

ISSN 2977-1498 (Online)

# المجلة الدولية للعلوم المالية والإدارية والاقتصادية

International Journal of  
Financial, Administrative, and  
Economic Sciences - IJFAES

Vol. (3), No. (4) April 2024

الإصدار (3)، العدد (4) إبريل 2024

مجلة علمية دولية محكمة

تصدرها دار النشر

رؤية للبحوث العلمية والنشر

Vision for Scientific Research and Publishing

London, UK

# المجلة الدولية للعلوم المالية والإدارية والاقتصادية

International Journal of Financial, Administrative, and  
Economic Sciences (IJFAES)

مجلة علمية دولية محكمة

المجلة حاصلة على رقم تسلسلي معياري دولي: ISSN 2977-1498 (Online)

Journal Doi: <https://doi.org/10.59992/IJFAES.ISSN.2977-1498>

موقع المجلة: <https://ijfaes.vsrp.co.uk>

البريد الإلكتروني: [ijfaes@vsrp.co.uk](mailto:ijfaes@vsrp.co.uk)

رقم التليفون (واتس): +442039115546

تصدرها دار النشر رؤية للبحوث العلمية والنشر، لندن، المملكة المتحدة

**Vision for Scientific Research and Publishing, London, UK**

71-75 Shelton Street, Covent Garden, London, WC2H 9JQ

جميع حقوق النشر محفوظة لدار النشر رؤية للبحوث العلمية والنشر

## تقديم

### عزيزي الباحث

يسعدنا في دار النشر رؤية للبحوث العلمية والنشر أن نقدم لكم المجلة الدولية للعلوم المالية والإدارية والاقتصادية IJFAES وهي مجلة علمية دولية محكمة متخصصة، تهدف إلى أن تكون عوناً للباحثين العرب لتساعدهم على نشر إنتاجهم العلمي من الأبحاث، والدراسات العلمية. وتهتم المجلة بنشر الأبحاث العلمية التي يتوافر فيها الأصالة والحداثة والمنهجية العلمية والتي تشكل إضافة علمية في جميع التخصصات والعلوم باللغتين العربية والإنجليزية. وتخضع البحوث المنشورة في المجلة لعملية تحكيم على يد نخبة من الأساتذة الأكاديميين المتخصصين من العديد من دول العالم.

تنشر المجلة الدولية للعلوم المالية والإدارية والاقتصادية IJFAES الإنتاج العلمي في العديد من المجالات والتخصصات العلمية لإتاحة الفرصة أمام الباحثين وطلاب الدراسات العليا لنشر بحوثهم وأوراقهم العلمية. ومن أهم هذه التخصصات على سبيل المثال (وليس الحصر):

- التمويل Finance
- تحليل مالي Financial Analysis
- النمذجة المالية Financial Modeling
- البورصة Stock Exchange
- أسواق ومؤسسات مالية Financial Markets and Institutions
- نظم التمويل الإسلامي Islamic Financing Systems
- الاقتصاد الكلي Macro Economics
- الاقتصاد الجزئي Micro Economics
- الاقتصاد الإسلامي Islamic Economics
- اقتصاد دولي International Economics
- نظريات اقتصادية Economic theories
- التنمية المستدامة Sustainable Development
- البنوك Banks

- الائتمان Credit
- المحاسبة المالية Financial Accounting
- المحاسبة الإدارية Managerial Accounting
- محاسبة التكاليف Cost Accounting
- المراجعة الداخلية Internal Audit
- المراجعة الخارجية External Audit
- إدارة أعمال Business Administration
- إدارة عامة Public Administration
- إدارة الموارد البشرية Human Resources Management
- إدارة الجودة Quality Management
- إدارة الإنتاج Production Management
- التسويق والمبيعات Sales and Marketing
- الحوكمة Governance
- إدارة المشروعات Project Management
- إدارة الأزمات والمخاطر Crisis and Risk Management
- نظم المعلومات الإدارية Management Information Systems
- نظم دعم اتخاذ القرار Decision Support Systems
- نظم تخطيط موارد المؤسسة ERP
- التجارة الإلكترونية E-commerce
- التسويق الإلكتروني E-Marketing
- الحكومة الإلكترونية E-government
- التحول الرقمي Digital Transformation
- ذكاء الأعمال Business Intelligence
- علوم البيانات Data Science
- الإحصاء في مجال الأعمال Statistics for Business
- التأمين Insurance
- رياضيات المال والأعمال Business and Finance Mathematics

- البحوث والدراسات القانونية (جميع التخصصات) Law Research and Studies  
(القانون المدني، القانون الجنائي، قانون الإجراءات، القانون التجاري، قانون المرافعات، قانون العمل والتأمينات الاجتماعية، قانون الأحوال الشخصية، القانون الإداري، القانون الدولي والتحكيم، الشريعة الإسلامية، دراسات دستورية)  
• حقوق الإنسان Human Rights

كما تشجع المجلة الدولية للعلوم المالية والإدارية والاقتصادية IJFAES نشر الإنتاج العلمي في العلوم والموضوعات المتداخلة ذات الفائدة العلمية أو التطبيقية الواضحة. وهذه النوعية من الأبحاث تشمل موضوعين أو أكثر من الموضوعات المذكورة سابقاً.

نظراً لأهمية الوقت لجميع الباحثين، تتعاون المجلة الدولية للعلوم المالية والإدارية والاقتصادية IJFAES مع مجموعة من المحررين المتميزين والمراجعين النظراء الذين لديهم الخبرة الكافية والمهارات الفنية والأدوات لتسريع عملية المراجعة والنشر قدر الإمكان. وغالباً ما تستغرق هذه العملية فترة زمنية من أسبوع إلى 3 أسابيع على الأكثر.

### رئيس التحرير

أ.د/ ليث علي يوسف الحكيم

## هيئة التحرير

- الأستاذ الدكتور/ ليث علي يوسف الحكيم، أستاذ إدارة الأعمال، كلية الإدارة والاقتصاد، جامعة الكوفة، النجف، العراق (رئيس التحرير).
- الدكتور/ فيصل بن محمود عبدالقادر عتباتي، أستاذ مساعد القانون المالي، قسم إدارة المخاطر والتأمين، معهد الاقتصاد الإسلامي، جامعة الملك عبدالعزيز، المملكة العربية السعودية، (وكيل معهد الاقتصاد الإسلامي، جامعة الملك عبدالعزيز).
- الأستاذ الدكتور / هيثم حمود الشبلي، أستاذ بقسم نظم المعلومات الإدارية، كلية الأعمال، جامعة البلقاء التطبيقية، الأردن، نائب رئيس الجامعة لشؤون الاعتماد وضمان الجودة، جامعة البلقاء التطبيقية، الأردن.
- الأستاذ الدكتور / حمزة خيرجة، أستاذ الاقتصاد الدولي والتنمية المستدامة، جامعة أحمد درايعية، أدرار، الجزائر.
- الأستاذ الدكتور/ عباس محمد حسين، تخصص إدارة مالية، قسم اقتصاديات الاستثمار والموارد، كلية اقتصاديات الأعمال، جامعة النهدين، العراق.
- الأستاذ الدكتور/ ناجي رمضان درويش، أستاذ نظم المعلومات، جامعة القاهرة، مصر، استشاري نظم المعلومات الإدارية والتطوير المؤسسي.
- الأستاذة الدكتورة/ عفاف خويلد، أستاذ التسويق، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة قاصدي مرباح، الجزائر.
- الدكتور/ معاذ طاهر صالح المقطري، أستاذ مساعد المحاسبة والمراجعة، نائب العميد لشؤون الجودة، كلية العلوم الإدارية، جامعة تعز، اليمن.
- الدكتورة/ حرم محمد بدوي محمد، أستاذ مشارك الاقتصاد، كلية الاقتصاد، جامعة سنار، السودان.
- الأستاذ الدكتور/ عبدالناصر إبراهيم نور، أستاذ المحاسبة، كلية الأعمال والاتصال، جامعة النجاح الوطنية، فلسطين.

- الدكتور/ محمد أحمد علي دابو، تخصص تمويل إسلامي، قسم التمويل والمصارف، كلية الاقتصاد والمحاسبة بمرزق، جامعة فزان، ليبيا.
- الدكتور/ عمر علي كامل عبد القادر الدوري، أستاذ مساعد، تخصص محاسبة مالية وتدقيق، قسم اقتصاديات إدارة الاستثمار والأعمال، كلية اقتصاديات الأعمال، جامعة النهريين، العراق.
- الأستاذ الدكتور/ يوسف العبد الله الأحمد بن أحمد، أستاذ المحاسبة، كلية الاقتصاد، جامعة حلب، سوريا. أستاذ المحاسبة، كلية العلوم الإدارية والمالية، الجامعة الوطنية الخاصة، سوريا.
- الدكتور/ علي قاسم حسن العبيدي، أستاذ مساعد، تخصص نظم معلومات محاسبية، قسم الرقابة المحاسبية والمالية، كلية اقتصاديات الأعمال، جامعة النهريين، العراق.
- الدكتورة/ عرفات ناصر جاسم اليوسف، مدرس دكتور، قسم نظم المعلومات الإدارية، كلية الإدارة والاقتصاد، جامعة البصرة، العراق.
- الدكتورة/ إيناس الزهراني، أستاذ مساعد، كلية القانون (شطر البنات)، جامعة الأمير سلطان، المملكة العربية السعودية.
- الدكتور/ فتحي أحمد علي آدم، أستاذ مشارك، تخصص اقتصاد، كلية العلوم والآداب (القريات)، جامعة الجوف، المملكة العربية السعودية.

## قائمة الأبحاث المنشورة بالعدد

م	عنوان البحث	اسم الباحث الجامعة، الدولة	تخصص البحث	الصفحة
1	الأبعاد الاقتصادية والاجتماعية لصمود المدن وفقاً للمعايير العالمية	خالد واصف الوزني، شيخة حنايا السويدي كلية محمد بن راشد للإدارة الحكومية، الإمارات العربية المتحدة	إدارة حكومية، سياسات عامة	47-10
2	The Role of Effective Leadership in Achieving Organizational Success of Food Companies in Saudi Arabia	Ali Hessian Al-shehri at al Midocean University, Emirates	Business Administration	83-48
3	آليات حماية البيئة البحرية من التلوث في التشريعات الليبية في إطار التنمية المستدامة	نجة عبد الرسول أبريك العشيبي جامعة بنغازي، ليبيا	قوانين البيئة	97-84
4	تطبيقات الإدارة للذكاء الاصطناعي في اتخاذ القرارات الإدارية دراسة تطبيقية على شركة الاتصالات السعودية	مشاري صالح المشاري وآخرين جامعة ميدأوشن	إدارة أعمال	152-98
5	تنمية القيادات الاقتصادية الديناميكية ودورها في تحقيق الميزة التنافسية	محمد بن علي العوفي، سعد عثمان أحمد المهلاوي جامعة البريمي، سلطنة عُمان	إدارة الأعمال، إدارة الموارد البشرية	169-153
6	أثر استخدام تقنيات إدارة المشاريع على تطوير المشاريع بالتطبيق على شركات القطاع الخاص بالمنطقة الشرقية بالمملكة العربية السعودية	عروب محمد المزروع وآخرين جامعة ميدأوشن	إدارة أعمال، إدارة مشروعات	224-170

الصفحة	تخصص البحث	اسم الباحث الجامعة، الدولة	عنوان البحث	م
271-225	إدارة الأعمال، إدارة الموارد البشرية	محمد بن علي العنزي وآخرين جامعة ميدأوشن	دور القيادة التحويلية في تعزيز الالتزام والولاء للموظفين في القطاع الخاص في محافظة الرياض	7
330-272	إدارة الأعمال	رزان عبد الرحمن باسلم وآخرين جامعة ميدأوشن	تحديات وعوامل نجاح المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في قطاع الأغذية في منطقة الرياض	8

## الأبعاد الاقتصادية والاجتماعية لصدوم المدن وفقاً للمعايير العالمية

خالد واصف الوزني

أستاذ السياسات العامة المشارك - كلية محمد بن راشد للإدارة الحكومية، الإمارات العربية المتحدة  
khwazani@gmail.com

شيخة حنايا السويدي

ماجستير تنفيذي من كلية محمد بن راشد للإدارة الحكومية، الإمارات العربية المتحدة  
sh\_alsuwaidi@hotmail.com

### ملخص الدراسة

يعد مؤشر صمود المدن<sup>1</sup> (CRI) City Resilience Index، إطاراً أساسياً لتقييم قدرة المدن على مواجهة الكوارث والأزمات والتعافي منها، وبالتالي يساهم بمبادرات ما يُسمى "باستدامة" وتمكين المدن. وهو مؤشر يتكون من أربعة أبعاد، تشمل اثني عشر هدفاً، واثنين وخمسين مؤشراً فرعياً. ويرتكز صمود، على عشرة مؤشرات نوعية. وتدخل تلك المؤشرات ضمن الأبعاد الأربعة لمؤشر صمود المدن CRI، الصحة وجودة الحياة، والاقتصاد والمجتمع، والبنية التحتية والنظم البيئية، والقيادة والاستراتيجية.

وعليه فإن الهدف من هذه الدراسة هو دراسة دور الأبعاد الاقتصادية والاجتماعية في صمود المدن، وذلك ضمن مفهوم المؤشر العالمي لصدوم المدن، (CRI). وقد أظهرت الدراسة ارتباطاً وثيقاً بين تحقق مؤشرات صمود المدن والأبعاد الاقتصادية والاجتماعية للمدن، وهو ما انعكس بشكل واضح على قدرة المدن على الاستدامة اقتصادياً واجتماعياً. وقد ظهر في هذه الدراسة أهمية مؤشرات الحفاظ على الهوية المجتمعية وأهمية وضع أسس تفاعلية بين "تعزيز القدرات المؤسسية لصدوم المدن" و"الهوية المجتمعية" لها، بما يعزز المزيد من الاستدامة والصدوم للمدن أمام الهجرات الداخلية أو الخارجية.

<sup>1</sup> كلمة صمود أو مرونة أو مقاومة في هذا السياق هو لغايات ترجمة مصطلح Resilience في اللغة الإنجليزية، وهو ما سيتم الاعتماد عليه في ترجمة هذا المصطلح على مدى هذه الدراسة، وذلك ضمن مفهوم مؤشر صمود/مقاومة/مرونة المدن والذي يستخدم باللغة الانجليزية اصطلاحاً (CRI) City Resilience Index.

الكلمات المفتاحية: الأبعاد الاقتصادية والاجتماعية للمدن الصامدة، مؤشر صمود المَدن، أبعاد مؤشر صمود المَدن، الأسس العشر لتمكين المدن من القدرة على الصمود، إمارة الشارقة.

## The economic and social dimensions of city resilience according to international standards

**Khaled Wassef Al-Wazani**

Associate Professor of Public Policy, Mohammed bin Rashid College of Government, United Arab Emirates  
khwazani@gmail.com

**Sheikha Hanaya Al Suwaidi**

Executive Master, Mohammed Bin Rashid School of Government, United Arab Emirates  
sh\_alsuwaidi@hotmail.com

### Abstract

The City Resilience Index (CRI) is a key framework for assessing the resilience of cities to disasters and crises, thus contributing to the so-called "sustainability" and empowering of cities. It is an indicator that comprises four dimensions, including twelve goals, and fifty-two sub-indicators. The resilience of cities is built on ten qualitative indicators. These indicators fall within the four dimensions of the CRI – Health and Quality of Life, Economy and Society, Infrastructure and Ecosystems, and Leadership and Strategy.

Therefore, the aim of this study is to examine the role of economic and social dimensions in enhancing the resilience of cities, within the concept of the Global Index of City Resilience, (CRI). The study showed a close correlation between the achievement of city resilience indicators and the socio-economic dimensions of cities, which was clearly reflected in the ability of cities to be economically and

socially sustainable. This study showed the importance of indicators for preserving community identity and the importance of establishing interactive foundations between "strengthening institutional capacities for city resilience" and "community identity" for them, in order to enhance more sustainability and resilience of cities against internal or external migrations.

**Keywords:** Economic and Social Dimensions of Resilient Cities, Cities Resilience Index (CRI), Dimensions of the City Resilience Index, The Ten Foundations for Enabling Cities to Resilience, Emirate of Sharjah.

## مقدمة

يقوم مفهوم صمود المدن على أربعة أهداف ذات أبعاد تغطي في مجملها مجالات الصحة وجودة الحياة، والاقتصاد والمجتمع، والبنية التحتية والنظم البيئية، والقيادة والاستراتيجية. وفي هذا السياق وضمن مفهوم تعزيز مقاومة المدن الحضرية وقدرتها على تحمّل، ومواجهة، التحديات اختارت هذه الدراسة مؤشر صمود<sup>2</sup> المدن ضمن مفهوم ما يُعرف اصطلاحاً في اللغة الإنجليزية (CRI) City Resilience Index، الذي طوره مؤسسه روكفلر بالتعاون مع مؤسسة ARUP<sup>3</sup>. حيث تم اعتماد هذا المؤشر من قبل منظمة التعاون والتنمية الاقتصادية (OECD)، ليستخدم كأداة رئيسية في مبادرة 100 مدينة مقاومة / صامدة (RC100). وفي هذا السياق تناقش هذه الدراسة العلاقة بين بُعد الاقتصاد والمجتمع لمؤشر صمود المدن (CRI)، والأسس العشر لتعزيز صمود المدن الحضرية. وتهدف هذه الدراسة إلى تحديد المؤشرات التي تؤثر على صمود ومقاومة المدن، وترابط ذلك مع مجموعة مكونات بُعد الاقتصاد والمجتمع في مؤشر مقاومة المدن (CRI).

<sup>2</sup> يشار أحياناً إلى مصطلح Resilience إلى الصمود أو ال منعة أو المرونة أو المقاومة وستعتمد هذه الدراسة مصطلح صمود المدن في معظم ما تناوله لاحقاً بيد أنها ستشير إلى مصطلح "مقاومة" أحياناً في بعض المواضع التي تستلزم ذلك.  
<sup>3</sup> ARUP هي مؤسسة دولية مكونة من خبراء معنيين بالتنمية المستدامة لمزيد من التفاصيل راجع موقعها الإلكتروني: [/https://www.arup.com](https://www.arup.com)

وقد صُممت الأسس العشر لتمكين المدن على القدرة على الصمود، التي أصدرها مكتب الأمم المتحدة للحد من مخاطر الكوارث (UNISDR) عام 2010، لمعالجة المخاطر والأزمات المختلفة التي تواجه المدن في جميع أنحاء العالم. والتي جاءت متوازية وداعمة لتنفيذ ما تم الاتفاق على تسميته "الأولويات الخمس لإطار عمل هيوغو"<sup>4</sup>، وتوفّر هذه الأسس إطاراً لتقييم مقاومة المدن وتحديد نقاط الضعف، وتطوير البرامج والإجراءات والسياسات والاستراتيجيات اللازمة لمواجهة ذلك. وتعدّ الأسس العشر لتعزيز مقاومة المدن الحضرية المبادئ الأساسية المتعارف عليها لتحقيق صمود المدن. حيث توفّر هذه الأسس دليلاً لفهم الإجراءات اللازمة التي يجب اتخاذها للاستفادة الكاملة من قدرات المدن ومعالجة المجالات التي تحتاج إلى التحسين فيها (Abou El Seoud & Qutb, 2019).

أصبح بناء المدن الصامدة الصامدة التي تتمتع بالقدرة على التحمّل والتكيف مع الكوارث والأزمات أمراً أساسياً للعديد من الدول والكيانات الدولية. وعليه، وضعت المنظمات المختلفة هيكلية لبناء المدن القادرة على الصمود، كما اعتمدت أدوات قياسية لتقييم وتقويم مدى الصامدة التي تحققت في المدن وقدرتها على مواجهة وإدارة الأزمات. وقد حثّت فكرة المدن الصامدة العديد من الدول والمنظمات على اتباع نهج عملي يقوم على مؤشرات أبعادها الاقتصادية، وحاكمية، ومؤسسية، وبيئية، وصحية. وذلك بهدف تعزيز قدرة المدن على التحمّل وتخفيف آثار الصدمات والمخاطر عند حدوثها (UNISDR, 2017). ويعد الصمود ضمن مقومات اقتصادية واجتماعية أحد أهم معايير ومؤشرات قدرة المدن على الصمود أمام الأزمات والكوارث التي قد تصيب أو تؤثر على مدن العالم، ويصبح من المفيد أمام صنّاع القرار عالمياً أن يأخذوا بعين الاعتبار أهمية الارتكاز إلى تلك المؤشرات في التخطيط لمواجهة المخاطر الاقتصادية والاجتماعية التي تترافق مع أي أزمات أو كوارث تواجه مدنهم، ولعل تلك الأزمات تتراوح بين الجوائح العالمية، على غرار ما شهده العالم خلال أزمة كوفيد-19، والكوارث الطبيعية المختلفة، مثل ما تتعرض إليه العديد من دول العالم جراء تغيرات المناخ وتقلبات البيئة، ناهيك عمّا تخلفه الحروب والصراعات من أزمات، ودمار، وتهجير، وضغوط لجوء سكاني، ومكاني، ما يتطلبه ذلك من صمود ومقاومة المدن ضمن العديد من المؤشرات وخاصة في مجالي الاقتصاد والمجتمع.

<sup>4</sup> إطار عمل هيوغو: اعتمد المؤتمر العالمي للحد من الكوارث بمنطقة هيوغو في اليابان عام 2005، أعقاب فيضان تسونامي، إطار العمل والهادف إلى بناء قدرة المجتمعات على مواجهة الكوارث وتحسين إدارة المخاطر.

في إطار ما تقدم، قسمت هذه الدراسة إلى ستة أجزاء وخاتمة، يتناول الجزء التالي مشكلة الدراسة وأسئلتها الرئيسية والأهداف التي تسعى إلى تحقيقها ومساهمتها العلمية والعملية، في حين يتناول الجزء الثاني ماهية المدن الصامدة المرنة Resilient Cities وآلية قياسها، ويتم في الجزء الثالث إلقاء الضوء على بعد الاقتصاد والمجتمع لصبود/ مرونة المدن، أما الجزء الرابع فقد تم التركيز فيه على الإطار النظري لصبود المدن عبر البعدين الاقتصادي والاجتماعي، فيما يتناول الجزء الخامس الأسس العشر لتمكين المدن من القدرة على الصمود، وفي الجزء السادس تم تناول العلاقة بين بعد الاقتصاد والمجتمع والأسس العشر لتمكين المدن من القدرة على الصمود، أما الجزء السابع والأخير فيقدم استخلاصات الدراسة ومقترحات لتوجهات استشرافية مستقبلية.

## 1. مشكلة الدراسة وأهدافها

كثيرة هي الاهتمامات بالمنهجيات المتاحة لتقييم صبود المدن في جميع أنحاء العالم، ولكن التحدي الرئيس أمام الباحثين يكمن في تحديد درجة الارتباط بين الأدوات التقييمية للصبود والعناصر العشرة الأساسية التي تعزز صبود المدن الحضرية. فالمشكلة الأساسية التي يواجهها هذا البحث، والعديد من البحوث والدراسات، تكمن في عدم وجود دراسة تسبر غور العلاقة النوعية بين البُعد الثاني من مؤشرات صبود المدن (CRI)، أي بعد الاقتصاد والمجتمع، والأسس العشر لتمكين المدن من القدرة على الصمود. والمشكلة الأدق تحديًا هي عدم وجود دراسات وافية تحدد المؤشرات المرتبطة ببعد الاقتصاد والمجتمع، ضمن الأبعاد الأربع لصبود المدن، وأي قصور في المؤشرات العشر ومقارنتها مع المؤشرات الأعم لبعد الاقتصاد والمجتمع بما يحقق الوصول إلى دعم فئات المجتمع المحلي وخاصة فئة الشباب، لتمكينهم من أدوات اقتصادية مستدامة ترفع من سوية مساهمتهم في تحقيق صبود المدن والمجتمعات التي يعيشون فيها واستدامتها. وقد اعتمدت هذه الدراسة في جداولها وفي إطارها الكمي على بعض المستخلصات والبيانات من إمارة الشارقة في دولة الإمارات العربية المتحدة، كنموذج لدراسة حالة مؤشرات صبود المدن وارتباطها بالبعد الاقتصادي والاجتماعي، وهو نموذج تم استخلاص نتائجه ضمن دراسة مستفيضة لمؤشرات صبود المدن في إمارة الشارقة (Al Suwaidi, 2022).

## 1.1 أسئلة الدراسة

في إطار ما تقدم يصبح من الواضح أن أهم ما تسعى هذه الدراسة للإجابة عليه هي القضايا التي سترتبط بين مفهوم الصمود، أو المرونة والمقاومة، بمؤشراته التمكينية، وبعد الاقتصاد والمجتمع في الدول بمكوناته التنموية. وعليه يمكن صياغة الأسئلة الرئيسة لهذه الدراسة على النحو التالي:

- ما هي المؤشرات الأكثر ارتباطاً بين بعد الاقتصاد والمجتمع، في مؤشر مرونة المدن CRI، والأسس العشر لتمكين المدن من القدرة على الصمود؟
- ما هي المؤشرات الأقل ارتباطاً (أو غير المرتبطة) ببعد الاقتصاد والمجتمع مع الأسس العشر لتمكين المدن من القدرة على الصمود؟
- ما هي الممارسات التي يمكن تطويرها ضمن أبعاد مرونة المدن CRI وأبعاد الأسس العشرة للارتقاء وتمكين المجتمع الشبابي للوصول إلى تحقيق مفهوم الاقتصاد المستدام؟

## 2.1 أهداف الدراسة

ضمن مفهوم المشكلة الدراسية المذكورة سابقاً، والتساؤلات البحثية المشار إليها، تسعى هذه الدراسة إلى تحقيق مجموعة من الأهداف يأتي على رأسها ما يلي:

- تحديد المؤشرات الأكثر ارتباطاً بين بعد الاقتصاد والمجتمع، في مؤشر مرونة المدن CRI، وبين الأسس العشر لتمكين المدن من القدرة على الصمود.
- تحديد المؤشرات الأقل ارتباطاً (أو غير المرتبطة) بين بعد الاقتصاد والمجتمع، في مؤشر مرونة المدن CRI، وبين الأسس العشر لتمكين المدن من القدرة على الصمود
- تحديد الممارسات التي يمكن تطويرها ضمن أبعاد مرونة المدن CRI وأبعاد الأسس العشرة لغايات ربط الشباب بمفهوم تمكين وصمود المدن، عبر بعد الاقتصاد والمجتمع، التي تحكم صمود المدن، مع التطبيق على إمارة الشارقة في دولة الإمارات العربية المتحدة.

### 3.1 منهجية الدراسة

تم الاعتماد على المنهج المزجي، القائم على المنهج الوصفي والكمي، لغايات تحقيق الأهداف المنشودة من هذه الدراسة، وللإجابة على أسئلتها الرئيسية، وخاصة أنها ترتبط بتحليل العلاقة الكمية والتحليلية بين بعد الاقتصاد والمجتمع، و صمود أو مقاومة أو مرونة المدن حول العالم. وفي هذا الصدد، تم مراجعة الأدبيات ذات العلاقة، وجمع البيانات وتعريضها لنهج تحليلي علمي لتحديد المؤشرات المشتركة بين هذه العوامل وتأكيد العلاقات بينها. وقد تم تنفيذ دراسة لفحص العلاقة بين هذه العوامل وتأثيرها على مقاومة المدن، وكذلك قدرتها على التعامل بفعالية مع الأزمات والتحديات.

تم إجراء هذا البحث بعناية شديدة للتفاصيل، مع ضمان جمع المؤشرات ذات الصلة من الأبحاث السابقة بشكل منهجي وتعريضها للتحليل باستخدام تقنيات كمية مناسبة مثل العد وتحليل التكرار والأساليب الإحصائية، كما تم تحليل النتائج بفعالية ودقة بطريقة تسهل فهم العلاقة بين مؤشرات بعد الاقتصاد والمجتمع، وربطها بالمؤشرات والأسس العشرة للمؤشر العالمي للمقاومة، أو صمود المدن، مع إسقاطات علمية بهدف إلقاء الضوء على تعزيز المجتمع الشبائي وتمكينه من أدوات تمكين المدن و صمودها وخاصة ما يرتبط ببعدها الاقتصادي والمجتمع.

### 4.1 مساهمة الدراسة والأهمية العلمية والعملية

تسعى هذه الدراسة إلى تقديم إسهامات علمية وعملية في مجال صمود المدن، مع التركيز على ملء الفجوة العلمية والتطبيقية في مجال ارتباط صمود المدن بالبعدين الاقتصادي والاجتماعي، خاصة وأن أحد أبعاد صمود المدن الأربعة يرتكز بشكل أساسي على العلاقة بين الاقتصاد والمجتمع. ويمكن تلخيص المساهمة العلمية والعملية لهذا البحث فيما يلي:

**الناحية العلمية (النظرية):** نظراً لحدثة الموضوع عالمياً، وقلة، أو حتى ندرة، الدراسات العربية بشكل خاص، والتي تقيس صمود المدن حول العالم، وفي المنطقة العربية، بناء على مؤشر مرونة المدينة (CRI) City Resilience Index، فإن الأمل أن تساهم هذه الدراسة في الإثراء المعرفي العربي لدراسات المدن المرنة، وأن تكون محفزاً لدراسات مستقبلية لترتيب أهمية الأبعاد المؤثرة على صمود المدن في المنطقة العربية، ولعل الإشارة إلى إمارة الشارقة في دولة الإمارات العربية المتحدة تأتي في سياق النمذجة التطبيقية على وجه الخصوص.

**الناحية العملية:** تميزت الدراسة بتحليل الوضع الحالي لمفهوم صمود المدن، مع إشارة نوعية إلى إمارة الشارقة، مستخدمة استراتيجية المنهج المزجي والذي استخدم أداتي الاستبيان والمقابلات والدراسات السابقة لجمع البيانات، لذا من المأمول أن تساهم نتائج واستنتاجات هذه الدراسة في مساعدة متخذي القرار لتدعيم هيكلية حوكمة صمود المدن، وتحديد الأدوار والمسؤوليات وقنوات الاتصال والتواصل في مجال المدن الصامدة.

### 5.1 حدود ومحددات الدراسة

يمكن القول بأن حدود ومحددات هذه الدراسة تنبثق من المكون الموضوعي والبشري والمكاني والزمني، ووفقاً للمعطيات التالية:

- المحدد الموضوعي: قياس منظومة صمود المدن وعلاقة ذلك بالبعد الاقتصاد الاجتماعي، ضمن منهجية علمية معاصرة.
- المحدد البشري: الحاجة للوصول إلى القيادات العليا للتحقق من تطبيق مؤشرات الصمود الحضري.
- المحدد المكاني: الاعتماد على نموذج دراسة تم تطبيقه على إمارة الشارقة في دولة الإمارات العربية المتحدة.
- المحددات: وتتمثل في خصائص الصدق والثبات لأداة الدراسة.

### 1. الإطار النظري والدراسات السابقة

يمكن القول بوجود سبع دراسات رئيسية ذات أهمية في مجال صمود المدن بأبعاده المختلفة، سيتم استعراضها ومراجعتها في هذا الجزء من الدراسة. بيد أن من المهم القول بأن جميع الدراسات المذكورة تطرقت للأبعاد الأربعة لمرونة المدن بنسب متفاوتة، دون شمولية كاملة، أو ارتباط بالأبعاد الاقتصادية الاجتماعية في المدن. والمعروف أن ترابط الأبعاد الأربعة يعد دليلاً نوعياً على تأثير وقوة صمود المدن. وما يزيد من منعة وصمود المدن هو ارتباط الأبعاد الأربعة ومعاييرها بالأبعاد الاقتصادية الاجتماعية للمدن، وهو ما تسعى هذه الدراسة للوصول إليه عبر منهجيتها ونتائجها.

وباستعراض الدراسة الأولى والتي أجراها الباحثان (Kumar & Mehany (2022) بعنوان:

**"A standardized framework for quantitative assessment of cities' socioeconomic resilience and its improvement measures"**

"إطار موحد للتقييم الكمي للمرونة الاجتماعية والاقتصادية للمدن وإجراءات تحسينها"، فقد تناولت هذه الدراسة أهمية تحديد قائمة بمؤشرات الأداء الرئيسة المتعلقة بما أسماه الباحثان أبعاد "الاقتصاد والمجتمع" في صمود المدن، والتي تتناسب مع طبيعة الولايات المتحدة الأمريكية، لتكون هذه القائمة مدخلاً لإنشاء آلية لقياس صمود المدن من الناحية الاقتصادية الاجتماعية في الولايات المتحدة الأمريكية. ولتحقيق هدف الدراسة، الساعي إلى إنشاء إطار عمل موحد لتقييم المرونة الاقتصادية الاجتماعية، استخدمت الدراسة المنهج المزجي (كمي ونوعي) لجمع البيانات، وقد أكدت النتائج التنبؤية للدراسة إلى وجود تأثير إيجابي محتمل بين تطبيق مؤشرات الأداء الرئيسة لبعـد "الاقتصاد والمجتمع" وبناء مدينة مرنة ومتكاملة ذات صمود اقتصادي اجتماعي. وبالرغم من أن تلك الدراسة ركزت على تدابير رفع مستوى الصمود الاقتصادي الاجتماعي للمدن الأمريكية، لكنها، في المقابل، لم تتطرق إلى ربط هذه المؤشرات والتدابير بمفهوم المخاطر والأزمات، كما أنها لم توضح تأثير الأبعاد الثلاث الباقية على صمود المدن، فقد ركزت الدراسة على بعد واحد فقط، وهذا ما ستحاول هذه الدراسة تجاوزه من خلال شمولها للأبعاد الأربعة بمعاييرها العشرة.

في دراسة ثانية، أعدها Puntub & Greiving, (2022) بعنوان:

**"Advanced Operationalization Framework for Climate-Resilient Urban Public Health Care Services: Composite"**,

"إطار التشغيل المتقدم لخدمات الرعاية الصحية العامة الحضرية القادرة على التكيف مع تغير المناخ: تقييم السيناريو المستند إلى المؤشرات المركبة لمدينة خون كاين، تايلاند".

حيث تناولت الدراسة الأبعاد الأربع لمرونة المدن مع الإشارة إلى أهمية استخدام المؤشرات المركبة لتحديد وتفعيل إطار تشغيلي لخدمات الرعاية الصحية العامة الحضرية القادرة على التكيف مع تغير المناخ، ضمن مفهوم صمود المدن وفقاً للبعد الصحي وجودة الحياة. حيث تعتبر خدمات الرعاية الصحية العامة التقليدية المشكلة الرئيسة لهذه الدراسة، كما جاء بُعد "الصحة وجودة الحياة" كمتغير مستقل يؤثر على

المشكلة الرئيسية، صمود المدن. ولتحقيق هدف الدراسة استخدم الباحثان المنهج المزجي (كمي ونوعي)، وقد أكدت نتائج للدراسة إلى وجود تأثير إيجابي محتمل بين تطبيق المؤشرات المركبة لبعدها "الصحة وجودة الحياة" وبناء خدمات رعاية صحية عامة قادرة على التكيف مع تغير المناخ، بالإضافة إلى تأكيد الدراسة على وجود روابط متداخلة بين البعد المكاني وشبكات خدمات الصحة العامة والتنمية الحضرية، إلى جانب ذلك ركزت الدراسة على تدابير رفع مستوى خدمات الرعاية الصحية العامة لمدينة خون كاين في مملكة تايلند، لكن في المقابل لم تتطرق الدراسة إلى توضيح تأثير الأبعاد الثلاث الباقية على مرونة المدن، فقد ركزت الدراسة على تقييم المرونة من بعد واحد فقط، وهذا ما ستحاول هذه الدراسة التركيز عليه وإبرازه عبر تغطية الأبعاد الأربعة بمعاييرها المختلفة وبالارتباط بالأبعاد الاقتصادية الاجتماعية.

وفي دراسة ثالثة لمجموعة من الباحثين (Zhung et al (2022) بعنوان:

**"Territorial Resilience of Metropolitan Regions: A Conceptual Framework, Recognition Methodologies and Planning Response—A Case Study of Wuhan Metropolitan Region"**,

"المرونة الإقليمية للمناطق الحضرية: إطار مفاهيمي ومنهجيات الاعتراف والاستجابة التخطيطية - دراسة حالة لمنطقة ووهان الحضرية".

تناول الباحثون أهمية تخطيط استراتيجيات على المستويين الإقليمي والحضري وذلك لتعزيز المرونة والاستجابة للكوارث والأزمات في الصين، حيث تعتبر المناطق الحضرية عالية الكثافة المشكلة الرئيسية لهذه الدراسة، كما جاءت الأبعاد الثلاث التالية: بُعد "الصحة وجودة الحياة" وبُعد "الاقتصاد والمجتمع" وبُعد "البنية الأساسية والنظم البيئية" كمتغيرات مستقلة تؤثر على المشكلة الرئيسية، المتمثلة بصمود المدن ومنعتها. ولتحقيق هدف الدراسة تم استخدام المنهج النوعي، المعتمد أساساً على قاعدة بيانات تم جمعها وتصنيفها من قبل الباحثين للعام 2022، باستخدام المنهج النوعي، وعبر الاعتماد على الأدبيات السابقة ذات الصلة بالموضوع، ومن ثم استبعاد المؤشرات التي لا تتوفر بها البيانات أو يصعب قياسها، وأخيراً تتم عملية اختيار المؤشرات ذات الفاعلية للمناطق الحضرية. وقد خلُصت نتائج الدراسة إلى أنه يمكن تقسيم المدن إلى ثلاثة أنواع هي: مدن مقيدة بالموارد السياسية والفضاء، ومدن ذات العناصر الاقتصادية الاجتماعية، ومدن ليس بها عناصر ابتكارية كافية، كما ركزت الدراسة على الأبعاد الثلاث التالية: بُعد "الصحة وجودة الحياة"، وبُعد "الاقتصاد والمجتمع"، وبُعد "البنية الأساسية والنظم البيئية"، وفي

المقابل لم تتطرق الدراسة إلى توضيح تأثير بُعد "القيادة والاستراتيجية" على صمود المدن، وهذا ما ستحاول هذه الدراسة التركيز عليه وإبرازه.

على صعيد آخر، أشارت دراسة رابعة لمجموعة باحثين، (Zhang et al. (2019)، بعنوان:

**"Analysis of the spatial distribution characteristics of urban resilience and its influencing factors: A case study of 56 cities in China"**,

"تحليل خصائص التوزيع المكاني للمرونة الحضرية والعوامل المؤثرة فيها: دراسة حالة لـ ستة وخمسون مدينة في الصين"، إلى أهمية تحديد أنماط التمايز الزمني والمكاني والعوامل المؤثرة على المناطق الحضرية لتعزيز قدرة المدن على مواجهة الأزمات والتكيف مع المخاطر، وتعتبر تطوير استراتيجية المرونة الحضرية المشكلة الرئيسية لهذه الدراسة. كما جاءت الأبعاد الأربع بُعد "الصحة وجودة الحياة"، وبُعد "الاقتصاد والمجتمع"، وبُعد "البنية الأساسية والنظم البيئية"، وبُعد "القيادة والاستراتيجية"، كمغيرات مستقلة تؤثر على المشكلة الرئيسية، ولتحقيق هدف الدراسة، الساعي إلى مقارنة أفقية لمستوى المرونة الحضرية لست وخمسين مدينة في الصين، استخدم الباحثون المنهج الكمي وطريقة الوزن المركب لتحليل البيانات المكانية، وقد أكدت النتائج التنبؤية للدراسة إلى وجود تأثير إيجابي محتمل بين الإنفاق على صيانة المدن، إضافة إلى التحصيل الجامعي العالي، وبين صمود المدن. كما أظهرت النتائج أن كل من استخدام رأس المال الأجنبي في الناتج المحلي، والانبعاثات الكربونية، لهما تأثير سلبي على صمود المدن، في المقابل لم تتطرق الدراسة إلى البعد التشريعي والبعد البنية الأساسية في تحديد صمود المدن، كما أنها لم تُركز بشكل كاف على الأبعاد الاقتصادية والاجتماعية، ودورها في صمود المدن ومنعتها، وهذا ما ستحاول هذه الدراسة التركيز عليه وإبرازه.

إضافة إلى ما سبق، فقد أشارت دراسة خامسة، لعدد من الباحثين، (Wang et al. (2021)، بعنوان:

**"Regenerating sponge city to sponge watershed through an innovative framework for urban water resilience"**

"تجديد مدينة الإسفنج لإضفاء الإسفنج على مستجمعات المياه من خلال إطار عمل مبتكر لمرونة المياه في المناطق الحضرية"، إلى أهمية تعزيز واستدامة مرونة المياه الحضرية، من خلال تقييم تنفيذ المباني لمتطلبات مؤشرات وإدارة نظام المياه، وأثره في تقوية صمود المدن، كما حيث بعد البنية الأساسية

والنظم البيئية كمتغير مستقل يؤثر على المشكلة الرئيسية، ولتحقيق هدف الدراسة الساعي إلى بناء مدينة بالتكامل مع المناطق المبنية والمساحات الطبيعية، تم جمع البيانات من قبل باحثي الدراسة باستخدام المنهج الكمي من خلال طريقة وزن المؤشرات لتحليل البيانات، وقد أكدت النتائج التنبؤية للدراسة أن المدن التي تتبنى النظام البيئي لتجمعات المياه ذات أداء وصمود عالي بعكس المدن التقليدية، لكن في المقابل لم تتطرق الدراسة إلى توضيح تأثير الأبعاد الثلاثة الباقية على صمود المدن فقد ركزت الدراسة على تقييم المرونة من بعد واحد فقط، وهذا ما ستحاول هذه الدراسة التركيز عليه وإبرازه.

من جهة أخرى، أشارت دراسة سادسة، أعدها مجموعة من الباحثين (Chen et al. (2019)، بعنوان:

#### "Dimensions and measurement of city resilience in theory and in practice"

"أبعاد وقياس مرونة المدينة نظريًا وعمليًا"، إلى أهمية تطوير إطار قياس صمود المدن. وقد جاء بعد البنية الأساسية والنظم البيئية كمتغير مستقل يؤثر على المشكلة الرئيسية، ولتحقيق هدف الدراسة، الساعي إلى تطوير إطار عمل لتقييم صمود المدن واستعدادها لمواجهة الكوارث، تم جمع البيانات من قبل الباحثين باستخدام المنهج النوعي، من خلال الرجوع إلى الأدبيات السابقة ذات صلة بالموضوع. وقد أكدت نتائج الدراسة على وجود تأثير إيجابي محتمل بين تطبيق بعد البنية الأساسية والنظم البيئية وصمود المدن. بالإضافة إلى ذلك أكدت الدراسة على أن البنية التحتية هي المؤشر الأكثر تعبيراً وشيوعاً وركيزة أساسية للمدن الصامدة، كما ذكرت أن الصمود والمنعة الاقتصادية تعتبر البعد الثاني في التأثير على صمود المدن، لكن في المقابل لم تتطرق الدراسة إلى توضيح ترتيب البعدين الآخرين -القيادة والاستراتيجية والصحة وجودة الحياة- على صمود المدن، وهذا ما ستحاول الدراسة الحالية توضيحه.

وختاماً، أشارت دراسة، (Abou El Seoud & Qutb (2109) بعنوان: "آلية لتقييم مرونة المدن المصرية باستخدام أداة إطار مرونة المدينة بالتطبيق على مدينة الأقص"، إلى أهمية تقييم صمود المدن المصرية وفق الأبعاد الأربعة لمؤشر صمود المدينة (CRI)، حيث تعتبر مرونة أو صمود المدن المشكلة الرئيسية لهذه الدراسة، كما جاءت الأبعاد الأربعة التالية: بعد الصحة وجودة الحياة وبعد الاقتصاد والمجتمع وبعد البنية الأساسية والنظم البيئية وبعد القيادة والاستراتيجية، كمتغيرات مستقلة تؤثر على صمود المدن، ولتحقيق هدف الدراسة الساعي إلى تطبيق ونشر فكر مرونة/ صمود المدن بجمهورية مصر العربية، من خلال اقتراح آلية تقييم المؤشرات الرئيسية للأبعاد الأربعة للمدن الصامدة، استخدم الباحثان

المنهج المزجي (كمي ونوعي) لجمع البيانات. وقد أكدت النتائج التنبؤية للدراسة إلى وجود تأثير إيجابي محتمل بين تطبيق مؤشرات الأداء الرئيسية لمؤشر مرونة المدينة (CRI) و صمود المدن، وبناء عليه تم استخدام تلك المنهجية في فحص وتدقيق فرضية العلاقة الإيجابية بين الأبعاد الأربعة و صمود المدن، بيد أن الهدف الأساس لهذه الدراسة هو استكمال ذلك بوضع تصور حول الأبعاد الاقتصادية الاجتماعية لصمود المدن، بالعلاقة من معايير أبعاد صمود المدن الأربعة المذكورة سابقاً، وهو ما لم تتطرق إليه أي من الدراسات السابقة، ما يملء الفراغ العلمي العملي في الربط النوعي بين صمود المدن بأبعادها الأربعة ومعاييرها العشر، مع الأبعاد الاقتصادية والاجتماعية للصمود والمنعة للمدن.

## 2. ماهية المدن الصامدة<sup>5</sup> Resilient Cities وآلية قياسها

تتعلق فكرة المدن الصامدة المرنة بقدرة المدن والمناطق الحضرية حول العالم على الصمود والتعافي من الأزمات، ومواجهة التحديات والمخاطر الطبيعية، والبشرية، والمادية، والاجتماعية. وقد لاقى هذه الفكرة اهتماماً كبيراً نظراً لارتفاع معدلات التحضر، وهجرة السكان من المناطق الريفية إلى المدن والمناطق الحضرية. حيث تشير الدراسات حالياً، بأن 56.2% من سكان العالم يقطنون المدن، ويتوقع أن يرتفع هذا الرقم إلى نحو 60.4% بحلول عام 2030 (UNITED NATIONS HUMAN SETTLEMENTS PROGRAMME (UN-HABITAT), 2020). وقد أثرت ظاهرة التوسع الحضري بشكل كبير على الخدمات الأساسية، واستخدام الأراضي، واستنزاف الموارد الطبيعية داخل المدن. وفي هذا الصدد، ووفقاً لإطار سندي<sup>6</sup>، تتميز المدن الصامدة بقدرة على استيعاب وتحمل أي توسعات، أو ضغوط اقتصادية أو اجتماعية، والتعافي بفعالية وسرعة من المخاطر، سواء أكانت تلك المخاطر تحدث في أنظمة العمل، أو يتعرض لها المجتمع بتكوينه الهيكلي، أو تتعرض لها التجمعات الحضرية (UNISDR, 2017).

وقد شهدت فكرة ومفهوم المرونة الحضرية بتطور تدريجي عبر الزمن، حتى وصلت إلى التوصيف العلمي والكمي الحالي، والمرتبط بمؤشرات كمية محددة. وخلال هذه العملية، قدم العلماء والمؤسسات العالمية

<sup>5</sup> تجدر الإشارة أن بعض الأدبيات تستخدم مصطلح مرونة أو مَنَعَة بدلاً من صمود أو مقاومة لترجمة مصطلح Resilience.

<sup>6</sup> إطار سندي: هو بديل لإطار همل هيوغو، تم اعتماده سنة 2015 بمنطقة سندي باليابان، يهدف إلى بناء قدرة المجتمعات على مواجهة الكوارث.

تصورات مختلفة لتوضيح خصائص المدن المرنة. وسيتم فيما يلي عرض لأهم التطورات التي شهدتها هذا المفهوم، وذلك بهدف الوقوف على المفهوم الأكثر ملاءمة لهذه الدراسة.

يمكن تصنيف تطور فكرة المرونة الزمنية بإيجاز إلى ثلاث مراحل أساسية، كما هو موضح أدناه:

- **المرحلة الأولى:** ظهور المفهوم البيئي التوصيفي Ecological Approach وهو مفهوم بدأ تداوله في العام 1973. وخلال هذه المرحلة، كان التركيز أساساً على المرونة أو الصمود المرتبط بالنظم الإيكولوجية فيما يتعلق بالبيئة. وقد ركزت هذه المرحلة على استكشاف مفهوم قدرة المدن على مواجهة تقلبات النظام الإيكولوجي، وعلى التكيف والحفاظ على وظائفه وخدماته الأساسية المرغوبة، حتى في وجه متغيرات ومخاطر بيئية مختلفة.

- **أما المرحلة الثانية،** فقد تركزت على تطوير مفهوم يتعلق بإدماج المفهوم الاجتماعي، أو المجتمعي، مع المفهوم البيئي السابق، وما يتطلبه ذلك من مقاومة الأنظمة الاجتماعية في المدن وقدرتها على التكيف والبقاء ضمن تحديات ومخاطر، وأحياناً فُرض، النظام الإيكولوجي.

- **أما المرحلة الأخيرة** والتي جاءت مع بداية القرن الحالي، فقد برزت نتيجة تطور وظهور مفهوم الاستدامة، الذي أكد على أن مفهوم المرونة، أو الصمود للمدن، والذي يقوم على تمازج وترابط أبعاد الأنظمة البيئية والاقتصادية والسياسية والصحية المتنوعة في للمدن، وما يتطلبه ذلك من قدرات على الصمود وتحمل مختلف الضغوط والمخاطر، بغض النظر عن طبيعتها (Abou El Seoud & Qutb, 2019).

في إطار ما تقدم فإن هذه الدراسة تسعى لأن تقدم تصور شامل لعلاقة البعد الاقتصادي الاجتماعي بمفهوم الصمود/ المرونة الحضرية للمدن، حيث تفترض أن المدينة الصامدة تتميز بقدرتها على الاستجابة بفعالية، وكفاءة، مع شتى أشكال المخاطر والتحديات بإبعاها الاقتصادية والاجتماعية، وعلى النحو الذي سيتم توضيحه لاحقاً.

### 1.3 قياس صمود المدن- مؤشر صمود المدن CRI

قامت المؤسسات الدولية بتحديد مجموعة من أدوات القياس وتقييم درجة الصمود التي تمر بها المدن حول العالم، وقدرة تلك المدن على الاستجابة بفعالية للأزمات. وفي هذا الإطار تم تطوير مفهوم مؤشر

مقاومة/ صمود المُدن (CRI) وإطار الصمود الحضري<sup>7</sup> الخاص بها (CRF) اللذان تم تطويرهما من قبل مؤسسة روكفلر بالتعاون مع مؤسسة ARUP كأداة تقييم، وهو ما استفادت منه هذه الدراسة لغايات التقييم في الحالة الدراسية الخاصة بها. ومما لا شك فيه أن اعتماد هذه الأداة من قبل منظمة التعاون الاقتصادي والتنمية (OECD) في تقييم صمود/ مقاومة المدن يعتبر ذا أهمية كبيرة. من جهة ثانية فقد تم استخدام هذه الأداة بشكل خاص في برنامج المدن الصامدة 100 (RC100) السابق الإشارة إليه. وبالرغم من تصميم بعض الأدوات بهدف تلبية احتياجات مناطق أو بيئات معينة، بيد أنه يمكن تطبيق هذه الأداة على جميع المناطق الحضرية، وعليه فقد تم تنفيذها في العديد من المدن حول العالم على الرغم من أن لكل منها سياق تاريخي واقتصادي واجتماعي وبيئي مختلف.

يتألف مؤشر صمود المدينة (CRI) من أربعة أبعاد، تشمل اثنتي عشرة هدفاً، واثنيتين وخمسين مؤشراً معيارياً. وكما يوضح الجدول رقم (1) أدناه، تتعلق الأبعاد الأربعة بالصحة وجودة الحياة، والاقتصاد والمجتمع، والبنية التحتية ونظم البيئة، والقيادة والاستراتيجية. ويتألف كل بعد من هذه الأبعاد على ثلاثة أهداف متميزة، فالبعد الأول الصحة وجودة الحياة، يحتوي على هدف تحقيق الحد الأدنى من الاحتياجات الأساسية، وهدف دعم تنوع سبل العيش، وهدف الرعاية الصحية الفعالة. أما البعد الثاني: الاقتصاد والمجتمع فهو يحتوي على هدف الحفاظ على الهوية والمجتمع، وهدف الأمن وسيادة القانون، وهدف الاقتصاد المستدام. وأما البعد الثالث الاقتصاد والمجتمع، فهو يحتوي على هدف إدارة المخاطر والأزمات، وهدف توافر الخدمات العامة، وهدف النقل والاتصالات. وأما البعد الرابع: القيادة والاستراتيجية، فهو يحتوي على هدف القيادة والإدارة الفعالة، وهدف تمكين الأطراف المعنية، وهدف التخطيط الاستراتيجي المتكامل.

هذه هي الأبعاد الأربعة التي تم تحديدها من قبل The Rockefeller Foundation & ARUP في إطار دراستها لمتطلبات وأبعاد صمود المدينة (The Rockefeller Foundation & ARUP, 2016).

<sup>7</sup> City Residence Framework (CRF).

الجدول (1): مؤشر صمود المدينة (CRI)

المصدر: The Rockefeller Foundation & ARUP, (2016)

المؤشر	م	الهدف	البعد
توافر الإسكان الآمن	1.1	1. تحقيق الحد الأدنى من الاحتياجات الأساسية	
الإمداد الآمن لمياه الشرب	1.2		
توافر مصادر الطاقة	1.3		
الربط والاتصال بخدمات الصرف الصحي	1.4		
توافر الغذاء وبأسعار مناسبة	1.5		
توافر سياسات الدخل والعمالة	2.1	2. دعم تنوع سبل العيش	الصحة وجودة الحياة
تطوير التدريب والمهارات	2.2		
تطوير الاقتصاد المحلي ودعم الابتكار	2.3		
توافر آليات التمويل الداعمة	2.4		
الحماية المتنوعة لسبل عيش السكان بعد الأزمات	2.5		
توافر نظم تأمين صحية فعالة	3.1	3. الرعاية الصحية الفعالة	
توافر الرعاية الصحية الفعالة	3.2		
كفاءة الرعاية الطبية الطارئة	3.3		
خدمات الاستجابة الفعالة للطوارئ	3.4		
دعم المجتمع المحلي	4.1	4. الحفاظ على الهوية والمجتمع	
مجتمعات متماسكة	4.2		
الحفاظ على الهوية والثقافة	4.3		
المشاركة المجتمعية	4.4		
نظم فعالة لردع الجريمة	5.1	5. الأمن وسيادة القانون	الاقتصاد والمجتمع
محااربة الفساد	5.2		
نظام أمني فعال	5.3		
العدالة الاجتماعية والجنائية	5.4		
الإدارة المالية الفعالة	6.1	6. الاقتصاد المستدام	
التخطيط الشامل للاستثمار	6.2		
قاعدة اقتصادية متنوعة	6.3		
بيئة عمل جذابة	6.4		
التكامل مع الاقتصاديات العالمية	6.5		
سياسات لإدارة المخاطر والأزمات	7.1	7. إدارة المخاطر والأزمات	
توافر القواعد والمعايير المناسبة	7.2		
الإدارة الفعالة للنظم الإيكولوجية	7.3		
توافر بنية تحتية قوية للحماية	7.4		
الإدارة البيئية لخدمات النظم الإيكولوجية	8.1	8. توافر الخدمات العامة	البنية الأساسية والنظم البيئية
مرونة البنية التحتية	8.2		
كفاءة القدرة الاحتياطية للخدمات	8.3		
الصيانة الفعالة للخدمات	8.4		

المؤشر	م	الهدف	البعد
استدامة الخدمات	8.5	9. النقل والاتصالات	
شبكات النقل المتنوعة الفعالة	9.1		
النقل التشغيلي والصيانة الفعالة	9.2		
توافر تكنولوجيا الاتصالات	9.3		
توافر شبكات التكنولوجيا	9.4		
اتخاذ القرارات المناسبة	10.1	10. القيادة والإدارة الفعالة	
التنسيق بين الأطراف المعنية	10.2		
التنسيق بين الهيئات والمعنيين	10.3		
رصد وتقييم المخاطر	10.4		
الإدارة الفعالة للأزمات	10.5		
توفير التعليم للجميع	11.1	11. تمكين الأطراف المعنية	القيادة والاستراتيجية
رفع الوعي الاجتماعي	11.2		
فعالية المشاركة المجتمعية	11.3		
المتابعة وإدارة البيانات بالمدن	12.1	12. التخطيط الاستراتيجي المتكامل	
فعالية التخطيط بالمشاركة	12.2		
استخدام الأراضي والتخطيط المناسب	12.3		
الموافقة على عملية التخطيط	12.4		

### 3. البعد الاقتصادي والاجتماعي لصدوم المدن- الإطار النظري

- تتكون المدن من أنظمة ديناميكية عرضة لمجموعة واسعة من التحديات، بما في ذلك الكوارث الطبيعية والصدمات الاقتصادية والاضطرابات الاجتماعية. استجابة لهذه التحديات، اكتسب مفهوم مرونة المدينة وصدومها أهمية في السنوات الأخيرة. وبالرغم من العديد من المعطيات والمحاور التي تؤثر على تلك الديناميكية التي تعمل بها أنظمة المدن، يبقى هناك العديد من المعطيات التي تؤثر على صمود المدن من الجانب الاقتصادي والاجتماعي، وهما ما تسعى هذه الدراسة للتركيز عليه. وفي هذا المجال، كما سبق وأتضح من الجدول رقم (1) أعلاه، يركز بعد الاقتصاد والمجتمع في المدن المرنة على تنظيم المدن، والكيفية التي تؤثر بها النظم الاجتماعية والاقتصادية على أمن واستقرار السكان، ويتكون البعد من ثلاثة أهداف متمثلة في: تحقيق الاستقرار الاجتماعي والأمني وسيادة القانون والحد من الجريمة، ودعم الازدهار وجذب الاستثمار، وتعزيز التماسك الاجتماعي للأفراد وتشجيعهم على المشاركة في صنع القرارات الخاصة بمدينته. كما يسعى بعد الاقتصاد والمجتمع، في مؤشر صمود المدن، إلى الحفاظ على المجتمعات المحلية من خلال تحقيق اقتصاد مستدام وعدالة أمنية (Abou El Seoud & Qutb, 2019). وكما هو موضح في الجدول رقم (2) فإن البعد الاقتصادي والاجتماعي

لصمود المدن يحتوي على ثلاثة أهداف وثلاثة عشرة مؤشراً، تمكن المدن من قياس مستوى تطبيقها للبعد الاقتصادي والاجتماعي، ويأتي في مقدمة تلك الأهداف بعد الحفاظ على الهوية والمجتمع، بما يعنيه ذلك من توافر نظم تأمين صحي فعّالة، ورعاية طبية طارئة، وخدمات استجابة فعّالة. من جهة أخرى يوضح الهدف الثاني أهمية الأمن وسيادة القانون في صمود المدن من الناحية الاقتصادية والاجتماعية، خاصة أنه ينطوي على مكونات تتناول محاربة الفساد، وفعالية ردع الجرائم، وتوافر نظام أممي فعّال، والعدالة الاجتماعية والجنائية. وأخيراً وليس آخراً، يتناول الهدف الثالث مفهوم الاقتصاد المستدام، عبر مؤشرات تقيس الإدارة المالية الفعّالة، والتخطيط الشامل للاستثمار، وتوفر قاعدة اقتصادية متنوعة، وبيئة عمل جذابة، وتكامل اقتصادي عالمي.

الجدول (2): بعد الاقتصاد والمجتمع في مؤشر صمود المدن

المصدر: The Rockefeller Foundation & ARUP, (2016)

الأسئلة	المؤشر	م	الهدف	البعد
إلى أي مدى تقدم المنظمات العامة والمجتمعات المحلية والمنظمات المجتمعية المساعدة للأفراد الضعفاء الذين قد لا يكون لديهم دعم اجتماعي فوري؟	دعم المجتمع المحلي	4.1	4.الحفاظ على الهوية والمجتمع	الاقتصاد والمجتمع
إلى أي مدى تتماسك المجتمعات داخل المدينة عبر مجموعات عرقية وثقافية مختلفة؟	مجتمعات متماسكة	4.2		
إلى أي مدى يوجد شعور بالهوية المتماسكة والثقافة داخل المجتمعات والأحياء في جميع أنحاء المدينة التي يشارك فيها جميع المواطنون ويشعرون بالانتماء؟	الحفاظ على الهوية والثقافة	4.3		
إلى أي مدى تشارك جميع فئات السكان في الأمور التي تؤثر على المدينة؟	المشاركة المجتمعية	4.4		
إلى أي مدى تلعب البرامج الوقائية دوراً في معالجة الجريمة والعنف داخل المدينة؟	نظم فعالة لردع الجريمة	5.1	5.الأمن وسيادة القانون	
إلى أي مدى تعتبر حكومة المدينة شفافة وجديرة بالثقة وتتصدى للفساد؟	محاربة الفساد	5.2		
إلى أي مدى تتوفر الشرطة والتحقيق الجنائي وقوات الأمن لفرض النظام في المدينة بعد وقوع كارثة ما؟	نظام امني فعال	5.3		
إلى أي مدى يكون نظام العدالة الجنائية عادلاً وشاملاً وشفافاً وحسن التوقيت وفعالاً ومتاحاً للجميع؟	العدالة الاجتماعية والجنائية	5.4		
إلى أي مدى يتم توفير الموارد الكافية لتخطيط وأنشطة الحد من مخاطر الكوارث وإلى أي مدى توجد آليات لتوفير مصادر تمويل كافية وسريعة لحكومة المدينة للاستجابة للطوارئ؟	الإدارة المالية الفعالة	6.1	6.الاقتصاد المستدام	
إلى أي مدى تم إنشاء وتحديث خطط شاملة لاستمرارية الأعمال من قبل القطاعات الاقتصادية المحرومة أو الضعيفة (على سبيل المثال، الشركات الصغيرة والمتوسطة (SMEs)، شركات الأعمال الأقلية (MBEs)؟	التخطيط الشامل للاستثمار	6.2		
إلى أي مدى تتمتع المدينة باقتصاد محلي متنوع ومستقر ومنفتح؟	قاعدة اقتصادية متنوعة	6.3		
إلى أي مدى تجذب بيئة الأعمال استثمارات داخلية متنوعة ويمكن للشركات الوصول إلى قاعدة عمل ماهرة لتلبية احتياجاتهم؟	بيئة عمل جذابة	6.4		
إلى أي مدى تتمتع المدينة بعلاقات اقتصادية قوية ومتكاملة مع المدن والمناطق الأخرى؟	التكامل مع الاقتصاديات العالمية	6.5		

#### 1.4 ماهية الصمود الاقتصادي للمدينة:

يرتكز مفهوم الصمود الاقتصادي للمدينة على بُنى تحتية وأخرى فوقية، تتراوح بين ما هو ملموس من تنوع اقتصادي قطاعي ومكاني، ومن بنية تحتية في مجالات النقل والاتصالات والكهرباء والمياه، والمرافق العامة، وما هو غير ملموس من سياسات تنظيمية، ومن إبداع فكري معرفي تقني وأبداعي وابتكاري. وينطوي التنوع الاقتصادي على تقليل اعتماد المدينة على صناعة أو قطاع واحد دون غيره في توليد الدخل، أو الوظائف في المدينة، وبالتالي زيادة قدرتها على الصمود في وجه الصدمات الاقتصادية، لدى تأثر أي قطاع بتحديات أو صدمات داخلية أو خارجية. المدن ذات الاقتصادات المتنوعة مجهزة بشكل أفضل لتحمل الانكماش الاقتصادي، حيث يمكنها الاعتماد في مجالات الدخل، وفي مجالات توليد الوظائف، على مجموعة متنوعة من القطاعات، صناعية، وتجارية، وخدمية، لتوليد الدخل وفرص العمل، ما يجنبها هشاشة التعرض للصدمات الخارجية والداخلية (Collier & Venables, 2017). وقد تشمل استراتيجيات التنوع الاقتصادي اجتذاب صناعات متنوعة، ودعم الشركات الصغيرة والمتوسطة الحجم، والاستثمار في التعليم وتنمية القوى العاملة لضمان قوة عاملة ماهرة وقابلة للتكيف. أما في مجال بعد البنية التحتية للمدن، فإن البنية التحتية، بمفهوم المادي المعروف، في مجالات النقل والطرق والاتصالات والمياه والكهرباء وغيره، تعتبر أساس تحديد قوة ومرونة المدن في مقاومة، أو الصمود أمام التحديات الحضرية التي تواجهها المدن، على المستوى الديمغرافي، أو الجغرافي، أو حتى البيئي. وتعد شبكات النقل وأنظمة الطاقة والبنية التحتية للاتصالات الكافية ضرورية لدعم النشاط الاقتصادي وضمان تعافي المدينة وصمودها بشكل مناسب وسريع أمام أي صدمات أو تحديات أو اضطرابات (Buckle, & Smale, 2017). وفي خضم الحديث عن الثورة الصناعية الرابعة، فإن الاستثمار في البنية التحتية لا يعزز قدرة المدينة على التعافي من الصدمات فحسب، بل يساهم أيضا في قدرتها التنافسية على المدى الطويل. يمكن للبنية التحتية الذكية والمستدامة التي تتضمن تقنيات مثل إنترنت الأشياء (إنترنت الأشياء) وحلول الطاقة الخضراء أن تعزز وتساند بشكل ملموس قدرة المدن على الصمود وعلى المرونة الأنية والمستقبلية. أما في مجال البنية الفوقية المرتبط بأطر السياسات فإن السياسات الاقتصادية السليمة وأطر الحوكمة المرتبطة بها تعد من أهم مكونات ضمان ما يمكن تسميته بالمرونة الاقتصادية للمدن. وفي هذا الصدد يمكن القول أن للسياسات الفعالة أن تساعد المدن على إدارة الموارد المالية والتخطيط لحالات الطوارئ وتعزيز النمو المستدام (Eckert 2016, & Kunzmann, &). وعلاوة على ذلك، يمكن للحوكمة الشفافة والخاضعة للمساءلة أن تبني الثقة بين

المستثمرين والشركات والمقيمين، مما يعزز بيئة مواتية للتنمية الاقتصادية والقدرة على الصمود. يعد التنسيق الفعال بين الحكومات المحلية والإقليمية، والوطنية أو الاتحادية، أمراً ضرورياً لمواءمة السياسات والموارد لتعزيز المرونة الاقتصادية. وأخيراً وليس آخراً، تلعب التكنولوجيا والابتكار دوراً متزايد الأهمية في تقوية البنية الفوقية المطلوبة لتحقيق المرونة الاقتصادية للمدن. ذلك أن المدن التي تتبنى الرقمنة والتقنيات الذكية والنظم الإيكولوجية للابتكار هي في وضع أفضل للتكيف مع المناظر الطبيعية الاقتصادية المتغيرة (2018 Castells). وفي هذا الصدد يمكن القول أن للتقنيات الناشئة مثل الذكاء الاصطناعي وتقنيات ما يُسمى بسلسلة الكتل blockchain وتحليلات البيانات جميعها تساعد بشكل ملموس في تحسين كفاءة خدمات المدينة، وتعزيز قدرات الاستجابة للكوارث، ودفع النمو الاقتصادي. ويمكن لمراكز الابتكار وتجمعات التكنولوجيا أن تعزز ريادة الأعمال وتجذب المواهب، مما يسهم بشكل أكبر في المرونة الاقتصادية.

#### 2.4 ماهية الصمود الاجتماعي للمدينة:

يرتكز الصمود الاجتماعي للمدينة على مفهوم توافر التماسك الاجتماعي في المدن وتحقيق المشاركة المجتمعية فيها. التماسك الاجتماعي، والذي يقوم قياسه على درجة الترابط والثقة والتضامن بين سكان المدينة، يلعب دوراً حاسماً في تعزيز صمود ومقاومة مرونة المدن أمام التحديات الداخلية والخارجية التي يمكن أن تواجهها. ويأتي ذلك عبر تعزيز الشعور بالمجتمع والعمل الجماعي. فمن المعروف أن المجتمعات ذات المستويات العالية من التماسك الاجتماعي في أوقات الأزمات، تعني صمود ومرونة أكبر أمام التحديات والصعوبات المجتمعية والبيئية والتنموية، ما يؤدي إلى صمود ودعم للفئات الضعيفة من جهة، وتعاون في جهود التأهب للكوارث والاستجابة لها، من جهة ثانية (Aldrich & Meyer, 2015). تساهم الشبكات الاجتماعية القوية والمنظمات المجتمعية في الرفاهية العامة والمرونة لسكان المدينة. فالتماسك الاجتماعي مهم بشكل خاص في مواجهة الصدمات الاجتماعية، مثل الاضطرابات المدنية أو حالات الطوارئ الصحية العامة. على سبيل المثال، خلال جائحة كورونا COVID-19، شهدت المدن ذات التماسك الاجتماعي القوي استجابات مجتمعية أكثر فعالية والتزاماً بإرشادات الصحة العامة (Fahy et al., 2020). أما في مجال البعد الخاص بالمشاركة المجتمعية، فإن الدراسات التطبيقية أكدت أن الجهود الساعية إلى إشراك المجتمع في عمليات صنع القرار، وجهود التأهب للكوارث أمراً ضرورياً لبناء قدرة المدينة على الصمود. وقد أثبتت تلك الدراسة أن مشاركة السكان بشكل فعال في تشكيل سياسات وممارسات مدينتهم، يجعلهم أكثر اهتماماً في

تحقيق رفاهية مدينتهم، وهو ما يجعلهم أكثر مشاركة في أنشطة بناء القدرة على الصمود ( Bai et al., 2019). تعمل المبادرات المجتمعية، مثل جمعيات الأحياء، ومشاريع إدماج المواطنين، على تمكين الأفراد والمجتمعات من القيام بدور نشط في تشكيل استراتيجيات المرونة والصمود في مدينتهم. ويمكن أن تؤدي هذه المبادرات إلى تحديد مواطن الضعف المحلية ووضع حلول مصممة خصيصاً.

وفي ختام ما تقدم تجدر الإشارة بشكل واضح إلى أن التفاعل بين المحاور الاجتماعية والاقتصادية المشار إليها سابقاً يعزز من مرونة وصمود المدن، ذلك أن الدراسات أثبتت أن التماسك الاجتماعي والمشاركة المجتمعية تسهمان بشكل فعال في تحقيق المرونة الاقتصادية للمدن من خلال تعزيز بيئة داعمة للشركات وتعزيز وتنمية القوى العاملة. وعلى العكس من ذلك، يمكن للازدهار الاقتصادي أن يعزز التماسك الاجتماعي من خلال تزويد السكان بإمكانية الوصول إلى التعليم والرعاية الصحية وفرص العمل. ويسلط التفاعل بين هذه العوامل الضوء على الحاجة إلى استراتيجيات شاملة للقدرة على الصمود تعالج الأبعاد الاجتماعية والاقتصادية على حد سواء. من المرجح أن تبني المدن التي تعطي الأولوية للشمولية والإدماج والشفافية والاستدامة في جهودها التخطيطية والإنمائية مرونة تفيد جميع السكان.

#### 4. الأسس العشر لتمكين المدن من القدرة على الصمود

شهد مكتب الأمم المتحدة للحد من مخاطر الكوارث (UNISDR) في عام 2010 توجهات واضحة نحو تخفيف مخاطر الكوارث عبر مواءمة وتأييد وإظهار الأسس العشرة لتمكين مرونة وصمود المدن، وبالتالي تعزيز ما يُسمى الأولويات الخمس المحددة في إطار هيوغو للعمل (Matar, 2019). وفي هذا السياق تم في العام 2015 إصدار النسخة المحدثة من الأسس العشرة لجعل المدن صامدة ومرنة، والتي ساعدت في تنفيذ إطار سندي 2015-2030 لتخفيف المخاطر، من قبل مكتب الأمم المتحدة لتخفيف مخاطر الكوارث (UNISDR) بالتعاون مع أكثر من 100 مدينة. ومن ثم ظهر في العام 2018، مبادرة "مدينتي تستعد" بهدف تعزيز الصمود الحضري. ركزت هذه المبادرة على ثلاث موضوعات رئيسية، تقوم الأولى على اكتساب المعرفة، والثانية على الاستثمارات الحكيمة، والأخيرة على السعي نحو تعزيز السلامة (UNISDR, 2017). وفي هذا الإطار، تولى الحكومات المشاركة في مبادرة "مدينتي تستعد" التزامًا بتنفيذ الأسس العشرة الموضحة من قبل في جهودهما لتعزيز الصمود الحضري (Abou El Seoud & Qutb, 2019). وتعمل الأسس كآلية لمساعدة المدن في تقييم قدراتها وجاهزيتها لمواجهة الأزمات، وتحديد

المناطق الضعيفة، وبعد ذلك صياغة برامج وإجراءات وسياسات واستراتيجيات أساسية لتحقيق المرونة والصمود الحضري. (Matar, 2019)

ولتحقيق فهم أعمق للأسس العشرة، توضح اللوحة التالية موجز للأسس بشيء من التحليل:

يتضمن الأساس الأول لصمود المدن على توفر تنظيم مؤسسي ذا حاكمية قيادية مميزة قوية، حيث أن المدن الصامدة تحتاج وتقوم على توفر قيادة قوية، وإطار تنظيمي واضح يحدد أدوار ومسؤوليات جميع أصحاب المصلحة، بما في ذلك الشركاء، بالإضافة إلى توزيع فعال لآليات تخفيف المخاطر والسياسات والاستراتيجيات المتعلقة بمؤشرات وبيانات صمود المدينة. في حين يتضمن الأساس الثاني لصمود المدن على توافر جهود للمحاكاة واستشراف المستقبل، ويعتمد ذلك على بناء وتحديد وفهم استخدام نماذج ذات سيناريوهات تقوم على فرضيات ذات مخاطر عالية ومستقبلية. على أن يتم تصميم تلك السيناريوهات بهدف تقييم المخاطر، وتحديد الحالات المحتملة التي قد تواجه المدينة، وذلك بهدف تحديد الاستجابة لتلك المخاطر من جهة، والعمل على استثمار بعض الفرص من بعض الأزمات أو المخاطر، من جهة أخرى، وبما يعكس صمود المدن ومرونتها في التعامل مع المخاطر المختلفة. على صعيد آخر، يتضمن الأساس الثالث على تعزيز القدرات المالية للمدن ضمان صمودها أمام التحديات المالية والاقتصادية التي قد تواجهها. ويتضمن ذلك صياغة استراتيجية مالية تستند إلى نتائج تقييم المخاطر وتحديد السيناريوهات المحتملة، وفقاً لما تم تحديده في الأساس الثاني أعلاه. أما الأساس الرابع فبتضمن بشكل أساس على التخطيط الشمولي المؤدي إلى الصمود، بحيث يتم تصميم وتنفيذ تلك الاستراتيجيات للوصول إلى تطوير حضري مرن وتفاعلي يسهم صمود المدن، وفي تحقيق سياق التخطيط الحضري للمدن. ويتضمن ذلك التخطيط لتحديد المناطق التي تتعرض للخطر والسكان الذين هم عرضة له، بهدف معالجة هذه المخاوف من خلال الممارسات المناسبة لاستخدام الأرضي. يركز الأساس الخامس على البعض البيئي الإيكولوجي المرتبط بالحفاظ على الأوضاع والمرافق والمكتسبات الطبيعية، وبما يضمن تعزيز الصمود الحضري للمدن عبر تحسين وظائف النظم الإيكولوجية الطبيعية، حيث تلعب بعض المكتسبات الطبيعية دوراً حاسماً في التخفيف من المخاطر المحتملة، وتحقيق حماية طبيعية للنظم الإيكولوجية البيئية للمدن، وهو ما يعزز من صمود المدن. ويركز الأساس السادس على تعزيز القدرات المؤسسية للمدن، بهدف تعزيز مرونة واستجابة المؤسسات المتعلقة بالمدينة والمعنية بشكل أساس بالاستجابة للصمود الحضري، وذلك من خلال تحديد واضح للأدوار والمسؤوليات وتفويض الصلاحيات والسلطات المؤسسية.

أما الأساس السابع فيركز على تحمل الضغوط والاستجابة المجتمعية لها، وهو ما يقوم على فهم وتعزيز قدرة المجتمع على تحمل المخاطر والضغوط بأشكالها الطبيعية والمفتعلة. ويتضمن ذلك إشراك وتوجيه وتوعية المواطنين والشباب والأطفال في مجال تخفيف المخاطر، بهدف تعزيز جاهزية المدينة لمواجهة الأزمات وصمودها أمامها. يركز الأساس الثامن على تعزيز مرونة البنية التحتية للمدن وقدرتها في حماية وظائفها، ضمان توفير الخدمات الأساسية خلال فترات الأزمات. بحيث يتم تحقيق هذا الهدف من خلال تنفيذ إجراءات تسعى إلى حماية وصيانة البنية التحتية للمدن. أما فيما يتعلق بالأساس التاسع فهو يقوم على بناء نظام استجابة فعال للكوارث. ويتضمن ذلك تطوير وصيانة استراتيجيات منتظمة للجاهزية وإدارة الطوارئ، بما في ذلك نظم الإنذار المبكر، وذلك بهدف التخفيف من الآثار السلبية والخسائر المتوقعة للمخاطر والأزمات المختلفة. وأخيراً وليس آخراً، يتمثل الأساس العاشر في "تسريع الانتعاش والبناء على أساس أفضل"، وذلك عبر إقامة نهج شامل لتعزيز المرونة في المدن، وتحقيق الانتعاش السريع بعد الكوارث. ويتطلب تفعيل هذا النهج التعاون والتنسيق بين جميع الجهات ذات العلاقة، بما في ذلك الحكومات المحلية والوطنية والمنظمات الدولية. كما يحتم هذا الأساس وضع استراتيجيات وآليات لتحسين القدرة على البناء على أساس أفضل بعد الكوارث، وتوفير التمويل اللازم لإعادة بناء المناطق المتضررة، بهدف تحقيق استعداد واستجابة فعالة للكوارث، وهو ما سيؤدي بالضرورة إلى تحسين القدرة على التعافي بعد الكوارث بشكل أسرع وأكثر فعالية، ما يحقق الصمود المطلوب للمدن حول العالم.

#### 6. بعد الاقتصاد والمجتمع لصمود المدن وفقاً لمؤشر صمود المدن CRI والأسس العشر لتمكين المدن من القدرة على الصمود

ويوضح الجدول رقم (3) المقارنة بين أبعاد وأهداف مؤشر صمود المدن CRI وأبعاد وأهداف الأسس العشر لتمكين المدن من القدرة على الصمود، وهو ما سيسهل فهم جداول المصفوفات التي سوف يتم عرضها لاحقاً.

الجدول (3): مقارنة بين مؤشر صمود / مرونة المدن CRI ومؤشرات الأسس العشر لتمكين المدن من القدرة على الصمود

الأسس العشر لتمكين المدن من القدرة على الصمود		مؤشر صمود/ مرونة المدن CRI	
الأهداف (الأسس العشر)	الأبعاد	الهدف	البعد
الإعداد من أجل القدرة على الصمود	1	1. تحقيق الحد الأدنى من الاحتياجات الأساسية	البعد الأول: الصحة وجودة الحياة
تحديد وفهم واستخدام سيناريوهات المخاطر الحالية والمستقبلية	2	2. دعم تنوع سبل العيش	
تعزيز القدرة المالية من أجل القدرة على الصمود	3	3. الرعاية الصحية الفعالة	
تطبيق تصاميم وتنمية حضرية قادرة على الصمود	4	4. الحفاظ على الهوية والمجتمع	البعد الثاني: الاقتصاد والمجتمع
حماية الحواجز الطبيعية لتعزيز المهام الوقائية للنظم البيئية الطبيعية	5	5. الأمن وسيادة القانون	
تعزيز القدرات المؤسسية من أجل القدرة على الصمود	6	6. الاقتصاد المستدام	
فهم وتعزيز القدرات المجتمعية على الصمود	7	7. إدارة المخاطر والأزمات	البعد الثالث: البنية الأساسية والنظم البيئية
زيادة قدرة البنية التحتية على الصمود	8	8. توافر الخدمات العامة	
ضمان الاستجابة الفعالة للكوارث	9	9. النقل والاتصالات	
الإسراع في عملية التعافي وإعادة البناء بشكل أفضل	10	10. القيادة والإدارة الفعالة	البعد الرابع: الحوكمة والقيادة الإستراتيجية
		11. تمكين الأطراف المعنية	
		12. التخطيط الاستراتيجي المتكامل	
الأبعاد وعددها 3		الأبعاد وعددها 4	
الأسس وعددها 10		الأهداف وعددها 12	
المؤشرات وعددها 47		المؤشرات وعددها 52	

وفي إطار ما تهدف إليه هذه الدراسة من تحديد للمؤشرات الأكثر ارتباطاً بين بعد الاقتصاد والمجتمع ومؤشر صمود/ مرونة المدن، وارتباط ذلك بمؤشرات الأسس العشر لتمكين المدن من القدرة على الصمود، فقد جرى عمل مقارنة بين مؤشرات بعد الاقتصاد والمجتمع بمؤشر صمود/ مرونة المدن CRI وعددها 13 مؤشر، وجميع مؤشرات الأسس العشر لتمكين المدن من القدرة على الصمود وعددها 47 مؤشر، وذلك عن طريق إجراءات قياسية لتحديد وحساب عدد ونسبة الروابط بين الأسس العشرة والأهداف الثلاث لبعدها الاقتصاد والمجتمع، وهو ما يوضحه الجدول رقم (4) أدناه.

الجدول (4): درجة الترابط بين بعد الاقتصاد والمجتمع بمؤشر صمود المدن ومؤشرات الأسس العشر لتمكين المدن من القدرة على الصمود

أهداف البعد الثاني للاقتصاد والمجتمع													المؤشرات	م	الأهداف (الأسس العشر)	البعد
6. الاقتصاد المستدام				5. الأمن وسيادة القانون					4. الحفاظ على الهوية والمجتمع							
مؤشرات الهدف السادس				مؤشرات الهدف الخامس					مؤشرات الهدف الرابع							
التكامل مع الاقتصاد العالمية	بيئة عمل جذابه	قاعدة اقتصادية متنوعة	التخطيط الشامل للاستثمار	الإدارة المالية الفعالة	العدالة الاجتماعية والجنائية	نظام امضى فعال	محااربة الفساد	نظم فعالة لرفع الجريمة	المشاركة المجتمعية	الحفاظ على الهوية والثقافة	مجتمعات متماسكة	دعم المجتمع المحلي				
1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1.1	1/ الإعداد	البعد الأول: الحوكمة والقدرة المالية	
1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1.2	من أجل القدرة على الصمود		
1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1.3	الإدماج مع مبادرات أخرى		
1	1	1	1	1	0	1	1	1	0	0	0	0	2.1	2/ تحديد وفهم واستخدام سيناريوهات المخاطر الحالية والمستقبلية		
1	1	1	1	1	0	1	0	1	0	0	0	0	2.2	الفهم المشترك لمخاطر البنية التحتية		
1	1	1	1	1	0	1	1	1	0	0	0	0	2.3	المعرفة بالتعرض وقابلية التضرر		
1	1	1	1	1	0	1	1	1	0	0	0	0	2.4	التأثيرات المتعاقبة		
1	1	1	1	1	0	1	1	1	0	0	0	0	2.5	عملية تقديم وتحديث معلومات المخاطر		
1	1	1	1	1	0	0	0	0	0	0	0	0	3.1	3/ تعزيز القدرة المالية من أجل القدرة على الصمود		
1	1	1	1	1	0	0	0	0	0	0	0	0	3.2	معرفة المنهجيات لاجتذاب الاستثمارات الجديدة		
1	1	1	1	1	0	1	1	0	0	0	0	0	3.3	الخطوة المالية والميزانية للقدرة على الصمود بما فيها التمويل		
1	1	1	1	1	0	0	1	0	0	0	0	0	3.4	التأمين الحوافز		
0	0	0	1	0	0	0	0	0	0	0	0	0	4.1	4/ تطبيق تصميم تنمية قادرة على الصمود		
1	1	1	1	1	0	0	0	0	0	0	0	0	4.2	تقسيم المناطق حسب استخدام الأراضي		
0	0	0	1	0	0	0	0	0	0	0	0	0	4.3	التنمية الحضرية الجديدة		
0	0	0	1	0	0	0	0	0	0	0	0	0	4.4	كودات ومعايير البناء		
0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	5.1	تقسيم المناطق وكودات البناء		
0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	5.2	5/ حماية الحواجز الطبيعية لتعزيز المهام الوقائية للنظم البيئية الطبيعية		
0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	5.3	التوعية بخدمات ووظائف المنظومات البيئية وفهمها		
0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	5.4	إدماج البنية التحتية الخضراء والزرقاء في سياسة المدينة ومشروعاتها		
1	0	1	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	5.5	القضايا البيئية العابرة للحدود		
1	1	1	1	1	1	1	1	1	0	0	0	0	6.1	6/ تعزيز القدرات المؤسسية من أجل التخطيط		
1	1	1	1	1	1	1	1	1	0	0	0	0	6.2	المهارات والخبرة		
1	1	1	1	1	1	1	1	1	0	0	0	0	6.3	تعليم وتوعية العاملين		
1	1	1	1	1	1	1	1	1	0	0	0	0	6.4	تشارك البيانات		
1	1	1	1	1	1	1	1	1	0	0	0	0	6.5	تقديم التدريب		

أهداف البعد الثاني الاقتصاد والمجتمع													المؤشرات	م	الأهداف (الأسس العشر)	البعد	
6.الاقتصاد المستدام				5.الأمن وسيادة القانون				4.الحفاظ على الهوية والمجتمع									
مؤشرات الهدف السادس				مؤشرات الهدف الخامس				مؤشرات الهدف الرابع									
التكامل مع الاقتصادات العالمية	بيئة عمل جذابه	قاعدة اقتصادية متنوعة	التخطيط الشامل للاستثمار	الإدارة المالية الفعالة	العدالة الاجتماعية والجنائية	نظام امضى فعال	محاربة الفساد	نظم فعالة لردع الجريمة	المشاركة المجتمعية	الحفاظ على الهوية والثقافة	مجتمعات متماسكة	دعم المجتمع المحلي					
1	1	1	1	1	1	1	1	1	0	0	0	0	اللغات	6.5	القدرة على الصمود	7/ فهم وتعزيز القدرات المجتمعية على الصمود	
1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	التعلم من الآخرين	6.6			
1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	المجموعات أو المنظمات "الشعبية" والشبكات والتدريب	7.1			
0	0	0	0	0	1	1	1	1	1	1	1	1	شبكات التواصل الاجتماعي	7.2			
1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	القطاع الخاص/أصحاب العمل	7.3			
0	0	0	0	0	1	1	1	1	1	1	1	1	تقنيات مشاركة المواطنين	7.4			
0	0	0	0	0	0	1	0	1	0	0	0	0	نظرة عامة على البنية التحتية الحساسة	8.1	8/زيادة قدرة البنية التحتية على الصمود		
0	0	0	0	0	0	1	0	1	0	0	0	0	البنية التحتية الوقائية	8.2			
0	0	0	0	0	1	1	0	0	0	0	0	0	المياه- مياه الشرب والصرف الصحي	8.3			
0	0	0	0	0	1	1	0	0	0	0	0	0	الطاقة	8.4			
0	0	0	0	0	1	1	0	1	0	0	0	0	النقل	8.5			
0	0	0	0	0	1	1	0	1	0	0	0	0	الاتصالات	8.6			
0	0	0	0	0	1	0	0	0	0	0	0	0	الرعاية الصحية	8.7			
1	1	1	1	1	1	0	0	0	1	1	1	1	مرافق التعليم	8.8			
1	1	1	1	1	1	0	0	0	1	1	1	1	أصول المستجيبين الأوائل	8.9			
1	1	1	1	1	1	1	1	0	0	0	0	0	العمليات الإدارية	8.10			
1	1	1	1	1	1	1	1	1	0	0	0	0	منظومات وبيانات الحاسب	8.11			
0	0	0	0	0	0	1	0	1	0	0	0	0	الإنذار المبكر	9.1	9/ ضمان الاستجابة الفعالة للكوارث		
0	0	0	0	0	0	1	0	1	0	0	0	0	خطط إدارة الأحداث	9.2			
0	0	0	0	0	1	1	0	1	0	0	0	0	التعيين احتياجات المستجيبين	9.3			
0	0	0	0	0	0	1	0	1	0	0	0	0	الاحتياجات من المعدات وإمدادات الإغاثة	9.4			
0	0	0	0	0	0	1	0	1	0	0	0	0	الغذاء والملابس والسلع الأساسية وإمدادات الوقود	9.5			
0	0	0	0	0	1	1	0	1	0	0	0	0	التشغيل البيئي والعمل بين الجهات	9.6			
0	0	0	0	0	1	1	0	1	0	0	0	0	التدريبات	9.7			
1	1	0	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	التخطيط للتعافي فيما بعد الحدث- قبل الحدث	10.1	10/ الإسراع في عملية التعافي		
1	1	0	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	الدروس المستفادة- حلقات التعلم	10.2	وإعادة البناء بشكل أفضل		

كما جرى تحديد الترابط بين بعد الاقتصاد والمجتمع والأسس العشر لتمكين المدن، عبر جمع البيانات من الجدول السابق لتحديد درجة الترابط بين بعد الاقتصاد والمجتمع والأسس العشر لتمكين المدن من القدرة على الصمود. وهو ما يوضح الجدول رقم (5).

الجدول (5): درجة الترابط بين بعد الاقتصادي الاجتماعي والأسس العشر لتمكين المدن من القدرة على الصمود

أهداف البعد الثاني: الاقتصاد والمجتمع						الأهداف (الأسس العشر)	أبعاد الأسس العشر	
6. الاقتصاد المستدام		5. الأمن وسيادة القانون		4. الحفاظ على الهوية والمجتمع				
النسبة	العدد	النسبة	العدد	النسبة	العدد			
100.0%	15	100.0%	12	100.0%	12	الإعداد من أجل القدرة على الصمود	1	الحكومة والقدرة المالية
100.0%	25	70.0%	14	0.0%	0	تحديد وفهم واستخدام سيناريوهات المخاطر الحالية والمستقبلية	2	
100.0%	20	18.8%	3	0.0%	0	تعزيز القدرة المالية من أجل القدرة على الصمود	3	
40.0%	8	0.0%	0	0.0%	0	تطبيق تصاميم وتنمية حضرية قادرة على الصمود	4	أبعاد التخطيط والتأهب للكوارث
13.3%	2	0.0%	0	0.0%	0	حماية الحواجز الطبيعية لتعزيز المهام الوقائية للنظم البيئية الطبيعية	5	
100.0%	30	100.0%	24	16.7%	4	تعزيز القدرات المؤسسية من أجل القدرة على الصمود	6	
50.0%	10	100.0%	16	100.0%	16	فهم وتعزيز القدرات المجتمعية على الصمود	7	
36.4%	20	54.5%	24	18.2%	8	زيادة قدرة البنية التحتية على الصمود	8	
0.0%	0	60.7%	17	0.0%	0	ضمان الاستجابة الفعالة للكوارث	9	الاستجابة للكوارث والتعافي ما بعد الحدث
80.0%	8	100.0%	8	100.0%	8	الإسراع في عملية التعافي وإعادة البناء بشكل أفضل	10	

ومن خلال النظر إلى الجدول (5) أعلاه، يتضح العلاقة القوية من حيث الارتباط بين أهداف بعد الاقتصاد والمجتمع والأسس العشر، حيث يتضح وجود أهداف ترتبط بشكل كامل بنسبة 100%، ويمكن الإشارة إلى النقاط التالية في هذا المجال:

- 1- الأساس الأول في الأسس العشر "الإعداد من أجل القدرة على الصمود"، يرتبط بشكل كامل مع جميع أهداف بعد الاقتصاد والمجتمع مما يدل على أهميته، وهذا يعني أهمية تواجد أساس ذا حوكمة وقدرات مالية لتحقيق ما تم الإشارة إليه سابقاً من أهداف اقتصادية تتعلق بالبنية التحتية والفوقية للمدينة، كما أن قضايا المجتمعية، وما تغطية من تماسك مجتمعي وتشاركية مجتمعية، لا بد أن تتعزز بتوافر الحاكمية الرشيدة والقدرات المالية والمادية المناسبة في المدن.
- 2- الأساس السادس في الأسس العشر "تعزيز القدرات المؤسسية من أجل القدرة على الصمود" والأساس السابع " فهم وتعزيز القدرات المجتمعية على الصمود" يرتبطان بشكل كامل مع هدفين من الأهداف الثلاثة لبعدها الاقتصاد والمجتمع مما يدعو لدراسة زيادة ارتباطهما مع الهدف الثالث.
- 3- البعد الأول في الأسس العشرة "الحوكمة والقدرة المالية" هو الأكثر ارتباطاً ببعدها الاقتصاد والمجتمع بحيث يرتبط بشكل كامل بنسبة 100% مع خمسة ارتباطات من أصل تسعة.
- 4- البعد الثالث في الأسس العشرة " الاستجابة للكوارث والتعافي ما بعد الحدث" حل في المرتبة الثانية بحيث يرتبط بشكل كامل بنسبة 100% بارتباطين من أصل 6 ارتباطات كاملة.
- 5- البعد الثاني في الأسس العشرة "التخطيط والتأهب للكوارث" كانت في المرتبة الأخيرة بحيث يرتبط بشكل كامل بنسبة 100% بأربعة ارتباطات كاملة من أصل 15 ارتباطاً مما يدل على أهمية البحث في هذا المجال ودراسة زيادة عدد المؤشرات المشتركة.

ومن خلال النظر إلى الجدول رقم (5)، يظهر عدم وجود ارتباط نهائياً بين بعض مؤشرات أهداف الاقتصاد والمجتمع ومؤشرات الأسس العشر، كما يلي:

- 1- جميع أبعاد الأسس العشر لتمكين المدن من القدرة على الصمود تحتوي ارتباطات صفيرية.
- 2- البعد الثالث في الأسس العشرة " الاستجابة للكوارث والتعافي ما بعد الحدث" يحتوي على ارتباطين بنسبة 0% من أصل 6 ارتباطات.
- 3- البعد الأول في الأسس العشرة "الحوكمة والقدرة المالية" حل في المرتبة الثانية بحيث يحتوي على ارتباطين بنسبة 0% من أصل تسعة.

4- البعد الثاني في الأسس العشرة "التخطيط والتأهب للكوارث" كانت في المرتبة الأخيرة بأربعة ارتباطات بنسبة 0% من أصل 15 ارتباط.

وعليه تم تحديد معيارين إثنيين لتحديد درجة الترابط بين أبعاد الدراسة، حيث يستند المعيار الأول إلى نسبة المؤشرات المرتبطة إلى إجمالي المؤشرات المدروسة، ويستند المعيار الثاني: على عدد المؤشرات المرتبطة بين الأسس العشر وبعد الاقتصاد والمجتمع، بحيث تتحدث درجة الارتباط مقارنة بباقي المؤشرات المدروسة، ويبين الجدول (6) المعيار الأول وهو ترتيب المؤشرات المرتبطة بين المتغيرين بحسب نسبة الارتباط.

