

ISSN 2755-3418 (Online)



المجلة الدولية للبحوث العلمية

مجلة علمية دولية محكمة

**International
Journal for Scientific
Research - IJSR**

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

2024 إبريل (الإصدار (3)، العدد (4))

تصدرها دار النشر

رؤية للبحوث العلمية والنشر

**Vision for Scientific
Research and Publishing**

London, UK

المجلة الدولية للبحوث العلمية

International Journal for Scientific Research (IJSR)

مجلة علمية دولية محكمة

المجلة حاصلة على رقم تسلسلي معياري دولي: ISSN 2755-3418 (Online)

رقم Doi المجلة: <https://doi.org/10.59992/IJSR.ISSN.2755-3418>

موقع المجلة: [/https://ijsr.vsrp.co.uk](https://ijsr.vsrp.co.uk)

البريد الإلكتروني: ijsr@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 للبحوث العلمية IJSR وهي مجلة علمية دولية محكمة متعددة التخصصات، تهدف إلى أن تكون عوناً للباحثين العرب لتساعدكم على نشر إنتاجهم العلمي من الأبحاث، والدراسات العلمية. وتهتم المجلة بنشر الأبحاث العلمية التي يتوافر فيها الأصالة والحدثة والمنهجية العلمية والتي تشكل إضافة علمية في جميع التخصصات والعلوم باللغتين العربية والإنجليزية. وتخضع البحوث المنشورة في المجلة للتحكيم على يد نخبة من الأساتذة الأكاديميين المتخصصين من العديد من دول العالم.

تنشر المجلة الدولية للبحوث العلمية IJSR 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):

- علوم الحاسب، وتكنولوجيا المعلومات، نظم المعلومات، نظم المعلومات الإدارية.
- العلوم المالية والإدارية، وإدارة المعرفة، والاقتصاد.
- تخصصات كليات التربية.
- علم النفس وعلم الاجتماع.
- الإعلام والصحافة والعلوم السياسية.
- اللغة العربية والدراسات الإسلامية.
- اللغة الإنجليزية وآدابها.
- القانون والشريعة وحقوق الإنسان.
- التاريخ والجغرافيا، والسياحة والآثار.
- تخصصات كليات الفنون.
- تخصصات كليات الزراعة.
- تخصصات كليات العلوم.
- تخصصات الكليات الطبية.

• تخصصات الكليات الهندسية.

كما تشجع المجلة الدولية للبحوث العلمية IJSR 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 للبحوث العلمية IJSR 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. / ناجي رمضان

هيئة التحرير

- الأستاذ الدكتور/ ناجي رمضان درويش، أستاذ نظم المعلومات، جامعة القاهرة، مصر (رئيس التحرير).
- الأستاذ الدكتور / ياسر بن أحمد بن حامد مرزوق، أستاذ الأدب والنقد، جامعة تبوك، السعودية.
- الأستاذ الدكتور/ الهادي بووشمة، أستاذ علم الاجتماع، جامعة تامنغست، الجزائر.
- الأستاذ الدكتور/ إياد طعمه، أستاذ التربية، جامعة قطر، قطر.
- الأستاذ الدكتور/ زكريا يحيى الجمال، أستاذ الإحصاء، كلية علوم الحاسب والرياضيات، جامعة الموصل، العراق.
- الأستاذ الدكتور/ إدريس محمد عبد الله مقبوب، أستاذ علم الاجتماع، كلية الآداب والعلوم الإنسانية، جامعة محمد الأول، المغرب.
- الأستاذة الدكتورة/ وفاء عبد اللطيف عبد العالي، أستاذ ورئيس قسم اللغة الإنجليزية، كلية الآداب، جامعة الموصل، العراق.
- الأستاذ الدكتور/ عبد الغفور جاسم سليم، أستاذ الحاسوب والرياضيات، جامعة الموصل، العراق.
- الأستاذ الدكتور/ عباس الطيب بابكر مصطفى، أستاذ الجغرافيا ونظم المعلومات الجغرافية، جامعة الملك فيصل، السعودية.
- الأستاذ الدكتور/ صالح محمد الرواضية، أستاذ التربية والدراسات الاجتماعية، جامعة قطر، قطر.
- الأستاذ الدكتور/ مصطفى علي إبراهيم دويدار، أستاذ التاريخ في جامعة طيبة، السعودية.
- الأستاذة الدكتورة / أسماء سعود ادهام، أستاذ اللغة العربية، عميد كلية الآداب (سابقاً)، جامعة الموصل، العراق.
- الأستاذ الدكتور/ فؤاد بن غضبان، أستاذ الجغرافيا والتقنيات الحضرية، معهد تسيير التقنيات الحضرية، جامعة أم البواقي، الجزائر.
- الأستاذ الدكتور/ أمجد محمود درادكة، أستاذ إدارة تربية، جامعة عجلون الوطنية، الأردن.