الجدول (6): المعيار الأول ترتيب المؤشرات المرتبطة بين المتغيرين بحسب نسبة المؤشرات المرتبطة

المجموع الكلي	أهداف البعد الثاني: الاقتصاد والمجتمع						الأهداف (الأسس العشر)	رقم الهدف حسب ترتيبه في البعد
	الهدف (4) الحفاظ على الهوية والمجتمع		الهدف (5) الأمن وسيادة القانون		الهدف (6) الاقتصاد المستدام			
النسبة	العدد	النسبة	العدد	النسبة	العدد	النسبة	العدد	
100%	39	100%	12	100%	12	100%	15	1
93%	24	100%	8	100%	8	80%	8	10
83%	42	100%	16	100%	16	50%	10	7
72%	58	17%	4	100%	24	100%	30	6
57%	39	0%	0	70%	14	100%	25	2
36%	52	18%	8	55%	24	36%	20	8
40%	23	0%	0	19%	3	100%	20	3
20%	17	0%	0	61%	17	0%	0	9
13%	8	0%	0	0%	0	40%	8	4
4%	2	0%	0	0%	0	13%	2	5
52%	304	33%	48	60%	118	62%	138	المجموع

يبين الجدول (6) ترتيب المؤشرات المرتبطة بين المتغيرين بحسب نسبة الارتباط، ويمكن الإشارة إلى النقاط التالية في هذا المجال:

- 1- الأساس الأول في الأسس العشر "الإعداد من أجل القدرة على الصمود" يرتبط بشكل كامل مع جميع أهداف بعد الاقتصاد والمجتمع.
  - 2- الهدف السادس بمؤشر صمود المدن CRI "الاقتصاد المستدام" هو أكثر الأهداف ارتباطاً بالأسس العشرة (62% فقط).
  - 3- الهدف الرابع بمؤشر صمود المدن CRI "الحفاظ على الهوية والمجتمع" غير مرتبط بشكل نهائي مع خمس من الأساسات العشرة، يعتبر من الأسس المحددة لتشابك المجتمعات وتماسكها، وبالرغم من عدم تحقيق نسبة عالية ضمن الدراسة التي أجريت هنا، بيد أن من المناسب القول أن الأبعاد الاقتصادية تشكل روابط مهمة في تعزيز قوة وصمود ومرونة المدن حول العالم، وهو ما توصلت إليه هذه بالنسبة لإمارة الشارقة أيضاً.
- الخلاصة: إن الأسس العشر لتمكين المدن من القدرة على الصمود جميعها ترتبط بشكل واضح بالعلاقة مع أهداف البعد الثاني للاقتصاد والمجتمع، وهو ما أثبتته الدراسة التحليلية التي أجرتها هذه الدراسة.

الجدول (7): المعيار الثاني ترتيب مؤشرات المرتبطة بين المتغيرين بحسب عدد المؤشرات المرتبطة

المجموع الكلي	أهداف البعد الثاني: الاقتصاد والمجتمع						الأهداف (الأسس العشر)	رقم الهدف حسب ترتيبه في البعد
	الهدف (4) الحفاظ على الهوية والمجتمع		الهدف (5) الأمن وسيادة القانون		الهدف (6) الاقتصاد المستدام			
النسبة	العدد	النسبة	العدد	النسبة	العدد	النسبة	العدد	
72%	58	17%	4	100%	24	100%	30	6
36%	52	18%	8	55%	24	36%	20	8
83%	42	100%	16	100%	16	50%	10	7
100%	39	100%	12	100%	12	100%	15	1
57%	39	0%	0	70%	14	100%	25	2
93%	24	100%	8	100%	8	80%	8	10
40%	23	0%	0	19%	3	100%	20	3
20%	17	0%	0	61%	17	0%	0	9
13%	8	0%	0	0%	0	40%	8	4
4%	2	0%	0	0%	0	13%	2	5
52%	304	33%	48	60%	118	62%	138	المجموع

يبين الجدول (7) ترتيب المؤشرات بين المتغيرين بحسب عدد المؤشرات المرتبطة، وفي هذا المجال يمكن ملاحظة النقاط التالية:

1. الأساس السادس في الأسس العشر "تعزيز القدرات المؤسسية من أجل القدرة على الصمود" هو أكثر الأسس العشر احتواءً على مؤشرات مرتبطة مع بعد الاقتصاد والمجتمع، وعليه يمكن القول إن بعد الاقتصاد والمجتمع يشكل أساس تعزيز القدرات المؤسسية من أجل القدرة على الصمود لدى المدن حول العالم.
2. الأساس الخامس في الأسس العشر "حماية الحواجز الطبيعية لتعزيز المهام الوقائية للنظم البيئية الطبيعية" هو أقل الأسس العشر احتواءً على مؤشرات مع بعد الاقتصاد والمجتمع.

#### 7. مستخلصات الدراسة ومقترحات لتوجهات مستقبلية

يمكن تحديد أهم نتائج ومستخلصات هذه الدراسة في النقاط التالية:

أولاً: العلاقة بين البعد الاقتصادي الاجتماعي لصمود المدن والأسس العشر لتمكين صمودها:

يُلاحظ أنّ جميع الأسس العشرة لقدرة المدن على الصمود على علاقة متفاوتة مع أهداف البعد الاقتصادي والاجتماعي، ذلك أن العلاقات التي تم التوصل إليها في هذه الدراسة تشير إلى وجود روابط متفاوتة بين الأسس العشرة وأهداف البعد الاقتصادي والاجتماعي. فعلى سبيل المثال، يتبين أنه في الوقت الذي ترتبط الأسس العشرة بشكل كامل مع أبعاد منتقاه من الأبعاد الثلاث لبعدها الاقتصاد والمجتمع، فإنه لا خلو أي أساس من الأسس العشر من ارتباط بشكل نهائي مع أهداف بعد الاقتصاد والمجتمع. فكما يشير الجدول رقم (7) من الواضح الأساس السادس في الأسس العشر، "تعزيز القدرات المؤسسية من أجل القدرة على الصمود"، يرتبط بشكل وثيق ومعنوي للغاية مع الهدف السادس بمؤشر صمود المدن CRI "الاقتصاد المستدام"، بيد أنه ضعيف الارتباط بالهدف الرابع بمؤشر صمود المدن CRI "الحفاظ على الهوية والمجتمع"، ولعل ذلك يعود أساساً إلى إن مفهوم القدرات المؤسسية، مالية ومادية، هي ذات علاقة معنوية بمفهوم استدامة الاقتصاد، أكثر من ارتباطها بهوية المجتمع، ما يعني أنها أكثر ارتباطاً بالمفهوم المادي للأبعاد الاقتصادية والاجتماعية، عنها بالمفهوم الثقافي والاجتماعي. من جهة أخرى يشير الجدول رقم (5) أن البعد الأول في الأسس العشر، "الحوكمة والقدرة المالية"، هو الأكثر ارتباطاً ببعدها الاقتصاد والمجتمع وبنسبة ارتبط كامل 100%، وذلك مع خمسة ارتباطات من أصل تسعة، أما في المرتبة الثانية

حل البعد الثالث في الأسس العشرة " الاستجابة للكوارث والتعافي ما بعد الحدث " فقد ارتبط بشكل كامل بنسبة 100% بارتباطين من أصل 6 ارتباطات كاملة، أما في المرتبة الثالثة والأخير حل البعد الثاني في الأسس العشرة "التخطيط والتأهب للكوارث" فقد ارتبط بشكل كامل بنسبة 100% بأربعة ارتباطات كاملة من أصل 15 ارتباطا مما يدل على أهمية البحث في هذا المجال ودراسة زيادة عدد المؤشرات المشتركة.

وتلخيصاً لما تقدم، يتبين أن الهدف السادس بمؤشر صمود المدن CRI، "الاقتصاد المستدام"، هو الهدف الذي يرتبط بشكل كبير مع الأسس العشرة، حيث يبلغ الارتباط 62%، في المقابل الهدف الرابع بمؤشر صمود المدن CRI، "الحفاظ على الهوية والمجتمع"، هو الهدف غير مرتبط بشكل كبير مع الأسس العشرة، حيث يبلغ الارتباط 33%.

وختاماً، فإن من الأهمية بمكان الإشارة إلى أن هذه الدراسة استخلصت معنوية وأهمية أن تعمل الحكومات المحلية، سواء أكانت بمفهوم البلديات أو المحافظات أو الولايات، على تعزيز مرونة المدن وصمودها. ولعل ذلك يتم أساساً عبر ربط الأسس العشر، المشار إليها في الجدول (4)، والقائمة على أبعاد ثلاثة تتعلق بالحوكمة، والتخطيط والتأهب، والرشاقة المتمثلة بالاستجابة والتعافي، مع بعد الاقتصاد والمجتمع. مع التأكيد على أن ذلك يترابط مع ما يحققه الاقتصاد المحلي، "أو مفهوم الاقتصاد الحضري"، من ضرورة توافر التنوع الاقتصادي، والبنية التحتية التنموية، وأطر السياسات المرنة المناسبة، وتوافر التقنيات وتشجيع الابتكار والإبداع، إضافة لما ينطوي عليه جانب المجتمع، أو البعد الاجتماعي، من متطلبات في مجالي التماسك المجتمعي، والهوية المجتمعية، والتشاركية والإدماج. ذلك الربط بين الأسس والأبعاد لا بد له من أن يحقق المرونة والصمود للمدن ويعزز من قدراتها على التعامل مع الأزمات والتحديات، إذ أنّ مرونة وصمود المدن يعتبر أمراً حيويًا لتحسين الاستدامة الاقتصادية والبيئية والحفاظ على البنية المجتمعية والتكيف مع التحديات المختلفة. ومع ذلك، قد يكون هناك صدع في تمثيل وتحقيق أبعاد مرونة المدن في الأسس العشرة، والذي يمكن أن يؤثر سلباً على قدرة المدن على التكيف مع التحديات. بيد أن هذه الدراسة أظهرت بمعنوية تحليلية عالية أن الروابط بين الأسس العشر لصمود المدن مع بعد الاقتصاد والمجتمع، يمكن أن يرأب ذاك الصدع ويزيد من تحقيق وتمثيل أبعاد مرونة المدن في الأسس العشرة. وبالتالي يمكن تحسين مرونة المدن وزيادة قدرتها على التكيف مع التحديات المختلفة، بما في ذلك الكوارث المحتملة.

بالإضافة إلى ذلك، يمكن القول إن العلاقة التبادلية توضح بما لا يدع مجالاً للشك بأن تحقيق الأسس العشر لمرونة المدن وصمودها سبيلٌ حيويٌّ ومعنوي في تحسين البنية الاقتصادية المجتمعية وتعزيز استدامتها. وهذا بدوره يمكن أن يحسن جودة حياة المواطنين وتحسين التنمية المستدامة في المدن. بالتالي، يمكن القول إن تعريف وإضافة مؤشرات مرتبطة بين الأسس العشر وبعد الاقتصاد والمجتمع يمكن أن يحسن مرونة المدن ويساعد في حمايتها من الكوارث والتحديات المختلفة، بل ويحقق مجتمعات مرنة صامدة، واقتصاد حيوي جاذب للاستثمارات ومُحفزٌ لها.

#### ثانياً: مقترحات استشرافية مستقبلية

في إطار ما تقدم من دراسة وتحليل علمي، ومراجعات أدبية، يمكن القول بأن هذه الدراسة تستطيع أن تقدم المقترحات الاستشرافية التالية للمهتمين، والباحثين، والمختصين، وصنّاع القرار في مجالات صمود المدن:

#### – الحاجة إلى الاهتمام بالأسس العشر لصمود المدن وروابطها بالأبعاد الاقتصادية الاجتماعية:

من الواضح للدراسة أن الاهتمام بالأسس العشر لمرونة المدن، والتي تم تصنيفها هنا ضمن ثلاثة محاور هي الحاكمية والقدرة المالية، والتخطيط والتأهب، والاستجابة والتعافي، يجعل من المدن أكثر جاذبية للصمود وأكثر قدرة على تحقيق الأهداف الاقتصادية والمجتمعية التي ترغب بها. فالمدن، والحكم المحلي، هما نواة تحقيق جودة الحياة للمجتمعات، وأساس تحقيق الأهداف الاقتصادية الكلية للدولة، بما فيها من نمو اقتصادي، وتنمية محلية، وجذب للاستثمارات، وما يحققه كل ذلك مجتمعياً من مكافحة للفقر، ومعالجة للبطالة، وتحقيق لطموحات الشباب بحياة أفضل ومجتمع مستقر آمن متفاعل. وعليه على القائمين على الحكم المحلي للمدن التركيز بشكل ملموس على تحسين المحاور الثلاث للأساسيات العشر لمرونة المدن، وضمنا ارتباطها بشكل وثيق بأهداف بعد الاقتصاد والمجتمع. ما يعني في النهاية الوصول إلى مدن أكثر قدرة على التعامل مع الأزمات والتحديات، وأكثر تحقيقاً لجودة الحياة.

#### – تعزيز التنسيق بين الحكومات المحلية والجهات المعنية ضمن مفهوم الشراكة والتشاركية:

يمكن تعزيز التنسيق بين الحكومات المحلية والجهات المعنية، بما في ذلك المنظمات الدولية والمجتمع المدني والقطاع الخاص، لتحسين الأسس العشر، من حوكمة وتخطيط واستجابة، وتعزيز أواصر ارتباطها بعد الاقتصاد والمجتمع. ويمكن تلخيص بعض الأساليب والأدوات التي يمكن استخدامها لتحسين

التنسيق بين تلك الجهات، وخصوصاً فيما يتعلق بصمود المدن في مواجهة الكوارث والجوائح العالمية، على نسق ما شهدته العالم خلال جائحة كورونا COVID-19، وتلك التي تمس المجتمع المحلي والتنوع الديمغرافي للسكان، وذلك عبر اتباع الخطوات التالية:

- 1- تشكيل منصات وبؤر حوارية Focus Groups بين الجهات المعنية، تتيح الفرصة للتواصل والتنسيق، بل وتحديد أولويات العمل في أهداف الاقتصاد والمجتمع.
  - 2- استغلال التقنيات الحديثة، وفضاء الثورة المعرفية العالمية، في وضع وابتكار آليات تنسيقية على المستوى المحلي والإقليمي والدولي، تضم مشاركة مختلف الجهات المعنية، وتتولى مهام التنسيق والتعاون في قضايا الحكم المحلي المختلفة، بل والتعلم من الدروس المستفادة على المستوى العالمي وخاصة ما يرتبط بمرونة وصمود المدن وعلاقة ذلك بتطوير الاقتصاد والتنمية المجتمعية.
  - 3- إنشاء شبكات ومنصات إلكترونية مشتركة، تتيح للجهات المعنية مشاركة المعلومات والخبرات وتبادل الأفكار والتوجيهات التي تكفل تقوية وتعزيز صمود ومرونة المدن من جهة، وتحقيق الروابط الناجعة مع بعد الاقتصاد والمجتمع.
  - 4- توفير التمويل والدعم اللازم للمشاريع المشتركة بين الجهات المعنية، والتي تهدف إلى تحسين الأسس العشر وبعد الاقتصاد والمجتمع.
  - 5- تعزيز التعاون الدولي والتبادل الثقافي والتقني بين الحكومات المحلية والجهات المعنية، وذلك لتحسين الأسس العشر وبعد الاقتصاد والمجتمع.
- تطوير وتعزيز مؤشر صمود المدن:

وأخيراً، توصلت هذه الدراسة إلى أن تعزيز وتطوير مؤشرات مرونة وصمود المدن يمكن أن يتم عبر آليات علمية وتطبيقات عملية يمكن تلخيصها فيما يلي:

- عقد منتدى عالمي سنوي يهدف إلى مراجعة وتحديث المؤشرات بشكل دوري لضمان استمرارية قدرتها على قياس مرونة المدن، على أن ينبثق عن ذلك مرصد دولي مهمته توفير البيانات، والدراسات، والتجارب العالمية حول مؤشرات مرونة المدن، وترابط ذلك مع بعد الاقتصاد والمجتمع.
- الترويج لاستخدام المؤشر في المدن النامية لقياس وتحسين قدرتها على التكيف مع التغيرات.

- إصدار مؤشر عالمي لصمود المدن يأخذ في الاعتبار كافة المحاور والاسس العشر، ويربط ذلك بمحاور تمكين المدن، والاقتصاد اللامركزي، والتنمية المجتمعية، والإدماج والتشاركية، والعدالة المجتمعية، ومستويات إدماج النوع الاجتماعي، ومستويات مساهمة المرأة في الاقتصاد والمجتمع.
- من المهم، في ظل النسبة الكبرى لشريحة الشباب في المجتمع العربي بشكل عام، حيث تشكل تلك الشريحة اليوم نحو ثلثي المجتمع، فإنه يمكن تطوير بعض الممارسات التي ستكفل تعزيز دور الشباب في تحقيق صمود ومرونة المدن من جهة، وفي تعزيز جودة الحياة والتنمية الاقتصادية من جهة أخرى، وعليه يقدم الجدول رقم (8) أدناه منظور لتحقيق ذلك الإدماج ضمن الأهداف الاقتصادية والاجتماعية والأسس المعروفة لمرونة المدن وصمودها، وذلك اعتمادا على دراسة ميدانية تمت على إمارة الشارقة في دولة الإمارات العربية المتحدة.

الجدول (8): الممارسات التي تعزز دور فئة الشباب في تنمية الاقتصاد المستدام

أهداف البعد الثاني: الاقتصاد والمجتمع		الأهداف (الأسس العشر)	الأبعاد
الهدف (6) الاقتصاد المستدام	الهدف (4) الحفاظ على الهوية والمجتمع		
التكامل مع الاقتصاديات العالمية بيئة عمل جذابه للشباب قاعدة اقتصادية شبابية متنوعة التخطيط الشامل للاستثمار الريادي الإدارة المالية الفعالة المشاركة المجتمعية الشبابية الحفاظ على الهوية والثقافة مجتمعات شبابية متماسكة دعم المجتمع الشباب المحلي	إعداد الشباب من أجل القدرة على الصمود	1	الحكومة او القدرة المالية
	تعزيز القدرة المالية للشباب من أجل القدرة على الصمود	3	
	تعزيز القدرات المؤسسية بالطاقات الشبابية من أجل القدرة على الصمود	6	أبعاد التخطيط والتأهب للكوارث
	فهم وتعزيز القدرات الشبابية المجتمعية	7	

## References

- Abou El Seoud, T., & Qutb, S. (2019, Jan). Resilience Assessment for the Egyptian cities using the “City Resilience Framework” CRF (Case study Luxor City). Journal of Urban Research, Issue (31): 40-60, Faculty of Urban Planning, Cairo University.

- 
- Aldrich, D. P., & Meyer, M. A. (2015). Social capital and community resilience. *American Behavioral Scientist*, 59(2), 254-269.
  - Al Suwaidi, Sh. (2022). Mechanism for assessing and implementing the resilience of cities in the Emirate of Sharjah using the CRI tool. Unpublished Master's Thesis, Mohammed Bin Rashid School of Government, Dubai.
  - ARUP & The Rockefeller Foundation. (2016). Inside the CRI Reference Guide. Arup.
  - Bai et al, (2019). Six research priorities for cities and climate change. *Nature*, 555(7694), 23-25.
  - Buckle, P., Marsh, G., & Smale, S. (2017). Resilience, sustainable development, and sustainable infrastructure: A dynamic relationship. *Procedia Engineering*.
  - Castells, M, (2018). The Network Society Revisited. *Sage Journals*, Volume 67 Issue 7. <https://doi.org/10.1177/00027642221092803>.
  - Chen, et al. (2019). Dimensions and measurement of city resilience in theory and in practice. In *Proceedings of the Conference on Dimensions and Measurement of City Resilience in Theory and Practice* (pp. 270-280). <https://doi.org/10.1145/3326365.3326401>.
  - Collier P., & Venables, Anthony J., (2017). Urbanization in developing economies: the assessment. *Oxford Review of Economic Policy*, Volume 33, Issue 3, Autumn 2017, Pages 355–372, <https://doi.org/10.1093/oxrep/grx035>
  - Fahy et al, (2020)., Assessing the potential impact on health of the UK's future relationship agreement with the EU: analysis of the negotiating positions. *Health Econ Policy Law*. Jun 3 : 1–18. Published online 2020 Jun 3. doi: 10.1017/S1744133120000171. Cambridge University Press.
  - Kumar, S., & Mehany, M. (2022). A standardized framework for quantitative assessment of cities' socioeconomic resilience and its improvement measures. Elsevier.

- 
- Landry, F., Dupras, J., & Messier, C. (2020). Convergence of urban forest and socio-economic indicators of resilience: A study of environmental inequality in four major cities in eastern Canada. Scopus.
  - OECD. (2020). Resilient Cities. Retrieved from OECD: <https://www.oecd.org/cfe/resilient-cities.htm>
  - Puntub, W., & Greiving, S. (2022). Advanced Operationalization Framework for Climate-Resilient Urban Public Health Care Services: Composite. International Journal of Environmental Research, 1-20.
  - Shelter. (2020). Healthy Pandemic Resilient Cities. Shelter with UN-Habitat.
  - Surjono, et al. (2021). Contribution of Community Resilience to City's Livability within the Framework of Sustainable Development. Scopus.
  - The Rockefeller Foundation & ARUP, (2016). The City Resilience Index. <https://www.arup.com/projects/city-resilience-index>.
  - UNISDR. (2017). How to Make Cities More Resilient: A Handbook For Local Government Leaders. Geneva: UNISDR.
  - UNITED NATIONS HUMAN SETTLEMENTS PROGRAMME ((UN-HABITAT). (2020). World Cities Report 2020: The Value of Sustainable Urbanization. UN-HABITAT.
  - Wang, et al. (2021). Regenerating sponge city to sponge watershed through an innovative framework for urban water resilience. Sustainability.
  - Yu, et al. (2018). Spatiotemporal variation and inequality in China's economic resilience across cities and urban agglomerations. Scopus.
  - Yang, et al. (2018). Constraint-adaptation challenges and resilience transitions of the industry–environmental system in a resource-dependent city. Scopus.

- 
- Zhang, et al. (2019). Analysis of the spatial distribution characteristics of urban resilience and its influencing factors: A case study of 56 cities in China. *International Journal of Environmental Research and Public Health*, 16(22), 4442. <https://doi.org/10.3390/ijerph16224442>.
  - Zhang, et al. (2022). Territorial Resilience of Metropolitan Regions: A Conceptual Framework, Recognition Methodologies and Planning Response—A Case Study of Wuhan Metropolitan Region. *International Journal of Environmental Research and Public Health*. Retrieved from <https://www.ncbi.nlm.nih.gov/pmc/articles/PMC6888390>.

---

# The Role of Effective Leadership in Achieving Organizational Success of Food Companies in Saudi Arabia

**Ali Hesan Al-shehri**

Business Administration, Midocean University, Emirates  
ashehri2e@gmail.com

**Alfaisal Abdelhameed Mohamed**

Business Administration, Midocean University, Emirates  
alfaisal.abdelhameed@midocean.edu.sa

**Walid Soliman**

Business Administration, Midocean University, Emirates.  
Walid@midocean.edu.sa

## Abstract

This research investigates the role of effective leadership in achieving organizational success within food companies in Saudi Arabia. Employing quantitative research methodology, a structured questionnaire was utilized as the primary data collection tool. The questionnaire, comprising 27 statements related to various aspects of effective leadership and organizational success, was administered to a sample of 50 participants selected through random sampling from employees within the Saudi Arabian food industry. Analysis of the questionnaire responses revealed a generally positive perception of effective leadership practices, with participants acknowledging the importance of leadership in fostering collaboration, promoting accountability, and enhancing communication effectiveness. However, variations in

agreement levels across different dimensions of leadership were observed, indicating areas for further improvement. Based on the findings, recommendations include conducting further research to explore specific leadership behaviors contributing significantly to organizational success, implementing tailored leadership training programs, fostering knowledge sharing among food companies, investigating policy implications of effective leadership practices, and exploring cross-cultural perspectives on leadership effectiveness.

**Keywords:** Leadership, Food, Organizational Success, Saudi Arabia.

## Introduction

The food industry is witnessing constant evolution in Saudi Arabia. In the light of scarcity of water resources, Saudi Arabia is planning to support and grow the production of crops with relatively limited water needs. However, the bulk of food consumption in Saudi Arabia is of imported products. Food companies in Saudi Arabia are not only in the agriculture sectors, but they are also found in the service, retail, and manufacturing sectors. Notable factors supporting the flourishing and boom of food companies in Saudi Arabia include the low cost of exporting as well as the growth of domestic consumption (1). In the light of this challenging environment, Saudi companies are in dire need of the ability to achieve and maintain organizational success.

One of the most important factors that influence an organization's ability to achieve success is leadership. Leaders are responsible for developing strategies and

---

<sup>(1)</sup> Aly F. El Sheikh, "Food safety issues in Saudi Arabia." *Nutrition and Food Technology*, vol. 1, no. 1 (2015): 2. <http://dx.doi.org/10.16966/nftoa.103>

transforming them into action by subordinates for the purpose of achieving success for the organization <sup>(2)</sup>.

According to Singh <sup>(3)</sup>, effective leadership is the most important requirement for attaining organizational success and advancement. This may be attributable to that effective leadership is associated with improved ability among employees to perform and work achieving organization success in goal attainment <sup>(4)</sup>.

An organization's ability to successfully achieve development and growth is largely dependent on the style of leadership adopted by the leader. Although the effectiveness of leadership is largely reliant on the leaders' competencies, adopting an inappropriate leadership style will lead to resentment among followers <sup>(5)</sup>.

Noteworthy is the fact that leadership does not solely revolve around charisma. An effective leader knows that they are not the center of focus in an organization. Rather, they practice leadership as a form of work. This involves setting clear priorities and goals, while adhering to standards. Moreover, an effective leader views leadership as responsibility, rather than a source of prestige. The purpose of effective leadership is to gain others' trust, as the lack thereof will lead to failure in having followers (Meraku, 2017, 336) <sup>(6)</sup>.

---

<sup>(2)</sup> Kehinde James Sunday, Idris Adekunle and Oluitan Roseline, "Organizational survival: The effects of leadership skill and strategy." *Science Journal of Business and Management*, vol. 2, no. 2 (2014): 44. <https://doi.org/10.11648/j.sjbm.20140202.11>

<sup>(3)</sup> Aarya Singh, "Role of transformational leadership in enhancing employee engagement: evolving issues and direction for future research through literature review," (presentation: The 10th International Conference on Digital Strategies for Organizational Success, Gwalior, Madhya Pradesh, India, 5-7 January 2019), 1.

<sup>(4)</sup> Dewi Jannah et al., "A Qualitative Study of Transformational Leadership and Organization Success," (presentation: The 11th Annual International Conference on Industrial Engineering and Operations Management, Singapore, 7-11 March 2021), 5036.

<sup>(5)</sup> Maurice Potopregha, Edwinah Amah and Belemenanya Friday Okocha, "Leadership Styles on Employees' Performance: A Theoretical Perspective." *Journal of Research in Business and Management*, vol. 10, no. 4 (2022): 18.

<sup>(6)</sup> Anjeza Meraku, "Role of leadership in organizational effectiveness." *Journal of Economics, Business and Management*, vol. 5, no. 11 (2017): 336.

An effective leadership approach is associated with a variety of outcomes that lead, in turn, to organizational success. For example, an effective leadership helps in reducing losses that may often result from inconsistencies in the organization's operation. As a result, the organization becomes more capable of attaining improved profitability, organizational performance, and productivity (Atan, 2020, 21)<sup>(7)</sup>.

### Importance of the Study

- The present study aims to fill the research gap on the impact of effective leadership in achieving organizational success at food companies.
- Findings of the present study may be a starting point for conducting further research on the role of effective leadership in achieving organizational success in the Saudi context.
- Findings of the present study may provide valuable recommendations for selecting and adapting leadership practices to meet the requirements of achieving organizational success at food companies.
- Recommendations of the study may be of value to managers in identifying and harnessing the factors that influence the ability to achieve organizational success for their organizations.

### Objectives of the Study

- Investigating the role of effective leadership in achieving organizational success of food companies in Saudi Arabia.
- Unveiling the status quo of implementing effective leadership at food companies in Saudi Arabia.

---

<sup>(7)</sup> Jamsari Bin Atan, "Leadership Style in Enhancing Employees' Competency for Organizational Performance in Food Industries" (PhD diss., Universiti Teknologi Malaysia, 2020), 21.

- Investigating the levels of achieving organizational success of food companies in Saudi Arabia.

### Questions of the Study

- Is there a role of effective leadership in achieving organizational success of food companies in Saudi Arabia?
- What is the status quo of implementing effective leadership at food companies in Saudi Arabia?
- What are the levels of achieving organizational success of food companies in Saudi Arabia?

### Literature Review

The food industry in Saudi Arabia is a significant and important one. Saudi Arabia is one of the largest countries in the Middle East and has one of the fastest expanding economies in the world. Effective leadership is a key element in the success of a healthcare organization, and it is especially critical in the food industry. It is important in any field, but in the food industry there is naturally a greater chance of error when it comes to consumer health and comfort. The wrong decision can lead to serious issues for a company, possibly even ruining the company's reputation or concessions. So, the whole process could not produce any effective resolution which can enhance the business welfare. This potential failure would impact both financially and emotionally on the side of the leaders of the related organizations.<sup>(8)</sup>

---

<sup>(8)</sup> Alrobaish, Waeel Salih, Peter Vlerick, Pieternel A. Luning, and Liesbeth Jacxsens. "Food safety governance in Saudi Arabia: Challenges in control of imported food." *Journal of Food Science* 86, no. 1 (2021): 16-30.

---

## Definition and Characteristics of Effective Leadership

Effective leaders motivate, inspire, and convince by innovation and change. Using leadership qualities such as delegating, coaching, influencing, and team building, leaders in the food industry can contribute to the creation of a sustainable business. Effective leadership in the food industry plays a key role in driving the competitiveness of a business and its economic and social impact. Hambrick and Evans (1996) have defined effective leadership as "the creation of an environment in which an organizational mission, objectives, strategies, and plans can be transformed into action and in which employees can perform to their full potential"<sup>(9)</sup>

## Importance of Effective Leadership in the Food Industry

At the heart of a functioning and fruitful food industry - regardless of whether the organization is a major or little scope - everything comes down to powerful initiative. It is basically difficult to overestimate the significance of powerful authority in the food business, and it can have a significant effect in a wide range of ways. There are incalculable models that can be referred to that show why compelling initiative is significant, however, numerous individuals accept that the enduring accomplishment of a task is likely the main factor<sup>(10)</sup>

In a food creation mode, compelling initiative isn't about the task opening consistently, it's the straightforward strategies and courses of action that are made by administrators consistently to keep an operational and flourishing work environment. From an inventory network and coordination perspective, powerful authority is significant as it keeps individuals persuaded and concentrated on the goals of the

---

<sup>(9)</sup>Aggestam, F., A. Konczal, M. Sotirov, I. Wallin, Y. Paillet, R. Spinelli, M. Lindner, J. Derks, M. Hanewinkel, and G. Winkel. "Can nature conservation and wood production be reconciled in managed forests? A review of driving factors for integrated forest management in Europe." *Journal of Environmental management* 268 (2020): 1-9.

<sup>(10)</sup> Akyazi, Tugce, Aitor Goti, Aitor Oyarbide, Elisabete Alberdi, and Felix Bayon. "A guide for the food industry to meet the future skills requirements emerging with industry 4.0." *Foods* 9, no. 4 (2020): 492.

---

organization, everything from cutoff times to quality confirmation and consumer loyalty stays significant <sup>(11)</sup>

Without compelling initiative and the executives, the principles in cleanliness, quality, and authoritative will gradually slide, and this can prompt an entire host of issues for both the business and the client. Moreover, for an assembling chief in the food business, pioneers are required to consistently be ensuring that the labor force is including the payable hours and that they are kept up to exclusive requirements all through with customary quality evaluations.

### **Role of Leadership in Achieving Organizational Success**

It is important to note that organizational success does not happen by chance, but it is a deliberate effort by all the parties involved. For an organization to succeed there must be a supportive and effective leadership to help steer the affairs of the business. The role of leadership in achieving organizational success is well documented in management literature. Leadership is pivotal in establishing and maintaining a successful business. The way in which the leadership tasks are carried out determines the running of the entire organization. The leaders make it possible for a healthy work environment to be created. A healthy work environment is key to employee retention and high morale <sup>(12)</sup>

On the same note, leaders provide support to the employees as well as to the business challenges. In ensuring the success of a business, it is important for top managers to create a stable, strong, and sustainable organization. The leaders must have a long-

---

<sup>(11)</sup> Nataraj, Shanthi, Howard J. Shatz, Louay Constant, Matthew Sargent, Sean McKenna, Yousuf Abdelfatah, Florentine Eloundou Nekoul, and Nathan Vest. *A targeted industry approach for raising quality private-sector employment in Saudi Arabia*. RAND, 2021.

<sup>(12)</sup> Naushad, Mohammad. "Investigating determinants of entrepreneurial leadership among SMEs and their role in sustainable economic development of Saudi Arabia." *The Journal of Asian Finance, Economics and Business* 8, no. 4 (2021): 225-237.

term and wider view of the organization based on the visions and missions of the organization. The first element of leadership in relation to achieving organizational success is in establishing clarity among the employees by providing guidance of the company's vision and mission. The employees must understand what the organization can do and where it is headed to. This helps to reduce any chances of conflicts among the employees themselves and between employees and the day-to-day running of the business as there are fewer interruptions<sup>(13)</sup>

### Leadership Styles

- **Autocratic Leadership Style**

Autocratic leadership style is centralized and focuses on the "micro-management" approach to leading a group in the food industry in Saudi Arabia. The leader has total authority and makes all the decisions. Employees and staff are not involved in the decision-making process. An autocratic leader believes in controlling others, giving orders, and making decisions with little or no consultation with others. This is the most extreme type of leadership, in which the leader makes decisions without any interference from employees right from outlining the goals to the methods of achieving those goals<sup>(14)</sup>

- **Democratic Leadership Style**

The democratic leadership style is also called the participative style as it relies on the input of the team, but the manager makes the final decision. He or she is not autocratic, or like a dictator, in the way he or she interacts with staff. This is a well-known and popular style of leadership for the following reasons: - Staff are more

---

<sup>(13)</sup> Al Thumairy, Khalid. "Developing a framework for performance management at a Saudi food company." PhD diss., 2021.

<sup>(14)</sup> Alsharqi, Omar, Takrouni, Yousef. "Impact of Leadership Style on Employee Commitment in King Abdullah Medical City." *Journal of Nursing and Health Science* 10, no.1 (2021): 22-51

productive because they have a bigger say in how the business is run. - Staff retention is more likely as staff feel valued and their jobs are more enjoyable. - By taking on board the views of the team, it is more likely that a decision made is well supported with all team members 'on side' and drive the business forward. - People feel in control of their day-to-day job<sup>(15)</sup>

### **The Significance of Effective Leadership in Driving Organizational Success**

In the contemporary competitive world of the food industry, leaders are exploring new management and leadership styles. Leaders are discovering advanced technology, implementing it in their food business and in food processing practices to face new competitive challenges and raise the level of food quality and safety. The potential for technology to improve the ways that leadership is provided and how professionals teamwork and communicate with each other in the realm of the food industry is greater than might be expected. many studies point to point to growing interest in leadership and management in the Southeast. This demonstrates the importance of having reliable and detailed information concerning leadership in the food industry, as supply chain positions in the food industry leadership opportunities there is a continuous increase in job opportunities for individuals looking to work in the field<sup>(16)</sup>

### **Definition and dimension of Organizational Success**

According to scholars, organizational success could be defined as the ability of an organization to achieve its goals and fulfill its mission. For example, Norman (2011) stressed that organizational success may include, but is not limited to, quality service,

<sup>(15)</sup> Heibach, Jens. "Public diplomacy and regional leadership struggles: The case of Saudi Arabia." *International politics* (2021): 1-23.

<sup>(16)</sup> Rejeb, Abderahman, John G. Keogh, Suhaiza Zailani, Horst Treiblmaier, and Karim Rejeb. "Blockchain technology in the food industry: A review of potentials, challenges and future research directions." *Logistics* 4, no. 4 (2020): 1-27.

satisfied customers, profit-making, market share enhancement, progress, better internal communication, motivated and happy workforce, meeting expectations, and ability to adapt to changes<sup>(17)</sup>

However, scholars like Miroslav Rebernak argue that organizational success is purely concerned with profit-making, and this view is shared by shareholders and top management. On the contrary, Thompson (2003) emphasized that organizational success should be assessed periodically, and changes and modifications may be required. It is a challenge that management has to face at every step of the organizational life cycle<sup>(18)</sup>

According to KPI (Key Performance Indicators) in the food industry, the growth, market share, and innovation are considered as the most popular indicators for success. There is good reason to believe that food is one of the highest growing markets in Saudi Arabia<sup>(19)</sup>. This can be proved by the growth of mobile food delivery platforms like Hunger Station or Talabat which attract many customers and investors through serving food and creating business opportunities. In order to explore the level of success in the food industry, the growth is always a widely used KPI to measure a company's success<sup>(20)</sup>

<sup>(17)</sup> Ismail Albalushi, Khalid, and M. Muzamil Naqshbandi. "Factors affecting success and survival of small and medium enterprises in the middle east." *Knowledge* 2, no. 3 (2022): 525-538.

<sup>(18)</sup> Werdhiastutie, Any, Fendy Suhariadi, and Sri Gunani Partiw. "Achievement motivation as antecedents of quality improvement of organizational human resources." *Budapest International Research and Critics Institute-Journal (BIRCI-Journal)* Vol 3 (2020): 747-752.

<sup>(19)</sup> Euromonitor International. (2019). *Evolving Trends in Food and Nutrition in 2019*. <https://go.euromonitor.com/anufood20.html>

<sup>(20)</sup> Mohammed, Abdul Alem. "What motivates consumers to purchase organic food in an emerging market? An empirical study from Saudi Arabia." *British Food Journal* 123, no. 5 (2021): 1758-1775.

---

## **Brief overview of The Importance of Effective Leadership in Organizational Success in the Food Industry in Saudi Arabia**

It's clear that effective leadership is a key driver of an outstanding and functional organization. However, things are quite difficult and challenging due to demanding, complex, and knowledgeable workers and fast change in technology. The significance of effective leadership is obvious. It increases confidence and support among the workers. It provides the energy and motivation to achieve the goal. It builds power and personal impact for a more sound and strategic decision, and it propels innovation and drives change. It sounds like a good recipe for success. But remember, all the good managers need to get the basic, "the understanding of effective leadership," and critical challenges of today's organizational and industry.

It is mostly accepted among researchers that an effective leader usually adopts situation-based and team-based leadership styles. It is not surprising that such leaders produce a better organizational climate. However, unlike in the past, the modern business environments are characterized by rapid, substantial, and unpredictable changes, ambiguous or unclear objectives, and myriad impediments. There, it's the effective leader who stands up to those situations, accepts the changes, and constructs the avenues to achieve the objectives. On the other hand, it's his/her strategic augmentation that ensures the mitigation of impediments so that the predetermined goal could be achieved. And it's the ingenuity and teamwork that lead the organization to continuous progress and sustainability. Various modern business studies demonstrate that an effective leader in an organization is far more than just a person with an impressive title. The effective leader doesn't just make decisions for the company, but rather ensures that best practices are followed throughout the organization and that those around him are positioned to take over as needed and continue with the leadership as a team. It has also been observed that managers who

have eager enthusiasm to lead the industry and empower with leadership responsibility encounter workers who are satisfied, perform well, and have a peaceful mind. However, workers also contribute to maintaining a well and good environment and culture assigned by the leader. But it is the leader's zeal, spirit, and incorruptible passion that really cherish to win the industry in all aspects from (intra and extra) over the progress. Effective leadership is an essential element of any successful, prosperous, and well-functioning organization or company. It plays a vital role in achieving the goals and objectives of the operation. However, the selection of a suitable leadership style and effective leader in an organization depends on the organization's culture, structure, type of industry, as well as the nature of the product<sup>(21)</sup>.

### Focus on the Food Industry in Saudi Arabia

Not only will this research provide evidence that improved leadership strategies do have an impact on the levels of performance, but it will also help to make these strategies more accessible to businesses in the food industry in Saudi Arabia and organizations from similar industries. It is important that the correct kind of structure and management style is adopted by companies in the food industry in Saudi Arabia. By being able to provide a number of different leadership and operational strategies that are most effective, the gap between what companies is currently achieving and what they are potentially able to achieve can be reduced or eliminated. Such alignment strategies are especially crucial if high levels of performance are to be achieved within the food industry in Saudi Arabia<sup>(22)</sup>.

<sup>(21)</sup> Alshayhan, Norah Abdullah A. *Collaborative Leadership Skills and Competencies in Emergency Management and Resilience: Lessons and Implications from the Response to the Covid-19 Pandemic*. Old Dominion University, 2023.

<sup>(22)</sup> Bin Sunaid, Faisal Fahad, Ayoub Al-Jawaldeh, Meshal Wasel Almutairi, Rawan Abdulaziz Alobaid, Tagreed Mohammad Alfuraih, Faisal Naser Bensaidan, Atheer Shayea Alragea et al. "Saudi Arabia's healthy food strategy: Progress & hurdles in the 2030 road." *Nutrients* 13, no. 7 (2021): 1-14.

Finally, the food industry in Saudi Arabia is still heavily reliant on imports. This is despite efforts from the Saudi government to significantly increase investment in the domestic production of food over the last decade and plans to spend billions on improving the country's food security. This kind of challenging environment requires strong and effective leadership to ensure that companies can thrive and succeed. This example shows how leadership and efficiency in an organization are linked to high performance. However, the food industry in Saudi Arabia faces several challenges, particularly in relation to leadership and operational efficiency. Firstly, the industry is highly fragmented, with many small to medium-sized enterprises operating in the market. This can make it difficult for these companies to benefit from economies of scale. In addition, many firms in the food industry operate on a family-owned and run basis, which can hinder the introduction of professional management processes and leadership structures. The food industry in Saudi Arabia accounts for 7% of the country's gross domestic product, making it the single largest sector in the Kingdom. It is estimated that the sector will continue to grow at a rate of around 8% per year. In 2016, the food industry in Saudi Arabia was valued at around 70 billion dollars, and this figure is projected to rise to approximately 90 billion dollars by 2021. Saudi Arabia has a rapidly growing population - it is estimated that there will be 38.3 million people living in the country by 2021. Most of this population will be young, with around 60% of the population under the age of 40. This means that there is a high demand for food products in the Kingdom, particularly for products that are quick and easy to prepare. <sup>(23)</sup>.

### **Importance of Organizational Success for Food Companies in Saudi Arabia**

Organizational success is crucial for business continuity and sustainable development. It is even more important for certain industries that operate in a highly

---

<sup>(23)</sup> Alrobaish, "Food safety governance in Saudi Arabia"

competitive environment and complex market system, such as the food industry in Saudi Arabia. According to Restaurant managers in Saudi Arabia must continuously strive for organizational success due to a number of reasons. First, achieving and maintaining organizational success can help food companies to survive and sustain in the competitive market. This is because the market is dynamic, and many challenges exist in the business environment. For those companies that fail to meet the specific goals that their stakeholders have set for them, including profitability, survival, growth, market standing and service, survival, and independence etc., they are deemed to have not succeeded. Furthermore, businesses are under immense pressure to cut costs and improve efficiency, and with the increased focus on value for money and customer service, it is critical for the organizations to be successful. As rightly pointed out, success is something that is desired yet difficult to define because it means different things to different people. However, the main factors that lead to a firm's success are an increase in profit (41%), increase in volume of business (20%), expansion of the business (15%) and continuing existence of the business (11%). However, the environment is uncertain and full of turbulence which makes it even more difficult for the managers to set up a view on sustainability<sup>(24)</sup>.

### **Studies Focusing on the Role of Leadership in Saudi Arabia Food Companies**

There is a book by Dr. Khadijah Al Amoudi dedicated to exploring studies that specifically analyze the role of leadership in Saudi Arabian food companies. Dr. Khadijah Al Amoudi, who is an accomplished business manager and a widely celebrated academic, explains how food sector businesses in Saudi Arabia are deeply rooted in the country's culture and are significantly affected by the country's historical, social, and political context. In the book, Dr. Al Amoudi and her research

---

<sup>(24)</sup>Ismail. "Factors affecting success and survival "

team build on the definition that has been provided, which defines leadership as a collective process that is a result of people working together<sup>(25)</sup>.

The book explains that the context leadership model provided by Dr. Al Amoudi, which is unique in its concentration on the nature and effect of leadership practices in Saudi Arabian food sector management and in influencing quality management system practices in these organizations, also the unique socio-cultural aspects of Saudi Arabian society through analyzing different leadership styles and investigating how the quality management systems are inspired, adopted, and implemented by the influence of leaders on their organization and the employees<sup>(26)</sup>.

### **Review of Existing Literature on Leadership and Organizational Success in the Food Industry**

The discussion in the literature shows that successful leadership behavior may have different effects on the subordinates and accordingly there might be changes on the ultimate organizational performance as described next. The literature has debated on this issue from different perspectives by providing case studies from different countries and proposal of theoretical models or methodology that in leadership succession in various approaches and techniques in leadership and management are reviewed. However, it is unlikely that a leader can use only one style because the successful leader should be able to adapt to the context. Finally, power and politics and their implications were discussed as well<sup>(27)</sup>.

---

Alrobaish, "Food safety governance in Saudi Arabia"

<sup>(26)</sup> Rizwan, Ali, H. E. M. A. I. D. Alsulami, Atif Shahzad, Nabilah Elnahas, Shahad Almalki, Rahaf Alshehri, Malak Alamoudi, and Hind Alshoaibi. "Perception gap of Employability skills between Employers' and female Engineering graduates in Saudi Arabia." *International Journal of Engineering Education* 37, no. 2 (2021): 341-350.

<sup>(27)</sup> López-Cabarcos, M. Ángeles, Paula Vázquez-Rodríguez, and Lara M. Quiñoá-Piñeiro. "An approach to employees' job performance through work environmental variables and leadership behaviours." *Journal of Business Research* 140 (2022): 361-369.

---

The reviewed studies indicate that power in the organization is essential to make decisions, but the leaders have the added complication of needing to determine what type of power to use with different followers and in different situations. However, as suggested in reviewed literature, the autocratic and democratic leadership styles may intertwine with the transformational style. Therefore, more investigation is needed to develop further understanding<sup>(28)</sup>.

### Key Findings and Gaps in the Literature

The literature is rich with theories and debates on the issue of leadership, whether in the world or in Saudi Arabia. However, none of the scholars recently proposed a unified definition of leadership. Also, literature did not provide a hint as to the question of how a manager can tell the difference between leaders and followers, or if they are able to do so. What scholars did was focus on exploring different angles of leadership, such as servant versus leader, how followers know who to follow, and the cultural effects on the definitions. It is great to get the journal articles on leadership and management, and most of the scholars proposed valuable ideas to the academic world<sup>(29)</sup>.

However, finding the correct and most relevant literature is quite challenging because so many articles have been written and it is not practical to read all of them. The research gaps here are: the literature did not point out the answer to how to differentiate leaders from non-leaders; existing studies on leadership mostly focus on comparing different types of leadership and how to achieve effective leadership, with not much hint to the side of the follower<sup>(30)</sup>.

<sup>(28)</sup> Giliç, Fahrettin, and Yusuf İnanđi. "The relationship between school administrators' leadership styles and organisational cynicism from teachers' perspectives." *South African Journal of Education* 41, no. 1 (2021): 1-12.

<sup>(29)</sup> Naushad. "Investigating determinants of entrepreneurial leadership".

<sup>(30)</sup> Hanaky, Khaled A. Leadership development in Saudi Arabia's private sector: *A mixed methods approach*. University of San Diego, " (PhD diss., University of San Diego, 2021),134.

But this is also important because in organizations, leaders need to adjust their strategy based on the needs of the standardized employees. About the literature in Saudi Arabia, it mainly focuses on the public sectors. As a result, limited articles discuss the private sectors, especially the dynamic food industry. The cultural effects on leadership are always inevitable in Saudi Arabia because it is quite special in the Middle East area<sup>(31)</sup>.

However, none of the literature has touched on these aspects. Also, no article provides practical guidance to managers, and thus they do not understand what should be focused on when seeking leadership in organizations. All these research gaps have posed an uncertainty in the literature as to whether the existing theories and propositions can be applied to the Saudi Arabian food industry.<sup>(32)</sup>

## Previous Studies

Due to the growing awareness of the significance of effective leadership in contemporary organizational context, it is unsurprising that it has attracted growing research attention in recent years. Several studies investigated the role that leadership plays, directly or indirectly, in achieving organizational success. One such study is that of Vele<sup>(33)</sup> investigated the relationship between effective leadership and of creativity in organizations. The sample of the study included (200) employees working at organizations located in Northwestern Romania. The study adopted a quantitative approach, and data was collected via questionnaire. Findings of the study include the following: effective leadership was found to positively influence creativity; elements of effective leadership that are associated with fostering

---

<sup>(31)</sup> Sobaih, "Going green together: effects of green transformational".

<sup>(32)</sup> Alrobaish, "Food safety governance in Saudi Arabia"

<sup>(33)</sup> Vele, "Enhance creativity."

creativity include encouraging employees to view things from different perspectives and encouraging employees to work toward exceeding their own expectations.

Pranitasari<sup>(34)</sup> investigated the impact of effective leadership and organizational trust on organizational commitment and work motivation among teachers. The population of the study consisted of teachers working at a private secondary school located in Rawamangun, Pulo Gadung, East Jakarta, Indonesia; the final sample included (115) teachers. Findings of the study include the following: effective leadership and was found to have a positive impact on organizational commitment and work motivation; organizational trust was found to have a positive impact on organizational commitment.

Some studies investigated the impact of various leadership styles on organizational success. Jony et al.<sup>(35)</sup> highlighted the impact of three leadership styles (democratic, autocratic, and laissez faire) on organizational success. The population of the study consisted of employees working at popular restaurants located in Mymensingh, Bangladesh; the final sample included (60) employees. The study adopted a descriptive approach, and data was collected via questionnaire. Findings of the study include the following: democratic leadership was found to have a positive impact on organizational success, while the impact of autocratic leadership was found to be found negative, and laissez faire leadership had a neutral impact; and organizational performance in influenced by factors that include decision making, advice, consultation, involvement.

Another study that discussed a similar topic is that of Al Khajeh<sup>(36)</sup> explored the effect of leadership styles on organizational performance. The sample of the study

---

<sup>(34)</sup> Pranitasari, "Influence of effective leadership."

<sup>(35)</sup> Jony, "Leadership styles."

<sup>(36)</sup> Al Khajeh, "Organizational performance."

included (20) employees representing twenty banks operating in UAE. The study adopted a descriptive approach, and data was collected via questionnaire. Findings of the study include the following: bureaucratic, charismatic, and transactional leadership styles were found to have a positive effect on organizational performance; and autocratic, transformational, and democratic leadership styles were found to have a negative effect on organizational performance.

The study of Liphadzi et al.<sup>(37)</sup> provided partly similar findings. The study examined the relationship between different styles of leadership and success of projects in the construction industry in South Africa. The population of the study consisted of construction and project managers working in the construction industry in South Africa; the final sample included (110) managers. The study adopted a descriptive approach, and data was collected through questionnaire and literature review. Findings of the study include the following: a positive relationship was found between transactional leadership and success of projects; and no relationship was found between laissez faire leadership and success of projects.

Some studies focused on the factors that influence the ability to achieve organizational success. The study of Ahmed and Abdullahi<sup>(38)</sup> investigated the relationship among operational efficiency, success of projects, and leadership, in general, with special focus on transformational leadership. The population of the study consisted of employees (from top, middle, and lower management levels) working at national and international organizations in the development sector in Pakistan; the final sample included (200) employees. The study adopted an analytical approach, and data was collected via questionnaire. Findings of the study include the following: positive relationships were found among operational efficiency, success

---

<sup>(37)</sup> Liphadzi, Aigbavboa and Thwala, "Project success."

<sup>(38)</sup> Ahmed and Abdullahi "Development sector."

of projects, and leadership; and transformational leadership was found to have a positive effect on the success of projects.

Noteworthy is the dearth of studies that investigated the factors that influence organizational success in food companies. One study that explored this research area is that of Kamilah et al. <sup>(39)</sup>. This study examined the factors that influence the success of Food panda, which is a company specialized in online food delivery services. The population of the study consisted of employees and customers of Foodpanda in Malaysia; the final sample included (22) employees and (22) customers. The study adopted a descriptive approach, and data was collected via questionnaire. Findings of the study include the following: factors that influence the organizational success of Food panda include customer satisfaction, job satisfaction, and employee loyalty.

The preceding discussion provides an overview of relevant studies on the role of effective leadership in achieving organizational success. The main relevant topics discussed by studies are as follows:

1. The role of various leadership styles in the ability to achieve organizational success.
2. The impact of effective leadership on outcomes related to organizational success.

However, a dearth of studies is noticed with regards to investigating the direct relationship between effective leadership and organizational success. Moreover, studies have largely neglected the contexts of food companies. Therefore, it is important to shed more light on the role of effective leadership in achieving organizational success, with focus on the context of food companies.

---

<sup>(39)</sup> Kamilah, "Case study of Food panda."

---

## Research Methodology

The objective of this study is to investigate the Role of Effective Leadership in Achieving Organizational Success of Food Companies in Saudi Arabia. In order to obtain exhaustive insights into this dynamic relationship, the primary methodological framework consists of a quantitative approach complemented by a meticulously designed questionnaire. This introductory section explains the justification, structure, and implementation of the selected research approach, emphasizing its suitability for the aims of the study.

## Research Design

### Methods

The present study used Quantitative research methods. Quantitative research methods offer a structured and systematic approach to gather empirical data, enabling the rigorous examination of relationships between variables. Given the complexity of organizational dynamics and the multi-faceted nature of leadership within the food industry, a quantitative methodology provides a robust framework for capturing diverse perspectives and discerning patterns across a wide spectrum of organizational settings. By employing statistical analysis techniques, this approach facilitates the identification of significant correlations and trends, thereby enhancing the validity and reliability of the findings.

### Utilization of Questionnaire

A precisely developed questionnaire is at the heart of the quantitative technique. The questionnaire is a flexible tool for gathering data directly from participants, allowing for a systematic study of their opinions, attitudes, and experiences related to leadership effectiveness and organizational success. The questionnaire, which includes a complete set of items and organized response styles, assures data

---

---

consistency, and allows for quantitative evaluation of essential factors. Furthermore, the questionnaire provides a cost-effective and efficient method of acquiring large-scale data from varied stakeholders across different organizational levels inside food companies.

### **Population of the Study**

This study's demographic comprises employees from several Saudi food sectors. These food companies represent a diverse range of enterprises participating in various phases of the food supply chain, such as production, processing, distribution, retail, and hospitality. The population spans various organizational structures, sizes, and operating methods, from global corporations to locally held businesses in industries such as agriculture, manufacturing, logistics, and food service.

Employees in this category have a variety of responsibilities and positions within their firms, including frontline personnel, supervisors, middle managers, and executives. They contribute to a variety of functional areas, including manufacturing, quality control, sales, marketing, procurement, logistics, customer support, and administration. The population is made up of people from various origins, talents, and experiences, representing Saudi Arabia's diversified talent and competence in the food business.

### **Sample Characteristic**

Describes the demographics of the Participants.

---

Table 1: Demographic data of participants

Demographic variables		Frequency	Percentage
Gender	Male	45	90%
	Female	5	10%
Educational level	Bachelor	38	76%
	Master	8	16%
	Doctorate	4	8%
Years of experiences	Less than 5 years	11	22%
	5- 10 years	20	40%
	10 – 15 years	10	20%
	More than 15 years	9	18%
Job level	Employee	29	58%
	Junior managerial level	12	24%
	Senior managerial level	9	18%

50 participants from various cities in Saudi Arabia were included in our study: 45 Males (90% of total participants) and 5 females (10% of the participants)

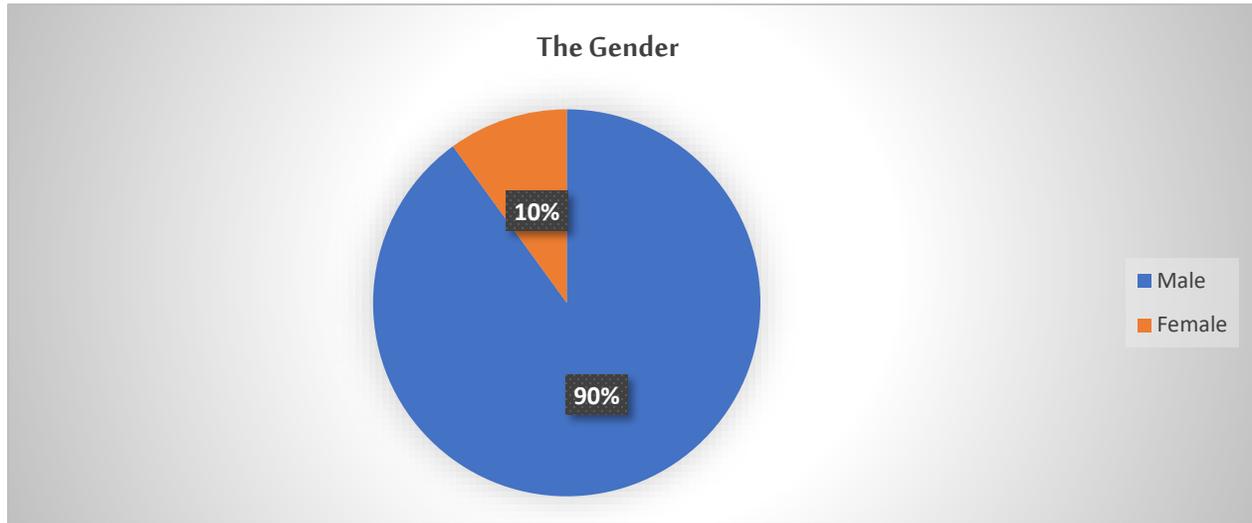


Fig (1) the gender

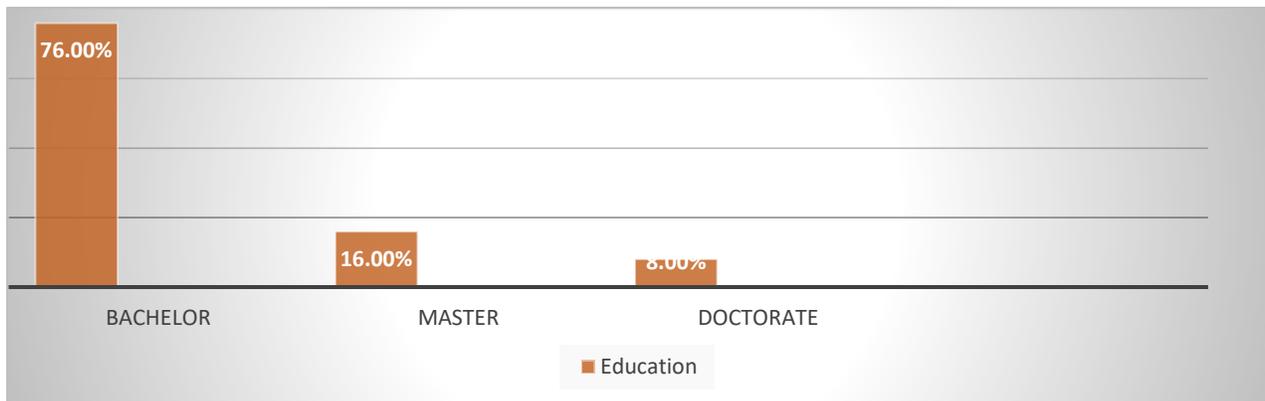


Fig (2) the educational level

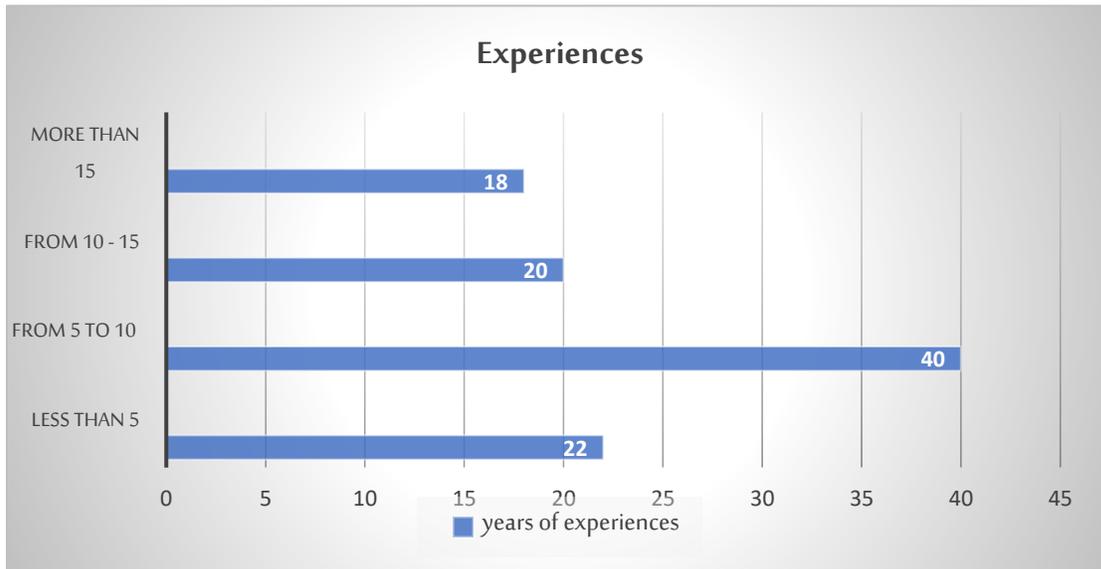


Fig (3) the Experiences

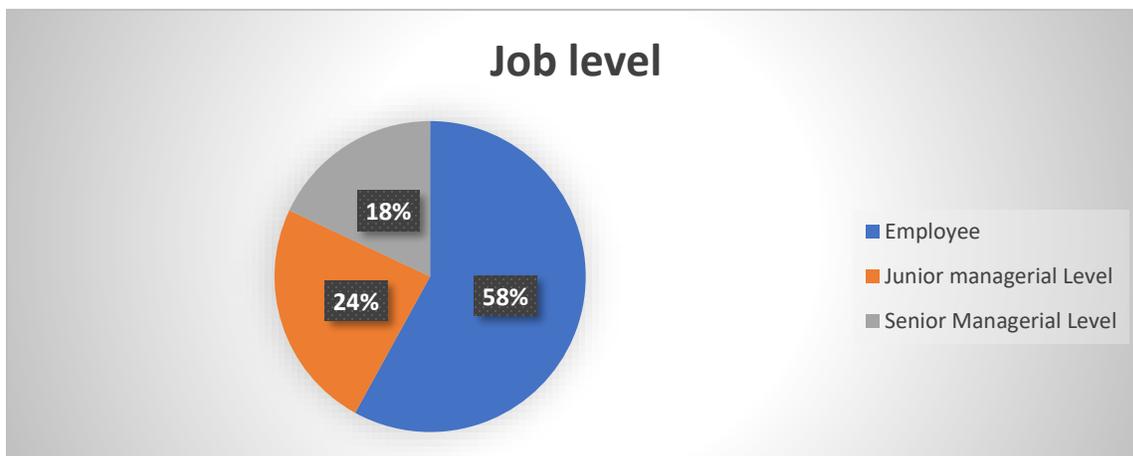


Fig (4) Job level

---

## Sampling Size Determination

- ✓ The determination of sample size is a crucial step in research studies. To ensure the validity and reliability of the findings, it is important to calculate an appropriate sample size.
- ✓ The sample size is 50 participants (by using the random sampling formula). The sample will be employees, junior managers, and senior managers.

## Sampling Technique

The study approach utilizes random sampling as the sampling strategy. Random sampling is the process of selecting participants from a population in such a way that each member has an equal probability of being picked. This technique assures that the sample is representative of the larger population of interest, which improves the findings' generalizability to the broader context of Saudi food companies. The research uses random sampling to reduce sample biases and improve the validity of study results.

## Data collection Procedures

### Design and Development of Questionnaire

A 30-question questionnaire was created by the researcher to gather data. The questionnaire was designed to capture participants' perceptions and experiences. The questionnaire was available in the English language and was administered using Google Forms. The questionnaire utilized a Likert scale to measure participants' responses. The Likert scale consists of a series of statements related to different aspects, and participants were asked to indicate their level of agreement or disagreement on a 3-point scale: "Agree," "Neutral," or "Disagree" see table (1). Care was taken to ensure that the questions were clear, relevant, and aligned with the

research objectives. The questionnaire underwent a pilot testing phase to assess its validity and reliability.

Table 2: Likert scale

Degree	disagree	Neutral	Agree
Respond	1	2	3

Table 3: Acceptance degree according to Likert scale

Acceptance degree	Range
Low	1- 1.66
Medium	1.67- 2.32
High	2.33 - 3

### Reliability and Validity of the Questionnaire

For reliability, the researcher used “Pearson Correlation Coefficient” and the results were as follows: for the first variable “The effective leadership in achieving organizational success of food companies in Saudi Arabia.” Sentences 1 -11 serve as exemplary examples of the variable.

Table 4: Pearson Correlation Coefficient for V1

The sentence	correlation coefficient	The sentence	correlation coefficient
1	0.295*	6	0.492**
2	0.676**	7	0.414**
3	0.490**	8	0.648**
4	0.547**	9	0.648**
5	0.772**	10	0.562**
		11	0.552**

Correlation is significant at (0.01\*\*) for all the sentence except 1 which its correlation is significant at (0.05\*). From the previous results the whole variable 1 in the questionnaire is significant.

For the second variable “The status quo of implementing effective leadership at food companies in Saudi Arabia” Sentences 12- 20 serve as exemplary examples of the variable.

Table 5: Pearson Correlation Coefficient for V2

The sentence	correlation coefficient	The sentence	correlation coefficient
		16	0.742**
12	0.732**	17	0.811**
13	0.548**	18	0.560**
14	0.611**	19	0.495**
15	0.598**	20	0.730**

Correlation is significant at (0.01\*\*) for all the sentences. From the previous results the whole variable 2 in the questionnaire is significant.

For the third variable “3. The levels of achieving organizational success of food companies in Saudi Arabia” Sentences 21- 30 serve as exemplary examples of the variable.

Table.6: Pearson Correlation Coefficient for V3

The sentence	correlation coefficient	The sentence	correlation coefficient
21	0.641**	26	0.226
22	0.383**	27	0.07
23	0.604**	28	0.360*
24	0.768**	29	0.381**
25	0.615**	30	0.514**

Correlation is significant at (0.01\*\*) for sentence 21, 22, 23, 24, 25, 29, and 30. And the correlation is significant at (0.05\*) for sentence 28. and not significant for the sentences 26 and 27. From the previous results the whole variable 3 in the questionnaire is significant except 26 and 27.

For the whole questionnaire:

Table 7: Pearson Correlation Coefficient

The sentence	correlation coefficient	The sentence	correlation coefficient	The sentence	correlation coefficient
1	0.303*	11	0.529**	21	0.567**
2	0.504**	12	0.687**	22	0.336*
3	0.368**	13	0.500**	23	0.680**
4	0.507**	14	0.616**	24	0.685**
5	0.633**	15	0.582**	25	0.599**
6	0.598**	16	0.610**	26	0.333*
7	0.328*	17	0.695**	27	0.227
8	0.602**	18	0.446**	28	0.229*
9	0.670**	19	0.487**	29	0.224
10	0.459**	20	0.758**	30	0.435**

Correlation is significant at (0.01) for sentence 2,3,4,5,6,8,9,10, 11,12,13, 14,15,16,17, 18, 19,20,21,23,24,25 and 30. And the correlation is significant at (0.05) for sentences 1,7,22,26 and 28. And not significant for the sentences 27 and 29. From the previous results the whole questionnaire is significant except 26, 27 and 29.

The researcher uses the Cronbach's Alpha, and the result was as follows:

Table.8: Cronbach's Alpha factor

Cronbach's Alpha	Number of items
0.889	30

The Cronbach's Alpha factor for all sentences of the questionnaire is 0.889. This indicates high stability for all the sentences as well as the questionnaire in general.

---

## Results

- Contribute to a high degree of acceptance among participants regarding the critical role of effective leadership in organizational success within the food industry in the Kingdom of Saudi Arabia.
- The positive impact of successful leadership strategies, such as fostering a collaborative environment, on organizational success within food companies in Saudi Arabia.
- The mixed perceptions among respondents highlight the complexity of assessing the relationship between leadership effectiveness and financial outcomes, reflecting the diverse perspectives and experiences within the surveyed population.
- High degree of acceptance among participants regarding the basic nature of effective leadership in facing challenges within the food industry in the Kingdom of Saudi Arabia.
- High degree of acceptance among respondents regarding the role of effective leadership in fostering a culture of accountability and responsibility within food companies in Saudi Arabia.
- There is a strong consensus among participants about the importance of effective leadership in achieving organizational success.
- There is a correlation between successful leadership strategies and styles, such as enhancing collaboration and accountability.
- There is a positive relationship between effective leadership and financial performance.
- There is a high degree of agreement regarding the impact of leadership on employee morale, productivity, and engagement.

---

## The Discussion of the Results

In conclusion, the findings of the questionnaire provide valuable insights into the perceived effectiveness of leadership practices within food companies in Saudi Arabia. The strong consensus among respondents underscores the importance of effective leadership in driving organizational success and fostering a positive work culture. These insights contribute to the existing body of literature on leadership effectiveness and offer practical implications for organizational leadership development and strategic management in the food industry. However, future research could delve deeper into specific leadership behaviors and their impact on organizational outcomes, considering contextual factors unique to the Saudi Arabian business environment.

## Research Recommendations

- Conduct further research to explore specific leadership behaviors and styles that contribute most significantly to organizational success within the Saudi Arabian food industry.
- Undertake longitudinal studies to examine the long-term effects of effective leadership on organizational performance and sustainability in the Saudi Arabian food industry.
- Investigate the effectiveness of leadership training and development programs tailored specifically for the Saudi Arabian food industry.
- Further explore the role of ethical leadership in promoting trust, credibility, and organizational success within the Saudi Arabian food industry.
- Examine the implementation and impact of sustainability initiatives within food companies in Saudi Arabia, with a focus on leadership involvement and stakeholder engagement.

- Facilitate knowledge sharing and collaboration among food companies in Saudi Arabia by disseminating best practices related to leadership effectiveness and organizational success.
- Investigate the policy implications of effective leadership practices for the Saudi Arabian food industry, with a focus on regulatory frameworks and government incentives.
- Conduct studies focusing on the perspectives of employees within food companies to gain deeper insights into their experiences with leadership practices and organizational culture.
- Explore the relationship between leadership practices and organizational outcomes across different sectors within the Saudi Arabian economy.

## References

1. Aly F. El Sheikh, "Food safety issues in Saudi Arabia." *Nutrition and Food Technology*, vol. 1, no. 1 (2015): 2. <http://dx.doi.org/10.16966/nftoa.103>.
2. Kehinde James Sunday, Idris Adekunle and Oluitan Roseline, "Organizational survival: The effects of leadership skill and strategy." *Science Journal of Business and Management*, vol. 2, no. 2 (2014): 44.  
<https://doi.org/10.11648/j.sjbm.20140202.11>
3. Aarya Singh, "Role of transformational leadership in enhancing employee engagement: evolving issues and direction for future research through literature review," (presentation: The 10th International Conference on Digital Strategies for Organizational Success, Gwalior, Madhya Pradesh, India, 5-7 January 2019), 1.

4. Dewi Jannah et al., "A Qualitative Study of Transformational Leadership and Organization Success," (presentation: The 11th Annual International Conference on Industrial Engineering and Operations Management, Singapore, 7-11 March 2021), 5036.
5. Maurice Potopregha, Edwinah Amah and Belemenanya Friday Okocha, "Leadership Styles on Employees' Performance: A Theoretical Perspective." *Journal of Research in Business and Management*, vol. 10, no. 4 (2022): 18.
6. Jamsari Bin Atan, "Leadership Style in Enhancing Employees' Competency for Organizational Performance in Food Industries" (PhD diss., Universiti Teknologi Malaysia, 2020), 21.
7. Alrobaish, Wael Salih, Peter Vlerick, Pieternel A. Luning, and Liesbeth Jacxsens. "Food safety governance in Saudi Arabia: Challenges in control of imported food." *Journal of Food Science* 86, no. 1 (2021): 16-30.
8. Aggestam, F., A. Konczal, M. Sotirov, I. Wallin, Y. Paillet, R. Spinelli, M. Lindner, J. Derks, M. Hanewinkel, and G. Winkel. "Can nature conservation and wood production be reconciled in managed forests? A review of driving factors for integrated forest management in Europe." *Journal of Environmental management* 268 (2020): 1-9.
9. Akyazi, Tugce, Aitor Goti, Aitor Oyarbide, Elisabete Alberdi, and Felix Bayon. "A guide for the food industry to meet the future skills requirements emerging with industry 4.0." *Foods* 9, no. 4 (2020): 492.
10. Nataraj, Shanthi, Howard J. Shatz, Louay Constant, Matthew Sargent, Sean McKenna, Yousuf Abdelfatah, Florentine Eloundou Nekoul, and Nathan Vest. *A targeted industry approach for raising quality private-sector employment in Saudi Arabia*. RAND, 2021.

11. Naushad, Mohammad. "Investigating determinants of entrepreneurial leadership among SMEs and their role in sustainable economic development of Saudi Arabia." *The Journal of Asian Finance, Economics and Business* 8, no. 4(2021): 225-237.
12. Al Thumairy, Khalid. "Developing a framework for performance management at a Saudi food company." PhD diss., 2021.
13. Alsharqi, Omar, Takrouni, Yousef. "Impact of Leadership Style on Employee Commitment in King Abdullah Medical City." *Journal of Nursing and Health Science* 10, no.1 (2021): 22-51
14. Heibach, Jens. "Public diplomacy and regional leadership struggles: The case of Saudi Arabia." *International politics* (2021): 1-23.
15. Rejeb, Abderahman, John G. Keogh, Suhaiza Zailani, Horst Treiblmaier, and Karim Rejeb. "Blockchain technology in the food industry: A review of potentials, challenges and future research directions." *Logistics* 4, no. 4 (2020): 1-27.
16. Ismail Albalushi, Khalid, and M. Muzamil Naqshbandi. "Factors affecting success and survival of small and medium enterprises in the middle east." *Knowledge* 2, no. 3 (2022): 525-538.
17. Werdhiastutie, Any, Fendy Suhariadi, and Sri Gunani Partiw. "Achievement motivation as antecedents of quality improvement of organizational human resources." *Budapest International Research and Critics Institute-Journal (BIRCI-Journal)* Vol 3 (2020): 747-752.
18. Euromonitor International. (2019). *Evolving Trends in Food and Nutrition in 2019*. <https://go.euromonitor.com/anufood20.html>

- 
19. Mohammed, Abdul Alem. "What motivates consumers to purchase organic food in an emerging market? An empirical study from Saudi Arabia." *British Food Journal* 123, no. 5 (2021): 1758-1775.
20. Alshayhan, Norah Abdullah A. *Collaborative Leadership Skills and Competencies in Emergency Management and Resilience: Lessons and Implications from the Response to the Covid-19 Pandemic*. Old Dominion University, 2023.
21. Bin Sunaid, Faisal Fahad, Ayoub Al-Jawaldeh, Meshal Wasel Almutairi, Rawan Abdulaziz Alobaid, Tagreed Mohammad Alfuraih, Faisal Naser Bensaidan, Atheer Shayea Alragea et al. "Saudi Arabia's healthy food strategy: Progress & hurdles in the 2030 road." *Nutrients* 13, no. 7 (2021): 1-14.
22. Rizwan, Ali, H. E. M. A. I. D. Alsulami, Atif Shahzad, Nabilah Elnahas, Shahad Almalki, Rahaf Alshehri, Malak Alamoudi, and Hind Alshoabi. "Perception gap of Employability skills between Employers' and female Engineering graduates in Saudi Arabia." *International Journal of Engineering Education* 37, no. 2 (2021): 341-350.
23. López-Cabarcos, M. Ángeles, Paula Vázquez-Rodríguez, and Lara M. Quiñoá-Piñeiro. "An approach to employees' job performance through work environmental variables and leadership behaviours." *Journal of Business Research* 140 (2022): 361-369.
24. Giliç, Fahrettin, and Yusuf İnanđi. "The relationship between school administrators' leadership styles and organisational cynicism from teachers' perspectives." *South African Journal of Education* 41, no. 1 (2021): 1-12.
25. Hanaky, Khaled A. Leadership development in Saudi Arabia's private sector: A mixed methods approach. University of San Diego, " (PhD diss., University of San Diego, 2021),134.
-

## آليات حماية البيئة البحرية من التلوث في التشريعات الليبية في إطار التنمية المستدامة

نجاة عبد الرسول أبريك العشيبي

أستاذ مساعد بقسم النبات، تخصص علم البيئة، رئيس قسم الجودة، كلية الآداب والعلوم توكرة،  
جامعة بنغازي، ليبيا  
najat.alshabie@uob.edu.ly

### الملخص

تهدف هذه الدراسة إلى تسليط الضوء على أهمية الرقابة على البيئة البحرية، وقدرة الدولة على تطبيق القوانين البيئية ذات العلاقة، وذلك باعتبار أن البيئة البحرية ساحة للعديد من الأنشطة، التي قد تتسبب في تدهورها، أو الحد من استغلالها، وفقاً للقانون رقم (15) لسنة 2003 م، الخاص بحماية وتحسين البيئة، من المعلوم أن الوقاية من التلوث والحد من الأضرار المختلفة الناتجة عنه، ومحاربهه يعد هدف تسعى إلى تحقيقه معظم الدول، ولهذا فإن الدراسة تهدف إلى التركيز على الطرق المناسبة لقياس التلوث، وتحديد مستوياته، ومعرفة ما إذا كان له تأثير على التوازن البيئي، والوسط الطبيعي للبيئة البحرية، كذلك وضع الخطط والبرامج العلمية من أجل تحقيق التنمية المستدامة، والاستفادة من الموارد الطبيعية، والعمل على استغلالها الاستغلال الأمثل.

الكلمات المفتاحية: حماية البيئة البحرية، التلوث، التشريعات البيئية.

### Mechanisms for protecting the marine environment from pollution in Libyan legislation within the framework of sustainable development

Najat Abdelrasol. A.Hashm

Assistant Lecturer, Department of Botany, Faculty Arts and Science, Tobra, University of  
Benghazi, Libya  
Najat.alshabie@udo.edu.ly

## Abstract

This study aims to shed light on the importance of controlling the marine environment, and the state's ability to apply relevant environmental laws, given that the marine environment is an arena for many activities that may cause its deterioration or limit its exploitation, in accordance with Law No. (15) of 2003 m, for the protection and improvement of the environment, It is known that the prevention of pollution, limiting the various damages resulting from it, and combating it is a goal that most countries seek to achieve. Therefore, the study aims to focus on the appropriate methods for measuring pollution, determining its levels, and knowing whether it has an impact on the environmental balance, and the natural environment of the environment. The marine, as well as the development of plans and scientific programs in order to achieve sustainable development, and to benefit from natural resources, and to make optimal use of them.

**Keywords:** Marine Environment Protection, Pollution, Environmental Legislation.

## المقدمة

إن الاهتمام بموضوع تلوث البيئة بات دولياً، عقدت من أجله مؤتمرات واتفاقيات ومعاهدات ومبادرات ومشاريع، توليها الدول منفردة فضلاً عن المنظمات الدولية العالمية، كالأمم المتحدة أو الإقليمية، كالاتحاد الأوروبي والاتحاد الأفريقي، وجامعة الدول العربية، مع جهود كبيرة للمنظمات المتخصصة، كمنظمة الصحة العالمية، ومنظمة الأغذية والزراعة، والمنظمة الدولية للهجرة، وبرنامج الأغذية العالمي، ومفوضية الأمم المتحدة لعلوم المحيطات، والمنظمة العالمية للأرصاد الجوية وغيرها الركابي (2020).

**البيئة البحرية:** مصطلح حديث تم اعتماده في الدورة السابعة لمؤتمر الأمم المتحدة الثالث لقانون البحار، التي عقدت في عام 1978، للتعبير عن معنى الحياة البحرية وما تضمه من كافة صور الكائنات الحية الحيوانية والنباتية التي تعيش في البحار، بالإضافة إلى مياه البحار وقيعانها وباطن تربتها وما تحويه من ثروات طبيعية. وعلى هذا، يمكن تعريف البيئة البحرية، "بأنها هي كل مساحات المياه المالحة التي تمثل كتلة متصلة بعضها

ببعض، متلاحمة الأجزاء، سواء أكان هذا الاتصال طبيعياً أم صناعياً، وما تشتمل عليه هذه الكتلة من أوجه الحياة البحرية". الفقي (2020).

**حماية البيئة البحرية:** هي مجموعة الخطط والبرامج العلمية التي تهدف إلى حماية التوازن البيئي، والوسط الطبيعي للبيئة البحرية "النظم البيئية البحرية" والإجراءات التي تكفل منع حدوث التلوث أو التخفيف من حدته أو مكافحته، والمحافظة على البيئة ومواردها الطبيعية، واستغلالها الاستغلال الأمثل لتحقيق التنمية المستدامة على الصعيد المحلي والوطني والدولي.

### مشكلة الدراسة

حظيت البيئة بالحماية القانونية في التشريعات الليبية منذ وقت ليس بقصير، وللوصول للحماية المنشودة للبيئة البحرية، تتلخص مشكلة الدراسة في التساؤل الآتي:

س. ماهي الآليات التي وضعها المشرع الليبي بشأن حماية البيئة البحرية ودورها في الحد من التلوث؟ وكيف وضع الخطط والبرامج لحمايتها من أجل تحقيق التنمية المستدامة؟

ج. وللإجابة على إشكالية الدراسة سنقسم الدراسة إلى مبحثين، المبحث الأول: نتطرق فيه إلى تعريف البيئة والتلوث البيئي كما ورد في المشرع الليبي، ثم بيان مفهوم حماية البيئة البحرية ثانياً، ثم التطرق إلى مصادر تلوث البيئة البحرية، والمبحث الثاني: نتطرق فيه إلى الآليات التي وضعها المشرع الليبي لحمايتها من التلوث من خلال نصوص قانون رقم (15) لسنة 2003م.

### أهداف الدراسة

- تهدف هذه الدراسة إلى تحقيق أقصى حماية ممكنة للبيئة البحرية، من خلال:
- 1- تطبيق القوانين البيئية ذات العلاقة، وفقاً للقانون رقم (15) لسنة 2003 م.
  - 2- التركيز على الطرق المناسبة لقياس التلوث، وتحديد مستوياته، ومعرفة ما إذا كان له تأثير على التوازن البيئي، والوسط الطبيعي للبيئة البحرية.
  - 3- وضع الخطط والبرامج العلمية من أجل تحقيق التنمية المستدامة، والاستفادة من الموارد الطبيعية، والعمل على استغلالها الاستغلال الأمثل.

## أهمية الدراسة

تنبثق أهمية الدراسة من أهمية البيئة البحرية، باعتبارها ساحة للعديد من الأنشطة البشرية، التي قد تتسبب في تدهورها، أو الحد من استغلالها الاستغلال الأمثل، حيث شهد المجتمع الدولي خلال القرن المنصرم، العديد من الكوارث والحوادث البيئية، الأمر الذي جعل الاهتمام بحماية البيئة البحرية من أهم المواضيع العلمية، وتعتبر الوقاية من التلوث هي النهج الأمثل لحماية البيئة البحرية.

## منهجية الدراسة

المنهج الوصفي التحليلي لملائمته لحالة الدراسة، وهو المنهج الذي يهتم بدراسة الظاهرة ويعمل على وصفها وتحليلها، ومن ثم إيجاد الحلول المناسبة لها.

**المبحث الأول: مفهوم التلوث البيئي، وحماية البيئة البحرية في إطار التنمية المستدامة ومصادره:**

## مصطلحات الدراسة كما ورد معناها في المشرع الليبي:

**البيئة:** هي "المحيط الذي يعيش فيه الإنسان وجميع الكائنات الحية، ويشمل الهواء والماء والتربة والغذاء، سواء في أماكن السكن أو العمل أو مزاولة النشاط أو غيرها من الأماكن الأخرى".

**التلوث البيئي:** هو "حدوث أية حالة أو ظرف ينشأ عنه تعرض صحة الإنسان أو سلامة البيئة للخطر، نتيجة لتلوث الهواء أو مياه البحر أو المصادر المائية أو التربة أو اختلال توازن الكائنات الحية، بما في ذلك الضوضاء والضجيج والاهتزازات والروائح الكريهة، وأية ملوثات أخرى تكون ناتجة عن الأنشطة والأعمال التي يمارسها الشخص الطبيعي المعنوي".

**التنمية المستدامة:** هي "التنمية التي تحقق احتياجات أجيال الحاضر دون الإضرار بحاجات وقدرات أجيال المستقبل".

**الإلقاء:** أي إلقاء أو تسرب للزيوت أو لمزيج زيتي مهما كان سببه.

**الزيت:** الزيت الخام، زيت الوقود، زيت الديزل الثقيل، زيت التشحيم وغيره من مشتقات النفط.

**نفايات الزيوت: العوادم الزيتية بجميع أنواعها أو أشكالها أو صفاتها.**

**المزيج الزيتي: أي مزيج يشتمل على أية محتويات زيتية.**

**السفن والناقلات والعائمات: الوحدات البحرية العائمة كافة وفقاً للتعريفات الواردة بالتشريعات الليبية والاتفاقيات والمعاهدات الدولية النافذة.**

**الجهة المختصة: الجهة المسؤولة عن متابعة شؤون حماية وتحسين البيئة.**

**الجهة المشرفة: هي الجهة التي تتبع لها الجهة المختصة وتشرف عليها.**

**مصادر تلوث البيئة البحرية:**

يعرف التلوث البحري بأنه أي تغير كمي أو كيميائي في مكونات البحار، أي في الصفات الفيزيائية أو الكيميائية أو الحياتية (البيولوجية) لعناصر البيئة البحرية، على أن يزيد هذا التغير على القدرة الاستيعابية للبحار، وينتج عن هذا التلوث أضرار بحياة الإنسان أو الثروات الحيوانية والزراعية أو بقدرة الأنظمة البيئية على الإنتاج، الفقي (2020).

**مصادر تلوث البيئة البحرية حسب تقرير وكالة البيئة الأوروبية وبرنامج الأمم المتحدة EEA, UNEP/MAP:**

**مياه المجاري والصرف السطحي للمدن:** تبلغ نسبة المدن التي تقوم بتشغيل محطة معالجة مياه الصرف 69% فقط. وأن فعالية هذه المحطات في إزالة الملوثات تكون في أحيان كثيرة منخفضة وغير كافية ويزداد الوضع تفاقماً بسبب النمو السريع لكثير من المدن الساحلية خاصة تلك التي تقع على الساحل الجنوبي للبحر المتوسط.

**المخلفات الصلبة:** وتصدر عن مراكز المدن على طول ساحل البحر المتوسط. كثيراً ما يتم التخلص منها في مقالب النفايات دون معالجة صحية بسيطة للغاية. إن تفريغ المواد الصلبة الدقيقة التي تخلفها المنشآت الصناعية أو تفريغ المواد الخاملة التي تخلفها أنشطة البناء قد تؤدي إلى تغطية قاع البحر بمواد برية.

**الدفق الصناعي:** بما في ذلك معالجة البترول. يوجد الكثير من الصناعات الكيميائية وصناعات التعدين في المناطق الساحلية، وهي تعد صناعات مولدة لكميات كبيرة من المخلفات الصناعية (على سبيل المثال

المعادن الثقيلة والمواد الخطرة والملوثات العضوية الثابتة (POPs) التي يمكن أن تصل إلى البيئة البحرية للبحر المتوسط بشكل مباشر أو غير مباشر. وتعتبر الملوثات العضوية الثابتة ومبيدات الآفات من أهم مصادر تلوث البيئة البحرية، فهي تلوث المياه الجوفية والبيئة الساحلية البحرية أو كليهما بالملوثات العضوية والمعادن الثقيلة.

**التحول إلى الطابع الحضري:** الذي يشهده خط ساحل البحر المتوسط واحداً من المشكلات الرئيسية التي تؤدي في كثير من الأحيان إلى ضياع التنوع البيولوجي، نتيجة لتدمير المواطن والتغيرات الطبيعية، كذلك يؤدي تدمير الملاحات والأراضي الرطبة بغرض استصلاح الأراضي والتعدين في المناطق الساحلية (استغلال المحاجر واستخراج الرمال) لسد احتياجات البناء إلى تغير طبيعة خط ساحل البحر المتوسط بشكل لا رجعة فيه.

**وفرة المغذيات:** دفع المدن الذي لم تتم معالجته أو تمت معالجته جزئياً على كميات كبيرة من المغذيات والمواد العالقة تسهم شكل كبير في تراكم الرواسب الغنية بالمادة العضوية والرواسب الملوثة بالمعادن والملوثات الأخرى.

**تعرية الرمال:** تعد من المشكلات الشائعة في دول البحر المتوسط، فبالرغم من أنها ترجع إلى أسباب طبيعية كنقل الرواسب البحرية على سبيل المثال إلا أن الأنشطة البشرية مثل استغلال محاجر الرمال ( sand quarrying) يمكنها أن تزيد من الوضع سوءاً.

**النقل البحري:** يعد واحداً من العوامل الرئيسية التي تؤدي إلى التلوث بالهيدروكربونات العطرية متعددة الحلقات (PAH) مثل هيدروكربون النفط الخام في البحر المتوسط، يقدر عدد السفن التي تعبر البحر المتوسط سنوياً بحوالي 220 000 سفينة، وتبلغ حمولة كل منها أكثر من ألف طن. تفرغ هذه السفن حوالي 250 000 طن من النفط نتيجة لعمليات الملاحة كتصريف مياه الصابورة (مياه حفظ توازن السفن)، وغسيل الصهريج، واللحام الجاف، وتصريف النفط والوقود. إضافة إلى ذلك انسكاب حوالي النفط نتيجة لحوادث السفن. وأخيراً تؤدي الحوادث في محطات النفط والتصريفات الناتجة عن المنشآت البرية والتي 120 000 طن سنوياً إلى زيادة تركيز النفط في المناطق القريبة منها.

**الغزوات البيولوجية:** لقد أدت التغيرات المناخية إلى جانب النظم البيئية المتدهورة بالقرب من الموانئ والبحيرات إلى تغيرات كبيرة في التنوع البيولوجي، وذلك كنتيجة لاستقدام وتعيين الأنواع الغريبة. إذ أنه يتم تدوين حوالي 15 نوع جديد كل عام في حوض البحر الابيض المتوسط.

**الازدهار الطحلبي الضار (HAB):** لقد أدى الازدهار الطحلبي الضار المنتشر بشكل متزايد في البحر المتوسط إلى مشكلات خطيرة متعلقة بالصحة العامة كان سببها تناول المأكولات البحرية التي تحتوي على الطحالب السامة.

**استغلال الموارد البحرية:** إن صيد الأنواع البحرية ذات المكانة المنخفضة في الشبكة الغذائية البحرية له تأثير سلبي على نظم بيئية بأكملها، وفقاً لإحصائيات مصائد الأسماك الخاصة بمنظمة الأغذية والزراعة FAO حيث يوجد اهتمام اقتصادي كبير بالأسماك صغيرة الحجم، مما يؤدي إلى اتساع نطاق صيد تلك الأسماك بالشباك الجرافة للقاع، إن ارتفاع معدلات القضاء على أنواع الأسماك الصغيرة المرغوبة يساهم كذلك في فقدان التنوع البيولوجي للأنواع غير المرغوبة.

### **المبحث الثاني: قانون رقم (15) لسنة 2003 م بشأن حماية وتحسين البيئة:**

أولت الدولة الليبية خلال العقود الماضية اهتماماً خاصاً لقضايا حماية البيئة، وصون الموارد الطبيعية، وحمايتها من التلوث، وإداراتها لصالح الأجيال الحالية والمستقبلية، وأرست نظاماً وتشريعاً بشأن حماية وتحسين البيئة، قانون رقم (15) لسنة 2003 م، حيث يهدف هذا القانون إلى تحقيق الرقابة على البيئة بقصد حمايتها وتحسينها، باعتبارها المحيط الذي يعيش فيه الانسان وجميع الكائنات الحية، بما في ذلك الماء والتربة والغذاء من التلوث، مع ايجاد الطرق المناسبة لقياس التلوث، والعمل على صيانة التوازن البيئي للوسط الطبيعي والوقاية من التلوث والاضرار المختلفة الناتجة عنها ومحاربتها والتقليل منها، وتحسين إطار الحياة وظروفها، ووضع الخطط والبرامج العملية من أجل ذلك. كما يهدف هذا القانون إلى تحقيق التنمية المستدامة، والاستفادة من الموارد الطبيعية والعمل على استغلالها، الاستغلال الأمثل.

نظم قانون 15 لسنة 2003 م بشأن حماية وتحسين البيئة، في الفصل الثالث العديد من الأمور المتعلقة بحماية البحار والثروة الحيوانية من خلال نصوص المواد التالية:

### المادة الثامنة عشر:

- يحظر الصيد بواسطة المفرقات والمواد السامة أو المواد المخدرة أو بأي وسيلة أخرى تضر بالكائنات البحرية دون تمييز. كما يحظر على القائمين بشؤون الصيد البحري القيام بما يلي:
- 1- حيازة واستعمال أي مادة أو طعام سام قد يعفن أو يخدر أو يسمم الأسماك أو الرخويات أو القنافذ البحرية أو قد يعفن المياه أو يلوثها.
  - 2- إلقاء أي مادة أو طعام سام في مياه البحر.
  - 3- حيازة واستعمال أي مادة متفجرة على متن بواخر الصيد.
  - 4- صيد السمك بالشباك عن طريق تعكير المياه بأية وسيلة من الوسائل أو استخدام شبك أو وسائل غير مرخص بها.
  - 5- مخالفة النظام الخاص بحجم الأسماك التي يتم اصطيادها.
  - 6- وضع حواجز في مجاري المياه من شأنها أن تعرقل حركة الأسماك.

### المادة التاسعة عشرة:

- تحدد اللائحة والقرارات التنفيذية لهذا القانون ما يلي:
- 1- تعيين الأدوات والآلات الجائز استخدامها في الصيد.
  - 2- تحديد عيون وأنواع الشباك خصوصاً شبك البحر.
  - 3- تحريم استعمال مواد ضارة بالصحة العامة أو بنمو وتكاثر الأحياء المائية.
  - 4- تحديد الحد الأدنى لأحجام الأسماك المسموح بصيدها ولا يجوز صيد ما هو أقل منها حجماً.
  - 5- تحديد مناطق وأعماق وزمن الصيد، أو تحريم صيد أنواع من الأسماك والمحار والأصداف لأجل معين أو بصفة دائمة.
  - 6- تحريم الإضرار بالطحالب والنباتات البحرية الأخرى التي تلجأ إليها الكائنات الحية لوضع البيض بها.

### المادة الحادية والعشرون:

- يحظر على السفن والناقلات والعائمات والوحدات البحرية الأخرى أن تلقي في الموانئ أو المياه الإقليمية للدولة الليبية. الأتربة أو الحجارة أو الرمل أو القاذورات أو الفضلات أو المراسمة أو مخلفات الوقود أو المواد الكيماوية.

### المادة الثانية والعشرون:

يحظر إلقاء الزيت أو المزيج الزيتي أو غسل الصهاريج أو صرف الزيوت الثقيلة والخفيفة أو مياه القاع أو الصابورة في الموانئ أو المياه الإقليمية للدولة الليبية. ويسري الحظر على جميع السفن والناقلات على اختلاف جنسياتها.

### المادة الثالثة والعشرون:

تستثنى من الحظر المنصوص عليها في المادة السابقة الحالات الآتية:

- 1- إلقاء الزيت أو المزيج الزيتي من ناقلة أو سفينة بقصد تأمين سلامتها وإنقاذ الأرواح.
- 2- تسرب الزيت أو المزيج الزيتي بسبب ناتج عن عطب أو لأن التسرب لا يمكن تجنبها، بشرط أن تكون قد اتخذت الاحتياطات اللازمة لمنع التسرب أو التقليل منها عقب حدوث العطب.
- 3- إذا كان الزيت في حالة انبثاق نتيجة عملية استخراجها ولم يكن في الوسع التخلص من الانبثاق إلا بإلقاء الزيت في البحر، بشرط أن تكون جميع الاحتياطات اللازمة لمنع أو التقليل منها قد اتخذت.
- 4- السفن الحربية والحربية المساعدة. ويصدر بشأن الإجراءات المناسبة التي تضمن وجود مواصفات تعادل ما نص عليها هذا القانون قرار من الجهات المختصة.