- الأستاذ الدكتور/ عبد الرحمن أحمد عبد الرحمن القزاز، أستاذ اللغة الإنجليزية والترجمة، جامعة الموصل، العراق.
- الأستاذ الدكتور/ حسن عبد الله الدعج، أستاذ العلوم السياسية، رئيس قسم الإعلام والدراسات الإستراتيجية، كلية الآداب، جامعة الحسين بن طلال، المملكة الأردنية الهاشمية.
- الأستاذ الدكتور/ محمد عمر الفال، أستاذ اللغة العربية، جامعة انجمينا، جمهورية تشاد.
- الدكتورة/ هناء محمد خلف الشلول، أستاذ مساعد اللغة العربية، جامعة جدارا، الأردن.
- الدكتور/ منير الجراية، مدرس علم المناخ وجغرافية الصحة، كلية الآداب والعلوم الإنسانية، جامعة صفاقس، تونس.
- الدكتور/ نصرالدين الشيخ بوهني، أستاذ اللغويات المشارك، قسم اللغة العربية، جامعة حائل، السعودية.
- الأستاذ الدكتور/ سلام عبود حسن السامرائي، أستاذ علوم القرآن، الجامعة العراقية، العراق.
- الأستاذ الدكتور/ محمد محمود محسن، أستاذ طرق ومناهج البحث، الأكاديمية الليبية للدراسات العليا، رئيس قسم البحوث والاستشارات، مجمع الكليات الطبية، جامعة طبرق، رئيس قسم البحوث التطبيقية، المركز الليبي للذكاء الصناعي وتكنولوجيا المعلومات، ليبيا.
- الأستاذ الدكتور/ إبراهيم جليل علي، أستاذ الفقه المقارن، كلية العلوم الإسلامية، جامعة بغداد، العراق.
- الأستاذ الدكتور/ شيبان أديب رمضان عبد الله الشيباني، أستاذ الصرف والتحقيق في قسم اللغة العربية، كلية الآداب، جامعة الموصل، العراق.
- الأستاذ الدكتور/ عمر صابر قاسم، أستاذ الرياضيات والتقنيات الذكائية، كلية علوم الحاسب والرياضيات، جامعة الموصل، العراق.
- الدكتور/ إبراهيم علي محمد المومني، خبير علم النفس التربوي، وزارة التربية والتعليم، الأردن.
- الدكتور/ حيدر محسن سلمان الشويلي، أستاذ مساعد مناهج وطرق التدريس، جامعة ذي قار، العراق.
- الأستاذ الدكتور/ أحمد رشيد حسن، أستاذ تفسير وعلوم القرآن، كلية العلوم الإسلامية، جامعة بغداد، العراق.

- الأستاذ الدكتور / حمزة خیرجة، أستاذ الاقتصاد الدولي والتنمية المستدامة، جامعة أحمد درايعية، أدرار، الجزائر.
- الأستاذ الدكتور/ بشار عبد العزيز مجید الطالب، أستاذ مشارك في الإحصاء، كلية علوم الحاسب والرياضيات، جامعة الموصل، العراق.
- الدكتور/ أسامة بشیر شكر الحنون، أستاذ مساعد الإحصاء التطبيقي، كلية علوم الحاسب والرياضيات، جامعة الموصل، العراق.
- الأستاذ الدكتور / مؤید عبد الرزاق حسو، أستاذ التربية البدنية وعلوم الرياضة، كلية التربية البدنية وعلوم الرياضة، جامعة الموصل، العراق.
- الأستاذ المساعد الدكتور/ أوس ابراهيم سليمان نادر، تخصص البكتريا المرضية، قسم علوم الحياة – البيولوجيا، كلية العلوم، جامعة الموصل، العراق.
- الدكتورة / منوية محمد عيسى العبيدي، رئيس القسم العام، كلية التقنية الطبية، جامعته بني غازي، ليبيا.
- الدكتورة / سعدی السيد محمد مختار، أستاذ مساعد، كيمياء، كلية العلوم، جامعته الباحه، المملكة العربية السعودية.
- الأستاذ الدكتور/ صالح محمد حميد، أستاذ الاتصال الجماهيري المشارك، كلية الإعلام. جامعة صنعاء، نائب عميد مركز التنمية الشاملة، جامعة صنعاء اليمن.
- الأستاذة الدكتورة/ ربيعة جدوع عباس، أستاذ إنتاج الحيواني (تخصص تغذية طيور داجنة)، قسم الانتاج الحيواني، كلية الزراعة، جامعة البصرة، العراق.

قائمة الأبحاث المنشورة بالعدد

الصفحة	تخصص البحث	اسم الباحث الجامعة، الدولة	عنوان البحث	م
40-11	Animal Production	Rabia J. Abbas University of Basrah, Iraq	Valine in Broiler Diets: A review	1
49-41	English Language	Timur Najeeb Ahmed Zaki Kirkuk University, Iraq	A Deconstructionist Reading of The Waste Land	2
85-50	Educational Sciences	Alyahamdi Hamed Arab Open University, Oman Noura Ali Al-Sinania Ministry of Education, Oman	The role of school principals in employing digital learning from the point of view of teachers in basic education schools in North Al Batinah governorate, Sultanate of Oman	3
135-86	العلوم السياسية	ضياء محمود الدردساوي جامعة بيروت العربية، بيروت، لبنان	أثر برنامج التحديثات الأربعة على تطور مكانة الصين في النظام الدولي: (1978- 2020)	4
187-136	إدارة الأعمال	محمد النسي وآخرون جامعة ميد أوشن	اتجاهات الجمهور نحو تأثير التصميم التفاعلي على نجاح الحملات الرقمية: دراسة ميدانية	5
254-188	إدارة الأعمال، إدارة أزمات	محمد محمود الكحلوت وآخرون جامعة ميد أوشن	دور إدارة الأزمات في ظل جائحة كورونا وأثره في تخطي الأزمة دراسة ميدانية على شركة الفنار للمشاريع	6
267-255	Sociology, Anthropology	Haytham Althubaiti National University of Singapore, Singapore King Fahd University of Petroleum and Minerals, Dhahran, Saudi Arabia	Sociology of Everyday Life: The Masjid's Role in Muslims Lives - Applying Garfinkel's Ethnomethodology	7

قائمة الأبحاث المنشورة بالعدد

م	عنوان البحث	اسم الباحث الجامعة، الدولة	تخصص البحث	الصفحة
8	إدارة المعرفة وأثرها على الرشاقة التنظيمية: دراسة تطبيقية على أمانة الرياض	وجدي صالح علي بن علي وآخرون جامعة ميد أوشن	إدارة الأعمال	310-268
9	Evaluation of the Performance of Operations Management in the Industrial Sector at the National Gas and Industrialization Company (GASCO), headquartered in Riyadh City, Saudi Arabia	Hamad Abdulgani AlBakri et al Mid-Ocean University	إدارة الأعمال	360-311
10	دور التنبؤ بالأزمات في تفادي المعوقات والمخاطر في المنشآت الصغيرة والمتوسطة في حي الروضة المملكة العربية السعودية	مشاعل ناصر القحطاني وآخرون جامعة ميد أوشن	إدارة الأعمال	409-361
11	دور التجارة الإلكترونية في التأثير على المسؤولية الاجتماعية: دراسة تطبيقية على شركة نون	آية سفيان صوان وآخرون جامعة ميد أوشن	إدارة الأعمال	444-410
12	أثر الذكاء الاصطناعي في الأداء المؤسسي: متغير وسيط رأس المال الفكري في البنوك التجارية العاملة بالمملكة العربية السعودية	مي محمود حمزة وآخرون جامعة ميد أوشن	إدارة الأعمال، إدارة عامة	510-445
13	القيادة الأخلاقية ودورها في بناء الثقافة التنظيمية في المؤسسات التعليمية الابتدائية في منطقة الدمام	مها حمود الخالدي وآخرون جامعة ميد أوشن	إدارة الأعمال	529-511
14	دراسة تحليلية لتطور تأمين المركبات في المملكة العربية السعودية	أمل عبد الله الدوسري وآخرون جامعة ميد أوشن	إدارة الأعمال	583-530