وفي جميع الحالات الواردة بالفقرات (1، 2، 3) إبلاغ الجهات المسؤولة بمكافحة التلوث في موعد أقصاه أربعة وعشرون ساعة، من وقوع الحادثة، على أن تذكر أسبابها وتقدير كمية الزيت ومكانها واتجاه تحركها، كلما أمكن ذلك، مع الاحتفاظ للجهات المذكورة بحقها في التعويض عن الأضرار الناجمة عن تلوث البيئة.

### المادة الرابعة والعشرون:

يجب على كل ربان سفينة تحمل جنسية الدولة الليبية أن يمكس سجلاً للزيت على النحو المبين في المادة التاسعة من معاهدة التلوث بزيوت النفط وكذلك المادة الرابعة من القانون رقم (8) لسنة 1973م المشار إليه.

#### المادة الخامسة والعشرون:

يكلف ربانة جميع السفن التي تحمل علم الدولة الليبية والطيارون والعاملون على طائرات الخطوط الجوية العربية الليبية بتبليغ جهة الاختصاص بدون تأخير وبالوسائل الأكثر سرعة وملائمة للظروف وذلك عن الوقائع التالية:

- 1- وقوع حادث سبب أو يمكن أن يسبب تلوثاً للمياه بواسطة الزيوت والمحروقات.
- 2- وجود غطاء من الزيوت أو المحروقات عائم على البحر، ويمكن أن يشكل تهديداً خطيراً للسواحل الليبية، وعن طبيعة هذا الغطاء وامتداده وكل المعلومات التي قد تفيد في تتبع حركة التلوث مثل سرعة الرياح واتجاهها والتيارات البحرية في المناطق الملوثة.

#### المادة السادسة والعشرون:

على ربانة السفن على اختلاف جنسياتها أن يبادروا فور وصولها إلى الموانئ الليبية بإبلاغ إدارة الميناء بتقرير عن كل عملية إلقاء للزيت أو المزيج الزيتي من السفينة في المياه الإقليمية للدولة الليبية. فإذا كان الإلقاء بقصد تأمين سلامة السفينة أو تجنب حدوث عطب لها أو لغرض إنقاذ أرواح في البحار، وجب أن يبين في التقرير ظروف وأسباب ومكان هذا الإلقاء.

#### المادة السابعة والعشرون:

تحدد بقرار من الجهات المختصة الموانئ التي يجب أن تجهز لاستقبال النفايات النفطية وغيرها، وذلك من السفن التي تتراد الميناء كما تحدد في هذا القرار الترتيبات اللازمة للتخلص من هذه النفايات والأوضاع والشروط المقررة لتنفيذ هذه الترتيبات.

#### المادة الثامنة والعشرون:

على جهات الاختصاص التي تدير الموانئ النفطية لشحن الزيت الخام أن تجهز هذه الموانئ بالتسهيلات المناسبة لاستقبال ومعالجة النفايات ومزيج الزيوت ومياه الصابورة التي يراد التخلص منها. كما يجب عليها إنشاء وحدات طوارئ لمكافحة التلوث بالزيت في جميع الموانئ وكذلك المنشآت الأخرى الواقعة على الشاطئ التي تستخدم الزيت في تشغيلها أو كمادة خام.

### المادة التاسعة والعشرون:

يجب أن تزود كل سفينة تحمل جنسية الدولة الليبية بجهاز أو أجهزة لفصل الزيت عن المياه بحيث لا تزيد نسبة الزيت للمياه الخارجة من أي جهاز عن مائة جزء في المليون، وأن يكون من القوة والكفاءة بحيث يتلاءم مع حمولة السفينة والعمليات التي تستخدم فيها وأن يثبت الجهاز بحيث يمر فيها أي مزيج يراد تفريره في البحر من أي صهريج أو سرتينة سواء للعنابر أو الآلات، ويكون مرور المزيج خلال الجهاز في آخر عملية السحب وقبل الخروج للبحر مباشرة.

### المادة الحادية والثلاثون:

يكون لمأموري الضبط القضائي بالنسبة للجرائم التي ترتكب بالمخالفة لأحكام هذا القانون تفتيش السفن وأجهزة فصل الزيت الموجود بها، ولهم حق الاطلاع على سجل الزيت بالسفن الوطنية أو الأجنبية حسب الأحوال، وعليهم أن يبلغوا جهة الاختصاص بالجرائم التي تقع بالمخالفة لأحكام هذا القانون والقرارات الصادرة بمقتضاه، ويرفق بالتبليغ صورة من المحاضر أو التقارير أو المستخرجات المتضمنة للتصرفات المثبتة في سجلات الزيت مع إخطار ريان السفينة بموضوع المخالفة. وعلى ربابنة أو مجهزي أو مستغلي السفن أو المسؤولين عن منشآت بحرية أن يقدموا لمأموري الضبط القضائي المختصين بتنفيذ هذا القانون المعونة اللازمة لأداء مهمتهم.

### المادة الثانية والثلاثون:

تتولى جهة الاختصاص بالدولة الليبية إخطار الدولة التابعة لها السفينة المخالفة كتابياً بما يقع منها من مخالفات لأحكام واشتراطات هذا القانون والمعاهدات الأخرى الموقعة عليها الدولة الليبية أينما حدثت، كما تتولى القيام بواجبات الإخطار المنصوص عليها في تلك المعاهدات وكذلك إرسال المستندات والتقارير والملخصات إلى الجهات التي تحددها اتفاقيات منع التلوث. وتختص هذه الجهة أيضاً بتلقي التقارير والبلاغات من السلطات الأجنبية عما يقع من سفن ليبيا من مخالفات.

### المادة الثالثة والثلاثون:

يحظر إلقاء النفايات أو الفضلات أو المواد السامة أو المخلفات في الشواطئ والمياه الإقليمية للدولة الليبية. ويحدد بقرار من جهة الاختصاص ما يلي:

1- النفايات أو الفضلات والمواد السامة التي يحظر إلّاؤها.  
2- المخالفات والنفايات التي يتطلب إلّاؤها تصريحاً خاصاً.  
3- وضع الشروط الخاصة بالتصريح بإلقاء المخالفات والنفايات.  
وعلى تلك الجهة الرد على مقدمي طلبات التصريح الخاصة بإلقاء الفضلات والنفايات وفقاً للقواعد والأسس التي تحددها اللائحة التنفيذية لهذا القانون.

#### المادة الرابعة والثلاثون:

يحظر صرف المياه الملوثة بالبحر بصورة مباشرة عن طريق أنابيب التصريف سواء كان الصرف بالساحل أو منها أو عن طريق القنوات والمجاري بما في ذلك المجاري المائية الباطنية الانسياب، وذلك قبل معالجتها حسب التشريعات النافذة واللوائح التي تصدر تنفيذاً لهذا القانون.

#### المادة الخامسة والثلاثون:

يحظر إلقاء المواد المشعة والخطرة والغازات السامة وكذلك المفرقات وأية نفايات صناعية أو نووية بقصد التخلص منها أو تحزّينها في المياه الإقليمية للدولة الليبية.

#### المادة السادسة والثلاثون:

على جميع المنشآت المستخدمة لمياه البحر في التبريد وكذلك محطات تحلية مياه البحر أن تقوم بصرف المياه على أعماق ومسافات تتناسب مع اختلاط المياه العائدة بالبحر بحيث لا تتسبب في ارتفاع درجة الحرارة لأكثر من ثلاثة درجات مئوية على مسافة مائة متر من مكان الصرف.

#### المادة السابعة والثلاثون:

يحظر القيام بإنشاءات على الشواطئ يكون من شأنها إحداث تغيير في التيارات البحرية أو التسبب في انجراف أو ترسب منطقة مجاورة ما لم تتخذ الإجراءات الكفيلة بحماية تلك المنطقة من الانجراف أو الترسب. وعلى جهة الاختصاص حماية المناطق التي تتعرض للانجراف الطبيعي.

### المادة الثامنة والثلاثون:

على جميع الجهات المشار إليها في المادة الثالثة من هذا القانون أن تحصل على موافقة الجهة المختصة قبل بناء أي مصنع أو منشأة تستخدم مياه البحر على الساحل أو تلقى به أية مخلفات أو تفجر أية مفرقات لأغراض تتطلبها ضرورة العمل.

### الخاتمة

تناولت هذه الدراسة موضوع آليات تطبيق القانون رقم (15) لسنة 2003 م، الخاص بشأن حماية وتحسين البيئة، حيث عرضت الدراسة، تعريف البيئة والتلوث البيئي، وبيان مفهوم حماية البيئة البحرية، ومصادر تلوث البيئة البحرية، ثم الآليات التي وضعها المشرع الليبي لحمايتها من التلوث، من خلال نصوص المواد "18، 19، 21، 22، 23، 24، 25، 26، 27، 28، 29، 31، 32، 33، 34، 35، 36، 37، 38" لقانون رقم (15) لسنة 2003 م، وهدفت الدراسة إلى تطبيق القوانين البيئية ذات العلاقة، وتجسيدها على أرض الواقع، والتركيز على الطرق المناسبة لقياس التلوث، وتحديد مستوياته، ومعرفة ما إذا كان له تأثير على التوازن البيئي، والوسط الطبيعي للبيئة البحرية، لوضع الخطط والبرامج العلمية من أجل تحقيق التنمية المستدامة.

### التوصيات

- 1- تطبيق قانون رقم (15) لسنة 2003 م بشأن حماية وتحسين البيئة.
- 2- إنشاء وحدات رصد وتقييم برامج وأنشطة البيئة والتنمية المستدامة لإعداد المؤشرات والتقارير البيئية السنوية لحالة البيئة البحرية.
- 3- إعداد الكوادر المؤهلة للعمل في مجال إعداد المؤشرات والتقارير البيئية، والتي ستوفر بلا شك دعماً وعوناً كبيراً لكلاً من متخذي القرار والعاملين في المجالات البيئية، ومن ثم التركيز على الطرق المناسبة لقياس التلوث، وتحديد مستوياته.
- 4- الارتقاء بالسلوكيات البيئية للمجتمع، بنشر الوعي البيئي بين الأفراد والمؤسسات، إلى جانب الاستفادة من خبرات وتجارب الدول في تطبيق برامج الرصد والتقييم البيئي.

## المراجع

1. الركابي، ساجد أحمد عبد. (2020). التنمية المستدامة ومواجهة تلوث البيئة وتغير المناخ، الطبعة الأولى، المركز الديمقراطي العربي للدراسات الاستراتيجية والسياسية والاقتصادية برلين ألمانيا.
2. الفقي، محمد عبد القادر. 2020. تلوث البيئة البحرية من مصادر قائمة في البحر، المنظمة الإقليمية لحماية البيئة البحرية، الكويت.
3. قانون رقم (15) لسنة 2003 م بشأن حماية وتحسين البيئة.
4. UNEP. 2006. القضايا البيئية ذات الأولوية في منطقة البحر المتوسط، تقرير رقم (4) وكالة البيئة الأوروبية.

## تطبيقات الإدارة للذكاء الاصطناعي في اتخاذ القرارات الإدارية دراسة تطبيقية على شركة الاتصالات السعودية

مشاري صالح المشاري\*، أسماء زايد الشريف، نجود أحمد الزهراني  
ماجستير إدارة أعمال، كلية الإدارة، جامعة ميد أوشن  
\*almishari007@gmail.com

وليد عبد الجواد سليمان صديق، الفيصل عبد الحميد محمد حسن  
كلية الإدارة، جامعة ميد أوشن

### المستخلص

هدفت الدراسة إلى التعرف على أثر الذكاء الاصطناعي بأبعاده (الخوارزميات الجينية - الوكلاء الأذكاء - النظم الخبيرة) على اتخاذ القرارات الإدارية بأبعاده (مراحل صنع القرار - محددات اتخاذ القرار - عناصر اتخاذ القرار - المشاركة في اتخاذ القرار) في شركة الاتصالات السعودية، ولتحقيق أهداف الدراسة تم اتباع المنهج الوصفي التحليلي، تمثل مجتمع الدراسة في جميع العاملين داخل شركة الاتصالات السعودية ونتيجة لصعوبة إجراء الحصر الشامل لكافة أفراد مجتمع الدراسة فقد قامت الدراسة باستخدام أسلوب العينات العشوائية البسيطة من خلال نشر الرابط الخاص بالاستبيان على كافة مواقع التواصل الاجتماعي الخاصة بأفراد مجتمع الدراسة وقد بلغ عدد أفراد عينة الدراسة 464 فرد وهم الذين أجابوا على أسئلة استمارة الاستبيان. وتوصلت نتائج الدراسة إلى وجود أثر طردي ذي دلالة إحصائية لمستوى استخدام الذكاء الاصطناعي على اتخاذ القرارات الإدارية في شركة الاتصالات السعودية، واتضح وجود علاقة ارتباط طردية قوية ذات دلالة إحصائية بين استخدام الذكاء الاصطناعي على اتخاذ القرارات الإدارية في شركة الاتصالات السعودية. وأوصت الدراسة إلى ضرورة الاهتمام بتوفير الموارد المالية والإمكانيات اللوجستية والدعم الخاص بتطوير تطبيقات الذكاء الاصطناعي التي يمكن من خلالها الحفاظ على المستوى المتميز لاستخدام تطبيقات الذكاء الاصطناعي في شركة الاتصالات السعودية، العمل على توفير البيئة التحتية التكنولوجية التي تساهم في زيادة قدرة شركة الاتصالات السعودية على استخدام تطبيقات الذكاء الاصطناعي.

الكلمات الافتتاحية: تطبيقات الذكاء الاصطناعي، اتخاذ القرارات الإدارية، شركة الاتصالات السعودية.

## Applications of Artificial Intelligence in Management Decision-Making: An Applied Study on Saudi Telecommunications Company

Meshari Saleh Almeshari\*, Asama Zayed Alsharif, Njood Ahmed Alzahrani

MBA, School of Management, Mid-Ocean University

\*almishari007@gmail.com

Walid Soliman Sadek and Al-Faisal Abdul Hamid

School of Management, Mid-Ocean University

### Abstract

The study aimed to investigate the impact of artificial intelligence, with its dimensions (genetic algorithms, intelligent agents, expert systems), on managerial decision-making, with its aspects (decision-making stages, decision-making determinants, decision-making elements, participation in decision-making) in Saudi Telecommunications Company. To achieve the study objectives, a descriptive-analytical approach was followed. The study population included all employees within Saudi Telecommunications Company. Due to the difficulty of conducting a comprehensive census of all individuals in the study population, the study used a simple random sampling method by distributing the questionnaire link across all social media platforms used by the study population. The study sample comprised 464 individuals who responded to the questionnaire. The study results revealed a statistically significant positive impact of the level of artificial intelligence usage on managerial decision-making in Saudi Telecommunications Company. A strong positive correlation was found between the usage of artificial intelligence and managerial decision-making in the company. The study recommended focusing on

providing financial resources, logistical capabilities, and support for the development of artificial intelligence applications that can help maintain the outstanding level of artificial intelligence application usage in Saudi Telecommunications Company. Additionally, efforts should be directed towards providing the technological infrastructure that contributes to enhancing the company's ability to utilize artificial intelligence applications.

**Keywords:** Artificial Intelligence Applications, Managerial Decision-Making, Saudi Telecommunications Company.

## الفصل الأول: الإطار العام للدراسة

### 1.1 المقدمة

تعتبر المعلومات التي تعتمد على الأساليب الإدارية الحديثة هي القوة الدافعة وراء كافة أنواع القرارات المتخذة في أي منظمة، سواء كانت هذه المنظمة حكومية أو خاصة، تهدف إلى الربح وتقديم الخدمات. وقد ساهم التطور الهائل في تكنولوجيا الكمبيوتر في تطوير أساليب توفير هذه المعلومات بمواصفات معينة تخدم احتياجات الإدارة العليا في عمليات التخطيط واتخاذ القرارات الاستراتيجية، خاصة في ظل المنافسة الشديدة بين منظمات الأعمال، وبما أن المعلومات هي المعرفة التي تنتج عن معالجة البيانات وهي المنتج المنطقي لنظام المعلومات، فإنها تكتسب أهمية أساسية للإدارة في تحقيق أهدافها على جميع المستويات الإدارية وخاصة على المستوى الإداري الاستراتيجي، من خلال توفير المعلومات المناسبة عن أنشطة المنظمة والمؤثرات البيئية التي تتعرض لها، والتي تمكن الإدارة العليا من الاعتماد عليها من خلال الأساليب التحليلية والاستنباطية، بدرجة أكبر من الاعتماد على التخمين والحس الذي تضطر الإدارة العليا إلى اللجوء إليه في حالة عدم وجود معلومات عنه. (عبد المنعم، 2023)

لقد شهدت السنوات الأخيرة تطورات ملحوظة في المجال التقني والتكنولوجي والتي تخدم بدورها مختلف المجالات والتخصصات، ومن بين هذه التقنيات الذكاء الذي اتصف به الكائن البشري، وبمرور الوقت أدرك الإنسان أن ذكائه هو نقطة قوته وتميزه التي بإمكانه استغلالها واستثمارها في الحاسب الآلي الاصطناعي الذي

يعتبر إحدى الركائز الأساسية التي تقوم عليها التكنولوجيا في العصر الحالي وكذا الاستفادة من قدرة تلك النظم الذكية في تطوير أداء المؤسسات. (عسكر، 2020).

ومن روائع إبداعات العقل البشري هو الذكاء الاصطناعي الذي جاء حصيلة تجارب وخبرات وذكاء الإنسان ويعتبر نقطة تحول كبيرة في تاريخ البشرية، فهو يهدف أساساً لتقديم كل ما يرغب به الفرد من معلومات وبرامج جديدة متطورة ويعتبر الذكاء الاصطناعي قفزة نوعية في مجال التكنولوجيا حيث تم التحول من الطرق التقليدية إلى أحدث البرامج والتقنيات المتطورة. (العتيبي، 2022)

لقد كان لتوسع نظم المعلومات الذكية وتحدياتها أثر كبير على كافة مناحي الحياة وفي كافة المؤسسات، مما أدى إلى تسليح نفسها بآليات جديدة (الذكاء الاصطناعي)، حيث يركز اهتمامه على محاكاة الذكاء البشري من خلال أجهزة كمبيوتر عالية الذكاء يتم برمجتها بغرض الاستفادة منها في إنجاز أكبر قدر ممكن كمية العمل التي تتطلب قدرات ذكاء عالية وسرعة عالية. (القضاة والقرشي، 2021)

## 2.1 مشكلة الدراسة

تكمن مشكلة الدراسة في اتخاذ قرارات إدارية غير صحيحة من قبل متخذي القرارات الإدارية بناء على معلومات غير دقيقة ومغلوبة، بالإضافة إلى وجود تباين واضح في مستوى الإدارات التي تستخدم أنظمة وتطبيقات الذكاء الاصطناعي في عملها عن المستوى الإدارات التقليدية إذ لا بد من شرح التنظيم الإداري لهذه الإدارات الحديثة وتسلط الضوء على القرارات التي تتخذها هذه الإدارات ومدى الاستفادة منها للحد من بيروقراطية العمل الإداري والتعرف على مظاهر الفرق بين الذكاء البشري والاصطناعي عند معالجة البيانات من قبل الأقسام واتخاذ القرارات الإدارية.

يعد الذكاء الاصطناعي من أهم المواضيع التي تساعد القادة الإداريين والإدارة العليا على مواجهة التحديات المتطورة في بيئة العمل، حيث تشير دراسة (الشوابكة، 2017) أن هناك أثر واضح لدور تطبيقات الذكاء الاصطناعي النظم الخبيرة في اتخاذ القرارات الإدارية في البنوك السعودية العاملة في محافظة الطائف، ودراسة (صالح، 2009م).

لذلك جاءت فكرة هذه الدراسة انطلاقاً من أهمية القرارات الصادرة عن شركة الاتصالات السعودية، ومعرفة دقة وجودة القرارات الصادرة إلى أهمية تحسينها، وتحاول الدراسة الكشف عن أثر تطبيقات الإدارة للذكاء الاصطناعي بأبعاده (قدرة النظام- سلوك المستخدم- التدريب والتطوير- توفر الخبراء) على اتخاذ القرارات

الإدارية بأبعاده (منهج اتخاذ القرار - ثقافة اتخاذ القرار - كفاءة متخذ القرار - أسلوب متخذ القرار) على شركة الاتصالات السعودية.

### 3.1 أهمية الدراسة

تكمن أهمية الدراسة الرئيسية في التعرف على أثر تطبيقات الإدارة للذكاء الاصطناعي على اتخاذ القرارات الإدارية ومن ثم فسوف يتم تقسيم أهمية الدراسة على النحو التالي:

#### ➔ الأهمية العلمية:

لـ تحفيز الباحثين الآخرين على التوسع في دراسة وتحليل هذه المتغيرات في المؤسسات الأخرى أو تغطية الجوانب التي لم تغطيها الدراسة الحالية.

لـ العمل على مساعدة الجميع على التعرف على المفاهيم الخاصة بالذكاء الاصطناعي والقرارات الإدارية داخل جميع المؤسسات.

لـ العمل على الربط بين متغيرات الدراسة وإيضاح أثر العلاقة فيما بينهم وأهمية الربط فيما بينهم.

لـ زيادة المراجع العلمية والأدبية المرتبطة بنفس مجال وموضوعات الدراسة كمرجع للباحثين فيما بعد.

#### ➔ الأهمية العملية:

لـ العمل على تعزيز العلاقة بين الذكاء الاصطناعي واتخاذ القرارات داخل المؤسسات عامة وشركة الاتصالات السعودية خاصة.

لـ التعرف على وجود علاقة ذو دلالة إحصائية بين كلا من الذكاء الاصطناعي واتخاذ القرارات.

لـ العمل على تحفيز أصحاب القرارات داخل شركة الاتصالات السعودية على ضرورة اتباع فاعليات الذكاء الاصطناعي حتى يتمكنوا من اتخاذ القرارات الإدارية في كافة المراحل داخل المؤسسات.

### 4.1 أهداف الدراسة

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على أثر تطبيقات الإدارة للذكاء الاصطناعي بأبعاده (قدرة النظام- سلوك المستخدم- التدريب والتطوير - توفر الخبراء) على اتخاذ القرارات الإدارية بأبعاده (منهج اتخاذ القرار -

ثقافة اتخاذ القرار - كفاءة متخذ القرار - أسلوب متخذ القرار) على شركة الاتصالات السعودية وتتفرع منه عدة أهداف فرعية كالتالي:

- تقييم تأثير تطبيقات الذكاء الاصطناعي في قدرة النظام داخل شركة الاتصالات السعودية.
- دراسة سلوك المستخدمين تجاه تطبيقات الذكاء الاصطناعي وكيفية تأثير ذلك على قراراتهم الإدارية.
- تقييم التدريب والتطوير المطلوب لتنفيذ تطبيقات الذكاء الاصطناعي وتأثيرها على قدرة الموظفين على اتخاذ القرارات.
- تحليل توفر الخبراء وكيف يمكن أن يؤثر استخدام التطبيقات الذكية على دور الخبراء في عمليات اتخاذ القرارات داخل الشركة.

### 5.1 أسئلة الدراسة

السؤال الرئيسي الأول: هل يوجد تأثير لتطبيقات الاصطناعي بأبعاده (قدرة النظام- سلوك المستخدم- التدريب والتطوير - توفر الخبراء) على اتخاذ القرارات الإدارية بأبعاده (منهج اتخاذ القرار - ثقافة اتخاذ القرار - كفاءة متخذ القرار - أسلوب متخذ القرار) على شركة الاتصالات السعودية؟

ويتفرع من السؤال الرئيسي مجموعة من الأسئلة الفرعية على النحو التالي:

- كيف يؤثر تطبيق نظام الذكاء الاصطناعي على قدرة الشركة على تحليل البيانات وتقديم معلومات دقيقة لدعم اتخاذ القرارات الإدارية؟
- هل يوجد تأثير ملموس لسلوك المستخدم في استخدام تطبيقات الذكاء الاصطناعي على جودة القرارات الإدارية؟
- كيف يمكن تحسين قدرة الفريق الإداري في اتخاذ القرارات من خلال برامج التدريب والتطوير المرتبطة بتقنيات الذكاء الاصطناعي؟
- ما هو التأثير المتوقع لتوفر الخبراء في مجالات الذكاء الاصطناعي على قدرة الشركة على استخدام تلك التقنيات بشكل فعال؟

## 6.1 فرضيات الدراسة

- الفرضية الرئيسية الأولى: يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) بين الذكاء الاصطناعي بأبعاده (قدرة النظام- سلوك المستخدم- التدريب والتطوير - توفر الخبراء) على اتخاذ القرارات الإدارية بأبعاده (منهج اتخاذ القرار - ثقافة اتخاذ القرار - كفاءة متخذ القرار - أسلوب متخذ القرار) على شركة الاتصالات السعودية ، ويندرج من الفرضية الرئيسية مجموعة من الفرضيات الفرعية على النحو التالي:
- الفرضية الفرعية الأولى: يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) قدرة النظام على اتخاذ القرارات الإدارية بأبعاده على شركة الاتصالات السعودية.
  - الفرضية الفرعية الثانية: يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) لسلوك المستخدم على اتخاذ القرارات الإدارية بأبعاده على شركة الاتصالات السعودية.
  - الفرضية الفرعية الثالثة: يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) للتدريب والتطوير على اتخاذ القرارات الإدارية بأبعاده على شركة الاتصالات السعودية.
  - الفرضية الفرعية الرابعة: يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) لتوفر الخبراء على اتخاذ القرارات الإدارية بأبعاده على شركة الاتصالات السعودية.

## 7.1 نموذج الدراسة

- يهدف هذا النموذج إلى التعرف على أثر الذكاء الاصطناعي بأبعاده (قدرة النظام- سلوك المستخدم- التدريب والتطوير - توفر الخبراء) على اتخاذ القرارات الإدارية بأبعاده (منهج اتخاذ القرار - ثقافة اتخاذ القرار - كفاءة متخذ القرار - أسلوب متخذ القرار) على شركة الاتصالات السعودية.
- ← المتغير المستقل: الذكاء الاصطناعي بأبعاده (قدرة النظام- سلوك المستخدم- التدريب والتطوير - توفر الخبراء)
- ← المتغير التابع: اتخاذ القرارات الإدارية بأبعاده (منهج اتخاذ القرار - ثقافة اتخاذ القرار - كفاءة متخذ القرار - أسلوب متخذ القرار)



من إعداد/ الباحث

## 8.1 دوافع اختيار الموضوع

### دوافع ذاتية:

- هناك خلفية في مجال إدارة الشركات أو التكنولوجيا، وقد أثرت تلك الخبرات في اهتمامي بفهم تأثير تطبيقات الذكاء الاصطناعي على اتخاذ القرارات الإدارية.
- هناك اهتمام شخصي بالابتكار التقني وكيف يمكن تكامله في السياق التنظيمي، وهذا أثر في اختياري لهذا الموضوع.
- وجود الرغبة في تطوير مهاراتي في مجالات مثل البحث والتحليل هي دافع ذاتي.

### دوافع موضوعية:

1. تكون هناك أهمية كبيرة لفهم كيف يمكن لتطبيقات الذكاء الاصطناعي تحسين كفاءة الإدارة وتأثيرها على الأداء الاقتصادي للشركات.
2. هناك نقص في الأبحاث المتعلقة بتأثير تطبيقات الذكاء الاصطناعي على اتخاذ القرارات الإدارية في السياق الشركات.
3. في ظل التقدم السريع في مجال الذكاء الاصطناعي، قد تكون هناك حاجة ملحة لفهم تأثيره على مجال الإدارة.

## 9.1 المنهجية

تعتبر الدراسة من الدراسات الوصفية التحليلية، التي تهدف لبيان أثر أنظمة الذكاء بأبعاده (قدرة النظام- سلوك المستخدم- التدريب والتطوير- توفر الخبراء) على اتخاذ القرارات الإدارية بأبعاده (منهج اتخاذ القرار - ثقافة اتخاذ القرار - كفاءة متخذ القرار - أسلوب متخذ القرار)، حيث قام الباحثون بعمل دراسة ميدانية على شركة الاتصالات السعودية، وعمل وصف شامل للبيانات التي تم استخدامها في هذه الدراسة، كما قام الباحثون باستخدام الأساليب الإحصائية لتحويل البيانات من النوعية إلى كمية من خلال البرنامج الإحصائي (SPSS)، ويتم وصفها بأنها دراسة ميدانية جراء قيام الباحث بالحصول على المعلومات من العينة مباشرة.

### ✿ أدوات الدراسة

- اعتمدت الدراسة على الاستبانة كأداة لجمع البيانات وتكونت الاستبانة من ثلاث محاور على النحو التالي:
- المحور الأول: يرتبط بالبيانات الديموغرافية المتمثلة في (النوع - العمر - الدرجة العلمية- عدد سنوات الخبرة - المسمى الوظيفي).
  - المحور الثاني: ويرتبط بالمتغير المستقل وهو الذكاء الاصطناعي بأبعاده (قدرة النظام- سلوك المستخدم- التدريب والتطوير- توفر الخبراء)
  - المحور الثالث: ويرتبط بالمتغير التابع وهو اتخاذ القرارات الإدارية بأبعاده (منهج اتخاذ القرار - ثقافة اتخاذ القرار - كفاءة متخذ القرار - أسلوب متخذ القرار)

### ✿ مصادر جمع البيانات

- اعتمدنا في إنجاز هذه الدراسة على المصادر الأولية والثانوية وهي:
- المصادر الثانوية: وتتمثل بالمسح الأكاديمي للأبحاث والدراسات السابقة والبيانات المتعلقة بموضوع الدراسة، بالإضافة إلى المراجع والمصادر بهدف كتابة الجانب النظري للبحث، بما في ذلك الكتب والمقالات في اللغات العربية والأجنبية التي من شأنها إثراء الدراسة والدراسات والأبحاث والرسائل الجامعية.
  - المصادر الأولية: وتتمثل بالبيانات الميدانية التي تم جمعها من خلال إجراء المقابلات الشخصية وقوائم الاستبيانات التي تم تصميمها وتطويرها بعد الاطلاع على العديد من الدراسات ذات الصلة بموضوع الدراسة. وهي تتكون من جزأين. الجزء الأول يتضمن البيانات الشخصية والوظيفية

للمستجيب (الجنس، العمر، المستوى التعليمي المستوى الوظيفي). الجزء الثاني يحتوي على معلومات عامة وتضمنت محاور الاستبيان محورين تناول الأول منهما المتغير المستقل "الذكاء الاصطناعي"، ويتناول المحور الثاني المتغير التابع "اتخاذ القرار.

### 10.1 الأساليب الإحصائية

- تم الاعتماد على برنامج الحزم الإحصائية (Spss) للوصول إلى الأهداف المرسومة حيث تحتوي على:
- يتضمن البرنامج مجموعة من الاختبارات الإحصائية التي تندرج تحت الإحصاء الوصفي والإحصاء الاستدلالي. وفيما يلي مجموعة من الأساليب الإحصائية التي استخدمت في الدراسة.
  - التكرارات والنسب المئوية: تم استخدامها للتعرف على خصائص أفراد الدراسة ومدى موافقتهم على فقرات الاستبيان.
  - اختبار معامل ألفا كرونباخ: تم استخدامه لتحديد ثبات أبعاد الاستبيان.
  - معامل ارتباط بيرسون: تم استخدامه لتحديد مدى اتساق كل فقرة مع البنود الكمية للاستبيان والأبعاد التي ينتمي إليها (الاتساق الداخلي لأداة الاستبيان)، وكذلك لقياس تأثير المتغيرات الشخصية على كل من الذكاء الاصطناعي وعملية صنع القرار في المؤسسات الاقتصادية.
  - اختبار الانحدار البسيط: تم استخدامه لتحديد تأثير المتغير المستقل على المتغير التابع.
  - مؤشر الأهمية النسبية: وذلك لتحديد أهمية السؤال من بين الأسئلة المطروحة.
  - عينة الاختبار المقترنة: تم استخدامها لدراسة العلاقة بين المتغير المستقل والمتغير التابع.

### 11.1 حدود الدراسة

- الحدود الموضوعية: تركز على التعرف على تطبيقات الإدارة للذكاء الاصطناعي بأبعاده (قدرة النظام- سلوك المستخدم- التدريب والتطوير - توفر الخبراء) على اتخاذ القرارات الإدارية بأبعاده (منهج اتخاذ القرار - ثقافة اتخاذ القرار - كفاءة متخذ القرار - أسلوب متخذ القرار) على
- الحدود المكانية: تركز على شركة الاتصالات السعودية.
- الحدود الزمانية: اقتصرت الدراسة خلال عام 2024.
- حدود بشرية: تركز الدراسة على جميع العاملين في شركة الاتصالات السعودية.

## الدراسات السابقة

الدراسات العربية	
الدراسة	أل عزام و آل ظفيرة (2023)
أهداف الدراسة	تناولت هذه الدراسة أثر تطبيق الذكاء الاصطناعي على جودة اتخاذ القرارات وقد كان الهدف الأساس من هذه الدراسة هو التعرف على دور الذكاء الاصطناعي في اتخاذ القرارات الإدارية في إمارة منطقة عسير
المتغير المستقل	تطبيق الذكاء الاصطناعي
المتغير التابع	جودة اتخاذ القرارات
منهجية البحث	ولتحقيق هذه الأهداف تم الاعتماد على المنهج الوصفي الارتباطي، واستخدمت الاستبانة كأداة لجمع المعلومات والبيانات من أفراد العينة، تكون مجتمع الدراسة من موظفي إمارة وموظفة، أما عينة الدراسة فقد تمثلت في عينة عشوائية بلغ عددها (200) منطقة عسير والبالغ عددهم (600) موظفا.
أهم النتائج والتوصيات	توصلت الدراسة إلى عدة نتائج أهمها وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين استخدام أساليب الذكاء الاصطناعي موظف وجودة اتخاذ القرارات الإدارية، وهذه العلاقة فسرت بقيمة معامل التحديد R-Square، والتي تصل إلى، 0.5% كما أشارت «بين المؤهل العلمي ومتغير الذكاء الاصطناعي، وأظهرت النتائج "موجب نتائج اختبار ارتباط بيرسون أن هناك ارتباطا «بين المؤهل العلمي ومجال اتخاذ القرارات الإدارية، كما تبين أن هناك علاقة ذات دلالة إحصائية بين قدرة "موجب ارتباط النظام وبين جودة اتخاذ القرار. وأوصت الدراسة بضرورة تنمية مهارات العاملين بهدف التعامل مع الأساليب المختلفة من الذكاء الاصطناعي، والعمل على تحديد الأسس العلمية والموضوعية الواجب اعتمادها في اتخاذ القرار.
الدراسة	التويجى والنوح (2022)
أهداف الدراسة	هدفت الدراسة إلى التعرف على متطلبات دعم اتخاذ القرارات الإدارية باستخدام الذكاء الاصطناعي في وزارة التعليم بالمملكة العربية السعودية، وتقديم توصيات لدعم اتخاذ القرارات الإدارية باستخدام الذكاء الاصطناعي في وزارة التعليم بالمملكة العربية السعودية
المتغير المستقل	الذكاء الاصطناعي
المتغير التابع	اتخاذ القرارات الإدارية
منهجية البحث	ولتحقيق أهداف الدراسة، تم اتباع المنهج الوصفي المسحي. واستخدمت المقابلة كأداة للدراسة، وتم إجراء (المقابلات) مع (17) خبيراً من القيادات في وزارة التعليم، وأساتذة الجامعات، والمختصين في علوم الحاسب والذكاء الاصطناعي. تم تنظيم أسئلة المقابلة لتحديد متطلبات تطبيق الذكاء الاصطناعي في أربعة أبعاد تتعلق بعملية اتخاذ القرار الإداري، وهي: تحديد المشكلة، جمع المعلومات والتحليل، تحديد واختيار البدائل، التنفيذ والمتابعة.
أهم النتائج والتوصيات	وتوصلت الدراسة إلى العديد من النتائج، من أبرزها ما يلي: جاءت أعلى متطلبات بعد تحديد المشكلة على التوالي: (رفع مستوى جودة البيانات المتوفرة لدى وزارة التعليم ومعالجتها، توحيد مركز البيانات

<p>والمعلومات في وزارة التعليم، إعادة بناء النظام الرقمي ومركز البيانات بشكل يضمن جودة البيانات بما يتواءم مع تقنيات الذكاء الاصطناعي.</p> <p>توظيف الخبرات البشرية المتخصصة في بناء أنظمة الذكاء الاصطناعي)، وأعلى متطلبات بعد جمع وتحليل البيانات على التوالي: (ربط أنظمة الوزارة الرقمية مع بعضها (التكامل بين الأنظمة)- تفعيل الآلات والمستشعرات واستخدامها في جمع البيانات - ربط البيانات ومشاركتها مع الجهات (الحكومية والقطاع الخاص) ذات العلاقة - التطوير المهني ومواكبة التغيرات في جانب التقني)، وأعلى متطلبات بعد تحديد واختيار البدائل : (إعادة هندسة العمليات لتطبيق عملية اتخاذ القرار وفق منهجية تستطيع خوارزميات الذكاء الاصطناعي التعامل معها - نقل الخبرة البشرية إلى قواعد المعرفة .</p> <p>الالتزام بمبادئ أخلاقيات الذكاء الاصطناعي في المملكة العربية السعودية)، وأتت أعلى متطلبات بعد التنفيذ ومتابعة القرار على التوالي في الآتي: (توفر الآليات لقياس وتقويم مستوى التنفيذ والتي يستطيع الذكاء الاصطناعي العمل بها. - تمكين برامج الذكاء من الوصول إلى مصادر البيانات ومركز المعلومات في وزارة التعليم - الرقابة على إدخال البيانات ومتابعتها). وفي ضوء النتائج، تم وضع عدد من التوصيات التي قد تساعد المسؤولين في وزارة التعليم في تطبيق تقنيات الذكاء الاصطناعي لدعم اتخاذ القرار في الوزارة.</p>	<p>الدراسة</p>
<p>الملا و الشباطات (2022)</p>	<p>أهداف الدراسة</p>
<p>تناولت الأطروحة موضوع التطبيقات الإدارية للذكاء الاصطناعي في اتخاذ القرارات الإدارية وسلطت الضوء على مشكلتين رئيسيتين: المشكلة الأولى تتعلق بطبيعة القرارات المتخذة عن طريق تطبيقات الذكاء الاصطناعي، والمشكلة الثانية تتعلق بمدى ملاءمة القرارات الإدارية. باستخدام تطبيقات الذكاء الاصطناعي وأثره في عملية اتخاذ وصياغة القرارات الإدارية الخالية من الأخطاء، لتقليل الإجراءات الإدارية، وتجنب هدر جهد ووقت متخذي القرار الإداري، والحفاظ على حقوق الأفراد من الضياع.</p>	<p>المتغير المستقل</p>
<p>التطبيقات الإدارية للذكاء الاصطناعي</p>	<p>المتغير التابع</p>
<p>اتخاذ القرارات الإدارية</p>	<p>منهجية البحث</p>
<p>اعتمد البحث على المنهجية الوصفية</p>	<p>أهم النتائج والتوصيات</p>
<p>ومن أهم التوصيات التي قدمها الباحث ضرورة تطوير تشريعات قانونية متكاملة لغرض تنظيم الأتمتة الذكية في جميع أنشطة الإدارة العامة. وضرورة الاهتمام بالبنية التحتية لتطوير البرامج الإلكترونية لهذا الغرض نجاح أنظمة الذكاء الاصطناعي في دعم متخذي القرار الإداري في اتخاذ قراراتهم.</p>	<p>الدراسة</p>
<p>الشراري، (2021)</p>	<p>أهداف الدراسة</p>
<p>هدفت إلى تحليل أثر الذكاء الاصطناعي على جودة اتخاذ القرارات الإدارية. واستعان الباحث بوجهة نظر قادة المدارس الثانوية بإدارة الجوف التعليمية بالمملكة العربية السعودية وقائد مدرسة ثانوية بمنطقة الجوف.</p>	<p>المتغير المستقل</p>
<p>الذكاء الاصطناعي</p>	<p>المتغير التابع</p>
<p>جودة اتخاذ القرارات الإدارية</p>	<p>منهجية البحث</p>
<p>المنهج الوصفي التحليلي، وتكونت عينة الدراسة من (60) قائداً وبالنسبة للعام الدراسي 2019-2020. توصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج أهمها وجود تأثير مرتفع ذو دلالة إحصائية. تؤثر أبعاد الذكاء الاصطناعي (القدرة الإدارية، سلوك المستخدم، التدريب والتطوير، وتوافر الخبراء) على جودة القرار. لا</p>	<p>أهم النتائج والتوصيات</p>

توجد فروق ذات دلالة إحصائية في تقدير المبحوثين للذكاء الاصطناعي تعزى لمتغيري الجنس والخبرة، كما لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في تقدير المبحوثين لجودة القرارات الإدارية. والخبرة. وأوصت الدراسة بضرورة اهتمام مكاتب الإدارة التعليمية بمفهوم الذكاء الاصطناعي وعمليات سلوك المستخدم والتدريب والتطوير، وتبني سياسات وإجراءات تعمل على رفع مستوى وعي العاملين بأهمية الذكاء الاصطناعي. الذكاء الاصطناعي من خلال عقد دورات تدريبية لموظفيها. كما أوصت بضرورة تحديث وتطوير البرامج الاستخبارية يستخدم الذكاء الاصطناعي لتمكين الأقسام المختلفة من اتخاذ القرارات الصحيحة في الوقت المناسب.	
حسن (2020)	الدراسة
يركز هذا البحث على موضوع مهم جدا وهو جودة عملية اتخاذ القرار في المصرف محل الدراسة، وبما أن المنظمات تعيش اليوم في بيئة سريعة التغير بسبب التطورات السريعة والمتلاحقة في البرمجيات وأنظمة الحواسب الإلكترونية مع ظهور ابتكارات جديدة في هذا المجال، ولعل أحدها هو الذكاء الاصطناعي الذي يعبر عنه بأنه النظرية المتعلقة بكيفية عمل العقل، وذلك عن طريق توجيه الحاسب لأداء أشياء يؤديها الإنسان بطريقة أفضل، وحيث إن عملية اتخاذ القرار أصبحت من أهم المقومات الأساسية للإدارة الناجحة باعتبارها محور العملية الإدارية في مختلف المستويات التنظيمية. من هنا جاء هذا البحث لدراسة أثر تطبيق الذكاء الاصطناعي (قدرة النظام - سلوك المستخدم - عملية التدريب والتطوير على النظام - توفر الخبراء) في جودة عملية اتخاذ القرار في المصرف محل الدراسة وذلك نظرا لأهمية القطاع المصرفي ودوره الكبير في الاقتصاد الوطني.	أهداف الدراسة
تطبيق الذكاء الاصطناعي (قدرة النظام - سلوك المستخدم - عملية التدريب والتطوير على النظام - توفر الخبراء)	المتغير المستقل
جودة عملية اتخاذ القرار	المتغير التابع
اعتمد البحث على المنهج الوصفي التحليلي. حيث قامت الباحثة بتوزيع (120) استبانة على عينة عشوائية من العاملين في الإدارتين العليا والوسطى في المصرف محل الدراسة، وبلغ عدد الاستبانات المستردة والصالحة للتحليل والتي تم تفرغها (100) استبانة، وقد قامت الباحثة بتحليل البيانات باستخدام برنامج التحليل الإحصائي (SPSS 15).	منهجية البحث
وقد توصلت الباحثة بضرورة اهتمام المصرف العقاري السوري بمفهوم الذكاء الاصطناعي بشكل أكبر، واتخاذ السياسات والإجراءات التي تعمل على زيادة مستوى إدراك العاملين لأهمية الذكاء الاصطناعي من خلال عقد دورات تدريبية للعاملين، وتحديث وتطوير برامج الذكاء الاصطناعي المستخدمة لتمكين الإدارات المختلفة من اتخاذ القرارات المناسبة في الوقت المناسب، وكذلك العمل على تأمين الخبراء لاستخدام النظم الخاصة بالذكاء الاصطناعي، وأن يتم اختيار الخبراء ذوي الكفاءة والخبرة.	أهم النتائج والتوصيات

## الفصل الثاني: الإطار النظري

### المبحث الأول: الذكاء الاصطناعي

الذكاء هو أحد الخصائص الفردية التي ميز الله بها الإنسان عن سائر المخلوقات، الذكاء هو إحدى علامات اختيار الله للإنسان، كان من الطبيعي أن تكون هناك سمات تثبت هذا التكريم الإلهي وكان العقل البشري أهمها. وبمرور الوقت، أدرك البشر أن ذكائهم هو جوهر قوتهم وتفردهم، وهو ما يمكنهم استغلاله واستغلاله في أجهزة الكمبيوتر. وبناء على ذلك فقد حاول العلماء كثيراً التحقيق في خاصية الذكاء عند الإنسان وغيره من البشر، وبعد أن تبين لهم أن الآلات تفتقر إلى مثل هذه الميزة، كيف يمكن نقل هذا الذكاء إلى الآلات لكي تعطي هذه الميزة للآلات. جهاز (أل عزام وأل ظفرة، 2023)

ويرى حبيب (Habeeb 2017) أن الذكاء الاصطناعي هو علم مستند على فرضية أنه يمكن اعتبار التفكير الذكي على أنه نوع من أنواع الحوسبة، يمكن تطويرها وميكنتها بالكامل، وليتم ذلك لا بد من الأخذ بعين الاعتبار أمرين هاميين هما تمثيل المعرفة، ومعالجة هذه المعرفة.

#### 1.1.2 مفهوم الذكاء الاصطناعي:

يُطلق على الذكاء الاصطناعي باللغة الإنجليزية اسم الذكاء الاصطناعي وهو اختصار لكلمة (آل) والتي تعني فرع من علوم الحاسوب يهتم بتقليد الآلات ونمذجة السلوك البشري. (Habeeb, 2017)

#### 2.1.2 العلاقة بين الذكاء البشري والذكاء الاصطناعي:

من المعروف أن العقل البشري يؤدي مهامه المطلوبة بدافعية إنسانية ودافعية قوية دون الاعتماد على أدمغة بشرية أخرى، أما الذكاء الاصطناعي فهو يعتمد بشكل أساسي على العقل البشري. (Ali 2018).

ويمكن تفسير العلاقة القائمة بين الذكاء البشري والذكاء الاصطناعي عن طريق محاكاة ونقل أساليب الذكاء البشري على شكل برامج ونظم تجعل الحاسوب قادر على اقتحام مجالات تحتاج نوع من الذكاء عند محاولة البحث عن حلول مناسبة لها (Komal 2014).

وفيما ورد سابقاً يمكن إبراز العلاقة بين الذكاء الاصطناعي والذكاء البشري في النقاط التالية (Ali, 2018)

1- نمذجة ومحاكاة بعض أساليب الذكاء البشري في أماكن عديدة منها:

استخدام الرموز في التعامل مع الأشياء ومعالجتها والتعرف عليها وإيجاد الحلول المناسبة للمشكلات والاستفادة من الخبرات السابقة لشخص خبير في تخصص معين ونقلها إلى الكمبيوتر على شكل أنظمة.

2- محاكاة ونمذجة طرق الإدراك السمعي والفهم، وفيها تم إنشاء برامج وأنظمة للتعرف على اللغات الطبيعية وفهمها ومعالجتها.

3- محاكاة أساليب التحكم بعقل الإنسان وحواسه على الجهاز الحركي ومن ثم إنشاء برامج وأنظمة الروبوت.

4- محاكاة ونقل الرؤية وأنظمة الرؤية البشرية وتطويرها من خلال برامج الرؤية الحاسوبية التي تتناول معالجة الصور بطرق مختلفة والتعرف على الأشكال فيها.

5- تصميم نماذج لمحاكاة وظيفة الخلايا العصبية في الدماغ وخاصة أتمتة المعالجة المتوازنة من خلال تحديد نماذج سلوك الدماغ البشري وتطوير النمذجة الرياضية لمحاكاة السلوكيات المعرفية. تطور الشبكات العصبية والحوسبة العصبية التي تطورت وأصبحت قادرة على محاكاة التعلم.

### 3.1.2 أهمية الذكاء الاصطناعي:

تكمّن أهمية الذكاء الاصطناعي فيما قدمته القطان (2022) بالآتي:

- 1- الحفاظ على الخبرات البشرية المخزنة ونقلها إلى الأنظمة الذكية.
- 2- يستطيع الإنسان استخدام اللغة الطبيعية بدلاً من لغات برمجة الكمبيوتر عند التعامل مع الآلات.
- 3- باستخدام هذه الأجهزة الذكية في أداء المهام الصعبة والخطرة أو المهام التي تتضمن تفاصيل معقدة وتتطلب المزيد من التركيز، فإنها تقلل من العوائق والضغط النفسي، الوعي العقلي والحضور الذهني المستمر والقرارات الصارمة والفورية التي لا تحتمل التأخير والخطأ.
- 4- يمكن استخدام هذه الآلات الذكية في المجالات التي تحتاج فيها إلى اتخاذ القرارات، لأن هذه الأنظمة تتمتع بالاستقلالية والموضوعية والدقة القصوى وخالية من التحيز والعنصرية.
- 5- يمكن أن تكون مناسبة للخدمة في مجالات مختلفة كمجال الطب الذي يفيد في تشخيص الأمراض ووصف الأدوية والاستشارات القانونية والمهنية، وكذلك في المجالات الأمنية والعسكرية والتدريب الحاسوبي التفاعلي.

كما تتحقق فوائد أخرى مع الذكاء الاصطناعي منها:

خلق أفكار جديدة تؤدي إلى الابتكار والإبداع، تقليد الإنسان في التفكير والسلوك، تجنب الملل والروتين، توفير أكثر من نسخة للنظام الذي يحل محله. الخبراء، بالإضافة إلى عدم الاعتماد على ذوي الخبرة، والمهارات الفنية البشرية الممتازة، والسرعة في إنجاز الأمور وتقديم النتائج الدقيقة (Accenture, 2017). أنواع الذكاء الاصطناعي:

يمكن تصنيف الذكاء الاصطناعي إلى ما يلي حسب مهامه الرئيسية (عباس، 2020):

- 1- الذكاء الاصطناعي الضعيف أو المحدود
- 2- الذكاء الاصطناعي العام.
- 3- الذكاء الاصطناعي الفائق قام مارتن رينجل بتقسيم الذكاء الاصطناعي إلى الأجزاء التالية ( Ringle, 2019

- تقنية الذكاء الاصطناعي: توضح السلوك الذي للنظام بغض النظر عن بنية البيانات ومهامها وعلاقتها بالسلوك البشري.
- محاكاة الذكاء الاصطناعي: هو نوع يعتقد بوجود تشابه بين الذكاء الاصطناعي والذكاء البشري، وذلك بناءً على التشابه الظاهري في السلوك الظاهري لنظام الكمبيوتر والإنسان العادي.
- التصميم- الذكاء الاصطناعي الذي يرتبط بشكل مباشر بالمكونات الداخلية وليس بالسلوك الخارجي العلني.
- تشبه نظرية الذكاء الاصطناعي إلى حد ما نظرية المعرفة.

بينما صنف علي (Ali 2018) الذكاء الاصطناعي وفقاً إلى نوعين من الوظائف والمهام التي يقوم بها وهي:

- النوع الأول: مهام الحياة الذكية: هي جميع المهام والأدوار التي نقوم بها بشكل مستمر لكي نكون قادرين على التكيف مع العالم من حولنا، ومنها: الرؤية مع القدرة على هضم العالم الذي نعيش فيه ، تخطيط .
- النوع الثاني: ويطلق عليها أيضاً وظائف الخبراء، بمعنى أن الذكاء الاصطناعي يرتبط بمهام يتقنها بعض الأشخاص وتتطلب تدريباً جيداً وقد تكون مفيدة، خاصة أن هذه المهام يمكن ميكنتها، بحيث قد لا يكون هناك الخبير كمثل على تفكير الخبراء.

#### 4.1.2 خصائص الذكاء الاصطناعي:

يتمتع الذكاء الاصطناعي بخصائص فريدة تميزه عن غيره ومن أبرز هذه الخصائص ما طرحه (Shekhar2019) بالآتي:

1. يقدم حلاً مناسباً لكل مشكلة وحلاً مناسباً لعدد من المشاكل المشابهة.
2. يستخدم أسلوباً مشابهاً للأسلوب الذي يستخدمه الإنسان في التعامل مع المشكلات.
3. يتعامل مع الفرضيات بشكل يتجاوز حدود الأداء والسرعة المحددة افتراضياً.
4. اتبع الأساليب العلمية المنظمة ولا تحدث بشكل عشوائي.
5. يتطلب تكوينها عرض قدر هائل من المعرفة النوعية لتخصص معين.
6. يسعى إلى تقليد البشر في التفكير والأسلوب.
7. الحفاظ على التجربة الإنسانية.
8. يتناول البيانات الرمزية غير الرقمية من خلال عمليات التحليل والمقارنة المنطقية.
9. يطرح أفكاراً جديدة تدعم الإبداع.
10. التقليل من الاعتماد على الخبراء البشريين.

وكما أورد راج وسيمانز (Raj Samans 2019) خصائص أخرى يتسم بها الذكاء

- الاصطناعي والتي تتمثل في قدرته على:
- تقديم حلول للمشاكل الموجودة.
- القيام بالعمليات العقلية كالإدراك والتفكير.
- التعلم وتوظيف الخبرات والتجارب السابقة.
- اكتساب المعرفة وتخزينها وتطبيقها.
- الاستفادة من مبدأ التجربة والمحاولة بالخطأ بهدف اكتشاف المواضيع المتنوعة.
- الاستجابة الآنية للمواقف والتطورات الجديدة.
- التعامل بجدية وصرامة مع الحالات الصعبة والمستعصية.
- التمييز بين الأهمية النسبية لعناصر الحالات الموجودة.
- التعامل مع المواقف الغامضة في ظل عدم توفر المعلومة.

- والابتكار وإدراك الأمور المرئية واستيعابها.
- طرح المعلومة الجيدة المطلوبة لاتخاذ القرارات الصائبة.

### 5.1.2 إيجابيات الذكاء الاصطناعي وسماته

يتمتع الذكاء الاصطناعي بالعديد من المزايا أهمها السرعة العالية والدقة البالغة، لأنه يعمل لفترة طويلة دون تعب وتعب، كما أنه يتمتع بكفاءة عالية في إدارة البيانات، بالإضافة إلى أنه يتمتع بمرونة كبيرة في العمل يستجيب للمستخدم وعلى عكس البشر لا يتحكم في انفعالاته واندفاعاته التي لا يمكن السيطرة عليها ولا يهتم بمشاعره وانفعالاته التي تعيق تقدم العمل، وتعمل هذه الأنظمة على أساس تفكير علمي ومنطقي ومنظم. يتحرر من التقلبات المزاجية وهذا يحسن قدرته على اتخاذ القرار الصحيح في فترة زمنية قصيرة. (Tuomi, 2018).

### ويمكن ايجاز ايجابيات الذكاء الاصطناعي في النقاط التالية:

- تقدم واضح في القدرات البشرية عن طريق تجويد نوعية التعليم، والرعاية الصحية.
- تقليل تكاليف الإنتاج.
- تحقيق التنمية المستدامة بكافة أبعادها.
- تقليل الزمن المستغرق في تأدية المهام والأعمال.
- تعميم انجازات التطور البشري على العالم.
- تقديم وسائل نقل ومواصلات مريحة ورخيصة التكاليف.

ويذكر باهارادواج (Bharadwaj, 2017) يتمتع الذكاء الاصطناعي بقدرات مذهلة يمكنها تغيير مسار حياتنا نحو الأفضل، مثل القدرة على التحليل والاستنتاج والتركيب. وفي مجال الذكاء الاصطناعي، بالإضافة إلى القدرة على التمثيل الرمزي والبحث التجريبي، والجهد وحفظ وتمثيل المعرفة، والقدرة على محاكاة السلوك البشري، وكذلك القدرة على التعامل مع البيانات المتنوعة، والقدرة على التعلم والتعلم. وأخيرًا الإدراك، وهو أحد أكثر أشكال الذكاء الطبيعي تعقيدًا. يتم شرح ميزات الذكاء الاصطناعي بإيجاز أدناه:

- 1- الاجتهاد: ما يميز برمجيات الذكاء الاصطناعي هو عدم وجود حل خوارزمي محدد يناسب جميع المشاكل التي يواجهها الإنسان.
- 2- البحث التجريبي: يتم استخدام أسلوب البحث التجريبي لحل المشكلة وتحديد البدائل الممكنة لإيجاد الحل المناسب للمشكلة.

- 3- العرض الرمزي: تتعامل برامج الذكاء الاصطناعي مع الرموز لعرض المعلومات المتوفرة، مثل إظهار درجة حرارة الهواء أو ما إذا كانت السيارة فارغة من الوقود.
- 4- القدرة على التعلم هي إحدى خصائص السلوك الذكي، التعلم من خلال التجربة والخطأ، مما يساعد على تحسين الأداء نتيجة الاستفادة من التجارب والتجارب السابقة، لذلك يجب أن يعتمد الذكاء الاصطناعي على استراتيجيات التعلم الآلي.
- 5- يحتوي على المعرفة وتمثيلها، كما يتميز الذكاء الاصطناعي بامتلاك المعرفة وتمثيلها، فبرامج الذكاء الاصطناعي عند تشكيلها يجب أن تشتمل على قاعدة واسعة من المعرفة تعمل على ربط الحالات والنتائج. (عفيفي، 2014).
- 6- نمذجة السلوك البشري: هناك جدل واسع بين الباحثين في مجال الذكاء الاصطناعي حول ما إذا كان ينبغي لبرامج الذكاء الاصطناعي تقليد الطريقة التي يستخدمها البشر للتغلب على المشكلات.
- 7- الاستدلال: هو إحدى عمليات التفكير المنطقي التي يمكن من خلالها الوصول إلى نتائج معينة من خلال القواعد والحقائق واستخدام الحدس.
- 8- البيانات المختلفة أو غير المؤكدة: من المشاكل التي يواجهها الذكاء الاصطناعي هي البيانات التي قد تكون مرتبطة ببعضها البعض، ويحاول العلماء جاهدين جعل الآلة قادرة على التعامل مع البيانات المختلفة أو المتناقضة. فالأشخاص الأذكاء قادرين على تقديم الحلول المناسبة للمشاكل، حتى لو كانت البيانات اللازمة لاتخاذ القرارات غير كاملة. (Cabrerá, Collazo, Cotta Leiva 2015).

### 6.1.2 معيقات الذكاء الاصطناعي:

- لقد لعب الذكاء الاصطناعي دوراً كبيراً في تحقيق العديد من الفوائد في تسهيل حياة الإنسان ورفع جودة الحياة وتحقيق السعادة والرفاهية والرضا، لكنه وجد أيضاً مشاكل وعقبات لا يمكن تجاهلها. والذي يظهر في النقاط التالية: (Partic, D,smith ,2018)
1. الحاجة إلى مجموعة من البيانات الضخمة، وبشكل عام فإن الأنظمة الذكية تتعلم من خلال نموذج تم تطويره بمساعدة كمية هائلة من.
  2. التفاعلات متعددة الوسائط: يمكن تطوير وتحسين كفاءة ودقة تطبيقات التعرف الإدراكي، المتأصلة في أساليب الرؤية الحاسوبية (Ertel ,Wolfgang2018)
  3. ارتفاع معدل البطالة بسبب الذكاء الاصطناعي تسبب في التخلي عن بعض الوظائف القائمة.

4. **الخوف من انقراض الجنس البشري**، المستقبل محاط بمخاوف كثيرة تهدد الجنس البشري، وتعليق القوة البشرية مقابل جذب الآلات واضح للعيان.
5. **فقدان وضياح البيانات**: على الرغم من أن الآلات تتمتع بذاكرة ضخمة، إلا أنه عند حفظها واسترجاعها مثل البشر.
6. **الاستعمال الخاطئ**: قد لا يحسن البعض التعامل مع تطبيقات الذكاء الاصطناعي حيث استخدمها بعضهم في الحروب، وهناك من وظفها لأغراض غير علمية لا تخدم المجتمع وإنما شكلت تهديداً خطيراً لها (1, p.2015). Mannino, Althaus, Erhardt, Gloor, Hutter, Metzinger. أورد (Prateanu-Etal,2018) معيقات أخرى للذكاء الاصطناعي تكمن في سيطرة الشركات الكبيرة على الإنتاج الصناعي وتقليص دور الشركات المتوسطة والصغيرة في العملية الإنتاجية.
7. **خلق تحديات جديدة تؤثر على المجتمعات البشرية**، لأنها تتطلب بالضرورة إعادة هيكلة اقتصادية شاملة تغير القيم الثقافية والاجتماعية نتيجة الثورة الصناعية الرابعة.
8. **إنها تتطلب حتمية إعادة الهيكلة الاجتماعية والاقتصادية والسياسية**، لأن تحقيق أهداف الثورة الصناعية الرابعة يتطلب بنية اقتصادية واجتماعية وسياسية جديدة تتوافق مع المحتوى الجديد الذي خلقته هذه الثورة لمفهوم التنمية المستدامة.

### 7.1.2 تقنيات الذكاء الاصطناعي وأثرها في تطور القرار الإداري

إن التطور الذي يحدث في مجال تكنولوجيا المعلومات والثورة الصناعية الرابعة كان له آثاره على مختلف جوانب الحياة. ولعل أبرز هذه التطورات هو استخدام قواعد البيانات، والتعامل مع شبكة الإنترنت، والاتجاه نحو إدارة التكنولوجيا الحديثة، وبالتالي سيؤثر ذلك على آلية إصدار القرارات الإدارية المتعلقة بالموظف العام. (بوعوة، 2019)

وفيما يتعلق بالقرارات الإدارية الخاصة بالأفراد فقد اسهمت التكنولوجيا بالتأثير فيها من جهتين هما:  
ـ الأولى: من خلال الطلب الإلكتروني الذي يحتوي على بيانات مقدمة والذي يطلب من الإدارة إصدار قرار بخصوص طلبه.

ـ الثانية: اعلام الجهة مقدمة الطلب، ويجري ذلك عادة بواسطة البريد الإلكتروني الخاص بها.

### 8.1.2 خصائص الذكاء الاصطناعي ذات الصلة في مجال اتخاذ القرارات الإدارية

إن للذكاء الاصطناعي خصائص عديدة أدت إلى اهتمام الباحثين به، ولعل أبرز الخصائص والمتعلقة بمسألة اتخاذ القرارات الإدارية (نود الإشارة إلى وجود ثلاثة أنواع من الذكاء الاصطناعي وهي كالتالي: (غنيم، 2020). (أ) الذكاء الاصطناعي الخارق (يقوم على أداء أي مهمة أفضل من البشر). (ب) بالذكاء الاصطناعي العام (يقوم بأداء مهمة فكرية بكفاءة البشر). (ج) الذكاء الاصطناعي الضعيف (أداء مهمة محدد بواسطة أنظمة الذكاء الاصطناعي).

تنجح القرارات الإدارية وتفشل إذا تأخر متخذ القرار بالضغط على زر الخيار المناسب في اللحظة المناسبة، بالإضافة إلى الخصائص المذكورة، يجب توافر شروط معينة حتى نتمكن من اتخاذ قرارات صحيحة خالية من المخاطر ومحاطة بالمعلومات الموثوقة. ولعل أبرز هذه الخصائص ما يلي: (ادريس، 2017)

- [1] **الملاءمة:** المقصود هنا بالملاءمة ان تكون المعلومات ذات صلة بموضوع اتخاذ القرار.
- [2] **الدقة:** المقصود بالدقة هو خلو المعلومات من الاخطاء سواء بالنقل أو معالجة وأن تكون المعلومات المقدمة دقيقة وخلوها من أخطاء التجميع والتسجيل.
- [3] **الشمول:** الشمول هو الدرجة التي تعطي بها المعلومات احتياجات المستخدمين منها بحيث تكون مستوفية بصورة تامة دون تفصيل زائد او ايجاز يفقدها معناها، (السند، 2021)
- [4] **المرونة:** وتعني أن تكون المعلومات ذات قابلية على التحديث والتطوير وتخدم متخذي القرار في المواقف الطارئة.
- [5] **الشفافية:** إن عدم التميز يشير إلى غياب القصد في تحريف او تفسير المعلومات بغرض التأثير في متخذ القرار للوصول إلى نتيجة معينة، بما معناه أن تكون المعلومات بطريقة موضوعية لا شخصية (الفريجات، 2013، ص 25-27)

### 9.1.2 تطبيقات الذكاء الاصطناعي وأثرها في فاعلية القرارات الادارية

بعد أن عرضنا تعريف الذكاء الاصطناعي وبيئنا مدى تأثير تقنياته في تطوير القرارات الإدارية، لا بد لنا من التعرف على تطبيقاته وأثرها على فاعلية القرارات الإدارية من خلال المنهج التحليلي كما يلي:  
← **النظم الخبيرة كأحدي تطبيقات الذكاء الاصطناعي Expert systems (العتيبي، 2022)**

قد انتشر استخدام الأنظمة الخبيرة في العديد من التطبيقات في المجالات الطبية والهندسية والفضائية تعتمد الأنظمة الخبيرة على مبدأ المعرفة المتخصصة المتراكمة التي يعدها خبراء أو مجموعة من المتخصصين ذوي الخبرة.

الأنظمة الخبيرة هي أنظمة تعتمد على المعرفة كأساس لها، وهي مهمة لنمذجة قدرة الخبير البشري على حل المشكلات. (L.Bloc m.j.combs (2012, .p311)

← خصائص النظم الخبيرة: هناك مجموعة من الخصائص الرئيسية التي تتميز بها النظم الخبيرة (سباع وآخرون، 2018)

حيث أنه يحاكي الخبراء البشريين في عملية اتخاذ القرار ويهدف إلى تقديم المساعدة للمستويات الإدارية العليا داخل المنظمة.

تلعب الأنظمة الخبيرة دوراً في مجال اتخاذ القرار لأنها تعتمد في عملها على أدوات الذكاء الاصطناعي لمعرفة المشكلة من خلال القاعدة المعرفية التي تعتبر أهم قاعدة في الأنظمة الخبيرة.

← عيوب استخدام النظم الخبيرة (التويجى والنوح، 2022).

على الرغم من المزايا التي يوفرها استخدام النظم الخبيرة للإدارة ودورها في اتخاذ القرارات السليمة، إلا أنها لا تخلو من السلبيات والنواقص التي قد تحد من استخدامها. ولعل أبرز هذه العيوب هي:

- محدودية القرارات المعرفية لمستخدمي النظم الخبيرة، ومن ثم يؤدي إلى صعوبة استخلاص الخبرة
  - محدودية المجالات التي تستخدم فيها النظم الخبيرة.
  - الكلفة الباهظة لبناء النظم الخبيرة
  - اختلاف وجهات النظر لكل خبير في تقييم الموقف على الرغم من صحة موقف كل منهم
- ← مكونات النظم الخبيرة:

- يتطلب حل أي مشكلة باستخدام النظم الخبيرة وجود نظم فرعية نذكرها منها (السند، 2021).
- قاعدة المعرفة: هي نظام فرعي ضمن النظام الخبير وتحتوي على المعرفة المتخصصة في مجال معين.
- الذاكرة العاملة: تحتوي الذاكرة بداخلها على الحقائق المتعلقة بالمشكلة محل التحقيق، وتعمل بمثابة الأرشيف الإلكتروني للنظام الخبير.

– آلة الاستدلال: يقوم النظام الخبير بنمذجة تفكير الإنسان وإدراكه من خلال برنامج تركيبى يسمى (آلة الاستدلال). هو نظام معالجة يقوم بوظيفة مزج ومقارنة الحقائق الموجودة في الذاكرة العاملة مع المعرفة الخاصة الموجودة في القاعدة المعرفية لاستخلاص النتائج والحلول المتعلقة بموضوع البحث والوصول إليها.

– مرافق الترجمة الفورية: الميزة الاستثنائية للأنظمة الخبيرة هي قدرتها على تفسير التفكير والإدراك أو شرح الاقتراح والحل.

– معالجة البيئة للمستفيد: يحصل التفاعل بين النظام الخبير ومتخذ القرار الإداري من خلال اللغة الطبيعية (Natural Language) ويتميز النظام الخبير بالسهولة والقرب الشديد من أسلوب الحوار الشخصي.

#### ○ الشبكات العصبية: (Neural Network)

هي نظام معالجة البيانات والمعلومات مستوحاة من الجهاز العصبي للإنسان وجرى تطوير الشبكات العصبية ودورها في تعليم الحاسوب آلية التفكير (الشرارى، 2021).

#### ○ الخوارزميات الجينية: (Genetic Algorithm's):

هي برامج حاسوب التي تحاكي عمليات بيولوجية من اجل تحليل مشاكل وايجاد حلول مفيدة لصانعي القرار عن طريق استخدام تقنيات مستوحاة من التطور الطبيعي، فتقوم الخوارزميات الجينية بفرز الاشخاص المؤهلين أكثر وذلك عن طريق تكرار البيانات والمعلومات التي اعتادت على جمعها وصولاً إلى الاختيار المناسب، لذلك نلاحظ ان استخداماتها لحل المشاكل اللوجستية ذات الكميات الكبيرة من البيانات يكون لديها عدد كبير من العقد التي تمثل تفرعات تقود الى اتخاذ قرارات مختلفة (العوضى، 2020).

#### ○ الوكيل الذكي: (Smart Agent)

هو عبارة عن كائن برمجي يمتلك خصائص ذكية مثل الاستقلالية، التفكير، القدرة على التعلم، التفاوض مما يتيح له انجاز عمله من دون الحاجة الى التدخل المباشر أو التوجيه من قبل الانسان أو الكيانات الأخرى كما يمكنه التعاون بشكل بناء والتواصل مع الوكلاء الاخرين لإنجاز المهام الخاصة به لا يمكن أن تؤديها البرمجيات التقليدية فهو عبارة عن برنامج لديه القدرة على إدراك والتفكير عن طريق الكاميرات واجهزة الكشف والتعرف وفقاً لهذا التدبير (العوضى، 2020)

## المبحث الثاني: القرارات الإدارية

### 1.2.2 مقدمة

اتخاذ القرار هو الركن الأساسي لأي عملية إدارية؛ حيث هو المكون والقاعدة الذي يشتمل على جميع أنشطة الإدارة، ووظائفها، حيث يقوم المدير باتخاذ القرار بناء على تقارير أداء الناتجة عن العملية الإشرافية والرقابية، حيث تتخذ القرارات لتحديد المعايير المناسبة للقياس النتائج الخاصة بالأعمال، وإجراء التعديلات اللازمة إجراؤها بناء على الخطط البديلة المتاحة.

### 2.2.2 مفهوم القرار (Decision)

يعرف (صالح، 2019) القرار على أنه اختيار بديل من بين عدة بدائل معينة وقد يكون الاختيار دائمة بين الخطأ والصواب.

### 3.2.2 مفهوم اتخاذ القرار (Decision Making)

يعرف خريس (2020) اتخاذ القرار بأنها عملية عقلية تهدف إلى البحث والمقارنة بين البدائل المتاحة، وذلك من أجل الوصول لتحقيق هدف معين.

### 4.2.2 مراحل عملية اتخاذ القرار (Decision Making process steps)

- تحديد المشكلة الأساسية: وهي تشخيص المشكلة وتحري أسبابها بعد الاستعانة بأهل الخبرة والتخصص.
- تحديد مجموعة البدائل: تعني البحث عن الحلول المختلفة لحل المشكلة وفي هذه المرحلة يتم وضع أكبر عدد ممكن من البدائل المحتملة لحل المشكلة المطروحة.
- تقييم البدائل واختيار أفضلها: هي القيام بتقييم كل بديل أي تحديد المزايا أو العيوب المتوقعة لكل حل بديل ويتم في هذه المرحلة اختيار البديل الأمثل الذي يحقق مجموعة من الشروط (إمكانية التنفيذ، التكاليف المالية الاستغلال الأمثل لعناصر الإنتاج، وغيرها).
- تنفيذ القرار ورقابته: حيث لا بد من تنفيذ القرار الذي اتخذ في المرحلة السابقة ومتابعة ورقابة التنفيذ للتأكد من سلامة التنفيذ، وصحة القرار.

– متابعة التطبيق المتابعة المستمرة لعملية التنفيذ وذلك بسبب التغير المستمر للعوامل والظروف المحيطة بعملية اتخاذ القرار. (الخلايلة، 2021)

## 5.2.2 مكونات وعناصر عملية اتخاذ القرار

عملية اتخاذ القرار تشمل عدة مكونات وعناصر تساهم في صياغة القرار وتنفيذه بشكل فعال. (جبر وفتحى، 2021) فإن مكونات وعناصر عملية اتخاذ القرار تشمل:

### 1. متخذ القرار:

○ يمثل الشخص أو المؤسسة التي تتخذ القرارات، وهو المسؤول النهائي عن اتخاذ الخيارات وتنفيذ القرارات.

### 2. مصادر البيانات:

○ تشمل المعلومات والبيانات التي يستند إليها متخذ القرار لاتخاذ القرارات الصحيحة، وتتضمن مصادر داخلية مثل البيانات المالية والإحصائيات، ومصادر خارجية مثل التقارير الصحفية والدراسات الاستشارية.

### 3. الأهداف:

○ تمثل النتائج المرجوة أو الأهداف التي يرغب متخذ القرار في تحقيقها من خلال اتخاذ القرار.

### 4. الظروف المحيطة:

○ تشمل العوامل الخارجية التي قد تؤثر على عملية اتخاذ القرار، مثل الظروف الاقتصادية والسياسية والاجتماعية.

### 5. البدائل:

○ تمثل الخيارات المتاحة التي يمكن اتخاذها بالنسبة للموقف أو المشكلة المطروحة، ويتعين على متخذ القرار اختيار أفضل بدائل بناءً على التحليل والتقييم.

## 6. التوابع والآثار:

- تمثل النتائج المتوقعة أو الآثار المترتبة عن تنفيذ القرار المُتخذ، وتشمل التأثيرات الإيجابية والسلبية على المؤسسة أو الأفراد المعنيين

### 6.2.2 خصائص عملية اتخاذ القرار

اتفق كل (عبد ربة وعاشور، 2022) على خصائص عملية اتخاذ القرار كما يلي:

- يجب أن يسبق هذا القرار مرحلة صنع القرار من قبل الإدارة الوسطى ليعبر عنه بأنه قرار سليم.
- عملية ذهنية لأنها نشاط فكري يعتمد على إتباع المنطق والتفكير بشكل منهجي صحيح.
- يجب أن يكون هنالك عدة بدائل وهذا هو أساس عملية اتخاذ القرار فليس منطوق أن يوجد حل واحد لمشكلة معينة لأن ذلك يعني انه لا يوجد اختيار ومن ثم لا يكون هنالك عملية اتخاذ قرار وانما يكون الأمر اجبارياً.
- يجب أن تتم عملية الاختيار للبدايل ضمن أسس ومعايير وليس عشوائياً للوصول الى أنسب البدائل.
- القرار يكون ضمن البديل الأنسب والذي يتناسب مع الظروف التي تؤثر في اتخاذ القرار.
- ترتبط عملية اتخاذ القرار بالمستقبل فيتخذ القرار في الوقت الحاضر ولكن مرحلة التنفيذ تكون في المستقبل

### 7.2.2 أهمية القرارات الادارية:

- للقرارات أهمية كبيرة بالنسبة للمنظمة والأفراد العاملين فيها لتأثير عليهم: "إن القرارات التي يتخذها المدير تؤثر بشكل كبير على وضعه الوظيفي وتزداد أهمية عمليات صنع القرار عندما تصبح المؤسسات أكثر تعقيداً وتوسعا وتنوعا ويمكن تلخيص الأهمية القرارات في الجوانب التالية: ( الملا والشباطات، 2022).
- تعتبر عملية اتخاذ القرار وسيلة علمية وتقنية فعالة لتطبيق وتنفيذ السياسات بطريقة علمية.
  - تلعب القرارات الإدارية دوراً فعالاً في تنفيذ العمليات الإدارية مثل التخطيط والتنظيم والسيطرة والتنسيق.
  - القرارات الإدارية تكشف سلوكيات واتجاهات القادة الإداريين. كما يكشف عن القوى والعوامل الداخلية والخارجية لمتخذي القرار الإداري مما يسهل عملية مراقبة هذه القرارات.

▪ تعتبر القرارات قياس قدرة الرؤساء الإداريين على القيام بالمهام والمهام الإدارية المطلوب إنجازها بطريقة عقلانية وعلمية وعملية.

## 8.2.2 مشاكل ومعوقات عملية اتخاذ القرارات

أشار (صالح وعبد الحليم، 2019) ان معوقات عملية اتخاذ القرارات تتمثل في:  
✓ أولاً: المشاكل والمعوقات الإدارية

1. المركزية الشديدة وعدم التفويض في السلطات واتخاذ القرارات: عندما يكون هناك تركيز كبير للسلطة في أيدي معينة دون تفويض كافٍ للآخرين، يمكن أن يؤدي ذلك إلى بطء في عملية اتخاذ القرارات، وتأخير في التعامل مع المشكلات.

2. التكرار والازدواجية في اتخاذ القرارات: عندما يكون هناك تكرار أو ازدواجية في اتخاذ القرارات حيث يضطر الأفراد إلى إعادة العمل أو تكرار القرارات بدون فائدة حقيقية.

3. البيروقراطية والتعقيد الشديد في اتخاذ القرارات: عندما يكون هناك بيروقراطية مفرطة وتعقيد في الإجراءات واللوائح، يمكن أن يتعثر عملية اتخاذ القرارات ويصعب على الأفراد فهم الخطوات المطلوبة لاتخاذ القرارات.

4. عدم وفرة معلومات كافية لاتخاذ القرارات: عندما يفتقر القادة أو المسؤولون إلى معلومات كافية أو دقيقة، قد يتخذون قرارات غير مستنيرة أو غير مبنية على البيانات الصحيحة.

5. مشاكل في عملية التخطيط: إذا كانت هناك مشاكل في عملية التخطيط مثل عدم تحديد الأهداف بشكل واضح، أو عدم استخدام أساليب فعالة في التخطيط.  
✓ ثانياً: المشاكل والمعوقات البيئية

1. عدم استقرار الوضع السياسي: يمكن أن يؤثر عدم استقرار الوضع السياسي على عملية اتخاذ القرارات بشكل سلبي، حيث تتعرض الخطط والمشاريع للتأثيرات السياسية المتغيرة.

2. العادات والتقاليد: تؤثر العادات والتقاليد في المجتمع على عملية اتخاذ القرارات بشكل كبير، حيث قد تكون هذه العوامل مقيدة تحد من التغيير والابتكار.

3. **الطبقية في التعاملات:** عندما يكون هناك تفضيل أو تمييز بناءً على الطبقة الاجتماعية، يمكن أن يؤدي ذلك إلى تشويش عملية اتخاذ القرارات وإلى عدم المساواة في التعامل مع القضايا.
4. **جمود القوانين المعمول بها في المجتمع:** قد تكون القوانين والتشريعات المعمول بها في المجتمع جامدة وغير قادرة على مواكبة التغيرات والتطورات الاقتصادية والاجتماعية.
5. **الافراط في التفسير والتوضيح للقرارات:** عندما يكون هناك إفراط في التفسير والتوضيح للقرارات، قد يؤدي ذلك إلى الارتباك وعدم الوضوح بشأن الخطط والإجراءات المطلوبة.
- ✓ **ثالثاً: المشاكل والمعوقات الناتجة عن القيادة الادارية**
- **عدم توافر كوادرات ذات كفاءة عالية في الأداء:** عندما تكون هناك نقص في الكوادرات ذات المهارات والكفاءات اللازمة، قد يؤدي ذلك إلى تعثر عملية اتخاذ القرارات وتقليل من فعاليتها، ويمكن أن يؤدي نقص الكوادرات المؤهلة إلى تخلف في تحليل البيانات والمعلومات، وبالتالي اتخاذ قرارات غير فعالة أو غير مستنيرة.
  - **عدم صحة أساليب اختيار القيادات الإدارية:** عندما يتم اختيار القادة الإداريين بأساليب غير فعالة أو غير مبنية على الكفاءة والخبرة، يمكن أن يؤدي ذلك إلى تشكيل فريق إداري غير فعال وغير قادر على اتخاذ القرارات الصحيحة.
  - **عدم وضوح المعايير والاتجاهات المتبعة لدى القيادة الإدارية:** عندما لا تكون هناك معايير واضحة ومتبعة لدى القيادة الإدارية، قد يحدث الارتباك والتباس بشأن الأهداف والتوجيهات الاستراتيجية (على وعبد الحليم، 2021)

### الفصل الثالث: منهجية وإجراءات الدراسة

#### 1.3 منهجية البحث

تعتبر دراستنا دراسة وصفية تحليلية لذا لا بد من اعتماد المنهج الوصفي لاستكمال الجانب النظري والمنهج التحليلي لتحليل وتفسير النتائج إحصائياً لاستكمال الجانب التطبيقي للدراسة أما بالنسبة للأدوات الطريقة التي ساعدتنا في جمع المعلومات للتحقق من الفرضيات أو رفضها هي: (الاستبيان).

### 2.3 مجتمع وعينة الدراسة

تمثل مجتمع الدراسة في جميع العاملين داخل شركة الاتصالات السعودية ونتيجة لصعوبة إجراء الحصر الشامل لكافة أفراد مجتمع الدراسة فقد قامت الدراسة باستخدام أسلوب العينات العشوائية البسيطة من خلال نشر الاستبيان على كافة مواقع التواصل الاجتماعي وقد بلغ عدد أفراد عينة الدراسة 464 فرد وهم الذين أجابوا على اسئلة استمارة الاستبيان.

### 3.3 مصادر جمع البيانات

اعتمدنا في إنجاز هذه الدراسة على المصادر الأولية والثانوية وهي:

- المصادر الثانوية: وتتمثل بالمسح الأكاديمي للأبحاث والدراسات السابقة والبيانات المتعلقة بموضوع الدراسة، بالإضافة إلى المراجع والمصادر بهدف كتابة الجانب النظري للبحث، بما في ذلك الكتب والمقالات في اللغات العربية والأجنبية.
- المصادر الأولية: وتتمثل بالبيانات الميدانية التي تم جمعها من خلال إجراء المقابلات الشخصية وقوائم الاستبيانات التي تم تصميمها وتطويرها بعد الاطلاع على العديد من الدراسات ذات الصلة بموضوع الدراسة. وهي تتكون من جزأين.
- الجزء الأول يتضمن البيانات الشخصية والوظيفية للمستجيب (النوع – العمر – الدرجة العلمية- عدد سنوات الخبرة – المسمى الوظيفي).
- الجزء الثاني يحتوي على معلومات عامة وتضمنت محاور الاستبيان محورين تناول الأول منهما المتغير المستقل “الذكاء الاصطناعي”.

وتتكون من (09) فقرات مقسمة إلى (03) أبعاد على النحو التالي:

- البعد الأول: ويتناول النظم الخبيرة ويشتمل على (03) فقرات.
- البعد الثاني: ويتناول الشبكات العصبية ويتكون من (03) فقرات..
- البعد الثالث: ويتعلق بالعامل الذكي ويتضمن (03) فقرات

ويتناول المحور الثاني المتغير التابع "اتخاذ القرار" ويتكون من (12) فقرة مقسمة إلى (04)

الأبعاد على النحو التالي:

- ✓ البعد الأول: ويتناول مراحل اتخاذ القرار ويشتمل على (03) فقرات.
- ✓ البعد الثاني: ويتناول محددات اتخاذ القرار ويشتمل على (03) فقرات.
- ✓ البعد الثالث: ويتناول عناصر اتخاذ القرار ويشتمل على (03) فقرات
- ✓ البعد الرابع: ويتناول المشاركة في اتخاذ القرار ويشتمل على (03) فقرات.

### 4.3 الأساليب الإحصائية

تم الاعتماد على برنامج الحزم الإحصائية (Spss) للوصول إلى الأهداف المرسومة، يتضمن البرنامج مجموعة من الاختبارات الإحصائية التي تندرج تحت الإحصاء الوصفي والإحصاء الاستدلالي. وفيما يلي مجموعة من الأساليب الإحصائية التي استخدمت في الدراسة.

- ✓ التكرارات والنسب المئوية: تم استخدامها للتعرف على خصائص أفراد الدراسة
- ✓ اختبار معامل ألفا كرو نباخ: تم استخدامه لتحديد ثبات أبعاد الاستبيان.
- ✓ معامل ارتباط بيرسون: تم استخدامه لتحديد مدى اتساق كل فقرة مع البنود الكمية للاستبيان والأبعاد التي ينتمي إليها (الاتساق الداخلي لأداة الاستبيان).
- ✓ اختبار الانحدار البسيط: تم استخدامه لتحديد تأثير المتغير المستقل على المتغير التابع.
- ✓ المتوسط الحسابي والانحراف المعياري: وذلك لتحديد أهمية السؤال من بين الأسئلة المطروحة.

### 5.3 أداة الدراسة

- اعتمدت الدراسة على الاستبانة كأداة لجمع البيانات وتكونت الاستبانة من ثلاث محاور على النحو التالي:
- المحور الأول: يرتبط بالبيانات الديموغرافية المتمثلة في (النوع - العمر - الدرجة العلمية- عدد سنوات الخبرة - المسمى الوظيفي).
  - المحور الثاني: ويرتبط بالمتغير المستقل وهو الذكاء الاصطناعي بأبعاده (الخوارزميات الجينية - الوكلاء الأذكاء - النظم الخيرة).
  - المحور الثالث: ويرتبط بالمتغير التابع وهو اتخاذ القرارات الإدارية بأبعاده (مراحل صنع القرار - محددات اتخاذ القرار - عناصر اتخاذ القرار - المشاركة في اتخاذ القرار).

وتم استخدام مقياس ليكرت ذو الخمس درجات الذي يتكون من موافق جدا (5)، موافق (4)، محايد (3)، غير موافق (2)، غير موافق جدا (1) في الإجابة على أسئلة محاور الدراسة، وقد قامت الدراسة بتقسيم اتجاه موافقة أفراد عينة الدراسة على عبارات محاور الدراسة إلى مستويات من خلال تطبيق ما يلي:

مدي المقياس = أعلي رقم في المقياس (5) – أقل رقم في المقياس (1) = 4

مدي المستوي = مدي المقياس / عدد المستويات (5) = 0.80

جدول (1): مستويات موافقة عينة الدراسة على عبارات أداة الدراسة

الدرجة	المستوي
1.79 – 1	منخفضة جدا
2.59 – 1.80	منخفضة
3.39 – 2.60	متوسطة
4.19 – 3.40	مرتفعة
5.00 – 4.20	مرتفعة جدا
5.00 – 4.20	مرتفعة جدا

### 6.3 صدق أداة الدراسة

تم حساب صدق عبارات استمارة الاستبيان عن طريق تحديد مستوي التجانس الداخلي من خلال التعرف على الدلالة الإحصائية لمعاملات الارتباط بيرسون بين درجة العبارة والدرجة الكلية للمحور الذي تنتمي إليه العبارة وجاءت النتائج كما يلي:

المحور الأول: الذكاء الاصطناعي

جدول (2): معاملات الارتباط لعبارات المحور الأول

م	العبارة	معامل ارتباط بيرسون	Sig
الخوارزميات الجينية			
1	تتميز الخوارزميات الجينية بالقدرة على التكيف مع البيئة المعرفية	0.701**	0.000
2	يتم تمثيل الخوارزميات الجينية وفقا لمجموعة من المعايير	0.725**	0.000
3	تسمح الخوارزميات الجينية بتخزين المعرفة والمعلومات بصورة سريعة وكافية	0.635**	0.000
الوكلاء الأذكاء			
4	يستطيع الوكلاء الأذكاء معالجة المشاكل التي تواجهه بشكل تلقائي	0.723**	0.000
5	يقوم الوكلاء الأذكاء بتحديث أنفسهم بشكل تلقائي وبصورة دورية	0.621**	0.000
6	يقوم الوكلاء الأذكاء بربط الادارات معا وبصورة متكاملة وتفاعلية	0.766**	0.000
النظم الخبيرة			
7	تساهم النظم الخبيرة في إيجاد حلول للكثير من المشاكل	0.484**	0.000
8	تصمم النظم الخبيرة بهدف معالجة الاحداث والعمليات المحاسبية والإدارية	0.686**	0.000
9	تستخدم النظم الخبيرة المعلومات المخزنة في قواعد البيانات في رفع كفاءة صنع القرار	0.643**	0.000

\*\* ذات دلالة احصائية عند 0.01

وتبين أن جميع معاملات الارتباط لجميع عبارات محور الذكاء الاصطناعي كانت ذات دلالة إحصائية عند مستوي معنوية (0.01) وهذا يعني أن عبارات محور الذكاء الاصطناعي تتمتع بصدق الاتساق الداخلي وهي صالحة لأغراض الدراسة.

🔗 المحور الثاني: اتخاذ القرارات الإدارية

جدول (3): معاملات الارتباط لعبارات المحور الثاني

م	العبرة	معامل ارتباط بيرسون	Sig
مراحل صنع القرار			
1	تقوم شركة الاتصالات السعودية بدراسة كافة العوامل المرتبطة باتخاذ القرارات الإدارية	0.632**	0.000
2	تهتم شركة الاتصالات السعودية بالتعرف على الظروف المحيطة قبل اتخاذ القرارات الإدارية	0.648**	0.000
3	تقوم شركة الاتصالات السعودية باتخاذ القرارات الإدارية التي تتفق مع رؤية ورسالة المؤسسة	0.677**	0.000
محددات اتخاذ القرار			
4	تهتم شركة الاتصالات السعودية باتخاذ القرارات الإدارية الواضحة وسهله الفهم حتى يتم تنفيذها بكفاءة وفاعلية	0.540**	0.000
5	تبتعد شركة الاتصالات السعودية عن اتخاذ القرارات الإدارية المتضاربة حتى لا تؤثر على سير نظام العمل	0.644**	0.000
6	تقوم شركة الاتصالات السعودية باتخاذ القرارات الإدارية التي تعمل على تحقيق الأهداف والرؤية	0.592**	0.000
عناصر اتخاذ القرار			
7	تعمل شركة الاتصالات السعودية على متابعة تنفيذ كافة القرارات الإدارية التي تتخذها	0.745**	0.000
8	تهتم شركة الاتصالات السعودية بتقييم أثر القرارات الإدارية التي تقوم باتخاذها	0.557**	0.000
9	تتوافر المرونة في اللوائح والقوانين عند اتخاذ القرارات الادارية	0.717**	0.000
المشاركة في اتخاذ القرار			
10	تقوم شركة الاتصالات السعودية بالتعرف علي آراء العاملين قبل اتخاذ القرارات الإدارية المتعلقة بسير العمل	0.781**	0.000
11	تعمل شركة الاتصالات السعودية على توفير الدورات والبرامج التدريبية للعاملين والتي تساعد في زيادة قدرتهم وكفاءتهم على اتخاذ القرارات الإدارية	0.601**	0.000
12	تساهم مشاركة العاملين في اتخاذ القرارات الإدارية في زيادة اقتناعهم بتنفيذها	0.741**	0.000

\*\* ذات دلالة احصائية عند 0.01

وتبين أن جميع معاملات الارتباط لجميع عبارات محور اتخاذ القرارات الإدارية كانت ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية (0.01) وهذا يعني أن عبارات محور اتخاذ القرارات الإدارية تتمتع بصدق الاتساق الداخلي وهي صالحة لأغراض الدراسة.

### 7.3 ثبات أداة الدراسة

تم حساب معامل ألفا كورنباخ لعبارات محاور الاستبيان وكانت النتائج كما يلي:

جدول (4): معامل الثبات لمحاور استمارة الاستبيان

عدد العبارات	معامل الفا كورنباخ	المحاور
9	0.839	الذكاء الاصطناعي
12	0.875	اتخاذ القرارات الإدارية
21	0.919	إجمالي استمارة الاستبيان

يتبين أن قيمة معامل الثبات Alpha وهي أكبر من 0.7 لجميع محاور استمارة الاستبيان مما يؤكد على صلاحية وارتباط عبارات محاور استمارة الاستبيان وارتفاع مستوى ثبات أداة الدراسة مما يسمح باستخدام الأداة لغرض الدراسة.

### الفصل الرابع: تحليل النتائج

#### مقدمة

سوف نتناول في هذا الفصل تحليل بيانات الدراسة من خلال تحليل استمارة الاستبيان والتعرف على خصائص عينة الدراسة وتحليل محاور الدراسة والاجابة عن أسئلة الدراسة من أجل تحقيق أهداف الدراسة والوصول إلى نتائج وتوصيات للدراسة.