قائمة الأبحاث المنشورة بالعدد

الصفحة	تخصص البحث	اسم الباحث الجامعة، الدولة	عنوان البحث	م
638-584	إدارة الأعمال	مبارك ماجد الهاجري وآخرون جامعة ميد أوشن	أثر التحول الرقمي في تطوير أداء العاملين بالتطبيق على هيئة تقويم التعليم والتدريب في المملكة العربية السعودية	15
660-639	القانون، القانون التجاري	Omar Salem Alhasani, Shafiqul Hassan Prince Sultan University, Saudi Arabia	Shareholder Protection in Saudi Companies Law: Assessing Merger and Acquisition Efficacy for Unlisted Joint Stock Companies	16
694-661	Graphic Design	Noura AlOtaibi Taif University, Kingdom of Saudi Arabia	Influential Content Design in Graphic Design	17
734-695	إدارة الأعمال	عبد الله فهد المطرف جامعة ميد أوشن	دور استراتيجيات إدارة الموارد البشرية في التميز التنظيمي دراسة تطبيقية على العاملين في صندوق تنمية الموارد البشرية بالمملكة العربية السعودية	18
778-735	إدارة عامة	لولوه عبد الرحمن الرويشد جامعة ميد أوشن	إدارة الموارد البشرية وتأثيرها في نجاح المشاريع في الشركة السعودية للصناعات الأساسية (سابك) في المملكة العربية السعودية	19

Valine in Broiler Diets: A review

Rabia J. Abbas

Animal Production Dept., College of Agriculture, University of Basrah, Iraq
rabia.jaddoa@uobasrah.edu.iq

Abstract

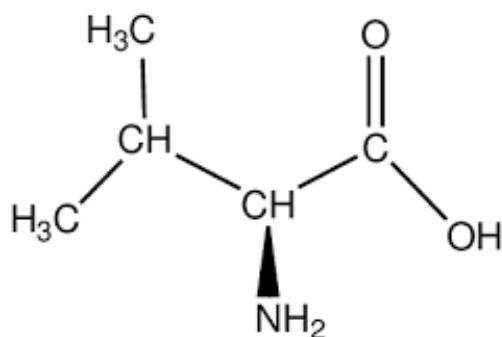
Valine (Val) is the 4th limiting amino acid in a corn and soybean meal–based diet for broiler chicken, after methionine, lysine, and threonine. Valine, isoleucine, and leucine represent the branched-chain amino acids (BCAAs) family. It was reported that the performance of broilers is adversely affected by an imbalance of BCAAs in the diet. So, a low crude protein diet must supplement with Val in a range of 0.01–0.20 % for optimal growth performance. The present review reflects on the studies undertaken to assess the effect of dietary levels of Val on growth performance, immunity, gut health, carcass traits, and bone mineralization in broilers. Several studies have revealed that supplementation of valine in higher levels than the present recommendation of NRC (0.72–0.73% in the finisher phase), improves weight gain, feed: gain ratio, intestinal morphology, carcass characteristics, immune response, and increased bone density and strength. According to the data from the literature discussed in this survey, the Val to-lysine ratio recommendation might require reaching 0.86 for high-yielding broilers from 0-15 days of age. It also suggests that the ratio of digestible valine to lysine is between 75 and 84% in growing and finishing. For best feed intake, weight gain, and FCR, studies indicate that 0.903% is the recommended digestible Val level for a better overall performance of 22 to 42 d broilers. This review provides a summary of the addition of valine to the broiler diet and its potential influence on productive performance, immunity, gut health, carcass characteristics, and bone mineralization in birds.

Keywords: Growth Performance, L-valine, Broilers, Carcass Traits, Bowel Health.

Introduction

Valine (Val) can be defined as an essential aliphatic and highly hydrophobic amino acid, valine is found in numerous proteins, mostly in the inner part of globular proteins that help determine the 3D (three-dimensional) structure. A glucogenic amino acid, valine preserves mental activity, muscle coordination, and emotional calm. Val supplementation is used for muscle development, tissue reform, and energy (NCBI, 2020). Valine, leucine (Leu), and isoleucine (Ile) represent the family of branched-chain amino acids (BCAAs) (Brosnan and Brosnan, 2006), a name derived from their molecular structure. Val is an essential amino acid for birds due to its inability to synthesize by the body, so it must be supplemented in their diet. Val contributes to protein synthesis and is a precursor to other amino acids, or participates in glucose metabolism as glucogenic amino acid (Ferrando et al., 1995; Wu, 2009). L-valine is the L-enantiomer of valine. Val plays a role as a nutraceutical, micronutrient, human metabolite, algal metabolite, Baker's yeast (*Saccharomyces cerevisiae*) metabolite, *E. coli* metabolite, mouse metabolite, and plant metabolite. It is an amino acid of the pyruvate family, a proteinogenic amino acid, and L-valine is a L- α -amino acid. It is a conjugate base of an L-valinium. It is the conjugate acid of an L-valinate. It is an enantiomer of a D-valine. It is a tautomer of an L-valine zwitterion (ChEBI, 2022).

The structure of L-Valine is shown below: (Figure 1)



L-Valine

Figure (1): Structure of Valine

In chemical terms, Valine (2-amino-3-methyl butyric acid), a non-polar aliphatic amino acid. According to Chahal et al., (2008) knows valine as (α -amino-isovaleric acid), the abbreviation or symbol Val, code V, formula C₅H₁₁NO₂, a molar mass is 117.148 g/mol, it has a molecular weight of 117.15 g/mol, the composition % (C 51.26, H 9.46, N 11.96, O 27.32). By specification, the L-valine additive contains $\geq 98\%$ Val $\geq 1.5\%$ water, and $\geq 0.1\%$ ash (EFSA, 2008). Val is considered the 4th limiting amino acid in a corn-soy-based diet for broiler chickens, after methionine, lysine, and threonine when considering live weight gain in birds (Rostagno et al., 2011). Similarly, Corrent and Bartelt, (2011) confirmed that Val is the 4th limiting AA (before Arginine and Isoleucine) in vegetal broiler feed based on yellow corn or wheat. As well, an earlier study was reported by Corzo et al., (2007), who confirmed experimentally that Val was the 4th limiting AA in a broiler diet based on a corn-soy-based for 21 – 42 days. In a study conducted by Corzo et al. (2009) on the broiler, used graded doses of Ile or Val, and their combination, results indicated that Val was the fourth limiting amino acid under these dietary conditions but may reach a point where Ile becomes co-limiting judging by the response observed with feed conversion (for FCR it would appear that Val and Ile were both equally needed).

Common plant feed materials contain 0.4-3.0% L-valine, while animal-derived feed materials contain much more (e.g. up to 8.50 % in blood meal). L-valine supplementation levels in compound feed, especially those with low crude protein content, range from 0.01-0.20%. Depending on the animal species, genetics, sex, and physiological condition of the animal, L-valine requirements in feed in poultry range between 0.43% (layer hens) and 1.20% (Turkeys- pullets up to 4- weeks old) (National Research Council (NRC), 1994). In broilers, the value of total dietary valine as NRC, (1994) recommended was 0.90% for the starter ration (0 -3 weeks), 0.82 % for the grower (3-6 weeks), and 0.70% for the finisher (6-8 weeks) respectively, also, these recommendations for lysine and valine ratio range from 1.10- 1.00% and 0.90 - 0.82% for the starter (0 to 3 wks), and grower (3 - 6 wks) periods, respectively. Regarded to valine requirements of broilers from 0 to 3 weeks of age, the study by Mendonca and Jensen (1989) suggested that the valine requirement exceeds 0.70 %. As well the authors suggested that the valine requirement for 3 to 6 weeks was marginally adequate at 0.72%. In one study (Corzo et al., 2004), the ideal total dietary valine level, was 0.72 % for growth performance and 0.73 % for FCR during the finisher period (42 - 56 d) in male broilers, indicating that the determined requirement of 0.73% total valine (0.67% digestible) for the males from 42 - 56 d old is slightly higher than the 0.70% recommended by the NRC. Also, in broilers diets, Corzo et al., (2011) showed that L-Val could be successfully supplemented at concentrations above 0.05% when diets were supplemented with DL-Met, L-Lys, and L-Thr. Several studies determined the valine requirements in growing and finishing broilers. These studies indicated a variance in the ratio of digestible (dig) valine to lysine (dig Val/Lys) between 75 and 84%. These differences were attributed to the use of different strains, ages, and to various statistical models for assessing the optimum needs of valine (Corzo et al., 2008, 2009; Pastor et al., 2013). Abdallah et al., (2017) reported that the most excellent inclusion level of L-