#### 1.4 خصائص عينة الدراسة

جدول (5): توزيع عينة الدراسة وفقا لخصائصها

الخاصية	الفئات	العدد	%
النوع	ذكر	301	64.9
	أنثى	163	35.1
العمر	أقل من 25 سنة	115	24.8
	من 25 إلى أقل من 35 سنة	213	45.9
	من 35 إلى أقل من 45 سنة	78	16.8
	45 سنة فأكثر	58	12.5
الدرجة العلمية	ثانوي	90	19.4
	بكالوريوس	229	49.4
	ماجستير	115	24.8
عدد سنوات الخبرة	دكتوراه	30	6.5
	أقل من 5 سنوات	107	23.1
	من 5 إلى أقل من 10 سنوات	179	38.6
	من 10 سنوات إلى أقل من 15 سنة	101	21.8
المسمى الوظيفي	15 سنة فأكثر	77	16.6
	مدير	117	25.2
	رئيس قسم	146	31.5
	موظف	201	43.3

## 2.4 تحليل استمارة الاستبيان

لتحليل استمارة الاستبيان تم استخدام المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لعبارات كل محور وللمحور ككل وجاءت النتائج كما يلي:

### المحور الأول: الذكاء الاصطناعي

#### 1- الخوارزميات الجينية

جدول (6): المتوسط الحسابي والانحراف المعياري والترتيب ومستوي الموافقة على عبارات الخوارزميات الجينية

العبرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب	مستوي الموافقة
تميز الخوارزميات الجينية بالقدرة على التكيف مع البيئة المعرفية	4.194	0.921	1	مرتفع
يتم تمثيل الخوارزميات الجينية وفقا لمجموعة من المعايير	4.060	0.803	3	مرتفع
تسمح الخوارزميات الجينية بتخزين المعرفة والمعلومات بصورة سريعة وكافية	4.119	0.858	2	مرتفع
المتوسط	4.124	0.860		مرتفع

تم ترتيب عبارات الخوارزميات الجينية من حيث درجة الأهمية النسبية (قيمة المتوسط الحسابي الأكبر) من وجهة نظر عينة الدراسة تبين أن عبارة (تميز الخوارزميات الجينية بالقدرة على التكيف مع البيئة المعرفية) هي أكثر العبارات أهمية بقيمة 4.194 وانحراف معياري 0.921 وبدرجة موافقة مرتفعة بينما كانت العبارة (يتم تمثيل الخوارزميات الجينية وفقا لمجموعة من المعايير) هي أقل العبارات أهمية بقيمة 4.060 وانحراف معياري 0.803 وبدرجة موافقة مرتفعة وعند دراسة عبارات الخوارزميات الجينية تبين أن جميع العبارات في مستوي الموافقة المرتفع مما يوضح وجود مستوي مرتفع من تطبيق الخوارزميات الجينية كأحد ابعاد الذكاء الاصطناعي في شركة الاتصالات السعودية حيث بلغت قيمة المتوسط الحسابي لعبارات الخوارزميات الجينية 4.124 بانحراف معياري 0.860

## 2- الوكلاء الأذكياء

جدول (7): المتوسط الحسابي والانحراف المعياري والترتيب ومستوي الموافقة على عبارات الوكلاء الأذكياء

العبرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب	مستوي الموافقة
يستطيع الوكلاء الأذكياء معالجة المشاكل التي تواجهه بشكل تلقائي	4.162	0.691	1	مرتفع
يقوم الوكلاء الأذكياء بتحديث أنفسهم بشكل تلقائي وبصورة دورية	4.054	0.713	2	مرتفع
يقوم الوكلاء الأذكياء بربط الادارات معا وبصورة متكاملة وتفاعلية	4.024	0.770	3	مرتفع
المتوسط	4.080	0.725		مرتفع

تم ترتيب عبارات الوكلاء الاذكاء من حيث درجة الأهمية النسبية (قيمة المتوسط الحسابي الأكبر) من وجهة نظر عينة الدراسة تبين أن عبارة (يستطيع الوكلاء الأذكاء معالجة المشاكل التي تواجهه بشكل تلقائي) هي أكثر العبارات أهمية بقيمة 4.162 وانحراف معياري 0.691 وبدرجة موافقة مرتفعة بينما كانت العبارة (يقوم الوكلاء الأذكاء بربط الادارات معا وبصورة متكاملة وتفاعلية) هي أقل العبارات أهمية بقيمة 4.024 وانحراف معياري 0.770 وبدرجة موافقة مرتفعة وعند دراسة عبارات الوكلاء الاذكاء تبين أن جميع العبارات في مستوى الموافقة المرتفع مما يوضح وجود مستوي مرتفع من تطبيق الوكلاء الاذكاء كأحد ابعاد الذكاء الاصطناعي في شركة الاتصالات السعودية حيث بلغت قيمة المتوسط الحسابي لعبارات الوكلاء الأذكاء 4.080 بانحراف معياري 0.725

### 3- النظم الخبيرة

جدول (8): المتوسط الحسابي والانحراف المعياري والترتيب ومستوي الموافقة على عبارات النظم الخبيرة

العبارة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب	مستوي الموافقة
تساهم النظم الخبيرة في إيجاد حلول للكثير من المشاكل	4.103	0.765	2	مرتفع
تصمم النظم الخبيرة بهدف معالجة الاحداث والعمليات المحاسبية والإدارية	3.892	0.916	3	مرتفع
تستخدم النظم الخبيرة المعلومات المخزنة في قواعد البيانات في رفع كفاءة صنع القرار	4.276	0.632	1	مرتفع جدا
المتوسط	4.091	0.771		مرتفع

تم ترتيب عبارات النظم الخبيرة من حيث درجة الأهمية النسبية (قيمة المتوسط الحسابي الأكبر) من وجهة نظر عينة الدراسة تبين أن عبارة (تستخدم النظم الخبيرة المعلومات المخزنة في قواعد البيانات في رفع كفاءة صنع القرار) هي أكثر العبارات أهمية بقيمة 4.276 وانحراف معياري 0.632 وبدرجة موافقة مرتفعة جدا بينما كانت العبارة (تصمم النظم الخبيرة بهدف معالجة الاحداث والعمليات المحاسبية والإدارية) هي أقل العبارات أهمية بقيمة 3.892 وانحراف معياري 0.916 وبدرجة موافقة مرتفعة وعند دراسة عبارات النظم الخبيرة تبين أن عبارة واحدة في مستوى الموافقة المرتفع جدا وعبارتين في مستوى الموافقة المرتفع مما يوضح وجود مستوي مرتفع من تطبيق النظم الخبيرة كأحد ابعاد الذكاء الاصطناعي في شركة الاتصالات السعودية حيث بلغت قيمة المتوسط الحسابي لعبارات النظم الخبيرة 4.091 بانحراف معياري 0.771

مما سبق يتبين وجود مستوى مرتفع من تطبيق الذكاء الاصطناعي في شركة الاتصالات السعودية حيث بلغت قيمة المتوسط الحسابي لعبارات محور الذكاء الاصطناعي 4.098 بانحراف معياري 0.785

### المحور الثاني: اتخاذ القرارات الإدارية

#### 1- مراحل صنع القرار

جدول (9): المتوسط الحسابي والانحراف المعياري والترتيب ومستوى الموافقة على عبارات مراحل صنع القرار

العبرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب	مستوى الموافقة
تقوم شركة الاتصالات السعودية بدراسة كافة العوامل المرتبطة باتخاذ القرارات الإدارية	4.244	0.598	3	مرتفع جدا
تهتم شركة الاتصالات السعودية بالتعرف على الظروف المحيطة قبل اتخاذ القرارات الإدارية	4.267	0.697	2	مرتفع جدا
تقوم شركة الاتصالات السعودية باتخاذ القرارات الإدارية التي تتفق مع رؤية ورسالة المؤسسة	4.313	0.701	1	مرتفع جدا
المتوسط	4.274	0.665		مرتفع

تم ترتيب عبارات مراحل صنع القرار من حيث درجة الأهمية النسبية (قيمة المتوسط الحسابي الأكبر) من وجهة نظر عينة الدراسة تبين أن عبارة (تقوم شركة الاتصالات السعودية باتخاذ القرارات الإدارية التي تتفق مع رؤية ورسالة المؤسسة) هي أكثر العبارات أهمية بقيمة 4.313 وانحراف معياري 0.701 وبدرجة موافقة مرتفعة جدا بينما كانت العبارة (تقوم شركة الاتصالات السعودية بدراسة كافة العوامل المرتبطة باتخاذ القرارات الإدارية) هي أقل العبارات أهمية بقيمة 4.244 وانحراف معياري 0.598 وبدرجة موافقة مرتفعة جدا وعند دراسة عبارات مراحل صنع القرار تبين أن جميع العبارات في مستوى الموافقة المرتفع جداً مما يوضح وجود مستوى مرتفع جدا من تطبيق مراحل صنع القرار لدى شركة الاتصالات السعودية على حيث بلغت قيمة المتوسط الحسابي لعبارات مراحل صنع القرار 4.274 بانحراف معياري 0.665

#### 2- محددات اتخاذ القرار

جدول (10): المتوسط الحسابي والانحراف المعياري والترتيب ومستوي الموافقة على عبارات محددات اتخاذ القرار

مستوي الموافقة	الترتيب	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	العبارة
مرتفع جدا	3	0.770	4.231	تهتم شركة الاتصالات السعودية باتخاذ القرارات الإدارية الواضحة وسهله الفهم حتى يتم تنفيذها بكفاءة وفاعلية
مرتفع جدا	1	0.566	4.371	تبتعد شركة الاتصالات السعودية عن اتخاذ القرارات الإدارية المتضاربة حتى لا تؤثر على سير نظام العمل
مرتفع جدا	2	0.715	4.332	تقوم شركة الاتصالات السعودية باتخاذ القرارات الإدارية التي تعمل على تحقيق الأهداف والرؤية
مرتفع		0.684	4.311	المتوسط

تم ترتيب عبارات محددات اتخاذ القرار من حيث درجة الأهمية النسبية (قيمة المتوسط الحسابي الأكبر) من وجهة نظر عينة الدراسة تبين أن عبارة (تبتعد شركة الاتصالات السعودية عن اتخاذ القرارات الإدارية المتضاربة حتى لا تؤثر على سير نظام العمل) هي أكثر العبارات أهمية بقيمة 4.371 وانحراف معياري 0.566 وبدرجة موافقة مرتفعة جدا بينما كانت العبارة (تهتم شركة الاتصالات السعودية باتخاذ القرارات الإدارية الواضحة وسهله الفهم حتى يتم تنفيذها بكفاءة وفاعلية) هي أقل العبارات أهمية بقيمة 4.231 وانحراف معياري 0.770 وبدرجة موافقة مرتفعة جدا وعند دراسة عبارات محددات اتخاذ القرار تبين أن جميع العبارات في مستوى الموافقة المرتفع جدا مما يوضح وجود مستوى مرتفع جدا من تطبيق محددات اتخاذ القرار لدى شركة الاتصالات السعودية على حيث بلغت قيمة المتوسط الحسابي لعبارات محددات اتخاذ القرار 4.311 بانحراف معياري 0.684

### 3- عناصر اتخاذ القرار

جدول (11): المتوسط الحسابي والانحراف المعياري والترتيب ومستوي الموافقة على عبارات عناصر اتخاذ القرار

مستوي الموافقة	الترتيب	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	العبارة
مرتفع جدا	1	0.635	4.418	تعمل شركة الاتصالات السعودية على متابعة تنفيذ كافة القرارات الإدارية التي تتخذها
مرتفع	3	0.755	4.192	تهتم شركة الاتصالات السعودية بتقييم أثر القرارات الإدارية التي تقوم باتخاذها
مرتفع جدا	2	0.646	4.289	تتوافر المرونة في اللوائح والقوانين عند اتخاذ القرارات الادارية
مرتفع		0.679	4.300	المتوسط

تم ترتيب عبارات عناصر اتخاذ القرار من حيث درجة الأهمية النسبية (قيمة المتوسط الحسابي الأكبر) من وجهة نظر عينة الدراسة تبين أن عبارة (تعمل شركة الاتصالات السعودية على متابعة تنفيذ كافة القرارات الإدارية التي تتخذها) هي أكثر العبارات أهمية بقيمة 4.418 وانحراف معياري 0.635 وبدرجة موافقة مرتفعة جداً بينما كانت العبارة (تهتم شركة الاتصالات السعودية بتقييم أثر القرارات الإدارية التي تقوم باتخاذها) هي أقل العبارات أهمية بقيمة 4.192 وانحراف معياري 0.775 وبدرجة موافقة مرتفعة وعند دراسة عبارات عناصر اتخاذ القرار تبين أن عبارتين في مستوى الموافقة المرتفع جداً وعبارة واحدة في مستوى الموافقة المرتفع مما يوضح وجود مستوي مرتفع جداً من تطبيق عناصر اتخاذ القرار لدى شركة الاتصالات السعودية على حيث بلغت قيمة المتوسط الحسابي لعبارات عناصر اتخاذ القرار 4.300 بانحراف معياري 0.679

#### 4- المشاركة في اتخاذ القرار

جدول (12): المتوسط الحسابي والانحراف المعياري والترتيب ومستوي الموافقة على عبارات المشاركة في اتخاذ القرار

العبرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب	مستوي الموافقة
تقوم شركة الاتصالات السعودية بالتعرف على آراء العاملين قبل اتخاذ القرارات الإدارية المتعلقة بسير العمل	4.416	0.607	1	مرتفع جداً
تعمل شركة الاتصالات السعودية على توفير الدورات والبرامج التدريبية للعاملين والتي تساعد في زيادة قدرتهم وكفاءتهم على اتخاذ القرارات الإدارية	4.308	0.622	3	مرتفع جداً
تساهم مشاركة العاملين في اتخاذ القرارات الإدارية في زيادة اقتناعهم بتنفيذها	4.394	0.571	2	مرتفع جداً
المتوسط	4.373	0.600		مرتفع

تم ترتيب عبارات المشاركة في اتخاذ القرار من حيث درجة الأهمية النسبية (قيمة المتوسط الحسابي الأكبر) من وجهة نظر عينة الدراسة تبين أن عبارة (تقوم شركة الاتصالات السعودية بالتعرف على آراء العاملين قبل اتخاذ القرارات الإدارية المتعلقة بسير العمل) هي أكثر العبارات أهمية بقيمة 4.416 وانحراف معياري 0.607 وبدرجة موافقة مرتفعة جداً بينما كانت العبارة (تعمل شركة الاتصالات السعودية على توفير الدورات والبرامج التدريبية للعاملين والتي تساعد في زيادة قدرتهم وكفاءتهم على اتخاذ القرارات الإدارية) هي أقل العبارات أهمية بقيمة 4.308 وانحراف معياري 0.622 وبدرجة موافقة مرتفعة جداً وعند دراسة عبارات المشاركة في اتخاذ القرار تبين أن جميع العبارات في مستوى الموافقة المرتفع جداً مما يوضح وجود مستوي مرتفع

جداً من تطبيق المشاركة في اتخاذ القرار لدى شركة الاتصالات السعودية على حيث بلغت قيمة المتوسط الحسابي لعبارات المشاركة في اتخاذ القرار 4.373 بانحراف معياري 0.600

مما سبق يتبين وجود مستوي مرتفع جداً في اتخاذ القرارات الإدارية لدى شركة الاتصالات السعودية على حيث بلغت قيمة المتوسط الحسابي لعبارات محور اتخاذ القرارات الإدارية 4.314 بانحراف معياري 0.657

### 3.4 اختبار فروض الدراسة

لاختبار فروض الدراسة تم استخدام معادلة الانحدار البسيط ومعامل الارتباط بيرسون وجاءت النتائج كما يلي:

الفرضية الرئيسية: وجود علاقة ذو دلالة إحصائية بين الذكاء الاصطناعي بأبعاده (الخوارزميات الجينية – الوكلاء الأذكاء – النظم الخبيرة) على اتخاذ القرارات الإدارية بأبعاده (مراحل صنع القرار – محددات اتخاذ القرار – عناصر اتخاذ القرار – المشاركة في اتخاذ القرار)

جدول (13): نتائج نموذج الانحدار الخطي البسيط لاختبار الفرضية الرئيسية  
المصدر: من إعداد الباحث استناداً إلى التحليل الإحصائي باستخدام برنامج SPSS

ملخص النموذج Model Summary						
معامل الارتباط R		معامل التحديد R <sup>2</sup>		معامل R-2 Adjusted		
0.692		0.626		0.626		
تحليل التباين ANOVA						
النموذج	مجموع المربعات	درجات الحرية Df	متوسط المربعات	F	Sig F	
الانحدار Regression	7651.573	1	7651.573			
الباقى Residual	4561.666	462	9.874	774.942	0.000	
المجموع Total	12213.239	463				
المتغير التابع	النموذج	B	الخطأ المعياري	Beta	T	Sig T
الثابت Constant	19.931	1.153		.792	17.284	.000
القرارات الإدارية	الذكاء الاصطناعي	.863	.031		27.838	.000

يتبين من الجدول (13) وجود أثر طردي ذي دلالة إحصائية لمستوى استخدام الذكاء الاصطناعي على اتخاذ القرارات الإدارية في شركة الاتصالات السعودية حيث كانت قيمة (Sig F) = 0.000 وهي قيمة أقل من 0.05 أي أن قيمة F المحسوبة أكبر من قيمة F الجدولية واتضح وجود علاقة ارتباط طردية قوية ذات دلالة إحصائية بين استخدام الذكاء الاصطناعي على اتخاذ القرارات الإدارية في شركة الاتصالات السعودية عند مستوى معنوية 0.05 واتضح ان المتغير المستقل (استخدام الذكاء الاصطناعي) يفسر 62.6% من التغيرات التي تحدث في المتغير التابع (اتخاذ القرارات الإدارية) وان باقي التغيرات ترجع لمتغيرات اخري لم تدخل في النموذج وتبين أن كلما ازداد مستوى استخدام الذكاء الاصطناعي بمقدار 1% ازداد مستوى اتخاذ القرارات الإدارية في شركة الاتصالات السعودية بمقدار 0.863% مما يبين صحة الفرضية الرئيسية للدراسة.

الفرضية الفرعية الأولى: هناك تأثير ذو دلالة إحصائية للخوارزميات الجينية على اتخاذ القرارات الادارية بأبعاده داخل شركة الاتصالات السعودية.

جدول (14): نتائج نموذج الانحدار الخطي البسيط لاختبار الفرضية الفرعية الأولى  
المصدر: من إعداد الباحث استناداً إلى التحليل الإحصائي باستخدام برنامج SPSS

ملخص النموذج Model Summary					
معامل الارتباط R	معامل التحديد R <sup>2</sup>	معامل R-2 Adjusted			
0.746	0.557	0.556			
تحليل التباين ANOVA					
النموذج	مجموع المربعات	درجات الحرية Df	متوسط المربعات	F	Sig F
الانحدار Regression	6803.849	1	6803.849	591.097	0.000
الباقى Residual	5409.390	462	11.709		
المجموع Total	12213.239	463			
المتغير التابع	النموذج	B	الخطأ المعياري	Beta	Sig T
اتخاذ القرارات الإدارية <td>الثابت Constant</td> <td>28.449</td> <td>.981</td> <td>29.013</td> <td>.000</td>	الثابت Constant	28.449	.981	29.013	.000
	الخوارزميات الجينية	1.885	.078	.746	.000

يتبين من الجدول (14) وجود أثر طردي ذي دلالة إحصائية لمستوى استخدام الخوارزميات الجينية على اتخاذ القرارات الإدارية في شركة الاتصالات السعودية حيث كانت قيمة (Sig F) = 0.000 وهي قيمة أقل

من 0.05 أي أن قيمة F المحسوبة أكبر من قيمة F الجدولية واتضح وجود علاقة ارتباط طردية قوية ذات دلالة إحصائية بين استخدام الخوارزميات الجينية على اتخاذ القرارات الإدارية في شركة الاتصالات السعودية عند مستوى معنوية 0.05 واتضح ان المتغير المستقل (استخدام الخوارزميات الجينية) يفسر 55.7 % من التغيرات التي تحدث في المتغير التابع (اتخاذ القرارات الإدارية) وان باقي التغيرات ترجع لمتغيرات أخرى لم تدخل في النموذج وتبين أن كلما ازداد مستوى استخدام الخوارزميات الجينية بمقدار 1 % ازداد مستوى اتخاذ القرارات الإدارية في شركة الاتصالات السعودية بمقدار 1.885% مما يبين صحة الفرضية الفرعية الأولى للدراسة.

الفرضية الفرعية الثانية: هناك تأثير ذو دلالة إحصائية للوكلاء الأذكاء على اتخاذ القرارات الادارية بأبعاده داخل شركة الاتصالات السعودية.

جدول (15): نتائج نموذج الانحدار الخطي البسيط لاختبار الفرضية الفرعية الثانية المصدر: من إعداد الباحث استنادا إلى التحليل الإحصائي باستخدام برنامج SPSS

ملخص النموذج Model Summary						
معامل الارتباط R		معامل التحديد R <sup>2</sup>		معامل R-2 Adjusted		
0.715		0.511		0.510		
تحليل التباين ANOVA						
النموذج	مجموع المربعات	درجات الحرية Df	متوسط المربعات	F	Sig F	النموذج
الانحدار Regression	6238.973	1	6238.973	482.407	0.000	الانحدار
الباقى Residual	5974.266	462	12.931			الباقى
المجموع Total	12213.239	463				المجموع
المتغير التابع	النموذج	B	الخطأ المعياري	Beta	T	Sig T
الثابت Constant	التابع	25.977	1.186		21.899	.000
الوكلاء الأذكاء	المتغير	2.108	.096	.715	21.965	.000

يتبين من الجدول (15) وجود أثر طردي ذي دلالة إحصائية لمستوى استخدام الوكلاء الأذكاء على اتخاذ القرارات الإدارية في شركة الاتصالات السعودية حيث كانت قيمة (Sig F) = 0.000 وهي قيمة أقل من 0.05 أي أن قيمة F المحسوبة أكبر من قيمة F الجدولية واتضح وجود علاقة ارتباط طردية قوية ذات دلالة

إحصائية بين استخدام الوكلاء الأذكياء على اتخاذ القرارات الإدارية في شركة الاتصالات السعودية عند مستوى معنوية 0.05 واتضح ان المتغير المستقل (استخدام الوكلاء الأذكياء) يفسر 51.1 % من التغيرات التي تحدث في المتغير التابع (اتخاذ القرارات الإدارية) وان باقي التغيرات ترجع لمتغيرات اخري لم تدخل في النموذج وتبين أن كلما ازداد مستوى استخدام الوكلاء الأذكياء بمقدار 1 % ازداد مستوى اتخاذ القرارات الإدارية في شركة الاتصالات السعودية بمقدار 2.108% مما يبين صحة الفرضية الفرعية الثانية للدراسة. **الفرضية الفرعية الثالثة:** هناك تأثير ذو دلالة إحصائية للنظم الخبيرة على اتخاذ القرارات الادارية بأبعاده داخل شركة الاتصالات السعودية.

جدول (16): نتائج نموذج الانحدار الخطي البسيط لاختبار الفرضية الفرعية الثالثة المصدر: من إعداد الباحث استنادا إلى التحليل الإحصائي باستخدام برنامج SPSS

ملخص النموذج Model Summary						
معامل الارتباط R		معامل التحديد R <sup>2</sup>		معامل R <sup>2</sup> Adjusted		
0.604		0.364		0.363		
تحليل التباين ANOVA						
النموذج	مجموع المربعات	درجات الحرية Df	متوسط المربعات	F	Sig F	
الانحدار Regression	4451.067	1	4451.067			
الباقى Residual	7762.173	462	16.801	264.925	0.000	
المجموع Total	12213.239	463				
المتغير التابع	النموذج	B	الخطأ المعياري	Beta	T	Sig T
اتخاذ القرارات الإدارية	الثابت Constant	27.958	1.476		18.948	.000
	النظم الخبيرة	1.941	.119	.604	16.277	.000

يتبين من الجدول (16) وجود أثر طردي ذي دلالة إحصائية لمستوى استخدام النظم الخبيرة على اتخاذ القرارات الإدارية في شركة الاتصالات السعودية حيث كانت قيمة (Sig F) = 0.000 وهي قيمة أقل من 0.05 أي أن قيمة F المحسوبة أكبر من قيمة F الجدولية واتضح وجود علاقة ارتباط طردية قوية ذات دلالة إحصائية بين استخدام النظم الخبيرة على اتخاذ القرارات الإدارية في شركة الاتصالات السعودية عند مستوى معنوية 0.05 واتضح ان المتغير المستقل (استخدام النظم الخبيرة) يفسر 36.4 % من التغيرات التي تحدث

في المتغير التابع (اتخاذ القرارات الإدارية) وان باقي التغيرات ترجع لمتغيرات اخري لم تدخل في النموذج وتبين أن كلما ازداد مستوى استخدام النظم الخبيرة بمقدار 1 % ازداد مستوى اتخاذ القرارات الإدارية في شركة الاتصالات السعودية بمقدار 1.941 % مما يبين صحة الفرضية الفرعية الثالثة للدراسة.

## الفصل الخامس: خلاصة النتائج والتوصيات والمقترحات

### 1.5 خلاصة نتائج الدراسة

- وجود مستوي مرتفع من تطبيق الخوارزميات الجينية كأحد ابعاد الذكاء الاصطناعي في شركة الاتصالات السعودية حيث بلغت قيمة المتوسط الحسابي لعبارات الخوارزميات الجينية 4.124 بانحراف معياري 0.860
- وجود مستوي مرتفع من تطبيق الوكلاء الاذكياء كأحد ابعاد الذكاء الاصطناعي في شركة الاتصالات السعودية حيث بلغت قيمة المتوسط الحسابي لعبارات الوكلاء الاذكياء 4.080 بانحراف معياري 0.725
- وجود مستوي مرتفع من تطبيق النظم الخبيرة كأحد ابعاد الذكاء الاصطناعي في شركة الاتصالات السعودية حيث بلغت قيمة المتوسط الحسابي لعبارات النظم الخبيرة 4.091 بانحراف معياري 0.771
- وجود مستوي مرتفع من تطبيق الذكاء الاصطناعي في شركة الاتصالات السعودية حيث بلغت قيمة المتوسط الحسابي لعبارات محور الذكاء الاصطناعي 4.098 بانحراف معياري 0.785
- وجود مستوي مرتفع جدا من تطبيق مراحل صنع القرار لدى شركة الاتصالات السعودية على حيث بلغت قيمة المتوسط الحسابي لعبارات مراحل صنع القرار 4.274 بانحراف معياري 0.665
- وجود مستوي مرتفع جدا من تطبيق محددات اتخاذ القرار لدى شركة الاتصالات السعودية على حيث بلغت قيمة المتوسط الحسابي لعبارات محددات اتخاذ القرار 4.311 بانحراف معياري 0.684
- وجود مستوي مرتفع جدا من تطبيق عناصر اتخاذ القرار لدى شركة الاتصالات السعودية على حيث بلغت قيمة المتوسط الحسابي لعبارات عناصر اتخاذ القرار 4.300 بانحراف معياري 0.679
- وجود مستوي مرتفع جدا من تطبيق المشاركة في اتخاذ القرار لدى شركة الاتصالات السعودية على حيث بلغت قيمة المتوسط الحسابي لعبارات المشاركة في اتخاذ القرار 4.373 بانحراف معياري 0.600
- وجود مستوي مرتفع جدا في اتخاذ القرارات الإدارية لدى شركة الاتصالات السعودية على حيث بلغت قيمة المتوسط الحسابي لعبارات محور اتخاذ القرارات الإدارية 4.314 بانحراف معياري 0.657

- وجود أثر طردي ذي دلالة إحصائية لمستوى استخدام الذكاء الاصطناعي على اتخاذ القرارات الإدارية في شركة الاتصالات السعودية واتضح وجود علاقة ارتباط طردية قوية ذات دلالة إحصائية بين استخدام الذكاء الاصطناعي على اتخاذ القرارات الإدارية في شركة الاتصالات السعودية وتبين أن كلما ازداد مستوى استخدام الذكاء الاصطناعي بمقدار 1 % ازداد مستوى اتخاذ القرارات الإدارية في شركة الاتصالات السعودية بمقدار 0.863 % مما يبين صحة الفرضية الرئيسية للدراسة.
- وجود أثر طردي ذي دلالة إحصائية لمستوى استخدام الخوارزميات الجينية على اتخاذ القرارات الإدارية في شركة الاتصالات السعودية واتضح وجود علاقة ارتباط طردية قوية ذات دلالة إحصائية بين استخدام الخوارزميات الجينية على اتخاذ القرارات الإدارية في شركة الاتصالات السعودية وتبين أن كلما ازداد مستوى استخدام الخوارزميات الجينية بمقدار 1 % ازداد مستوى اتخاذ القرارات الإدارية في شركة الاتصالات السعودية بمقدار 1.885 % مما يبين صحة الفرضية الفرعية الأولى للدراسة.
- وجود أثر طردي ذي دلالة إحصائية لمستوى استخدام الوكلاء الأذكاء على اتخاذ القرارات الإدارية في شركة الاتصالات السعودية واتضح وجود علاقة ارتباط طردية قوية ذات دلالة إحصائية بين استخدام الوكلاء الأذكاء على اتخاذ القرارات الإدارية في شركة الاتصالات السعودية وتبين أن كلما ازداد مستوى استخدام الوكلاء الأذكاء بمقدار 1 % ازداد مستوى اتخاذ القرارات الإدارية في شركة الاتصالات السعودية بمقدار 2.108 % مما يبين صحة الفرضية الفرعية الثانية للدراسة.
- وجود أثر طردي ذي دلالة إحصائية لمستوى استخدام النظم الخبيرة على اتخاذ القرارات الإدارية في شركة الاتصالات السعودية واتضح وجود علاقة ارتباط طردية قوية ذات دلالة إحصائية بين استخدام النظم الخبيرة على اتخاذ القرارات الإدارية في شركة الاتصالات السعودية وتبين أن كلما ازداد مستوى استخدام النظم الخبيرة بمقدار 1 % ازداد مستوى اتخاذ القرارات الإدارية في شركة الاتصالات السعودية بمقدار 1.941 % مما يبين صحة الفرضية الفرعية الثالثة للدراسة.

## 2.5 التوصيات

- الاهتمام بتوفير الموارد المالية والإمكانيات اللوجستية والدعم الخاص بتطوير تطبيقات الذكاء الاصطناعي التي يمكن من خلالها الحفاظ على المستوى المتميز لاستخدام تطبيقات الذكاء الاصطناعي في شركة الاتصالات السعودية.
- العمل على توفير البيئة التحتية التكنولوجية التي تساهم في زيادة قدرة شركة الاتصالات السعودية على استخدام تطبيقات الذكاء الاصطناعي.
- تطوير تعزيز اتجاهات العاملين نحو توظيف تطبيقات الذكاء الاصطناعي مما يساهم على زيادة تنمية مهارات العاملين بهدف التعامل مع الأساليب المختلفة من الذكاء الاصطناعي من خلال دورات وبرامج تنمية مهنية مكثفة.
- الاهتمام بتحديث وتطوير برامج الذكاء الاصطناعي المستخدمة لتمكين الإدارات المختلفة من اتخاذ القرارات المناسبة في الوقت المناسب.
- الاهتمام بالعمل على الحفاظ على المستوى المتميز من القدرة على اتخاذ القرارات الإدارية في شركة الاتصالات السعودية من خلال توفير كافة الإمكانيات والاحتياجات والتي تساهم في تحقيق ذلك.

## المراجع

### أولاً: المراجع العربية

- أبو حمده، سارة أحمد مصطفى، وأبو حمور، عنان محمد أحمد. (2020). أثر جودة المعلومات في فاعلية اتخاذ القرارات الإدارية: دراسة ميدانية من وجهة نظر مديري الإدارة الإشرافية في مراكز الوزارات الأردنية (رسالة ماجستير غير منشورة). جامعة اليرموك، إربد. مسترجع من <http://search.mandumah.com/Record/1119389>
- إدريس، جعفر عبد الله. (2017). نظم دعم اتخاذ القرارات. دار خوارزم العلمية. جدة.
- الأرياني، أروى يحيى. (2019). نظم دعم اتخاذ القرار. دار أسامة. الأردن، عمان.
- الأشهب، نوال. (2015). اتخاذ القرارات الإدارية: أنواعها ومراحلها. عمان. دار أمجد للنشر والتوزيع.
- بن مرزوق، نثرة، نور الدين حفيظي واخرون (2018) (إدارة الموارد البشرية في عصر الإدارة الإلكترونية. مركز الكتاب الأكاديمي.

- بوعوة، هاجر (2019). تطبيقات الذكاء الاصطناعي الداعمة للقرارات الإدارية في منظمات الأعمال. المركز الديموقراطي العربي للدراسات الاستراتيجية والسياسة والاقتصادية، برلين، ألمانيا.
- التويجري، فواز بن عبد الله، والنوح، عبد العزيز بن سالم بن محمد. (2022) متطلبات دعم اتخاذ القرارات الإدارية باستخدام الذكاء الاصطناعي في وزارة التعليم بالمملكة العربية السعودية. مجلة الفنون والأدب وعلوم الإنسانيات والاجتماع، ع 85، 171.154 -
- جبر، أحمد محمد مبروك، وفتحي، سامية أحمد. (2021). دور استراتيجيات التفاوض في تحسين اتخاذ القرارات: دراسة تطبيقية على قطاع الإدارة المحلية بمحافظة بنى سويف (رسالة ماجستير غير منشورة). جامعة حلوان، حلوان. مسترجع من <http://search.mandumah.com/Record/1311565>
- حسن، فداء على الشيخ. (2020). أثر تطبيق الذكاء الاصطناعي في جودة عملية اتخاذ القرار: دراسة حالة المصرف العقاري السوري. مجلة جامعة البعث سلسلة العلوم الاقتصادية، مج 42، ع 19، 127 - 163.
- جميل، أحمد عادل؛ وعثمان حسين عثمان (2022). إمكانية استخدام تقنيات الذكاء الصناعي في ضبط جودة التدقيق الداخلي (دراسة ميدانية في الشركات المساهمة العامة الأردنية المؤتمر العلمي السنوي الحادي عشر ذكاء الأعمال واقتصاد المعرفة -23-26 نيسان (ابريل 2022)، عمان الأردن ع (1)، ص 252-240
- آل جميلة، ظفر ناصر. (2017). مفهوم اتخاذ القرار. كلية الاقتصاد والإدارة - جامعة بابل، <https://shortest.link/191d15/09/2021>
- الخلايلة، محمد علي (2021) (النظرية العامة للقرارات الإدارية) دار الثقافة للنشر والتوزيع عمان الأردن
- خلف، احمد محمود محمد (2015) دور " نظم المعلومات الادارية في دعم اتخاذ القرارات في المنشآت التجارية الرياض، مكتبة القانون والاقتصاد.
- سباع، أحمد الصالح، يوسف، محمد، وملوكي، عمر. (2018). تطبيق استراتيجيات الذكاء الاصطناعي على المستوى الدولي: الإمارات العربية المتحدة نموذجا. مجلة الميادين الاقتصادية، مج 1، ع 1، 31 - 43.
- السند، حصة بنت عبد الرحمن (2021). الذكاء الاصطناعي وصنع القرارات التخطيطية لبرامج العمل التطوعي بجامعة الأميرة نورة بنت عبد الرحمن لتحقيق رؤية المملكة (2030). مجلة جامعة أم القرى للعلوم الاجتماعية، مج 4ع.

- السند، حصة بنت عبد الرحمن (2021). الذكاء الاصطناعي وصنع القرارات التخطيطية لبرامج العمل التطوعي بجامعة الأميرة نورة بنت عبد الرحمن لتحقيق رؤية المملكة (2030). مجلة جامعة أم القرى للعلوم الاجتماعية، مج 4ع.
- الشراري، جمال بن صبيح الهملان. (2021). أثر الذكاء الاصطناعي على جودة القرار الإداري من وجهة نظر قادة مدارس المرحلة الثانوية بمنطقة الجوف التعليمية. مجلة سلوك، مج8، ع 1، 14 - 37.
- صالح، عثمان صالح أحمد، وعبد الحليم، محمد فرح محمد. (2019). دور التحليل المالي في اتخاذ القرارات الإدارية: دراسة حالة بنك أمدرمان الوطني (رسالة دكتوراه غير منشورة). جامعة النيلين، الخرطوم. مسترجع من <http://search.mandumah.com/Record/1105997>
- صالح، فاتن (2019). أثر تطبيق الذكاء الاصطناعي والذكاء العاطفي على جودة اتخاذ القرارات. رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة الشرق الأوسط، عمان، الأردن.
- الطماوي، سليمان محمد (2012)، النظرية العامة للقرارات الادارية 7 دار الفكر العربي، القاهرة - مصر
- عباس، رياض عزيز. (2020). الاتجاه نحو الذكاء الاصطناعي وعلاقته بالتوجه نحو المستقبل لدى طلبة الجامعة. مجلة الآداب، ع135، 367 - 406. مسترجع من <http://search.mandumah.com/Record/1118539>
- عباس، رياض عزيز. (2020). الاتجاه نحو الذكاء الاصطناعي وعلاقته بالتوجه نحو المستقبل لدى طلبة الجامعة. مجلة الآداب، ع135، 367 - 406. مسترجع من <http://search.mandumah.com/Record/1118539>
- عبد ربه، أسماء عبد الفتاح نظمي، وعاشور، يوسف حسين محمود. (2022). أثر ممارسة الإدارة بالتجوال على فعالية اتخاذ القرارات: دراسة حالة على الهيئة العمانية للأعمال الخيرية في سلطنة عمان (رسالة ماجستير غير منشورة). (الجامعة الإسلامية (غزة)، غزة). مسترجع من <http://search.mandumah.com/Record/1359756>
- عبدالصمد، خديجة علي إبراهيم. (2021). دور القيادات الإدارية في اتخاذ القرارات: دراسة تطبيقية للإدارة العامة بجامعة بني وليد. مجلة العلوم الاقتصادية والسياسية، س9، ع17، 30 - 47.

- عبد المنعم، مصطفى محمد. (2023). أثر الذكاء الاصطناعي على الرشاقة الاستراتيجية: الدور الوسيط للجدارات الوظيفية الرقمية في الموارد البشرية: دراسة ميدانية على العاملين بالجامعات الخاصة المصرية. مجلة التجارة والتمويل، ع4، 319 - 378.
- العتيبي، شروق زايد نافل. (2022). علاقة مجال الذكاء الاصطناعي بمجال إدارة المعرفة: دراسة وصفية وثائقية. مجلة المركز العربي للبحوث والدراسات في علوم المكتبات والمعلومات، مج9، ع17، 1 - 15.
- ال عزام، سعد، وآل ظفيرة، فايز، (2023)، أثر تطبيق الذكاء الاصطناعي على جودة اتخاذ القرارات في أمارة منطقة عسير خلال وباء كوفيد 19، المجلة العربية للإدارة، مج 16، العدد 4.
- علي، محمد علي حسن، وعبد الحليم، محمد فرح محمد. (2021). أثر تكنولوجيا نظم المعلومات الإدارية في اتخاذ القرارات بالتطبيق على ديوان الضرائب بالسودان (2010-2020 م). (رسالة دكتوراه غير منشورة). جامعة النيلين، الخرطوم. مسترجع من <http://search.mandumah.com/Record/1292449>
- العوضي، رأفت، أبو لطيفة، (2020)، "تأثير توظيف الذكاء الاصطناعي على تطوير العمل الإداري في ضوء مبادئ الحوكمة: دراسة ميدانية على الوزارات الفلسطينية في محافظات غزة"، النشر في 3 سبتمبر 2020. المؤتمر الدولي الأول حول تكنولوجيا المعلومات والأعمال ICITB2020، متاح على SSRN: <https://ssrn.com/abstract=3685693> أو <http://dx.doi.org/10.2139/ssrn.3685693>
- غنيم، أحمد محمد (2020) الذكاء الاصطناعي ثورة جديدة في الإدارة المعاصرة، ط1، المكتبة العصرية القاهرة.
- الفريجات، غالب عبد المعطي، (2013)، استخدام البيانات والمعلومات في تحسين الاداء الاداري والتربوي) دار غيداء للنشر والتوزيع عمان / تلاح العلي.
- القضاة، مشعل محمد، والقرشي، ظاهر رداد. (2021). أثر الذكاء الاصطناعي على الابتكار لدى شركات الاتصالات الأردنية (رسالة ماجستير غير منشورة). جامعة عمان العربية، عمان.
- القطان، بسمة. (2022). مدى جاهزية القيادات الإدارية لتبني تطبيقات الذكاء الاصطناعي في المنظمات التعليمية دراسة استطلاعية لآراء عينة من القيادات الإدارية في تشكيلات عينة التعليم التقني - مجلة بحوث مستقبلية، ع (40)، ص 67-88

- القطان، بسمة. (2022). مدى جاهزية القيادات الإدارية لتبني تطبيقات الذكاء الاصطناعي في المنظمات التعليمية دراسة استطلاعية لآراء عينة من القيادات الإدارية في تشكيلات عينة التعليم التقني - مجلة بحوث مستقبلية، ع (40)، ص 67-88
- مجاهد، فايزة أحمد (2020). تطبيقات الذكاء الاصطناعي وتنمية المهارات الحياتية لذوي الاحتياجات الخاصة: نظرة مستقبلية. المجلة الدولية للبحوث في العلوم التربوية 1(3)، ص 175-193.
- مجاهد، فايزة أحمد (2020). تطبيقات الذكاء الاصطناعي وتنمية المهارات الحياتية لذوي الاحتياجات الخاصة: نظرة مستقبلية. المجلة الدولية للبحوث في العلوم التربوية 1(3)، ص 175-193.
- الملا، رشا محمد صائم أحمد، والشباطات، محمد علي زعل. (2022). تطبيقات الإدارة للذكاء الاصطناعي في اتخاذ القرارات الإدارية (رسالة ماجستير غير منشورة). جامعة الشرق الأوسط، عمان.

### ثانياً: المراجع الأجنبية

- Ali, M. (2018). The human Intelligence vs Artificial Intelligence: Issues and Challenges in Computer Assisted Language Learning. International Journal of English Linguistics, 8(5), pp. 259-271.
- Bharadwaj, R. (2017). What is the Importance of Artificial Intelligence in Everyday Life? Available at: <https://globussoft.com/importance-of-artificial-intelligence/>
- Cabrera, R., Collazo, M., Cotta, C., & Leiva, F. (2015). Game Artificial Intelligence: Challenges for the Scientific Community. CEUR Workshop Proceedings. 1394. 1-12.
- Darrat, A., Topuz, C. and Yousef, T. (2022). Assessing cost and technical efficiency of banks in Kuwait. Presentation to the ERF's 8th annual conference in Cairo, from: Egypt. Retrieved
- Gobet, F., & Sala, G. (2019). How Artificial Intelligence Can Help Us Understand Human Creativity. Front. Psychol. 10:1401
- Hosni, Ahmed. (2020). Challenges facing the application of artificial intelligence systems in sports club administrations. Scientific Journal of Sports Sciences and Arts, Volume 44, 1-24. Retrieved from <http://search.mandumah.com/Record/1283684>
- Mentioned, Malika. (2020). The future of humanity in light of super artificial intelligence projects. Journal of Studies in the Humanities and Social Sciences, Volume 3, No. 1, 138 - 166. Retrieved from <http://search.mandumah.com/Record/1043500>

- 
- Onour, I. & Abdalla, A. (2022). Technical efficiency analysis of banks in major oil exporting Middle countries.
  - Prateanu-Podpiera, A., Weill, L. & Schobert, F. (2018). Banking competition and efficiency: a micro-data analysis on the Czech banking industry. Comparative Studies. Retrieved
  - Shahid, M., & Li, G. (2019). Impact of artificial intelligence in marketing: A perspective of marketing professionals of Pakistan. Global Journal of Management and Business, 2, 26-33.

## الملاحق

### استمارة استبيان

السلام عليكم ورحمة الله وبركاته

أخي الكريم / أختي الكريمة

تحية طيبة وبعد،

يقوم الباحثين بإجراء دراسة حول قياس أثر تطبيقات الإدارة للذكاء الاصطناعي في اتخاذ القرارات الإدارية دراسة تطبيقية على شركة الاتصالات السعودية

ونظراً لما لديكم من المعرفة العلمية والخبرة العملية ذات الصلة بموضوع البحث، نأمل الحصول منكم على العون والمساعدة في توفير المعلومات المناسبة لأغراض البحث، من خلال التكرم بإبداء رأيكم بالتأشير على الإجابة المناسبة من وجهة نظركم. وأتقدم لحضراتكم بجزيل الشكر والتقدير للمساهمة في جهودكم في تعبئة هذا الاستبيان علماً أن جميع البيانات التي سيتم الحصول عليها منكم ستعامل بسرية تامة، ولن تستخدم لغير أغراض هذا البحث، وسوف أزدكم بنتائج هذه الدراسة حال اكتمالها إن شاء الله.

وتفضلوا بقبول فائق التقدير والاحترام

أولاً: البيانات الشخصية

- 1- النوع الاجتماعي ذكر  أنثى
- 2- الفئة العمرية أقل من 30 سنة  30- أقل من 40 سنة  40 - أقل من 50 سنة  50 سنة فأكثر
- 3- المؤهل العلمي ثانوية عامة  دبلوم  دراسات عليا  بكالوريوس
- 4- سنوات الخبرة أقل من 5 سنوات  5 سنوات - 10 سنوات  10 سنوات - 15 سنة  15 سنة فأكثر

ثانيا محاور الاستبيان

المحور الأول: الذكاء الاصطناعي ، ضع إشارة (√) في المربع المناسب لاختيارك:

الرقم	البعد	أوافق بشدة	أوافق	محايد	معارض	معارض بشدة
الخوارزميات الجينية						
1	تتميز الخوارزميات الجينية بالقدرة على التكيف مع البيئة المعرفية					
2	يتم تمثيل الخوارزميات الجينية وفقا لمجموعة من المعايير					
3	تسمح الخوارزميات الجينية بتخزين المعرفة والمعلومات بصورة سريعة وكافية					
الوكلاء الأذكياء						
4	يستطيع الوكلاء الأذكياء معالجة المشاكل التي تواجهه بشكل تلقائي					
5	يقوم الوكلاء الأذكياء بتحديث أنفسهم بشكل تلقائي وبصورة دورية					
6	يقوم الوكلاء الأذكياء بربط الادارات معا وبصورة متكاملة وتفاعلية					
النظم الخبيرة						
7	تساهم النظم الخبيرة في إيجاد حلول للكثير من المشاكل					
8	تصمم النظم الخبيرة بهدف معالجة الاحداث والعمليات المحاسبية والإدارية					
9	تستخدم النظم الخبيرة المعلومات المخزنة في قواعد البيانات في رفع كفاءة صنع القرار					

المحور الثاني: اتخاذ القرارات الإدارية، ضع إشارة (√) في المربع المناسب لاختيارك:

الرقم	البعد	أوافق بشدة	أوافق	محايد	معارض	معارض بشدة
<b>مراحل صنع القرار</b>						
1	تقوم شركة الاتصالات السعودية بدراسة كافة العوامل المرتبطة باتخاذ القرارات الإدارية					
2	تهتم شركة الاتصالات السعودية بالتعرف على الظروف المحيطة قبل اتخاذ القرارات الإدارية					
3	تقوم شركة الاتصالات السعودية باتخاذ القرارات الإدارية التي تتفق مع رؤية ورسالة المؤسسة					
<b>محددات اتخاذ القرار</b>						
1	تهتم شركة الاتصالات السعودية باتخاذ القرارات الإدارية الواضحة وسهلة الفهم حتى يتم تنفيذها بكفاءة وفاعلية					
2	تبتعد شركة الاتصالات السعودية عن اتخاذ القرارات الإدارية المتضاربة حتى لا تؤثر على سير نظام العمل					
3	تقوم شركة الاتصالات السعودية باتخاذ القرارات الإدارية التي تعمل على تحقيق الأهداف والرؤية					
<b>عناصر اتخاذ القرار</b>						
1	تعمل شركة الاتصالات السعودية على متابعة تنفيذ كافة القرارات الإدارية التي تتخذها					
2	تهتم شركة الاتصالات السعودية بتقييم أثر القرارات الإدارية التي تقوم باتخاذها					
3	تتوافر المرونة في اللوائح والقوانين عند اتخاذ القرارات الإدارية					
<b>المشاركة في اتخاذ القرار</b>						
1	تقوم شركة الاتصالات السعودية بالتعرف على آراء العاملين قبل اتخاذ القرارات الإدارية المتعلقة بسير العمل					
2	تعمل شركة الاتصالات السعودية على توفير الدورات والبرامج التدريبية للعاملين والتي تساعد في زيادة قدرتهم وكفاءتهم على اتخاذ القرارات الإدارية					
3	تساهم مشاركة العاملين في اتخاذ القرارات الإدارية في زيادة اقتناعهم بتنفيذها					

## تنمية القيادات الاقتصادية الديناميكية ودورها في تحقيق الميزة التنافسية

محمد بن علي العوفي

أستاذ مساعد، إدارة الموارد البشرية، كلية التجارة، جامعة البريمي، سلطنة عُمان  
mohammed.a@uob.edu.om

سعد عثمان أحمد المهلاوي

أستاذ مشارك، إدارة الأعمال، كلية التجارة، جامعة البريمي، سلطنة عُمان  
saad.o@uob.edu.om

### الملخص

تهدف الدراسة الحالية إلى التركيز على تنمية القيادات الاقتصادية الديناميكية، وتحديد دورها في تحقيق الميزة التنافسية للمنظمات المعاصرة، حيث تركز الدراسة على بيان مفهوم وأهمية تنمية القيادات الاقتصادية الديناميكية، ودورها في تحقيق الميزة التنافسية في ظل العالم المعاصر الذي يتسم بالمتغيرات والتحديات الاقتصادية المتسارعة، وتسعى هذه الدراسة إلى وضع إطار يوضح العلاقة بين تنمية القيادات الاقتصادية الديناميكية وتحقيق الميزة التنافسية في بيئة أعمال ذات طابع تنافسي شديد في العالم المعاصر. وتتبنى هذه الدراسة المنهج الوصفي التحليلي في معالجة الموضوع من خلال مراجعة الأدب النظري والدراسات السابقة التي تناولت مفهوم القيادات الاقتصادية الديناميكية وأبعاده المختلفة، ومفهوم الميزة التنافسية ومكوناتها في بيئة الأعمال المعاصرة. توصل الباحثان إلى وجود علاقة وثيقة بين تنمية القيادات الاقتصادية الديناميكية وتحقيق الميزة التنافسية في هذه المنظمات؛ حيث اتضح للباحثين أهمية العلاقة بين المفهومين من خلال الدور الذي يمكن أن تقوم به تنمية القيادات الاقتصادية الديناميكية في خدمة أهداف المنظمة في مجال تحقيق واستدامة ميزتها التنافسية. اختتمت الدراسة إطارها النظري باستخلاص مجموعة من الاستنتاجات، وتقديم جملة من التوصيات التي من شأنها أن تعزز العلاقة بين تنمية القيادات الاقتصادية الديناميكية وخدمة الميزة التنافسية للمنظمات في عالم الأعمال التنافسي المعاصر.

الكلمات المفتاحية: القيادات الاقتصادية الديناميكية، الميزة التنافسية، بيئة الأعمال التنافسية، القدرات الديناميكية، ذكاء الأعمال.

## Developing Dynamic Economic Leaders and Their Role in Achieving Competitive Advantage

**Muhammad Bin Ali Alaufi**

Assistant Professor, Human Resources Management, College of Commerce, Buraimi University,  
Sultanate of Oman  
mohammed.a@uob.edu.om

**Saad Othman Ahmed Almhalawi**

Associate Professor, Business Administration, College of Commerce, Buraimi University,  
Sultanate of Oman  
saad.o@uob.edu.om

### Abstract

The current study aims to focus on developing dynamic economic leaders and defining their role in achieving competitive advantage for contemporary organizations. The study focuses on explaining the concept and importance of developing dynamic economic leaders, and its role in achieving competitive advantage in light of the contemporary world characterized by rapid economic changes and challenges. This study seeks to develop a framework that explains the relationship between developing dynamic economic leaders and achieving competitive advantage in a highly competitive business environment in the contemporary world. The study adopts the descriptive and analytical approach in addressing the theme through a review of theoretical literature and previous studies that dealt with the concept of dynamic economic leadership and its various

dimensions, and the concept of competitive advantage and its components in the contemporary business environment. The researchers concluded that there is a close relationship between developing dynamic economic leaders and achieving competitive advantage in these organizations. It became clear to the researchers the importance of the relationship between the two concepts through the role that the development of dynamic economic leadership can play in serving the organization's goals in the field of achieving and sustaining its competitive advantage. The study concluded its theoretical framework by drawing a set of conclusions and presenting a set of recommendations that would strengthen the relationship between developing dynamic economic leaders and serving the competitive advantage of organizations in the contemporary competitive business world.

**Keywords:** Dynamic Economic Leaders, Competitive Advantage, Competitive Business Environment, Dynamic Capabilities, Business Intelligence.

### مقدمة

تشهد بيئة الأعمال في مختلف المجتمعات في العصر الحاضر تغيرات اقتصادية عالمية متسارعة، وتلقي هذه التغيرات بظلالها على المنظمات المعاصرة متطلبةً إحداهن نوع من التجديد والابتكار في هذه المنظمات، لا سيما على مستوى الهيكل التنظيمي والإداري حتى تستطيع هذه المنظمات أن تستفيد من هذه المتغيرات الجديدة في تحقيق أهدافها المختلفة، وفي مقدمتها الميزة التنافسية.

وتسعى منظمات الأعمال في ظل التنافس الشديد في بيئة الأعمال إلى ترقية الجانب القيادي وتنمية الكفاءات القيادية التي تمتلك القدرات الديناميكية في بيئة أضحت تتسم بالديناميكية المتسارعة والمتواصلة على كافة الأصعدة والمستويات، فتنافسية الأعمال في العصر الحاضر تستلزم كفاءات قيادية تتوافق مع متطلبات البيئة الديناميكية حتى يمكن لهذه المنظمات أن تستمر في تلبية احتياجات الزبون وتجويد منتجاتها وخدماتها على المستويين: المحلي والعالمي.

وحتى تحقق منظمات الأعمال مستويات أعلى من الميزة التنافسية مواجهةً بذلك التحديات الاقتصادية المعاصرة ومواكبةً التغيرات الديناميكية المتسارعة؛ لا بد لها من خلق جيل قيادي ديناميكي واعٍ يستطيع أن يتعامل بإيجابية مع هذه التحديات، وأن يطوِّع التغيرات المتلاحقة والجديدة في خدمة أهداف المنظمة، فالقدرات الديناميكية في بيئة الأعمال يمكن أن تدعم توجهات المنظمة في تحقيق الميزة التنافسية إذا ما وجدت قيادات اقتصادية مؤهلة ومدربة قادرة على تسخير إمكانات المنظمة واستثمار مواردها المتاحة بشكل يحقق استراتيجية المنافسة في سوق الأعمال.

### مشكلة الدراسة وأسئلتها

في ظل التنافس الشديد بين منظمات الأعمال في العصر الحاضر، تجد هذه المنظمات نفسها أمام خيارات لا يمكن تجاهلها، ومن هذه الخيارات بالتأكيد الاعتماد على قيادات اقتصادية ديناميكية تستطيع أن تكيف هذه المنظمة مع التغيرات الاقتصادية الجديدة، وأن تستفيد من المفاهيم المستحدثة في بيئة الأعمال بغية تحقيق الميزة التنافسية المستدامة. وهذا ما تسعى الدراسة الحالية إلى الكشف حيث تتمثل مشكلة الدراسة في السؤال الرئيس التالي: ما دور تنمية القيادات الاقتصادية الديناميكية في تحقيق الميزة التنافسية للمنظمات المعاصرة؟

ويمكن أن يتفرع من هذا السؤال الذي يستكشف أهمية وأثر هذا الدور، الأسئلة الفرعية التالية:

1. ما أهمية تنمية القيادات الاقتصادية الديناميكية في بيئة الأعمال المعاصرة؟
2. ما قيمة الميزة التنافسية للمنظمات المعاصرة في ظل تنافسية سوق الأعمال؟
3. ما دور القدرات الديناميكية لدى القيادات الاقتصادية في تحقيق الميزة التنافسية للمنظمات المعاصرة؟

### أهمية الدراسة

يمكن أن تتضح أهمية الدراسة الحالية من خلال تركيزها على جانب مهم جدًا في بيئة الأعمال المعاصرة، وهو تحقيق الميزة التنافسية للمنظمات في ظل تنافسية سوق الأعمال في العصر الحاضر، وتنبع كذلك أهمية هذه الدراسة من خلال كشفها عن أثر الدور الذي يمكن أن تقوم به القدرات الديناميكية لدى القيادات الاقتصادية في تحقيق الميزة التنافسية للمنظمات المعاصرة. يمكن اعتبار الدراسة الحالية إضافة إلى المكتبة العربية في

مجال العلاقة بين القيادات الاقتصادية الديناميكية وتحقيق الميزة التنافسية في ظل ندرة الدراسات السابقة التي تناولت هذه العلاقة.

### أهداف الدراسة

1. بيان ملامح بيئة الأعمال التنافسية في العصر الحاضر.
2. الكشف عن أهمية تحقيق الميزة التنافسية للمنظمات المعاصرة.
3. إبراز قيمة تنمية القيادات الاقتصادية الديناميكية كمتطلب في بيئة الأعمال التنافسية.
4. توضيح الدور الذي يمكن أن تقوم به القدرات الديناميكية لدى القيادات الاقتصادية في تحقيق الميزة التنافسية.

### منهج الدراسة

تعتمد الدراسة الحالية على اتباع المنهج الوصفي التحليلي من خلال الرجوع إلى الدراسات السابقة ذات العلاقة في مجال تنمية القيادات الاقتصادية الديناميكية من جهة، وتحقيق الميزة التنافسية للمنظمات المعاصرة من جهة أخرى. وتمت صياغة الإطار النظري للدراسة اعتمادًا على مضامين الدراسات السابقة، والاستفادة منها في تحليل دور تنمية القيادات الاقتصادية الديناميكية في تحقيق الميزة التنافسية في ضوء خبرات الباحثين في هذا المجال.

### الدراسات السابقة

بلقاسم، وسكيو (2023): سعت الدراسة إلى بيان دور بناء الكفاءات المحورية لتحقيق الميزة التنافسية في المؤسسات الاقتصادية، وذلك بدراسة حالة مؤسسة مناجم الفوسفات (تبسة)، وتم الاعتماد على منهج دراسة الحالة من خلال جمع معلومات تتعلق بظاهرة الدراسة، حيث تم توزيع استبانة لاستقصاء آراء العاملين في مؤسسة مناجم الفوسفات (تبسة) عن دور الكفاءات المحورية في تحقيق الميزة التنافسية. أظهرت النتائج وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين الكفاءات المحورية والميزة التنافسية، ووجود علاقة ذات دلالة إحصائية لدور الكفاءات المحورية في تحقيق الميزة التنافسية في المؤسسة المذكورة. أوصت الدراسة بضرورة اهتمام مؤسسة مناجم الفوسفات (تبسة) بالكفاءات المحورية بصورة أكبر من أجل الحصول على نتائج إيجابية، واستثمار فرص أكبر للتميز في السوق.

**دراسة جغل، وخطة (2022):** سعت هذه الدراسة إلى بيان أثر القيادة في تحقيق الميزة التنافسية في مصحة بن حيتان الاستشفائية بالوادي، حيث تم الاعتماد على المنهج الوصفي لتحقيق أهداف الدراسة من خلال توزيع استبانة على عينة من العاملين بالمصحة. توصلت الدراسة إلى نتائج من أهمها: وجود أثر للقيادة في تحقيق الميزة التنافسية، وذلك من خلال سعي المؤسسات الاقتصادية إلى تطوير مهارات القياديين بغية تحقيق الميزة التنافسية. وأوصت الدراسة بضرورة تبني المؤسسة الاقتصادية أساليب استراتيجية واضحة وفعالة لتعزيز دور القيادة في تحقيق الميزة التنافسية، وذلك بتوفير جميع المتطلبات الإدارية والفنية والتقنية والبشرية، وكذلك ضرورة اتصال المؤسسة الاقتصادية بالجامعات ومراكز البحث العلمي لتبادل المعارف والخبرات في مختلف المجالات التي تخدم أهداف المؤسسة.

**دراسة طه (2022):** هدفت الدراسة إلى معرفة علاقة الارتباط والتأثير بين القيادة الاستراتيجية كمتغير مستغل بأبعادها الأربعة: (الشخصية الاستراتيجية، والتفكير الاستراتيجي، والتغيير الاستراتيجي، واتخاذ القرار الاستراتيجي) على المقدرات الجوهرية كمتغير تابع وأبعادها الثلاثة: (المعرفة، والمهارة، والمواقف)، حيث تم بناء أنموذج افتراضي يوضح العلاقة والتأثير بين المتغيرين، وتم توزيع استبانات لأخذ آراء عينة من القادة الإداريين في جامعة بوليتكنيك دھوك. وكان من بين نتائج الدراسة: أن القيادات الإدارية لمقياس الشخصية الاستراتيجية تمتاز بالبلاغة والفصاحة لإقناع الآخرين، وأوصت الدراسة بضرورة إنشاء نظام للمعلومات الاستراتيجية في الجامعة المذكورة بهدف الوصول إلى التوجه الاستراتيجي.

**دراسة عماري (2022):** هدفت هذه الدراسة إلى إبراز دور القدرات الديناميكية في تعزيز البراعة الاستراتيجية كدراسة حالة في بعض المؤسسات الاقتصادية بولاية المسيلة، واعتمدت على أسلوب دراسة الحالة باستخدام استبانة لجمع المعلومات ورّعت على عينة قصدية من العاملين الإداريين في المؤسسات المختارة. توصلت الدراسة إلى نتائج كان من أهمها: يعتبر مستوى القدرات الديناميكية بالمؤسسات الاقتصادية محل الدراسة مرتفع، وأسهمت القدرات الديناميكية مساهمة فعالة في تعزيز البراعة الاستراتيجية، وكان لقدرات الاستحواذ المستوى الأعلى، أما المستوى الأدنى فكان لقدرات التكامل.

**دراسة سليمان (2021):** سعت الدراسة إلى الكشف عن مدى تحقيق الميزة التنافسية بجامعة كفر الشيخ في ضوء مدخل إدارة الكفاءات، حيث استخدمت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي من خلال بناء استبانة تم توزيعها على عينة مختارة من أعضاء هيئة التدريس بخمس كليات في الجامعة المذكورة. أظهرت النتائج

أن جامعة كفر الشيخ تقوم بدور واضح في مجالات: وضع خطط استراتيجية لاستقطاب الكفاءات المطلوبة بالجامعة، وتحديد الاحتياجات التدريبية المطلوب إكسابها لأعضاء هيئة التدريس، وتطوير جوائز النشر الدولي للأبحاث التي تميزها عن غيرها من الجامعات الأخرى. وكان من بين الإجراءات المقترحة لتحقيق الميزة التنافسية بالجامعة في ضوء مدخل إدارة الكفاءات: إجراءات الاستقطاب، وإجراءات التدريب، وإجراءات التحفيز، والإجراءات التشريعية، والإجراءات التخطيطية.

**دراسة بوزناق (2020):** ركزت الدراسة على إبراز دور التسيير الحديث للكفاءات ومساهمته في تحقيق الميزة التنافسية بالمجمع الصناعي صيدال، وأتتبت الدراسة المنهج الوصفي في جمع المعلومات من خلال توزيع استبانة على عينة من الموظفين بالمجمع الصناعي. توصلت الدراسة إلى أن بناء الكفاءات وتسييرها في المجمع الصناعي صيدال في ضوء متغيرات العصر الحديث يساهم بشكل إيجابي في تحقيق الميزة التنافسية، كما أكدت الدراسة وجود علاقة ارتباط وتأثير قوية بين آليات تسيير الكفاءات في تحقيق ودعم الميزة التنافسية بالمجمع الصناعي مقارنة ببقية المنافسين.

**دراسة سالمى، وقويدري (2020):** سعت الدراسة إلى الكشف عن دور التسيير بالكفاءات في تحسين الميزة التنافسية بمؤسسة اتصالات الجزائر (موبيليس) المسيلة، حيث تم استخدام المنهج الوصفي بدراسة حالة المؤسسة المذكورة. أكدت الدراسة في نتائجها أن الكفاءات لا يمكن أن يكون لها معنى إلا إذا تميزت بالمرونة التي تمكّنها من الاستجابة للتغيرات والتحولات السريعة داخليًا وخارجيًا، وأن العامل الحاسم في تحقيق الميزة التنافسية هو العامل البشري الذي يمتلك المعارف والمهارات والكفاءات المتميزة في ضوء التحفيز من قبل إدارة الموارد البشرية، وأن المؤسسة تهتم كثيرًا بكفاءاتها البشرية وبطريقة تسييرها من خلال توفير بيئة عمل مناسبة. أوصت الدراسة بأن الاهتمام بالكفاءات لا يقتصر على اعتبارها كمورد فحسب، وإنما يجب الاهتمام به والحفاظ عليه من خلال الدعم والتشجيع والتغذية الفكرية.

**دراسة العلياني (2019):** هدفت هذه الدراسة إلى الكشف عن دور رأس المال البشري بالجامعات السعودية في تحقيق الميزة التنافسية في ظل اقتصاد المعرفة وذلك من وجهة نظر القيادات الأكاديمية المتخصصة، حيث تم استخدام المنهج الوصفي من خلال توزيع استبانة على عينة من أعضاء هيئة التدريس في القيادة التربوية والإدارة التربوية الذين يعملون في مناصب قيادية في هذه الجامعات. تمثلت نتائج الدراسة في أن المستوى الإجمالي لدور رأس المال البشري في الجامعات السعودية في ظل اقتصاد المعرفة كان بدرجة

متوسطة، وكذلك المستوى الإجمالي لدرجة توافر الميزة التنافسية كان بدرجة متوسطة أيضًا. أوصت الدراسة بضرورة تبني سياسة واضحة ودقيقة في استقطاب رأس المال البشري، ودعم اللامركزية والاستقلالية الإدارية، وضرورة تقييم عمل القيادات الأكاديمية في الجامعات السعودية من منظور وعيهم بالتحول نحو الاقتصاد المعرفي.

### التعليق على الدراسات السابقة

- تتفق كل من دراسة سليمان، وبوزناق، وسالمي وقويدري على الكشف عن دور إدارة الكفاءات في تحقيق الميزة التنافسية باستخدام المنهج الوصفي.
- ركزت دراسة بلقاسم وسكيو على بيان دور بناء الكفاءات المحورية بشكل محدد في تحقيق الميزة التنافسية في المؤسسات الاقتصادية، أما دراسة عماري فهدفت إلى بيان دور القدرات الديناميكية في تعزيز البراعة الاستراتيجية في المؤسسات الاقتصادية.
- بحثت دراسة جغل وختة أثر القيادة في تحقيق الميزة التنافسية، إلا أن دراسة طه ركزت على معرفة علاقة الارتباط والتأثير بين القيادة الاستراتيجية بشكل خاص والمقدرات الجوهرية: (المعرفة، والمهارة، والمواقف).
- تناولت دراسة العلياني مدى تحقيق الميزة التنافسية في ظل اقتصاد المعرفة كمتغير تابع ولكن بالارتباط مع دور رأس المال البشري في الجامعات السعودية.
- تركزت الدراسة الحالية على بيان دور تنمية القيادات الاقتصادية الديناميكية في تحقيق الميزة التنافسية، مع الأخذ بالاعتبار أن الدراسات السابقة لم تتطرق إلى هذا المتغير الذي تتطلبه المنظمات المعاصرة في بيئة الأعمال التنافسية.

### المحور الأول: القيادات الاقتصادية الديناميكية كمتطلب في بيئة الأعمال التنافسية:

- يشهد العالم المعاصر تحولات اقتصادية متسارعة تفرز مجموعة من المتغيرات الحديثة في بيئة الأعمال؛ الأمر الذي يستدعي استجابة فورية من المنظمات المعاصرة بغية مواكبة هذه المتغيرات وتطويعها في خدمة أهدافها المختلفة، إذ لا يمكن لأي منظمة مهما كان مستواها أن تعمل بمعزل عن هذه المتغيرات الاقتصادية العالمية، حيث يتيح لها التجاوب مع المعطيات الاقتصادية الجديدة فرص التجديد في سوق الأعمال التي يتصف بالمنافسة الشديدة والمطردة.

- دخل العالم حقبة جديدة من المنافسة على مستوى المعرفة المنهجية العلمية التي تتصف بسرعة التحول والنمذجة مع متطلبات الحياة الجديدة، ويعدّ بناء اقتصاد عالمي يستند على الابتكار والتجديد عاملاً مهماً في استدامة البقاء البشري. لقد أصبحت الاستفادة من المعرفة العلمية المستحدثة في عالم الاقتصاد اتجاهًا بارزًا في القرن الحادي والعشرين في ظل التنافسية والهيمنة العالمية، واستجابة للتطورات العالمية والازمات الاقتصادية في العصر الحاضر، حيث تواجه المجتمعات مهمة تحديث الإدارة الحكومية العامة (المحمداوي، 2024).
- لقد ساهمت الأسس التقليدية الاقتصادية لحوكمة وآليات الدولة في إبطاء وتيرة تطور الاقتصاد في ظل ظروف نظام السوق التنافسي الجديد، ومن هنا تتضح ضرورة المشاركة النشطة من الدولة في تكوين آليات حوكمة جديدة وإرساء نمط اقتصادي نشط، وتحسين الإنفاق على المعرفة العلمية الجديدة من أجل تخفيف المخاطر الاقتصادية وغير الاقتصادية. ويعد تفسير المنهج الديناميكي في عالم الاقتصاد من الناحية النظرية أمرًا معقدًا إلى حد كبير، والذي يتطلب فهمًا عميقًا لدور الدولة في المجال الاقتصادي والمالي (المحمداوي، 2024).
- إن بناء قيادات اقتصادية ديناميكية في منظمات الأعمال أصبح مطلبًا مهمًا وعاجلاً في ظل التطورات الاقتصادية المتسارعة، حيث تملّي المتغيرات الاقتصادية العالمية كثيرًا من التحديات الاقتصادية في بيئة الأعمال التنافسية، والتي لا يمكن مواجهتها إلا بتنمية كفاءات بشرية على المستوى القيادي، تمتلك مجموعة من المؤهلات والمهارات عالية المستوى. ديناميكية القيادة يمكن أن تشير إلى مدى امتلاك تلك الكفاءات مهارات التأقلم مع المتغيرات الاقتصادية الحديثة وتطويعها في خدمة أهداف المنظمة من خلال استثمار الطاقات البشرية وتنويع مواردها المتاحة وتنمية إمكاناتها المختلفة، وفي نفس الوقت تعني امتلاك هذه القيادات حس الإبداع والابتكار في إطار تجديدي وتطويري يواكب التغيرات والمفاهيم الجديدة في عالم الأعمال والمال والاقتصاد، ويحقق الميزة التنافسية التي تسعى إليها المنظمات المعاصرة.
- ويمكن أن تتضمن المقدرات الديناميكية التي تنشدها منظمات الأعمال والمؤسسات الاقتصادية في العالم المعاصر مجموعة من الأبعاد، من أهمها: قدرات الاستشعار التي تمنح المؤسسة فرصة اكتشاف الفرص السوقية وفهم احتياجات الزبائن وديناميكيات السوق، وقدرات التعلم التي تستطيع من خلالها المنظمات فهم المعرفة الخارجية وتحويلها إلى معرفة داخلية مفيدة، وقدرات التنسيق التي تنسق الجهود المبذولة من أجل التناغم والانسجام الإداري نحو تحقيق الأهداف المشتركة للمنظمة، وقدرات التكامل

التي تمكّن المنظمة من دمج مواردها بشكل يؤدي إلى إنشاء قاعدة موارد جديدة، وقدرات إعادة التشكيل التي تشير إلى الطرق التي تقوم بواسطتها المنظمات من تعديل قاعدة مواردها وتوسيعها استجابةً لتغيرات السوق والمنافسين (عيشوش، 2021).

• أصبحت القيادة الاقتصادية الديناميكية التي تتعامل بإيجابية مع التحولات الاقتصادية العالمية في بيئة الأعمال التنافسية محط أنظار منظمات الأعمال المعاصرة، إذ تتطلب بيئة الأعمال التنافسية مزيداً من التكيف الإيجابي مع إفرازات الاقتصاد العالمي الجديد وانعكاسات المعرفة العلمية والتقنية المتسارعة في عالم الأعمال والمفاهيم المستحدثة في عالم الاقتصاد والأعمال، كالذكاء الاصطناعي وذكاء الأعمال واقتصاد المعرفة والتفكير الاستراتيجي وإدارة التغيير وغيرها. فمنظمات الأعمال تحتاج في الوقت الحاضر إلى قيادات ديناميكية تواكب التطورات الاقتصادية الجديدة من خلال فكر إداري واقتصادي يمكنها من استثمار الفرص القائمة وإبداع فرص أخرى تصورية تستشرف المستقبل، وتدعم توجهات المنظمة في تجديد مواردها وملاحقة التغيير والاستجابة لاحتياجات الزبائن، وتطوير هيكلها التنظيمي وإعادة هندسة عملياتها في ضوء متطلبات التنمية المستدامة التي تساعد المنظمة على استدامة ميزتها التنافسية.

#### المحور الثاني: الميزة التنافسية كهدف لمنظمات الأعمال والمؤسسات الاقتصادية المعاصرة:

في ظل المتغيرات العالمية الجديدة وما تفرزها من تنافسية شديدة في بيئة الأعمال؛ تتطلع منظمات الأعمال المعاصرة إلى ترقية مكانتها في سوق الأعمال، وإضفاء نوع من التسويق الدعائي الذي يعمل على الترويج لسمعتها ومخرجاتها بين المنظمات الأخرى، حيث لا يمكن لهذه المنظمات أن تنافس وبشدة في ظل المنافسة الشرسة في سوق الأعمال المعاصر إلا إذا عملت على توفير بيئة عمل تؤهلها مع ما تملك من موارد وإمكانات إلى جذب الزبائن، وإضافة قيمة لمنتجاتها وخدماتها، وابتكار مشاريع استثمارية وتنموية متنوعة تخدم أهدافها المختلفة.

لقد شهدت العقود الثلاثة الأخيرة في عالم الأعمال تغيرات كبيرة نتيجة لانتشار ظاهرة العولمة، وما أفرزته من انفتاح على الأسواق الدولية، وإلغاء لقيود التجارة العالمية، وانسيابية حركة السلع والخدمات، وثورة تقنية متلاحقة في مجال المعلومات والاتصالات، وتنامي مشاريع الابتكار والإبداع، وإنشاء منظمة التجارة العالمية. كل هذه الإفرازات انعكست على بيئة الأعمال وأثرت على حدة المنافسة بين المنظمات سواءً على المستوى المحلي أو الدولي؛ الأمر الذي أدى إلى اهتمام المنظمات المعاصرة بتعزيز قدراتها التنافسية التي

تعتبر سلاحًا يمكنها من مواجهة المنافسة والتغلب على تحديات على البقاء في السوق من خلال تقديم منتجات ذات جودة عالية وأسعار تنافسية (إلياس، 2021).

أصبح مفهوم الميزة التنافسية يستحوذ على اهتمام منقطع النظير في مجالات إدارة الأعمال والإدارة الاستراتيجية، ويعتبر هذا المفهوم امتدادًا لمفهوم الميزة النسبية الذي اقترحه الاقتصادي دافيد ريكاردو في بدايات القرن التاسع عشر من خلال إشارته إلى أن التبادل التجاري الدولي يتوقف على امتلاك الدولة للميزة النسبية التي تندرج تحتها الموارد الطبيعية التي تمتلكها هذه الدولة. ظهرت فكرة الميزة التنافسية في أواخر السبعينيات من طرف شركة ماكينزي للاستشارات بسبب تفوق المنظمات اليابانية وغزوها للأسواق العالمية على الرغم من عدم امتلاكها المزايا النسبية، ومن ثم بدأ مفهوم الميزة التنافسية في الانتشار في بداية الثمانينيات على يد مايكل بورتر، حيث يرى أن الميزة التنافسية تعتمد على التقانة والمعرفة وجودة الإنتاج وفهم احتياجات الزبون (إلياس، 2021).

إن مفهوم الميزة التنافسية يشير إلى القدرات التي تمتلكها المنظمة وبسببها يمكن أن تستمر في التنافس وبشدة في سوق الأعمال، وذلك من خلال الاعتماد على خطط استراتيجية واضحة، وابتكار مشاريع تنموية جديدة، وامتلاك عوامل جذب الزبون بفعل تحسين جودة المنتجات وتقديم أسعار تنافسية. ليس هذا فحسب، بل يتضمن مفهوم الميزة التنافسية بالإضافة إلى ما سبق، إجراءات لا تقل أهمية عنها تتمثل في تطوير مستمر للكفاءات البشرية وإكسابها مهارات التعامل الإيجابي مع المتغيرات الاقتصادية الجديدة، كالذكاء الاصطناعي واستراتيجية المنافسة وذكاء الأعمال والقيادة الاستراتيجية وغيرها من المتغيرات التي باتت مطلبًا مهمًا في مجال استدامة المنظمات المعاصرة.

لقد بات مفهوم الميزة التنافسية ضرورةً حتميةً لمختلف المنظمات العامة الخاصة في الوقت الحاضر، حيث يتميز هذا المفهوم من منظور معاصر بالشمول والترابط، فالتركيز تعدى جانب المدخلات المتمثل في الموارد وجانب المخرجات المتمثل في السلع والخدمات، حيث أصبح يشمل العمليات الداخلية والقدرات المكتسبة سواءً كانت فردية أو تنظيمية. فهذه القدرات تركز في استثمارها على تطوير المعرفة وصقل المهارات وزيادة فرص التمكين لهذه المعارف والمهارات الجديدة وخلق حلول مبتكرة للمشكلات، وذلك من خلال ربط كل هذه القدرات بالإجراءات داخل المنظمة ومكوناتها الخاصة بها بشكل يصعب على المنافسين محاكاتها مما

ينعكس على التميز في أداء العمل بتكوين مخرجات أو منتجات مرغوبة؛ الأمر الذي يساهم في وضع المنظمة في مركز تنافسي متقدم في السوق أو القطاع (أبو السمح، 2021).

### المحور الثالث: دور تنمية القيادات الاقتصادية الديناميكية في تحقيق الميزة التنافسية:

إن متطلبات الميزة التنافسية من الموارد البشرية كان لها دور كبير في إبراز أهمية الاستثمار في هذه الموارد باعتبارها مدخلاً استراتيجياً لتحقيق الميزة التنافسية للمنظمات المعاصرة، حيث تزايد الاهتمام بالموارد البشرية في منتصف التسعينيات، حيث ركزت المنظمات على تطوير مهارات مواردها وقدراتها كأساس ومصدر مهمين لتحقيق الميزة التنافسية. ولتحقيق هذا الهدف لابد من اتصاف الموارد البشرية بخصائص تتوافق مع متطلبات التنافسية، والتي من أهمها: القدرة على التعامل مع سوق مفتوح يتصف بالتقلب والفجائية، والاهتمام باكتساب المعارف الجديدة ومواصلة التنمية الذاتية في فروع المعرفة، وقبول التغيير والاستعداد لتحمل مخاطر العمل، والقدرة على تحمل المسؤولية وممارسة الصلاحيات، والقدرة العالية على العمل ضمن فريق، والقدرات الإبداعية والابتكارية واستثمار الطاقات الذهنية، والقدرة على التفكير الحر والمتحرر، وقبول التحديات والمهام الصعبة، والتعامل مع المواقف المختلفة بالمرونة المناسبة (ساطوح، 2016).

تعتبر القيادات الاقتصادية الديناميكية ركناً أساسياً في مجال بيئة الأعمال التنافسية المعاصرة، حيث يمكن من خلالها أن تقوم منظمات الأعمال بدور استراتيجي في مواجهة التنافسية الشديدة في السوق وذلك لامتلاك هذه القيادات القدرات الديناميكية التي تؤهلها للتعامل الإيجابي مع متغيرات السوق، وتطويعها في خدمة أهداف المنظمات بشكل يجذب الزبون، ويحافظ على بقائها واستمرارها في السوق في موقع تنافسي متقدم مقارنة بالمنظمات الأخرى.

إن امتلاك القيادات الاقتصادية للقدرات الديناميكية (قدرات الاستشعار، وقدرات التعلم، وقدرات الاستحواذ، وقدرات التنسيق، وقدرات التكامل، وقدرات إعادة التشكيل) (بن عياش، وبلغياط، 2022)، يعتبر من مكامن القوة التي تدعم توجهات المنظمة نحو أداء تنافسي فعال، حيث تعكس هذه القدرات نظرة القيادات نحو بيئة الأعمال بشكل يسخر إمكانات المنظمة ومواردها المتاحة لخدمة استراتيجية التنافس السوقي، ويمكن هذه القيادات من وضع إطار استراتيجي محكم ودقيق في ضوء تغيرات السوق ومستجدات الأعمال يساعد المنظمة على استدامة تنافسها على المستويين: المحلي والدولي.

لقد أصبح استقطاب الكفاءات القيادية في المجال الاقتصادي محل اهتمام المنظمات المعاصرة، حيث تسعى هذه المنظمات إلى اختيار وتعيين قيادات اقتصادية مؤهلة ومدربة بشكل يتيح لها التعامل بفاعلية مع التغيرات الديناميكية في بيئة الأعمال التنافسية، وكان لزامًا على هذه المنظمات أن تعمل على تنمية هذه القيادات التي تمتلك القدرات الديناميكية التي تم الإشارة إليها سابقًا. فالقيادات الاقتصادية ذات القدرات الديناميكية يمكن أن تعمل على تجديد أعمال المنظمات في إطار إبداعي يواكب المتغيرات الجديدة ويستفيد منها في تنمية مختلف جوانب المنظمة، كالإنتاج والعمليات والتشغيل والاستثمار والتسويق بشكل يخدم استراتيجية المنظمات في تحقيق الميزة التنافسية. ويرى الباحثان أن دور تنمية القيادات الاقتصادية الديناميكية في تحقيق الميزة التنافسية يمكن أن يتضح من خلال تطويع القدرات الديناميكية المختلفة في خدمة الميزة التنافسية، وذلك على النحو التالي:

**أولاً: قدرات الاستشعار:** يمكن للقيادات الاقتصادية من خلال هذه الخاصية أن تقوم بدور استراتيجي واضح في خدمة الميزة التنافسية للمنظمة، وذلك بالاستعداد الذهني للشعور بمحددات البيئة الخارجية وإطارها العام بشكل يفيد المنظمة في فهم احتياجات السوق ومتطلبات الزبائن وتحسين جودة المنتجات أو الخدمات واتباع منهج تسويقي واضح، وهذا كله بالطبع يدعم توجهات المنظمة في تحقيق الميزة التنافسية.

**ثانياً: قدرات التعلم:** تستطيع القيادات الاقتصادية من خلال امتلاكها لقدرات التعلم أن تخدم الميزة التنافسية للمنظمة، وذلك بوضع استراتيجية واضحة في التعلم والاستفادة من مختلف المعارف والخبرات والممارسات في مجال الاقتصاد والأعمال، حيث يمكن للمفاهيم الجديدة كالذكاء الاصطناعي وذكاء الأعمال وإدارة التغيير واقتصاد المعرفة وغيرها أن تساعد المنظمة في تحقيق ميزتها التنافسية بتطبيق هذه المتغيرات وتضمينها في مجال الإنتاج والابتكار والإبداع.

**ثالثاً: قدرات الاستحواذ:** تتيح قدرات الاستحواذ للقيادات الاقتصادية فرص الاستجابة للتغيرات الجديدة في مجال الأعمال وترجمتها في إطار واقعي يخدم تحسين جودة منتجاتها وخدماتها لتلبية متطلبات السوق واحتياجات الزبائن، حيث تمكن هذه القدرات المنظمة من تطوير مواردها المادية والبشرية وتنويع مصادر القوة التي تؤهلها إلى تحقيق ميزة تنافسية مستدامة تركز على الابتكار في الموارد والإمكانات والميزانية العامة والاستثمارات المختلفة.

**رابعًا: قدرات التنسيق:** لابد من وضع إطار تنسيقي يربط بين مختلف المهام والجهود في المنظمة بشكل يعمل على انسيابية الأداء وإنجاز الأعمال وتحقيق الأهداف المختلفة؛ الأمر الذي يؤدي إلى اختصار الوقت والجهد والمال في عمليات التشغيل والإنتاج، وتفعيل إدارة المهام التي يؤديها الأفراد في مختلف مواقع المنظمة، وهذا بالتأكيد يدعم تحقيق الميزة التنافسية التي من أساسياتها تحسين جودة المنتجات والخدمات وتقديمها بأسعار تنافسية.

**خامسًا: قدرات التكامل:** بامتلاك القيادات الاقتصادية قدرات التكامل في المنظمات المعاصرة، تستطيع أن تدمج بين الموارد المتاحة على مختلف مستوياتها وأنواعها من أجل تحقيق أهداف المنظمة في إطار إدارة استراتيجية محكمة لا تغفل أي جانب يتعلق بهذه الموارد، وهذا بدوره يساعد المنظمة على تحقيق الميزة التنافسية التي تتطلب نوعًا من التكامل والربط بين الموارد من جهة، والأفراد ومعارفهم التراكمية وخبراتهم المكتسبة من جهة أخرى.

**سادسًا: قدرات إعادة التشكيل:** لا يمكن للمنظمة أن تستمر وتحافظ على استدامتها التنافسية في السوق إلا من خلال قيادة اقتصادية قادرة على إعادة تشكيل مواردها المادية والبشرية وهياكلها التنظيمية وإطارها الاستراتيجي وكفاءتها التقنية بشكل يمكّنها من التكيف مع التطورات المتسارعة في مجال الأعمال، حيث بهذه الإجراءات يمكن أن تستمر المنظمة في إمداد الميزة التنافسية بعوامل الدعم والتطوير والتجديد والابتكار.

### نتائج الدراسة

1. يتسم سوق الأعمال المعاصر بظهور تحولات اقتصادية متسارعة، تفرز مجموعة من التحديات التي يمكن أن تواجه المنظمات المعاصرة في مجال تلبية متطلبات السوق واحتياجات الزبون في ظل تنافسية شديدة في السوق المعاصر.
2. تتطلب التغيرات الاقتصادية في مجال بيئة الأعمال التنافسية في الوقت الحاضر، تركيز المنظمات على إعادة تشكيل هياكلها التنظيمية وتطوير كفاءاتها القيادية بشكل يمكّنها من التعامل الإيجابي والتكيف المنشود مع المتغيرات الجديدة.

3. يعتبر تحقيق الميزة التنافسية للمنظمات المعاصرة هدفاً يسعى إليه الجميع في ظل تنافسية السوق، حيث يمكن أن تقوم الميزة التنافسية بدعم استراتيجيات المنظمة في استدامة بقائها واستمرارها والحفاظ على موقعها الاستراتيجي المتقدم في السوق المعاصر.
4. تستوجب الديناميكية الاقتصادية في السوق المعاصر مجموعة من القدرات الديناميكية (مثل: قدرات الاستشعار، وقدرات الاستحواذ، وقدرات التنسيق، وقدرات التعلم، وقدرات التكامل، وقدرات إعادة التشكيل) التي يمكن أن تدعم توجهات المنظمة في تحقيق الميزة التنافسية.
5. يتطلب تطويع المتغيرات الاقتصادية الجديدة وتسخير القدرات الديناميكية لخدمة الميزة التنافسية للمنظمات المعاصرة، إعادة تشكيل الكفاءات الاقتصادية القيادية من خلال تنميتها تنمية مستمرة في ضوء متطلبات تحقيق الميزة التنافسية في السوق المعاصر.

### توصيات الدراسة

1. ضرورة استجابة المنظمات الفورية للتغيرات الاقتصادية الجديدة، وتكييف هيكلها التنظيمية بشكل يخدم أهدافها الآنية والمستقبلية.
2. أهمية خلق جيل قيادي اقتصادي ديناميكي وإعٍ يستطيع أن يتعامل بإيجابية مع المتغيرات الاقتصادية الجديدة، ويطوّعها في خدمة أهداف المنظمة.
3. ضرورة تركيز المنظمات المعاصرة على مفهوم الميزة التنافسية، واعتباره هدفاً أسمى في سبيل استدامة تنافسيتها واستمرارها ضمن منظمات السوق المعاصر.
4. وجوب تبني المنظمات المعاصرة إطاراً استراتيجياً يتضمّن مختلف المتغيرات الجديدة في مجال الاقتصاد والأعمال بشكل يساعدها على الاستفادة القصوى من هذه المتغيرات في تحقيق أهدافها المختلفة.
5. ضرورة وضع المنظمات المعاصرة تصوراً ورؤيةً مستقبليةً تستشرف مختلف التحديات التي يمكن أن تواجهها في سبيل وضع حلول استباقية متكاملة بحيث لا تؤثر على مجالات عملها ولا تضعف من ميزتها التنافسية.
6. أهمية استيعاب المنظمات المعاصرة مختلف آراء ومقترحات كفاءاتها البشرية لاسيما القيادية منها، وإدراجها ضمن تصوراتها الاستراتيجية آنية كانت أو مستقبلية بشكل يساعدها المنظمات على خدمة أهدافها الاستراتيجية، وفي مقدمتها تحقيق الميزة التنافسية.

## المراجع

1. أبو السمح، هدى. (2021). الميزة التنافسية ومتطلبات المرحلة القادمة. تم الاسترجاع من <https://maaal.com>
2. إلياس، سالم. (2021). التنافسية والميزة التنافسية في منظمات الأعمال، مجلة أبحاث ودراسات التنمية، 8(1)، 230-248.
3. بلقاسم، فلة، وسكيو، نور الهدى. (2023). دور بناء الكفاءات المحورية في تحقيق الميزة التنافسية: دراسة حالة مناجم الفوسفات، تبسة، (رسالة ماجستير غير منشورة)، جامعة الشهيد الشيخ العربي التبسي، تبسة، الجزائر.
4. بن عياش، جهيدة، وبلغياط، عواطف. (2022). دور القدرات الديناميكية في تحقيق الأداء الإبداعي: دراسة حالة بعض المؤسسات الاقتصادية بولاية جيجل، (رسالة ماجستير غير منشورة)، جامعة محمد الصديق بن يحيى، جيجل، الجزائر.
5. بوزناق، حسن. (2020). التسيير الحديث للكفاءات في المؤسسة كمدخل لتحقيق الميزة التنافسية: دراسة حالة المجمع الصناعي صيدال، (رسالة دكتوراه غير منشورة)، جامعة باتنة 1، الحاج لخضر، الجزائر.
6. جغل، خولة، وخته، منال. (2022). أثر القيادة في تحقيق الميزة التنافسية لدى المؤسسة الاقتصادية الجزائرية: دراسة حالة مصحة ابن حيان بالوادي، (رسالة ماجستير غير منشورة)، جامعة الشهيد حمه لخضر، الوادي، الجزائر.
7. ساطوح، مهدية. (2016). متطلبات تحقيق الميزة التنافسية المستدامة في ظل الديناميكية المستمرة للبيئة التنظيمية، مجلة الحقوق والعلوم الإنسانية - دراسات اقتصادية، 2(28)، 95-107.
8. سالمى، أسماء، وقويدري، أسياء. (2020). دور تسيير الكفاءات في تحقيق الميزة التنافسية: دراسة حالة موبيليس، (رسالة ماجستير غير منشورة)، جامعة محمد بوضياف، المسيلة، الجزائر.
9. سليمان، السعيد. (2021). إدارة الكفاءات كمدخل لتحقيق الميزة التنافسية بجامعة كفر الشيخ. مجلة كلية التربية، جامعة بني سويف، 2، 1-180.

10. طه، دلخاز. (2022). القيادة الاستراتيجية ودورها في بناء المقدرات الجوهرية: دراسة استطلاعية لآراء عينة من القادة الإداريين في جامعة بوليتكنيك دهوك، (رسالة ماجستير غير منشورة)، جامعة الشرق الأدنى، نيقوسيا.
11. العلياني، غرم الله. (2019). دور رأس المال البشري في الجامعات السعودية في تحقيق الميزة التنافسية في ظل اقتصاد المعرفة من وجهة نظر القيادات الأكاديمية المتخصصة، مجلة جامعة أم القرى للعلوم التربوية والنفسية، 11(1)، 1-40.
12. عماري، سمير. (2022). دور القدرات الديناميكية في تعزيز البراعة الاستراتيجية – دراسة حالة بعض المؤسسات الاقتصادية بولاية المسيلة، مجلة الاقتصاد والمالية، 8(1)، 67-81.
13. عيشوش، عواطف. (2021). القدرات الديناميكية كآلية لتعزيز البراعة التنظيمية: دراسة حالة بعض البنوك بولاية الوادي. مجلة الاستراتيجية والتنمية، 11(2)، 145-164.
14. المحمداوي، عقيل. (2022). الديناميكية الاقتصادية وتموضع بناء الدولة الاقتصادي في العراق. تم الاسترجاع: <https://economy-news.net>

## أثر استخدام تقنيات إدارة المشاريع على تطوير المشاريع بالتطبيق على شركات القطاع الخاص بالمنطقة الشرقية بالمملكة العربية السعودية

عروب محمد المزروع\*، أحمد عبد الله الفوزان، سمية حمدان البقمي  
ماجستير إدارة المشاريع، كلية الإدارة، جامعة ميد أوشن  
\*arobmalmazrou95@gmail.com

وليد عبد الجواد سليمان صديق، الفيصل عبد الحميد محمد حسن  
كلية الإدارة، جامعة ميد أوشن

### المستخلص

يهدف البحث إلى تسليط الضوء حول أثر استخدام تقنيات إدارة المشاريع على تطوير المشاريع بالتطبيق على شركات القطاع الخاص بالمنطقة الشرقية بالمملكة العربية السعودية، وذلك من خلال توضيح أبعاد تطوير المشاريع، بالإضافة إلى الكشف عن أثر التقنيات المستخدمة لإدارة المشاريع على تطوير المشاريع بأبعاده (جدولة المشاريع، موارد المشاريع، تكلفة المشاريع، مخاطر المشاريع، جودة المشاريع)، ولقد اعتمد الباحث على المنهج الوصفي التحليلي وذلك من أجل تحقيق أهداف الدراسة، حيث استخدم الاستبانة كأداة لجمع المعلومات، حيث طبق هذا البحث على مجتمع دراسة تتمثل في العاملين بشركات القطاع الخاص بالمنطقة الشرقية داخل المملكة العربية السعودية، إذ تكونت عينة البحث من عينة عشوائية قدرها (138) مفردة، وتحليل هذه المعلومات تم استخدام برنامج التحليل الإحصائي (SPSS). ولقد توصل هذا البحث إلى مجموعة من النتائج الهامة والتي تتمثل أبرزها في أنه يوجد أثر ذو دلالة إحصائية بين التقنيات المستخدمة في إدارة المشاريع (كمتغير مستقل) وبين تطوير المشاريع (كمتغير تابع) داخل شركات القطاع الخاص بالمنطقة الشرقية في المملكة العربية السعودية، ويوجد أثر ذو دلالة إحصائية بين التقنيات المستخدمة في إدارة المشاريع (كمتغير مستقل) وبين جدولة المشاريع (البعد الأول لتطوير المشاريع) (كمتغير تابع) داخل شركات القطاع الخاص بالمنطقة الشرقية في المملكة العربية السعودية. ولقد

أوصى الباحث إلى ضرورة حرص الإدارة العليا على تطوير المهارات من خلال التدريب المستمر في إدارة المشاريع. وضرورة وجود اتفاق بين القيادة العليا في المشاريع والإدارات حول محددات تطوير الخطة الاستراتيجية. واعتماد إدارة الموارد على الكفاءة الفعالة لتخطيط المشاريع. الكلمات المفتاحية: تقنيات إدارة المشاريع، تطوير المشاريع، القطاع الخاص.

## The impact of using project management techniques on project development by applying it to private sector companies in the Eastern Province of the Kingdom of Saudi Arabia

Aroob Mohammed Al Mazrou<sup>\*</sup>, Ahmed Abdullah Al Fawaz, Somayh Hamdan Al Bogamy  
Master of Project Management, School of Management, Mid-Ocean University  
<sup>\*</sup>aroobmalmazrou95@gmail.com

Walid Soliman Sadek and Al-Faisal Abdul Hamid  
School of Management, Mid-Ocean University

### Abstract

The aim of the research is to highlight the impact of the use of enterprise management techniques on enterprise development by applying to private sector companies in the eastern region of Saudi Arabia by clarifying the dimensions of enterprise development, as well as to reveal the impact of project management techniques on enterprise development in its dimensions (project scheduling, project resources, project cost, project risks, project quality). The researcher has relied on the analytical descriptive approach to achieve the objectives of the study. The identification was used as an information-gathering tool. This research was applied to a study community consisting of workers from private sector companies in the eastern region within Saudi Arabia. (SPSS). This research has yielded a series

of important findings, the most significant of which is that there is a statistically significant effect between the techniques used in project management (as a separate variable) and enterprise development (as a follow-up variable) within private sector companies in the eastern region of Saudi Arabia. There is a statistically significant effect between the techniques used in project management (as a separate variable) and the scheduling of projects (as a first dimension of enterprise development) (as a follow-up variable) within private sector companies in the eastern region of Saudi Arabia. The researcher recommended the need for senior management to develop skills through continuous training in project management. There is a need for agreement between senior leadership in projects and departments on the determinants of strategic plan development. Resource management depends on the efficiency and effectiveness of project planning.

**Keywords:** Project Management Techniques, Project Development, Private Sector.

## الفصل الأول: الإطار العام للدراسة

### 1.1 المقدمة

تواجه العديد من المنظمات مجموعة من التحديات العالمية في ظل بيئاتها التنافسية المتغيرة؛ حيث جعلتها مطالبة بالقيام بالعديد من الإجراءات المتنوعة التي تضمن إنجاز واجباتها على أكمل وجه، لذا كانت التقنيات المستخدمة في إدارة المشروعات بمثابة وسيلة من الوسائل الهامة التي تُمكنها من تنفيذ التغيرات المتضمنة في أهدافها الاستراتيجية، وهو الأمر الذي يعكس حاجتها إلى تحقيق مستوى مناسب من التطور والنضج في هذه المشروعات، وذلك ليعكس قدرتها على إدارة المشروعات بشكل فعال مع تطوير وتحسين قدرتها باستمرار على إنجازها وإدارتها بكل كفاءة وفعالية، كما تُشير إدارة المشروعات إلى عملية البدء في التخطيط والتنفيذ، والتحكم والرقابة، والانتهاء منه عن طريق تطبيق المهارات، المعرفة، والأدوات، والتقنيات لإنجاز متطلباته. (جوهر، 2022، ص 195).

أن اتسام بيئة الأعمال والمؤسسات الاقتصادية بصفة عامة بالحاجة الدائمة للتطوير، والتغير المستمر، وذلك في ظل الاهتمام المتزايد بالمشاريع في الآونة الأخيرة وبخاصة المشاريع الشاملة الضخمة والمعقدة، فقد أدى ذلك إلى ظهور فكرة إدارة المشاريع وتطويرها، كما لا بُد من وجود إدارة فعالة تقوم بوضع الخطط بشكل دقيق ومسبق، مع تركيزها على أهداف المشروع وتتابع أطوار إنجازه، ومن ثم تقليل الانحرافات التي تعترضه أثناء فترة التنفيذ للمشروع، وذلك من خلال وظيفتي التخطيط والرقابة. (تينيلان، 2020، ص أ).