Valine in the low protein diet (LPD) is the 500 (mg/kg diet) which gave the best results for both body weight gain and feed conversion ratio, also achieved the best economic efficiency reached 103.2% and 114.2% as compared with recommended crude protein level and LPD when incorporated in the diets of broilers respectively. The NRC (1994) recommendation for the total valine-lysine ratio in the starter period of broiler chickens was 0.82. The findings reported by Farran and Thomas (1990) also indicated that valine requirements during this phase (starter) were subsequently found to be consistent with the recommendation of the NRC (1994). Kidd et al., (2009) indicated that 0.78 Val in ratio to Lys appears to optimize the performance of most broiler strains. However, in a study by Baker et al., (2002) the estimated dig valine-lysine ratio from 8 to 21 days of age is 0.78 in the diet, while this ratio was 0.75 according to the recommendations in the starter period. Foroudi and Rezamand, (2014) studied, valine-lysine ratios in the starter diets were 0.74, 0.80, or 0.86. According to the authors' results, the recommendation of the valine: lysine ratio may need to reach 0.86 for highly-yield male (Ross 308) broilers from 0 - 15 days of age. According to Kaplan and Yildiz (2017), the optimum value of valine in broiler rations was assessed at 1% for the first-period feeding (0 to 21 d) in contrast to the NRC recommendations (1994), and 0.82% for the second period (21 to 42 d) as NRC (1994) recommended. The minimal needs of the dig valine: lysine ratio for male Cobb (500) broilers during the starter phase is 0.77 (Tavernari et al., 2013), and for female Cobb (500) broilers from 8 - 21 d of age is 0.78 (Amirdahri et al., 2020). Another study (Corrent and Bartelt, 2011) reported that the requirements for true dig Val to Lys and true dig Ile to Lys for broilers are 80, and 67(%) respectively, for optimized performance. Pointing out that L-Val supplementation in a mixture with L-Thr provides the opportunity to form a feed for broilers that is technically, economically, and environmentally better. On the other hand, a study by Schedle et al., (2019) confirms the optimal dig Val: Lys ratio for Ross 308 broilers was 83.3%

for average daily gain, and 84.6 % for the average daily feed intake (ADFI) during the entire fattening period (36 days), which refers to the using a quadratic broken line model to evaluate the optimal Val requirement. Ospina-Rojas et al., (2019) showed that the standardized ileal digestibility levels required for the optimization of feed consumption, weight gain, and FCR in low CP diet for broiler chicks from day 1- 21 post hatch were estimated at 1.29 and 0.96(%); 1.28 and 0.92(%); and 1.27 and 0.91(%) respectively, nevertheless these requirements may be greater to maximize muscle fiber development in the male broiler. In a subsequent study, Ospina-Rojas et al., (2020) showed that standardized ileal digestibility (SID) leucine, valine, and isoleucine levels required for FCR optimization were estimated at 1.37, 0.94, and 0.87 (%) in starter phase; 1.23, 0.82, and 0.75 (%) in grower phase; and 1.15, 0.77, and 0.70% in finisher phase, respectively. For optimum weight gain, recommended SID leucine, valine, and isoleucine levels were estimated at 1.33, 0.96, and 0.84(%) in the starter period; 1.23, 0.83, and 0.75 (%) in the grower period; and 1.16; 0.77, and 0.68 (%) in finisher period, respectively. The later authors found that leucine was the most important BCAAs in the fitted models for broiler performance, and it affects the dietary levels of valine and isoleucine. Indicating dietary leucine content should be considered in the estimation of the ideal level of valine and isoleucine in a low protein diet. From this given background, the present review aimed to describe the response of broiler chickens to dietary valine levels, and their impact on performance, immune, gut health, carcass characteristics, and bone mineralization.