### 1.2 مشكلة الدراسة

برزت مشكلة تعثر وتأخر المؤسسات في تسليم وإنهاء مشاريعها في الوقت المحدد والتكلفة المرصودة على مستوى المملكة العربية السعودية، وبخاصة في الشركات العقارية، بالإضافة إلى وجود مؤشرات أولية تُشير إلى وجود خلل في إدارة مرحلة ما قبل التشييد بالمشاريع العقارية خاصة ومشاريع التشييد عامة، وهو ما أكدت عليه دراسة (عادل أبو اليزيد السمدوني، أحمد محمد عبد العليم، جابر يوسف محمد، 2016، ص 6).

ونظراً لأن المشاريع الاقتصادية في ظل عالمنا المعاصر تتسم بالتعقد والتشابك والتداخل، كما أنها تخضع لعدة تأثيرات قد تجعل من إنجاز المشروع عملية مستحيلة، وبخاصة في ظل أن إدارة المشاريع بالصورة الأفضل تعني إنجاز المشاريع وفق المواصفات المطلوبة؛ أي أن هذه المشاريع لا بُد أن يتم إنجازها في أقل وقت ممكن وأقل تكلفة من الممكن انفاقها على المشروع، مع مراعاة العاملين السابقين، وفي حالة الأخذ في الاعتبار كل هذه العوامل فنجد أن الجمع بين كل هذه العوامل ومراعاتها عند إنجاز المشروعات أمراً صعباً نوعاً ما، وذلك نظراً لأنها تُلزم كل من له علاقة بالمشروع أن يكون لديه خبرة في مجال إدارة المشاريع سواء من الناحية التطبيقية أو من الناحية النظرية، وهو ما أكدت عليه دراسة (فؤاد زميت، 2012، ص ب، ص 8)، لذا يُثار لدى الباحث التساؤل الرئيسي الآتي فيما يتعلق بإشكالية الدراسة: إلى أي مدى يؤثر استخدام تقنيات إدارة المشاريع في تطوير المشروعات في المملكة العربية السعودية؟

### 1.3 أهمية الدراسة

تتمثل أهمية الدراسة في كلٍ من الأهمية العلمية والعملية، ويتم توضيح أهمية كلٍ منهم على حدة في الآتي:

#### أ. الأهمية العلمية (النظرية):

- إثراء المكتبات بالمزيد من الدراسات السابقة المتعلقة بمتغيرات الدراسة المتمثلة في (التقنيات المستخدمة في إدارة المشاريع، تطوير المشاريع).
- تُعد تلك الدراسة من ضمن الموضوعات الأكثر أهمية والمعاصرة لواقع منشآت الأعمال في الوقت الحاضر، وذلك في ظل التقدم التقني لإدارة المشاريع في الوقت الراهن.
- تُسهم هذه الدراسة في تنامي الوعي لدى المنظمات بضرورة الاعتماد على التقنيات الحديثة المستخدمة في إدارة المشاريع بهدف الاستفادة من كفاءتها وفعاليتها في تطوير إدارة المشروعات.
- تسليط الضوء على الدور الفعال التي تلعبه التقنيات المستخدمة في إدارة المشاريع على تطوير أداء تلك المشروعات.

#### ب. الأهمية العملية (التطبيقية):

- تُسهم تلك الدراسة في مساعدة شركات القطاع الخاص بالمنطقة الشرقية في المملكة العربية السعودية على إنجاز المشروعات في أقل وقت ممكن.
- تُمكن تلك الدراسة شركات القطاع الخاص بالمنطقة الشرقية داخل المملكة العربية السعودية من تخفيض تكلفة المشاريع التي يتم إنجازها تحت إدارتهم.
- تكمن أهمية تلك الدراسة في مساعدة شركات القطاع الخاص بالمنطقة الشرقية داخل المملكة العربية السعودية على تطوير مشروعاتهم من خلال ارتفاع درجة فعاليتها وكفاءتها.
- تكمن أهمية تلك الدراسة في توجيه شركات القطاع الخاص بالمنطقة الشرقية في المملكة العربية السعودية نحو التعمق في استخدام تقنيات إدارة المشاريع المتمثلة في (تقنية جانت، تقنية المسار الحرج CPM، أسلوب متابعة وتقييم البرامج Pert).

#### 1.1 أهداف الدراسة

- التعرف على الدور التي تلعبه التقنيات المستخدمة في إدارة المشاريع على تطوير أداء تلك المشاريع.
- ويندرج من هذا الهدف الرئيسي عدة أهداف فرعية تتمثل في الآتي:
- التعرف على مفهوم إدارة المشاريع، على العوامل التي تُسهم في نجاح المشاريع وعلى المتطلبات اللازمة لتطبيق منهجية إدارة المشاريع

- التطرق إلى المراحل التي تمر بها إدارة المشاريع داخل المؤسسات، إلى نماذج شبكات الأعمال التقليدية منها والحديثة، وإلى لدراسة مؤشرات نجاح منهجية إدارة المشاريع

### 1.1 أسئلة الدراسة

يندرج من التساؤل الرئيسي للدراسة عدة تساؤلات فرعية تتمثل في الآتي:  
ما هو مفهوم إدارة المشاريع؟ ما هي المراحل التي تمر بها إدارة المشاريع داخل المؤسسات؟ ما هي العوامل التي تُسهم في نجاح المشاريع؟ ما هي المتطلبات اللازمة لتطبيق منهجية إدارة المشاريع؟ ما هي مؤشرات نجاح منهجية إدارة المشاريع؟ ما هي نماذج شبكات الأعمال التقليدية والحديثة؟

### 1.1 فروض الدراسة

#### أ. فرضيات الدراسة:

وفقاً لما تم عرضه في مشكلة الدراسة وأهدافها، تمثلت فرضيات الدراسة في الآتي:

#### الفرضية الرئيسية:

يوجد أثر ذو دلالة إحصائية بين التقنيات المستخدمة في إدارة المشاريع (كمتغير مستقل) وبين تطوير المشاريع (كمتغير تابع) داخل شركات القطاع الخاص بالمنطقة الشرقية في المملكة العربية السعودية. ويندرج من تلك الفرضية الرئيسية عدة فرضيات فرعية سوف يتم التطرق لها لاحقاً.

### 1.1 الدراسات السابقة

#### أولاً: الدراسات العربية:

- دراسة (حسن، 2020)، بعنوان "المشروعات الصغيرة والمتوسطة الخصائص والمميزات والتحديات: دراسة ميدانية في المنطقة الصناعية لمدينة الخارجة".

هدفت الدراسة إلى عدة أهداف تتمثل في التعرف على علاقة المشروعات الصغيرة والمتوسطة بتنمية المجتمع المحلي، والكشف عن الأهمية الاقتصادية لهذه المشروعات، كما هدفت أيضاً إلى التعرف على جهود الدولة في دعم المشروعات محل الدراسة، وإلقاء الضوء على أهم المعوقات التي تحد من نجاح هذه المشروعات، ومن أجل تحقيق أهداف الدراسة اعتمدت الباحثة على المنهج الوصفي التحليلي، بهدف

متابعة الظاهرة بطريقة كمية أو نوعية لفترة زمنية أو لعدة فترات، وذلك بهدف الوصول إلى نتائج وتعميمات، كما تم الاعتماد على أداة الاستبانة، وذلك من خلال إعداد قائمة بمتطلبات إدارة المشروع الصغيرة والمتوسطة، مع استخدام ردود الاستبانة احصائياً من أجل تحقيق أهداف الدراسة.

وفي ضوء المنهجية المتبعة لاختبار صحة الفرضيات، تم التوصل إلى مجموعة من النتائج تمثلت أهمها في الآتي:

- حصلت بنود المحور الأول التي تمثلت في المشروعات الصغيرة وتنمية البيئة المحلية على درجة عالية من الأهمية وبلغت نحو 80.2%.
- حصلت بنود المحور الثاني (الأهمية الاقتصادية) على درجة عالية من الأهمية إذا تراوحت النسبة المئوية بين 97% إلى 70% بمتوسط 83.5%.

وفي ضوء النتائج التي تم التوصل إليها، قدمت الباحثة في ضوء ذلك مجموعة من التوصيات تمثلت في الآتي:

- من الضروري التأكيد على أن تدريب أصحاب المشروعات الصغيرة والمتوسطة على أنشطة المشروعات الخاصة ومتطلباتها، ولا بُد أن يتم في نفس الوقت التنسيق والتعاون بين الهيئات والمنظمات الحكومية والمشروعات الصغيرة الخاصة.

- ضرورة وضع سياسة متكاملة لتنمية المشروعات الصغيرة التي تُعاني من نمو ليس من حيث العدد فقط، ولكن من حيث مساهمتها في الإنتاج وتوفير فرص عمل ضعيفة.

• دراسة (نعمة مصطفى رقبان، هناء سعيد سلامة، 2020)، بعنوان "استراتيجية إدارة المشروعات الصغيرة وعلاقتها بالرضا عن الحياة: دراسة ميدانية على العاملين بالصناعات الصغيرة":

هدفت الدراسة إلى عدة أهداف؛ حيث تمثل الهدف الرئيسي في دراسة العلاقة بين إدارة المشروعات الصغيرة بأبعادها، وعلاقتها بالرضا عن الحياة كما يدرکها العاملين بها، ويندرج من هذا الهدف الرئيسي عدة أهداف فرعية تمثلت تلك الأهداف في تحديد مستوى استراتيجية إدارة المشروعات الصغيرة بأبعاده الأربعة لدى عينة من العاملين، كما هدفت أيضاً إلى دراسة العلاقة بين استراتيجيات المشروعات الصغيرة بأبعادها والرضا عن الحياة بأبعادها لدى عينة البحث، ومن أجل تحقيق أهداف الدراسة، تم وضع مجموعة من الفرضيات تمثلت أهمها في وجود علاقة ارتباطية بين استراتيجية إدارة المشروعات الصغيرة بأبعادها، والرضا عن الحياة بأبعادها، ومن أجل اختبار صحة فرضيات الدراسة تم الاعتماد على المنهج الوصفي التحليلي، وذلك من

خلال الاعتماد على أداة الاستبانة بهدف تحقيق الغرض من إجراء الدراسة من خلال تحليل ردود الاستبانة احصائياً واستخدامها لاختبار فرضيات الدراسة وتحقيق أهدافها.

وفي ضوء المنهجية المتبعة لاختبار صحة الفرضيات، تم التوصل إلى مجموعة من النتائج تمثلت أهمها في الآتي:

- توجد علاقة ارتباطية بين اتخاذ القرار والتوافق النفسي، وذلك عند مستوى دلالة 0.01.
  - توجد علاقة ارتباطية بين اتخاذ القرار والتوافق النفسي وذلك عند مستوى دلالة 0.05.
  - توجد علاقة ارتباطية بين اتخاذ القرار ومجموع الرضا عن الحياة، وذلك عند مستوى دلالة 0.05.
- وفي ضوء النتائج التي تم التوصل إليها، قدم الباحثون في ضوء ذلك مجموعة من التوصيات تمثلت في الآتي:
- ضرورة الاهتمام بسن القوانين الخاصة بالمشروعات الصغيرة، وذلك بهدف تحفيز الشباب على إنشاء وتنمية المشروعات الصغيرة والمتناهية الصغر.
  - لا بُد من تدريب أصحاب المشاريع على النظم الحديثة للإدارة.
  - لا بُد من توفير الدعم الحكومي لتمويل أصحاب المشروعات الصغيرة في مختلف المراحل، وذلك بهدف ضمان نجاح واستمرار المشروع.

### ثانياً: المراجع الأجنبية:

• دراسة (Obalemo, 2021)، بعنوان "Effect of Project management Process on Project success".

هدفت الدراسة إلى عدة أهداف؛ حيث تمثل الغرض الرئيسي من الدراسة في دراسة تأثير عمليات إدارة المشروع على نجاح مشاريع البنية التحتية المختارة للقطاع الخاص، كما اندرج من هذا الهدف الرئيسي عدة أهداف فرعية تمثلت في دراسة تأثير بدء المشروع وعمليات التخطيط على نجاح المشروع، بهدف فحص تأثير عملية تنفيذ المشروع على نجاح هذا المشروع، ومن أجل تحقيق الهدف من الدراسة تم الاعتماد على المنهج الوصفي والمسحي، وفي ضوء اتباع تلك المنهجية تم التوصل إلى مجموعة من النتائج تمثلت أهمها في أنه في حالة أن عمليات إدارة المشروع، وفي ضوء نتائج الدراسة تم وضع مجموعة من التوصيات تمثلت في ضرورة إعطاء المزيد من الاهتمام.

• دراسة (Mohamed, 2019)، بعنوان “The Effect of Project Management Practice on Project Success of Bahrin Airport Services company (BSA)”.

هدفت الدراسة إلى عدة أهداف؛ حيث تمثل الهدف الرئيسي في دراسة تأثير ممارسة إدارة المشاريع على نجاح المشروع، بالإضافة إلى وجود مجموعة من الأهداف الفرعية؛ حيث تمثلت أهمها في التعرف على حالة تنفيذ ممارسات إدارة المشاريع في شركة BSA، مع تحديد حالة نجاح المشروع، وفي ضوء تحقيق الهدف من الدراسة تم الاعتماد على المنهج الوصفي والمنهج الكمي لتطبيق الدراسة، مع الاعتماد على أداة الاستبانة بهدف جمع البيانات والمعلومات المتعلقة بمتغيرات الدراسة.

**التعقيب على الدراسات السابقة:**

- اتفقت الدراسات السابقة مع الدراسة الحالية من حيث المنهجية المتبعة؛ حيث اتبعت الدراسة الحالية المنهج الوصفي التحليلي، مع الاعتماد على أداة الاستبانة، وهي تُعد نفس المنهجية المتبعة في الدراسات السابقة كما في دراسة (خالد عبد السلام دهليز، هشام محمود عنبر، 2017)، دراسة (منى صابر فاضل حسن، 2020).
- اختلفت الدراسات السابقة مع الدراسة الحالية من حيث هدف كلٍ منهما؛ حيث اختلف هدف كل دراسة من الدراسات السابقة عن غيرها، بينما تمثل الهدف الرئيسي للدراسة في دراسة دور تطبيق التقنيات المستخدمة في إدارة المشاريع على تطوير أداء تلك المشروعات بالتطبيق على شركات القطاع الخاص بالمنطقة الشرقية داخل المملكة العربية السعودية.

**1.7 منهجية الدراسة**

من أجل اختبار صحة فرضيات الدراسة لتحقيق أهدافها، اعتمد الباحث على المنهج الوصفي التحليلي، وسيتم التطرق لها لاحقاً.

**1.8 مجتمع وعينة الدراسة**

• **مجتمع الدراسة**

تمثل مجتمع الدراسة في شركات القطاع الخاص بالمنطقة الشرقية داخل المملكة العربية السعودية.

### • عينة الدراسة

نظراً لكبر حجم مجتمع البحث، فيمكن تحديد حجم عينة البحث من خلال دراسة ( ROBERT V. (KREJCIE, 1970)، بواسطة القانون التالي: (MAHDI, Salih , AHMED, RASHEED, 2021, pp 465 – 473)

حجم العينة =

$$\frac{Z^2 * p * (1 - p)}{\alpha^2}$$

z: الدرجة المعيارية المقابلة لمعامل الثقة الذي تم اختياره 95%.

p: معامل الاختلاف في المجتمع (10%).

$\alpha$ : مستوى المعنوية المسموح به في النتائج وهو 5%.

بالتعويض في القانون السابق:

$$\frac{0.90 \times 0.10 \times (1.96)^2}{(0.05)^2} = 138$$

### 1.1 أدوات الدراسة

اعتمد الباحث على أداة الاستبانة، من أجل البيانات من عينة الدراسة المتمثلة في أخذ عينة من العاملين في شركات القطاع الخاص بالمنطقة الشرقية داخل المملكة العربية السعودية، وتتألف الاستبانة من ثلاث محاور سوف يتم التطرق لها لاحقاً.

### 1.1 مجالات الدراسة

تتمثل مجالات الدراسة في التعرف على كلٍ من الحدود الموضوعية، المكانية، البشرية، بالإضافة إلى الحدود الزمانية، وسيتم توضيح كلٍ منهم على حدة كالآتي:

• **الحدود الموضوعية:** اقتصر الحدود الموضوعية في الدراسة على دراسة دور التقنيات المستخدمة في إدارة المشاريع على تطوير أداء تلك المشاريع.

- الحدود المكانية: اقتصر تطبيق الدراسة على شركات القطاع الخاص بالمنطقة الشرقية داخل المملكة العربية السعودية.
- الحدود البشرية: تم تطبيق الدراسة على عينة من قبل العاملين بشركات القطاع الخاص بالمنطقة الشرقية داخل المملكة العربية السعودية، والتي تُقدر حجمها ب (138).
- الحدود الزمنية: تم تطبيق الدراسة خلال العام الدراسي 2024م.

### 1.1 الأساليب الإحصائية

لتحقيق أهداف الدراسة وتحليل البيانات التي تم جمعها، سيتم استخدام الأساليب الإحصائية المناسبة اعتماداً على البرنامج الإحصائي (SPSS Version 26)، وتتمثل تلك الأساليب الإحصائية في الآتي:

- معامل ارتباط بيرسون (Pearson Correlation Coefficient)
- المتوسط الحسابي (Mean)
- استخدام الانحراف المعياري (Standard Deviation)
- تحليل الانحدار الخطي البسيط (Simple Linear Regression Analysis)
- تحليل الانحدار المتعدد (Multiple Regression)

### الفصل الثاني: الإطار النظري

المبحث الأول: تقنيات إدارة المشاريع:

#### 1.1.2 تمهيد:

تعد المشاريع المحرك الأساسي للنمو الاقتصادي، حيث تلقى اهتمام كبير في كثير من الدول، لما لها من مميزات عديدة فهي تعمل على خلق فرص عمل جديدة، وتعزيز الدخل القومي، وتقليل نسبة الفقر؛ واما كانت المشاريع محط اهتمام الكثير من الدول فإنها تحتم عليها إنشاء مشاريع ذات جودة عالية ومتطورة، لكي تتميز عن غيرها من الدول؛ فتحقيق الجودة في المشاريع له انعكاسات اقتصادية تؤدي إلى تخفيض تكاليف الإنتاج من خلال إلغاء تكاليف تصحيح العيوب والأخطاء، وتحقيق رضا المستهلك، وتقليل تكاليف الصيانة خلال فترة الاستخدام، مما يسهم في زيادة العمر الاقتصادي للمؤسسات، كما يُكسب الثقة للجهة المنفذة للمشروع ويزيد من حصتها في سوق العمل ويتيح لها إمكانية المنافسة والاستمرار.

## 2.1.2 مفهوم إدارة المشاريع:

إدارة المشاريع في مفهومها العام هي التعامل مع الأشياء الجديدة لأول مرة خارج السياق المعتاد لها، ولهذا فإن المشاريع هي وسيلة مهمة لدى الشركات الرائدة في إدخال كل عوامل التغيير والتطوير، في التنظيم و أساليب العمل و سلوكيات العاملين بالمشروع، حيث إن إدارة المشاريع قد تطورت بشكل كبير، نتيجة كثرة وتنوع المشاريع (الإنشائية، الإنتاجية، الخدمية علمية وغيرها)، مما أدى إلى تطور الإدارة التي تهتم بتسيير المشاريع التي تطورت معها مجموعة واسعة من المفاهيم و الأساليب الإدارية؛ وبسبب هذا التطور فإن المختصين لم يتفقوا على تعريف واحد لإدارة المشاريع وفيما يلي أبرز هذه المفاهيم:

- تعرف إدارة المشاريع على أنها: "الوظيفة الإدارية التي تتضمن مسؤولية تحديد الأهداف والتنظيم والتخطيط والجدولة الزمنية، والميزانيات التقديرية وآليات التنفيذ والرقابة، لتحقيق المعايير الفنية والزمنية والمالية للمشروع".
- تعرف أيضاً بأنها: "مجموعة الأساليب المستخدمة لإدارة فريق من الأفراد ولإنجاز سلسلة من المهام ضمن جدولة زمنية محددة وميزانية محددة".
- أيضاً: "هي مجموعة الأساليب والمفاهيم المتعلقة بتخطيط الموارد والوظائف في جميع مراحل دورة حياة المشروع وفق المحددات التالية (التكلفة، الوقت، النطاق، الجودة، والأخلاقيات) وذلك من أجل تحقيق متطلبات وأهداف المشروع" (لزهرة، 2019).
- تعرف إدارة المشاريع على أنها: "التخطيط والتوجيه والمراقبة للمصادر المادية والبشرية لمواجهة القيود المتعلقة بالتقنية والتكلفة والوقت" (العلاونة، 2000).
- أيضاً: "هي مجموعة من النشاطات المنظمة والموجهة نحو توظيف أمثل للموارد المتاحة، واستغلال أفضل، للموارد المناسبة، والهادفة إلى تحقيق أهداف المشروع المحددة بوضوح، وذلك بالاعتماد على شتى طرق وأساليب الكفاية والفاعلية ضمن مجموعة محددة من الشروط أو القيود" (بلوط، 2006).

## 2.1.3 خصائص إدارة المشروع:

تتطلب الخصائص المميزة للمشاريع استخدام نوع خاص من الإدارة تلائم هذه الخصائص مما أدى إلى ظهور إدارة المشروع، فقد أدى تطبيق المبادئ من المدارس التقليدية والسلوكية ومفهوم النظم على المنظمات

الفردية على المشاريع إلى مفاهيم جديدة، تطورت وجهة النظر هذه لتتضمن أدوار الإدارة وطرقها والأشكال التنظيمية، وتتضمن الخصائص التالية:

- تمتاز إدارة المشروع بقيادة شخص واحد منفرد الا وهو مدير المشروع الذي يقع في قمة الهرم التنظيمي في إدارة المشروع، ويقوم بإدارة المشروع باستقلالية كاملة تختلف عن سلسلة النمط الإداري التقليدي.
- يعتبر مدير المشروع المركز الحساس الذي يجمع كل الجهود الموجهة نحو إنجاز المشروع وتحقيق أهدافه ضمن الخطة المقررة له.
- بما أن المشروع الواحد يحتاج إلى مهارات مختلفة وموارد متنوعة، فإن العمل الفعلي يمكن أن ينفذ من قبل الأفراد والمشاركين من مساحات وظيفية مختلفة.
- يكون مدير المشروع مسؤولاً عن تكامل فرق العمل من وظائف ومهن متعددة للعمل في المشروع.
- يقوم مدير المشروع بالتفاوض المباشر مع مدراء الوحدات الإدارية الأخرى داخل المنظمة الواحدة بهدف دعم جهود إدارة المشروع، في حين أن مدراء الوحدات الأخرى (كالوظائف المختلفة) يكونون مسؤولون عن أداء الوظائف الموجهة نحو الأعمال الفردية.
- يركز المشروع على تقديم إنتاج أو خدمة معينة ضمن زمن وتكاليف محددة.
- يمكن أن يكون للمشروع سلسلتان للأمر: الأولى رأسية ووظيفية، والأخرى أفقية وخاصة بالمشروع.
- بالرغم من كون تنظيم المشروع مؤقت، فإن الوحدات الوظيفية المكونة له دائمة، فعندما ينتهي المشروع، ينحل تنظيم المشروع ويعود الأفراد إلى وحداتهم الوظيفية أو يعاد توزيعهم على مشاريع جديدة.
- يمكن أن تنشأ المشاريع في أماكن مختلفة في المنظمة، فقد تظهر مشاريع تطوير الإنتاج والمشاريع المماثلة في وحدات التسويق، بينما تبدأ مشاريع تطبيقات التكنولوجيا في وحدات البحث والتطوير.
- تؤدي إدارة المشروع إلى تفعيل وظائف مساندة أخرى مثل تقييم الأفراد والمحاسبة ونظم المعلومات (نصير، 2005).

## 2.1.4 خطوات إدارة المشاريع:

نجاح تطبيق إدارة المشاريع يعتمد على تنفيذ المديرين مجموعة من الخطوات الأساسية تتمثل في الآتي:

### 1. التخطيط للمشروع:

وتمثل أول خطوة ومرحلة من خطوات إدارة المشاريع؛ حيث تدرس حالة ما بهدف صياغة فكرة معينة للمشروع، ومن ثم تحديد أهدافه والنتائج المتوقعة منه وذلك عن طريق تنفيذ خطة تفصيلية تساعد على برمجة العمل الخاص بالمشروع، ويتضمن التخطيط للمشروع تطبيق الخطوات الآتية:

- بناء إطار خاص في المشروع؛ وهو إطار منطقي يتكون من مجموعة من الخطوات.
- إعداد الخطة الخاصة في العمل؛ وهي طريقة تساعد على الربط بين الموارد المتاحة ونتائج المشروع.

### 2. تنظيم المشروع:

وهي عملية استخدام الموارد بهدف مقارنتها مع النشاطات المحددة في السابق؛ حيث تتم دراسة الحاجة إلى الموارد البشرية والمستخدم في إدارة المشروع، ومن ثم تُصمم الإجراءات الخاصة بتقييمه المرحلي؛ وذلك من أجل الوصول إلى تحديد التكاليف التي يحتاجها بدء تطبيق المشروع، وفيما يأتي معلومات عن الخطوات المستخدمة في تنظيم المشروع:

- **الموارد البشرية:** حيث إن الموارد البشرية مهمة جداً وتساعد على تنفيذ المشروع.
- **التوثيق وإعداد التقارير:** حيث يعد التوثيق من الأنشطة المهمة لإدارة المشاريع، فهو يعتبر وسيلة لمتابعة كافة الأعمال والتطورات الخاصة بها (مروان، 2022).
- **إنشاء النظم الخاصة بالتقييم والمتابعة:** وتعرف المتابعة بأنها عمليات متكررة تسعى إلى الحصول على معلومات عن كافة الأعمال والنشاطات الخاصة بالمشروع.
- **إعداد الموازنة المالية للمشروع:** وهي خطة مالية تحتوي على معلومات عن التكاليف التشغيلية للمشروع.

### 3. تنفيذ المشروع:

وهي البدء في تطبيق المشروع بشكل فعلي؛ حيث تعتمد هذه الخطوة على الخطوتين السابقتين، فيعد وجود تخطيط مناسب، وعناصر تنظيم مفصلة من الأسس التي تساعد على نقل المشروع ليصبح واقعياً وموضوعياً، وتشمل هذه الخطوة تطبيق الخطوات الفرعية الآتية:

- **متابعة المشروع:** حيث إنه من المهم عند تنفيذ المشروع الاهتمام بمتابعته عن طريق متابعة كافة الموارد المتاحة، ومقارنتها مع الأهداف والنتائج المتوقعة.

- تسويق المشروع: وهو توفير حاجات الأفراد بالاعتماد على أسس عديدة، مثل تحليل رغباتهم، واختيار السوق المناسب لوصول المنتجات لهم، ودراسة تكاليف الإنتاج ومقارنتها مع القدرة الشرائية داخل المجتمع.

#### 4. تقييم المشروع:

وهي الخطوة الأخيرة من خطوات إدارة المشاريع؛ حيث من واجبات مديري المشروعات التأكد من أنها تحقق الأهداف الخاصة بها، ولكن لا يظهر اهتمام كبير في التقييم النهائي للمشروع؛ لذلك يجب العودة إلى الأهداف المحددة في السابق؛ من أجل التأكد من مدى مطابقتها مع المخططات المحددة مسبقاً (مروان، 2022).

#### 2. 1. 5 المعايير المستخدمة في إدارة المشروع:

- يوجد خمس معايير عامة للمساعدة في تنظيم وإدارة المشروع يتم توضيحهم كالتالي:
1. **حجم الجهد:** عندما يتطلب العمل مصادر أكثر سواء (أفراد ورأس مال ومعدات) من المعتاد من قبل قسم أو منظمة، فإن أسلوب إدارة المشروع يصبح أمراً ملحاً حيث إن الأعمال مثل إعادة توزيع الموارد.
  2. **عدم الألفة:** حيث يعرف المشروع بأنه شيء مختلف عن الأمور الروتينية والاعتيادية ويتطلب المشروع تنفيذ أشياء مختلفة بطرق مختلفة، فمثلاً يمكن إنجاز تغييرات قليلة في التصميمات السنوية دون الحاجة إلى فريق مشروع، ومن جهة أخرى فإن تحديث مصنع يستدعي جهوداً غير اعتيادية.
  3. **البيئة المتغيرة:** تقدم البيئات المتغيرة فرصاً جديدة مما يوجب على المنظمات اقتناصها بسرعة، وعلى المنظمات أيضاً إن رغبت في البقاء والنجاح أن تكون خلاقاً ومبدعة ومرنة وقادرة على التجاوب السريع، وتقدم إدارة المشروع أيضاً المرونة والتباين اللازمين للتعامل مع الأهداف المتغيرة والفرص الجديدة (نصير، 2005).
  4. **ترابط العلاقات المتبادلة:** وتعني المساحة الوظيفية التي تقوم في بعض الأحيان بالخدمة الذاتية والعمل على تحقيق الأهداف المتعددة، مما يجعل الحاجة إلى تضافر الجهود المشتركة كمتطلب ضروري لإنجاز الأعمال بصورة متقنة، وبالتالي نجد أن إدارة المشروع تقوم ببناء علاقات وثيقة متبادلة ما بين المساحات الوظيفية المختلفة لمتابعة وإنجاز الفعاليات من دون حدوث صراعات أو مشكلات بين هذه الإدارات فيما بينهم.

5. السمعة التجارية للمنظمة: حيث إن الخوف من المخاطرة غالباً ما يؤدي إلى الحاجة لوجود تنظيم مناسب لإدارة المشروع، لان عدم تحقيق الرضا الكامل في المشروع ونتائجه والذي ينجم عادة عن الندرة في الموارد وخاصة حجم التمويل ومصادره وخسارة السوق أو الانخفاض في المركز التنافسي والحصة السوقية وغيرها، فكل هذه الأمور تؤدي بالضرورة إلى تشويه وإضعاف السمعة التجارية للمنظمة وهذا يمكن أن يؤدي إلى فقدان العقود المستقبلية مما يتطلب مثل هذه الحالة وبقوة إلى بناء تنظيم قوي وفعال لإدارة المشروع (العلي، 2009).

## 2.1.6 مجالات المعرفة المتعلقة بإدارة المشاريع:

يُعرف معيار إدارة المشاريع (Project Management Body of Knowledge) PMBOK تسعة عناصر على أنها مجالات المعرفة المتعلقة بإدارة المشاريع ويتم توضيحهم فيما يلي:

- إدارة التكامل (Integration Management)
- إدارة الجودة (Quality Management)
- إدارة التكلفة (Cost Management)
- إدارة الوقت/ التسليم (Time Management/Delivery)
- إدارة نطاق المشروع (Scope Management)
- إدارة التواصل (Communication Management)
- إدارة المشتريات (Procurement Management)
- إدارة الموارد البشرية (Human Resources Management)
- إدارة المخاطر (Risk Management)

## المبحث الثاني: تطوير المشاريع

### 2.2.1 تمهيد:

في عصر يتسم بالتطور التكنولوجي السريع والتحول الاقتصادي المستمرة، أصبح تطوير المشاريع ضرورة ملحة للمؤسسات والشركات من أجل البقاء والازدهار في سوق المنافسة. إن تطوير المشاريع ليس مجرد عملية تحديث أو تحسين، بل هو عملية شاملة تهدف إلى تحقيق الأهداف المحددة بشكل أكثر فعالية وكفاءة.

## 2.2.2 تطوير المشاريع:

يحتاج المشروع عند إنشاؤه إلى أفكار لتطويره وتوسيع مجاله بشكل أكبر وبعد تنفيذ أي مشروع يمكن تنمية وتطوير هذا المشروع من خلال اتباع الانظمة الحديثة في العمل وتحسين مستوى الإنتاج عن طريق اتباع الافكار الجديدة ومحاولة الدخول في مجالات أكثر لتطوير المشروع وزيادة حجمه، وهناك عدة خطوات عند بدء وتنفيذ أي مشروع يتم توضيحها كالتالي:

### 1. اختيار فريق العمل المناسب الخاص بتطوير المشاريع:

فعند البدء في أي مشروع يجب اختيار فريق العمل معك في المشروع بشكل مناسب فإذا كنت صاحب شركة فيجب اختيار عمالة مناسبة معك في اختصاصات مجال العمل ويعتبر اختيار فريق العمل المساعد من أهم طرق نجاح المشروعات وتطويرها.

### 2. اختيار مدراء تنفيذيين مختصين بتطوير المشاريع:

حيث تقع المسؤولية في العمل على المدراء التنفيذيين وهم المهتمين بتنفيذ خطط العمل؛ ولذلك يجب اختيار مدير تنفيذي في المشروع لديه خبرة في الإدارة وفي هذا المجال.

### 3. تحقيق أهداف العمل بأقل تكلفة:

فيجب في المشروع محاولة إنجاز العمل بأقل التكاليف؛ بمعنى أن تكون العمالة في المشروع غير زائدة على قدر العمل فقط ويكون نظام الاجور في البداية على قدر العمل المطلوب من أفراد العمل وذلك حتى لا تدخل في تكلفة مرتفعة دون جدوى، وتحديد أجور أفراد العمل بشكل مناسب لحجم العمل المطلوب، كما يجب أن يتم إنجاز أهداف كبيرة في أقل وقت ممكن (مدونة إنتاج، 2013).

### 4. استخدام انظمة حديثة من أجل تطوير المشاريع:

يجب أن يتم استخدام انظمة حديثة في العمل بالمشروع، فعلى سبيل المثال إذا كان هناك شركة تستخدم الات ومعدات للإنتاج فيجب أن تستخدم المعدات الحديثة عند تنفيذ المشروع.

### 5. ابتكار افكار جديدة قابلة للتنفيذ:

حيث يمكن في أي عمل أو مشروع تغيير انماط العمل ومحاولة استخدام افكار جديدة في الشركة او المشروع تقبل التنفيذ وترك التجديد والتطوير لأفراد العمل العاملين في المشروع فابتكار الافكار وتطويرها يعمل على تطوير المشروع ككل.

## 6. تطوير الإنتاج:

يعتبر تطوير الإنتاج في أي شركة أو مشروع من أسس تطوير المشاريع فيجب الالتزام بجودة المنتج المقدم من الشركة أو المشروع ومواكبة التغيرات التي قد تطرأ على شكل هذا المنتج.

## 7. المنافسة:

يجب أن يدخل المشروع مجال المنافسة مع الشركات الأخرى في نفس المجال وذلك من خلال تطوير الإنتاج ومواكبته للعصر وتقديم أسعار تنافس الشركات الأخرى مما يعمل على تطوير المشروع وتقدمه.

## 8. الدعاية والإعلان:

فمن أفضل الوسائل لعمل الدعايات للمشاريع إنشاء موقع إلكتروني للمشروع أو الشركة وتطوير ذلك الموقع وعرض كل المستجدات من الأسعار وغيره (مدونة إنتاج، 2013).

## 9. حساب نقطة التعادل:

نقطة التعادل هي أن تكون تكاليف المشروع المصروفة عليه هي عائد الربح فيجب حساب مدى عائد الربح عن تكاليف الإنتاج وإذا وُجد عجز أو كان الربح قريب من نقطة التعادل فيجب في هذه الحالة معرفة أسباب ذلك.

## 2.2. 3 العلاقة بين المعايير الدولية لإدارة المشاريع وتطوير وجودة المشروع:

ترتكز فاعلية المشروع على مدى تحقيق المخرجات ومدى جودتها، وبالتالي مدى تحقيق المشروع للنتائج المخططة له، فعند التزام المنظمة بتطبيق معايير الفاعلية في مشاريعها، فإنها بذلك ستتجنب أية مخاطر قد يتعرض لها المشروع، لأن المنظمة ستكون قد وضعت الخطط والسيناريوهات اللازمة لمواجهة أي طارئ فالالتزام بمعيار الفاعلية سيؤدي إلى تحقيق الجودة والتطوير في أنشطة المشروع وجودة في مخرجات المشروع، وستكون نتائج المشروع ذات جودة عالية وفق ما تم التخطيط له، وسيلاقى المشروع القبول من قبل المدير والممول.

وقد أكدت الكثير من الدراسات بأن هناك علاقة وطيدة بين المعايير الدولية لإدارة المشاريع (المجالات المعرفية) وبين زيادة جودة المشروع؛ فالالتزام بتلك المجالات المعرفية سيقود المنظمة لتحقيق أهدافها.

فإذا تحققت الجودة في أنشطة ومراحل المشروع المختلفة ينجح المشروع وتتحقق أهدافه التي من أجلها أنشئ، ومن أهم عوامل نجاح أي مشروع هو حرص مدراء المشروع على التعاون ونقل الخبرات والمعلومات بين الجوانب المختلفة في المشروع.

ويوجد علاقة وطيدة بين إدارة نطاق المشروع وزيادة جودة المشروع؛ فإدارة النطاق بشكل جيد وتحديد احتياجات المشروع المطلوبة بالشكل الصحيح (ميا وآخرون، 2023).

ويوجد أيضاً علاقة بين زيادة جودة المشروع وإدارة وقت المشروع، حيث أنه لا يمكن الاعتراف بالنجاح في تحقيق النتائج وتقديرها إلا إذا كان إنجاز تلك النتائج في حدود الوقت المطلوب؛ فالتخطيط الجيد للوقت يؤدي إلى تحقيق رضا أصحاب المصالح عن مخرجات المشروع.

وهناك علاقة بين إدارة تكلفة المشروع وزيادة جودة المشروع حيث إن الإدارة الجيدة والصحيحة للتكاليف ستؤدي إلى إنجاز الأنشطة على أكمل وجه، وسيحول ذلك دون إنجاز الأنشطة على حساب جودتها.

كذلك هناك علاقة واضحة بين إدارة جودة المدخلات وبين زيادة جودة المشروع، فلو كانت الأجزاء الداخلة في إنجاز أنشطة المشروع ذات جودة عالية، فسيتحقق المراد من إنشاء ذلك المشروع بالحصول على مخرجات ذات جودة عالية، وبالتالي نجاح المشروع وإرضاء جميع الأطراف.

أيضاً أكدت العديد من الدراسات على وجود علاقة وطيدة بين إدارة اتصالات المشروع وبين زيادة جودته حيث إن الاتصال الجيد وتقديم المعلومات إلى مدير المشروع أو لأصحاب المصالح بالتوقيت والدقة المناسبين، سيضمن أن أنشطة المشروع ستسير وفق ما خطط له.

أيضاً توجد علاقة واضحة بين إدارة مشتريات المشروع وبين زيادة الجودة في مخرجات المشروع حيث إن الإدارة الجيدة للمشتريات ستضمن توفر المواد الخاصة بإنجاز المشروع ذات الجودة العالية، وبالتالي تنعكس على مخرجات وجميع أنشطة المشروع بذات الجودة، وسيؤدي ذلك إلى نجاح المشروع وتحقيق أهدافه (ميا وآخرون، 2023).

## 2.2. 4 أثر استخدام التكنولوجيا الحديثة والذكاء الاصطناعي على إدارة المشاريع:

إن استخدام التكنولوجيا الحديثة وعلى رأسها الذكاء الاصطناعي ضمن المشاريع ينعكس بشكل إيجابي كبير ومؤثر على إدارة وتطوير تلك المشاريع، ويمكن أن نذكر أهم تلك الآثار كما يلي:

1. تمكين الإدارة من أن تصل إلى المعلومات الهامة المتعلقة بمختلف جوانب المشروع.
2. تساعد الإدارة على اتخاذ القرارات الرشيدة التي تدفع بالعمل إلى الأمام لتحقيق أفضل النتائج.
3. تسهيل إجراءات الإرسال والاستقبال للإجراءات الإدارية مما يجعل العمل ينساب بسرعة أكبر.
4. التقليل من الفساد المنتشر ضمن الإدارات التقليدية بشكل كبير إلى الحد الأدنى.
5. كسر حاجز المكان، حيث تمكن التكنولوجيا الحديثة إدارة المشروع المركزية من التواصل والاتصال.
6. زيادة كفاءة الإدارة عند قيامها بالتخطيط الإداري على المستوى الاستراتيجي للمشروع (عطية، 2023).

## 2.2 5 تطبيقات أدوات وتقنيات الذكاء الاصطناعي في إدارة المشاريع:

هناك أربع تطورات رئيسية للذكاء الاصطناعي في إدارة المشاريع ويتم توضيحها فيما يلي:

### الأول: التكامل والأتمتة:

وهو قيد التقدم حيث تكامل وأتمتة المهام اليومية الموحدة من خلال تكامل سير العمل وأتمتة العمليات لكل حالة باستخدام (Jira) قوالب إدارة العمل لبدء مشروع أو الحصول على إشعار (SharePoint) متى ما قام شخص ما بإجراء تغيير في المستند، بالإضافة إلى الاتصال بين (Microsoft Project & Microsoft Planner) حيث يمكن تعيين كل مهمة في (Microsoft Project) إلى شخص وستتم هذه المهمة تلقائياً في مخطط الشخص الذي تم تعيين المهمة له.

### الثاني: روبوتات الدردشة:

وهي المرحلة الثانية من تطور الذكاء الاصطناعي مع تطور روبوتات المحادثة حيث يسمح روبوت الدردشة المزود بقدرة على معالجة اللغة الطبيعية للروبوت لفهم المفاهيم والكيانات والأفكار والمعرفة للرد على معظم أسئلة الموظف حيث يمكنهم تنظيم الاجتماعات والعثور على بيانات مختلفة، والاجابة على الأسئلة لأي عضو من أعضاء الفريق، والقاء نظرة على جدول الاعمال اليومي.

### الثالث: إدارة المشاريع القائمة على التعلم الآلي:

حيث يمكن لمختصي المشروع إنشاء برامج تعتمد على التعلم الآلي التي ستتعلم من المشاريع السابقة وتقتحم الجداول الزمنية الممكنة، سيظهر تحليل البيانات المخاطر أو الفرص المحتملة أو التغييرات التي يجب على مدير المشروع القيام بها للأداء في الوقت المحدد والميزانية المحددة.

### الرابع: إدارة المشاريع المستقلة:

حيث ستحتاج فقط إلى مدخلات من مدير المشروع، وستكون قادرة على الأداء في مشاريع صغيرة غير معقدة واستخدام الخوارزميات في التحليل العاطفي لفهم المدخلات من أصحاب المصلحة والعملاء، حيث لن يعمل هذا النوع من أنظمة الذكاء الاصطناعي بالكامل بدون البشر.

ولكن لن تمكن مدير المشروع الافتراضي من استبدال مدير المشروع البشري وإنما يمكن أن يكون الشريك الافتراضي أحد حلول الذكاء الاصطناعي، إذا عمل الذكاء الاصطناعي كشريك افتراضي سيركز مدير المشروع على عقلية مبتكرة ويخصص معرفته لأداء التحول الرقمي ولديه مهارات في علوم البيانات، وتتمثل ميزة مدير مشروع المستقبل في تقييم أفضل للموظفين وتخصيص المهام بشكل مناسب والمراقبة الآلية وتفاذي الأخطاء والتحذيرات بناء على البيانات (الشهري وآخرون، 2023).

### الفصل الثالث: الإجراءات المنهجية للدراسة

#### 3.1 مقدمة

تناولت الدراسة في الأجزاء السابقة الإطار النظري، وفي هذا الجزء نتناول وصفاً لمنهج الدراسة، والأفراد ومجتمع الدراسة وعينتها، وكذلك أداة الدراسة المستخدمة وطرق إعدادها، وصدقها وثباتها كما يتضمن هذا الجزء وصفاً للإجراءات التي قمت في تقنين أدوات الدراسة وتطبيقها، وأخيراً المعالجات الإحصائية التي اعتمدت عليها في تحليل الدراسة.

#### 3.2 منهجية الدراسة

من أجل تحقيق أهداف الدراسة قمنا باستخدام المنهج الوصفي المسحي والذي يعرف بأنه طريقة في البحث تتناول أحداث وظواهر وممارسات موجودة متاحة للدراسة والقياس كما هي دون التدخل في مجرياتها وتستطيع أن تتفاعل معها فيتم تصنيفها وتحليلها، وتهدف هذه الدراسة إلى معرفة أثر استخدام تقنيات إدارة المشاريع على تطوير المشاريع بالتطبيق على شركات القطاع الخاص بالمنطقة الشرقية بالمملكة العربية السعودية.

حرص الباحث بعد الانتهاء من جمع البيانات في كل مفردة من مفردات العينة بمراجعة هذه البيانات الواردة في كل استمارة، وذلك للتأكد من اكتمال البيانات، وصحة المعلومات، وللتحقق من نسبة المردود لهذه

الاستثمارات ونسبة الفاقد في البيانات وبعد الانتهاء من مراجعتها بالشكل النهائي قمت بالدخول في مرحلة جديدة وهي تحويل البيانات الأولية إلى أرقام ليتم التعامل معها إحصائياً، ولتحقيق ذلك استخدمت دليل الترميز لتحويل الكميات الكبيرة من البيانات الخام الواردة في استمارة الاستبيان إلى بيانات مختصرة لتناسب عملية تفرغ البيانات والتحليل الإحصائي فيما بعد، فقد تم تحويل البيانات الأولية الواردة في الاستمارة إلى رموز رقمية في دليل الترميز، وفقاً لقواعد ومستويات وحدات القياس التي طُورت لقياس خصائص المتغيرات الداخلة في الدراسة.

وقد كانت الإجابات على كل فقرة وفق مقياس ليكرد الخماسي كما يلي:

التصنيف	غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة
الدرجة	1	2	3	4	5

وبعد الانتهاء من مرحلة ترميز البيانات والتي تم فيها تحويل هذه البيانات من شكلها الكيفي إلى شكلها الكمي ثم نقلت هذه البيانات الكمية إلى بطاقات التفرغ المخصصة لذلك وفقاً للقواعد السابقة وأعطيت أرقام متسلسلة لاستثمارات المقابلة بحيث تعكس كل واحدة من الاستثمارات مفردة من مفردات مجتمع البحث.

### 3.3 عينة الدراسة

تكونت عينة الدراسة من 138 مفردة لدراسة أثر استخدام تقنيات إدارة المشاريع على تطوير المشاريع بالتطبيق على شركات القطاع الخاص بالمنطقة الشرقية بالمملكة العربية السعودية.

### 3.4 حدود الدراسة

تم التطرق لها في الفصل الأول من البحث بالتفصيل.

### 3.5 محاور الدراسة الميدانية

- المحور الأول: سيتضمن هذا المحور الخصائص الشخصية والوظيفية للمدراء والموظفين عينة الدراسة والمتمثلة في (النوع الاجتماعي، العمر، المؤهل العلمي، عدد سنوات الخبرة، المسمى الوظيفي).
- المحور الثاني: سيتضمن هذا المحور دراسة التقنيات المستخدمة في إدارة المشاريع (المتغير المستقل).
- المحور الثالث: سيتضمن هذا المحور دراسة أبعاد تطوير المشاريع (المتغير التابع)، والمتمثلة في (جدولة المشاريع، موارد المشاريع، تكلفة المشاريع، جودة المشاريع، مخاطر المشاريع).

### 3.6 أسلوب الدراسة

بناءً على طبيعة الدراسة والأهداف التي سعينا إلى تحقيقها، قمنا باستخدام المنهج الوصفي التحليلي، واعتمدنا على دراسة الظاهرة كما توجد في الواقع واهتمنا بوصفها وصفاً دقيقاً والتعبير عنها تعبيراً كيفياً وكمياً، كما لم نكتفي بجمع المعلومات من أجل استقصاء مظاهرها وعلاقاتها المختلفة بل تعدى إلى التحليل والربط والتفسير للوصول إلى استنتاجات نبني عليها الفروض الخاصة بالبحث بحيث تزيد رصد المعرفة الموضوعية، وقد تم الاعتماد على الدراسة الميدانية كما يتضح على النحو التالي:

#### • الدراسة الميدانية:

تم الاعتماد هنا على أسلوب قوائم الاستبيان لجمع البيانات الأولية اللازمة لإجراء وإتمام الدراسة بالإضافة إلى مراجعة البيانات الثانوية كما يتضح على النحو التالي:

#### أ- قوائم الاستبيان:

تعتبر استمارة الاستبيان أداة ملائمة بشكل كبير في تقصي الآراء ووجهات النظر حول مسألة أو قضية ما، وقد تم استخدام استمارة الاستبيان كأداة رئيسية للحصول على البيانات الأولية.

#### ب- الدراسة الوصفية المسحية:

تم تفريغ البيانات من استمارة الاستبيان وتصنيفها وتبويبها لتسهيل عملية تحليلها، وذلك لاستخلاص النتائج والمؤشرات منها حول موضوع البحث باستخدام وسائل إحصائية مناسبة.

#### • التكرارات والنسب المئوية

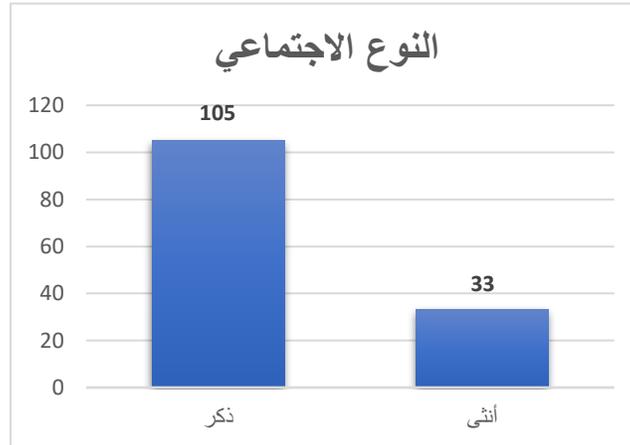
يتم دراسة البيانات الشخصية (الديموغرافية) وذلك باستخدام التكرارات والنسب المئوية والرسوم البيانية وذلك كما يلي:

## 1. متغير النوع:

جدول (1): يوضح توزيع العينة طبقاً لمتغير النوع

النوع الاجتماعي		
النسبة	التكرار	
76.1	105	ذكر
23.9	33	أنثى
100	138	الإجمالي

الجدول السابق يوضح توزيع العينة طبقاً لمتغير النوع لمجموعة معينة من الأفراد. وفقاً للجدول: تظهر النتائج الإحصائية بخصوص النوع الاجتماعي لتوزيع العينة المدروسة من العاملين بشركات القطاع الخاص بالمنطقة الشرقية داخل المملكة العربية السعودية. يُلاحظ أن عدد الذكور في العينة بلغ 105 فرداً، وهذا يمثل نسبة 76.1% من إجمالي عدد الأفراد المشمولين في الدراسة. بالتالي، يبدو أن الذكور يمثلون النسبة الأكبر في عينة الدراسة. ووجد أن الإناث يبلغ عددهن 33 مفردة، ما يمثل نسبة 23.9% من إجمالي عدد الأفراد في العينة، وهي النسبة الأقل مشاركة في العينة.



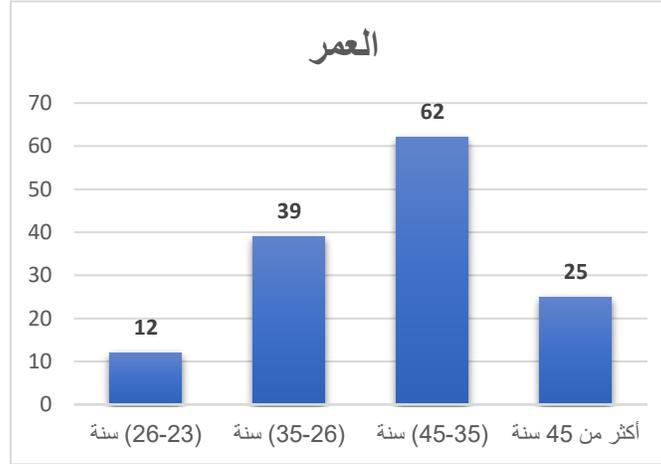
شكل (2): يوضح توزيع العينة طبقاً لمتغير النوع

## 2. متغير العمر:

جدول (2): يوضح توزيع العينة طبقاً لمتغير العمر

العمر		
النسبة	التكرار	
8.7	12	سنة (26-23)
28.3	39	سنة (35-26)
44.9	62	سنة (45-35)
18.1	25	أكثر من 45 سنة
100	135	الإجمالي

الجدول السابق يوضح توزيع أفراد العينة تبعاً لمتغير العمر لأفراد العينة المأخوذة من العاملين بشركات القطاع الخاص بالمنطقة الشرقية داخل المملكة العربية السعودية، وجاءت النتائج كالتالي: جاءت الأعمار من (26-23) سنة بنسبة (8.7%)، وهذا يمثل 12 شخص مشارك في العينة من موظفي ومديري المنظمات الأهلية بالمنطقة الشرقية وهذا يشير إلى أنها أقل نسبة مشاركة في العينة. وجاءت الأعمار من (35-26) سنة بنسبة (28.3%)، وهذا يمثل 39 شخص مشارك في العينة من العاملين بشركات القطاع الخاص بالمنطقة الشرقية داخل المملكة العربية السعودية، وجاءت الأعمار من (45-35) سنة بنسبة (44.9%) مشارك في العينة، وهذا يمثل 62 فرد مشارك في العينة من العاملين بشركات القطاع الخاص بالمنطقة الشرقية داخل المملكة العربية السعودية، وهي أعلى نسبة مشاركة في العينة. وجاءت الأعمار الأكثر من 45 سنة بنسبة (18.1%) وهذا يمثل 25 شخص من العاملين بشركات القطاع الخاص بالمنطقة الشرقية داخل المملكة العربية السعودية.



شكل (3): يوضح توزيع العينة طبقاً لمتغير العمر

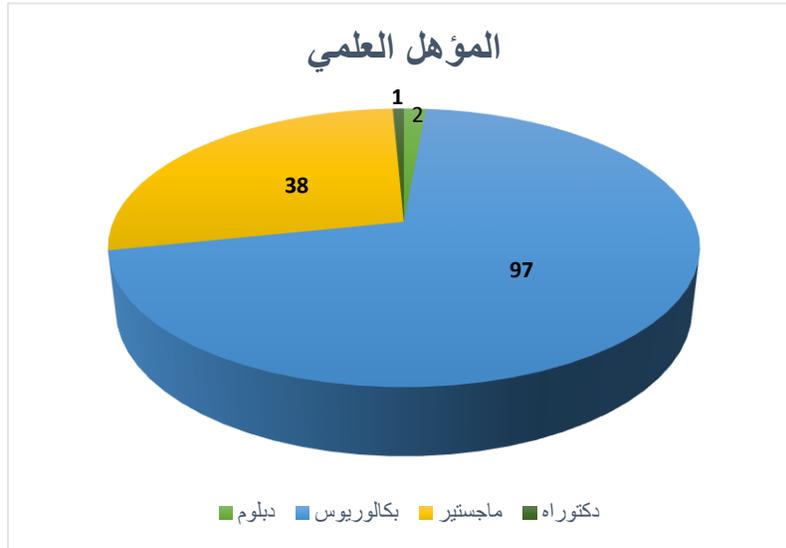
### 3. متغير المؤهل العلمي:

جدول (3): يوضح توزيع العينة طبقاً لمتغير المؤهل العلمي

المؤهل العلمي		
النسبة	التكرار	
1.4	2	دبلوم
70.3	97	بكالوريوس
27.5	38	ماجستير
0.7	1	دكتوراه
100	138	الإجمالي

هذا الجدول يقدم لنا نظرة شاملة حول توزيع المشاركين في الاستبانة وفقاً للمؤهل العلمي، وهو عامل مهم لفهم أثر استخدام تقنيات إدارة المشاريع على تطوير المشاريع بالتطبيق على شركات القطاع الخاص بالمنطقة الشرقية بالمملكة العربية السعودية. دبلوم (1.4%): يظهر أن هذه الفئة تمثل شخصين. بكالوريوس (70.3%): يشكل حاملة البكالوريوس النسبة الأكبر من العينة، حيث يشارك في الدراسة 97 فرد. ماجستير (27.5%): تمثل هذه الفئة نسبة معقولة من المشاركين بلغت 38 شخصاً. دكتوراه (0.7%): يظهر أن هذه الفئة هي أقل فئة مشاركة في العينة حيث بلغ عددها شخص واحد فقط. توزيع المشاركين وفقاً للمؤهلات العلمية يمكن أن يكون مؤشراً على فهم أثر استخدام تقنيات إدارة المشاريع على تطوير

المشاريع بالتطبيق على شركات القطاع الخاص بالمنطقة الشرقية بالمملكة العربية السعودية بناءً على مستويات التعليم المختلفة.



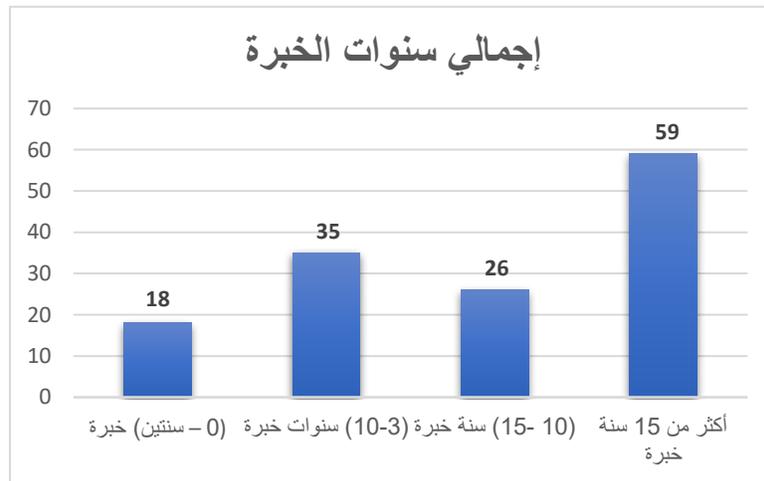
شكل (4): يوضح توزيع العينة طبقاً لمتغير المؤهل العلمي

#### 4. متغير سنوات الخبرة:

جدول (4): يوضح توزيع العينة طبقاً لمتغير إجمالي سنوات الخبرة

إجمالي سنوات الخبرة		
النسبة	التكرار	
13	18	(0 - سنتين) خبرة
25.4	35	(3-10) سنوات خبرة
18.8	26	(10-15) سنة خبرة
42.8	59	أكثر من 15 سنة خبرة
100	138	الإجمالي

الجدول السابق يوضح توزيع المشاركين وفقاً لسنوات الخبرة كالتالي: (0 - سنتين) خبرة (13%)، بلغ عدد المشاركين في هذه الفئة من العينة 18 شخص وهي أقل فئة مشاركة. (3-10) سنوات خبرة (25.4%)، بلغت هذه الفئة 35 شخصاً. (10-15) سنة خبرة (18.8%)، بلغ عدد المشاركين في هذه الفئة 26 شخصاً. أكثر من 15 سنة خبرة (42.8%)، بلغت هذه الفئة 59 أشخاص من العاملين بشركات القطاع الخاص بالمنطقة الشرقية داخل المملكة العربية السعودية، وهي أعلى نسبة مشاركة في العينة.



شكل (5): يوضح توزيع العينة طبقاً لمتغير إجمالي سنوات الخبرة

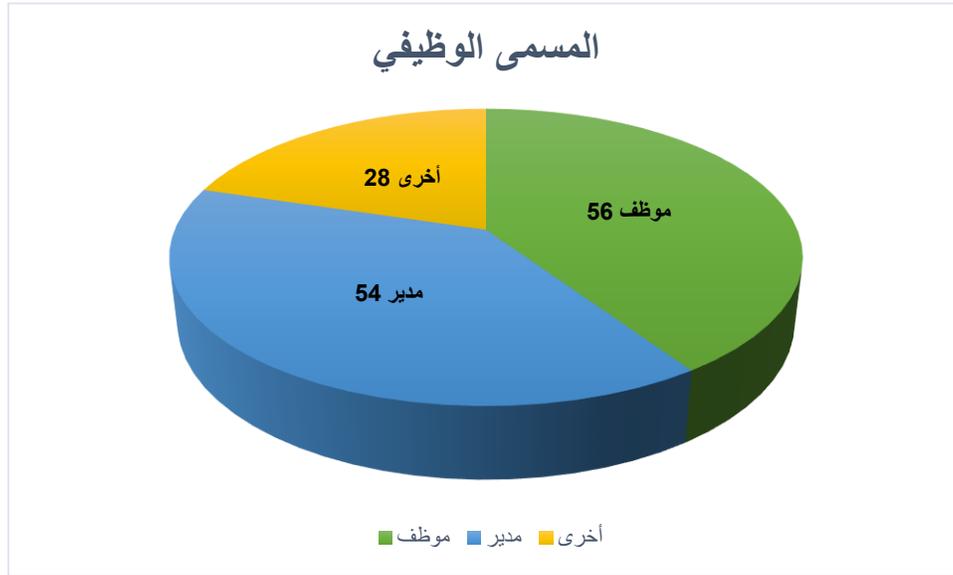
##### 5. متغير المسمى الوظيفي:

جدول (5): يوضح توزيع العينة طبقاً لمتغير المسمى الوظيفي

المسمى الوظيفي		
النسبة	التكرار	
40.6	56	موظف
39.1	54	مدير
20.3	28	أخرى
100	138	الإجمالي

الجدول السابق يوضح توزيع أفراد العينة تبعاً للمسمى الوظيفي حيث وجد أن: المسمى الوظيفي موظف (40.6%) يظهر أن الموظفين يشكلون نسبة كبيرة في العينة وهي أكبر فئة مشاركة، حيث يشارك فيها 56 شخصاً. والمسمى الوظيفي مدير (39.1%)، بلغ عدد المشاركين في هذه الفئة 54 فرد مشارك. ونجد أن

المسميات الوظيفية الأخرى جاءت بنسبة (20.3%)، حيث بلغ عددهم 28 شخص وهي أقل فئة مشاركة في العينة.



شكل (6): يوضح توزيع العينة طبقاً لمتغير المسمى الوظيفي

### 3.7 جمع البيانات المتعلقة بالدراسة

تم الاعتماد على مصدرين لجمع البيانات المتعلقة بالدراسة:

1. مصادر ثانوية: وذلك من خلال مسح الإنتاج العلمي حول موضوع الدراسة ومتغيراتها وذلك بالاعتماد على الكتب، والأبحاث المنشورة والدوريات، وأطروحات الدكتوراه، ومواقع الإنترنت الرسمية.
2. مصادر أولية: وهي تلك البيانات التي قامت الباحثات بجمعها من خلال تطوير أداة الدراسة المتمثلة في استبانة خاصة تم تطويرها وإعدادها لغرض الحصول على آراء أفراد عينة الدراسة حول أبعاد الدراسة.

### 3.8 أداة الدراسة

تم الاعتماد على الأدبيات والدراسات السابقة في تطوير استبيان لجمع البيانات الأولية، حيث تكون الاستبيان من جزئين رئيسيين وهي:

الجزء الأول: يتعلق هذا الجزء بالمعلومات الديموغرافية لأفراد عينة الدراسة وتضمن (الجنس، العمر، المؤهل العلمي، مدة الخبرة، المسمى الوظيفي).

الجزء الثاني: يتكون هذا الجزء من عدة فقرات لقياس متغيرات الدراسة، وذلك على النحو التالي:

- المتغير المستقل: تكون من (10) فقرات لقياس المتغير المستقل (التقنيات المستخدمة في إدارة المشاريع).
- المتغير التابع: تكون من (25) فقرة لقياس المتغير التابع مقسمة على أبعاده والمتمثلة في (جدولة المشاريع، موارد المشاريع، تكلفة المشاريع، جودة المشاريع، مخاطر المشاريع)

### 3.9 تصحيح الأداة

لقياس تقديرات أفراد العينة على فقرات الاستبانة تم استخدام مقياس ليكرت الخماسي:

(موافق بشدة)، (موافق)، (محايد)، (لا أوافق)، (لا أوافق بشدة)

وعليه تم إعطاء أوزان لإجابات عينة الدراسة لقياس درجة التقدير وذلك على النحو التالي:

(موافق بشدة "5"، موافق "4"، محايد "3"، لا أوافق "2"، لا أوافق بشدة "1")

ولتفسير المتوسطات الحسابية لتقديرات أفراد عينة الدراسة على كل فقرة من فقرات الاستبانة وعلى كل مجال من مجالاتها، فقد تم احتساب المعادلة التالية:

$$1.333 = \frac{1-5}{3} = \frac{\text{الحد الأعلى} - \text{الحد الأدنى (للأوزان)}}{\text{عدد الفئات المقترضة}} = \text{طول الفئة}$$

واستناداً لذلك تم اعتماد المعيار التالي: المستوى المنخفض = 1 - 2.33، والمستوى المتوسط = 2.34 - 3.66، والمستوى المرتفع = 3.67 - 5 المعيار والجدول (6) يبين ذلك:

الجدول (6): المعيار الإحصائي لتفسير المتوسطات الحسابية لفقرات الاستبانة ومتغيراتها

درجة الموافقة	المتوسط الحسابي
بدرجة منخفضة	من 1.00 - أقل من 2.33
بدرجة متوسطة	من 2.34 - أقل من 3.67
بدرجة مرتفعة	من 3.67 - 5.00

### 3.10 صدق وثبات الأداة

للتأكد من صلاحية أداة الدراسة لقياس متغيرات الدراسة تم القيام بعدة إجراءات وهي:

أولاً: الصدق الظاهري للأداة:

- الخصائص السيكومترية لمحاو استبيان الدراسة: الثبات والصدق:

صدق الاستبيان يعني تمثيله للمجتمع المدروس بشكل جيد حيث أن الإجابات التي نحصل عليها من أسئلة الاستبيان تعطينا المعلومات التي وضعت لأجلها الأسئلة. أما ثبات الاستبيان فيعني إننا إذا أعدنا توزيع هذا الاستبيان على عينة أخرى من نفس المجتمع ونفس حجم العينة فإن النتائج ستكون مقاربه للنتائج التي حصلنا عليها من العينة الأولى وتكون النتائج بين العينتين متساوية باحتمال يساوي معامل الثبات. ويتم اختبار صدق وثبات الاستبيان باستخدام معامل الفا كرونباخ والتي تعبر قيمته عن مدى ثبات الأسئلة وصدقها في التعبير عن المؤشر التي وضعت لقياسه وتتراوح قيم الفا كرونباخ بين الصفر والواحد الصحيح، حيث أنه كلما اقترب مقياس كرونباخ الفا من 1 الصحيح كلما كان ثبات أداة القياس والاستمارة أقوى، وقد جرى بين الإحصائيين اتخاذ قيمة 0.7 فأكثر كقيمة مقبولة لهذا المعامل.

ثانياً: تقدير صدق عبارات المقياس:

- الاتساق الداخلي:

تم تقدير الاتساق الداخلي لعبارات المقياس من خلال حساب معامل الارتباط بين عبارات المقياس والأبعاد الفرعية، وثم حساب معامل الارتباط بين الأبعاد الفرعية والدرجة الكلية للمقياس.

• صدق الاتساق الداخلي لبعده التقنيات المستخدمة في إدارة المشاريع:

جدول (7): يوضح صدق الاتساق الداخلي باستخدام معامل ارتباط بيرسون لبعد التقنيات المستخدمة في إدارة المشاريع

التقنيات المستخدمة في إدارة المشاريع		
0.624 **	معامل ارتباط بيرسون	تستخدم تكنولوجيا المعلومات والاتصال في إدارة المشروعات.
0.000	مستوى المعنوية	
138	العدد	
0.655 **	معامل ارتباط بيرسون	تساعد التقنيات الحديثة في اتخاذ القرارات في إدارة المشروعات.
0.000	مستوى المعنوية	
138	العدد	
0.848 **	معامل ارتباط بيرسون	تعمل التكنولوجيا الحديثة على خلق مزايا جديدة للمشاريع.
0.000	مستوى المعنوية	
138	العدد	
0.729 **	معامل ارتباط بيرسون	تساعد التقنيات المستخدمة في إدارة المشاريع على التخطيط لمشاريع جديدة.
0.000	مستوى المعنوية	
138	العدد	
0.646 **	معامل ارتباط بيرسون	تساعد التقنيات الحديثة المستخدمة في استغلال الموارد المتاحة الاستغلال الأمثل.
0.000	مستوى المعنوية	
138	العدد	
0.876 **	معامل ارتباط بيرسون	تسعى الإدارة العليا إلى تطوير المهارات من خلال التدريب المستمر في إدارة المشاريع.
0.000	مستوى المعنوية	
138	العدد	
0.766 **	معامل ارتباط بيرسون	تتبنى المشاريع ثقافة الجودة في جميع المراحل دون استثناء.
0.000	مستوى المعنوية	
138	العدد	
0.767 **	معامل ارتباط بيرسون	تعتمد المشاريع على موارد بشرية فعالة تماشى مع الاحتياجات المهنية للمشاريع.
0.000	مستوى المعنوية	
138	العدد	
0.768 **	معامل ارتباط بيرسون	يتوفر لدى المشاريع ميزانيات دقيقة لتغطية المشروع واستمراره.
0.000	مستوى المعنوية	
138	العدد	
0.876 **	معامل ارتباط بيرسون	تعتمد المشاريع على وسائل علمية دقيقة لدراسة الوقت اللازم للانتهاء من العمل.
0.000	مستوى المعنوية	
138	العدد	

\*\* . Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

من الجدول السابق يمكننا ملاحظة أن جميع قيم معاملات الارتباط بين عبارات المحور والمحور نفسها معنوية وقوية مما يدل على وجود علاقة قوية بين العبارات والبعد نفسه، مما يدل على أن محور التقنيات المستخدمة في إدارة المشاريع ككل تتسم بالصدق.

• صدق الاتساق الداخلي لبعد جدولة المشاريع:

جدول (8): يوضح صدق الاتساق الداخلي باستخدام معامل ارتباط بيرسون لبعد جدولة المشاريع

جدولة المشاريع		
0.775 **	معامل ارتباط بيرسون	تساهم جدولة المشاريع في بناء سياسات وأهداف بصورة مناسبة للمشاريع.
0.000	مستوى المعنوية	
138	العدد	
0.758 **	معامل ارتباط بيرسون	يسعى قادة ومدراء المشاريع إلى فهم ومعرفة مصادر التمويل وتعزيزها وتنوعها.
0.000	مستوى المعنوية	
138	العدد	
0.804 **	معامل ارتباط بيرسون	يوجد اتفاق بين القيادة العليا في المشاريع والإدارات حول محددات تطوير الخطة الاستراتيجية.
0.000	مستوى المعنوية	
138	العدد	
0.748 **	معامل ارتباط بيرسون	يتحدد الخيار الاستراتيجي الملائم للمشاريع حسب الموارد المتاحة لديهم.
0.000	مستوى المعنوية	
138	العدد	
0.830 **	معامل ارتباط بيرسون	تناسب الأهداف الاستراتيجية للمشاريع مع المشاريع.
0.000	مستوى المعنوية	
138	العدد	

\*\* . Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

من الجدول السابق يمكننا ملاحظة أن جميع قيم معاملات الارتباط بين عبارات المحور والمحور نفسها معنوية وقوية مما يدل على وجود علاقة قوية بين العبارات والبعد نفسه، مما يدل على أن محور جدولة المشاريع ككل تتسم بالصدق.

• صدق الاتساق الداخلي لبعء موارد المشاريع:

جدول (9): يوضح صدق الاتساق الداخلي باستخدام معامل ارتباط بيرسون لبعء موارد المشاريع

موارد المشاريع		
0.749 **	معامل ارتباط بيرسون	تعتمد إدارة الموارد على الكفاءة الفعالية للتخطيط للمشاريع.
0.000	مستوى المعنوية	
138	العدد	
0.790 **	معامل ارتباط بيرسون	التحكم الجيد في محاسبة تكاليف إدارة الموارد البشرية تحقق نجاح المشاريع.
0.000	مستوى المعنوية	
138	العدد	
0.737 **	معامل ارتباط بيرسون	تطبق إدارة الموارد البشرية في المشاريع سياسة استقطاب مرن.
0.000	مستوى المعنوية	
138	العدد	
0.723 **	معامل ارتباط بيرسون	التخطيط الجيد للموارد البشرية تسهم في زيادة العوائد المالية وزيادة كفاءة المشاريع مما يضمن نجاح إدارة المشاريع.
0.000	مستوى المعنوية	
138	العدد	
0.737 **	معامل ارتباط بيرسون	تؤثر جودة إدارة الموارد البشرية على جودة الوظائف الإدارية في المشاريع.
0.000	مستوى المعنوية	
138	العدد	

\*\* . Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

من الجدول السابق يمكننا ملاحظة أن جميع قيم معاملات الارتباط بين عبارات المحور والمحور نفسها معنوية وقوية مما يدل على وجود علاقة قوية بين العبارات والبعء نفسه، مما يدل على أن محور موارد المشاريع ككل تتسم بالصدق.

• صدق الاتساق الداخلي لبعء تكلفة المشاريع:

جدول (10): يوضح صدق الاتساق الداخلي باستخدام معامل ارتباط بيرسون لبعث تكلفة المشاريع

تكلفة المشاريع		
0.748 **	معامل ارتباط بيرسون	تم دراسة تكاليف المشاريع بصورة دورية وبعناية.
0.000	مستوى المعنوية	
138	العدد	
0.781 **	معامل ارتباط بيرسون	توجد رقابة مستمرة للتكاليف لاكمال المشاريع وفقاً للميزانية المعتمدة.
0.000	مستوى المعنوية	
138	العدد	
0.723 **	معامل ارتباط بيرسون	يؤدي سوء تقدير التكاليف في المشاريع إلى حدوث انحرافات.
0.000	مستوى المعنوية	
138	العدد	
0.670 **	معامل ارتباط بيرسون	تساهم الكفاءات البشرية في تخفيض تكاليف المشاريع.
0.000	مستوى المعنوية	
138	العدد	
0.759 **	معامل ارتباط بيرسون	تمتلك المشاريع ميزانية دقيقة.
0.000	مستوى المعنوية	
138	العدد	

\*\* . Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

من الجدول السابق يمكننا ملاحظة أن جميع قيم معاملات الارتباط بين عبارات المحور والمحور نفسها معنوية وقوية مما يدل على وجود علاقة قوية بين العبارات والبعث نفسه، مما يدل على أن محور تكلفة المشاريع ككل تتسم بالصدق.

• صدق الاتساق الداخلي لبعث مخاطر المشاريع:

جدول (11): يوضح صدق الاتساق الداخلي باستخدام معامل ارتباط بيرسون لبعدها مخاطر المشاريع

المخاطر المشاريع		
0.837 **	معامل ارتباط بيرسون	وجود ضوابط رقابية للتحكم بمخاطر المشاريع الواجب تقييم كفاءتها وفعاليتها.
0.000	مستوى المعنوية	
138	العدد	
0.874 **	معامل ارتباط بيرسون	يتم تطبيق معايير الانتقاء لإحكام الرقابة في المشاريع طبقاً لتوجيهات إدارة المخاطر.
0.000	مستوى المعنوية	
138	العدد	
0.849 **	معامل ارتباط بيرسون	الإدارة العليا للمشاريع بتبني برنامج لإدارة المخاطر عند غياب إطار إدارة المخاطر.
0.000	مستوى المعنوية	
138	العدد	
0.825 **	معامل ارتباط بيرسون	تقوم إدارة المخاطر في المشاريع على تقييم وتحسين كفاءة أداء المشاريع وكفاءتها.
0.000	مستوى المعنوية	
138	العدد	
0.827 **	معامل ارتباط بيرسون	يوجد تواصل في المشاريع مع الإدارة العليا لمناقشة الإجراءات التي من الممكن اتخاذها لتقييم إدارة المخاطر.
0.000	مستوى المعنوية	
138	العدد	

\*\* . Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

من الجدول السابق يمكننا ملاحظة أن جميع قيم معاملات الارتباط بين عبارات المحور والمحور نفسها معنوية وقوية مما يدل على وجود علاقة قوية بين العبارات والبعدها نفسه، مما يدل على أن محور مخاطر المشاريع ككل يتسم بالصدق.

• صدق الاتساق الداخلي لبعدها جودة المشاريع:

جدول (12): يوضح صدق الاتساق الداخلي باستخدام معامل ارتباط بيرسون لبعده جودة المشاريع

جودة المشاريع		
0.792 **	معامل ارتباط بيرسون	يهتم القائمون على المشاريع بنظام الجودة.
0.000	مستوى المعنوية	
138	العدد	
0.827 **	معامل ارتباط بيرسون	تنشر المشاريع ثقافة الجودة بين العمالة بواسطة التدريب المتواصل.
0.000	مستوى المعنوية	
138	العدد	
0.841 **	معامل ارتباط بيرسون	تستعمل المشاريع مواد ذات جودة بغض النظر عن تكاليفها.
0.000	مستوى المعنوية	
138	العدد	
0.816 **	معامل ارتباط بيرسون	تتمثل الجودة في المشاريع بتطبيق مجموعة من المواصفات وتقليل الأخطاء قدر الامكان.
0.000	مستوى المعنوية	
138	العدد	
0.700 **	معامل ارتباط بيرسون	تساهم إدارة جودة المشاريع في خفض التكاليف الإجمالية وتحسين الأداء.
0.000	مستوى المعنوية	
138	العدد	

\*\* . Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

من الجدول السابق يمكننا ملاحظة أن جميع قيم معاملات الارتباط بين عبارات المحور والمحور نفسها معنوية وقوية مما يدل على وجود علاقة قوية بين العبارات والبعده نفسه، مما يدل على أن محور جودة المشاريع ككل يتسم بالصدق.

### 3. 11 ثبات المقياس

يتم اختبار ثبات الاستبانة باستخدام معامل الفا كرونباخ والتي تعبر قيمته عن مدى ثبات الأسئلة وصدقها في التعبير عن المؤشر التي وضعت لقياسه وتتراوح قيم الفا كرونباخ بين الصفر والواحد الصحيح. حيث إنه كلما اقترب مقياس كرونباخ الفا من 1 الصحيح كلما كان ثبات أداة القياس والاستبانة أقوى (وقد جرى بين الإحصائيين اتخاذ قيمة 0.7 فأكثر كقيمة مقبولة لهذا المعامل).

تم تقدير ثبات المقياس باستخدام ألفا - كرونباخ، وذلك على النحو التالي:  
• ثبات محاور عناصر الدراسة

جدول (13): يوضح معامل الفا كرونباخ لثبات الاستبانة ككل ومحاورها

المحور	معامل الفا كرونباخ	عدد العبارات
التقنيات المستخدمة في إدارة المشاريع	0.882	10
جدولة المشاريع	0.840	5
موارد المشاريع	0.798	5
تكلفة المشاريع	0.749	5
مخاطر المشاريع	0.897	5
جودة المشاريع	0.845	5
الثبات العام	0.959	35

تظهر نتائج اختبار الفا كرونباخ الخاصة بثبات محاور عناصر الدراسة أن الاستبانة التي تم استخدامها لقياس المتغيرات المختلفة تبدو ذات ثبات جيد. القيم المذكورة لمعامل الفا كرونباخ تشير إلى مدى اتساق الأسئلة الموجودة في كل محور على حدة وفي الاستبانة ككل. المحور "التقنيات المستخدمة في إدارة المشاريع" لديه معامل الفا كرونباخ قدره 0.882، وهذا يشير إلى أن الأسئلة المتعلقة بالتقنيات المستخدمة في إدارة المشاريع في الاستبانة تعطي نتائج متقاربة ومتسقة عندما يتم قياسها معاً. بالإضافة إلى ذلك، المحور "جدولة المشاريع" لديه معامل الفا كرونباخ قدره 0.840 وهذا يشير إلى أن الأسئلة المتعلقة بجدولة المشاريع في الاستبانة تعطي نتائج متقاربة، والمحور "موارد المشاريع" لديه معامل الفا كرونباخ قدره 0.798، وهذا يشير إلى أن الأسئلة المتعلقة بموارد المشاريع في الاستبانة تعطي نتائج متسقة، والمحور "تكلفة المشاريع" لديه معامل الفا كرونباخ قدره 0.749، وهذا يشير إلى أن الأسئلة المتعلقة بتكلفة المشاريع في الاستبانة تعطي نتائج متقاربة ومتسقة عندما يتم قياسها معاً، والمحور "مخاطر المشاريع" لديه معامل الفا كرونباخ قدره 0.897، وهذا يشير إلى أن الأسئلة المتعلقة بمخاطر المشاريع في الاستبانة تعطي نتائج متسقة والمحور "جودة المشاريع" لديه معامل الفا كرونباخ قدره 0.845، وهذا يشير إلى أن

الأسئلة المتعلقة بجودة المشاريع في الاستبانة تعطي نتائج مقارنة ومتسقة عندما يتم قياسها معاً، ووجد أن معامل الثبات العام هو 0.959 وهذه القيم تشير إلى أن جميع المحاور لديها درجة جيدة من الثبات وهذه القيم أعلى من 0.7، ومن ثم يمكننا القول أن هذا المقياس يتسم بدرجة ثبات مرتفعة ويمكن الاعتماد عليه. عموماً، يعتبر أن معاملات الفا العالية تشير إلى زيادة في مستوى الثبات والموثوقية. بناءً على هذه النتائج، يمكن الاعتماد على الاستبانة لقياس العوامل المذكورة في الدراسة والتوصل إلى نتائج دقيقة وموثوقة.

### 3.12 الأساليب الإحصائية

لتحقيق أهداف الدراسة وتحليل البيانات التي تم جمعها، سيتم استخدام الأساليب الإحصائية المناسبة اعتماداً على البرنامج الإحصائي (SPSS Version 26)، وتتمثل تلك الأساليب الإحصائية في الآتي:

#### • معامل ارتباط بيرسون (Pearson Correlation Coefficient):

وذلك بهدف التأكد من صدق الاتساق الداخلي للاستبيان.

#### • المتوسط الحسابي (Mean):

وذلك بهدف التعرف على مدى ارتفاع أو انخفاض استجابات أفراد الدراسة عن كل عبارة من عبارات متغيرات الدراسة الأساسية.

#### • استخدام الانحراف المعياري (Standard Deviation):

ذلك بهدف التعرف على مدى انحراف استجابات أفراد الدراسة لكل عبارة من عبارات متغيرات الدراسة ولكل بُعد من أبعادها الرئيسية عن متوسطها الحسابي.

#### • تحليل الانحدار الخطي البسيط Simple Linear Regression Analysis:

وذلك بهدف التعرف على أثر (التقنيات المستخدمة في إدارة المشاريع) على كل بُعد من أبعاد (تطوير المشاريع) بشكل منفرد.

#### • تحليل الانحدار المتعدد (Multiple Regression):

وذلك بهدف التعرف على أثر التقنيات المستخدمة في إدارة المشاريع على أبعاد (تطوير المشاريع) المتمثلة في (جدولة المشاريع، موارد المشاريع، تكلفة المشاريع، جودة المشاريع، مخاطر المشاريع).

## الفصل الرابع: نتائج الدراسة ومناقشتها

### 4.1 تمهيد:

بعد أن تناولت فصول الدراسة السابقة الإطار النظري والدراسات والبحوث السابقة وفروض الدراسة واجراءاتها، سيتناول هذا التحليل الإحصائي لبيانات الدراسة بالأساليب الإحصائية ثم عرض لما توصلت إليه الدراسة من نتائج، ثم مناقشة وتفسير هذه النتائج، وتقديم التوصيات والبحوث المقترحة وفيما يلي بيان ذلك:

### 4.2 اختبار الفرضيات ومناقشتها:

#### 4.2.1 الفرضية الرئيسية:

يوجد أثر ذو دلالة إحصائية بين التقنيات المستخدمة في إدارة المشاريع (كمتغير مستقل) وبين تطوير المشاريع (كمتغير تابع) داخل شركات القطاع الخاص بالمنطقة الشرقية في المملكة العربية السعودية. الجدول (14): نتائج اختبار تباين الانحدار البسيط (Simple linear Regression) للفرضية الرئيسية

Sig.	F	Mean Square	df	Sum of Squares	Adjusted R Square	R Square	R
0.000	235,268	20.543	1	20.543	0.631	0.634	0.796
		0.087	136	11.875			
			137	32.419			

يظهر من الجدول السابق صلاحية نموذج اختبار الانحدار الخطي البسيط لتفسير الظاهرة حيث بلغ معامل الارتباط (R) بين المتغيرات المستقلة والتابعة (0.796) وهي تشير إلى علاقة موجبة، كما ويظهر من الجدول أن قيمة ( $R^2$ ) معامل التحديد بلغ (0.634) أي أن متغير التقنيات المستخدمة في إدارة المشاريع استطاع أن يفسر ما نسبته (63.4%) من التغيرات الحاصلة في المتغير التابع تطوير المشاريع والباقي يعزى لمتغيرات أخرى عشوائية، كما ويلاحظ أن قيمة معامل التحديد المعدلة بلغت (0.631). كما ويظهر من الجدول السابق نجد أن قيمة مستوى المعنوية (sig) أصغر من 0.05 وبالتالي سيكون القرار رفض الفرض العدمي مما يدل على صلاحية نموذج اختبار الانحدار الخطي البسيط، والجدول التالي يوضح نتائج الاختبار:

الجدول (15): نتائج معادلة الانحدار البسيط (Simple linear Regression) للفرضية الرئيسية

Coefficients <sup>a</sup>						
Sig.	t	Standardized Coefficients	Unstandardized Coefficients		Model	
		Beta	Std. Error	B		
0.000	2.927		.236	0.690	(Constant)	1
0.000	15.338	0.796	.053	0.810	التقنيات المستخدمة في إدارة المشاريع	

a. Dependent Variable: تطوير المشاريع

يتبين من الجدول السابق أن التقنيات المستخدمة في إدارة المشاريع لها أثر إيجابي دال إحصائياً بشكل منفرد على تطوير المشاريع عند مستوى الدلالة (0.05) حيث بلغت قيمة (Beta) غير المعيارية (0.810)، وبلغت قيمة (t) لها (15.338) أعلى من قيمتها الجدولية، وبمستوى دلالة (0.000) أقل من (0.05)، وعليه تكون معادلة التنبؤ كالتالي:

$$Y = 0.690 + 0.810 X$$

حيث:

Y: المتغير التابع (تطوير المشاريع).

X: المتغير المستقل (التقنيات المستخدمة في إدارة المشاريع).

أي أن زيادة وحدة واحدة في (التقنيات المستخدمة في إدارة المشاريع) يؤدي إلى زيادة بمقدار (0.810) وحدة في تطوير المشاريع، وفي حالة انعدام تأثير (التقنيات المستخدمة في إدارة المشاريع) تكون قيمة تطوير المشاريع 0.69 وحدة. وعليه يتم رفض الفرضية الصفرية وقبول الفرضية البديلة حيث إنه "يوجد أثر ذو دلالة إحصائية بين التقنيات المستخدمة في إدارة المشاريع (كمتغير مستقل) وبين تطوير المشاريع (كمتغير تابع) داخل شركات القطاع الخاص بالمنطقة الشرقية في المملكة العربية السعودية.

#### 4.2.2 الفرضية الفرعية الأولى:

يوجد أثر ذو دلالة إحصائية بين التقنيات المستخدمة لإدارة المشاريع (كمتغير مستقل) وبين جدول المشاريع (البعد الأول لتطوير المشاريع) كمتغير تابع.

الجدول (16): نتائج اختبار تباين الانحدار البسيط (Simple linear Regression) للفرضية الفرعية الأولى

Sig.	F	Mean Square	df	Sum of Squares	Adjusted R Square	R Square	R
0.000	229.764	24.163	1	24.163	0.625	0.628	0.793
		0.105	136	14.3.2			
			137	38.465			

يظهر من الجدول السابق صلاحية نموذج اختبار الانحدار الخطي البسيط لتفسير الظاهرة حيث بلغ معامل الارتباط (R) بين المتغيرات المستقلة والتابعة (0.793) وهي تشير إلى علاقة ارتباط قوية موجبة، كما ويظهر من الجدول أن قيمة  $(R^2)$  معامل التحديد بلغ (0.628) أي أن متغير التقنيات المستخدمة في إدارة المشاريع استطاع أن يفسر ما نسبته (62.8%) من التغيرات الحاصلة في المتغير التابع جدول المشاريع (البعد الأول لتطوير المشاريع) والباقي يعزى لمتغيرات أخرى عشوائية، كما ويلاحظ أن قيمة معامل التحديد المعدلة بلغت (0.628). كما ويظهر من الجدول السابق نجد أن قيمة مستوى المعنوية (sig) أصغر من 0.05 وبالتالي سيكون القرار رفض الفرض العدمي مما يدل على صلاحية نموذج اختبار الانحدار الخطي البسيط، والجدول التالي يوضح نتائج الاختبار:

الجدول (17): نتائج معادلة الانحدار البسيط (Simple linear Regression) للفرضية الفرعية الأولى

Coefficients <sup>a</sup>						
Sig.	t	Standardized Coefficients	Unstandardized Coefficients		Model	
		Beta	Std. Error	B		
0.108	1.617		0.259	0.418	(Constant)	1
0.000	15.158	0.793	0.058	0.879	التقنيات المستخدمة لإدارة المشاريع	

a. Dependent Variable: جدولة المشاريع

يتبين من الجدول السابق أن التقنيات المستخدمة في إدارة المشاريع لها أثر إيجابي دال إحصائياً بشكل منفرد على جدولة المشاريع (البعد الأول لتطوير المشاريع) عند مستوى الدلالة (0.05) حيث بلغت قيمة (Beta) غير المعيارية (0.058)، وبلغت قيمة (t) لها (15.158) أعلى من قيمتها الجدولية، وبمستوى دلالة (0.000) أقل من (0.05)، وعليه تكون معادلة التنبؤ كالتالي:

$$Y = 0.418 + 0.879 X$$

حيث:

Y: المتغير التابع جدولة المشاريع (البعد الأول لتطوير المشاريع).

X: المتغير المستقل (التقنيات المستخدمة في إدارة المشاريع).

أي أن زيادة وحدة واحدة في (التقنيات المستخدمة في إدارة المشاريع) يؤدي إلى زيادة بمقدار (0.810) وحدة في جدولة المشاريع (البعد الأول لتطوير المشاريع). وعليه يتم رفض الفرضية الصفرية وقبول الفرضية البديلة حيث إنه "يوجد أثر ذو دلالة إحصائية بين التقنيات المستخدمة في إدارة المشاريع (كمتغير مستقل) وبين جدولة المشاريع (البعد الأول لتطوير المشاريع) (كمتغير تابع) داخل شركات القطاع الخاص بالمنطقة الشرقية في المملكة العربية السعودية.

#### 4. 2. 3 الفرضية الفرعية الثانية:

يوجد أثر ذو دلالة إحصائية بين التقنيات المستخدمة لإدارة المشاريع (كمتغير مستقل) وبين موارد المشروع (البعد الثاني لتطوير المشاريع) كمتغير تابع.

الجدول (18): نتائج اختبار تباين الانحدار البسيط (Simple linear Regression) للفرضية الفرعية الثانية

Sig.	F	Mean Square	df	Sum of Squares	Adjusted R Square	R Square	R
0.000	157.272	17.456	1	17.456	0.533	0.536	0.732
		0.111	136	15.095			
			137	32.551			

يظهر من الجدول السابق صلاحية نموذج اختبار الانحدار الخطي البسيط لتفسير الظاهرة حيث بلغ معامل الارتباط (R) بين المتغيرات المستقلة والتابعة (0.732) وهي تشير إلى علاقة ارتباط قوية موجبة، كما ويظهر من الجدول أن قيمة  $R^2$  معامل التحديد بلغ (0.536) أي أن متغير التقنيات المستخدمة في إدارة المشاريع استطاع أن يفسر ما نسبته (53.6%) من التغيرات الحاصلة في المتغير التابع موارد المشروع (البعد الثاني لتطوير المشاريع) والباقي يعزى لمتغيرات أخرى عشوائية، كما ويلاحظ أن قيمة معامل التحديد المعدلة بلغت (0.533). كما ويظهر من الجدول السابق نجد أن قيمة مستوى المعنوية (sig) أصغر من 0.05 وبالتالي سيكون القرار رفض الفرض العدمي مما يدل على صلاحية نموذج اختبار الانحدار الخطي البسيط، والجدول التالي يوضح نتائج الاختبار:

الجدول (19): نتائج معادلة الانحدار البسيط (Simple linear Regression) للفرضية الفرعية الثانية

Coefficients <sup>a</sup>						
Sig.	t	Standardized Coefficients	Unstandardized Coefficients		Model	
		Beta	Std. Error	B		
0.000	4.020		0.266	1.068	(Constant)	1
0.000	12.541	0.732	0.060	0.747	التقنيات المستخدمة لإدارة المشاريع	

a. Dependent Variable: موارد المشروع

يتبين من الجدول السابق أن التقنيات المستخدمة في إدارة المشاريع لها أثر إيجابي دال إحصائياً بشكل منفرد على موارد المشروع (البعد الثاني لتطوير المشاريع) عند مستوى الدلالة (0.05) حيث بلغت قيمة (Beta) غير المعيارية (0.747)، وبلغت قيمة (t) لها (12.541) أعلى من قيمتها الجدولية، وبمستوى دلالة (0.000) أقل من (0.05)، وعليه تكون معادلة التنبؤ كالآتي:

$$Y = 1.068 + 0.747 X$$

حيث:

Y: المتغير التابع موارد المشروع (البعد الثاني لتطوير المشاريع).

X: المتغير المستقل (التقنيات المستخدمة في إدارة المشاريع).

أي أن زيادة وحدة واحدة في (التقنيات المستخدمة في إدارة المشاريع) يؤدي إلى زيادة بمقدار (0.747) وحدة في موارد المشروع (البعد الثاني لتطوير المشاريع). وفي حالة انعدام تأثير (التقنيات المستخدمة في إدارة المشاريع) تكون قيمة موارد المشروع (البعد الثاني لتطوير المشاريع) 1.068 وحدة. وعليه يتم رفض الفرضية الصفرية وقبول الفرضية البديلة حيث إنه " يوجد أثر ذو دلالة إحصائية بين التقنيات المستخدمة في إدارة المشاريع (كمتغير مستقل) وموارد المشروع (البعد الثاني لتطوير المشاريع) (كمتغير تابع) داخل شركات القطاع الخاص بالمنطقة الشرقية في المملكة العربية السعودية.

#### 4.2.4 الفرضية الفرعية الثالثة:

يوجد أثر ذو دلالة إحصائية بين التقنيات المستخدمة لإدارة المشاريع (كمتغير مستقل) وبين تكلفة المشروع (البعد الثالث لتطوير المشاريع) (كمتغير تابع).

الجدول (20): نتائج اختبار تباين الانحدار البسيط (Simple linear Regression) للفرضية الفرعية الثالثة

Sig.	F	Mean Square	df	Sum of Squares	Adjusted R Square	R Square	R
0.000	163.026	20.421	1	20.421	0.542	0.545	0.738
		0.125	136	17.036			
			137	37.457			

يظهر من الجدول السابق صلاحية نموذج اختبار الانحدار الخطي البسيط لتفسير الظاهرة حيث بلغ معامل الارتباط (R) بين المتغيرات المستقلة والتابعة (0.738) وهي تشير إلى علاقة ارتباط قوية موجبة، كما ويظهر من الجدول أن قيمة ( $R^2$ ) معامل التحديد بلغ (0.545) أي أن متغير التقنيات المستخدمة في إدارة المشاريع استطاع أن يفسر ما نسبته (54.5%) من التغيرات الحاصلة في المتغير التابع تكلفة المشروع (البعد الثالث لتطوير المشاريع) والباقي يعزى لمتغيرات أخرى عشوائية، كما ويلاحظ أن قيمة معامل التحديد المعدلة بلغت (0.542). كما ويظهر من الجدول السابق نجد أن قيمة مستوى المعنوية (sig) أصغر من 005 وبالتالي سيكون القرار رفض الفرض العدمي مما يدل على صلاحية نموذج اختبار الانحدار الخطي البسيط، والجدول التالي يوضح نتائج الاختبار:

الجدول (21): نتائج معادلة الانحدار البسيط (Simple linear Regression) للفرضية الفرعية الثالثة

Coefficients <sup>a</sup>						
Sig.	t	Standardized Coefficients	Unstandardized Coefficients		Model	
		Beta	Std. Error	B		
0.013	2.523		0.282	0.712	(Constant)	1
0.000	12.768	0.738	0.063	0.808	التقنيات المستخدمة لإدارة المشاريع	

a. Dependent Variable: تكلفة المشروع

يتبين من الجدول السابق أن التقنيات المستخدمة في إدارة المشاريع لها أثر إيجابي دال إحصائياً بشكل منفرد على تكلفة المشروع (البعد الثالث لتطوير المشاريع) عند مستوى الدلالة (0.05) حيث بلغت قيمة (Beta) غير المعيارية (0.808)، وبلغت قيمة (t) لها (12.768) أعلى من قيمتها الجدولية، وبمستوى دلالة (0.000) أقل من (0.05)، وعليه تكون معادلة التنبؤ كالتالي:

$$Y = 0.712 + 0.808 X$$

حيث:

Y: المتغير التابع تكلفة المشروع (البعد الثالث لتطوير المشاريع).