Influence of Dietary Valine

- Effects on Growth Performance

Poultry meat production focuses on maximizing performance parameters, i.e. rapid growth of chickens with low feed intake, and optimal health status of the birds. Amino acids can stimulate the growth and functioning of the body, which translates

to both chicken health and improved production criteria. Among these amino acids, the focus of this review is on valine. In broiler chickens, the benefits in body weight gain (BWG), feed conversion ratio (FCR), and feed utilization as well as the minimum mortality rate were seen because of the different levels of valine supplementation in the diet (Corzo et al., 2004; Thornton et al., 2006; Berres et al., 2010b; Dozier et al., 2011; Tavernari et al., 2013; Minanda et al., 2015). Data by Farran and Thomas, (1990) showed that dietary levels of 11.6 (g/kg) for leucine, 9.0 (g/kg) for valine, and 7.8 (g/kg) for isoleucine have been proposed to support maximum weight gain and FCR in male broilers to 21- day post-hatch. Also, Dozier et al., (2012) found optimal FCR in male (Ross x Ross 708) broilers from 4- 6 wks of age receiving a diet consisting of a high Val to Lys ratio (82), when the dig Ile: dig Lys increased from 63 to 68. Tavernari et al., (2013) investigated the effect of dig valine (% of lysine) of 69, 72, 75, 78, 81, and 84% on the growth performance of male Cobb × Cobb 500 broilers in comparison with a control diet containing adequate lysine (11.5 g/kg) and valine (8.8 g/kg). Results revealed that during the starting phase (8 to 21 d of age), broilers that received a higher Val: Lys ratio, body weight gain, and FCR improved by 5.5% compared to those fed the control diet. The broilers in the grower period (30 to 43 d of age), as well had improved performance (by 7 to 8%) when the test diets had higher Val: Lys ratios, indicating that the optimal dig Val: Lys ratio for broilers was 77%, whereas, for the birds in the finisher phase (30 to 43 d of age), a dig Val: Lys ratio of 76% is suggested. From 21 to 42 days of age, Berres et al. (2011) reported needs of 8.5 and 8.2 g dig Val/kg for body weight gain, 8.4 and 8.1 g dig Val/kg for an FCR, and 8.5 and 7.3 g dig Val/kg for abdominal fat using quadratic, and broken-line models, respectively for (Ross × Ross 508) broiler males, when fed an essential diet formulated with 6.4 g dig Val/kg, and summit diet with 9.7 g dig Val/kg. Similarly, Duarte et al., (2014) conducted an experiment to investigate the impact of dietary digestible valine on the performance

and carcass characteristics in broiler chickens from 22 -42 d of age by including 0.816, 0.848, and 0.903% of dig Val levels, corresponding to dig Val: lysine ratios of approximately (76.00, 79.00, and 84.12%), along with 0.8265 % dig Val considered as standard diet. Authors found that the broilers fed dig Val provided the best feed consumption, weight gain, and FCR respectively, indicating that 0.903% is the recommended dig Val level for a better overall performance of 22-42-day-old broilers. Additionally, Potença et al., (2015) found that levels of 0.90% dig valine, corresponding to a valine: lysine ratio of 66%, were sufficient to maximize broiler performance at the first 14 days of bird age; However, the higher percentage (76%) is needed to maximize muscle fiber growth. Indicating that valine has been proven to be an essential amino acid for the development of feathers during the early life stages of broiler chickens. However, some research has shown no positive effects of using dietary valine in broilers. In this regard, Foroudi and Rezamand, (2014) showed that supplemental dietary valine (0, 0.08%, and 0.16%) did not alter either body weight gain, feed intake, or feed conversion ratio. The use of vegetable feeds consisting of a corn-soybean meal has also been shown to reduce production costs without changing the performance of broilers, indicating that valine was identified as the 4th limiting amino acid in this kind of diet (Corzo et al., 2007). Also, Gyurcso et al., (2011) showed that crystalline L-valine supplementation does not significantly impact chick weight gain during the starter period (between 1-28 days of age). On other hand, Berres et al. (2010a) reported that the performance of live broilers was more sensitive to Val supplementation in the diet. A recent report has shown a non-significant effect on body weight, weight gain, and livability of broilers fed with different levels (0.04, 0.08, 0.12, and 0.16%) of valine in the diet (Selvarau and Amutha, 2022). However, a minimum dietary level of valine is crucial to achieving optimal growth, FCR, and carcass yield (Corzo et al., 2008). Regarding low-protein diets (LPD), previous studies indicated the importance of amino acids (AA),