X: المتغير المستقل (التقنيات المستخدمة في إدارة المشاريع).

أي أن زيادة وحدة واحدة في (التقنيات المستخدمة في إدارة المشاريع) يؤدي إلى زيادة بمقدار (0.747) وحدة في تكلفة المشروع (البعد الثالث لتطوير المشاريع). وفي حالة انعدام تأثير (التقنيات المستخدمة في إدارة المشاريع) تكون قيمة موارد المشروع (البعد الثاني لتطوير المشاريع) 0.712 وحدة. وعليه يتم رفض الفرضية الصفرية وقبول الفرضية البديلة حيث إنه "يوجد أثر ذو دلالة إحصائية بين التقنيات المستخدمة في إدارة المشاريع (كمتغير مستقل) وتكلفة المشروع (البعد الثالث لتطوير المشاريع) (كمتغير تابع) داخل شركات القطاع الخاص بالمنطقة الشرقية في المملكة العربية السعودية.

#### 4.2.5 الفرضية الفرعية الرابعة:

يوجد أثر ذو دلالة إحصائية بين التقنيات المستخدمة لإدارة المشاريع (كمتغير مستقل) وبين مخاطر المشروع (البعد الرابع لتطوير المشاريع) كمتمغير تابع.

الجدول (22): نتائج اختبار تباين الانحدار البسيط (Simple linear Regression) للفرضية الفرعية الرابعة

Sig.	F	Mean Square	df	Sum of Squares	Adjusted R Square	R Square	R
0.000	94.580	20.771	1	20.771	0.406	0.410	0.640
		0.220	136	29.868			
			137	50.639			

يظهر من الجدول السابق صلاحية نموذج اختبار الانحدار الخطي البسيط لتفسير الظاهرة حيث بلغ معامل الارتباط (R) بين المتغيرات المستقلة والتابعة (0.640) وهي تشير إلى علاقة ارتباط موجبة، كما ويظهر من الجدول أن قيمة (R<sup>2</sup>) معامل التحديد بلغ (0.410) أي أن متغير التقنيات المستخدمة في إدارة المشاريع استطاع أن يفسر ما نسبته (41%) من التغيرات الحاصلة في المتغير التابع مخاطر المشروع (البعد الرابع لتطوير المشاريع) والباقي يعزى لمتغيرات أخرى عشوائية، كما ويلاحظ أن قيمة معامل التحديد المعدلة

بلغت (0.406). كما ويظهر من الجدول السابق نجد أن قيمة مستوى المعنوية (sig) أصغر من 0.05 وبالتالي سيكون القرار رفض الفرض العدمي مما يدل على صلاحية نموذج اختبار الانحدار الخطي البسيط، والجدول التالي يوضح نتائج الاختبار:

الجدول (22): نتائج معادلة الانحدار البسيط (Simple linear Regression) للفرضية الفرعية الرابعة

Coefficients <sup>a</sup>						
Sig.	t	Standardized Coefficients	Unstandardized Coefficients		Model	
		Beta	Std. Error	B		
0.088	1.719		0.374	0.643	(Constant)	1
0.000	9.725	0.640	0.084	0.815	التقنيات المستخدمة لإدارة المشاريع	

a. Dependent Variable: مخاطر المشروع

يتبين من الجدول السابق أن التقنيات المستخدمة في إدارة المشاريع لها أثر إيجابي دال إحصائياً بشكل منفرد على مخاطر المشروع (البعد الرابع لتطوير المشاريع) عند مستوى الدلالة (0.05) حيث بلغت قيمة (Beta) غير المعيارية (0.815)، وبلغت قيمة (t) لها (9.725) أعلى من قيمتها الجدولية، وبمستوى دلالة (0.000) أقل من (0.05)، وعليه تكون معادلة التنبؤ كالتالي:

$$Y = 0.643 + 0.815 X$$

حيث:

Y: المتغير التابع مخاطر المشروع (البعد الرابع لتطوير المشاريع).

X: المتغير المستقل (التقنيات المستخدمة في إدارة المشاريع).

أي أن زيادة وحدة واحدة في (التقنيات المستخدمة في إدارة المشاريع) يؤدي إلى زيادة بمقدار (0.815) وحدة في مخاطر المشروع (البعد الرابع لتطوير المشاريع). وعليه يتم رفض الفرضية الصفرية وقبول الفرضية البديلة حيث إنه "يوجد أثر ذو دلالة إحصائية بين التقنيات المستخدمة في إدارة المشاريع (كمتغير

مستقل) ومخاطر المشروع (البعد الرابع لتطوير المشاريع) داخل شركات القطاع الخاص بالمنطقة الشرقية في المملكة العربية السعودية.

#### 4. 2. 6 الفرضية الفرعية الخامسة:

يوجد أثر ذو دلالة إحصائية بين التقنيات المستخدمة لإدارة المشاريع (كمتغير مستقل) وبين جودة المشروع (البعد الخامس لتطوير المشاريع) كمتغير تابع.

الجدول (24): نتائج اختبار تباين الانحدار البسيط (Simple linear Regression) للفرضية الفرعية الخامسة

Sig.	F	Mean Square	df	Sum of Squares	Adjusted R Square	R Square	R
0.000	67.183	20.180	1	20.180	0.326	0.331	0.575
		0.300	136	40.852			
			137	61.032			

يظهر من الجدول السابق صلاحية نموذج اختبار الانحدار الخطي البسيط لتفسير الظاهرة حيث بلغ معامل الارتباط (R) بين المتغيرات المستقلة والتابعة (0.640) وهي تشير إلى علاقة ارتباط موجبة، كما ويظهر من الجدول أن قيمة ( $R^2$ ) معامل التحديد بلغ (0.410) أي أن متغير التقنيات المستخدمة في إدارة المشاريع استطاع أن يفسر ما نسبته (41%) من التغيرات الحاصلة في المتغير التابع جودة المشروع (البعد الخامس لتطوير المشاريع) والباقي يعزى لمتغيرات أخرى عشوائية، كما ويلاحظ أن قيمة معامل التحديد المعدلة بلغت (0.406). كما ويظهر من الجدول السابق نجد أن قيمة مستوى المعنوية (sig) أصغر من 0.05 وبالتالي سيكون القرار رفض الفرض العدمي مما يدل على صلاحية نموذج اختبار الانحدار الخطي البسيط، والجدول التالي يوضح نتائج الاختبار:

الجدول (25): نتائج معادلة الانحدار البسيط (Simple linear Regression) للفرضية الفرعية الخامسة

Coefficients <sup>a</sup>						
Sig.	t	Standardized Coefficients	Unstandardized Coefficients		Model	
		Beta	Std. Error	B		
0.167	1.390		0.312	1.91	(Constant)	1
0.000	8.197	0.575	0.098	0.803	التقنيات المستخدمة لإدارة المشاريع	

a. Dependent Variable: جودة المشروع

يتبين من الجدول السابق أن التقنيات المستخدمة في إدارة المشاريع لها أثر إيجابي دال إحصائياً بشكل منفرد على جودة المشروع (البعد الخامس لتطوير المشاريع) عند مستوى الدلالة (0.05) حيث بلغت قيمة (Beta) غير المعيارية (0.803)، وبلغت قيمة (t) لها (8.197) أعلى من قيمتها الجدولية، وبمستوى دلالة (0.000) أقل من (0.05)، وعليه تكون معادلة التنبؤ كالتالي:

$$Y = 1.91 + 0.803 X$$

حيث:

Y: المتغير التابع جودة المشروع (البعد الخامس لتطوير المشاريع).

X: المتغير المستقل (التقنيات المستخدمة في إدارة المشاريع).

أي أن زيادة وحدة واحدة في (التقنيات المستخدمة في إدارة المشاريع) يؤدي إلى زيادة بمقدار (0.803) وحدة في جودة المشروع (البعد الخامس لتطوير المشاريع). وعليه يتم رفض الفرضية الصفرية وقبول الفرضية البديلة حيث إنه "يوجد أثر ذو دلالة إحصائية بين التقنيات المستخدمة في إدارة المشاريع (كمتغير مستقل) وجودة المشروع (البعد الخامس لتطوير المشاريع) داخل شركات القطاع الخاص بالمنطقة الشرقية في المملكة العربية السعودية.

## الفصل الخامس: تحليل النتائج والتوصيات

### 5.1 تمهيد

يتضمن هذا الفصل عرض النتائج التي تم التوصل إليها من خلال هذه الدراسة ومناقشة هذه النتائج، وبناء على هذه النتائج تم التوصل إلى مجموعة من التوصيات، وتلخص كالتالي:

### 5.2 تحليل النتائج

أكدت نتائج التحليل الإحصائي على رفض الفرضية الصفرية وقبول الفرضية البديلة حيث إنه " يوجد أثر ذو دلالة إحصائية بين التقنيات المستخدمة في إدارة المشاريع (كمتغير مستقل) وبين تطوير المشاريع (كمتغير تابع) داخل شركات القطاع الخاص بالمنطقة الشرقية في المملكة العربية السعودية. هذا الاستنتاج يشير إلى مدى أهمية التقنيات المستخدمة لإدارة المشاريع على تطوير المشاريع.

كما أكدت نتائج التحليل الإحصائي على رفض الفرضية الصفرية وقبول الفرضية البديلة حيث أنه يوجد أثر ذو دلالة إحصائية بين التقنيات المستخدمة في إدارة المشاريع (كمتغير مستقل) وبين جدولة المشاريع (البعد الأول لتطوير المشاريع) (كمتغير تابع) داخل شركات القطاع الخاص بالمنطقة الشرقية في المملكة العربية السعودية. هذا يشير إلى مدى أهمية التقنيات المستخدمة في جدولة المشاريع.

أكدت نتائج التحليل الإحصائي على رفض الفرضية الصفرية وقبول الفرضية البديلة حيث أنه " يوجد أثر ذو دلالة إحصائية بين التقنيات المستخدمة في إدارة المشاريع (كمتغير مستقل) وموارد المشروع (البعد الثاني لتطوير المشاريع) (كمتغير تابع) داخل شركات القطاع الخاص بالمنطقة الشرقية في المملكة العربية السعودية. هذا يشير إلى أن التقنيات المستخدمة في إدارة المشاريع تلعب دور هام ومؤثر في موارد المشروع.

كما أكدت نتائج التحليل الإحصائي على رفض الفرضية الصفرية وقبول الفرضية البديلة حيث أنه " يوجد أثر ذو دلالة إحصائية بين التقنيات المستخدمة في إدارة المشاريع (كمتغير مستقل) وتكلفة المشروع (البعد الثالث لتطوير المشاريع) (كمتغير تابع) داخل شركات القطاع الخاص بالمنطقة الشرقية في المملكة العربية السعودية. هذا يشير إلى أن التقنيات المستخدمة في إدارة المشاريع تلعب دور هام في تكلفة المشروع.

كما أكدت نتائج التحليل الإحصائي على رفض الفرضية الصفرية وقبول الفرضية البديلة حيث أنه " يوجد أثر ذو دلالة إحصائية بين التقنيات المستخدمة في إدارة المشاريع (كمتغير مستقل) ومخاطر المشروع (البعد

الرابع لتطوير المشاريع) داخل شركات القطاع الخاص بالمنطقة الشرقية في المملكة العربية السعودية. هذا يشير إلى أن التقنيات المستخدمة في إدارة المشاريع تلعب دور هام في مخاطر المشروع. كما أكدت نتائج التحليل الإحصائي على رفض الفرضية الصفرية وقبول الفرضية البديلة حيث أنه "يوجد أثر ذو دلالة إحصائية بين التقنيات المستخدمة في إدارة المشاريع (كمتغير مستقل) وجودة المشروع (البعء الخامس لتطوير المشاريع) داخل شركات القطاع الخاص بالمنطقة الشرقية في المملكة العربية السعودية. هذا يشير إلى أن التقنيات المستخدمة في إدارة المشاريع تلعب دور هام في جودة المشروع.

## 5.2 التوصيات

- ووفقاً لنتائج الدراسة؛ أشار الباحث إلى مجموعة من التوصيات الهامة التي يجب وضعها في الحسبان وهي:
- ضرورة حرص الإدارة العليا على تطوير المهارات من خلال التدريب المستمر في إدارة المشاريع.
  - ضرورة وجود اتفاق بين القيادة العليا في المشاريع والإدارات حول محددات تطوير الخطة الاستراتيجية.
  - اعتماد إدارة الموارد على الكفاءة الفعالة للتخطيط للمشاريع.
  - التخطيط الجيد للموارد البشرية من أجل المساهمة في زيادة العوائد المالية وزيادة كفاءة المشاريع مما يضمن نجاح إدارة المشاريع.
  - الحرص على وجود ضوابط رقابية للتحكم بمخاطر المشاريع الواجب تقييم كفاءتها وفعاليتها.
  - ضرورة وجود تواصل في المشاريع مع الإدارة العليا لمناقشة الإجراءات التي من الممكن اتخاذها لتقييم إدارة المخاطر.
  - ضرورة نشر ثقافة الجودة للمشاريع بين العمالة بواسطة التدريب المتواصل.

## المراجع

### أولاً: المراجع العربية:

- بلوط، حسن إبراهيم. (2006). إدارة المشاريع ودراسة جدواها الاقتصادية، دار النهضة العربية، بيروت- لبنان، ص 25.
- جوهر، دعاء محمد، (2022). نضج إدارة المشروعات بكلية التربية جامعة عين شمس: مشروع التعليم الإلكتروني نموذجاً، مجلة كلية التربية، جامعة عين شمس، العدد (46)، الجزء (3)، ص 195.

- حسن، منى صابر، (2020). المشروعات الصغيرة والمتوسطة من حيث الخصائص والمميزات والتحديات: دراسة ميدانية في المنطقة الصناعية لمدينة الخارجة.
- رقبان، نعمة مصطفى، سلامة، هناء سعيد، (2020). استراتيجية إدارة المشروعات الصغيرة وعلاقتها بالرضا عن الحياة: دراس ميدانية على العاملين بالصناعات الصغيرة، مجلة جامعة فلسطين التقنية للأبحاث، المجلد (8)، العدد (1).
- زميت، فؤاد. (2012). تقنيات إدارة المشاريع باستعمال التحليل الشبكي: دراسة تطبيقية لمشروع تهيئة مباني إدارية لبلدية حسناوة ولاية برج بوعرييج، جامعة المسيلة، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، الجزائر، ص. ص 8-9.
- السمادوني، عادل أبو اليزيد، عبد العليم، أحمد محمد، محمد، جابر يوسف، (2016). استخدام تطبيقات إدارة المشاريع في إدارة مرحلة ما قبل التشييد للمشاريع العقارية بالمملكة العربية السعودية: دراسة تطبيقية لآراء عينة من المهندسين العاملين بالشركات العقارية، مجلة الأكاديمية العربية المفتوحة بالدنمارك، مجلة علمية محكمة، العدد (19)، ص 6.
- الشهري، خالد عبد الله؛ باسويد، خلود على؛ غروي، محمد عبد الله. (2023). واقع الذكاء الاصطناعي على إدارة المشاريع في القطاع الحكومي بالمملكة العربية السعودية، مجلة الفنون والأدب وعلوم الإنسانيات والاجتماع، كلية الإدارة، جامعة ميدأوشن، العدد 94، ص. ص 444-445.
- عطية، محمد فوزي. (2023). أثر استخدام التكنولوجيا الحديثة والذكاء الاصطناعي على إدارة المشاريع، مجلة أماراباك العلمية المحكمة، المجلد 13، العدد 46، ص 9.
- بن علي، إكرام، تينيلان، فاطمة، (2020). استخدام نماذج شبكات الأعمال الحديثة في تخطيط ومراقبة المشاريع: دراسة حالة عن مشروع الإنارة العمومية المنجز من طرف مؤسسة إيباش بولاية أدرار"، مذكرة تخرج ضمن متطلبات نيل شهادة ماستر أكاديمي، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة أحمد دراية، أدرار، ص أ.
- العلاونة، علي؛ عبيدات، محمد؛ عواد، عبد الكريم. (2000). بحوث العمليات في العلوم التجارية، دار المستقبل للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، عمان- الأردن، ص 370.
- العلي، عبد الستار محمد. (2009). إدارة المشروعات العامة، الطبعة الأولى، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة، عمان، ص. ص 45-49.

- الفضل، مؤيد؛ العبيدي، محمود. (2005). إدارة المشاريع منهج كمي، دار الوراق للنشر والتوزيع، عمان- الأردن، ص. ص 24- 25.
- فؤاد زميت، فؤاد، (2012). تقنيات إدارة المشاريع باستعمال التحليل الشبكي: دراسة تطبيقية لمشروع تهيئة مباني إدارية لبلدية حسناوة ولاية برج بوعريج، مذكرة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة الماجستير، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، ص ب، ص 8.
- لزهري، قدوم. (2019). مطبوعة محاضرات في مقياس إدارة المشاريع، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة 8 ماي 1945 قالمة، وزارة التعليم العالي والبحث العلمي، الجزائر، ص. ص 9- 10.
- ميا، على يونس؛ ناصر، سومر؛ عيسى، يارا حكمت. (2023). أثر المعايير الدولية لإدارة المشاريع في تحقيق جودة المشروع: دراسة ميدانية على المشروعات الصغيرة والمتوسطة في الساحل السوري، مجلة جامعة البعث، المجلد 25، العدد 2، سوريا، ص. ص 118- 119.
- نصير، نعيم. (2005). إدارة وتقييم المشروعات، منشورات المنظمة العربية للتنمية الإدارية، عمان- الأردن، ص. ص 21- 22.

### ثانياً: المواقع الإلكترونية:

- بكر، وائل، (2023). أشهر النظريات في علم إدارة المشاريع، متاح على الرابط التالي:  
<https://2u.pw/jJmljBE>
- مروان، محمد. (2022). خطوات إدارة المشاريع، موضوع، متاح على الرابط التالي:  
[https://mawdoo3.com/%D8%AE%D8%B7%D9%88%D8%A7%D8%AA\\_%D8%A5%D8%AF%D8%A7%D8%B1%D8%A9\\_%D8%A7%D9%84%D9%85%D8%B4%D8%A7%D8%B1%D9%8A%D8%B9](https://mawdoo3.com/%D8%AE%D8%B7%D9%88%D8%A7%D8%AA_%D8%A5%D8%AF%D8%A7%D8%B1%D8%A9_%D8%A7%D9%84%D9%85%D8%B4%D8%A7%D8%B1%D9%8A%D8%B9)  
تم الاطلاع عليه بتاريخ 2024/3/20.
- مدونة إنتاج، تطوير المشاريع: اساسيات التنمية البشرية، 2013، متاح على الرابط التالي:  
<https://blogs.entej.com/blog/18316/%D8%AA%D8%B7%D9%88%D9%8A%D8%B1-%D8%A7%D9%84%D9%85%D8%B4%D8%A7%D8%B1%D9%8A%D8%B9>  
تم الاطلاع عليه بتاريخ 2024 / 3 / 23.

### ثالثاً: المراجع الأجنبية:

- Al- Hajj, Assem, M. Zrauning, Mairo, (2018). "The impact of Project Management Implementation on the successful completion of Projects in Construction", International Journal of Innovation, Management and Technology, 9(1).
- MAHDI, Salih, Dalal, AHMED, Mezher Abdullah, and RASHEED, Firas Hasan, (2021). The role of job satisfaction in developing administrative performance and creativity: An empirical study in Iraq. The Journal of Asian Finance, Economics and Business 8.6, p p 465 – 473.
- Mohamed, Khadija Jaffer, (2019). The Effect of Project Management Practice on Project Success of Bahrain Airport Services company (BSA), International Journal of Business and management Invention, 8(6).
- Obalemo, Augustine Olorunfermi, (2021). Effect of Project management Process on Project success, International Journal of Management studies and science Research, 3(3).

### رابعاً: رابط استمارة الاستبيان:

<https://docs.google.com/forms>

## دور القيادة التحويلية في تعزيز الالتزام والولاء للموظفين في القطاع الخاص في محافظة الرياض

محمد بن علي العنزي، فهد المبارك\*، رهف حريري  
ماجستير إدارة أعمال، كلية الإدارة، جامعة ميد أوشن  
\*ffaahh71@gmail.com

وليد عبد الجواد سليمان صديق، الفيصل عبد الحميد محمد حسن  
كلية الإدارة، جامعة ميد أوشن

### مستخلص البحث

تهدف هذه الدراسة إلى استكشاف دور القيادة التحويلية في تعزيز الالتزام والولاء للموظفين في القطاع الخاص في محافظة الرياض. تعتبر القيادة التحويلية نمطًا من أنماط القيادة يعتمد على بناء علاقات قوية ومستدامة بين القادة والمرؤوسين، وتشجيع المشاركة في صنع القرار وتحفيز الابتكار والإبداع. تمثل محافظة الرياض بمجموعتها المتنوعة من الشركات والمؤسسات في مختلف القطاعات بيئة مثالية لاستكشاف هذا الموضوع. تتضمن منهجية البحث استعراض الأدبيات المتعلقة بالقيادة التحويلية وتأثيرها على الالتزام والولاء للموظفين، وجمع البيانات من خلال استبيانات توزع على مجموعة عشوائية من الموظفين في عدة شركات خاصة في محافظة الرياض. تم تحليل البيانات باستخدام أساليب إحصائية متقدمة لفهم العلاقة بين متغيرات القيادة التحويلية ومستوى الالتزام والولاء للموظفين. أظهرت نتائج الدراسة أن القيادة التحويلية تلعب دورًا حاسمًا في تعزيز الالتزام والولاء للموظفين في القطاع الخاص في محافظة الرياض. وأظهرت الدراسة أيضًا أن العوامل الرئيسية التي تسهم في نجاح تطبيق القيادة التحويلية تشمل الثقافة التنظيمية الداعمة والتوجيه الإداري القوي. بناءً على هذه النتائج، تقدم الدراسة توصيات عملية للقادة والمديرين في القطاع الخاص في محافظة الرياض حول كيفية تعزيز القيادة التحويلية واستخدامها بشكل فعال لتحقيق الأهداف المؤسسية وتعزيز رضا وولاء الموظفين. بهذا، تسهم الدراسة في فهم أعمق لدور القيادة التحويلية في تحسين الأداء وتعزيز الالتزام والولاء للموظفين في القطاع الخاص في محافظة الرياض، وتقديم إطار عملي لتحقيق ذلك في البيئة العملية الحالية.

الكلمات المفتاحية: القيادة التحويلية، التزام، للموظفين، ولاء للموظفين، القطاع الخاص.

## The Role of Transformational Leadership in Enhancing Employee Commitment and Loyalty in The Private Sector in Riyadh Province

**Muhammad bin Ali Al-Anazi, \*Fahd Al-Mubarak, Rahaf Hariri**

Master of Business Administration, School of Management, Mid-Ocean University

\*ffaahh71@gmail.com

**Walid Soliman Sadek and Al-Faisal Abdul Hamid**

School of Management, Mid-Ocean University

### Research Abstract

This study aims to explore the role of transformational leadership in enhancing commitment and loyalty among employees in the private sector in Riyadh Province. Transformational leadership is considered a style of leadership that relies on building strong and sustainable relationships between leaders and followers, encouraging participation in decision-making, and fostering innovation and creativity. Riyadh Province, with its diverse array of companies and institutions across various sectors, provides an ideal environment for investigating this topic. The research methodology includes a review of literature related to transformational leadership and its impact on employee commitment and loyalty, as well as data collection through surveys distributed to a random group of employees in several private companies in Riyadh Province. The data were analyzed using advanced statistical methods to understand the relationship between transformational leadership variables and the level of commitment and loyalty among employees. The results of the study indicate that transformational leadership plays a crucial role in enhancing employee commitment and loyalty in

the private sector in Riyadh Province. The study also shows that key factors contributing to the success of implementing transformational leadership include supportive organizational culture and strong managerial direction. Based on these findings, the study provides practical recommendations for leaders and managers in the private sector in Riyadh Province on how to enhance transformational leadership and use it effectively to achieve organizational goals and enhance employee satisfaction and loyalty. Thus, the study contributes to a deeper understanding of the role of transformational leadership in improving performance and enhancing commitment and loyalty among employees in the private sector in Riyadh Province, and provides a practical framework for achieving this in the current work environment.

**Keywords:** Transformational Leadership, Employees Commitment, Employees Loyalty among, Private Sector.

## المقدمة

في عصر التنافسية الشديدة التي يشهدها العالم اليوم، أصبحت الشركات والمؤسسات في القطاع الخاص تدرك أهمية الاستثمار في عنصر البشر وتطويرهم كأساس لتحقيق النجاح والاستمرارية في السوق. ومن بين العوامل الرئيسية التي تؤثر على أداء وفعالية الموظفين في الشركات هي القيادة، وتحديدًا نوعية القيادة التي تمارسها الإدارة.

تتناول هذه الدراسة موضوع "دور القيادة التحويلية في تعزيز الالتزام والولاء للموظفين في القطاع الخاص في محافظة الرياض". إذ تسعى الدراسة إلى فهم كيفية تأثير نمط القيادة التحويلية على مستوى الالتزام والولاء للموظفين في الشركات الخاصة في محافظة الرياض، وذلك من خلال استكشاف علاقة مباشرة بين هذا النوع من القيادة ومدى الرضا الوظيفي والالتزام التنظيمي.

تعتبر القيادة التحويلية نمطًا مبتكرًا من القيادة يهدف إلى تحفيز وتلهم الموظفين لتحقيق الأهداف المشتركة وتطويرهم شخصيًا ومهنيًا. وترتكز فلسفة هذا النمط من القيادة على بناء علاقات تفاعلية إيجابية بين القادة والمرؤوسين، وتعزيز مشاركتهم في عملية صنع القرار، وتحفيزهم لتحقيق أعلى مستويات الأداء<sup>1</sup>.

يعتبر القطاع الخاص في محافظة الرياض بمثابة مركز رئيسي للأعمال والاستثمار، حيث تتواجد فيه شركات كبرى ومتنوعة تعمل في مختلف القطاعات. وتأتي أهمية هذه الدراسة من الحاجة الملحة لفهم تأثير القيادة التحويلية في هذا السياق المحدد، والذي يعكس تحديات واقعية تواجهها الشركات والمؤسسات في المنطقة.

بناءً على ذلك، تهدف هذه الدراسة إلى تحديد العوامل الرئيسية التي تجعل القيادة التحويلية ذات أثر إيجابي على الالتزام والولاء للموظفين في القطاع الخاص في محافظة الرياض، وتقديم توصيات عملية للإدارات والقادة في هذه الشركات لتعزيز هذا النوع من القيادة وتحقيق أقصى استفادة منها في بناء بيئة عمل تشجع على التفاني والإنتاجية والولاء للمؤسسة.

إن فهم دور القيادة التحويلية في تعزيز الالتزام والولاء للموظفين يمثل تحديًا مهمًا لإدارات الشركات، ويعتبر موضوع هذه الدراسة محوريًا في تحسين الأداء العام وتعزيز تنافسية الشركات في السوق<sup>2</sup>.

تتناول الدراسة تحليل وتقييم أثر القيادة التحويلية على الالتزام والولاء للموظفين في القطاع الخاص في محافظة الرياض من خلال دراسة عميقة للعوامل المؤثرة في هذا السياق المحدد. سيتم استخدام البيانات المتاحة من الموارد الثانوية والمعلومات المقدمة من الشركات والمؤسسات ذات الصلة لتحليل الوضع الحالي والاتجاهات المستقبلية.

من المتوقع أن تساهم نتائج هذه الدراسة في توجيه القادة والإداريين في الشركات باتخاذ القرارات الأمثل وتطبيق السياسات والإجراءات التي تعزز القيادة التحويلية وتعمل على تعزيز الالتزام والولاء للموظفين. وبالتالي، ستسهم الدراسة في تحسين بيئة العمل ورفع مستوى الرضا الوظيفي وتعزيز الأداء العام للمؤسسات في محافظة الرياض.

<sup>1</sup> مددين، سحر بنت خلف سلمان (1434هـ) درجة ممارسة القيادة التحويلية وعلاقتها بالروح المعنوية لأعضاء هيئة التدريس بالجامعات السعودية، (جامعة أم القرى، مكة المكرمة)

<sup>2</sup> العازمي، محمد بزيح حامد بن تويلى (2011م) القيادة التحويلية وعلاقته بالإبداع الإداري (رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة نايف العربية للعلوم الصحية الرياض).

كما يعكس موضوع هذه الدراسة أهمية القيادة التحويلية كأداة رئيسية لتحفيز وتمكين الموظفين وتحسين أدائهم والمساهمة في تحقيق أهداف المؤسسة بشكل مستدام. ومن المأمول أن تسهم نتائج الدراسة في إثراء المعرفة حول هذا الموضوع وتوجيه البحوث المستقبلية في هذا المجال، مما يساهم في تطوير الممارسات الإدارية وتعزيز القدرة التنافسية للشركات في محافظة الرياض وخارجها.

من المهم أن نفهم أن القيادة التحويلية لا تقتصر على إجراء تغييرات سطحية في الهيكل التنظيمي أو تطبيق استراتيجيات جديدة فحسب، بل تتطلب تحولاً شاملاً في نهج القيادة وفلسفتها. تعتمد هذه النوعية من القيادة على توجيه الرؤية بشكل فعال، وتحفيز الموظفين للابتكار والتفكير الإبداعي، وبناء علاقات قوية ومستدامة بين القادة والمرؤوسين<sup>3</sup>.

بما أن محافظة الرياض تضم مجموعة واسعة من الشركات والمؤسسات في مختلف القطاعات، يمكن لهذه الدراسة أن تقدم رؤى قيمة حول كيفية تحقيق التميز التنظيمي من خلال تنمية قيادة تحويلية فعالة. وبناءً على هذه الرؤى، يمكن للقادة والمديرين في القطاع الخاص في محافظة الرياض تكوين استراتيجيات تطويرية مبتكرة تعزز التفاعل والتعاون داخل المؤسسات، وتحفز الموظفين لتحقيق أعلى مستويات الأداء والإنتاجية. باختصار، تقدم هذه الدراسة إضاءة على أهمية تبني القيادة التحويلية في القطاع الخاص في محافظة الرياض، وتوفير إرشادات عملية للشركات والمؤسسات حول كيفية تعزيز هذا النمط من القيادة لتحقيق النجاح المستدام والتنافسية المتميزة في السوق.

### مشكلة البحث

تتمحور مشكلة الدراسة حول تحليل وفهم دور القيادة التحويلية في تحقيق الالتزام والولاء لدى الموظفين في القطاع الخاص في محافظة الرياض. تحتاج الدراسة إلى استكشاف مدى تأثير القيادة التحويلية على مستوى الالتزام والولاء للموظفين، وتحديد العوامل التي تساهم في نجاح تطبيق هذا النمط من القيادة في هذا السياق الخاص. كما يتعين تحديد التحديات والعوائق التي قد تواجه تنفيذ القيادة التحويلية في القطاع الخاص في محافظة الرياض، وتحديد الاستراتيجيات والحلول المناسبة للتعامل معها.

<sup>3</sup> الوطبان، فهد بن ناصر. (1432هـ). الولاء التنظيمي لأعضاء هيئة التدريس في ضوء القيادة التحويلية لدى رؤساء الأقسام العلمية بالجامعات السعودية. رسالة دكتوراه غير منشورة. قسم الإدارة التربوية، كلية التربية، جامعة الملك سعود، الرياض.

كما تتطلب أيضًا فحص التفاعل بين عوامل القيادة التحويلية وعوامل البيئة الداخلية والخارجية للمنظمة، مثل الثقافة التنظيمية والتحديات الاقتصادية والسياسية المحلية، وكذلك تحليل تأثيرات هذا التفاعل على الالتزام والولاء للموظفين. من خلال فهم هذه الإشكالية، يمكن للدراسة أن تقدم مساهمات قيمة لتطوير أفضل الممارسات القيادية في القطاع الخاص في محافظة الرياض وتعزيز فعالية الإدارة والأداء التنظيمي.

### أهمية البحث

أهمية الدراسة تتجلى في عدة نقاط:

1. **تعزيز الفهم:** تساهم الدراسة في زيادة الفهم والوعي بدور القيادة التحويلية في تحقيق الالتزام والولاء للموظفين في القطاع الخاص في محافظة الرياض. فهم أهمية هذا النوع من القيادة يمكن أن يساعد القادة والمديرين في تطبيق استراتيجيات فعالة لتحسين أداء الموظفين ورفع مستوى الولاء تجاه المؤسسة.
2. **تحفيز التطوير الإداري:** يمكن أن توجه نتائج الدراسة القادة وصناع القرار في الشركات والمؤسسات نحو اعتماد ممارسات قيادية تحويلية أكثر فاعلية. هذا يشجع على تطوير مهارات القيادة والإدارة وتبني الثقافة التنظيمية المناسبة.
3. **تعزيز الأداء المؤسسي:** من خلال فهم كيفية تأثير القيادة التحويلية على الالتزام والولاء للموظفين، يمكن للشركات والمؤسسات تحديد المجالات التي يمكن تحسينها لتعزيز أداء المؤسسة بشكل عام.
4. **دعم اتخاذ القرار:** توفر الدراسة أدلة قوية تدعم اتخاذ القرارات الاستراتيجية المتعلقة بتطوير القيادة وتحسين التوجهات التنظيمية، مما يؤدي إلى تحسين الأداء العام وتعزيز التنافسية في السوق.
5. **تعزيز بيئة العمل:** بفهم دور القيادة التحويلية، يمكن للمؤسسات خلق بيئة عمل إيجابية تشجع على التفاعل والابتكار وتعزيز رضا الموظفين وتقديرهم للمؤسسة.

باختصار، تساهم هذه الدراسة في تعزيز الفهم والممارسات القيادية الفعالة في القطاع الخاص في محافظة الرياض، مما يؤدي إلى تحسين الأداء التنظيمي وتعزيز النجاح والاستدامة في السوق.

### الأهداف البحث

- تحليل تأثير القيادة التحويلية على مستوى الالتزام لدى الموظفين في القطاع الخاص في محافظة الرياض.

- فهم كيفية تأثير القيادة التحويلية على مستوى الولاء للموظفين في الشركات والمؤسسات بمختلف القطاعات في محافظة الرياض.
- تحليل العلاقة بين نمط القيادة التحويلية وعناصر الرضا الوظيفي والانخراط في العمل لدى الموظفين.
- تحديد العوامل التي تساهم في نجاح تطبيق القيادة التحويلية في القطاع الخاص في محافظة الرياض، مثل الثقافة التنظيمية والتوجيه الإداري.
- استكشاف أفضل الممارسات والاستراتيجيات التي يمكن للشركات والمؤسسات اعتمادها لتعزيز القيادة التحويلية وتعزيز الالتزام والولاء لدى موظفيها.
- تقديم التوصيات العملية للإدارات والقادة في القطاع الخاص في محافظة الرياض بشأن كيفية تطوير وتعزيز القيادة التحويلية لتحقيق الأهداف المؤسسية وزيادة مستوى رضا وولاء الموظفين.
- توفير إطار مفاهيمي يساهم في فهم أفضل لمفهوم القيادة التحويلية وأثرها على الالتزام والولاء للموظفين، وذلك من خلال استعراض الأدبيات وتحليل النظريات ذات الصلة.
- تقديم إضاءة جديدة حول العلاقة بين القيادة التحويلية وتعزيز الالتزام والولاء في القطاع الخاص في محافظة الرياض، وذلك من خلال استخدام منهجيات بحثية تتيح فهماً عميقاً لهذه العلاقة.

### الأسئلة البحثية

#### السؤال الرئيسي:

1. كيف يؤثر القيادة التحويلية على مستوى الالتزام والولاء لدى الموظفين في القطاع الخاص في محافظة الرياض؟

#### الأسئلة الفرعية:

1. كيف يؤثر نمط القيادة التحويلية على مستوى الالتزام لدى الموظفين في الشركات والمؤسسات في محافظة الرياض؟
2. ما هي العوامل المساهمة في تعزيز الولاء لدى الموظفين تحت قيادة التحويلية في القطاع الخاص في محافظة الرياض؟
3. ما هي العلاقة بين نمط القيادة التحويلية وعناصر الرضا الوظيفي والانخراط في العمل لدى الموظفين في المنظمات الخاصة بمختلف القطاعات في محافظة الرياض؟

4. ما هي التحديات والعوائق التي تواجه تطبيق القيادة التحويلية في القطاع الخاص في محافظة الرياض، وما هي الاستراتيجيات المناسبة للتعامل معها؟
5. ما هي الممارسات والاستراتيجيات الفعالة التي يمكن للشركات والمؤسسات اعتمادها لتعزيز القيادة التحويلية وزيادة الالتزام والولاء لدى موظفيها في محافظة الرياض؟
6. ما هي التوصيات العملية للإدارات والقادة في القطاع الخاص في محافظة الرياض لتعزيز القيادة التحويلية ورفع مستوى الالتزام والولاء لدى الموظفين؟
7. كيف يمكن تطوير إطار مفاهيمي يساهم في فهم أفضل لمفهوم القيادة التحويلية وأثرها على الالتزام والولاء للموظفين في القطاع الخاص في محافظة الرياض؟
8. ما هي الإضاءة الجديدة التي يمكن تقديمها حول العلاقة بين القيادة التحويلية وتعزيز الالتزام والولاء في القطاع الخاص في محافظة الرياض؟

### استعراض الأدبيات

#### • الدراسات السابقة

قمت بالاطلاع على الدراسات ذات العلاقة بموضوع الدراسة، فقد تم التوصل إلى الدراسات التي تناولت موضوع القيادة التحويلية كما يلي:

1. دراسة: العازمي، (2017م) القيادة التحويلية وعلاقته بالإبداع الإداري (دراسة مسحية على ديوان وزارة الداخلية، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية الرياض)

هدفت الدراسة إلى استكشاف العلاقة بين خصائص القائد التحويلي ومدى توفر الإبداع الإداري لدى موظفي ديوان وزارة الداخلية. شملت المجتمع والعينة في الدراسة 300 موظف، واستخدمت منهج المسح الشامل. أظهرت نتائج الدراسة وجود علاقة طردية متوسطة ذات دلالة إحصائية عند مستوى 0.01 بين خصائص القادة التحويليين في الإدارة ومهارات وقدرات الإبداع لديهم. كما كشفت الدراسة وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى 0.05 فيما يتعلق بخصائص القيادة التحويلية بين الأشخاص الذين لديهم مؤهلات علمية دون المؤهل الثانوي وأولئك الذين لديهم مؤهلات علمية أعلى.

## 2. دراسة الوطبان (1432هـ)، بعنوان: "الولاء التنظيمي لأعضاء هيئة التدريس في ضوء القيادة التحويلية لدى رؤساء الأقسام العلمية بالجامعات السعودية"<sup>4</sup>.

هدفت الدراسة إلى استكشاف مستوى الولاء التنظيمي لأعضاء هيئة التدريس في الجامعات السعودية. تم تشكيل عينة الدراسة من 1700 عضو هيئة تدريس في جامعات معينة، وهي: جامعة الملك سعود، جامعة الملك عبد العزيز، جامعة الدمام، وجامعة الملك خالد. تمثل هذه العينة حوالي 23% من إجمالي أعضاء هيئة التدريس الذين يحملون درجة الدكتوراه من الجامعات الأربع المذكورة. أظهرت نتائج الدراسة أن أعضاء هيئة التدريس في الجامعات السعودية يرون أن رؤساء الأقسام العلمية في تلك الجامعات يمارسون السلوك القيادي التحويلي بدرجة كبيرة، حيث بلغ المتوسط الحسابي العام 4.12<sup>5</sup>.

## 3. دراسة: آل فطيح (1439هـ) علاقة تطبيقات القيادة التحويلية بالتعلم التنظيمي في الأجهزة الأمنية،

هدفت هذه الدراسة إلى استكشاف العلاقة بين القيادة التحويلية والتعلم التنظيمي في الأجهزة الأمنية، وتحديد طبيعة هذه العلاقة واتجاهها، بهدف سد الفجوة بين مهارات القادة في القيادة التحويلية ومستوى التعلم التنظيمي في تلك الأجهزة. شملت مجتمع الدراسة الضباط العاملين في المديرية العامة للأمن العام والمديرية العامة للجوازات في الرياض، من خلال عينة مناسبة تتألف من 221 ضابطاً من مختلف الرتب العسكرية. استخدم الباحث المنهج الوصفي، وتوصلت نتائج الدراسة إلى وجود علاقة إيجابية وطردية بين القيادة التحويلية والتعلم التنظيمي، مع تحقيق مزايا في تطوير المهارات والقدرات الإبداعية والابتكارية عبر كل من القيادة التحويلية والتعلم التنظيمي<sup>6</sup>.

## 4. دراسة أبو رمان (2016م) أثر القيادة التحويلية في الاستعداد لإدارة الأزمات

هدفت الدراسة إلى فحص مستوى تطبيق القيادة التحويلية وجاهزية القادة لإدارة الأزمات في شركتي البوتاس العربية ومناجم الفوسفات الأردنية. تم استخدام استبيان كأداة لجمع البيانات، وشملت عينة الدراسة (359) من موظفين الشركتين، الذكور والإناث، باستخدام طريقة العينة العشوائية البسيطة. أظهرت نتائج الدراسة أن القيادة التحويلية كانت تمثل في ممارساتها وجاهزيتها لإدارة الأزمات نسبة قدرها (64.1%) وفقاً لآراء أفراد

<sup>4</sup> الوطبان (1432هـ)، بعنوان: "الولاء التنظيمي لأعضاء هيئة التدريس في ضوء القيادة التحويلية لدى رؤساء الأقسام العلمية بالجامعات السعودية".  
<sup>5</sup> العازمي، (2017م) القيادة التحويلية وعلاقته بالإبداع الإداري (دراسة مسحية على ديوان وزارة الداخلية، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية الرياض).

<sup>6</sup> آل فطيح (1439هـ) علاقة تطبيقات القيادة التحويلية بالتعلم التنظيمي في الأجهزة الأمنية

العينة. كما أظهرت النتائج أن أكثر جوانب القيادة التحويلية تأثيراً هو الاستعداد لإدارة الأزمات، تليه الاهتمام بالفرد، وبعدها الاستثارة الفكرية<sup>7</sup>.

### • تحليل الدراسات السابقة وتحديد النقاط القوة والضعف في الأبحاث السابقة

#### نقاط القوة:

1. دراسة العازمي (2017م):
  - استخدام منهج المسح الشامل يسمح بتحليل عميق للعلاقة بين القيادة التحويلية والإبداع الإداري.
  - تحديد فروق ذات دلالة إحصائية بين مستويات القيادة التحويلية للأشخاص حسب المؤهلات العلمية.
2. دراسة الوطبان (1432هـ):
  - تشكيل عينة الدراسة بطريقة متميزة يمكن أن يساهم في تمثيل جيد لأعضاء هيئة التدريس في الجامعات السعودية.
  - استخدام تحليل الوسط الحسابي لتقييم مستوى السلوك القيادي التحويلي.
3. دراسة آل فطيح (1439هـ):
  - اختيار عينة مناسبة من الضباط العاملين في الأجهزة الأمنية يعزز موثوقية الدراسة.
  - تحديد علاقة إيجابية وطرديّة بين القيادة التحويلية والتعلم التنظيمي.
4. دراسة أبو رمان (2016م):
  - استخدام الاستبيان كأداة لجمع البيانات يعتبر منهجاً فعالاً لتقييم مستوى القيادة التحويلية وجاهزية القادة لإدارة الأزمات.

#### نقاط الضعف:

1. قد يكون هناك تحدي في تمثيل العينة بشكل كافٍ لبعض الفئات داخل كل دراسة، مما قد يقلل من قابلية التعميم على السكان الأوسع.
2. بعض الدراسات لا تقدم تحليلاً عميقاً للعلاقة بين العوامل المدروسة، مما يقلل من قيمة الاستنتاجات المستنبطة.

<sup>7</sup> أبو رمان (2016م) أثر القيادة التحويلية في الاستعداد لإدارة الأزمات

3. قد تكون هناك صعوبة في تقييم المدى الكامل لتأثير القيادة التحويلية على المؤشرات المدروسة بسبب العوامل الخارجية التي قد تؤثر على النتائج.  
4. بعض الدراسات قد تفتقر إلى تنوع العينة بشكل كافي لتعزيز قابلية التعميم على السكان الأوسع وزيادة تمثيلية النتائج.

#### المنطلقات النظرية للدراسة:

#### مفهوم القيادة التحويلية ومكوناتها:

القيادة التحويلية هي نهج قيادي يركز على تحفيز وتلهم الموظفين لتحقيق الأهداف المشتركة من خلال تغيير الرؤى والقيم والسلوكيات. يعتبر هذا النمط من القيادة مهمًا في بيئة العمل الحديثة حيث يتطلب التغيير المستمر والابتكار للنجاح.<sup>8</sup>

#### مكونات القيادة التحويلية:

تلك المكونات تمثل جوانب مهمة وأساسية في فهم القيادة التحويلية وتطبيقها بنجاح. إليك شرح مفصل لكل مكون:

#### 1. الرؤية الإلهامية: (Inspirational Vision)

الرؤية الإلهامية هي جزء أساسي من مكونات القيادة التحويلية، حيث ترتبط بقدرة القائد على وضع رؤية مستقبلية تلهم وتجذب الموظفين نحو تحقيقها. تكمن أهمية هذه الرؤية في أنها تعمل كمصدر للإلهام والتحفيز للفريق، حيث تشعر الموظفين بالانتماء والارتباط بأهداف المنظمة. يتطلب وضع رؤية إلهامية أن تكون واقعية وملهمة وقابلة للتحقيق، حيث يمكن للموظفين تحديد طريق ملموس نحو تحقيقها. بالتركيز على تحقيق هذه الرؤية، يتحفز الموظفون على العمل بجدية والتفاني في تحقيق الأهداف المشتركة، مما يزيد من مستوى الالتزام والولاء لدى الموظفين تجاه المنظمة ورؤيتها المستقبلية. بذلك، تعتبر الرؤية الإلهامية عنصراً أساسياً لنجاح القيادة التحويلية، حيث تعزز الروح الفريقية وتدفع الموظفين نحو تحقيق النجاح المشترك.

<sup>8</sup> آل عزام، سعد؛ ظفيرة، فايز. ٢٠٢٣. أثر القيادة التحويلية على إدارة الأزمة الصحية في ظل وباء كوفيد19 بالتطبيق على إمارة منطقة عسير. مجلة كلية الاقتصاد والعلوم السياسية 24 (2) ، 299-267.

## 2. التحفيز والإلهام: (Motivation and Inspiration)

التحفيز والإلهام يمثلان جزءًا أساسيًا من القيادة التحويلية، حيث يعتمدان على قدرة القائد على تحفيز وتنشيط الموظفين للعمل بجد واجتهاد نحو تحقيق الأهداف المشتركة. يعمل القائد على استخدام مجموعة متنوعة من الأساليب والتقنيات لتعزيز الأداء وزيادة الإنتاجية، مما يساهم في تحقيق الأهداف المؤسسية بشكل أفضل. يتطلب التحفيز فهمًا عميقًا من القائد لاحتياجات وتطلعات الموظفين، والتفاعل معهم بشكل فعال لتلبية تلك الاحتياجات بطريقة تتجاوز مع تطلعاتهم وتعزز رغبتهم في التفوق. بتوفير بيئة عمل تشجع على التعلم والنمو وتقديم الدعم والتقدير للموظفين، يمكن للقائد تحفيزهم وإلهامهم لتحقيق أعلى مستويات الأداء والإنجاز. من خلال هذا النهج، يصبح التحفيز والإلهام أدوات فعالة يستخدمها القائد لتعزيز روح الفريق وتحقيق النجاح المشترك في المنظمة.

## 3. التمكين: (Empowerment)

التمكين يعتبر جزءًا أساسيًا من مفهوم القيادة التحويلية، حيث يتعلق بمنح الموظفين السلطة والمسؤولية لاتخاذ القرارات وتنفيذ الأفكار. من خلال عملية التمكين، يشعر الموظفون بالثقة في قدراتهم وإمكانيتهم في تحقيق الأهداف المحددة، حيث يتمكنون من اتخاذ القرارات والتصرف بمرونة وبناءً على رؤية المنظمة. يساهم التمكين في تعزيز الشعور بالانتماء والمسؤولية لدى الموظفين، حيث يشعرون بأنهم جزء فعال ومساهم في تحقيق أهداف المنظمة. بالإضافة إلى ذلك، يؤدي التمكين إلى زيادة مستوى الالتزام والولاء لدى الموظفين، حيث يشعرون بأن الإدارة تثق في قدراتهم وتقدر جهودهم، مما يعزز الروح الفريقية ويعمل على تحقيق النجاح المشترك في المنظمة. في النهاية، يعتبر التمكين أحد الأدوات الرئيسية التي يستخدمها القادة التحويليون لتعزيز فاعلية وفعالية الفريق وتحقيق أهداف المنظمة بشكل شامل ومستدام.

## 4. التطوير الشخصي: (Individual Development)

التطوير الشخصي هو جانب مهم في القيادة التحويلية، حيث يركز على تطوير وتنمية مهارات وقدرات الموظفين. يعتبر هذا الجانب من القيادة مفتاحًا لتعزيز كفاءة الموظفين وزيادة إنتاجيتهم. يتضمن التطوير الشخصي توفير الفرص للتعلم والتطوير المهني والشخصي، سواء من خلال الدورات التدريبية، ورش العمل، أو البرامج التعليمية الأخرى. يساهم التطوير الشخصي في زيادة رضا الموظفين، حيث يشعرون بأنهم يحظون بدعم منظمتهم في تطوير مهاراتهم وتحسين أدائهم. كما يعزز التطوير الشخصي الالتزام والولاء لدى الموظفين، حيث يشعرون بأن المنظمة تهتم بنموهم الشخصي والمهني، مما يعزز ارتباطهم العاطفي

بالمنظمة ويدفعهم لتحقيق أهدافهم وأهداف المنظمة بشكل أكثر فعالية. بالتالي، يعتبر التطوير الشخصي جزءاً أساسياً من استراتيجية القيادة التحويلية التي تهدف إلى تعزيز فاعلية وكفاءة الموظفين وتحقيق النجاح المشترك للمنظمة.

#### 5. التوجيه والدعم: (Guidance and Support)

التوجيه والدعم يمثلان عنصراً أساسياً في القيادة التحويلية، حيث يتعلق بتقديم القائد للموظفين بالتوجيه والدعم الضروريين لتحقيق أهدافهم الشخصية والمهنية. يشمل هذا الجانب من القيادة تقديم المشورة والإرشاد الفني والدعم المعنوي للموظفين في جميع جوانب العمل. يساهم التوجيه والدعم في بناء الثقة بين القائد والموظفين، حيث يشعرون بالدعم والاهتمام والتقدير من القائد، مما يعزز علاقتهم ويجعلهم يعملون بجهد أكبر نحو تحقيق الأهداف المشتركة للمنظمة. بالإضافة إلى ذلك، يساهم التوجيه والدعم في زيادة مستوى الالتزام والولاء للمنظمة، حيث يشعرون الموظفون بأن القائد يدعمهم ويساندهم في تحقيق نجاحاتهم وتطورهم الشخصي والمهني. في النهاية، يعتبر التوجيه والدعم أحد العوامل الرئيسية التي تساهم في بناء بيئة عمل إيجابية ومشجعة، وتعزيز فعالية الفريق وتحقيق النجاح المستدام للمنظمة.

#### 6. الشفافية والاتصال: (Transparency and Communication)

الشفافية والاتصال يشكلان جزءاً أساسياً من القيادة التحويلية، حيث يهدفان إلى إقامة علاقات مفتوحة وشفافة بين القائد والموظفين. يتضمن الجانب الشفاف من القيادة توفير المعلومات الضرورية بشكل صادق ومفهوم للموظفين، مما يسهل فهمهم للرؤية والأهداف المؤسسية ويشجعهم على المشاركة الفعالة في تحقيقها. أما الاتصال الفعال فيشمل إقامة تفاعل مستمر ومتبادل مع الموظفين، سواءً من خلال الاجتماعات الدورية، الرسائل الإلكترونية، أو وسائل الاتصال الأخرى، بهدف نقل الرسائل بوضوح وفعالية. يساهم الاتصال والشفافية في بناء الثقة بين القائد والموظفين، حيث يشعرون بأنهم يتمتعون بالتقدير والاحترام ويتم معاملتهم بعدالة. بالإضافة إلى ذلك، يعزز الاتصال والشفافية الانتماء والالتزام لدى الموظفين، حيث يشعرون بأنهم جزء من العملية القرارية وأن أصواتهم مسموعة ومهمة في سير العمل. في النهاية، يعتبر الاتصال والشفافية عنصرين أساسيين في بناء بيئة عمل إيجابية ومشجعة، وتعزيز فاعلية القيادة التحويلية وتحقيق النجاح المشترك للمنظمة وفريق العمل.

## 7. القيم الأخلاقية: (Ethical Values)

القيم الأخلاقية تعتبر أساساً أساسياً في القيادة التحويلية، حيث تشمل الالتزام بالقيم الأخلاقية العالية في جميع جوانب العمل. يتضمن ذلك الالتزام بالنزاهة والأمانة في تنفيذ المهام واتخاذ القرارات، بالإضافة إلى الاحترام المتبادل بين جميع أفراد الفريق والمؤسسة والعدالة في التعامل معهم. يؤدي الالتزام بالقيم الأخلاقية إلى بناء ثقافة عمل إيجابية تعتمد على النزاهة والثقة، وتعزيز الالتزام والولاء لدى الموظفين. حيث يشعرون بالاعتزاز بالانتماء إلى منظمة تضع القيم الأخلاقية في صلب أولوياتها، ويتحملون المسؤولية للحفاظ على هذه القيم وتطبيقها في كل جوانب العمل. في النهاية، تلعب القيم الأخلاقية دوراً حاسماً في بناء بيئة عمل إيجابية ومترابطة، وتعزيز فاعلية القيادة التحويلية وتحقيق النجاح المستدام للمنظمة وفريق العمل.

### كيفية تأثير القيادة التحويلية على الالتزام والولاء للموظفين:

تأثير القيادة التحويلية على الالتزام والولاء للموظفين يعتبر محورياً في تحليل دور هذا الأسلوب القيادي. ببساطة، يمثل القائد التحويلي شخصاً يقود بمثابرة نحو تحقيق رؤية ملهمة للمستقبل، ويعزز التفاعل الفعال مع موظفيه، ويدعم نموهم الشخصي والمهني<sup>9</sup>.

تأثير هذه القيادة يظهر في عدة جوانب:

أولاً: الالتزام ينبع من رؤية واضحة وملهمة يقدمها القائد التحويلي. عندما يكون لديهم رؤية تجمع بين التحديات والطموحات والقيم المشتركة، يجد الموظفون معنى لجهودهم ويكونون أكثر استعداداً للعمل بجد لتحقيق تلك الرؤية.

والالتزام الذي يظهر لدى الموظفين ينبع من الرؤية الواضحة والملهمة التي يقدمها القائد التحويلي. عندما يتمكن القائد من وضع رؤية تجمع بين التحديات التي تواجه المنظمة والطموحات المستقبلية والقيم المشتركة، يجد الموظفون معنى لجهودهم ويشعرون بأهمية عملهم. تكون هذه الرؤية الواضحة مصدر إلهام ودافع للموظفين لتحقيق الأهداف المحددة، حيث يشعرون بأنهم جزء لا يتجزأ من مسيرة المنظمة نحو التطور والنجاح. بالتالي، يكونون أكثر استعداداً وتفانياً في العمل بجد لتحقيق تلك الرؤية المحفزة والتي تتلاءم مع طموحاتهم الشخصية والمهنية.

<sup>9</sup> جاد الرب، جاد الرب عبد السميع حسانين؛ السراج حسين. ٢٠٢٣. تأثير القيادة التحويلية على الملكية النفسية بالتطبيق على العاملين بقطاعات وزارة الكهرباء والطاقة المتجددة. المجلة المصرية للدراسات التجارية 46 (4)، 531-600.

ثانيًا: القيادة التحويلية تعزز العلاقات الإيجابية بين القائد والموظفين، مما يؤدي إلى زيادة مستوى الثقة والتقدير والتفاعل المثمر. وهذا ينعكس بشكل إيجابي على الالتزام والولاء، حيث يشعر الموظفون بأنهم جزء من فريق يقوده قائد يهتم بمصلحتهم ويدعم نجاحهم.

القيادة التحويلية تسهم في تعزيز العلاقات الإيجابية بين القائد والموظفين بشكل فعال. بفضل التواصل الفعّال والتفاعل المثمر الذي يقدمه القائد التحويلي، يتم بناء علاقات قائمة على الثقة والتقدير والتعاون بين الطرفين. يشعر الموظفون بأنهم يعملون في بيئة عمل يسودها الدعم والتفهم، حيث يتمكنون من التواصل بحرية وفتح النقاشات حول الأفكار والمشكلات. هذا التفاعل الإيجابي يعمل على تعزيز مستوى الالتزام والولاء لدى الموظفين، حيث يشعرون بأنفسهم جزءًا من فريق يقوده قائد يهتم بمصلحتهم ويسعى جاهدًا لدعم نجاحهم وتطوير مهاراتهم. وبهذا، تصبح العلاقة بين القائد والموظفين عاملاً محفزًا إضافيًا يعزز الالتزام والولاء ويساهم في تحقيق الأهداف المشتركة للمنظمة.

وأخيرًا يؤدي الدعم الشخصي والتوجيه المستمر الذي يقدمه القائد التحويلي إلى تعزيز الثقة في القدرات الذاتية للموظفين وتحفيزهم لتحقيق أقصى إمكاناتهم. هذا يؤثر بشكل مباشر على مستوى الالتزام والولاء، حيث يشعرون بالدعم والتقدير ويكونون أكثر استعدادًا للتفاني في تحقيق أهداف المنظمة.

الدعم الشخصي والتوجيه المستمر الذي يقدمه القائد التحويلي يعتبر عاملاً أساسيًا في تعزيز الثقة والاستقلالية لدى الموظفين. من خلال تقديم الدعم الشخصي، يشعر الموظفون بأنهم مدعومون ومساندون في جهوداتهم وتطلعاتهم المهنية. كما يقوم القائد بتوجيههم وتوفير التوجيه المستمر، مما يساعدهم على تحديد أهدافهم ووضع خطط لتحقيقها. هذا التوجيه والدعم يعزز الشعور بالثقة في القدرات الذاتية ويحفز الموظفين لتحقيق أقصى إمكاناتهم. بالتالي، يؤثر هذا المستوى العالي من الدعم والتوجيه بشكل إيجابي على مستوى الالتزام والولاء، حيث يشعرون الموظفون بالتقدير والدعم، مما يزيد من استعدادهم للتفاني في تحقيق أهداف المنظمة والعمل بكفاءة وفعالية.

بهذه الطرق، يسهم القائد التحويلي في بناء بيئة عمل تعزز الالتزام والولاء، وهما عنصران رئيسيان في نجاح المنظمة واستمراريتها في تحقيق أهدافها ومسايعها.

## النظريات ذات الصلة

هناك عدة نظريات ذات صلة بموضوع القيادة التحويلية وتأثيرها على الالتزام والولاء للموظفين، منها:

1. **نظرية الارتباط (Attachment Theory)**: تركز هذه النظرية على العلاقات الوثيقة بين الأفراد والشخصيات التي تكوّنت خلال الطفولة وتأثيرها على السلوكيات والعواطف في الحياة البالغة. يمكن تطبيق مبادئ هذه النظرية في القيادة التحويلية من خلال بناء علاقات قوية وآمنة بين القادة والموظفين، مما يعزز الثقة والالتزام بينهم<sup>10</sup>.

• تفسير النظرية: تعتبر نظرية الارتباط (Attachment Theory) أحد النظريات النفسية التي تركز على العلاقات الوثيقة التي تنشأ بين الأفراد خلال مرحلة الطفولة وكيفية تأثير هذه العلاقات على السلوكيات والعواطف في الحياة البالغة. تشير هذه النظرية إلى أن العلاقات التي يشكّلها الأفراد مع الشخصيات الهامة في حياتهم، مثل الوالدين أو المربين، تؤثر على نمط تفكيرهم وسلوكهم وطريقة تفاعلهم مع الآخرين في المستقبل.

من خلال تطبيق مبادئ نظرية الارتباط في القيادة التحويلية، يمكن للقادة بناء علاقات قوية وآمنة مع الموظفين، مما يؤدي إلى زيادة مستوى الثقة والالتزام بينهم. عندما يشعر الموظفون بأن لديهم قادة يفهمون احتياجاتهم ويدعمونهم بشكل فعال، يصبحون أكثر استعدادًا لتقديم جهود إضافية وتحقيق الأهداف المشتركة للمنظمة. بالتالي، يساهم تطبيق مبادئ نظرية الارتباط في القيادة التحويلية في بناء بيئة عمل إيجابية تعزز الثقة والالتزام بين القادة والموظفين، مما يساهم في تحقيق الأهداف المؤسسية بشكل فعال.

2. **نظرية القيادة الوجدانية (Emotional Leadership Theory)**: تشير هذه النظرية إلى أن القادة يمكنهم التأثير على مشاعر وعواطف الموظفين، وبالتالي يؤثر على سلوكهم وأدائهم. يمكن للقيادة التحويلية أن توظف مفاهيم هذه النظرية من خلال إدارة العواطف بشكل فعال، وتوجيهها نحو تحقيق الأهداف المشتركة، مما يزيد من الالتزام والولاء للمنظمة<sup>11</sup>.

• تفسير النظرية: تنص نظرية القيادة الوجدانية (Emotional Leadership Theory) على أن القادة لديهم القدرة على التأثير على مشاعر وعواطف الموظفين، وهذا التأثير يمكن أن يؤثر بشكل كبير على

<sup>10</sup> الخالدي، ٢٠١٤. منتهي محمد. دور القيادة التحويلية في تحسين جودة العملية التعليمية والتربوية في الجامعات الأردنية من وجهة نظر أعضاء الهيئة التدريسية. دراسات في التعليم العالي 7 (7)، 224-245.

<sup>11</sup> المرجع السابق.

سلوكهم وأدائهم في المنظمة. يمكن للقيادة التحويلية استغلال مفاهيم هذه النظرية بشكل فعال، من خلال إدارة العواطف وتوجيهها نحو تحقيق الأهداف المشتركة بين القادة والموظفين. عندما يتمكن القائد التحويلي من فهم وإدارة عواطف الموظفين بشكل فعال، يمكنه توجيه تلك العواطف نحو تحقيق الأهداف المؤسسية وتعزيز الالتزام والولاء للمنظمة. على سبيل المثال، يمكن للقائد التحويلي استخدام العواطف الإيجابية لتشجيع الموظفين وتعزيز روح الفريق والتعاون، بينما يمكنه التعامل بشكل فعال مع العواطف السلبية لتجاوز التحديات وحل المشكلات بشكل فعال. بالتالي، تسهم القيادة التحويلية في توجيه العواطف بشكل يدعم تحقيق الأهداف المؤسسية، مما يعزز الالتزام والولاء للمنظمة من قبل الموظفين، وبالتالي يساهم في تعزيز الأداء الفردي والجماعي ونجاح المنظمة بشكل عام.

**3. نظرية القيادة المشاركة (Participative Leadership Theory):** وتعرف أيضاً بنظرية القيادة المشاركة، وتركز على إشراك الموظفين في عملية اتخاذ القرارات وإدارة المهام. يمكن أن تلعب القيادة التحويلية دوراً هاماً في تنمية هذا النوع من القيادة، حيث يشجع القائد على مشاركة الموظفين وتفعيل دورهم في تحديد الأهداف وتحقيقها، مما يعزز مستوى الالتزام والولاء<sup>12</sup>.

• تفسير النظرية: تعتبر نظرية القيادة المشاركة (Participative Leadership Theory)، المعروفة أيضاً باسم نظرية القيادة المشاركة، من النظريات القيادية التي تركز على إشراك الموظفين في عملية اتخاذ القرارات وإدارة المهام في المنظمة. تقوم هذه النظرية على فكرة أن المشاركة في عملية اتخاذ القرارات يؤدي إلى زيادة الالتزام والولاء لدى الموظفين تجاه تنفيذ تلك القرارات، وبالتالي يساهم في تعزيز أدائهم وإنتاجيتهم.

تلعب القيادة التحويلية دوراً هاماً في تنمية هذا النوع من القيادة، حيث يشجع القائد التحويلي على مشاركة الموظفين وتفعيل دورهم في تحديد الأهداف ووضع الخطط وتنفيذها. يتيح هذا النهج للموظفين الشعور بالمسؤولية والتفاعل المباشر في عملية صنع القرارات، مما يعزز مستوى الالتزام والولاء لديهم. بواسطة دمج مبادئ القيادة التحويلية مع نظرية القيادة المشاركة، يمكن للمنظمة الاستفادة من قدرات ومهارات موظفيها بشكل أفضل، وتعزيز الروح الفريقية والثقة بين القادة والموظفين، مما يساهم في تحقيق الأهداف المؤسسية بنجاح وفعالية أكبر.

<sup>12</sup> المرجع السابق.

4. نظرية الحاجة إلى الإنجاز (Achievement Motivation Theory): تركز هذه النظرية على الدافعية الشخصية لتحقيق النجاح والإنجاز. يمكن للقيادة التحويلية أن تشجع الموظفين على تحقيق النجاح والتميز من خلال توجيههم وتشجيعهم وتوفير الدعم اللازم لتحقيق أهدافهم الشخصية والمهنية، مما يزيد من مستوى الالتزام والولاء<sup>13</sup>.

• تفسير النظرية: تعتمد نظرية الحاجة إلى الإنجاز (Achievement Motivation Theory) على فهم الدوافع الشخصية لتحقيق النجاح والإنجاز. تركز هذه النظرية على كيفية تحفيز الأفراد لتحقيق أهدافهم الشخصية والمهنية، وتعزيز رغبتهم في التميز والتفوق في مجالاتهم المختلفة. تمتلك القيادة التحويلية القدرة على تشجيع الموظفين على تحقيق النجاح والتميز من خلال توجيههم وتشجيعهم وتوفير الدعم اللازم لهم لتحقيق أهدافهم الشخصية والمهنية. يقوم القائد التحويلي بتوجيه الموظفين نحو تحقيق أعلى مستوياتهم وتطوير مهاراتهم، كما يوفر لهم الدعم اللازم لتخطي العقبات والتحديات.

باستخدام مبادئ القيادة التحويلية، يمكن للقادة تحفيز الموظفين وتعزيز رغبتهم في تحقيق النجاح والإنجاز، وبالتالي يتزايد مستوى الالتزام والولاء للمنظمة. بتوجيه الجهود نحو تحقيق الأهداف المشتركة، يشعر الموظفون بأهمية وقيمة مساهمتهم في نجاح المنظمة، مما يعزز العلاقة بينهم وبين القائد ويزيد من اندماجهم داخل الفريق العامل.

هذه النظريات تسلط الضوء على جوانب مختلفة من العلاقة بين القيادة والالتزام والولاء، وتوضح كيف يمكن للقيادة التحويلية أن تؤثر على هذه العوامل بطرق متعددة وفعالة.

## المنهجية وطرق البحث

### توضيح المنهجية المستخدمة في البحث (كمية):

تستهدف هذه الدراسة تحليل دور القيادة التحويلية في تعزيز مستوى الالتزام والولاء للموظفين في القطاع الخاص بمحافظته الرياض. تهدف الدراسة إلى تحديد تأثير القيادة التحويلية على ارتفاع مستوى الالتزام والولاء لدى الموظفين، وذلك من خلال فحص التفاعل بين مختلف عوامل القيادة التحويلية ومستويات الالتزام والولاء لدى الموظفين في الشركات والمؤسسات بمحافظته الرياض.

<sup>13</sup> المرجع السابق

لتحقيق أهداف الدراسة، سنتبع الباحثون منهجاً استقرائياً يقوم على مراجعة وتحليل الأدبيات السابقة المتعلقة بموضوع القيادة التحويلية وتأثيرها على الالتزام والولاء في السياق المحلي والعالمي. ومن ثم، يتم جمع البيانات من خلال مسح استبيانات توزع على عينة عشوائية من الموظفين في الشركات والمؤسسات بمحافظة الرياض.

بعد جمع البيانات، يتم تحليلها باستخدام تقنيات الإحصاء المناسبة مثل التحليل الاسترجاعي وتحليل الارتباط لفهم العلاقة بين متغيرات القيادة التحويلية ومستويات الالتزام والولاء للموظفين. ويتم تقديم النتائج والتوصيات في شكل تقرير يعكس الاستنتاجات الرئيسية للدراسة والمقترحات للتطوير المستقبلي في مجال القيادة التحويلية وتحسين الالتزام والولاء للموظفين في القطاع الخاص بمحافظة الرياض.

### تحديد طرق جمع البيانات

جمع البيانات هو عملية حيوية في البحث، حيث يتم جمع المعلومات والمواد الضرورية التي تساعد في تحقيق أهداف الدراسة. تتوفر العديد من الطرق لجمع البيانات، وتختلف هذه الطرق تبعاً للطبيعة والهدف من البحث، ويجب اختيار الطريقة الأنسب بناءً على السياق البحثي والمتطلبات العلمية:

وقد تم اختيار الاستبانة كأداة لجمع البيانات في البحث يعتمد على عدة عوامل مهمة تحتاج إلى مراجعة ودراسة دقيقة، فجمع البيانات عن طريق الاستبانة هو عملية تجميع المعلومات من الأفراد عبر سلسلة من الأسئلة المصممة بعناية. يتم توزيع هذه الأسئلة على عينة من الأفراد المستهدفين، الذين يقومون بالرد عليها بشكل كتابي أو إلكتروني، وفي بعض الأحيان يتم الحصول على البيانات عن طريق المقابلات الهاتفية أو الشخصية.

1. تصميم الاستبانة: يبدأ عملية جمع البيانات بتصميم استبانة متكاملة تحتوي على مجموعة من الأسئلة المناسبة والتي تستهدف جمع المعلومات المطلوبة. يجب أن تكون الأسئلة واضحة ومفهومة وموجهة نحو الهدف المحدد للدراسة.

2. اختيار العينة: يتم تحديد العينة المستهدفة التي سيتم إرسال الاستبانة إليها. يجب أن تكون العينة ممثلة للمجتمع المستهدف وتحتوي على عدد كافٍ من الأفراد لتحقيق النتائج الموثوقة.

3. توزيع الاستبانة: بعد تصميم الاستبانة وتحديد العينة، يتم توزيع الاستبانة على الأفراد المستهدفين. يمكن توزيعها بشكل ورقي أو إلكتروني، وفي بعض الأحيان يتم إرسالها عبر البريد الإلكتروني أو عبر منصات الويب.
4. جمع البيانات: بمجرد استلام الاستبانة من الأفراد، يتم جمع البيانات المدرجة فيها. يتم ذلك عادةً عن طريق تحليل الردود المكتوبة في الاستبانة أو تجميع البيانات من المنصات الإلكترونية.
5. تحليل البيانات: بعد جمع البيانات، يتم تحليلها لاستخراج النتائج والاستنتاجات المناسبة. يمكن استخدام برامج الحوسبة المخصصة لتحليل البيانات مثل SPSS لتحليل النتائج بشكل كمي وإعداد التقارير المناسبة.
6. تقديم النتائج: يتم تقديم النتائج والاستنتاجات المستندة إلى تحليل البيانات بشكل مفصل، سواء كان ذلك في شكل تقارير أو مقالات علمية أو عروض تقديمية.

### وضع خطة لعينة البحث وكيفية اختيار المشاركين

وضع خطة لعينة البحث واختيار المشاركين يُعتبران خطوتين حاسمتين في عملية البحث، حيث يؤثران بشكل كبير على جودة البيانات المجمعة وصدق النتائج. يتضمن وضع خطة لعينة البحث عدة مراحل يجب اتباعها بعناية لضمان تمثيلية العينة وملاءمتها لأهداف الدراسة. كما يتطلب اختيار المشاركين تحليلاً دقيقاً للسمات المرغوبة في العينة ومطابقتها مع متطلبات البحث. فيما يلي شرحاً مفصلاً لكل من هاتين الخطوتين:

### وضع خطة لعينة البحث

1. تحديد حجم العينة: يتطلب وضع خطة لعينة البحث تحديد حجم العينة المناسب، والذي يعتمد على عدة عوامل مثل نوع الدراسة، ومستوى الدقة المطلوب، والموارد المتاحة. يجب أن تكون العينة كافية لتمثيل السكان المستهدف بشكل ملائم دون تضخيم الحجم أو تقليده بشكل غير مبرر.
2. اختيار طريقة العينة: تتوفر عدة طرق لاختيار العينة مثل العينة العشوائية البسيطة والعينة العشوائية النسبية وعينة الهدف والعينة المنتظمة، ويجب اختيار الطريقة المناسبة بناءً على طبيعة البحث وأهدافه.
3. تحديد معايير الاختيار: يتطلب وضع خطة لعينة البحث تحديد المعايير التي يجب أن يستوفيها المشاركون في الدراسة، مثل العمر، الجنس، الخبرة، الدخل، وغيرها من العوامل المهمة.

## اختيار المشاركين

1. تحديد مجموعة الهدف: يجب تحديد مجموعة الهدف التي تتناسب مع أهداف البحث والتي تمثل السكان المستهدفين بشكل صحيح.
  2. استخدام المعايير المحددة: بناءً على المعايير التي تم تحديدها مسبقًا، يتم اختيار المشاركين الذين يستوفون هذه المعايير ويتمثلون في مجموعة الهدف المحددة.
  3. توثيق المعلومات: يجب توثيق معلومات المشاركين بشكل دقيق وكامل، بما في ذلك السمات الشخصية والاجتماعية والديموغرافية، لضمان استخدام البيانات بشكل صحيح وفعال في التحليل.
- باختيار العينة بعناية وتحديد المشاركين بدقة، يمكن للباحثين ضمان حصولهم على بيانات موثوقة وملائمة لتحقيق أهداف البحث بشكل فعال.

## أدوات الدراسة

- أدوات الدراسة التي يمكن استخدامها في البحث تشمل:
1. استبيانات: تم إعداد استبيان موجه للموظفين في الشركات والمؤسسات بمحافظة الرياض لقياس مستوى الالتزام والولاء لديهم، بالإضافة إلى تقييمهم لأساليب وممارسات القيادة التحويلية التي يتبعها قادتهم.
  2. ملاحظة الميدانية: يمكن مراقبة وملاحظة سلوك وأساليب القيادة التحويلية في بيئة العمل بشكل مباشر لتقييم تأثيرها على مستوى الالتزام والولاء لدى الموظفين.
  3. تحليل المستندات: يمكن دراسة وتحليل المستندات الداخلية للشركات والمؤسسات مثل سياسات الشركة وتقارير الأداء ومسوح الرضا الوظيفي لفهم التفاعل بين القيادة التحويلية والالتزام والولاء.
- تجمع هذه الأدوات معًا لتوفير رؤية شاملة ومتعمقة حول دور القيادة التحويلية في تعزيز الالتزام والولاء للموظفين في القطاع الخاص في محافظة الرياض.

## مجالات الدراسة

مجالات الدراسة يمكن تقسيمها إلى عدة جوانب مهمة:

1. القيادة التحويلية: يتعين دراسة مفهوم القيادة التحويلية ومكوناتها، والعوامل التي تميزها عن الأنماط القيادية الأخرى، مثل الرؤية والتحفيز والتوجيه الفردي.
- القيادة التحويلية هي نمط من أنماط القيادة يركز على تحويل المجموعة أو المنظمة بشكل جذري وفعال. يعتمد هذا النوع من القيادة على إلهام الفرد وتحفيزه لتحقيق الأهداف المشتركة، وتحسين الأداء بشكل ملحوظ. هناك عدة مكونات وعوامل تميز القيادة التحويلية عن الأنماط القيادية الأخرى<sup>14</sup>، وهي كالتالي:
- أ. الرؤية الإيجابية والإلهامية: يتمتع القائد التحويلي بقدرة على تصوير رؤية واضحة ومحفزة للمستقبل، ويستطيع إلهام الموظفين وتشجيعهم على المشاركة الفعالة في تحقيق هذه الرؤية.
- ب. التوجيه الفردي والدعم الشخصي: يهتم القائد التحويلي بالفراد ويعمل على تحفيزهم وتطوير قدراتهم الشخصية، ويقدم لهم الدعم اللازم لتحقيق أهدافهم وتطوير مهاراتهم.
- ج. التحفيز والتشجيع: يستخدم القائد التحويلي مجموعة متنوعة من الطرق لتحفيز فريق العمل، مثل تقديم المكافآت والاعتراف بالإنجازات، وتشجيع المبادرة والإبداع.
- د. بناء العلاقات القوية: يعمل القائد التحويلي على بناء علاقات قوية وثقة متبادلة مع أفراد فريقه، ويتمتع بقدرة على الاستماع والتفاعل بفعالية معهم.
- هـ. التفاعل والتواصل الفعال: يتميز القائد التحويلي بمهارات تواصل عالية، ويتفاعل بفعالية مع أفراد فريقه، ويعمل على توجيههم وتوجيههم نحو تحقيق الأهداف المشتركة.
- و. التحليل والتقييم المستمر: يقوم القائد التحويلي بتحليل الأوضاع وتقييم الأداء بشكل مستمر، ويتخذ القرارات اللازمة لتحقيق الأهداف المنشودة.
- ز. التغيير والتطوير المستمر: يعتمد القائد التحويلي على القدرة على التكيف مع التغيرات وتحفيز فريق العمل على المضي قدماً والتطوير المستمر.
- القيادة التحويلية تركز على تحفيز وتطوير الأفراد، وإلهامهم لتحقيق الأهداف المشتركة، وتعتبر فعالة في البيئات التي تتطلب تغييراً وتحولاً سريعاً ومستمرًا.

<sup>14</sup> الشوايكة، زياد علي؛ الشلبي، فراس سليمان؛ الخوالدة، رياض عبد الله. ٢٠١٨. دور القيادة التحويلية في تحقيق الالتزام التنظيمي لدى العاملين في دائرة ضريبية الدخل والمبيعات الأردنية. المجلة العربية للإدارة 38 (4) ، 145-166.

2. **الالتزام والولاء للموظفين:** ينبغي فهم مفهومي الالتزام والولاء للموظفين وأهميتهما في البيئة العملية، بالإضافة إلى العوامل التي تؤثر عليهما وتحفز تحقيقهما<sup>15</sup>.

الالتزام والولاء للموظفين هما مفاهيم مهمة في سياق العلاقات العملية والإدارة الموظفين، وتلعب كل منهما دورًا حيويًا في بناء بيئة عمل صحية وفعالة. إليك شرحًا لكل مفهوم وأهميته، بالإضافة إلى العوامل التي تؤثر عليهما وتحفز تحقيقهما:

#### أ. الالتزام للموظفين:

الالتزام لدى الموظفين هو عنصر أساسي يسهم في نجاح الفريق وتحقيق الأهداف المؤسسية. يعنى الالتزام بدرجة التفاني والانخراط التي يظهرها الموظفون تجاه مهامهم وأهداف المنظمة. يعكس الالتزام استعداد الموظف للعمل بجد واجتهاد، وتنفيذ المهام المسندة إليه بكفاءة وفاعلية. بالتالي، يؤثر الالتزام بشكل إيجابي على الأداء الفردي للموظف وعلى الأداء الجماعي للفريق. ومن خلال تحقيق الموظفين لأعلى مستويات الالتزام، يتم تحقيق الأهداف المؤسسية بشكل أفضل وأكثر فعالية.

والالتزام للموظفين يمثل عاملاً حاسماً في بناء بيئة عمل مثمرة ومتطورة، حيث يعزز من تنفيذ المهام بفعالية ويساهم في تعزيز التعاون والتكامل داخل الفريق. بالإضافة إلى ذلك، يؤدي الالتزام إلى زيادة مستوى الثقة والاعتماد بين أفراد الفريق وتعزيز الروح الجماعية والانتماء للمنظمة. لذا، يجب على القادة والإداريين تشجيع وتعزيز الالتزام لدى الموظفين من خلال تقديم الدعم اللازم وتوفير بيئة عمل محفزة وملهمة تعزز من رغبتهم في بذل جهود إضافية وتحقيق أعلى مستويات الأداء.

#### ب. الولاء للموظفين:

الولاء للموظفين يمثل جزءاً أساسياً من علاقتهم مع المنظمة التي يعملون فيها. يعبر الولاء عن مستوى الانتماء والانفتاح الذي يظهره الموظف تجاه منظمته وقيادتها. يتضمن الولاء استعداد الموظف لدعم أهداف المنظمة والتفاني في العمل من أجل نجاحها، حتى في الظروف الصعبة. يقوم الموظف الملتزم بالمنظمة بتقديم أداء أفضل وبذل الجهد الإضافي لتحقيق أهدافها ومساعدتها على النجاح. كما يؤدي الولاء

<sup>15</sup> الحلواني، حنان صلاح الدين محمد؛ محمد، مروة مصطفى محمد. ٢٠٢٢. دور القيادة الأخلاقية لدى رؤساء الأقسام الأكاديمية في تحسين المواطنة التنظيمية لأعضاء هيئة التدريس ومعاونتهم (دراسة ميدانية بجامعة أسيوط). مجلة كلية التربية (أسيوط) 38 (12) ، 179-286.

إلى بناء جو من التعاون والثقة بين الموظفين والإدارة، مما يعزز الروح الفريقية ويزيد من الانتماء المؤسسي، وبالتالي يساهم في بناء بيئة عمل إيجابية ومثمرة تعمل على تعزيز الأداء وتحقيق النجاح<sup>16</sup>.

### أهمية الالتزام والولاء:

الالتزام والولاء يمثلان عنصرين أساسيين في بناء بيئة عمل مثمرة وناجحة، ولهما أهمية كبيرة في تحقيق الأهداف المؤسسية ونجاح المنظمة بشكل عام. أولاً، يزيد الالتزام والولاء من مستوى الإنتاجية والكفاءة في العمل؛ حيث يعمل الموظف بروح تفاني وانتماء تجاه مهامه والمنظمة، مما يؤدي إلى تحقيق أداء متميز وتفوق في أداء الواجبات المسندة إليه. ثانياً، يساهم الالتزام والولاء في خلق بيئة عمل إيجابية ومشجعة؛ حيث يشعر الموظف بالتقدير والاعتراف بجهوده من قبل الإدارة والزملاء، مما يعزز من مدى رغبته في الاستمرار في بذل جهوده بكفاءة وإخلاص. وأخيراً، يقلل الالتزام والولاء من معدلات الاستقالة والتغيير في الموظفين؛ مما يساهم في الحفاظ على الاستمرارية والاستقرار في المنظمة وتجنب الانقطاعات في العمل، مما يعزز من تحقيق الأهداف بشكل مستمر ومستدام. بالتالي، فإن الالتزام والولاء يشكلان عنصرين حاسمين لنجاح المنظمة وتحقيق تطلعاتها في المستقبل.

### العوامل التي تؤثر على الالتزام والولاء وتحفز تحقيقهما:

تحقيق الالتزام والولاء لدى الموظفين يعتمد على عدة عوامل مؤثرة تحتاج إلى اهتمام وتفعيل من قبل إدارة المنظمة.

أولاً: التواصل الفعال والشفاف بين الإدارة والموظفين يعد أساسياً لبناء الثقة وتعزيز الانتماء للمنظمة، وبالتالي تعزيز الالتزام والولاء.

ثانياً: توفير بيئة عمل مشجعة وداعمة تساهم في تطوير مهارات الموظفين وزيادة رضاهم الوظيفي، مما يعزز من انخراطهم وتحفيزهم لتحقيق أهداف المنظمة.

ثالثاً: تقديم فرص التطوير المهني والترقيات الداخلية يعطي الموظفين الشعور بالتقدير والاعتراف بجهودهم، ويحفزهم للبقاء ملتزمين ومخلصين للمنظمة.

رابعاً: الاعتراف بالإنجازات وتقدير جهود الموظفين يشعل الحماس ويعزز الثقة بالنفس، مما يزيد من مستوى الالتزام والولاء.

<sup>16</sup> زيد، جمال درهم أحمد؛ العزيمي. محمود عبده حسن محمد. ٢٠٢٢. جودة الحياة الوظيفية وأثرها في الإبداع الإداري لدى موظفي جامعة العلوم والتكنولوجيا اليمنية. مجلة الأندلس للعلوم الإنسانية والاجتماعية 9 (61).

وأخيراً: تطبيق سياسات وإجراءات عادلة ومواتية للموظفين يساهم في بناء بيئة عمل عادلة ومواتية، مما يعزز من الثقة والولاء للمنظمة ويشجع الموظفين على البقاء وتحقيق أداء مميز. بالتالي، تحقيق الالتزام والولاء يتطلب توفير الظروف الملائمة وتفعيل العوامل المحفزة التي تعزز من رغبة الموظفين في الاستمرار وتحقيق النجاح مع المنظمة.

**3. تأثير القيادة التحويلية:** يجب دراسة كيفية تأثير القيادة التحويلية على مستوى الالتزام والولاء للموظفين، وتحديد الآليات والعوامل التي تجعل هذا التأثير ممكناً<sup>17</sup>.  
تأثير القيادة التحويلية على مستوى الالتزام والولاء للموظفين يعد موضوعاً مهماً في مجال إدارة الموارد البشرية والسلوك التنظيمي. إليك كيفية تأثير القيادة التحويلية على مستوى الالتزام والولاء للموظفين مع تحديد الآليات والعوامل التي تجعل هذا التأثير ممكناً:  
**أ. إلهام الرؤية والأهداف:**

إلهام الرؤية والأهداف يمثل عنصراً حاسماً في دور القائد التحويلي في توجيه وتحفيز فريق العمل نحو تحقيق النجاح وتحقيق الأهداف المؤسسية. يتمثل دور القائد التحويلي في تقديم رؤية ملهمة ومحفزة للمستقبل، حيث يقدم صورة واضحة وجذابة لما يمكن تحقيقه والاتجاه الذي يجب أن يسعى إليه الفريق. هذه الرؤية الإيجابية والمحفزة تساهم في تنشيط الشغف والحماس لدى الموظفين، حيث يجدون فيها دافعاً لبذل جهودهم نحو تحقيق الأهداف المؤسسية بكفاءة وإخلاص. بالتالي، يعمل إلهام الرؤية والأهداف كأداة قوية للقائد التحويلي في تحفيز وتوجيه الفريق نحو النجاح وتحقيق التطور والتغيير الإيجابي داخل المنظمة.  
**ب. التواصل والتفاعل الفعال:**

التواصل والتفاعل الفعال يعدان عنصرين أساسيين في دور القائد التحويلي في بناء علاقات إيجابية وفعالة مع فريق العمل. يتميز القائد التحويلي بقدرته على التفاعل بفعالية مع موظفيه، حيث يسمع آرائهم ومخاوفهم بانتباه واهتمام. هذا التواصل الفعال يساهم في بناء علاقات قوية مبنية على الثقة بين القائد والموظفين، حيث يشعرون بأنهم مستمعون ومهتمون بآرائهم ومشاكلهم. ونتيجة لذلك، يتطور مستوى الولاء والالتزام لدى الموظفين تجاه المنظمة والقائد، حيث يشعرون بالانتماء والارتباط القوي بالرؤية

<sup>17</sup> غادة رياض عبد الحكيم جاد. ٢٠١٥. مقومات النجاح الوظيفي لمديري المدارس في ضوء نمط القيادة التحويلية. مجلة كلية التربية (أسبوط) 31 (1) 107-70 .

والأهداف المشتركة. بالتالي، يعمل التواصل والتفاعل الفعّال على تعزيز الروح الفريقية وبناء بيئة عمل إيجابية تعزز من تحقيق النجاح والتطور المستمر في المنظمة.

### ج. التفاعل الشخصي والتوجيه الفردي:

التفاعل الشخصي والتوجيه الفردي يعتبران جوانباً أساسية في دور القائد التحويلي في إدارة وتوجيه فريق العمل. يقوم القائد التحويلي بتقديم الدعم الشخصي والتوجيه لكل فرد في الفريق، حيث يهتم بالفرد بشكل فردي ويسعى لتحفيزه وتطوير قدراته ومهاراته الشخصية. من خلال هذا الدعم الفردي، يشعر الموظفون بأنهم مهمين ومحترمين ومدعومين من قبل القائد، مما يزيد من رغبتهم في الانخراط بشكل أكبر في العمل وتقديم أفضل أداء لتحقيق الأهداف المشتركة. بالتالي، يساهم التفاعل الشخصي والتوجيه الفردي من قبل القائد التحويلي في تعزيز الروح الفريقية وتعزيز التفاعل الإيجابي بين أفراد الفريق، مما يساهم في تحقيق النجاح والتطور المستمر في المنظمة.

### د. تحفيز الإنجاز وتقدير الجهود:

تحفيز الإنجاز وتقدير الجهود يمثلان جزءاً أساسياً من دور القائد التحويلي في بناء بيئة عمل إيجابية ومثمرة. يعمل القائد التحويلي على تشجيع الإنجازات وتقدير جهود الموظفين بشكل مستمر، حيث يثني على النجاحات ويعبر عن امتنانه وتقديره للجهود المبذولة من قبل أفراد الفريق. يترتب على هذا التقدير زيادة مستوى الولاء والالتزام لدى الموظفين، حيث يشعرون بالتقدير والاعتراف بجهودهم، مما يعزز من رغبتهم في تحقيق النجاح والمضي قدماً في مسار التطوير والتحسين المستمر. بالإضافة إلى ذلك، يعمل تحفيز الإنجاز وتقدير الجهود على بناء علاقات إيجابية بين القائد والموظفين، حيث يشعرون بالارتباط والانتماء للمنظمة وللرؤية والأهداف المشتركة. وبالتالي، يساهم هذا النوع من التوجيه والتشجيع في خلق بيئة عمل تحفيزية وملهمة، تعزز من تحقيق الأداء المتميز وتعزز من تحقيق النجاح للمنظمة بأكملها.

### هـ. التوجيه نحو التطوير والنمو الشخصي:

التوجيه نحو التطوير والنمو الشخصي يعتبر عنصراً أساسياً في دور القائد التحويلي، حيث يسعى القائد لتعزيز تطوير ونمو مهارات وقدرات الموظفين بشكل دائم. يشجع القائد التحويلي على التطوير المهني والنمو الشخصي للموظفين، حيث يوفر لهم الدعم والإرشاد الضروريين لتطوير مهاراتهم وزيادة قدراتهم. يعزز هذا التوجيه الفردي والاهتمام بالتطوير شعور الموظفين بالالتزام والولاء تجاه المنظمة، حيث يشعرون بأن القائد يهتم بنموهم وتطورهم الشخصي والمهني. وبالتالي، يزيد هذا النوع من التوجيه من مستوى الثقة والانتماء

للمنظمة، مما يؤدي إلى تعزيز الالتزام والولاء وزيادة مشاركتهم الفعالة في تحقيق أهداف المنظمة بكفاءة وفعالية. في النهاية، يساهم التركيز على التطوير والنمو الشخصي في بناء بيئة عمل إيجابية وملهمة تعزز من رغبة الموظفين في الاستمرارية والمساهمة في نجاح المنظمة.  
**و. العدالة والشفافية في القيادة:**

العدالة والشفافية في القيادة تعتبر قاعدة أساسية في نهج القائد التحويلي، حيث يسعى القائد لضمان أن القرارات تتخذ بشكل عادل وأن التعامل مع الموظفين يكون شفافاً ومبنياً على المبادئ العادلة. يتمتع القائد التحويلي بالعدالة في التعامل مع جميع أفراد الفريق، ويضمن أن يتم معاملتهم بالمساواة والاحترام. كما يتميز بالشفافية في اتخاذ القرارات، حيث يشرح أسبابها ويعرض الأسس والمعايير التي استند إليها لأفراد الفريق. يزيد هذا النهج من مستوى الثقة والاحترام بين القائد والموظفين، حيث يشعرون بالاطمئنان بأنهم يتمتعون بالعدالة والنزاهة في مكان العمل. وبالتالي، يعمل هذا التوجه على تعزيز الولاء والالتزام لدى الموظفين، حيث يشعرون بالانتماء والارتباط القوي بالمنظمة وبقيمها ومبادئها. في النهاية، تعزز العدالة والشفافية في القيادة بناء بيئة عمل متوازنة ومستدامة تساهم في تحقيق النجاح والتطور المستمر.  
وتأثير القيادة التحويلية على مستوى الالتزام والولاء للموظفين يعود إلى القدرة على إلهامهم، وتوجيههم بشكل فردي ودعمهم، وتحفيزهم وتقدير جهودهم، بالإضافة إلى بناء علاقات موثوقة وشفافة. هذه العوامل تعزز الشعور بالانتماء والالتزام بالمنظمة، وتحقق تحولاً إيجابياً في ثقافة العمل وأداء الموظفين.

#### 4. التحديات والعوائق:

تحليل التحديات والعوائق التي قد تواجه تطبيق القيادة التحويلية في القطاع الخاص في محافظة الرياض يمثل خطوة أساسية لفهم السياق الثقافي والتنظيمي والاجتماعي الذي يتعين التعامل معه. في هذا السياق، يواجه مدراء وموظفون في الشركات والمؤسسات في محافظة الرياض عدة تحديات وعوائق في تبني نمط القيادة التحويلية<sup>18</sup>، ومن هذه التحديات:

أ. ثقافة التنظيم القائمة: قد تكون هناك مقاومة من أفراد التنظيم للتغيير نتيجة للثقافة السائدة داخل المؤسسة، حيث يمكن أن يكونوا متمسكين بأساليب القيادة التقليدية ويفضلون الاستمرار فيها.

<sup>18</sup> عبد الله. محمد موسى. ٢٠٢٢. درجة ممارسة مديري المدارس الحكومية القيادة التحويلية في لواء القصر من وجهة نظر المعلمين. مجلة كلية التربية (أسبوط) 38 (10.2) , 71-88.

ب. قلة الوعي والتفهم للقيادة التحويلية: قد يفتقر بعض المديرين والموظفين إلى فهم كافٍ لنمط القيادة التحويلية وأهميته، مما يجعلهم غير قادرين على تطبيقه بشكل فعال أو حتى قبوله.  
ج. المقاومة للتغيير: قد يكون هناك توتر أو مقاومة لدى بعض الأفراد تجاه التغيير، مما يمكن أن يجعلهم يتجنبون اعتماد أساليب القيادة التحويلية ويفضلون الاحتفاظ بالوضع الحالي.  
د. نقص المهارات القيادية: قد يكون هناك نقص في المهارات اللازمة لتبني نمط القيادة التحويلية، مثل مهارات الاتصال الفعال والقدرة على التحفيز والتوجيه.  
هـ. التحديات الثقافية والاجتماعية: قد تواجه المديرين تحديات ثقافية أو اجتماعية تؤثر على قدرتهم على تبني القيادة التحويلية، مثل تمسك الثقافة بالسلطة والهيكل التنظيمي التقليدي كأساس للقيادة. وباستيعاب هذه التحديات والعوائق وتحليلها بعناية، يمكن للقادة التحويليين تطوير استراتيجيات فعالة للتعامل معها<sup>19</sup> وتحقيق النجاح في تطبيق نمط القيادة التحويلية في القطاع الخاص في محافظة الرياض.

### كيفية التغلب على هذه التحديات والعوائق:

لتجاوز التحديات والعوائق التي تواجه تطبيق القيادة التحويلية<sup>20</sup> في القطاع الخاص في محافظة الرياض، يمكن اتخاذ عدة خطوات فعالة:  
أولاً: يجب توفير التدريب وورش العمل للمديرين والموظفين حول مفهوم وأساليب القيادة التحويلية، لتعزيز فهمهم وتطبيقها بشكل أفضل.  
ثانياً: يجب تشجيع الحوار المفتوح والتواصل بين الإدارة والموظفين لفهم الاحتياجات والمخاوف وتحفيزهم على تطبيق القيادة التحويلية.  
ثالثاً: يمكن إقامة برامج تحفيزية وتقديم مكافآت لتشجيع المديرين والموظفين على تطبيق القيادة التحويلية بفعالية وإثارة الحماس لديهم.  
وأخيراً: يجب إنشاء أنظمة دعم ومراقبة لتقييم تقدم تطبيق القيادة التحويلية وتوفير المساعدة عند الحاجة.

<sup>19</sup> شلبي، أحمد محمد عفيفي؛ عبد الرحمن، عادل محمد؛ شاهين، صبري منصور إبراهيم. ٢٠٢١. تأثير نمط القيادة التحويلية في تفعيل قدرات البراعة التنظيمية بالقطاع المصرفي (دراسة ميدانية على بنوك قطاع الأعمال بالقاهرة الكبرى). Journal of Environmental Studies and Researches 11 (1), 251-259.  
<sup>20</sup> أحمد، محمد الزاندي. ٢٠١٥. سلوك القيادة التحويلية لدى مديري مكاتب التعليم بمحافظة جدة وعلاقته بالثقة التنظيمية لدى المشرفين التربويين. مجلة كلية التربية (أسبوط) 31 (5) ، 169-242.

من خلال التركيز على هذه النقاط، يمكن تجاوز العقبات وتحقيق نجاح تطبيق القيادة التحويلية في القطاع الخاص في محافظة الرياض. باعتبار هذه الخطوات الجوهرية، يمكن للمنظمات تعزيز الثقة والتفاعل الإيجابي بين القيادة والموظفين، مما يساهم في تحقيق أهداف الشركة بطريقة أكثر فاعلية وفاعلية.

### جمع البيانات

• تم توزيع الاستبانة على مائة من المشاركين.

### نموذج الاستبيان

1. بناءً على تجربتك في المؤسسة، برجاء تقييم مدى تأثير القيادة التحويلية على مستوى الالتزام الذي تظهره تجاه العمل:  
أ. ذو تأثير كبير  
ب. ذو تأثير متوسط  
ج. ذو تأثير ضعيف  
د. لا يوجد تأثير
2. هل تعتقد أن القيادة التحويلية تساعد في بناء ثقة أكبر بين القادة والموظفين؟  
أ. نعم، بشكل كبير  
ب. نعم، بشكل متوسط  
ج. لا، بشكل ضعيف  
د. لا، على الإطلاق
3. هل تشعر بأن القيادة التحويلية تساهم في تحسين مستوى الولاء للمؤسسة؟  
أ. نعم، بشكل كبير  
ب. نعم، بشكل متوسط  
ج. لا، بشكل ضعيف  
د. لا، على الإطلاق
4. من وجهة نظرك، ما هي التحديات الرئيسية التي قد تواجه تنفيذ القيادة التحويلية في القطاع الخاص في محافظة الرياض؟  
أ. مقاومة التغيير من قبل بعض الموظفين  
ب. نقص التدريب على مهارات القيادة التحويلية  
ج. قيود الثقافة التنظيمية القائمة

د. عدم وجود تفاعل إيجابي من قبل الإدارة العليا

5. هل تعتقد أن هناك علاقة بين نوعية القيادة والرضا الوظيفي للموظفين؟  
أ. نعم، بشكل كبير  
ب. نعم، بشكل متوسط  
ج. لا، بشكل ضعيف  
د. لا، على الإطلاق
6. هل ترون أن هناك اختلافات في تأثير القيادة التحويلية بين الشركات الصغيرة والكبيرة في محافظة الرياض؟  
أ. نعم، هناك اختلافات واضحة  
ب. نعم، ولكنها غير بارزة  
ج. لا، لا يوجد اختلاف يذكر  
د. غير متأكد
7. هل تعتقد أن القيادة التحويلية تؤثر في تحسين مستوى التفاعل والتعاون بين الموظفين؟  
أ. نعم، بشكل كبير  
ب. نعم، بشكل متوسط  
ج. لا، بشكل ضعيف  
د. لا، على الإطلاق
8. هل تشعر بأن القيادة التحويلية تعزز الإبداع والابتكار في بيئة العمل؟  
أ. نعم، بشكل كبير  
ب. نعم، بشكل متوسط  
ج. لا، بشكل ضعيف  
د. لا، على الإطلاق
9. هل تعتقد أن القيادة التحويلية تساهم في تحقيق أهداف المؤسسة بشكل أكثر فعالية؟  
أ. نعم، بشكل كبير  
ب. نعم، بشكل متوسط  
ج. لا، بشكل ضعيف  
د. لا، على الإطلاق
10. ما هي الخصائص التي تراها أهم في القادة التحويليين من وجهة نظرك؟  
أ. الرؤية والتوجيه الواضح  
ب. القدرة على التواصل والتوجيه الفعال  
ج. القدرة على بناء علاقات موثوقة ومحفزة

د. القدرة على التكيف مع التحديات وتحفيز الابتكار

11. ما هي العوامل التي قد تعيق تطبيق القيادة التحويلية في بيئة العمل؟

أ. المقاومة للتغيير من قبل الموظفين

ب. قيود الثقافة التنظيمية القائمة

ج. نقص الموارد والدعم الإداري

د. عدم توافر التدريب والتطوير اللازم للقيادة

12. هل تعتقد أن القيادة التحويلية تؤثر في رفع مستوى الثقة بين الموظفين والإدارة؟

أ. نعم، بشكل كبير

ب. نعم، بشكل متوسط

ج. لا، بشكل ضعيف

د. لا، على الإطلاق

13. ما هو رأيك في دور القيادة التحويلية في تعزيز رضا الموظفين عن العمل والمؤسسة؟

أ. القيادة التحويلية لها دور كبير في زيادة رضا الموظفين

ب. القيادة التحويلية تؤثر بشكل متوسط في رضا الموظفين

ج. لا أرى أن القيادة التحويلية تؤثر بشكل كبير في رضا الموظفين

د. لا أستطيع التعبير عن رأيي

14. هل تعتقد أن القيادة التحويلية يمكن أن تساهم في تقليل معدلات الاستقالة والتحول في المؤسسة؟

أ. نعم، بشكل كبير

ب. نعم، بشكل متوسط

ج. لا، بشكل ضعيف

د. لا، على الإطلاق

15. كيف يمكن أن يساهم القائد التحويلي في تعزيز الولاء لدى الموظفين تجاه المؤسسة؟

- أ. عن طريق توفير دعم مستمر وتقديم فرص التطوير الشخصي
- ب. عن طريق إظهار الاهتمام بالاحتياجات الشخصية والمهنية للموظفين
- ج. عن طريق تقديم مكافآت ومزايا مالية مجزية
- د. كل ما سبق
16. هل تعتقد أن القادة التحويليين يتمتعون بمستوى عالٍ من الاستعداد للاستماع إلى آراء ومقترحات الموظفين؟
- أ. نعم، بشكل كبير
- ب. نعم، بشكل متوسط
- ج. لا، بشكل ضعيف
- د. لا، على الإطلاق
17. هل تعتقد أن القيادة التحويلية يمكن أن تؤثر في تحسين التواصل بين القادة والموظفين؟
- أ. نعم، بشكل كبير
- ب. نعم، بشكل متوسط
- ج. لا، بشكل ضعيف
- د. لا، على الإطلاق
18. هل يمكن للقيادة التحويلية أن تسهم في تعزيز الروح المعنوية والتحفيز لدى الموظفين؟
- أ. نعم، بشكل كبير
- ب. نعم، بشكل متوسط
- ج. لا، بشكل ضعيف
- د. لا، على الإطلاق
19. هل تعتقد أن القيادة التحويلية يمكن أن تؤثر في زيادة إنتاجية الموظفين وتحسين أدائهم؟
- أ. نعم، بشكل كبير
- ب. نعم، بشكل متوسط
- ج. لا، بشكل ضعيف
- د. لا، على الإطلاق
20. هل تعتقد أن القادة التحويليين يميلون إلى تحفيز الموظفين لتطوير مهاراتهم وتحقيق أهدافهم الشخصية؟
- أ. نعم، بشكل كبير
- ب. نعم، بشكل متوسط
- ج. لا، بشكل ضعيف
- د. لا، على الإطلاق

21. هل ترى أن القيادة التحويلية قادرة على بناء ثقافة عمل إيجابية وتعزيز الانتماء والولاء للمؤسسة؟  
أ. نعم، بشكل كبير  
ب. نعم، بشكل متوسط  
ج. لا، بشكل ضعيف  
د. لا، على الإطلاق
22. هل تظن أن القيادة التحويلية يمكن أن تسهم في تحقيق التوازن بين الأهداف الشخصية للموظفين وأهداف المؤسسة؟  
أ. نعم، بشكل كبير  
ب. نعم، بشكل متوسط  
ج. لا، بشكل ضعيف  
د. لا، على الإطلاق
23. هل ترى أن القادة التحويليين يبدون اهتمامًا بالموظفين كأشخاص وليس فقط كأداء؟  
أ. نعم، بشكل كبير  
ب. نعم، بشكل متوسط  
ج. لا، بشكل ضعيف  
د. لا، على الإطلاق
24. هل تعتقد أن القيادة التحويلية يمكن أن تؤثر في بناء علاقات إيجابية بين القادة والموظفين؟  
أ. نعم، بشكل كبير  
ب. نعم، بشكل متوسط  
ج. لا، بشكل ضعيف  
د. لا، على الإطلاق
25. هل ترى أن القادة التحويليين قادرين على تحفيز الموظفين لتحقيق الأهداف الاستراتيجية للمؤسسة بطرق مبتكرة ومحفزة؟  
أ. نعم، بشكل كبير  
ب. نعم، بشكل متوسط  
ج. لا، بشكل ضعيف  
د. لا، على الإطلاق

## تحليل البيانات

### • تحليل البيانات المجمعة

1. تأثير القيادة التحويلية على مستوى الالتزام:  
- النتيجة: الاختيار أ (ذو تأثير كبير) بنسبة 60%، الاختيار ب (ذو تأثير متوسط) بنسبة 38%.  
- استنتاج: يظهر أن غالبية المشاركين يرون أن القيادة التحويلية تؤثر بشكل كبير أو متوسط على مستوى الالتزام تجاه العمل.

2. ثقة القادة والموظفين:
- النتيجة: الاختيار أ (نعم، بشكل كبير) بنسبة 58%، الاختيار ب (نعم، بشكل متوسط) بنسبة 40%.
  - استنتاج: يشير الغالبية إلى أن القيادة التحويلية تساعد في بناء ثقة أكبر بين القادة والموظفين.
3. تأثير القيادة التحويلية على مستوى الولاء:
- النتيجة: الاختيار أ (نعم، بشكل كبير) بنسبة 59%، الاختيار ب (نعم، بشكل متوسط) بنسبة 37%.
  - استنتاج: يظهر أن القيادة التحويلية تساهم بشكل كبير أو متوسط في تحسين مستوى الولاء للمؤسسة.
4. التحديات التي قد تواجه تنفيذ القيادة التحويلية:
- النتائج: الاختيار أ (مقاومة التغيير) بنسبة 44%، الاختيار ب (نقص التدريب) بنسبة 36%.
  - استنتاج: المشاركون يشيرون إلى أن المقاومة للتغيير ونقص التدريب على مهارات القيادة التحويلية هي التحديات الرئيسية.
5. علاقة بين نوعية القيادة والرضا الوظيفي:
- النتائج: الاختيار أ (نعم، بشكل كبير) بنسبة 61%، الاختيار ب (نعم، بشكل متوسط) بنسبة 30%.
  - استنتاج: يظهر أن هناك علاقة إيجابية بين نوعية القيادة والرضا الوظيفي.
6. اختلاف تأثير القيادة التحويلية بين الشركات الصغيرة والكبيرة:
- النتيجة: الاختيار أ (هناك اختلافات واضحة) بنسبة 58%، الاختيار ب (نعم، ولكنها غير بارزة) بنسبة 36%.
  - استنتاج: يشير الغالبية إلى وجود اختلاف في تأثير القيادة التحويلية بين الشركات الصغيرة والكبيرة.
7. تأثير القيادة التحويلية على التفاعل والتعاون بين الموظفين:
- النتائج: الاختيار أ (نعم، بشكل كبير) بنسبة 58%، الاختيار ب (نعم، بشكل متوسط) بنسبة 36%.
  - استنتاج: يظهر أن القيادة التحويلية تؤثر بشكل كبير أو متوسط في تحسين التفاعل والتعاون بين الموظفين.
8. تأثير القيادة التحويلية على الإبداع والابتكار:
- النتائج: الاختيار أ (نعم، بشكل كبير) بنسبة 64%، الاختيار ب (نعم، بشكل متوسط) بنسبة 29%.
  - استنتاج: يظهر أن القيادة التحويلية تعزز الإبداع والابتكار في بيئة العمل بشكل كبير أو متوسط.
9. تأثير القيادة التحويلية على تحقيق أهداف المؤسسة:
- النتائج: الاختيار أ (نعم، بشكل كبير) بنسبة 63%، الاختيار ب (نعم، بشكل متوسط) بنسبة 32%.

- استنتاج: يظهر أن القيادة التحويلية تساهم بشكل كبير أو متوسط في تحقيق أهداف المؤسسة بشكل فعال.

**10. الخصائص الهامة في القادة التحويليين:**

- النتائج: الاختيار أ (الرؤية والتوجيه الواضح) بنسبة 40%، الاختيار ب (القدرة على التواصل والتوجيه الفعال) بنسبة 39%.

- استنتاج: يرى المشاركون أن الرؤية والتوجيه الواضح هي الخصائص الأهم في القادة التحويليين.

**11. العوامل التي تعيق تطبيق القيادة التحويلية:**

- النتائج: الاختيار أ (المقاومة للتغيير) بنسبة 51%، الاختيار ب (قيود الثقافة التنظيمية) بنسبة 21%.

- استنتاج: يشير المشاركون إلى أن المقاومة للتغيير وقيود الثقافة التنظيمية هي العوامل الرئيسية التي تعيق تطبيق القيادة التحويلية.

**12. تأثير القيادة التحويلية على رفع مستوى الثقة بين الموظفين والإدارة:**

- النتائج: الاختيار أ (نعم، بشكل كبير) بنسبة 57%، الاختيار ب (نعم، بشكل متوسط) بنسبة 38%.

- استنتاج: يظهر أن القيادة التحويلية تؤثر بشكل كبير أو متوسط في رفع مستوى الثقة بين الموظفين والإدارة.

**13. دور القيادة التحويلية في تعزيز رضا الموظفين عن العمل والمؤسسة:**

- النتيجة: الاختيار أ (كبير) بنسبة 61%، الاختيار ب (متوسط) بنسبة 30%، الاختيار ج (ضعيف) بنسبة 7%.

- استنتاج: يشير الغالبية إلى أن القيادة التحويلية لها دور كبير في زيادة رضا الموظفين.

**14. تأثير القيادة التحويلية على معدلات الاستقالة والتحول في المؤسسة:**

- النتيجة: الاختيار أ (نعم، بشكل كبير) بنسبة 57%، الاختيار ب (نعم، بشكل متوسط) بنسبة 34%.

- استنتاج: يشير الغالبية إلى أن القيادة التحويلية يمكن أن تساهم بشكل كبير أو متوسط في تقليل معدلات الاستقالة والتحول في المؤسسة.

**15. كيف يمكن للقائد التحويلي أن يساهم في تعزيز الولاء لدى الموظفين:**

- النتيجة: الاختيار د (كل ما سبق) بنسبة 26%.

- استنتاج: الغالبية يرى أن القائد التحويلي يمكن أن يساهم في تعزيز الولاء لدى الموظفين بعدة طرق مختلفة.

16. استعداد القادة التحويليين للاستماع إلى آراء ومقترحات الموظفين:  
- النتيجة: الاختيار أ (نعم، بشكل كبير) بنسبة 57%، الاختيار ب (نعم، بشكل متوسط) بنسبة 33%.  
- استنتاج: الغالبية يرى أن القادة التحويليين مستعدون للاستماع إلى آراء ومقترحات الموظفين بشكل كبير أو متوسط.
17. تأثير القيادة التحويلية على تحسين التواصل بين القادة والموظفين:  
- النتيجة: الاختيار أ (نعم، بشكل كبير) بنسبة 62%، الاختيار ب (نعم، بشكل متوسط) بنسبة 37%.  
- استنتاج: يشير الغالبية إلى أن القيادة التحويلية تؤثر بشكل كبير أو متوسط في تحسين التواصل بين القادة والموظفين.
18. قدرة القيادة التحويلية على تعزيز الروح المعنوية والتحفيز لدى الموظفين:  
- النتيجة: الاختيار أ (نعم، بشكل كبير) بنسبة 61%، الاختيار ب (نعم، بشكل متوسط) بنسبة 36%.  
- استنتاج: الغالبية يرى أن القيادة التحويلية يمكن أن تساهم في تعزيز الروح المعنوية والتحفيز لدى الموظفين بشكل كبير أو متوسط.
19. تأثير القيادة التحويلية على زيادة إنتاجية الموظفين وتحسين أدائهم:  
- النتيجة: الاختيار أ (نعم، بشكل كبير) بنسبة 58%، الاختيار ب (نعم، بشكل متوسط) بنسبة 37%.  
- استنتاج: الغالبية يرى أن القيادة التحويلية يمكن أن تؤثر في زيادة إنتاجية الموظفين وتحسين أدائهم بشكل كبير أو متوسط.
20. قدرة القادة التحويليين على تحفيز الموظفين لتحقيق الأهداف الاستراتيجية للمؤسسة بطرق مبتكرة ومحفزة:  
- النتيجة: الاختيار أ (نعم، بشكل كبير) بنسبة 56%، الاختيار ب (نعم، بشكل متوسط) بنسبة 42%.  
- استنتاج: الغالبية يرى أن القادة التحويليين قادرون على تحفيز الموظفين لتحقيق الأهداف الاستراتيجية للمؤسسة بطرق مبتكرة ومحفزة.
21. قدرة القيادة التحويلية على بناء ثقافة عمل إيجابية وتعزيز الانتماء والولاء للمؤسسة:  
- النتيجة: الاختيار أ (نعم، بشكل كبير) بنسبة 64%، الاختيار ب (نعم، بشكل متوسط) بنسبة 29%.  
- استنتاج: الغالبية يرى أن القيادة التحويلية قادرة على بناء ثقافة عمل إيجابية وتعزيز الانتماء والولاء للمؤسسة بشكل كبير أو متوسط.

22. قدرة القيادة التحويلية على بناء علاقات إيجابية بين القادة والموظفين:  
- النتيجة: الاختيار أ (نعم، بشكل كبير) بنسبة 56%، الاختيار ب (نعم، بشكل متوسط) بنسبة 42%.  
- استنتاج: الغالبية يرى أن القيادة التحويلية قادرة على بناء علاقات إيجابية بين القادة والموظفين بشكل كبير أو متوسط.
23. الاهتمام بالموظفين كأشخاص بجانب أدائهم:  
- النتيجة: الاختيار أ (نعم، بشكل كبير) بنسبة 58%، الاختيار ب (نعم، بشكل متوسط) بنسبة 33%.  
- استنتاج: الغالبية يرى أن القادة التحويليين يبدون اهتمامًا بالموظفين كأشخاص بجانب أدائهم بشكل كبير أو متوسط.
24. قدرة القيادة التحويلية على تحفيز الموظفين لتحقيق الأهداف الشخصية والمؤسسية:  
- النتيجة: الاختيار أ (نعم، بشكل كبير) بنسبة 57%، الاختيار ب (نعم، بشكل متوسط) بنسبة 34%.  
- استنتاج: الغالبية يرى أن القادة التحويليين قادرين على تحفيز الموظفين لتحقيق الأهداف الشخصية والمؤسسية بشكل كبير أو متوسط.
25. قدرة القادة التحويليين على تحفيز الموظفين لتحقيق الأهداف الاستراتيجية للمؤسسة بطرق مبتكرة ومحفزة:  
- النتيجة: الاختيار أ (نعم، بشكل كبير) بنسبة 56%، الاختيار ب (نعم، بشكل متوسط) بنسبة 42%.  
- استنتاج: الغالبية يرى أن القادة التحويليين قادرين على تحفيز الموظفين لتحقيق الأهداف الاستراتيجية للمؤسسة بطرق مبتكرة ومحفزة بشكل كبير أو متوسط.
- تفسير النتائج ومقارنتها بالأدبيات السابقة:  
تظهر نتائج الاستبيان المقدمة من المشاركين ما يلي:  
1. تأثير القيادة التحويلية على مستوى الالتزام: الغالبية يرى أن القيادة التحويلية تؤثر بشكل كبير أو متوسط على مستوى الالتزام تجاه العمل.  
2. ثقة القادة والموظفين: الأغلبية يشير إلى أن القيادة التحويلية تساعد في بناء ثقة أكبر بين القادة والموظفين.  
3. تأثير القيادة التحويلية على مستوى الولاء: يظهر أن القيادة التحويلية تساهم بشكل كبير أو متوسط في تحسين مستوى الولاء للمؤسسة.

4. التحديات التي قد تواجه تنفيذ القيادة التحويلية: المشاركون يشيرون إلى أن المقاومة للتغيير ونقص التدريب على مهارات القيادة التحويلية هما التحديات الرئيسية.
5. علاقة بين نوعية القيادة والرضا الوظيفي: يظهر وجود علاقة إيجابية بين نوعية القيادة والرضا الوظيفي.
6. اختلاف تأثير القيادة التحويلية بين الشركات الصغيرة والكبيرة: يشير الغالبية إلى وجود اختلاف في تأثير القيادة التحويلية بين الشركات الصغيرة والكبيرة.
7. تأثير القيادة التحويلية على التفاعل والتعاون بين الموظفين: يظهر أن القيادة التحويلية تؤثر بشكل كبير أو متوسط في تحسين التفاعل والتعاون بين الموظفين.
8. تأثير القيادة التحويلية على الإبداع والابتكار: الغالبية ترى أن القيادة التحويلية تعزز الإبداع والابتكار في بيئة العمل بشكل كبير أو متوسط.
9. تأثير القيادة التحويلية على تحقيق أهداف المؤسسة: يظهر أن القيادة التحويلية تساهم بشكل كبير أو متوسط في تحقيق أهداف المؤسسة بشكل فعال.
10. الخصائص الهامة في القادة التحويليين: الغالبية يرى أن الرؤية والتوجيه الواضح هي الخصائص الأهم في القادة التحويليين.
11. العوامل التي تعيق تطبيق القيادة التحويلية: المشاركون يشيرون إلى أن المقاومة للتغيير وقيود الثقافة التنظيمية هي العوامل الرئيسية التي تعيق تطبيق القيادة التحويلية.
12. تأثير القيادة التحويلية على رفع مستوى الثقة بين الموظفين والإدارة: الغالبية يرى أن القيادة التحويلية تؤثر بشكل كبير أو متوسط في رفع مستوى الثقة بين الموظفين والإدارة.
13. دور القيادة التحويلية في تعزيز رضا الموظفين عن العمل والمؤسسة: يشير الغالبية إلى أن القيادة التحويلية لها دور كبير في زيادة رضا الموظفين.
14. تأثير القيادة التحويلية على معدلات الاستقالة والتحول في المؤسسة: يشير الغالبية إلى أن القيادة التحويلية يمكن أن تساهم بشكل كبير أو متوسط في تقليل معدلات الاستقالة والتحول في المؤسسة.
15. كيفية تعزيز الولاء لدى الموظفين بواسطة القائد التحويلي: الغالبية يرى أن القائد التحويلي يمكن أن يساهم في تعزيز الولاء لدى الموظفين بعدة طرق مختلفة.
16. استعداد القادة التحويليين للاستماع إلى آراء ومقترحات الموظفين: الغالبية يرى أن القادة التحويليين مستعدون للاستماع إلى آراء ومقترحات الموظفين بشكل كبير أو متوسط.

17. تأثير القيادة التحويلية على تحسين التواصل بين القادة والموظفين: الغالبية يرى أن القيادة التحويلية تؤثر بشكل كبير أو متوسط في تحسين التواصل بين القادة والموظفين.
18. قدرة القيادة التحويلية على تعزيز الروح المعنوية والتحفيز لدى الموظفين: الغالبية يرى أن القيادة التحويلية يمكن أن تساهم في تعزيز الروح المعنوية والتحفيز لدى الموظفين بشكل كبير أو متوسط.
19. تأثير القيادة التحويلية على زيادة إنتاجية الموظفين وتحسين أدائهم: الغالبية يرى أن القيادة التحويلية يمكن أن تؤثر في زيادة إنتاجية الموظفين وتحسين أدائهم بشكل كبير أو متوسط.
20. قدرة القادة التحويليين على تحفيز الموظفين لتحقيق الأهداف الاستراتيجية للمؤسسة بطرق مبتكرة ومحفزة: الغالبية يرى أن القادة التحويليين قادرون على تحفيز الموظفين لتحقيق الأهداف الاستراتيجية للمؤسسة بطرق مبتكرة ومحفزة.
21. قدرة القيادة التحويلية على بناء ثقافة عمل إيجابية وتعزيز الانتماء والولاء للمؤسسة: الغالبية يرى أن القيادة التحويلية قادرة على بناء ثقافة عمل إيجابية وتعزيز الانتماء والولاء للمؤسسة بشكل كبير أو متوسط.
22. قدرة القيادة التحويلية على بناء علاقات إيجابية بين القادة والموظفين: الغالبية يرى أن القيادة التحويلية قادرة على بناء علاقات إيجابية بين القادة والموظفين بشكل كبير أو متوسط.
23. الاهتمام بالموظفين كأشخاص بجانب أدائهم: الغالبية يرى أن القادة التحويليين يبدون اهتمامًا بالموظفين كأشخاص بجانب أدائهم بشكل كبير أو متوسط.
24. قدرة القيادة التحويلية على تحفيز الموظفين لتحقيق الأهداف الشخصية والمؤسسية: الغالبية يرى أن القادة التحويليين قادرون على تحفيز الموظفين لتحقيق الأهداف الشخصية والمؤسسية بشكل كبير أو متوسط.
25. قدرة القادة التحويليين على تحفيز الموظفين لتحقيق الأهداف الاستراتيجية للمؤسسة بطرق مبتكرة ومحفزة: الغالبية يرى أن القادة التحويليين قادرون على تحفيز الموظفين لتحقيق الأهداف الاستراتيجية للمؤسسة بطرق مبتكرة ومحفزة بشكل كبير أو متوسط.
- وتشير النتائج إلى أن القيادة التحويلية لها تأثير إيجابي على مستوى الالتزام، الثقة، الولاء، الرضا الوظيفي، التفاعل والتعاون، الإبداع والابتكار، تحقيق أهداف المؤسسة، وغيرها من جوانب العمل الهامة. وتظهر أيضًا

أن هناك تحديات محتملة مثل المقاومة للتغيير ونقص التدريب على مهارات القيادة التحويلية، ولكن القادة التحويليين يمكنهم التعامل مع هذه التحديات بفعالية.

### • مقارنة نتائج الدراسات السابقة ونتائج الاستبيان

#### 1. علاقة القيادة التحويلية بالإبداع الإداري والولاء التنظيمي:

- في الدراسة التي أجريتها (العازمي، 2017م)، وجدت النتائج علاقة طردية متوسطة بين القيادة التحويلية والإبداع الإداري.
- في دراسة الوطبان (1432هـ)، وجدت النتائج أن رؤساء الأقسام العلمية يمارسون السلوك القيادي التحويلي بدرجة كبيرة، وهذا يعكس وجود علاقة إيجابية بين القيادة التحويلية والولاء التنظيمي لدى أعضاء هيئة التدريس.
- في دراسة آل فطوح (1439هـ)، وجدت النتائج وجود علاقة إيجابية وطردية بين القيادة التحويلية والتعلم التنظيمي في الأجهزة الأمنية.
- بالنسبة لنتائج الاستبيان، يشير معظم المشاركين إلى أن القيادة التحويلية تؤثر بشكل كبير أو متوسط في تحقيق أهداف المؤسسة وزيادة الإبداع والابتكار وتحسين مستوى الولاء والرضا الوظيفي.

#### 2. استعداد القادة لإدارة الأزمات والتأثير على الاستعداد للتعلم التنظيمي:

- في دراسة أبو رمان (2016م)، وجدت النتائج أن القيادة التحويلية تمثلت في ممارساتها وجاهزيتها لإدارة الأزمات بنسبة تقارب 64.1%، مما يشير إلى استعداد القادة التحويليين للتعامل مع الأزمات.
- هذا يتوافق مع نتائج الاستبيان، حيث يظهر أن القادة التحويليين يمكن أن يساهموا في تحفيز الموظفين لتحقيق الأهداف الشخصية والمؤسسية بطرق مبتكرة ومحفزة، مما يعكس استعدادهم لتحمل المسؤولية وإدارة الأزمات.

وبشكل عام، تتجلى علاقة إيجابية بين القيادة التحويلية والعديد من الجوانب المؤسسية مثل الإبداع، الولاء، التعلم التنظيمي، واستعداد القادة لإدارة الأزمات. هذا يعزز أهمية تطوير مهارات القيادة التحويلية في بيئة العمل لتحقيق أهداف المؤسسة وتعزيز الأداء الشامل.

## النتائج

### • نتائج الدراسة:

1. القيادة التحويلية والإبداع الإداري:
    - هناك علاقة طردية متوسطة بين خصائص القادة التحويليين ومدى توفر الإبداع الإداري في المؤسسات.
    - القيادة التحويلية تسهم في تعزيز مهارات وقدرات الإبداع لدى الموظفين، مما يؤدي إلى تحسين الأداء وتحقيق الأهداف المؤسسية بشكل أكبر.
  2. القيادة التحويلية والولاء التنظيمي:
    - تشير الدراسات إلى وجود علاقة إيجابية بين القيادة التحويلية والولاء التنظيمي، حيث يشعر الموظفون بالولاء والانتماء للمؤسسة التي تتبنى نهج القيادة التحويلية.
    - يعزز السلوك القيادي التحويلي الثقة والتفاعل الإيجابي بين القادة والموظفين، مما يعزز الولاء والانتماء للمؤسسة.
  3. القيادة التحويلية والتعلم التنظيمي:
    - تظهر الدراسات وجود علاقة إيجابية وطرديّة بين القيادة التحويلية والتعلم التنظيمي في الأجهزة الأمنية والمؤسسات الأكاديمية.
    - يساهم القادة التحويليون في تشجيع الموظفين على التعلم وتبني المهارات الجديدة، مما يعزز القدرة على التكيف مع التحديات وتحسين الأداء التنظيمي.
  4. الاستعداد لإدارة الأزمات والقيادة التحويلية:
    - القادة التحويليون يظهرون استعدادًا أكبر لإدارة الأزمات، مما يعكس قدرتهم على التكيف مع التحديات واتخاذ القرارات الصعبة في ظل الظروف الصعبة.
    - القيادة التحويلية تعزز الاستعداد النفسي والتنظيمي للقادة للتعامل مع الأزمات بكفاءة وفعالية.
- بشكل عام، تؤكد النتائج على أهمية تطوير وتعزيز القيادة التحويلية في المؤسسات، حيث تسهم في تعزيز الإبداع، وزيادة الولاء التنظيمي، وتعزيز التعلم التنظيمي، وتحسين الاستعداد لإدارة الأزمات.
- التركيز على كيفية تأكيد أو نفي فرضيات البحث.

## المناقشة والتوصيات

• تحليل نتائج الدراسة في ضوء الأهداف المحددة يسلط الضوء على عدة نقاط مهمة:

1. تأثير القيادة التحويلية على مستوى الالتزام لدى الموظفين:  
- يتضح أن هناك علاقة إيجابية بين القيادة التحويلية ومستوى الالتزام لدى الموظفين في القطاع الخاص في محافظة الرياض. قادة التحويل يسهمون في تعزيز الالتزام والانتماء للمؤسسة من خلال سلوكهم المحفز والملهم.
2. تأثير القيادة التحويلية على مستوى الولاء للموظفين:  
- النتائج تظهر أن القادة التحويليين يمكنهم تعزيز مستوى الولاء لدى الموظفين في الشركات والمؤسسات بمختلف القطاعات في محافظة الرياض. هذا يعكس الثقة والتفاعل الإيجابي الذي يتمتع به القادة التحويليون.
3. علاقة بين نمط القيادة التحويلية والرضا الوظيفي والانخراط في العمل:  
- يشير التحليل إلى وجود علاقة إيجابية بين القيادة التحويلية وعناصر الرضا الوظيفي والانخراط في العمل. قادة التحويل يمكنهم تعزيز رضا الموظفين وزيادة مستوى انخراطهم من خلال سلوكهم القيادي الفعال.
4. العوامل المساهمة في نجاح تطبيق القيادة التحويلية:  
- يجب التركيز على الثقافة التنظيمية والتوجيه الإداري كعوامل أساسية لنجاح تطبيق القيادة التحويلية في القطاع الخاص في محافظة الرياض.
5. أفضل الممارسات والاستراتيجيات لتعزيز القيادة التحويلية وتحقيق الأهداف المؤسسية:  
- يمكن للشركات والمؤسسات اعتماد أفضل الممارسات مثل تشجيع الابتكار والتفاعل مع الموظفين لتعزيز القيادة التحويلية وتحقيق الأهداف المؤسسية.
6. التوصيات العملية لتطوير القيادة التحويلية وزيادة مستوى رضا وولاء الموظفين:  
- ينبغي تقديم التوصيات العملية للإدارات والقادة في القطاع الخاص في محافظة الرياض بشأن كيفية تطوير وتعزيز القيادة التحويلية، مما يساهم في زيادة مستوى رضا وولاء الموظفين.

7. إطار مفاهيمي لفهم أفضل لمفهوم القيادة التحويلية وأثرها:  
- من خلال استعراض الأدبيات وتحليل النظريات ذات الصلة، يمكن توفير إطار مفاهيمي يساهم في فهم أفضل لمفهوم القيادة التحويلية وأثرها على الالتزام والولاء للموظفين.

8. إضاءة جديدة حول العلاقة بين القيادة التحويلية وتعزيز الالتزام والولاء:  
- يمكن توفير إضاءة جديدة حول العلاقة بين القيادة التحويلية وتعزيز الالتزام والولاء في القطاع الخاص في محافظة الرياض من خلال استخدام منهجيات بحثية تتيح فهماً عميقاً لهذه العلاقة.

### • التوصيات

بناءً على النتائج والتحليل المقدم، يمكن تقديم العديد من التوصيات العملية للقطاع الخاص في محافظة الرياض لتعزيز القيادة التحويلية وزيادة مستوى رضا وولاء الموظفين. هنا بعض التوصيات:

1. تطوير برامج تدريبية للقادة: ينبغي تطوير برامج تدريبية مخصصة للقادة في القطاع الخاص في محافظة الرياض لتعزيز مهارات القيادة التحويلية. يجب أن تركز هذه البرامج على تطوير القدرات التحليلية والتواصل الفعال وتحفيز الإبداع وإدارة التغيير.

2. تعزيز ثقافة التفوق والابتكار: يجب تعزيز ثقافة التفوق والابتكار في الشركات والمؤسسات من خلال تشجيع القادة على تبني ممارسات إدارة مبتكرة وتحفيز الموظفين على تقديم الأفكار الجديدة والمبتكرة.

3. تعزيز التواصل والتفاعل مع الموظفين: ينبغي على القادة تعزيز التواصل والتفاعل مع الموظفين بشكل فعال، واستماع إلى مخاوفهم واقتراحاتهم، وتقديم الدعم والإرشاد عند الحاجة. يمكن تنظيم جلسات استماع دورية وتحفيزية لتعزيز هذا النوع من التفاعل.

4. تشجيع الشفافية والعدالة التنظيمية: يجب تشجيع الشركات والمؤسسات على تطبيق مبادئ الشفافية والعدالة التنظيمية في جميع جوانب العمل، بما في ذلك عمليات الاختيار والترقيات وتوزيع المكافآت. يعزز ذلك الثقة والولاء لدى الموظفين.

5. استخدام تقنيات التكنولوجيا لتعزيز التواصل والتفاعل: يمكن استخدام تقنيات التكنولوجيا مثل منصات الإعلان الداخلي والتطبيقات المخصصة لتعزيز التواصل والتفاعل بين القادة والموظفين، وتوفير بيئة عمل رقمية تشجع على تبادل الأفكار والمعرفة.

6. تشجيع الابتكار والمبادرة: يجب تشجيع الشركات والمؤسسات على تقديم مساحة للموظفين لتطوير أفكارهم وتجربة حلول جديدة للتحديات المؤسسية. يمكن تنظيم ورش عمل ومسابقات للابتكار لتحفيز الموظفين على المشاركة والتميز.

7. تطوير نظم المكافآت والترقيات المبنية على الأداء: يجب تطوير نظم المكافآت والترقيات في الشركات والمؤسسات لتكون أكثر عدالة وشفافية ومبنية على الأداء والتميز. يشجع ذلك الموظفين على تقديم أداء متميز ويعزز الولاء والانتماء للمؤسسة.

8. تنظيم دورات وورش عمل حول القيادة التحويلية: يمكن تنظيم دورات تدريبية وورش عمل حول القيادة التحويلية للقادة والمديرين في الشركات والمؤسسات، لتمكينهم من فهم مبادئ القيادة التحويلية وتطبيقها بفعالية في بيئة العمل.

هذه التوصيات يمكن أن تسهم في تحقيق أهداف البحث وتعزيز القيادة التحويلية في القطاع الخاص في محافظة الرياض، وبالتالي زيادة مستوى رضا وولاء الموظفين وتحقيق الأهداف المؤسسية بشكل أفضل.

### • القيود والتحديات

تعرض العديد من القيود والتحديات طريق البحث في هذا المجال، ومن المهم النظر فيها ومناقشتها لتوجيه الأبحاث المستقبلية نحو التطور والتحسين. إليك بعض القيود والتحديات التي واجهت هذا البحث وتوجيهات للأبحاث المستقبلية:

#### 1. التحديات المنهجية:

- قد يكون من الصعب قياس وتقييم القيادة التحويلية وتأثيرها على العواطف والسلوكيات للموظفين بشكل دقيق.
- يمكن أن تكون البيانات المتاحة محدودة، مما يصعب على الباحثين استنتاجاتهم.

#### 2. التحديات المؤسسية:

- قد يواجه الباحثون صعوبة في الحصول على تعاون من الشركات والمؤسسات للوصول إلى الموظفين وجمع البيانات.

- تقديم البحث بشكل كامل وشامل يمكن أن يكون صعبًا بسبب الحاجة إلى الوصول إلى معلومات سرية أو حساسة.

### 3. التحديات الثقافية والتنظيمية:

- قد تختلف الثقافات التنظيمية بين الشركات والمؤسسات، مما يعني أن النتائج قد لا تكون قابلة للتعميم بشكل كامل على مجتمعات أخرى.  
- قد تواجه الشركات والمؤسسات تحديات ثقافية في تبني نماذج قيادية جديدة، ويمكن أن تؤثر هذه التحديات على نتائج البحث.

### 4. التحديات التقنية:

- قد يواجه الباحثون تحديات في استخدام التقنيات الحديثة لجمع وتحليل البيانات، ويجب توفير الدعم الفني الكافي لتجاوز هذه التحديات.

### 5. التحديات الإدارية:

- قد تكون هناك صعوبات في تنسيق الجهود بين مختلف الأقسام والفرق داخل المؤسسات، مما يمكن أن يؤثر على جودة البحث ونتائجه.

للتغلب على هذه القيود والتحديات، يمكن للأبحاث المستقبلية أن تركز على تنويع المناهج والأساليب المستخدمة، وزيادة التعاون مع الشركات والمؤسسات، وتوسيع نطاق البيانات المدرجة في الدراسات. كما يجب أن تهتم الأبحاث المستقبلية بتحليل العوامل الثقافية والتنظيمية والتقنية التي تؤثر على تبني القيادة التحويلية وتأثيرها على الأداء والرضا في بيئات العمل المختلفة.

## الختام

باختتام هذا البحث، يتضح أن القيادة التحويلية تمثل عاملاً أساسياً في تحقيق النجاح والتميز في بيئات العمل في القطاع الخاص في محافظة الرياض. توضح الدراسات المحلية والعالمية أن هناك علاقة إيجابية بين القيادة التحويلية والعديد من الجوانب المهمة للأداء الوظيفي، مثل الإبداع الإداري، والولاء التنظيمي، والتعلم التنظيمي، والاستعداد لإدارة الأزمات.

تبرز توصيات هذا البحث أهمية تبني الشركات والمؤسسات لأساليب القيادة التحويلية كإطار قيادي حديث يعزز التفاعل الإيجابي بين القادة والموظفين، ويعزز الإبداع والولاء والالتزام بالمؤسسة. وعلاوة على ذلك، تشير التوصيات إلى ضرورة تعزيز الثقافة التنظيمية وتوجيه الإدارة نحو دعم القيادة التحويلية وتشجيع الموظفين على تطوير مهاراتهم وقدراتهم الابتكارية.

من الضروري أيضًا توفير الدعم الفني والموارد اللازمة لتنفيذ استراتيجيات القيادة التحويلية بنجاح، بما في ذلك توفير التدريب والتطوير المستمر للقادة والموظفين. كما ينبغي على الشركات والمؤسسات استكشاف أفضل الممارسات في هذا المجال وتبنيها، مع التركيز على تطبيقات القيادة التحويلية الفعالة التي تعزز الأداء والرضا في بيئات العمل.

وفي النهاية، يمكن للأبحاث المستقبلية استكمال هذه الدراسة من خلال التركيز على تحليل العوامل الثقافية والتنظيمية والتقنية التي تؤثر على تطبيق وتأثير القيادة التحويلية، مما يساعد في توجيه الشركات والمؤسسات نحو تطوير استراتيجيات فعالة لتعزيز القيادة التحويلية وتعزيز الأداء والرضا لدى موظفيها.

## المراجع

1. أبو رمان (2016م) أثر القيادة التحويلية في الاستعداد لإدارة الأزمات.
2. أحمد، محمد الزائدي. ٢٠١٥. سلوك القيادة التحويلية لدى مديري مكاتب التعليم بمحافظة جدة وعلاقته بالثقة التنظيمية لدى المشرفين التربويين. مجلة كلية التربية (أسيوط) 31 (5) , 169-242.
3. آل عزام، سعد؛ ظفرة، فايز. ٢٠٢٣. أثر القيادة التحويلية على إدارة الأزمة الصحية في ظل وباء كوفيد 19 بالتطبيق على إمارة منطقة عسير. مجلة كلية الاقتصاد والعلوم السياسية 24 (2) , 267-299.
4. آل فطيح (1439هـ) علاقة تطبيقات القيادة التحويلية بالتعلم التنظيمي في الأجهزة الأمنية.
5. جاد الرب، جاد الرب عبد السميع حسانين؛ السراج حسين. ٢٠٢٣. تأثير القيادة التحويلية على الملكية النفسية بالتطبيق على العاملين بقطاعات وزارة الكهرباء والطاقة المتجددة. المجلة المصرية للدراسات التجارية 46 (4) , 531-600.
6. الحلواني، حنان صلاح الدين محمد؛ محمد، مروة مصطفى محمد. ٢٠٢٢. دور القيادة الأخلاقية لدى رؤساء الأقسام الأكاديمية في تحسين المواطنة التنظيمية لأعضاء هيئة التدريس ومعاونيهم (دراسة ميدانية بجامعة أسيوط). مجلة كلية التربية (أسيوط) 38 (12) , 179-286.

7. الخالدي، ٢٠١٤. منتهي محمد. دور القيادة التحويلية في تحسين جودة العملية التعليمية والتربوية في الجامعات الأردنية من وجهة نظر أعضاء الهيئة التدريسية. دراسات في التعليم العالي 7 (7) ، 224-245.
8. زيد، جمال درهم أحمد؛ العزيمي. محمود عبده حسن محمد. ٢٠٢٢. جودة الحياة الوظيفية وأثرها في الإبداع الإداري لدى موظفي جامعة العلوم والتكنولوجيا اليمنية. مجلة الأندلس للعلوم الإنسانية والاجتماعية 9 (61).
9. شلبي، أحمد محمد عفيفي؛ عبد الرحمن، عادل محمد؛ شاهين، صبري منصور إبراهيم. ٢٠٢١. تأثير نمط القيادة التحويلية في تفعيل قدرات البراعة التنظيمية بالقطاع المصرفي (دراسة ميدانية على بنوك قطاع الأعمال بالقاهرة الكبرى). Journal of Environmental Studies and Researches 11 (1), 251-259.
10. الشوابكة، زياد علي؛ الشلبي، فراس سليمان؛ الخوالدة، رياض عبد الله. ٢٠١٨. دور القيادة التحويلية في تحقيق الالتزام التنظيمي لدى العاملين في دائرة ضريبة الدخل والمبيعات الأردنية. المجلة العربية للإدارة 38 (4) ، 166-145.
11. العازمي، محمد بزيح حامد بن تويلى (2011م) القيادة التحويلية وعلاقته بالإبداع الإداري (رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة نايف العربية للعلوم الصحية الرياض).
12. عبد الله. محمد موسى. ٢٠٢٢. درجة ممارسة مديري المدارس الحكومية القيادة التحويلية في لواء القصر من وجهة نظر المعلمين. مجلة كلية التربية (أسبوط) 38 (10.2) ، 88-71.
13. غادة رياض عبد الحكيم جاد. ٢٠١٥. مقومات النجاح الوظيفي لمديري المدارس في ضوء نمط القيادة التحويلية. مجلة كلية التربية (أسبوط) 31 (1) ، 107-70.
14. مديين، سحر بنت خلف سلمان (1434هـ) درجة ممارسة القيادة التحويلية وعلاقتها بالروح المعنوية لأعضاء هيئة التدريس بالجامعات السعودية، (جامعة أم القرى، مكة المكرمة).
15. الوطبان، فهد بن ناصر. (1432هـ). الولاء التنظيمي لأعضاء هيئة التدريس في ضوء القيادة التحويلية لدى رؤساء الأقسام العلمية بالجامعات السعودية. رسالة دكتوراه غير منشورة. قسم الإدارة التربوية، كلية التربية، جامعة الملك سعود، الرياض.

## تحديات وعوامل نجاح المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في قطاع الأغذية في منطقة الرياض

رزان عبد الرحمن باسلم\*، الجوهرة عايد الشمري، ايمان فرحان سفياني

ماجستير إدارة الأعمال، كلية الإدارة، جامعة ميد أوشن

\*razan.baselm@gmail.com

وليد عبد الجواد سليمان صديق، الفيصل عبد الحميد محمد حسن

كلية الإدارة، جامعة ميد أوشن

### المستخلص

هدف البحث إلى التعرف على أهم التحديات التي تواجه المنشآت الصغيرة والمتوسطة في قطاع الأغذية بمدينة الرياض، واستكشاف الاستراتيجيات التي تعتمدها، وتحليل عوامل النجاح التي تساهم في نمو واستدامة الشركات الصغيرة والمتوسطة في قطاع الأغذية. حيث استخدمت الباحثات المنهج الوصفي المسحي، لملاءمته لطبيعة الدراسة وأهدافها، واعتمدن الباحثات باختيار عدد 52 من أصحاب الشركات الصغيرة والمتوسطة من أصل مجتمع الدراسة. وتوصلت الدراسة إلى عدد من النتائج من أهمها: أن المتوسط العام لاستجابة أفراد الدراسة حول محور التحديات والصعوبات في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة يقع عند مستوى "موافق" بمتوسط حسابي يبلغ 4.02، وأن المتوسط العام لاستجابة أفراد الدراسة حول محور عوامل نجاح المؤسسات الصغيرة والمتوسطة يقع عند مستوى "موافق بشدة" بمتوسط حسابي عام يبلغ 4.51، وأن المتوسط العام لاستجابة أفراد الدراسة حول محور التسويق والترويج في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة يقع عند مستوى "موافق وبشدة" بمتوسط حسابي عام يبلغ 4.40، وأوصت الدراسة ب: ينبغي على الجهات الأكاديمية والتدريبية توفير برامج تعليمية وتدريبية متخصصة لأصحاب المشاريع الصغيرة والمتوسطة في قطاع الأغذية، تشمل التسويق، وإدارة التكاليف، وتطوير المهارات الإدارية، وغيرها، لزيادة فهمهم وتطوير قدراتهم في التعامل مع التحديات المالية والتسويقية. يجب تشجيع المؤسسات الأكاديمية على تقديم دعم أكبر للأبحاث والابتكار في مجال صناعة الأغذية، بما في ذلك توفير التمويل والموارد اللازمة للباحثين للتركيز على حلول مبتكرة للتحديات التي تواجه المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في هذا القطاع.

ينبغي على الجامعات والمعاهد الأكاديمية دعم المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في قطاع الأغذية في تحديث  
تكنولوجيتهم وتطبيق الحلول التكنولوجية الحديثة التي تساعدهم في تحسين إنتاجيتهم وجودة منتجاتهم  
وتسويقها بشكل أكثر فعالية.

الكلمات المفتاحية عوامل النجاح، المنشآت الصغيرة، المنشآت المتوسطة، قطاع الأغذية.

## Challenges and success factors for small and medium enterprises in the food sector in the Riyadh region

Razan Abdulrahman Baselm<sup>\*</sup>, Al-Jouhara Ayed Al-Shammari, Eman Farhan Sufiani  
Master of Business Administration, School of Management, Mid-Ocean University  
<sup>\*</sup>razan.baselm@gmail.com

Walid Soliman Sadek and Al-Faisal Abdul Hamid  
School of Management, Mid-Ocean University

### Abstract

Small and medium-sized enterprises (SMEs) in the food sector in Riyadh face various challenges and factors affecting their success. This research aims to identify the main challenges encountered by SMEs in the food sector in Riyadh, explore the strategies they adopt, and analyze the success factors contributing to the growth and sustainability of these SMEs. The researchers employed a descriptive survey method, suitable for the nature and objectives of the study, and selected 52 SME owners from the study population. The study revealed several key findings: the overall average response of the study participants regarding the challenges and difficulties faced by SMEs fell at a "agree" level with an average score of 4.02. Additionally, the overall average response of the study participants regarding the success factors of SMEs fell at a "strongly agree" level with an overall average score of 4.51. Furthermore, the overall average response of the study participants

regarding marketing and promotion in SMEs fell at a "agree and strongly agree" level with an overall average score of 4.40. The study recommended that educational and training programs specialized for SME owners in the food sector be provided, including marketing, cost management, and development of managerial skills, to increase their understanding and enhance their capabilities in dealing with financial and marketing challenges. Academic institutions should be encouraged to provide greater support for research and innovation in the food industry, including providing funding and necessary resources for researchers to focus on innovative solutions to the challenges facing SMEs in this sector. Universities and academic institutions should support SMEs in the food sector in updating their technology and applying modern technological solutions to improve their productivity, product quality, and more effective marketing.

**Keywords:** Success Factors, Small Enterprises, Medium Enterprises, Food Sector.

## الفصل الأول: الإطار العام للدراسة

### المقدمة

سوف نقوم في هذا البحث بالحديث عن ظاهرة انتشرت مؤخرًا بكثرة وهي عن المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في قطاع الأغذية وأبرز التحديات والصعوبات التي واجهتها المؤسسات وعوامل نجاحها، لاحظنا في الآونة الأخيرة بعد أزمة كورونا (COVID-19) انتشار واسع في (المطاعم، الكوفيات، الأسر المنتجة) وأيضاً الكثير منها أغلق ولم يعد لها وجود. وعلى الرغم من الأدوار المهمة التي تلعبها المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، فأنها غالبًا ما تواجه عقبات مالية واقتصادية ومؤسسية وتنظيمية وقانونية كبيرة تعيق أداءها ونموها وتعيق استدامتها (Wang, 2016). ويشير بعض الباحثين إلى أن نمو وأداء المؤسسات الصغيرة والمتوسطة مقيدان بضعف الوصول إلى التمويل ونقص التعليم في مجال ريادة الأعمال ومهارات الأعمال والقيادة (Jiang, 2014). وأن المؤسسات الصغيرة والمتوسطة تلعب دورًا بارزًا في الاقتصاد الوطني السعودي، وعلى حسب ما تم إصداره من منصة منشآت السعودية أن مؤشر نمو منشآت خدمات الأطعمة

والمشروبات أن استمرارية المواسم والفعاليات سيزيد من الإيرادات في المستقبل. وأيضاً جاءت رؤية (2030) داعمة للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة وتنمية مهارات الشباب والشابات في مجال الأنشطة التجارية وفتح لهم دورات وندوات وبرامج ومعارض ومؤتمرات لتساعدهم في نشاطاتهم التجارية.

وقد بحثنا عن التحديات والصعوبات وأسباب عوامل النجاح هذه المؤسسات، وهل كانت أزمة كورونا سبب في هذه الصعوبات وفشل هذه المؤسسات؟ أم كانت نقلة نوعية لهم تحديداً في قطاع الأغذية؟ وهل المواسم والفعاليات أثرت على هذه المؤسسات وساهمت في انتشارها؟

### مشكلة الدراسة

تواجه أصحاب المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في قطاع الأغذية العديد من التحديات والصعوبات التي قد تكون مختلفة باختلاف البلدان والسياقات، حيث أن هذه المنشآت تواجه تحديات ومعوقات عدة تؤثر سلباً على استدامتها واستمراريتها. وبالتالي، يتجلى موضوع الدراسة في تحديد هذه التحديات والمعوقات، وعوامل نجاح هذه المؤسسات وفهم كيفية التأثير عليها، بالإضافة إلى تحديد السبل والآليات التي يمكنها المساهمة في تعزيز استدامة هذه المنشآت، لتلعب دوراً فعالاً في تعزيز النمو الاقتصادي على المستوى الشامل، وقد يكون من الصعب على أصحاب المؤسسات الصغيرة الحصول على التمويل اللازم لبدء أو توسيع عملهم في هذا القطاع، وذلك لوجود منافسة شديدة خاصة من قبل الشركات الكبيرة، مما يصعب على بقائها، حيث يجب على أصحابها الحفاظ على جودة منتجاتهم وخدماتهم لكسب ثقة العملاء والتنافس في السوق، كما يجب على أصحاب المؤسسات الصغيرة والمتوسطة أن يكونوا على دراية بتغيرات الطلب والموضة في سوق الأغذية لضمان استمرارية عملهم.

### أهمية الدراسة

#### أولاً: الأهمية العلمية:

1. تعزيز المعرفة الأكاديمية: يساهم البحث في إثراء المعرفة العلمية حول تحديات وعوامل النجاح في قطاع الأغذية، مما يساهم في توسيع الفهم والتفاهم لهذا القطاع الحيوي.
2. تحفيز البحث الأكاديمي: يلهم هذا البحث الباحثين والأكاديميين لاستكشاف مزيد من الجوانب والمتغيرات ذات الصلة بتحديات ونجاح المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في قطاع الأغذية.

3. تطوير النظريات والمفاهيم: يمكن للبحث أن يساهم في تطوير النظريات والمفاهيم المتعلقة بإدارة الأعمال والتسويق وريادة الأعمال في سياق الصناعات الغذائية.

### ثانياً: الأهمية التطبيقية:

1. تحسين السياسات الحكومية: يمكن أن تستفيد الجهات الحكومية والمنظمات ذات الصلة من نتائج البحث لتطوير السياسات الاقتصادية والتنموية التي تدعم المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في قطاع الأغذية.

2. توجيه الاستثمارات: يمكن أن تقديم نتائج البحث توجيهاً قيماً للمستثمرين والممولين لتوجيه استثماراتهم نحو المجالات التي تواجه تحديات وفرصاً واعدة في قطاع الأغذية.

3. تطوير الممارسات التجارية: يمكن للنتائج العملية للبحث أن تساهم في تحسين الممارسات التجارية وإدارة الأعمال للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة في قطاع الأغذية، مما يعزز فرص نجاحها واستمراريتها.

### أهداف الدراسة

1/ يهدف البحث إلى التعرف على أهم التحديات التي تواجه المنشآت الصغيرة والمتوسطة في قطاع الأغذية بمدينة الرياض.

2/ يهدف البحث على استكشاف الاستراتيجيات التي تعتمد عليها الشركات الصغيرة والمتوسطة للتغلب على هذه التحديات.

3/ يهدف البحث على تحليل عوامل النجاح التي تساهم في نمو واستدامة الشركات الصغيرة والمتوسطة في قطاع الأغذية.

4/ يهدف البحث على تقديم توصيات لواضعي السياسات والشركات الصغيرة والمتوسطة لتعزيز القدرة التنافسية والمرونة لقطاع الأغذية في الرياض.

5/ يهدف البحث إلى فهم أفضل احتياجات السوق وتفضيلات العملاء لتلبية تلك الاحتياجات بشكل أفضل.

6/ يهدف البحث إلى تحليل المنافسة في السوق وتحديد نقاط القوة والضعف لديها مقارنة بالمنافسين.

7/ يهدف البحث على تحديد أفضل استراتيجيات التسويق والترويج للمنتجات والخدمات.

8/ يهدف البحث إلى زيادة الربحية من خلال تحسين العمليات وتطوير المنتجات وتوسيع العمليات التجارية.

9/ يهدف البحث إلى تحسين ممارسات الاستدامة والمسؤولية الاجتماعية للمؤسسة في قطاع الأغذية.

### تساؤلات الدراسة (الفروض)

#### فروض الدراسة:

فرضية الأولى: لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى  $(\alpha=0.05)$  في التحديات التي تواجه المنشآت الصغيرة المتوسطة في منطقة الرياض وتعزي للمتغيرات نوع النشاط، سنوات الخبرة وموقع المنشأة.

الفرضية الثانية: لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى  $(\alpha=0.05)$  في عوامل النجاح التي تساهم في تطوير المنشآت الصغيرة المتوسطة في منطقة الرياض وتعزي للمتغيرات نوع النشاط، سنوات الخبرة وموقع المنشأة.

#### تساؤلات الدراسة:

1. ما هي أهم التحديات التي تواجه المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في قطاع الأغذية بالرياض؟
2. ما هي الاستراتيجيات التي تعتمد عليها الشركات الصغيرة والمتوسطة للتغلب على هذه التحديات في قطاع الأغذية؟
3. ما هي عوامل النجاح التي تساهم في نمو واستدامة الشركات الصغيرة والمتوسطة في قطاع الأغذية؟
4. ما هي التوصيات التي يمكن تقديمها لوضعي السياسات والشركات الصغيرة والمتوسطة لتعزيز القدرة التنافسية والمرونة لقطاع الأغذية في الرياض؟
5. كيف يمكن للبحث المساهمة في فهم أفضل لاحتياجات السوق وتفضيلات العملاء لتحسين تلبية تلك الاحتياجات؟
6. كيف يمكن لتحليل المنافسة في السوق وتحديد نقاط القوة والضعف للمنافسين المساعدة في تحسين الأداء؟
7. ما هي أفضل استراتيجيات التسويق والترويج للمنتجات والخدمات في قطاع الأغذية؟
8. كيف يمكن زيادة الربحية من خلال تحسين العمليات وتطوير المنتجات وتوسيع الأعمال التجارية؟
9. كيف يمكن تحسين ممارسات الاستدامة والمسؤولية الاجتماعية للمؤسسات في قطاع الأغذية؟

## الدراسات السابقة

هناك العديد من الدراسات السابقة في مجال المؤسسات الصغيرة والمتوسطة وأثرها على السوق المحلي وعوامل نجاحها وفشلها:

### 1/ دراسة جيتان (2001): دراسة بعنوان: "تطور الإنتاج المنزلي ونمو وتنمية منتجات السوق"

سعت الدراسة إلى بحث العلاقة بين الإنتاج المنزلي والنتائج المحلي والتنمية الاقتصادية، وكذلك التعرف على الحوافز التي تؤثر على توزيع المصادر بين الإنتاج المنزلي والنتائج المحلي في بنجلاديش، وكذلك أيضاً التعرف على النسبة العامة من الإنتاج المنزلي في الدول النامية والدول المتقدمة، وقد اعتمد الباحث على المنهج التحليلي القائم على تطوير نموذج رامسي الديناميكي العام الخاص بالإنتاج المنزلي للتعرف على العلاقة بين التنمية الاقتصادية والنتائج المحلي في بنجلاديش والإنتاج المنزلي حيث يتناول نموذج رامسي المنافسة الاحتكارية المتعلقة بالمنتجات المنزلية المتنوعة في السوق المحلية في الدول النامية والمتقدمة، وكذلك تأثير استهلاك منتجات الأسر المنتجة على نمو الناتج المحلي والتنمية الاقتصادية.

توصلت الدراسة إلى العديد من النتائج أهمها: توزيع المنتجات المنزلية يساعد السوق المحلي على زيادة استهلاكها وبالتالي زيادة معدل المدخرات داخل الشركات التي يمكن استثمارها نسبياً في السوق المحلي للشركات، كما تساعد على زيادة معدل التنمية الاقتصادية التي ترفع من مستوى الأجور نتيجة زيادة رأس مال الشركات، وتساعد على التنمية الاقتصادية نتيجة زيادة معدل الناتج المحلي على المدى الطويل، في حين تؤدي السياسات الضريبية المفروضة إلى خفض عوائد مصادر السوق المحلي المرتبطة بالإنتاج المنزلي وبالتالي تؤدي إلى خفض معدل التنمية الاقتصادية في الدول النامية والمتقدمة، وأوصت الدراسة بضرورة تشجيع الأسر المنتجة على المزيد من العمل من أجل التنمية الاقتصادية ونمو الإنتاج المحلي.

### 2/ دراسة أحمد (2011) دراسة بعنوان: "أثر التمويل الإسلامي على تطوير المشروعات الصغيرة"

سعت الدراسة إلى الكشف عن الصيغ التمويلية المناسبة لتمويل صغار المنتجين والكشف عن منتجات جيدة تساهم في تنمية صغار المنتجين ثم الاستفادة من تجارب الدول التي بنت نهضتها على المشروعات الصغيرة، واعتمدت على المنهج الوصفي التحليلي توصلت الدراسة إلى عدة نتائج أهمها أن معظم تمويل المشروعات الصغيرة يكون بادخار ذاتي أو من خلال تكافل وتضامن المجتمع المحيط، وأوصت الدراسة بتضمين مفاهيم التمويل الأصغر في المناهج الدراسية وضرورة الاهتمام بتدريب العمالة وتنمية وتطوير

الكفاءات الإدارية والفنية في المشروعات الصغيرة والاطلاع على تجارب الدول في مجال تمويل المشروعات الصغيرة والاستفادة من تجاربهم في تنمية وتطوير المشروعات الصغيرة. وقد تبين من الدراسة السابقة أنها تتفق مع دراستنا الحالية في أنها تهتم بالمشروعات الصغيرة وتختلف عنها في مكان تطبيق الدراسة وفي مجالها.

### 3/ دراسة النسور (2015) دراسة بعنوان: "دور المشاريع الصغيرة في تنمية المجتمع المحلي في محافظة البلقاء في الأردن"

سعت الدراسة إلى التعرف على دور المشاريع الصغيرة في تنمية المجتمع المحلي في محافظة البلقاء في الأردن، وإلى رصد الفروق في استجابات أفراد العينة حول دور المشاريع الصغيرة في تنمية المجتمع المحلي في محافظة البلقاء في الأردن، توصلت الدراسة إلى العديد من النتائج من أهمها: زيادة الاهتمام بالإنتاج المحلي من قبل المؤسسات المعنية بالتحفيز على تطوير المنتجات وزيادة الطاقة الإنتاجية للمشاريع الصغيرة للإسهام في رفع مستوى الدخل، وبالتالي رفع المستوى المعيشي للأسرة الأردنية، وأوصت الدراسة العمل على تدريب وتأهيل مالكي المشاريع الصغيرة في الأردن في التعامل مع الجانب المالي لتسهيل عملية تدفق القروض للمحتاجين، وضرورة تشجيع واستقطاب الشباب للعمل واستثمار طاقاتهم في المشاريع الصغيرة؛ الأمر الذي يسهم في الحد من انتشار ظاهري الفقر والبطالة.

### 4/ دراسة الحموري (2017) دراسة بعنوان: "دور المشروعات الصغيرة في تعزيز مشاركة المرأة لتنمية المجتمعات المحلية"

سعت الدراسة إلى التعرف على دور المشروعات الصغيرة في تعزيز مشاركة المرأة لتنمية المجتمعات المحلية في المملكة العربية السعودية. توصلت الدراسة إلى أهمية دور المشروعات الصغيرة في تعزيز مشاركة المرأة لتنمية المجتمعات المحلية في المملكة العربية السعودية، وأوصت الدراسة بضرورة دعم المشاريع النسائية الصغيرة، وإخضاع صاحبات المشاريع الصغيرة لبرامج تدريب تشمل النواحي الخاصة بالمشروع.

### 5/ دراسة باطويح (2018) الدراسة بعنوان: "التنمية المحلية المستدامة والمشروعات الصغيرة والمتوسطة"

سعت الدراسة إلى الكشف عن علاقة بين التنمية المحلية المستدامة والمشروعات الصغيرة والمتوسطة.

توصلت الدراسة إلى العديد من النتائج من أهمها: أن هنالك علاقة وثيقة بين التنمية المحلية المستدامة وقطاع المشروعات الصغيرة والمتوسطة في اقتصاديات الدول النامية والمتقدمة دون استثناء، وإلى مفهوم التنمية المستدامة والتنمية المحلية المستدامة بأبعادها والأهداف التي تسعى لتحقيقها وذلك من خلال التنمية المحلية المستدامة، وأوصت الدراسة بضرورة تأكيد على وضع استراتيجيات واضحة للعالم.

### 6/ دراسة بوشيخي (2018) الدراسة بعنوان: "دور المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في تعزيز التنمية المستدامة"

سعت الدراسة إلى التعرف على دور المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في تعزيز التنمية المستدامة في الجزائر وذلك لدورها الفعال في تشغيل العمالة، وتوصلت الدراسة لمجموعة من النتائج من أهمها: الاعتماد على نهج الاستدامة سبباً لبلوغ الأهداف الاقتصادية والاجتماعية في الجزائر الجديدة، وأوصت الدراسة ببناء مجموعة من المؤسسات والأجهزة والهيئات الحكومية مع اختلاف مسمياتها (لجان - وكالات - مجالس ...) والتي تعنى بإعداد السياسات والاستراتيجيات الهادفة إلى تعزيز تطبيق التنمية المستدامة على المستويات الاقتصادية والاجتماعية والبيئية.

### المنهجية وطرق البحث

**تصميم البحث:** نهج متعدد الأساليب يتضمن الأساليب النوعية والكمية.

**أخذ العينات:** أخذ عينات طبقية لضمان التمثيل من مختلف القطاعات الفرعية وأحجام الشركات الصغيرة والمتوسطة.

### جمع البيانات

**النوعية:** مقابلات مع أصحاب الشركات الصغيرة والمتوسطة والمديرين وخبراء الصناعة لاستكشاف التحديات وعوامل النجاح.

**الكمية:** الدراسات الاستقصائية الموزعة على الشركات الصغيرة والمتوسطة لجمع البيانات حول تحديات واستراتيجيات ومقاييس أداء محددة.

## تحليل البيانات

التحليل الموضوعي للبيانات النوعية والتحليل الإحصائي للبيانات الكمية باستخدام البرامج المناسبة.

### أدوات الدراسة (أدوات جمع البيانات)

اعتمدت هذه الدراسة على:

- 1- المصادر والمراجع الإلكترونية والورقية (من دراسات وأبحاث وكتب ومقالات).
- 2- الاستبيان.
- 3- المقابلة الشخصية.

### مجالات الدراسة (بشري، مكاني، زماني)

المجال البشري: تستهدف الدراسة أصحاب المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في قطاع الأغذية.  
المجال المكاني: اقتصرت الدراسة على المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في منطقة الرياض.  
المجال زماني: تتحدد الدراسة زمنياً منذ أن انتشرت المؤسسات الصغيرة والمتوسطة حتى عام 2024م.

### الفصل الثاني: الإطار النظري

المبحث الأول: المؤسسات الصغيرة والمتوسطة

#### 1.1 تمهيد

تعد المؤسسات الصغيرة والمتوسطة من أكثر المؤسسات انتشاراً في الدول النامية والمتقدمة ولا يوجد لديها تعريف موحد وكل دولة حسب رؤيتها وتعدد في الخصائص سواء كانت مختلفة أو متشابهة وتنقسم إلى عدة مجالات على حسب المشاريع وهذا ما سوف يتم شرحه بالتفصيل في المبحث. (عبد الحميد عبد المطلب، 2009)

## 1.2 مفهوم المؤسسات الصغيرة والمتوسطة

### تعريف المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الدول العربية:

لا يوجد تعريف محدد متفق عليه يحدد ماهي المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الدول العربية، نتيجة لاختلاف المعايير المتبناة لتقديم تعريف لهذه المؤسسات فهناك دول تعتمد معيار العمالة أو رأس المال المستثمر أو التطور التقني، وهذا ما نجم عنه نتائج متباينة تبعاً لتباين الدول وطبيعة هيكلها الاقتصادية والاجتماعية، فمثلاً: في دول مجلس التعاون الخليجي، تعرف الصناعات الصغيرة بأنها تلم المنشآت التي يبلغ متوسط رأسمالها المستثمر أقل من مليوني دولار، أما الصناعات المتوسطة فتتمثل بالمنشآت التي يستثمر كل منها من 2 مليون وأقل من 6 ملايين دولار.

### عرفت إدارة المشروعات الصغيرة في أمريكا المشروع الصغير:

أن المنشأة التي تملك وتدار بشكل مستقل ولا يكون لديها القدرة على السيطرة في مجالها، وحجم مبيعاتها السنوي قليل نسبياً، ويبلغ عدد العمال حوالي (250) عاملاً كحد أقصى، وإجمالي الأموال المستثمرة لا يزيد عن 3 مليون دولار. (أحمد، برهم، 2007)

### تعريف اللجنة الأوروبية:

فقد عرفت المشروعات الصغرى على أنها: تلك المشروعات التي توظف أقل من 50 عاملاً، وإجمالي المبيعات لا يتجاوز 10 مليون يورو، كما عرفت المشروعات المتوسطة بأنها: تلك المشاريع التي توظف أقل من 250 عاملاً وحجم أعمالها السنوي لا يتجاوز 50 مليون يورو. (سوق الأوراق المالية الليبي، 2011 ص 09)

### تعريف منظمة الأمم المتحدة للتنمية الصناعية للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة:

اليونيدو عرفت المشروعات الصغيرة بأنها: تلك المشروعات التي يديرها مالك واحد ويتكفل بكامل المسؤولية، سواء كانت طويلة الأجل أو قصيرة الأجل، ويتراوح عدد العاملين فيها ما بين 10-50 عاملاً. (تعريف منظمة الأمم المتحدة للتنمية الصناعية. UNIDO, 2015)

### تعريف منظمة العمل الدولية للصناعات الصغيرة:

تعرف الصناعات الصغرى بأنها: تلك الصناعات التي يعمل بها 50 عاملاً وتحدد مبلغ لا يزيد عن 1000 دولار لكل عامل، وتزداد إلى 5000 دولار في بعض الصناعات على ألا يزيد رأس مال المنشأة عن 100.000 دولار. (برجي، 2012، ص30)

### 1.3 معايير المؤسسات الصغيرة والمتوسطة

المؤسسات الصغيرة والمتوسطة (المعروفة اختصارًا بالمشاريع الـ SMEs) تمثل نسيجًا أساسيًا في الاقتصادات الوطنية وتلعب دورًا حيويًا في دعم النمو الاقتصادي وخلق فرص عمل، ومن أجل ضمان نجاحها واستدامتها، هنالك مجموعة من المعايير يمكن أن تطبق عليها، وتشمل:

1- حجم العمل والإيرادات: عادة ما يعتبر الحجم الإجمالي للمبيعات أو الإيرادات وحجم العمل المرتبط بهذه المؤسسة من أبرز المعايير. على سبيل المثال، يمكن تعريف المؤسسة الصغيرة بأن تكون لديها إيرادات سنوية تقل عن حد معين، والمؤسسة المتوسطة تكون لديها إيرادات تقع ضمن نطاق محدد.

2- عدد الموظفين: يمكن استخدام عدد الموظفين كمؤشر لحجم العمل والتأثير الاقتصادي للمؤسسة. على سبيل المثال، يمكن تعريف المؤسسة الصغيرة بأن تكون لديها عدد محدود من الموظفين، في حين تكون المؤسسة المتوسطة لديها عدد أكبر بشكل ملحوظ.

3- هيكل الملكية والتنظيم الداخلي: تعتمد هذه المعايير على كيفية تنظيم المؤسسة وهيكل ملكيتها. يمكن أن تُعتبر المؤسسات التي تديرها الأسر أو الأفراد القليلة أو الشركات الصغيرة كمؤسسات صغيرة. بينما قد تكون الشركات المحدودة المسؤولية (LLC) أو الشركات المساهمة العامة المملوكة للعامة مؤسسات متوسطة.

4- معرفة السوق والتوجهات الصناعية: قد تعتمد المعايير أيضاً على المعرفة الخاصة بالسوق التي تستهدفها المؤسسة ومدى تنوع منتجاتها أو خدماتها. قد تُعتبر المؤسسة صغيرة إذا كانت تستهدف سوقاً محدداً بينما تُعتبر متوسطة إذا كانت تمتلك مجموعة أوسع من المنتجات والخدمات.

5- الأثر الاقتصادي والاجتماعي: يُعتبر الأثر الاقتصادي والاجتماعي الذي تخلقه المؤسسة أيضاً معياراً مهماً. فالمؤسسات التي تسهم في خلق فرص العمل وتعزز التنمية المحلية قد تحظى بتقدير إضافي.

هذه مجرد بعض المعايير العامة التي يمكن استخدامها لتحديد الشركات الصغيرة والمتوسطة. ومن المهم أن يتم تطبيق هذه المعايير بشكل مناسب وفقاً للظروف المحلية والقوانين الوطنية. (د. محمد العمري، 2018)

#### 1.4 أهداف المؤسسات الصغيرة والمتوسطة

1- ترقية روح المبادرة الفردية والجماعية، باستخدام أنشطة اقتصادية سلعية أو خدمية لم تكن موجودة من قبل، وكذلك إحياء أنشطة تم التخلي عنها لأي سبب كان.

2- استحداث فرص عمل جديدة بصورة مباشرة وهذا لمستحدثي المؤسسات، أو بصورة غير مباشرة عن طريق استخدامهم لأشخاص آخرين، ومن خلال الاستحداث لغرض العمل يمكن أن تتحقق الاستجابة السريعة للمطالب الاجتماعية في مجال الشغل.

3- يمكن أن تشكل أداة فعالة لتوطين الأنشطة في المناطق النائية، مما يجعلها أداة مهمة لترقية وتثمين الثروة المحلية، وإحدى وسائل الاندماج والتكامل بين المناطق.

4- يمكن أن تكون حلقة وصل في النسيج الاقتصادي من خلال مجمل العلاقات التي تربطها بباقي المؤسسات المحيطة والمتفاعلة معها والتي تشترك في استخدام نفس المدخلات.

5- تمكين فئات عديدة من المجتمع تمتلك الأفكار الاستثمارية الجيدة، ولكنها لا تملك القدرة المالية والإدارية على تحويل هذه الأفكار إلى مشاريع واقعية.

6- تشكل إحدى مصادر الدخل بالنسبة لمستحدثيها ومستخدميها، كما تشكل مصدراً إضافياً لتنمية العائد المالي للدولة من خلال الاقتطاعات والضرائب المختلفة.

7- تشكل إحدى وسائل الإدماج للقطاع غير المنظم والعائلي. (محمد يعقوب، 2006)

#### 1.5 أهمية المؤسسات الصغيرة والمتوسطة

المؤسسات الصغيرة والمتوسطة تلعب دوراً بارزاً في الاقتصادات الوطنية والعالمية، وتحظى بأهمية كبيرة لعدة أسباب:

1- خلق فرص العمل: تعتبر المؤسسات الصغيرة والمتوسطة مصدراً رئيسياً لخلق فرص العمل، حيث تشكل نسبة كبيرة من القوى العاملة في العديد من الدول.

- 2- تحفيز الابتكار والإبداع: نظراً لمرونتها وقدرتها على التكيف مع التغيرات السريعة في السوق، تسهم المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في تحفيز الابتكار وتطوير حلول جديدة للتحديات الاقتصادية والاجتماعية.
- 3- تعزيز التنوع الاقتصادي: تسهم المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في تنوع الاقتصاد، حيث تقدم مجموعة متنوعة من المنتجات والخدمات التي تلبى احتياجات مختلفة للمستهلكين.
- 4- تقليل الفجوة الاقتصادية: من خلال توفير فرص العمل ودعم رواد الأعمال من ذوي الدخل المحدود، تساهم المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في تقليل الفجوة الاقتصادية وتعزيز التنمية الشاملة.
- 5- تعزيز التنمية المستدامة: ساهم المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في تعزيز التنمية المستدامة من خلال دعم النمو الاقتصادي والبنية التحتية الاجتماعية والبيئية في المجتمعات المحلية.
- وتجلى أهمية المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في تعزيز النمو الاقتصادي وتحسين مستوى المعيشة، بالإضافة إلى دورها الحيوي في تعزيز التنمية المستدامة والاستدامة الاقتصادية. (منظمة التعاون والتنمية الاقتصادية، 2017)

### 1.6 خصائص المؤسسات الصغيرة والمتوسطة

- على الرغم من هذا التباين في تعريف المؤسسات الصغيرة والمتوسطة بين الدول وأبعاد هذا التباين المختلفة، إلا أنها توصف بمجموعة من الخصائص العامة التي تميزها عن المؤسسات الكبيرة. تجدر الإشارة إلى أنه ليس بالضرورة أن تنطبق هذه الخصائص على جميع المنشآت في كافة الدول العالم، فهناك خصائص مشتركة بين المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في كل من الصين والكويت والأردن على سبيل المثال، إلا أنه ثمة خصائص تنفرد بها المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الصين، وكذلك الحال في الكويت والأردن. ويعود الاختلاف في بعض خصائص هذه المؤسسات إلى عوامل عديدة:
1. اختلاف هيكل الإنتاج.
  2. تباين البيئة الاستثمارية وسهولة ممارسة أنشطة الأعمال.
  3. هيكل سوق العمل.
  4. تركيبة السكان.
  5. درجة النمو الاقتصادي.
  6. القطاعات الرئيسية التي تتمركز بها هذه المؤسسات.

7. درجة التطوير التكنولوجي. (الخطيب، 2009؛ الصليح، 2001؛ chen, 226)

وتعتبر المؤسسات الصغيرة والمتوسطة جزء من منظورة المؤسسات الكبيرة وتعتمد على نفس عناصرها إلا أنها تعتبر أصغر من حيث حجم رأس المال وعدد العمليات التي تجرى على منتجاتها ونوع التكنولوجيا المستخدمة وعدد العمال وتتميز بالخصائص التالية:

1- خصائص اقتصادية: قدرتها على توفير فرص عمل كبيرة وإمكانية ارتباطها بغيرها من المؤسسات الكبيرة كمؤسسات مغذية لها بمكوناتها، كما تستطيع تنمية المجمعات العمرانية الجديدة.

2- خصائص اجتماعية: من خلال ما توفره من فرص عمل وعنصر رأس المال وهو العنصر النادر في معظم البلاد النامية، فهي بذلك الأقدر على استغلال الموارد النادرة بكفاءة أكبر.

3- الخصائص الفنية: يمكنها استخدام فن إنتاجي مناسب، الاستخدام الأمثل لباقي عوامل الإنتاج.

4- الخصائص الإدارية: في الغالب مالك المؤسسة هو مديره، وتتأثر القرارات الإدارية الخاصة بالمؤسسة بخصائص شخصية المالك، وغالبًا يعمل من خلال بيئة محلية، ولا يحتاج لنظام إداري معقد. (حسين عبد المطلب، 2011ص231)

## المبحث الثاني: قطاع الأغذية

### 2.1 تمهيد

يعتبر قطاع الأغذية واحدًا من أهم القطاعات في الاقتصاد العالمي، حيث يلعب دورًا حيويًا في تلبية احتياجات البشرية الأساسية وضمان سامة الغذاء وتحسين جودة الحياة، ويشمل قطاع الأغذية مجموعة واسعة من الأنشطة المتعلقة بإنتاج وتصنيع وتوزيع وتسويق المنتجات بما في ذلك الزراعة والثروة الحيوانية، وتحويل المواد الخام والتجارة الدولية والخدمات اللوجستية. (منظمة الأغذية والزراعة (FAO)، 2022)

### 2.2 مفهوم قطاع الأغذية

قطاع الأغذية والمشروبات هو قطاع اقتصادي حيوي يشمل إنتاج وتوزيع وتسويق المنتجات الغذائية والمشروبات. يشمل هذا القطاع مجموعة واسعة من الأنشطة التي تتراوح بين زراعة المحاصيل وتربية المواشي وإنتاج المنتجات الغذائية المصنعة والمشروبات الغازية والمياه المعبأة والمشروبات الكحولية، والقهوة، والشاي، وغيرها. ويعتبر قطاع الأغذية والمشروبات جزءًا حيويًا من الاقتصاد العالمي، حيث يوفر

فرص عمل كبيرة ويسهم في تلبية الاحتياجات الأساسية للبشر وتتطلب هذه الصناعة التكامل بين الجودة والسلامة والابتكار لتلبية تحديات السوق المتغيرة وتوجهات المستهلكين.

وهذي بعض النقاط التي توضح أكثر عن قطاع الأغذية والمشروبات:

1- تنوع المنتجات: يتميز قطاع الأغذية والمشروبات بتنوع واسع في المنتجات المتاحة، بدءًا من المنتجات الطازجة مثل الفواكه والخضروات واللحوم والأسماك إلى المنتجات المصنعة مثل المعلبات والمعجنات والحلويات والمشروبات المختلفة.

2- الطلب الثابت: يتمتع قطاع الأغذية والمشروبات بطلب مستقر وثابت نسبيًا، حيث أن الأغذية والمشروبات تعتبر من الاحتياجات الأساسية للبشر ولا غنى عنها في حياتهم اليومية.

3- التحديات الصحية والتغذوية: تواجه الصناعة تحديات متعلقة بالصحة والتغذية، مثل زيادة الوعي بضرورة تناول الأطعمة الصحية والمتوازنة والحد من السكريات والدهون الضارة.

4- التحديات البيئية: يواجه قطاع الأغذية والمشروبات تحديات بيئية مثل استدامة الموارد الطبيعية وتقليل النفايات والتلوث وتحسين الإنتاجية بطرق صديقة للبيئة.

5- الابتكار والتطوير: يشهد قطاع الأغذية والمشروبات تطورات مستمرة في مجال الابتكار والتطوير، سواء في عمليات الإنتاج أو تطوير المنتجات لتلبية تغيرات ذوق المستهلكين وتوجهاتهم الصحية.

6- التشريعات والمعايير الغذائية: تفرض الحكومات معايير صارمة على قطاع الأغذية والمشروبات لضمان سلامة المنتجات وجودتها والامتثال لمعايير التغذية والصحة.

7- التسويق والتوزيع: يلعب التسويق والتوزيع دورًا هامًا في الشركات في هذا القطاع، حيث تسعى الشركات إلى تسويق منتجاتها بفعالية وتوفيرها بشكل ملائم للمستهلكين. (منصة وتيرة للاستشارات الاقتصادية، 2022)

### 2.3 أهمية قطاع الأغذية

يعتبر قطاع الأغذية أحد القطاعات الحيوية والأساسية في أي اقتصاد، وتكمن أهميته في عده جوانب مختلفة:

- 1- الأمن الغذائي: يوفر قطاع الأغذية الأساس للبقاء وأمنو للسكان ومع وجود نظام غذائي مستدام ومتوازن يضمن توفر الغذاء الآمن والمغذي للجميع.
- 2- الصحة العامة: يؤثر قطاع الأغذية بشكل كبير على صحة الأفراد والمجتمعات، وتوفر الأغذية ذات الجودة العالية يقلل انتشار الأمراض المعدية ويعزز الصحة العامة.
- 3- التنمية الاقتصادية: يعد قطاع الأغذية مصدراً رئيسياً للوظائف والدخل في العديد من البلدان، بالإضافة إلى ذلك فإن توسع هذا القطاع يعزز التنمية الاقتصادية ويسهم في تحسين معيشة السكان.
- 4- الزراعة والبيئة: يعتمد قطاع الأغذية بشكل أساسي على الزراعة واستخدام الموارد الطبيعية لذا فإن تطوير هذا القطاع يتطلب المحافظة على البيئة واستدامة الموارد الطبيعية.
- 5- الأمن الوطني: تأمين إمدادات الغذاء يجعل البلدان أقل استقلالية وأكثر عرضة للتأثيرات الخارجية. (منظمة الغذاء والزراعة للأمم المتحدة، 2020)

#### 2.4 مجالات قطاع الأغذية

يشمل قطاع الأغذية عدة مجالات ومنها:

##### 1- قطاع المطاعم وتنقسم إلى قسمين:

- A- **المطاعم مع الخدمة:** وهي مطاعم يتم فيها إعداد وتقديم الوجبات الغذائية لتناولها داخل صالة الطعام الملحقة والمعدة خصيصاً لهذا الغرض أو يمكن تناولها خارج المحل.
- B- **مطاعم الوجبات السريعة:** وهي تتميز بتقديم الأطعمة سريعة التحضير ضمن قائمة محدودة من الوجبات غالباً ما تنتمي هذه المطاعم إلى علامات تجارية عالمية، ولكن يمكن أن تكون ذات علامة تجارية محلية وتقدم في الغالب أطعمة من أنماط الغذاء الغربي وتكون توقعات نمو السوق السعودي لمطاعم الوجبات السريعة في عام 2025 في منطقة الرياض بنسبة 11.9%، وتشكل مطاعم الوجبات السريعة 35% من إجمالي السوق السعودي للمطاعم والمقاهي.

## 2- المقاهي:

المقهى أو الكوفي شوب أو الكافية هو مكان عام يجلس فيه الناس لشرب القهوة أو الشاي أو العصائر والمشروبات والمأكولات الخفيفة يوجد منها العديد من الأصناف حسب نوع وجودة الخدمة المقدمة والمساحة والمكان ومنها من ينتمي إلى علامات تجاربه عالمية وأخرى محلية عادة ما يكون لها فروع ومنها من دون علامة يكون لها في اغلب الأحيان فرع واحد. (منصة منشآت، 2022)

## 3- الأسر المنتجة:

هناك من يعرف الأسر المنتجة بأنها برنامج أو مشروع اجتماعي واقتصادي للسيدات والفتيات في المناطق القروية المستهدفة لتقديم خدمات تدريبية وتعليمية وكذلك خبرات فنية وتسويقية وإنتاجية وعينية وتوجيهية مناسبة للمرأة وأسرتها وكذلك مساعدتها في استغلال فراغها في شيء مفيد ونافع. (ال سعود، 2005: ص127)

وبحسب وزارة الشؤون الاجتماعية بالمملكة العربية السعودية تم تعريف الأسرة المنتجة بأنها: كل أسرة سعودية ذات دخل محدود لديها القدرة والرغبة في استثمار طاقاتها وإمكاناتها في الإنتاج لتحسين مستواها المعيشي وفق شروط معينة. (الدليل الإرشادي لبرنامج إقراض وتأهيل الأسر المنتجة، 2005) ونقصد بالأسر المنتجة في الدراسة: هي كل أسرة سعودية ذات دخل محدود لديها القدرة والرغبة في استثمار طاقاتها وإمكاناتها في الإنتاج لتحسين مستواها المعيشي ونوعية حياتها وفق شروط معينة وتحويلها من أسرة مستهلكة إلى أسرة منتجة معتمدة على نفسها. (هدى الخيال، 2018)

## الفصل الثالث: التحديات وعوامل النجاح التي تواجه المؤسسات الصغيرة والمتوسطة

### المبحث الأول: تحديات المؤسسات الصغيرة والمتوسطة

#### 1.1 التمهيد

أن التحديات والصعوبات في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة تعتبر جزءًا حيويًا من منظومة الأعمال العالمية، حيث أن المؤسسات الصغيرة والمتوسطة تواجه العديد من التحديات والصعوبات التي تعيق مسيرتها وضمها في سوق العمل، إلا أن بعض المؤسسات استطاعت التغلب على هذه التحديات.

## 1.2 مفهوم التحديات

التحديات تشير إلى الصعوبات أو المشكلات التي يواجهها الأفراد أو المؤسسات أثناء محاولتهم تحقيق أهدافهم أو تنفيذ مشاريعهم. تتنوع التحديات بشكل كبير وتتأثر بعدة عوامل، بما في ذلك البيئة الخارجية والظروف الداخلية والموارد المتاحة. قد تكون التحديات متعلقة بالمال، أو الموارد البشرية، أو التكنولوجيا، أو السياسة، أو أي جانب آخر من عملية التنفيذ أو التحقيق. (Robbins, S. P., & Coulter, M. 2016).

وأيضاً من مفهوم التحديات هي التي تمثل المواقف أو الظروف التي تعتبر صعبة أو محفوفة بالمخاطر والتي يتعين على الأفراد أو المجتمعات مواجهتها وتخطيها. يمكن أن تكون التحديات متعلقة بمختلف المجالات، مثل البيئة، والاقتصاد، والسياسة، والثقافة، والصحة، والتكنولوجيا، وغيرها. تتفاوت التحديات في مستوى صعوبتها وتأثيرها، حيث قد تكون بعضها تحديات صغيرة ومحدودة، بينما تكون البعض الآخر تحديات هيكلية تؤثر على نطاق أوسع وتتطلب استجابة جماعية، ويتطلب التعامل مع التحديات استراتيجيات متعددة، قد تشمل التحليل العميق للمشكلة، وتطوير خطط عمل فعّالة، والتعاون مع الآخرين، وتوجيه الموارد الضرورية، والتكيف مع التغيرات المستمرة. يمكن أن يكون التعامل مع التحديات مصدراً للتطور والنمو إذا تم استخدامها بشكل فعال كفرصة لتحقيق التغيير الإيجابي وتحسين الظروف الحالية. (مصطفى نابلسي، 2012).

## 1.3 أهم التحديات التي تواجه المؤسسات الصغيرة والمتوسطة

من أهم التحديات المعتادة التي تواجه المؤسسات ورواد الأعمال الجدد ما يلي:

- 1- عدم توفر المعرفة بالأنشطة وبالفرص المتاحة وتوفير العمالة الفنية بالمهارات والقدرات المطلوبة على مستويات الأداء العالمي للمؤسسات.
- 2- عدم توفر حزم تمويل مختلفة متخصصة تناسب متطلبات المشروعات والمنشآت الصغيرة والمتوسطة مع التمييز بين تمويل المشروعات التنموية للمنشآت الجديدة، والتحيز لتمويل المشروعات الاستثمارية للمنشآت القائمة.
- 3- عدم توفر نماذج الوحدات الإنتاجية الاقتصادية الصغيرة ودلائل التشغيل للمشروعات والمنشآت المتكررة والقابلة للنمو لتكوين المنشآت المتوسطة والكبيرة.

4- صعوبة الربط بسلاسل القيمة أو سلاسل الإمداد المختلفة طبقاً للدراسات القطاعية لكل محافظة أو إقليم.

5- عدم دعم زيادة الأعمال أو مراكز تأهيل الأفراد والمؤسسات لخلق الفرص ومكوناتها وبناء القدرات وتنمية الموارد.

6- عدم توفر التخطيط الاستراتيجي والقدرة على التنفيذ.

7- عدم تهيئة بيئة عمل المؤسسات الصغيرة وصعوبة الظروف المحيطة والفرص المتاحة من حيث القوانين وتفعيلها والنظم والقواعد والاشتراطات والمتطلبات والدعم والمساندة الفنية والبيروقراطية والروتين لتناسب الأعمال الصغيرة والمتوسطة.

8- عدم توفر آليات الاحتضان والتبني والحماية للمؤسسات الريادية الجديدة لتمكين رواد الأعمال الجدد للمشروعات الصغيرة من المشاركة في التنمية ومعرفة الفرص ودراساتها واغتنامها أو المشاركة في هذه الفرص.

9- عدم تحليل وتقييم وتصنيف وإدارة المخاطر للمنشآت الصغيرة والمتوسطة بالمنشآت الكبيرة، علماً بأن الريادة هي القدرة على إدراك وتقييم الفرص المتاحة واتخاذ قرار المخاطرة لخلق فرص العمل والمشروعات والمنشآت الجديدة من خلال الفكر الريادي لفتح أسواق جديدة وليس الاكتفاء بزيادة العرض أو زيادة الطلب أو توسيع السوق الحالي. وتوفر منظمات الأعمال والجهات الداعمة الإقليمية والدولية خدمات تنمية الأعمال والخدمات المالية والخدمات غير المالية لرواد الأعمال وللمنشآت الجديدة والقائمة بالإضافة إلى تقديم الدعم الفني والتقني، كما تقوم الجهات الداعمة المحلية باتخاذ الإجراءات المساندة لتعزيز مجتمعات ريادة الأعمال وتهيئة المؤسسات والمراكز التي تقدم خدماتها لتنمية الأعمال وبرامج نشر فكر وثقافة العمل الحر ومبادئ وقيم العمل وريادة الأعمال وتنمية وصقل المهارات والقدرات، ونشر آليات التنمية وتوفير شبكات الاتصال وقواعد البيانات للحصول على المعرفة خاصة لسلاسل القيمة وسلاسل الإمداد. (غزت ضياء الدين، 2012)

#### 1.4 أنواع تحديات المؤسسات الصغيرة والمتوسطة

يمكن أن تكون التحديات متنوعة وتعتمد على السياق الخاص بالمؤسسة، ولكن من بين التحديات الشائعة التي تواجهها المؤسسات يمكن ذكر:

- 1- التحديات التنظيمية: مثل تصاعد المنافسة، وتغيرات التشريعات واللوائح، والتغيرات في هيكل السوق.
- 2- التحديات التكنولوجية: مثل التحديث التكنولوجي السريع، وتأثير التكنولوجيا على طبيعة العمل والتوظيف.
- 3- التحديات المالية: مثل تحديات التمويل وإدارة التكاليف وتحسين الأداء المالي.
- 4- التحديات الاقتصادية: مثل التغيرات في الطلب الاقتصادي، وتقلبات الأسعار، والتضخم.
- 5- التحديات الاجتماعية والثقافية: مثل التغيرات في احتياجات وتوقعات المجتمع، والتنوع الثقافي في بيئة العمل. (سامي علي، 2017)

### 1.5 آليات مواجهة المخاطر في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة

من أهم آليات مواجهة المخاطر لرواد الأعمال الصغيرة والمتوسطة:

- 1- الحصول على المعلومات والمعرفة الكاملة لأنشطة المشروع.
- 2- الاستفادة من الخبرات والاستعانة بالمتخصصين والخبراء.
- 3- تحديد المخاطر وأولوياتها وإدارتها.
- 4- الادخار والاستثمار وصناديق الطوارئ.
- 5- مسك دفاتر محاسبية منتظمة.
- 6- التأمين ضد المخاطر (الحوادث والإصابات والحريق والسرقة وخيانة الأمانة والأخطار المهنية والنقل والتلف والوفاة وغيرها). (غزت ضياء الدين، 2012)

### المبحث الثاني: عوامل نجاح المؤسسات الصغيرة والمتوسطة

#### 2.1 التمهيدي

أن تحقيق النجاح في عالم الأعمال يعد هدفاً رئيسياً لكل المؤسسات، وتطلب تحقيق النجاح في المؤسسات إلى استراتيجيات ذكية وعوامل داخلية وخارجية فعالة لتحقيق أعلى درجات النجاح، ويتطلب أيضاً تحقيق ومرونة مع التحديات المتغيرة في البيئة الخارجية والداخلية والتحديات الاقتصادية.

## 2.2 مفهوم عوامل النجاح

مفهوم عوامل النجاح يمكن أن يختلف تبعاً للسياق، لكن عموماً يمكن تعريفها على أنها الظروف أو العوامل التي تزيد من احتمالية تحقيق الهدف أو النجاح في مجال معين. ويمكن أن تشمل هذه العوامل القدرات الشخصية، والموارد المتاحة، والتخطيط، والتحفيز، وغيرها. (الفرنسيس دينيس، 2009)

عوامل النجاح هي العوامل التي تسهم في تحقيق الهدف المنشود أو النتائج المرجوة بنجاح. تختلف هذه العوامل باختلاف السياق والمجال، وقد تشمل عوامل متعددة تتداخل مع بعضها البعض لتحقيق النجاح في مجال معين. تشمل عوامل النجاح عادة القدرات الفردية والجماعية، والموارد المتاحة، والتخطيط والتنظيم، والتوجيه الفعال، والتكيف مع التغيرات، والعوامل الخارجية مثل البيئة والسياسات الاجتماعية والاقتصادية. (Kotter, J. P, 2012)

## 2.3 أهم عوامل النجاح

من أبرز عوامل النجاح الأساسية:

1- عوامل تقنية: خبرات علمية وقدرات بحثية متخصصة في الصناعات الدقيقة.

2- عوامل صناعية وإنتاجية:

- كفاءة إنتاجية مع القدرة على خفض التكاليف (اقتصاديات الحجم).
- جودة إنتاج عالية.
- معدل إنتاجية عالي للعامل الواحد.

3- عوامل متعلقة بالتوزيع:

- شبكة كبيرة ومنتشرة من الموزعين والبائعين والوكالات.
- سرعة التسليم والتوصيل.
- معارض و منافذ توزيع مملوكة للشركة.
- القرب من المستهلك النهائي.

4- عوامل التسويقية:

- خدمات عملاء متميزة.

- قاعدة مستهلكين كبيرة.
- مجموعة متكاملة من المنتجات والخدمات.
- تميز وإبداع في الإعلان.

5- عوامل تنظيمية:

- تنظيم معلومات وقواعد بيانات كفؤة وموثوقة.
- خبرات إدارية.

6- عوامل أخرى:

- صورة ذهنية مفضلة لدى العملاء.
- تكاليف مخفضة عمومًا.
- علاقات ممتازة مع الموظفين.
- براءة اختراع. (أحمد الزهراني، 2002)

## 2.4 الجودة والاستدامة

### الجودة:

وأشار جلولي ورحمون (2020) إلى الأهمية والفائدة المحققة للجودة المتمثلة في الحد من شكاوى المستهلكين والزبائن والعملاء، ومن الأساليب الوقائية التحسين الذي يؤدي إلى تقليل تكاليف الجودة وارتفاع مستواها، وزيادة رضا العملاء بسبب التخفيض من عيوب الإنتاج وارتفاع جودة المنتج، وزيادة الفاعلية وتخفيض المخزون والحد من الأخطاء وزيادة الابتكارات والتحسينات، الفحص المستمر لكافة العمليات واستبعاد أي نشاط ثانوي في إنتاج السلع وتقديم الخدمات.

تأتي أهمية الجودة من حيث أنها مناهجاً شاملاً للتغيير فهي تتخطى بأنها فقط أسلوب يتبع بصورة إجرائية، فأهميتها لا تنعكس فقط على تحسين العلاقات المتبادلة، وإنما تنعكس على رفع الروح المعنوية وتحسينها بين العاملين، وتنمية روح الفريق والشعور بالفخر عند تحسين سمعة المشروع. (أحمد زكريا، مروان عبد النور، 2023)

### مبادئ إدارة الجودة الشاملة:

تقوم إدارة الجودة الشاملة على مجموعة من المبادئ الإدارية، وبالتالي يجب على المؤسسات المتبينة لهذا النظام تطبيق هذه الأبعاد من أجل تحقيق أعلى مستويات الأداء وتحقيق الجودة المطلوبة ومن أبرز هذه المبادئ:

1- التركيز على العميل: المقصود هنا ليس فقط العميل الخارجي للمؤسسة وإنما العميل قد يكون داخلياً داخل المؤسسة سواء موظفين أو أقسام أو إدارات (وهم الذين يتوقف على أدائهم نجاح المؤسسة في تحقيق مستوى الجودة المطلوبة).

2- التركيز على العمليات والنتائج معاً: من خلال إيجاد حلول مستمرة للمشاكل التي تعترض سبيل تحسين المنتجات والخدمات المقدمة للعملاء.

3- الوقاية من الأخطاء قبل وقوعها: يتطلب هذا المبدأ استخدام معايير جد صارمة لقياس وتحسين جودة المنتجات والخدمات أثناء عملية الإنتاج بدال من استخدامها بعد وقوع الأخطاء.

4- حشد خبرات القوى العاملة: يركز هذا البعد على التحفيز المادي والمعنوي، بمعنى يجب مكافئة العاملين على جهودهم، ويجب أن تقابل جهودهم بالثناء والتقدير، وبالتالي يعتبر العمال كثرة هائلة تكتسبها المؤسسة نظراً للاكتساب هؤلاء العمال كم هائل من المعارف والأفكار الإبداعية التي تمكن المؤسسة من تطوير وتحسين مستوى أدائها.

5- اتخاذ قرارات استناداً إلى الحقائق: بمعنى المشاركة والتفهم الكامل للعمل ومشكلاته ومسبباته بهدف التوصل إلى حلول مفيدة واستراتيجية، ويتم ذلك بجمع معلومات وبيانات حقيقية وموضوعية من أجل بناء القرارات عليها.

6- التغذية العكسية: وهذا المبدأ يتيح للمبادئ الخمسة السابقة أن تحقق ما هو مخطط، ويركز هذا البعد على ضرورة عملية التحسين المستمر في كل مرحلة من المراحل السابقة من أجل الوصول إلى النتائج المطلوبة، إضافة إلى ذلك يجب التركيز على فعالية الاتصالات سواء كانت داخلية أو خارجية. (والي عيسى،

2018)

## 1.5 أهم الاستراتيجيات الذكية التي تساهم في نجاح المؤسسات

هناك العديد من الاستراتيجيات الذكية التي يمكن أن تساهم في نجاح المؤسسة، ومن أهمها:

- 1- تحليل السوق والمنافسة: فهم جيد لاحتياجات السوق وتحليل منافسي المؤسسة يمكن أن يساعد في اتخاذ القرارات الاستراتيجية الصائبة.
- 2- تطوير المنتجات والخدمات: التركيز على تطوير منتجات وخدمات مبتكرة وذات جودة عالية يمكن أن يساهم في جذب المزيد من العملاء وبناء سمعة جيدة للمؤسسة.
- 3- التسويق الرقمي: استخدام وسائل التواصل الاجتماعي والتسويق الرقمي بشكل فعال يمكن أن يزيد من وعي العلامة التجارية ويسهم في زيادة المبيعات.
- 4- إدارة العلاقات مع العملاء: تقديم خدمة عملاء ممتازة وبناء علاقات قوية مع العملاء يمكن أن يساعد في الاحتفاظ بالعملاء الحاليين وجذب عملاء جدد.
- 5- استخدام التكنولوجيا: استخدام التكنولوجيا بشكل فعال في عمليات المؤسسة يمكن أن يزيد من كفاءتها ويقلل من التكاليف. (هشام محمد، 2018)

## الفصل الرابع: منهجية الدراسة وإجراءاتها

يتناول هذا الفصل منهجية الدراسة، حيث تم تحديد المنهج المستخدم بالدراسة، ومجتمع الدراسة وعينتها، والأداة المستخدمة في جمع البيانات بالدراسة مع عرض مفصل لحساب معاملات ثبات وصدق أداة الدراسة، بالإضافة إلى الأساليب الإحصائية المستخدمة في تحليل البيانات.

### منهج الدراسة

استخدمت الباحثات المنهج الوصفي المسحي، لملاءمته لطبيعة الدراسة وأهدافها، وقد عرفه (العساف، 2003م) بأنه "ذلك النوع من البحوث الذي يتم بواسطته استجواب جميع أفراد مجتمع البحث أو عينة كبيرة منهم، ذلك بهدف وصف الظاهرة المدروسة من حيث طبيعتها ودرجة وجودها فقط، دون أن يتجاوز ذلك إلى دراسة العلاقة أو استنتاج الأسباب".

## مجتمع الدراسة

يتكون مجتمع الدراسة الحالية من عينة طبقية من أصحاب الشركات الصغيرة والمتوسطة والمديرين وخبراء الصناعة لاستكشاف التحديات وعوامل النجاح.

## عينة الدراسة

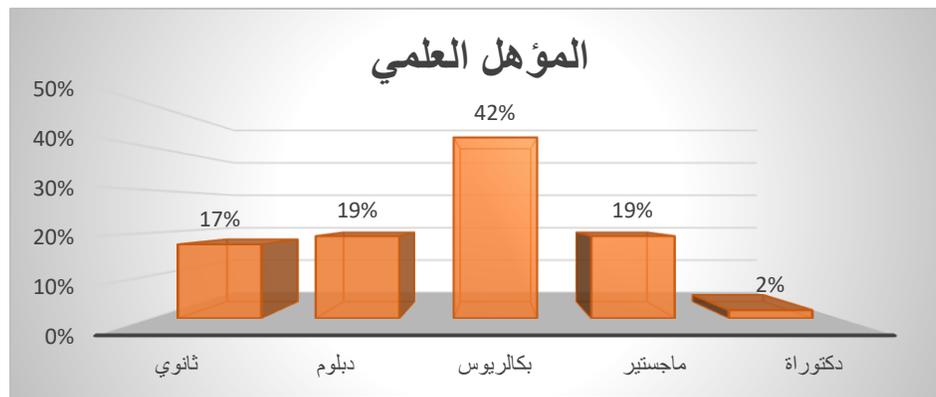
الأصل في البحوث العلمية أن تجرى على جميع أفراد مجتمع البحث؛ لذا قامت الباحثات باختيار عدد 52 من أصحاب الشركات الصغيرة والمتوسطة من أصل مجتمع الدراسة.

## خصائص أفراد الدراسة

### المؤهل العلمي:

جدول رقم (1): يوضح توزيع أفراد الدراسة حسب متغير المؤهل العلمي

النسبة	التكرار	المؤهل العلمي
17%	9	ثانوي
19%	10	دبلوم
42%	22	بكالوريوس
19%	10	ماجستير
2%	1	دكتوراه
100%	52	المجموع



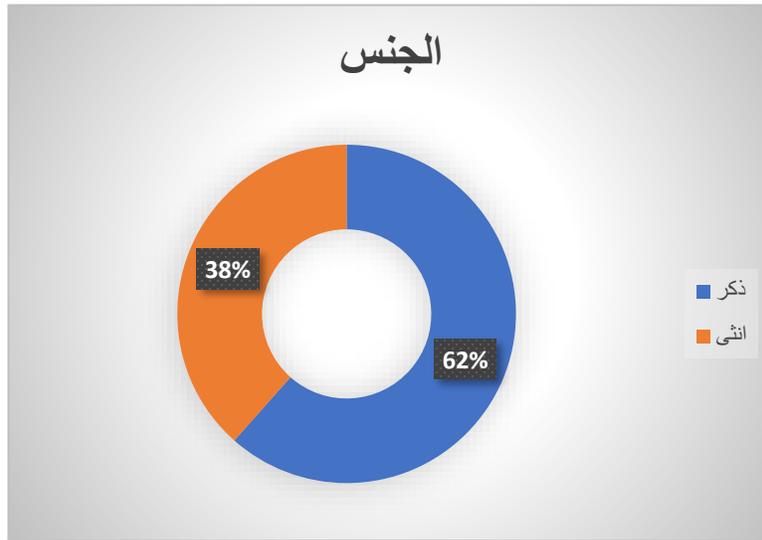
شكل رقم (1): توزيع أفراد الدراسة حسب متغير المؤهل العلمي

يبين الجدول والشكل أعلاه توزيع أفراد الدراسة حسب متغير المؤهل العلمي، حيث نجد 42 % منهم كانوا من حملة البكالوريوس، يليهم بالتساوي بنسبة 19 % لكل من حملة الماجستير وحملة الدبلوم، ثم 17 % خريجو ثانوية عامة، وأخيراً بنسبة 2 % كانوا حملة دكتوراه.

الجنس:

جدول رقم (2): يوضح توزيع أفراد الدراسة حسب متغير الجنس

النسبة	التكرار	الجنس
62%	32	ذكر
38%	20	أنثى
100%	52	المجموع



شكل رقم (2): توزيع أفراد الدراسة حسب متغير الجنس

يبين الجدول والشكل أعلاه توزيع أفراد الدراسة حسب متغير الجنس لعينة الدراسة، حيث نجد أن 62% كانوا من الذكور والبقية بنسبة 38% كانوا إناث.

### موقع المؤسسة بالرياض:

جدول رقم (3): يوضح توزيع أفراد الدراسة حسب متغير موقع المؤسسة بالرياض

النسبة	التكرار	موقع المؤسسة بالرياض
38%	20	شمال الرياض
25%	13	شرق الرياض
12%	6	غرب الرياض
25%	13	جنوب الرياض
100%	52	المجموع



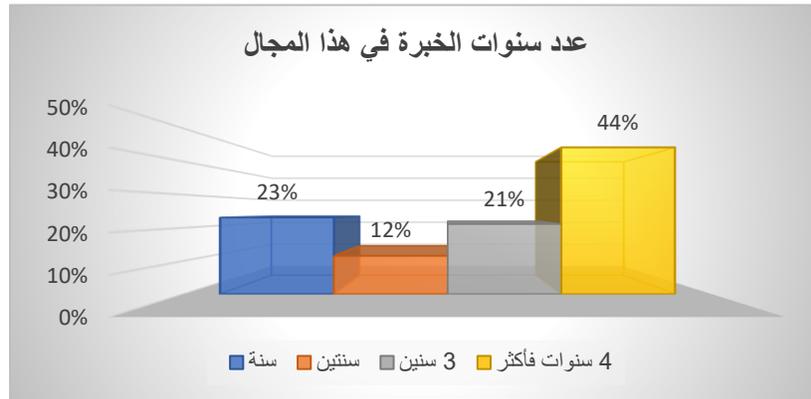
شكل رقم (3): توزيع أفراد الدراسة حسب متغير موقع المؤسسة بالرياض

يبين الجدول والشكل أعلاه توزيع أفراد الدراسة حسب موقع المؤسسة بالرياض، حيث أن نلاحظ أن أكثر المؤسسات المشاركة كانت في شمال الرياض بنسبة 38%، يليها بالتساوي بنسبة 25% لكل من مؤسسات شرق الرياض وجنوب الرياض، وأخيراً 12% كانت تتمركز في غرب الرياض.

### عدد سنوات الخبرة في هذا المجال:

جدول رقم (4): يوضح توزيع أفراد الدراسة حسب عدد سنوات الخبرة في هذا المجال

النسبة	التكرار	عدد سنوات الخبرة في هذا المجال
23%	12	سنة
12%	6	سنتين
21%	11	3 سنين
44%	23	4 سنوات فأكثر
100%	52	المجموع



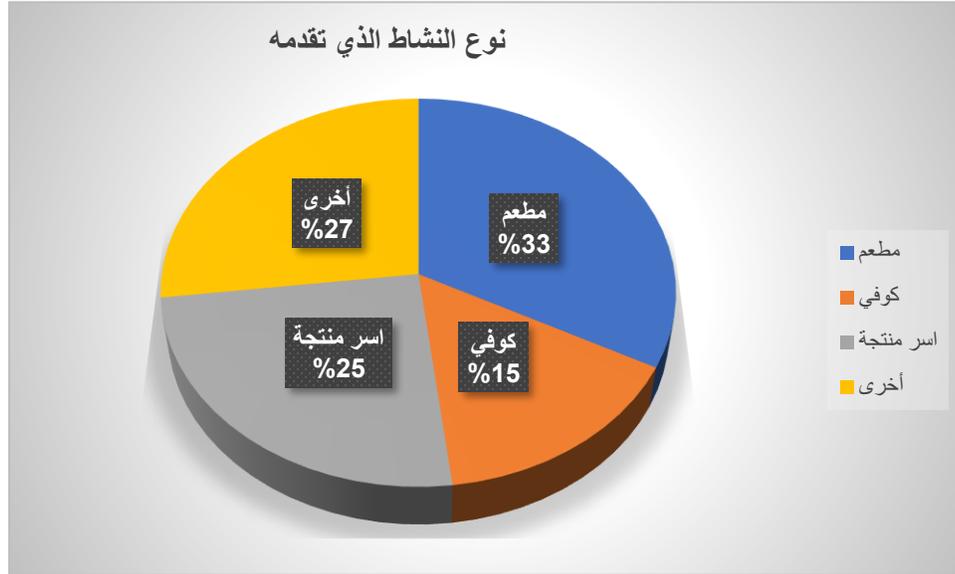
شكل رقم (4): توزيع أفراد الدراسة حسب عدد سنوات الخبرة في هذا المجال

يبين الجدول والشكل أعلاه توزيع أفراد الدراسة حسب عدد سنوات الخبرة في هذا المجال، نجد أن 44% خبرتهم 4 سنوات فأكثر، يليهم 23% خبرتهم سنة واحدة فقط، ثم 21% للذين خبرتهم حوالي 3 سنوات، وأخيراً 12% خبرتهم كانت سنتين فقط.

### نوع النشاط الذي تقدمه:

جدول رقم (5): يوضح توزيع أفراد الدراسة حسب نوع النشاط الذي تقدمه

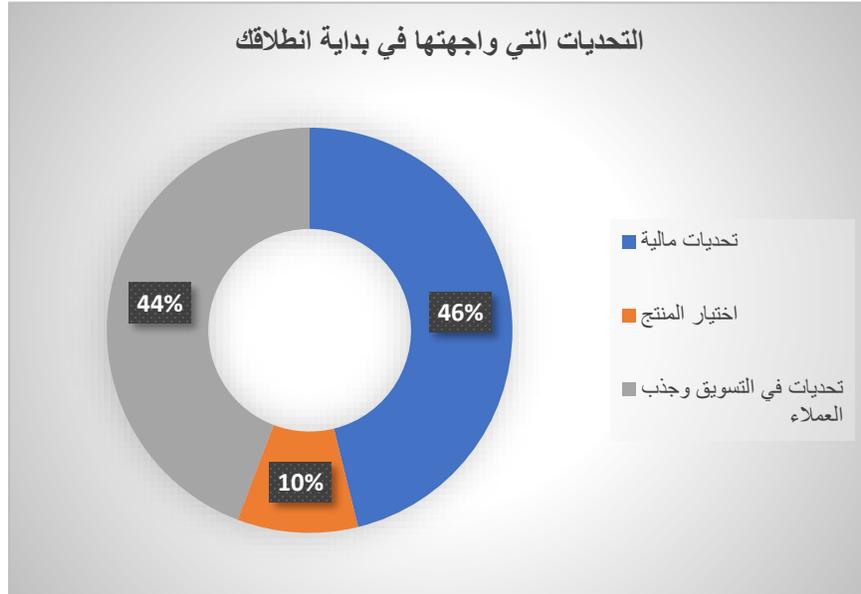
النسبة	التكرار	نوع النشاط الذي تقدمه
33%	17	مطعم
15%	8	كوفي
25%	13	أسر منتجة
27%	14	أخرى
100%	52	المجموع



شكل رقم (5): توزيع أفراد الدراسة حسب نوع النشاط الذي تقدمه من الجدول والشكل أعلاه، نجد أن 33% من النشاطات كانت عبارة عن مطاعم، تليها 25% أسر منتجة، وكذلك 15% كانت كافيات، وأخيراً 27% كانت عبارة عن نشاطات أخرى ما هي أكبر التحديات التي واجهتها في بداية انطلاقك:

جدول رقم (6): يوضح توزيع أفراد الدراسة حسب التحديات التي واجهتها في بداية انطلاقك

النسبة	التكرار	التحديات التي واجهتها في بداية انطلاقك
46%	24	تحديات مالية
10%	5	اختيار المنتج
44%	23	تحديات في التسويق وجذب العملاء
100%	52	المجموع

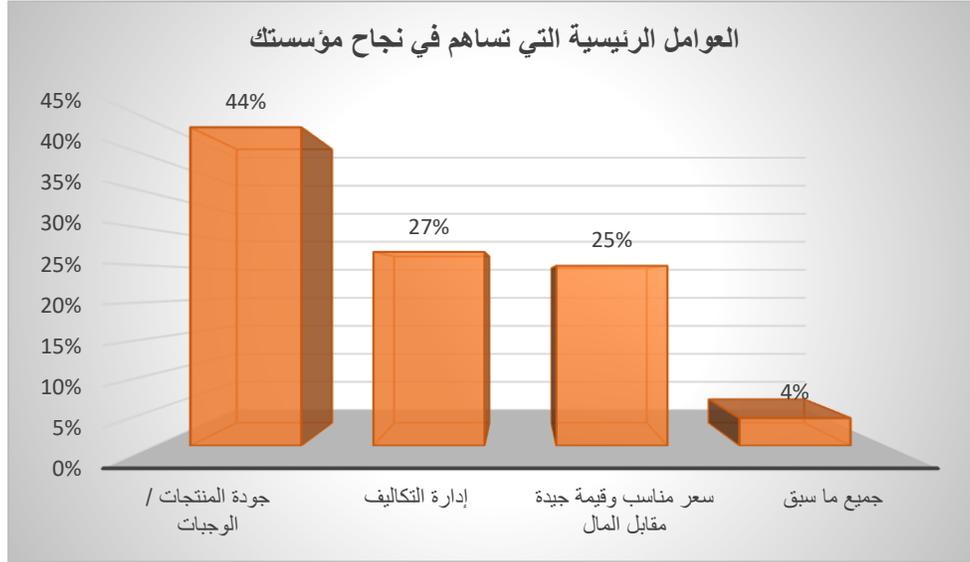


شكل رقم (6): توزيع أفراد الدراسة حسب التحديات التي واجهتها في بداية انطلاقك من الجدول والشكل أعلاه، نجد أن 46% من التحديات التي واجهت أصحاب هذه المنشآت الصغيرة والمتوسطة كانت تتمثل في 46% تحديات مالية، 44% تحديات تسويقية وكيفية جذب العملاء، 10% تحديات تتمثل في عملية اختيار المنتج.

ما العوامل الرئيسية التي تساهم في نجاح مؤسستك:

جدول رقم (7): يوضح توزيع أفراد الدراسة حسب العوامل الرئيسية التي تساهم في نجاح مؤسستك

العوامل الرئيسية التي تساهم في نجاح مؤسستك	التكرار	النسبة
جودة المنتجات/ الوجبات	23	44%
إدارة التكاليف	14	27%
سعر مناسب وقيمة جيدة مقابل المال	13	25%
جميع ما سبق	2	4%
المجموع	52	100%

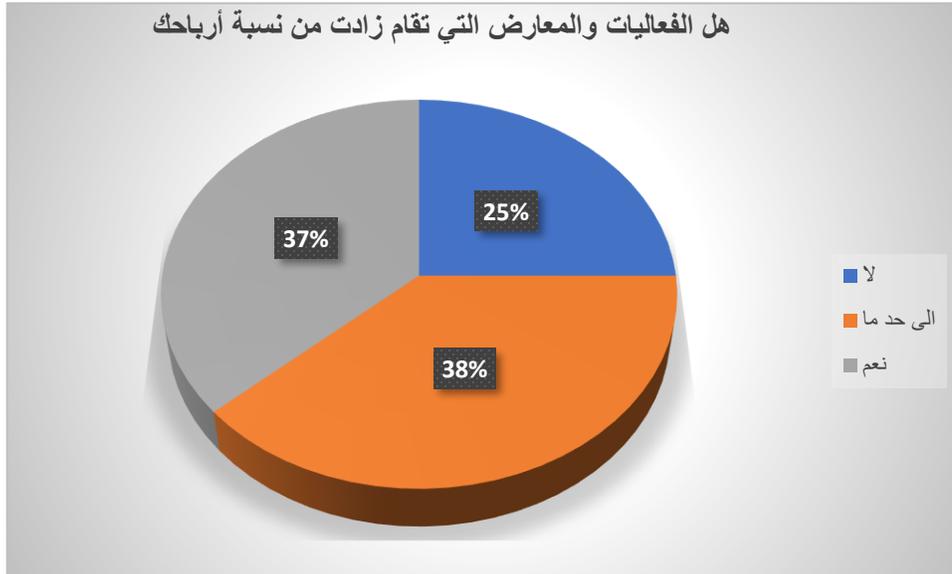


شكل رقم (7): توزيع أفراد الدراسة حسب العوامل الرئيسية التي تساهم في نجاح مؤسستك من الجدول والشكل أعلاه، نجد أن أهم العوامل الرئيسية التي تساهم في نجاح المؤسسة حسب وجهة نظر ملاكها والعاملين عليها تتمثل في 44% عوامل جودة المنتج/ الوجبات، 27% عامل إدارة التكاليف 25% عامل مناسبة السعر وجودة القيمة المقدمة، وأخيراً 4% يرون أن جميع العوامل السابق ذكرها هي مهمة وتساهم في نجاح المؤسسة.

هل الفعاليات والمعارض التي تقام زادت من نسبة أرباحك:

جدول رقم (8): يوضح توزيع أفراد الدراسة حسب هل الفعاليات والمعارض التي تقام زادت من نسبة أرباحك

النسبة	التكرار	هل الفعاليات والمعارض التي تقام زادت من نسبة أرباحك
25%	13	لا
38%	20	إلى حد ما
37%	19	نعم
100%	52	المجموع

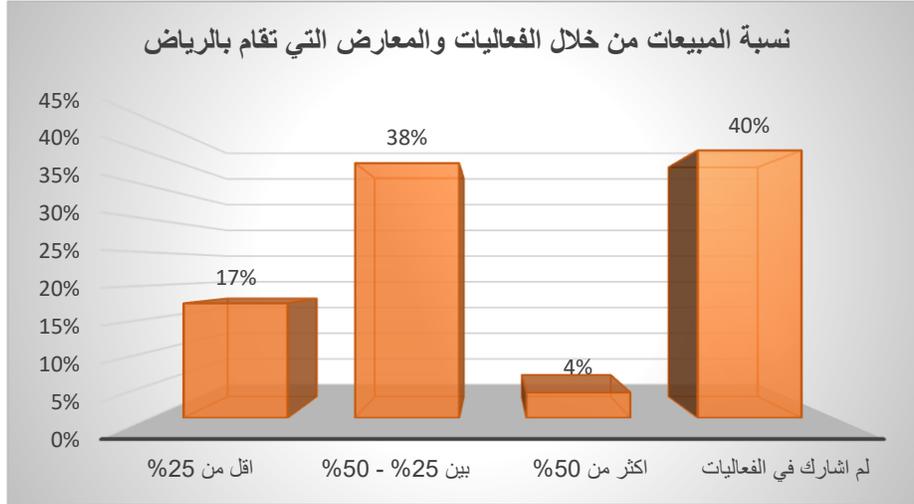


شكل رقم (8): توزيع أفراد الدراسة حسب هل الفعاليات والمعارض التي تقام زادت من نسبة أرباحك من الجدول والشكل أعلاه، نجد أن 38% من أصحاب هذه المنشآت استفادوا إلى حد ما من هذه الفعاليات والمعارض التي تقام وزادت نسبة أرباحهم، 37% استفادوا منها تماماً، وأخيراً 25% يرون أنهم لم يستفيدوا نهائياً من هذه الفعاليات والمعارض التي تقام.

#### نسبة المبيعات من خلال الفعاليات والمعارض التي تقام بالرياض:

جدول رقم (9): يوضح توزيع أفراد الدراسة حسب نسبة المبيعات من خلال الفعاليات والمعارض التي تقام بالرياض

النسبة	التكرار	نسبة المبيعات من خلال الفعاليات والمعارض التي تقام بالرياض
17%	9	أقل من 25%
38%	20	بين 25%-50%
4%	2	أكثر من 50%
40%	21	لم أشارك في الفعاليات
100%	52	المجموع

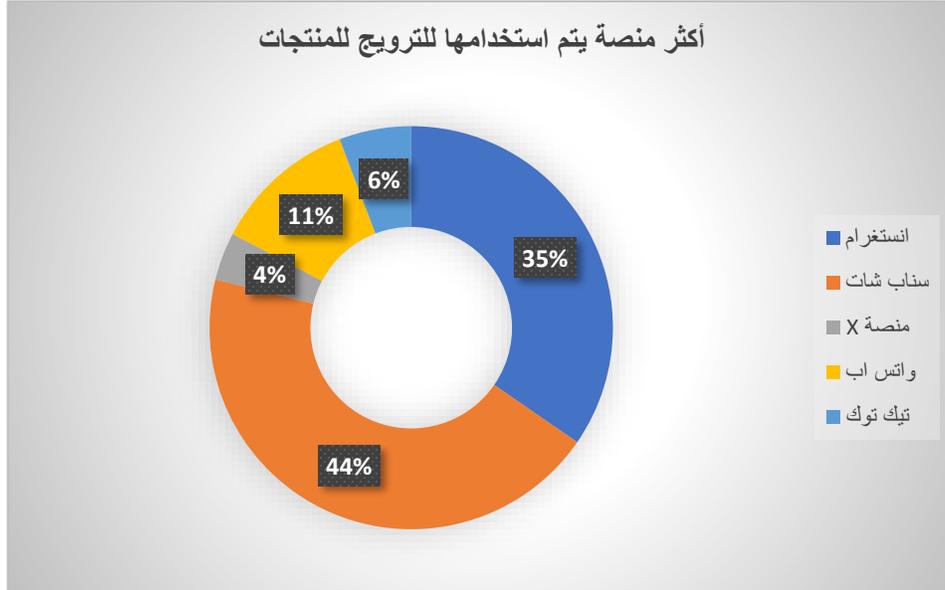


شكل رقم (9): توزيع أفراد الدراسة حسب نسبة المبيعات من خلال الفعاليات والمعارض التي تقام بالرياض من الجدول والشكل أعلاه، نجد أن 40% من أصحاب هذه المؤسسات لم يشاركوا من قبل في هذه الفعاليات التي تقام بالرياض، بينما 38% شاركوا وكانت نسبة أرباحهم ما بين 25-50%، وكذلك 17% كانت نسبة أرباحهم أقل من 25%، وأخيراً 4% فقط من تجاوزت نسبة أرباحهم في هذه الأحداث والفعاليات التي تقام بمدينة الرياض أكثر من 50%.

#### أكثر منصة يتم استخدامها للترويج للمنتجات:

جدول رقم (10): يوضح توزيع أفراد الدراسة حسب أكثر منصة يتم استخدامها للترويج للمنتجات

النسبة	التكرار	أكثر منصة يتم استخدامها للترويج للمنتجات
35%	18	أنستغرام
44%	23	سناب شات
4%	2	منصة X
12%	6	واتس اب
6%	3	تيك توك
100%	52	المجموع

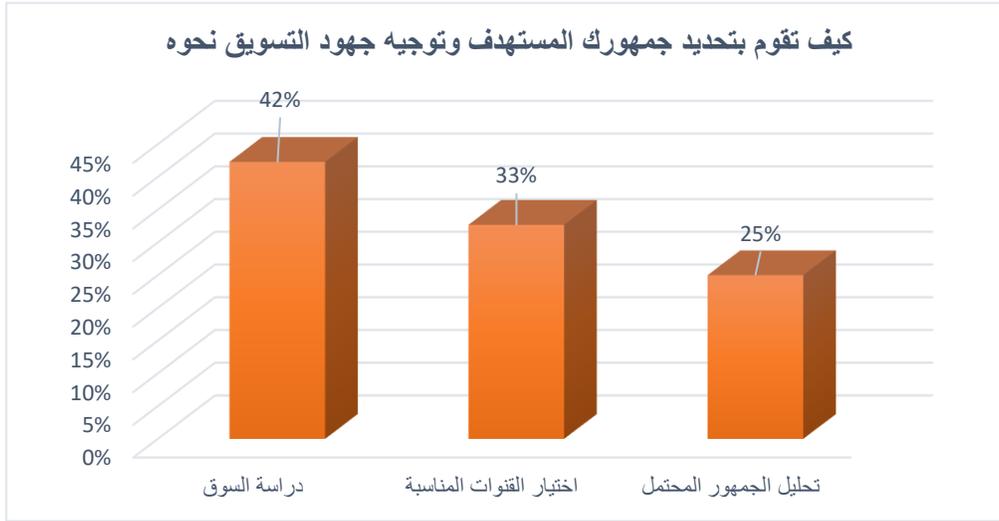


شكل رقم (10): توزيع أفراد الدراسة حسب أكثر منصة يتم استخدامها للترويج للمنتجات من الجدول والشكل أعلاه، نجد أن 44% من المنصات التي يتم استخدامها بكثرة للترويج عن المنتجات كانت "سناب شات" يليها بنسبة 35% "إنستغرام" بينما 11% يستخدمون الواتساب تليهم بنسبة 6% منصة التيك توك وأخيراً 4% يستخدمون منصة اكس.

#### كيف تقوم بتحديد جمهورك المستهدف وتوجيه جهود التسويق نحوه:

جدول رقم (11): يوضح توزيع أفراد الدراسة حسب كيفية تحديد جمهورك المستهدف وتوجيه جهود التسويق نحوه

النسبة	التكرار	كيفية تحديد جمهورك المستهدف وتوجيه جهود التسويق نحوه
42%	22	دراسة السوق
33%	17	اختيار القنوات المناسبة
25%	13	تحليل الجمهور المحتمل
100%	52	المجموع

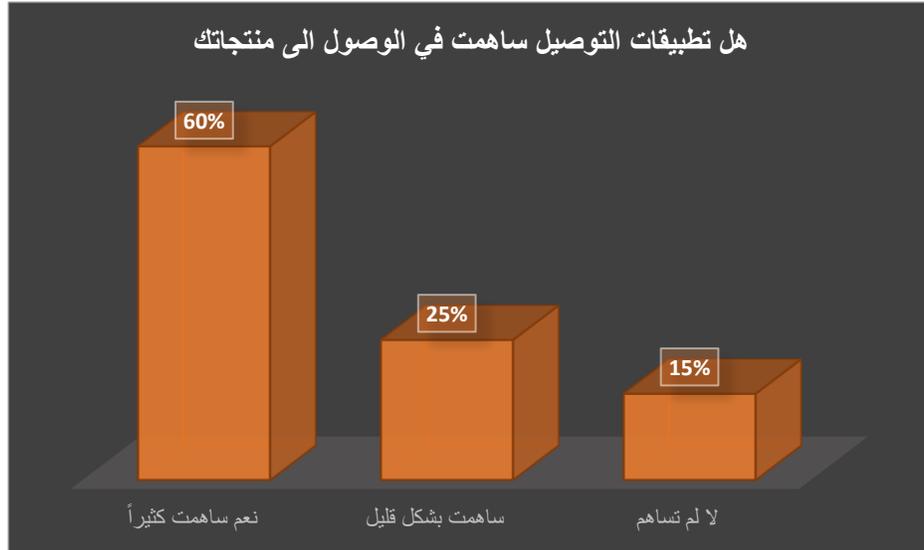


شكل رقم (11): توزيع أفراد الدراسة حسب كيفية تحديد جمهورك المستهدف وتوجيه جهود التسويق نحوه من الجدول والشكل أعلاه، نجد أن أفراد عينة الدراسة يستخدمون عد أساليب من أجل تحديد جمهورهم المستهدف، حيث 42% منهم يستخدمون أسلوب دراسة السوق، 33% يستخدمون أسلوب اختيار القنوات المناسبة للتسويق، وأخيراً 25% يستخدمون أسلوب تحليل الجمهور المحتمل.

#### هل تطبيقات التوصيل ساهمت في الوصول إلى منتجاتك:

جدول رقم (12): يوضح توزيع أفراد الدراسة حسب مساهمة تطبيقات التوصيل في الوصول إلى منتجاتك

النسبة	التكرار	هل تطبيقات التوصيل ساهمت في الوصول إلى منتجاتك
60%	31	نعم ساهمت كثيراً
25%	13	ساهمت بشكل قليل
15%	8	لا لم تساهم
100%	52	المجموع



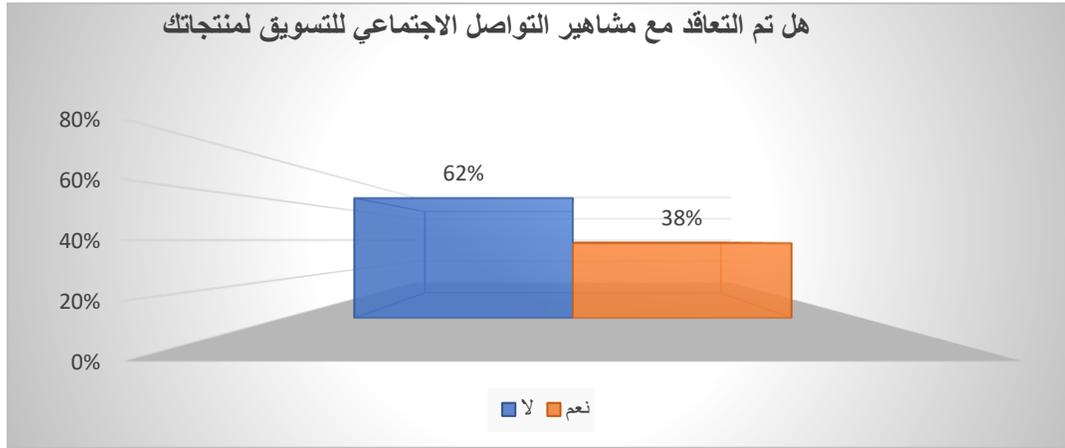
شكل رقم (12): توزيع أفراد الدراسة حسب مساهمة تطبيقات التوصيل في الوصول إلى منتجاتك

من الجدول والشكل أعلاه، نجد أن 60% من أصحاب المنشآت يرون أن تطبيقات التوصيل ساهمت في الوصول إلى منتجاتهم، بينما 25% يرون أنها ساهمت نعم ولكن بشكل قليل، بينما 15% يرون أنها لم تساهم إطلاقاً في الوصول إلى منتجاتهم.

هل تم التعاقد مع مشاهير التواصل الاجتماعي للتسويق لمنتجاتك:

جدول رقم (13): يوضح توزيع أفراد الدراسة حسب إذا ما تم التعاقد مع مشاهير التواصل الاجتماعي للتسويق لمنتجاتك

النسبة	التكرار	هل تم التعاقد مع مشاهير التواصل الاجتماعي للتسويق لمنتجاتك
39	20	نعم
62	32	لا
100%	52	المجموع

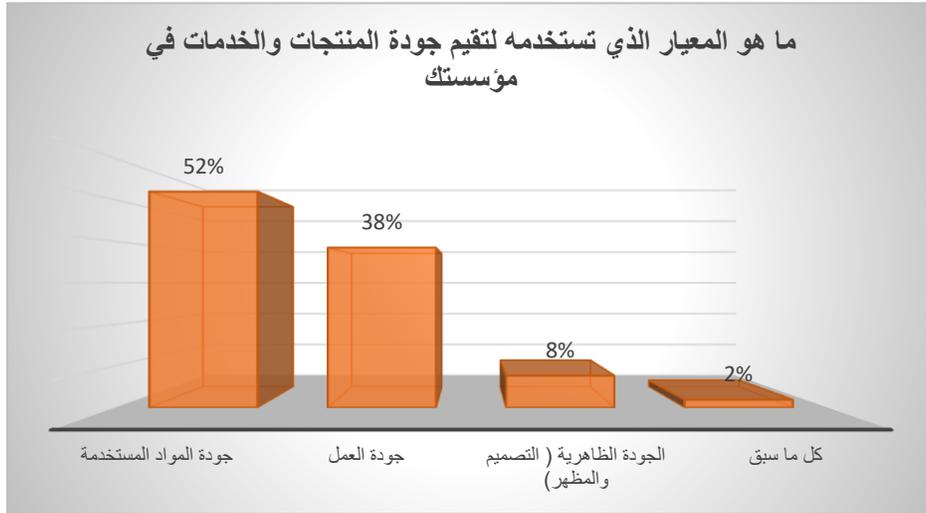


شكل رقم (13): توزيع أفراد الدراسة حسب إذا ما تم التعاقد مع مشاهير التواصل الاجتماعي للتسويق لمنتجاتك من الجدول والشكل أعلاه، نجد أن 62% لم يتعاقدوا مع أي أحد من مشاهير التواصل الاجتماعي للتسويق لمنتجاتهم، بينما البقية من أفراد الدراسة وبنسبة 38% سبق لهم التعاقد مع أحد من مشاهير التواصل الاجتماعي.

ما هو المعيار الذي تستخدمه لتقييم جودة المنتجات والخدمات في مؤسستك:

جدول رقم (14): يوضح توزيع أفراد الدراسة حسب نوع النشاط الذي تقدمه

النسبة	التكرار	ما هو المعيار الذي تستخدمه لتقييم جودة المنتجات والخدمات في مؤسستك
52%	27	جودة المواد المستخدمة
38%	20	جودة العمل
8%	4	الجودة الظاهرية (التصميم والمظهر)
2%	1	كل ما سبق
100%	52	المجموع

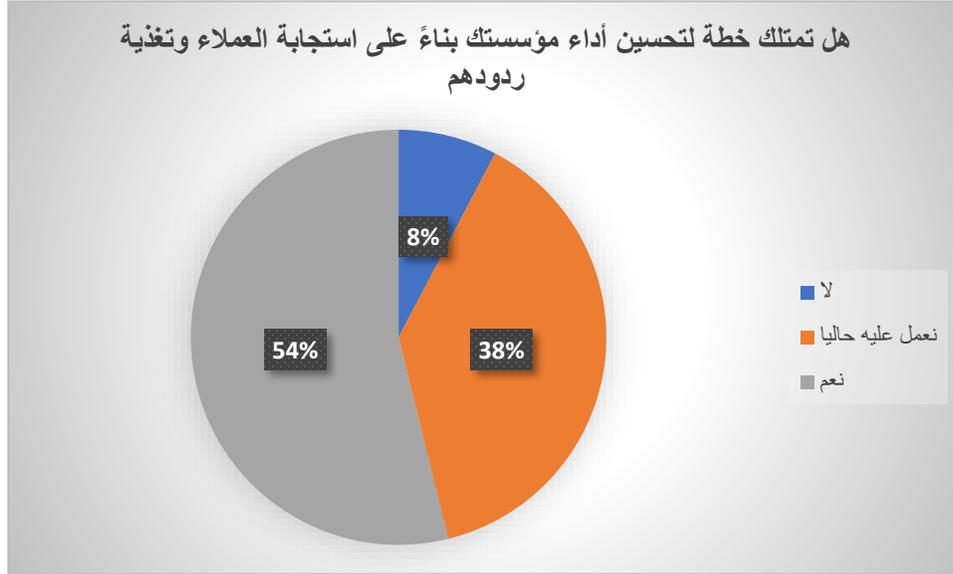


شكل رقم (14): توزيع أفراد الدراسة حسب المعيار الذي تستخدمه لتقييم جودة المنتجات والخدمات في مؤسستك من الجدول والشكل أعلاه، نجد أن 52% يعتبرون أن جودة المواد المستخدمة من أهم المعايير التي يستخدمونها لتقييم جودة المنتجات والخدمات التي يقدمونها، كما أن 38% يرون أن جودة العمل أهم وأفضل المعايير، بينما نجد أن 8% يرون أن الجودة الظاهرية (التصميم والمظهر) أهم معيار لديهم، وأخيراً نجد 2% يرون أن جميع المعايير التي سبق ذكرها هي مهمة ويستخدمونها لتقييم جودة منتجاتهم.

هل تمتلك خطة لتحسين أداء مؤسستك بناءً على استجابة العملاء وتغذية ردودهم:

جدول رقم (15): يوضح توزيع أفراد الدراسة حسب امتلاك مؤسستك خطة تحسين بناءً على استجابة العملاء وتغذية ردودهم

هل تمتلك خطة لتحسين أداء مؤسستك بناءً على استجابة العملاء وتغذية ردودهم	التكرار	النسبة
لا	4	8%
نعمل عليه حالياً	20	38%
نعم	28	54%
المجموع	52	100%



شكل رقم (15): توزيع أفراد الدراسة حسب امتلاك مؤسستك خطة تحسين بناءً على استجابة العملاء وتغذية ردودهم من الجدول والشكل أعلاه، نجد أن 54% بالفعل يمتلكون خطة للتحسين بناءً على استجابة العملاء وتغذية ردودهم الراجعة، بينما 38% ليست لديهم ولكن يعملون على إنشاء هذه الخطة، وأخيراً 8% لا يمتلكون خطة تحسين نهائياً.

#### أداة الدراسة

بناءً على طبيعة البيانات، وعلى المنهج المتبع في الدراسة، وجدت الباحثات أن الأداة الأكثر ملاءمة لتحقيق أهداف هذه الدراسة هي (الاستبانة)، وقد تم بناء أداة الدراسة بالرجوع إلى الأدبيات والدراسات السابقة ذات العلاقة بموضوع الدراسة "تحديات وعوامل نجاح المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في قطاع الأغذية في منطقة الرياض"، حيث قامت الباحثات بتصميم الاستبانة الأولية وتوزيعها على عينة الدراسة لمعرفة البيانات التي تسعى هذه الأداة لتحصيلها، وتم التأكد من إجراءات الصدق والثبات لهذه الأداة، وفيما يأتي تفصيل لكيفية إعداد الأداة والإجراءات التي اتخذها الباحث للتحقق من صدق وثبات الأداة.

## إعداد الأداة

بعد الرجوع إلى الأدب التربوي وعدد من الدراسات السابقة وبعد الاطلاع على العديد من المراجع الخاصة بموضوع تحديات وعوامل نجاح المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في قطاع الأغذية في منطقة الرياض، ترى الباحثات أن هذا الموضوع يستحق التأمل والوقوف عليه من أجل تحديد جذوره وعلله، ولذلك قامن الباحثات بحصر المحاور لوضع مقترح شامل لدراسة تحديات وعوامل نجاح المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في قطاع الأغذية، وذلك بهدف عرضها على المحكمين للاسترشاد بأرائهم، حيث قامن الباحثات بعرض الاستبانة في المرحلة الأولية، حيث أبدى المحكمين آرائهم تجاهها.

## صدق أداة الدراسة

عرف (العساف، 2003م) صدق الأداة بأنها: "التأكد من أنها سوف تقيس ما أعدت لقياسه فقط"، ولقد قام الباحث بالتأكد من صدق الاستبانة من خلال ما يأتي:

### أ/ الصدق الظاهري لأداة الدراسة (صدق المحكمين):

بعد أن انتهت الباحثات من إعداد الاستبانة، في صورتها الأولية قامن بعرضها مجموعة من أساتذة كلية الإدارة بالجامعة، وقد أبدى المحكمون تجاوباً كبيراً مع الباحثات، بتقديم التوجيهات والآراء التي كأن لها أثر واضح على الصورة النهائية للأداة، إذ قامن الباحثات في ضوء مداخلات المحكمين بالتعديلات اللازمة التي كانت محل عنايته واهتمامه ومن أبرز المحكمين والذي تم من خلاله اعتماد الاستبيان الدكتور وليد الليثي.

وبناء على ملاحظات المحكمين وآرائهم تم اختيار هذه المحاور، وقد اتفق معظم المحكمين على أن هذه المحاور تساعد على قياس ما صممت له، بعد الإجراءات والخطوات التي قامن بها الباحثات ليكون قد توصل إلى الصدق الظاهري لخدمات الاستبانة، وصدق محتواها، وقدرتها على قياس ما وضعت لقياسه، وعلى مدى انتماء الخدمات للمحاور التي صُنفت فيها بعد التعديل والحذف والإضافة التي خضعت لها الأداة، استجابةً لآراء المحكمين، وأصبحت الاستبانة جاهزة، وصالحة للتطبيق على العينة.

### ب - صدق الاتساق الداخلي للأداة:

للتأكد من صدق الاتساق الداخلي تم حساب معامل الارتباط (بيرسون) بين درجة كل عبارة من عبارات الاستبانة بالدرجة الكلية للمحور الذي تنتمي إليه العبارة، كما يوضح ذلك ما جاء في الجدولين التاليين.

جدول رقم (16): معاملات ارتباط بيرسون لعبارات المحاور بالدرجة الكلية لكل محور

معامل الارتباط	المحور
	<b>المحور الأول ( التحديات والصعوبات في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة )</b>
0.661**	1. قلة التمويل تُعتبر تحديًا كبيرًا للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة.
0.783**	2. المؤسسات الصغيرة والمتوسطة تواجه صعوبة في الحصول على القدرات البشرية المناسبة.
0.722**	3. التشريعات واللوائح الحكومية تؤثر سلبيًا على نمو المؤسسات الصغيرة والمتوسطة.
0.539**	4. التنافس مع المؤسسات الكبيرة يُعتبر تحديًا كبيرًا للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة.
0.665**	5. التواصل مع العملاء وبناء العلاقات الجيدة معهم يشكل تحديًا للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة.
	<b>المحور الثاني (عوامل نجاح المؤسسات الصغيرة والمتوسطة)</b>
0.780**	6. تحديد استراتيجية واضحة يُسهم في نجاح المؤسسات الصغيرة والمتوسطة.
0.804**	7. الابتكار والتطوير يمثلان عاملًا مهمًا في نجاح المؤسسات الصغيرة والمتوسطة.
0.828**	8. القدرة على التكيف مع التغيرات في السوق تُعتبر عاملًا مهمًا في نجاح المؤسسات الصغيرة والمتوسطة.
0.799**	9. التحكم في التكاليف وتحسين الكفاءة يُسهم في تحقيق النجاح للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة.
0.618**	10. بناء علاقات قوية مع العملاء وتلبية احتياجاتهم يُسهم في نجاح المؤسسات الصغيرة والمتوسطة.
	<b>المحور الثالث ( التسويق والترويج في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة )</b>
0.759**	11. استراتيجية التسويق الفعالة تُسهم في نجاح المؤسسات الصغيرة والمتوسطة؟
0.787**	12. تعتبر القدرة على الترويج بشكل فعال للمنتجات والخدمات عاملًا مهمًا في تحقيق نجاح المؤسسات الصغيرة والمتوسطة؟
0.627**	13. استخدام وسائل التواصل الاجتماعي يُسهم في تعزيز العلامة التجارية وجذب العملاء للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة؟
0.677**	14. فهم احتياجات العملاء وتوجيه الجهود التسويقية بناءً عليها يُسهم في نجاح المؤسسات الصغيرة والمتوسطة؟
0.602**	15. تعتبر القدرة على تقديم عروض تسويقية مبتكرة ومثيرة للاهتمام عاملًا مهمًا في تحقيق النجاح للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة؟
	<b>المحور الرابع ( الجودة والاستدامة في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة )</b>
0.470**	16. الاهتمام بالجودة وتقديم المنتجات والخدمات عالية الجودة يُعتبر عاملًا أساسيًا في نجاح المؤسسات الصغيرة والمتوسطة؟
0.826**	17. الالتزام بمعايير الاستدامة والمسؤولية الاجتماعية للشركات يُعتبر عاملًا مهمًا في بقاء المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في السوق؟
0.830**	18. اتباع أفضل الممارسات والمعايير القياسية يُسهم في ضمان استمرارية المؤسسات الصغيرة والمتوسطة؟
0.755**	19. بناء علاقات قوية مع الموردين والشركاء التجاريين يُسهم في ضمان جودة واستدامة عمل المؤسسات الصغيرة والمتوسطة؟

\* دال عند مستوى الدلالة 0.01 فأقل.

يتضح من الجدول رقم (16) أن جميع العبارات دالة إحصائياً عند مستوى الدلالة (0.01)، مما يعطي دلالة على ارتفاع معاملات الاتساق الداخلي، كما يشير إلى مؤشرات صدق مرتفعة وكافية يمكن الوثوق بها في تطبيق أداة الدراسة.

### ثبات أداة الدراسة

لقياس ثبات أداة الدراسة (الاستبانة) تم استخدام معامل ألفا كرونباخ، ويوضح الجدول رقم (9) معامل الثبات لمحاور أداة الدراسة.

جدول رقم (17): معامل ألفا كرونباخ لقياس ثبات أداة الدراسة

ثبات المحور	عدد العبارات	محاور وأبعاد الاستبانة
0.702	5	المحور الأول (التحديات والصعوبات في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة)
0.821	5	المحور الثاني (عوامل نجاح المؤسسات الصغيرة والمتوسطة)
0.722	5	المحور الثالث (التسويق والترويج في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة)
0.702	4	المحور الرابع (الجودة والاستدامة في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة)
0.844	19	الثبات العام

يوضح الجدول رقم (17) أن أداة الدراسة تتمتع بثبات عالي إحصائياً، حيث جاء الثبات العام للدراسة (0.844) بينما تراوحت معاملات ثبات أداة الدراسة بين (0.702 – 0.821)، وهي معاملات ثبات مرتفعة جداً يمكن الوثوق بها في تطبيق أداة الدراسة.

### 1- اجراءات تطبيق الدراسة

لقد تم توزيع الاستبانة إلى عينة طبقية من أصحاب الشركات الصغيرة والمتوسطة والمديرين وخبراء الصناعة بمدينة الرياض لاستكشاف التحديات وعوامل النجاح التي تواجههم. قامت الباحثات بتوزيع 52 استبانة، وبعد ذلك تم إدخال البيانات، ومعالجتها إحصائياً بالحاسب الآلي عن طريق برنامج (SPSS) ومن ثم قامت الباحثات بتحليل البيانات واستخراج النتائج.

### أساليب المعالجة الإحصائية

لتحقيق أهداف الدراسة وتحليل البيانات التي تم جمعها، فقد تم استخدام العديد من الأساليب الإحصائية المناسبة باستخدام برنامج الحزم الإحصائية للعلوم الاجتماعية Statistical Package For Social Sciences والتي يرمز لها اختصاراً بالرمز (SPSS)، وذلك بعد أن تم ترميز وإدخال البيانات إلى الحاسب الآلي.

ولتحديد طول خلايا المقياس الثلاثي (الحدود الدنيا والعليا) المستخدم في محاور الدراسة، تم حساب المدى (1-5 = 4)، ثم تقسيمه على عدد خلايا المقياس للحصول على طول الخلية الصحيح أي (0.8 = 5/4)، بعد ذلك تم إضافة هذه القيمة إلى أقل قيمة في المقياس (أو بداية المقياس وهي الواحد الصحيح) وذلك لتحديد الحد الأعلى لهذه الخلية، وهكذا أصبح طول الخلايا كما يتضح في الجدول التالي:

جدول (18): توزيع مدى المتوسطات وفق التدرج المستخدم في أداة الدراسة

الفئة	مدى المتوسطات	درجة الموافقة
الأولى	1.80 – 1.00	غير موافق وبشدة
الثانية	2.60 – 1.81	غير موافق
الثالثة	3.40 – 2.61	محايد
الرابعة	4.20 – 3.41	موافق
الخامسة	5.00 – 4.21	موافق وبشدة

حيث تم حساب التكرارات والنسب المئوية للتعرف على الخصائص الشخصية والوظيفية لأفراد عينة الدراسة وتحديد استجاباتهم للخدمات الرئيسية التي تتضمنها أداة الدراسة، وبعد ذلك تم حساب المقاييس الإحصائية التالية:

- المتوسط الحسابي (Mean): وذلك لمعرفة مدى ارتفاع أو انخفاض استجابات أفراد الدراسة عن أسئلة الدراسة (متوسط متوسطات العبارات) مع العلم بأنه يفيد في ترتيب خدمات الدراسة حسب أعلى متوسط حسابي موزون.
- تم استخدام الانحراف المعياري (Standard Deviation): وذلك للتعرف على مدى انحراف أو تشتت استجابات أفراد الدراسة لكل عبارة من خدمات متغيرات الدراسة ولكل محور من المحاور الرئيسية عن متوسطها الحسابي، ويلاحظ أن الانحراف المعياري يوضح التشتت في استجابات أفراد عينة الدراسة لكل عبارة من خدمات متغيرات الدراسة للمحاور الرئيسية، فكلما اقتربت قيمته من الصفر تركزت الاستجابات وأنخفض تشتتها بين المقياس.

### الفصل الخامس: تحليل نتائج الدراسة وتفسيرها

يتناول هذا الفصل عرض نتائج الدراسة الميدانية ومناقشتها من خلال عرض استجابات أفراد عينة الدراسة لخدمات الاستبانة، وذلك بالإجابة عن تساؤلات الدراسة عن طريق حساب التكرارات والنسب المئوية والمتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والترتيب لاستجابات أفراد عينة الدراسة لأسئلة الاستبانة، وجاءت النتائج كما يلي:

### المحور الأول: التحديات والصعوبات في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة

وللإجابة على هذا التساؤل المتمثل مدى استجابة المبحوثين فيما يخص عبارات المحور الأول للتعرف على التحديات والصعوبات في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، تم حساب المتوسطات الحسابية، والانحرافات المعيارية، والرتب لاستجابات أفراد الدراسة، وجاءت النتائج كما يوضحها الجدول التالي:

جدول (19): استجابات أفراد الدراسة لعبارات المحور الأول مرتبة تنازلياً حسب متوسطات الموافقة

م	التحديات والصعوبات في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الوزن النسبي	الرتبة
1	قلة التمويل تُعتبر تحدياً كبيراً للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة.	4.15	0.89	83%	2
2	المؤسسات الصغيرة والمتوسطة تواجه صعوبة في الحصول على القدرات البشرية المناسبة.	3.85	1.06	77%	5
3	التشريعات واللوائح الحكومية تؤثر سلباً على نمو المؤسسات الصغيرة والمتوسطة.	3.98	1.15	80%	3
4	التنافس مع المؤسسات الكبيرة يعتبر تحدياً كبيراً للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة.	4.21	0.96	84%	1
5	التواصل مع العملاء وبناء العلاقات الجيدة معهم يشكل تحدياً للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة.	3.90	1.05	78%	4
	الانحراف والمتوسط العام	4.02	1.02	80%	

من خلال النتائج الموضحة أعلاه يتضح أن المتوسط العام لاستجابة أفراد الدراسة تقع على مستوى "موافق" بمتوسط حسابي (4.21) حول محور التحديات والصعوبات في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، حيث تراوحت جميع العبارات في متوسط (3.85 – 4.21).

• جاءت العبارة رقم (1) وهي "التنافس مع المؤسسات الكبيرة يعتبر تحدياً كبيراً للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة" بالمرتبة الأولى من حيث استجابة أفراد الدراسة بمتوسط (4.21) وبنسبة موافقة 84%، وتليها في الترتيب عبارة "أن قلة التمويل تُعتبر تحدياً كبيراً للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة" بمتوسط استجابة 4.15 وبنسبة موافقة 83%، كذلك جاءت في المرتبة الثالثة حسب استجابات المبحوثين أنهم يجدون أن التشريعات واللوائح الحكومية تؤثر سلباً على نمو المؤسسات الصغيرة والمتوسطة هي بمتوسط موافق 3.98 وبنسبة 84%.

• وفي المرتبة الرابعة كانت أن المبحوثين يعانون من التواصل مع العملاء وبناء العلاقات الجيدة معهم مم يشكل تحدياً للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة بنسبة 78% وفي المرتبة الأخيرة وبنسبة 77% أفاد

المبوحثين بأن المؤسسات الصغيرة والمتوسطة تواجه صعوبة في الحصول على القدرات البشرية المناسبة.

### المحور الثاني: عوامل نجاح المؤسسات الصغيرة والمتوسطة

وللإجابة على هذا التساؤل المتمثل مدى استجابة المبوحثين فيما يخص عبارات المحور الثاني للتعرف على عوامل نجاح المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، تم حساب المتوسطات الحسابية، والانحرافات المعيارية، والرتب لاستجابات أفراد الدراسة، وجاءت النتائج كما يوضحها الجدول التالي:

جدول (20): استجابات أفراد الدراسة لعبارات المحور الثاني مرتبة تنازلياً حسب متوسطات الموافقة

م	عوامل نجاح المؤسسات الصغيرة والمتوسطة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الوزن النسبي	الرتبة
1	تحديد استراتيجية واضحة يُسهم في نجاح المؤسسات الصغيرة والمتوسطة.	4.46	0.78	89%	4
2	الابتكار والتطوير يمثلان عاملاً مهماً في نجاح المؤسسات الصغيرة والمتوسطة.	4.54	0.70	91%	3
3	القدرة على التكيف مع التغيرات في السوق تُعتبر عاملاً مهماً في نجاح المؤسسات الصغيرة والمتوسطة.	4.40	0.72	88%	5
4	التحكم في التكاليف وتحسين الكفاءة يُسهم في تحقيق النجاح للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة.	4.56	0.61	91%	2
5	بناء علاقات قوية مع العملاء وتلبية احتياجاتهم يُسهم في نجاح المؤسسات الصغيرة والمتوسطة.	4.58	0.70	92%	1
	الانحراف والمتوسط العام	4.51	0.70	90%	

من خلال النتائج الموضحة أعلاه يتضح أن المتوسط العام لاستجابة أفراد الدراسة تقع على مستوى "موافق بشدة" بمتوسط حسابي عام (4.51) حول محور عوامل نجاح المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، حيث تراوحت جميع العبارات في متوسط (4.40 - 4.58) وهي متوسطات تقع في فئة "موافق بشدة".

- جاءت العبارة رقم (1) وهي "بناء علاقات قوية مع العملاء وتلبية احتياجاتهم يُسهم في نجاح المؤسسات الصغيرة والمتوسطة" بالمرتبة الأولى من حيث استجابة أفراد الدراسة بمتوسط (4.58) وبنسبة موافقة 92%، وتليها في الترتيب عبارة "التحكم في التكاليف وتحسين الكفاءة يُسهم في تحقيق النجاح للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة" بمتوسط استجابة 4.56 ونسبة موافقة 91%، كذلك جاءت في المرتبة الثالثة حسب استجابات المبوحثين أن الابتكار والتطوير يمثلان عاملاً مهماً في نجاح المؤسسات الصغيرة والمتوسطة بمتوسط موافق 4.54 وبنسبة 91%.

• وفي المرتبة الرابعة كانت أن المبحوثين يرون أن تحديد استراتيجية واضحة يُسهم في نجاح المؤسسات الصغيرة والمتوسطة بنسبة 89% وفي المرتبة الأخيرة وبنسبة 88% أفاد المبحوثين بأن القدرة على التكيف مع التغيرات في السوق تُعتبر عاملاً مهماً في نجاح المؤسسات الصغيرة والمتوسطة.

### المحور الثالث: التسويق والترويج في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة

وللإجابة على هذا التساؤل المتمثل في مدى استجابة المبحوثين فيما يخص عبارات المحور الثالث بخصوص مدى تأثيرات استخدام وسائل التواصل الاجتماعي وزيادة التنوع في التسوق الإلكتروني عند المستهلك السعودي، تم حساب المتوسطات الحسابية، والانحرافات المعيارية، والرتب لاستجابات أفراد الدراسة، وجاءت النتائج كما يوضحها الجدول التالي:

جدول (21): استجابات أفراد الدراسة لعبارات المحور الأول مرتبة تنازلياً حسب متوسطات الموافقة

م	التسويق والترويج في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الوزن النسبي	الرتبة
1	استراتيجية التسويق الفعالة تُسهم في نجاح المؤسسات الصغيرة والمتوسطة؟	4.44	0.75	89%	2
2	تعتبر القدرة على الترويج بشكل فعال للمنتجات والخدمات عاملاً مهماً في تحقيق نجاح المؤسسات الصغيرة والمتوسطة؟	4.40	0.66	88%	3
3	استخدام وسائل التواصل الاجتماعي يُسهم في تعزيز العلامة التجارية وجذب العملاء للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة؟	4.46	0.67	89%	1
4	فهم احتياجات العملاء وتوجيه الجهود التسويقية بناءً عليها يُسهم في نجاح المؤسسات الصغيرة والمتوسطة؟	4.37	0.74	87%	4
5	تعتبر القدرة على تقديم عروض تسويقية مبتكرة ومثيرة للاهتمام عاملاً مهماً في تحقيق النجاح للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة؟	4.35	0.76	87%	5
الانحراف والمتوسط العام		4.40	0.72	88%	

من خلال النتائج الموضحة أعلاه يتضح أن المتوسط العام لاستجابة أفراد الدراسة تقع على مستوى "موافق وبشدة" بمتوسط حسابي (4.40) حول محور التسويق والترويج في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، حيث تراوحت جميع العبارات في متوسط (4.35 - 4.46).

• جاءت العبارة رقم (1) وهي "استخدام وسائل التواصل الاجتماعي يُسهم في تعزيز العلامة التجارية وجذب العملاء للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة" بالمرتبة الأولى من حيث استجابة أفراد الدراسة بمتوسط (4.46) وبنسبة موافقة 89% ، وتليها في الترتيب عبارة "استراتيجية التسويق الفعالة تُسهم في نجاح المؤسسات الصغيرة والمتوسطة" بمتوسط استجابة 4.44 ونسبة موافقة 89%، كذلك جاءت في

المرتبة الثالثة حسب استجابات المبحوثين أن القدرة على الترويج بشكل فعال للمنتجات والخدمات تعتبر عاملاً مهماً في تحقيق نجاح المؤسسات الصغيرة والمتوسطة بمتوسط موافقة 4.40 وبنسبة 88%.

• وفي المرتبة الرابعة كانت أن المبحوثين يرون أن فهم احتياجات العملاء وتوجيه الجهود التسويقية بناءً عليها يساهم في نجاح المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، بنسبة 87% وفي المرتبة الأخيرة وبنسبة 87% أفاد المبحوثين بأن القدرة على تقديم عروض تسويقية مبتكرة ومثيرة للاهتمام تعتبر عاملاً مهماً في تحقيق النجاح للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة؟

#### المحور الرابع: الجودة والاستدامة في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة

وللإجابة على هذا التساؤل المتمثل مدى استجابة المبحوثين فيما يخص عبارات المحور الرابع بخصوص الجودة والاستدامة في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، تم حساب المتوسطات الحسابية، والانحرافات المعيارية، والرتب لاستجابات أفراد الدراسة، وجاءت النتائج كما يوضحها الجدول التالي:

جدول (22): استجابات أفراد الدراسة لعبارات المحور الأول مرتبة تنازلياً حسب متوسطات الموافقة

م	الجودة والاستدامة في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الوزن النسبي	الرتبة
1	الاهتمام بالجودة وتقديم المنتجات والخدمات عالية الجودة يُعتبر عاملاً أساسياً في نجاح المؤسسات الصغيرة والمتوسطة؟	4.54	0.61	91%	1
2	الالتزام بمعايير الاستدامة والمسؤولية الاجتماعية للشركات يُعتبر عاملاً مهماً في بقاء المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في السوق؟	4.21	0.87	84%	4
3	اتباع أفضل الممارسات والمعايير القياسية يساهم في ضمان استمرارية المؤسسات الصغيرة والمتوسطة؟	4.42	0.67	88%	3
4	بناء علاقات قوية مع الموردين والشركاء التجاريين يساهم في ضمان جودة واستدامة عمل المؤسسات الصغيرة والمتوسطة؟	4.44	0.73	89%	2
	الانحراف والمتوسط العام	4.40	0.72	88%	

من خلال النتائج الموضحة أعلاه يتضح أن المتوسط العام لاستجابة أفراد الدراسة تقع على مستوى "موافق بشدة" بمتوسط حسابي (4.40) حول محور الجودة والاستدامة في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، حيث تراوحت جميع العبارات في متوسط (4.21 – 4.54)، وهي كلها متوسطات تقع في مدى "موافق بشدة".

• جاءت العبارة رقم (1) وهي "الاهتمام بالجودة وتقديم المنتجات والخدمات عالية الجودة يُعتبر عاملاً أساسياً في نجاح المؤسسات الصغيرة والمتوسطة" بالمرتبة الأولى من حيث استجابة أفراد الدراسة بمتوسط (4.54) وبنسبة موافقة 91%، وتليها في الترتيب عبارة "بناء علاقات قوية مع الموردين والشركاء

التجارين يُسهم في ضمان جودة واستدامة عمل المؤسسات الصغيرة والمتوسطة" بمتوسط استجابة 4.44 ونسبة موافقة 89%.

• وفي المرتبة الثالثة كانت أن المبحوثين يرون أن اتباع أفضل الممارسات والمعايير القياسية يُسهم في ضمان استمرارية المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، بنسبة 88% وفي المرتبة الأخيرة وبنسبة 87% أفاد المبحوثين بأن الالتزام بمعايير الاستدامة والمسؤولية الاجتماعية للشركات يُعتبر عاملاً مهماً في بقاء المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في السوق.

### اختبار الفرضيات فروض الدراسة:

○ الفرضية الأولى: لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى  $(a=0.05)$  في التحديات التي تواجه المنشآت الصغيرة المتوسطة في منطقة الرياض وتعزي للمتغيرات نوع النشاط، سنوات الخبرة وموقع المنشأة.

يوجد فروق ذو دلالة إحصائية عند مستوى  $(a=0.05)$  في التحديات التي تواجه المنشآت الصغيرة المتوسطة في منطقة الرياض وتعزي للمتغيرات نوع النشاط، سنوات الخبرة وموقع المنشأة

• فرض العدم  $H_0$ : لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى  $(a=0.05)$  في التحديات التي تواجه المنشآت الصغيرة المتوسطة في منطقة الرياض وتعزي للمتغيرات نوع النشاط، سنوات الخبرة وموقع المنشأة.

• الفرض البديل  $H_1$ : يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى  $(a=0.05)$  في التحديات التي تواجه المنشآت الصغيرة المتوسطة في منطقة الرياض وتعزي للمتغيرات نوع النشاط، سنوات الخبرة وموقع المنشأة.

ملخص نموذج الانحدار				
النموذج	قيمة مربع R	الخطأ القياسي	المتغيرات الإحصائية	
			F قيمة	قيمة الدلالة
1	0.392	0.153	2.899	0.044

اختبار تحليل التباين ANOVA				
مجموع المربعات	درجة الحرية	متوسط المربعات	F	قيمة الدلالة
3.746	3	1.249	2.899	.044
20.674	48	.431		
24.421	51			

المتغير التابع التحديات التي تواجه المنشآت الصغيرة المتوسطة  
المتغير المستقل: نوع النشاط، سنوات الخبرة وموقع المنشأة

#### معاملات نموذج الانحدار

	المعاملات الموحدة		قيمة بيتا	قيمة T	قيمة الدلالة
	المعاملات الغير الموحدة	الخطأ القياسي			
	B				
	4.624	.309		3.738	0.00
موقع المؤسسة بالرياض؟	-.054	.075	.695	9.907	0.00
ما هو عدد سنوات خبرتك في هذا المجال؟	.009	.075	.016	.121	.904
نوع النشاط الذي تقدمه؟	-.208	.077	-.364	-	.009
				2.704	

المتغير التابع التحديات التي تواجه المنشآت الصغيرة المتوسطة

من الجداول أعلاه، والنتيجة عن تطبيق اختبار الانحدار لقياس مدى وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى ( $\alpha=0.05$ ) في التحديات التي تواجه المنشآت الصغيرة المتوسطة في منطقة الرياض وتعزي للمتغيرات نوع النشاط، سنوات الخبرة وموقع المنشأة، قيمة الدلالة ( $0.05 > 0.044$ ) وهذا يشير إلى قبول الفرض البديل ورفض فرضية العدم، أي أنه توجد فروق ذات دلالة إحصائية للتحديات التي تواجه المنشآت الصغيرة والمتوسطة تعزي لمتغيرات نوع النشاط، سنوات الخبرة وموقع المنشأة.

ولمزيد من التوضيح أن قيمة مربع R (معامل التحديد) هي 0.392 وتشير هذه النتيجة إلى أن 39.2 % من التباين في التحديات التي تواجه المنشآت الصغيرة المتوسطة في منطقة الرياض وتعزي للمتغيرات نوع النشاط، سنوات الخبرة وموقع المنشأة. ولمزيد من التوضيح نجد أن موقع المؤسسة ( $0.05 > 0.00$ ) ونوع

النشاط ( $0.009 > 0.05$ ) هما سبب المعنوية الإحصائية، في حين أن سنوات الخبرة ليست ذات دلالة إحصائية في التحديات التي تواجه المنشآت الصغيرة والمتوسطة.

○ **الفرضية الثانية:** لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى ( $a = 0.05$ ) في عوامل النجاح التي تساهم في تطوير المنشآت الصغيرة المتوسطة في منطقة الرياض وتعزي للمتغيرات نوع النشاط، سنوات الخبرة وموقع المنشأة.

● **فرض العدم  $H_0$ :** لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى ( $a = 0.05$ ) في عوامل النجاح التي تساهم في تطوير المنشآت الصغيرة المتوسطة في منطقة الرياض وتعزي للمتغيرات نوع النشاط، سنوات الخبرة وموقع المنشأة.

● **الفرض البديل  $H_1$ :** يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى ( $a = 0.05$ ) في عوامل النجاح التي تساهم في تطوير المنشآت الصغيرة المتوسطة في منطقة الرياض وتعزي للمتغيرات نوع النشاط، سنوات الخبرة وموقع المنشأة

ملخص نموذج الانحدار				
النموذج	قيمة مربع R	الخطأ القياسي	المتغيرات الإحصائية	
			قيمة F	قيمة الدلالة
1	0.044	0.54	0.73	0.534

اختبار تحليل التباين ANOVA				
مجموع المربعات	درجة الحرية	متوسط المربعات	F	قيمة الدلالة
.648	3	.216	.739	.534
14.029	48	.292		
14.677	51			

المتغير التابع عوامل النجاح التي تساهم في تطوير المنشآت الصغيرة المتوسطة في منطقة الرياض  
المتغير المستقل : نوع النشاط، سنوات الخبرة وموقع المنشأة

معاملات نموذج الانحدار

قيمة الدلالة	قيمة T	المعاملات الموحدة	
		المعاملات الغير الموحدة	المعاملات الموحدة
		الخطأ القياسي	قيمة بيتا
.000	15.079	.276	
.709	.375	.063	.054
.167	1.404	.062	.198
.757	.311	.063	.044
المتغير التابع عوامل النجاح التي تساهم في تطوير المنشآت الصغيرة المتوسطة في منطقة الرياض			

من الجداول أعلاه، والنتيجة عن تطبيق اختبار الانحدار لقياس مدى وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى ( $\alpha=0.05$ ) في عوامل النجاح التي تساهم في تطوير المنشآت الصغيرة المتوسطة في منطقة الرياض وتعزي للمتغيرات نوع النشاط، سنوات الخبرة وموقع المنشأة، قيمة الدلالة ( $0.05 < 0.534$ ) وهذا يشير إلى قبول فرض العدم ورفض الفرضية البديلة، أي أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية لعوامل النجاح التي تساهم في تطوير المنشآت الصغيرة المتوسطة في منطقة الرياض وتعزي للمتغيرات نوع النشاط، سنوات الخبرة وموقع المنشأة.

### الفصل السادس: مناقشة النتائج والتوصيات

في هذا الفصل ستقوم الباحثات بمناقشة النتائج التي توصلن لها، بناء على تحليل الاحصائي للاستبيان، وفيما يلي ملخص لأهم ما توصلت اليه الباحثات:

### النتائج

يتكون مجتمع الدراسة الحالية من عينة طبقية تتألف من أصحاب الشركات الصغيرة والمتوسطة والمديرين وخبراء الصناعة لاستكشاف التحديات وعوامل النجاح. قامت الباحثات باختيار عدد 52 من أصحاب الشركات الصغيرة والمتوسطة من أصل مجتمع الدراسة. توضح البيانات أن توزيع أفراد الدراسة حسب متغير المؤهل العلمي كان متنوعاً، حيث كان 42% منهم حملة بكالوريوس، يليهم بالتساوي 19% لكل من حملة الماجستير والدبلوم، ثم 17% خريجو ثانوية عامة، وأخيراً بنسبة 2% حملة دكتوراه. كما توضح البيانات أن الجنس في عينة الدراسة كان موزعاً بنسبة 62% من الذكور و38% من الإناث. بالنسبة لموقع المؤسسات، كانت أكثر المؤسسات المشاركة في شمال الرياض بنسبة 38%، يليها بالتساوي بنسبة 25% لكل من شرق

وجنوب الرياض، وأخيراً 12% في غرب الرياض. بالإضافة إلى ذلك، توضح البيانات أن 44% من أفراد الدراسة لديهم خبرة 4 سنوات فأكثر، و23% خبرة سنة واحدة فقط. فيما يخص أنشطة المؤسسات، توزعت بنسبة 33% كمطاعم، و25% كأسر منتجة، و15% ككافيات، و27% كأنشطة أخرى. يُظهر البيان أيضاً أن التحديات المالية كانت الأكثر شيوعاً بنسبة 46%، تلتها التحديات التسويقية بنسبة 44%. وأخيراً، يُشير البيان إلى أن الجودة وإدارة التكاليف ومناسبة السعر تُعتبر العوامل الرئيسية لنجاح المؤسسات بنسب مختلفة.

### المحور الأول: التحديات والصعوبات في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة

تبينت النتائج المقدمة أن المتوسط العام لاستجابة أفراد الدراسة حول محور التحديات والصعوبات في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة يقع عند مستوى "موافق" بمتوسط حسابي يبلغ 4.02. جاءت العبارة التي تتعلق بـ "التنافس مع المؤسسات الكبيرة" في المرتبة الأولى بمتوسط استجابة 4.21 ونسبة موافقة 84%، تلتها عبارة عن "قلة التمويل" بمتوسط استجابة 4.15 ونسبة موافقة 83%. وفي المرتبة الثالثة، ظهرت العبارة التي تتعلق بـ "التشريعات واللوائح الحكومية" بمتوسط استجابة 3.98 ونسبة موافقة 80%. بينما جاءت عبارة "التواصل مع العملاء" في المرتبة الرابعة بنسبة موافقة 78%، وفي المرتبة الأخيرة كانت عبارة عن "الحصول على القدرات البشرية" بنسبة موافقة 77%. توضح النتائج الترتيب المذكور لتحديد التحديات الرئيسية التي تواجه المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، مما يبرز أهمية معالجتها لتعزيز نمو هذه المؤسسات واستدامتها.

### المحور الثاني: عوامل نجاح المؤسسات الصغيرة والمتوسطة

توضح النتائج المقدمة أعلاه أن المتوسط العام لاستجابة أفراد الدراسة حول محور عوامل نجاح المؤسسات الصغيرة والمتوسطة يقع عند مستوى "موافق بشدة" بمتوسط حسابي عام يبلغ 4.51. جاءت العبارة التي تتعلق بـ "بناء علاقات قوية مع العملاء وتلبية احتياجاتهم" في المرتبة الأولى بمتوسط استجابة 4.58 ونسبة موافقة 92%، تلتها عبارة عن "التحكم في التكاليف وتحسين الكفاءة" بمتوسط استجابة 4.56 ونسبة موافقة 91%. وفي المرتبة الثالثة، ظهرت العبارة التي تتعلق بـ "الابتكار والتطوير" بمتوسط استجابة 4.54 ونسبة موافقة 91%. بينما جاءت عبارة "تحديد استراتيجية واضحة" في المرتبة الرابعة بنسبة موافقة 89%، وفي المرتبة الأخيرة كانت عبارة عن "القدرة على التكيف مع التغيرات في السوق" بنسبة موافقة 88%. يظهر هذا الترتيب أهمية العوامل المذكورة في تحقيق النجاح للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة، مما يبرز ضرورة التركيز عليها لتعزيز أداء واستمرارية تلك المؤسسات.

### المحور الثالث: التسويق والترويج في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة

توضح النتائج المقدمة أعلاه أن المتوسط العام لاستجابة أفراد الدراسة حول محور التسويق والترويج في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة يقع عند مستوى "موافق وبشدة" بمتوسط حسابي عام يبلغ 4.40. جاءت العبارة التي تتعلق بـ "استخدام وسائل التواصل الاجتماعي" في المرتبة الأولى بمتوسط استجابة 4.46 ونسبة موافقة 89%، تلتها عبارة عن "استراتيجية التسويق الفعالة" بمتوسط استجابة 4.44 ونسبة موافقة 89%. وفي المرتبة الثالثة، ظهرت العبارة التي تتعلق بـ "القدرة على الترويج بشكل فعال" بمتوسط استجابة 4.40 ونسبة موافقة 88%. بينما جاءت عبارة "فهم احتياجات العملاء" في المرتبة الرابعة بنسبة موافقة 87%، وفي المرتبة الأخيرة كانت عبارة عن "القدرة على تقديم عروض تسويقية مبتكرة" بنسبة موافقة 87%. هذا الترتيب يؤكد على أهمية استخدام وسائل التواصل الاجتماعي وتبني استراتيجيات التسويق الفعالة في تحقيق النجاح للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة، مع التركيز على فهم احتياجات العملاء وتقديم عروض مبتكرة ومثيرة للاهتمام.

### المحور الرابع: الجودة والاستدامة في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة

تشير النتائج إلى أن استخدام مواقع الويب وصفحات الويب الترفيهية يؤثر بشكل إيجابي على زيادة توجه المستهلك السعودي لشراء المنتجات السعودية عبر الإنترنت. وجد أن المواقع الترفيهية تلعب دورًا مهمًا في تحفيز اهتمام المستهلك بشراء المنتجات السعودية، وأن المحتوى الترفيهي على الإنترنت يساعد في زيادة وعي المستهلك بالعلامات التجارية. كما تبين أن سهولة مشاركة المحتوى الترفيهي ذي الصلة على الموقع لها تأثير على اختيارات المستهلك في التسوق عبر الإنترنت. بالإضافة إلى ذلك، استنتج المشاركون في الدراسة أن استخدام المواقع الترفيهية يساهم في تعميق الهوية الثقافية السعودية ويعزز شراء المنتجات المحلية. توصلت الدراسة إلى أن المتوسط العام لاستجابة المشاركين يقع في مدى "موافق"، حيث تراوحت استجاباتهم بين 3.60 و 3.91 من أصل 5، وتم ترتيب العبارات وفقًا لمتوسطات الموافقة ونسب الموافقة، وحصلت العبارة التي تشير إلى تعميق الهوية الثقافية السعودية على أعلى متوسط استجابة وأعلى نسبة موافقة، تلتها عبارة تزيد الوعي بالعلامات التجارية، ثم عبارة تتعلق بسهولة مشاركة المحتوى الترفيهي، وفي المرتبة الأخيرة جاءت العبارتين المتعلقتين بتحفيز اهتمام المستهلك بشراء المنتجات السعودية والتجربة التفاعلية على صفحات الويب الترفيهية.

## التوصيات

بناءً على النتائج المذكورة، يمكن استخلاص عدة توصيات أكاديمية لدراسة "تحديات وعوامل نجاح المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في قطاع الأغذية في منطقة الرياض وفيما يلي بعض التوصيات التي توصي بها الباحثات:

1. تعزيز التوجه نحو التعليم والتدريب المهني: ينبغي على الجهات الأكاديمية والتدريبية توفير برامج تعليمية وتدريبية متخصصة لأصحاب المشاريع الصغيرة والمتوسطة في قطاع الأغذية، تشمل التسويق، وإدارة التكاليف، وتطوير المهارات الإدارية، وغيرها، لزيادة فهمهم وتطوير قدراتهم في التعامل مع التحديات المالية والتسويقية.
2. تعزيز التوجه نحو البحث والابتكار: يجب تشجيع المؤسسات الأكاديمية على تقديم دعم أكبر للأبحاث والابتكار في مجال صناعة الأغذية، بما في ذلك توفير التمويل والموارد اللازمة للباحثين للتركيز على حلول مبتكرة للتحديات التي تواجه المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في هذا القطاع.
3. تعزيز التوجه نحو التعاون الصناعي والأكاديمي: يمكن تنظيم ورش عمل وندوات ومؤتمرات تجمع بين أصحاب المشاريع الصغيرة والمتوسطة في قطاع الأغذية والباحثين الأكاديميين، لتبادل المعرفة والخبرات وتطوير استراتيجيات مشتركة لمواجهة التحديات وتحقيق النجاح في السوق.
4. تعزيز التوجه نحو التسويق الرقمي: ينبغي على الجامعات والمعاهد الأكاديمية تقديم برامج تدريبية تركز على التسويق الرقمي واستخدام وسائل التواصل الاجتماعي والتسويق الإلكتروني للمساعدة في تعزيز الوعي بالعلامة التجارية وزيادة المبيعات للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة في قطاع الأغذية.
5. تعزيز التوجه نحو الاستدامة والجودة: يجب أن تشجع الجامعات والمعاهد الأكاديمية على تقديم دورات وبرامج تدريبية تركز على مفاهيم الجودة والاستدامة في إدارة المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في قطاع الأغذية، مما يساهم في تعزيز فهمهم وتطبيق ممارسات مستدامة في أعمالهم.
6. تعزيز التوجه نحو التمويل والدعم: ينبغي على الجهات الأكاديمية والحكومية تقديم برامج ودعم مالي مخصصة لدعم المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في قطاع الأغذية، بما في ذلك التمويل الميسر والمشاريع البحثية المشتركة التي تهدف إلى تعزيز قدراتهم وتمكينهم من تحقيق النجاح في السوق.

7. تعزيز التوجه نحو التحديث التكنولوجي: ينبغي على الجامعات والمعاهد الأكاديمية دعم المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في قطاع الأغذية في تحديث تكنولوجيتهم وتطبيق الحلول التكنولوجية الحديثة التي تساعدهم في تحسين إنتاجيتهم وجودة منتجاتهم وتسويقها بشكل أكثر فعالية. هذه التوصيات الأكاديمية يمكن أن تساهم في دعم وتعزيز نمو واستدامة المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في قطاع الأغذية في منطقة الرياض، وتساهم في تعزيز الاقتصاد المحلي وخلق فرص عمل جديدة.

### المراجع والمصادر

### أولاً: المراجع العربية:

- 1/ الخطيب، آيات عليان، العطيات، زكريا أحمد. (2023). أثر عوامل النجاح الحرجة على استدامة المشاريع الريادية في الأردن. دراسة ماجستير غير منشورة. جامعة البلقاء التطبيقية: الأردن.
- 2/ الخيال، هدى أحمد. (2022). الفرص التسويقية لإنتاج الأسر المنتجة ومقترحات تنميتها. رسالة ماجستير غير منشورة. كلية الخدمة الاجتماعية، جامعة الأميرة نورة.
- 3/ منصة منشآت. (2022). أنشطة الإقامة والمطاعم.

<https://www.monshaat.gov.sa/sites/default/files/2022-10/Monshaat%20-%20%D9%82%D8%B7%D8%A7%D8%B9%20%D8%A7%D9%84%D8%A5%D9%82%D8%A7%D9%85%D8%A9%20%D9%88%D8%A7%D9%84%D8%B7%D8%B9%D8%A7%D9%85%20V5.pdf>

- 4/ منصة منشآت. (2022). مرصد المنشآت الصغيرة والمتوسطة.

<https://monshaat.gov.sa/sites/default/files/2022-09/SME%20Monitor%20Quarterly%20Report%20Q2%202022%20-%20AR.pdf>

- 5/ حسون، إبراهيم محمد. (2021). المنشآت الصغيرة والمتوسطة في المملكة العربية السعودية التحديات والصعوبات. رسالة ماجستير غير منشورة كلية الاقتصاد والإدارة، جامعة القصيم.

- 6/ منصة وتيرة للاستشارات الاقتصادية. (2021). <https://wec.sa/>

- 7/ القحطاني، منيرة سعيد. (2020) دور المشاريع الصغيرة والمتوسطة في التنمية المستدامة وفق رؤية 2030 دراسة تطبيقية على محافظة القويعة. مجلة العلوم الاقتصادية والإدارية والقانونية، 4 (15)، 134-149.
- 8/ جلولي، يسرى، ورحمون ايمان (2020). ادارة الجودة الشاملة في الشركة الاقتصادية: دراسة حالة مؤسسة العتاد الصحي بمليانة ولاية عين الدفلي، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة الجيلالي بونعامة بخميس مليانة، الجزائر.
- 9/ حسن، منى صابر فاضل. (2020). المشروعات الصغيرة، والمتوسطة الخصائص، والمميزات، والتحديات. دراسة ميدانية غير منشورة. المنطقة الصناعية لمدينة الخارجة.
- 10/ حسن، عبد المنعم حسن موسى. (2019). الدور التنموي المتوقع للمشروعات الصغرى والمتوسطة في ليبيا. مجلة الدراسات المالية والمحاسبية والإدارية، 6(1)، 166-188.
- 11/ العمري، محمد عبد الرحمن. (2018). مؤسسات الأعمال الصغيرة والمتوسطة: النظرة العامة والممارسات الفعالة. دمشق: دار اليقظة للنشر والتوزيع.
- 12/ عيسى، والي. (2018). أثر تبني نظام إدارة الجودة ISO 9001 على أداء المؤسسات الصغيرة والمتوسطة. دراسة ماجستير غير منشورة. جامعة محمد بوضياف: الجزائر.
- 13/ محمد، هشام. (2018). إدارة الأعمال الذكية: دراسة حالة مقارنة بين عدد من الشركات الناجحة، مؤتمر إدارة الأعمال.
- 14/ منظمة التعاون والتنمية الاقتصادية (OECD). (2017).  
SME and Entrepreneurship outlook. OECD Publishing. paris.
- 15/ علي، سامي. (2017). تحليل التحديات التنافسية التي تواجه المؤسسات في السوق العالمية، مجلة الاقتصاد والإدارة.
- 16/ مقابلة، إيهاب خالد محمد. (2015). بيئة الأعمال والمنشآت الصغيرة والمتوسطة في دول مجلس التعاون الخليج العربية. مجلة التنمية والسياسات الاقتصادية، 17(1)، 25-73.

- 17/ عبد القادر، حسين (2014). استغلال رأس المال الفكري لزيادة نسبة مساهمته في التنمية المستدامة من وجهة نظر الأكاديميين في جامعة الاستقلال، مجلة كلية بغداد للعلوم الاقتصادية، الجامعة العدد الخاص بالمؤتمر العلمي المشترك، 5(2)، 136-133.
- 18/ الحجاجي، عادل الهادي. (2013). المشروعات الصغرى والمتوسطة خصائص ومتطلبات النجاح-مدخل لتحسين تنافسية الصناعات الصغرى والمتوسطة. بنغازي: دار الكتب الوطنية.
- 19/ حميدي، عبد الرازق، عوينان، عبد القادر. (2012). دور المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الحد من أزمة البطالة. الملتقى الدولي: استراتيجية الحكومة في قضاء على البطالة وتحقيق التنمية المستدامة-18 17 ابريل.
- 20/ برجى، شهرزاد. (2012). إشكالية استغلال مصادر تمويل المشروعات الصغيرة والمتوسطة. رسالة ماجستير غير منشورة. جامعة أبي بكر بلقايد تلمسان.
- 21/ النابلسي، مصطفى. (2012). التحديات الاقتصادية والاجتماعية في العالم العربي. القاهرة: مركز الأهرام للدراسات السياسية والاستراتيجية.
- 22/ ضياء الدين، عزت. (2012). المنشآت والمؤسسات الصغيرة والمتوسطة: الواقع والتحديات. مجلة الدراسات المالية والمصرفية، 20(3)، 5.
- 23/ شكري، مروة. (2010). أثر تدعيم العلاقات التشابكية للمشروعات الصغيرة والمتوسطة والمشروعات الكبيرة من خلال نظام المناولة الصناعية على الصناعة المصرية بالتطبيق على الصناعات المغذية لصناعة السيارات، رسالة ماجستير غير منشورة. كلية التجارة جامعة عين شمس.
- 24/ عبد المطلب، عبد الحميد. (2009). اقتصاديات تمويل المشروعات الصغيرة. الإسكندرية: دار الجامعة للنشر.
- 25/ لولاشي، ليلي. (2009). المؤسسات الصغيرة والمتوسطة العربية الواقع والطموحات. مجلة مركز صالح عبد الله كامل للاقتصاد الإسلامي، 13(38)، 273-259.
- 26/ دينيس، لفرنسيس. (2009). إعداد تقرير حول عوامل النجاح في الأعمال التجارية، مجلة إدارة الأعمال.

- 27/ أحمد، مروة، برهم، نسيم. (2007). الريادة وإدارة المشروعات الصغيرة. القاهرة: الشركة العربية المتحدة للتوثيق والتوريدات.
- 28/ الملتقى الاقتصادي. (2007). نشرة شهرية تصدر عن قطاع سياسة تنمية صادرات المشروعات الصغيرة والمتوسطة، القاهرة، العدد: الثاني والعشرون.
- 29/ الهيبي، د. نوزاد عبد الرحمن. (2006). الصناعات الصغيرة والمتوسطة في دول المجلس التعاون الخليجي. مجلة المال والصناعة، (24) 235792، 7-36.
- 30/ سوق الأوراق المالية الليبي. (2006)، نظرة مستقبلية نحو الاستثمار، سوق المشروعات الصغرى والمتوسطة.
- 31/ لولاشي، ليلي. (2005). التمويل المصرفي للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة مساهمة القروض الشعبي الجزائري. دراسة ماجستير غير منشورة. وكالة بسكرة الجزائر.
- 32/ آل سعود، الجوهرة بن سعود. (2005). سلسلة البرامج التنموية للواقع المستهدفة بمشروعات الإسكان التنموي. قسم الدراسات الاجتماعية، كلية الآداب، جامعة الملك سعود.
- 33/ شعباني، إسماعيل. (2003). ماهية المؤسسات الصغيرة والمتوسطة وتطويرها في العالم. الدورة التدريبية حول: تمويل المؤسسات الصغيرة والمتوسطة وتطوير دورها في الاتصالات المغاربية، 25-28 مايو.
- 34/ الزهراني، أحمد بن عبد الله. (2002). عوامل نجاح لصناعة معينة. مجلة المحاسبة، 9(34)، 11.

### ثانياً: المراجع الأجنبية:

1. Food and Agriculture organization of the United Nations (FAO). (2022). State of Food and Agriculture.
2. Robbins, S. P., & Coulter, M. (2016). Management (14th ed.). Pearson Education Limited.
3. Kotter, J. P. (2012). "Leading Change." Harvard Business Review Press
4. Krajnc, D., & Glavič, P. (2005). A model for integrated assessment of sustainable development. Resources, Conservation and Recycling, 43(2), 189-208.

## انتظروا العدد القادم

### المجلة الدولية للعلوم المالية والإدارية والاقتصادية

International Journal of Financial, Administrative, and  
Economic Sciences (IJFAES)

موقع المجلة: <https://ijfaes.vsrp.co.uk>  
البريد الإلكتروني: [ijfaes@vsrp.co.uk](mailto:ijfaes@vsrp.co.uk)  
رقم التليفون (واتس): +442039115546

دار النشر رؤية للبحوث العلمية والنشر، لندن، المملكة المتحدة

**Vision for Scientific Research and Publishing, London, UK**

71-75 Shelton Street, Covent Garden, London, WC2H 9JQ