including valine, in diets LPD, especially the age period from 1-21 days. In this regard, Ardekani and Chamani (2012) showed that providing a low level of protein (18 and 16%) in the diet of female broilers up to 21 days of age, supplemented with the amino acids valine, threonine, arginine, leucine, and tryptophan (Trp) compared to the control group (20% CP, without supplementing AA), a significant increase in live body weight for 16% protein treatment and significant improvement of FCR for 18% protein treatment compared to control. Conversely, early work by Parsaeimehr et al., (1989), reported that broiler chicks 3 to 6-week-old, when received diets with a 0.1 or 0.2% valine to a 16% protein diet, failed to equal the body weight gain and feed efficiency obtained with a 20% protein diet. Indicating that a level of 0.72% valine was marginally adequate for this age broiler. In another study, Ospina-Rojas et al. (2014) indicated that pooled additions of Val and Ile to an LPD (190 g/kg) corn and soybean meal broiler diet significantly increased weight gain (WG) by 11.0% (867 versus 781 g/ chick) from 1 to 21 d post-hatch. Weight gain of chicks given this treatment was statistically similar to those fed a high protein (220 g/kg) control; however, no significant responses were observed for the FCR of valine and isoleucine. Besides, chicks were given diets containing 190 and 160 (g/kg) proteins from 22 to 42 d post-hatch. The transition from high to low protein diets reduced WG (1578 versus 1817 g/chick), but the tandem addition of Val plus Ile significantly improve the WG by 11.7% (1762 versus 1578 g/chick). As well, FCR was decreased (2.048 versus 1.816) but, individually, Val and Ile significantly improve FCR by 5.03% and 4.00% respectively. Together, Val and Ile significantly improved FCR by 6.84% (1.908 versus 2.048). These results indicate that synthetic BCAAs (Val, Leu, and Ile) are essential for poultry performance. Lee, (2020) conducted an experiment to evaluate individual feed-grade AA in commercial reduced crude protein (CP) diets fed to broilers from 0 to 48 d, L-Val and L-Ile were supplemented in addition to L-Met, L-Lys, and L-Thr to further reduce dietary CP in corn and soybean meal-based

diets. Also, a Peanut meal or animal protein blend was used to replace partial amounts of soybean meal. The author confirmed that broilers maintained performance when fed reduced CP diets, independent of diet composition. Furthermore, broilers fed L-Val and L-Ile had increased breast meat yield and lower nitrogen excretion. Along with that, the partial replacement of soybean meal with an animal protein blend alleviated footpad dermatitis, whereas feed-grade L-Val and L-Ile did not. In a study conducted on Japanese quail, Emadinia et al., (2020) explained that the dietary groups included 24, 22, 20, and 18% crude protein each supplemented in order to fulfill the Val requirement (100%) and 10% more than the basic needs (110%), shows that 24% CP and 110% Val levels had a positive influence on growth performance criteria, as well, the SLC71 expression significantly improved with incremental levels of CP and Val supplementation. Adabi et al., (2019) conducted an experiment to investigate interaction effects resulting from the supplementation of low-protein feed consisting of seven treatments including two levels of dig leucine (Leu) (1.07 and 1.50%), and three levels of dig Val (0.64, 0.74, and 0.84%), as well as the diet containing 1.07% dig Leu and 0.84% dig Val supplemented with 0.34% glycine (Gly) and 1.32% glutamic (Glu) as an additional treatment (T7). The results showed that the broiler chickens fed a diet containing 0.84% Val led to a significant improvement in the feed conversion rate with 1.07% Leu, but 0.74% Val is sufficient with 1.50% Leu, and the T7 diet also led to an improvement in the feed conversion rate in broilers from 11 to 24 days. Furthermore, Toprak et al., (2021) concluded that maintained growth performance and even improved protein utilization can be achieved due to the dig amino acid-based formulation strategy and supplementing broiler diets with L-valine alone or together with L-isoleucine and L-arginine, which enables to reduce the crude protein level in broiler diets. Miranda et al., (2015) studied the formulation of diets for broilers without minimum crude protein level but using amino acids to Lys ratios as in four feeding programs (PRG) from day 1 - 7, 8

- 21, 22 – 35, and 36 - 42, as follows: PRG 1, CP restricted to 224, 211, 198, and 184 (g/kg) with minimum dig amino acid to lysine (Lys) ratios only set for total sulfur amino acid (TSAA) (0.72) and threonine (Thr) (0.65); PRG 2, as PRG 1 without CP restriction with amino acid ratios to Lys extended to valine (0.77) and isoleucine (0.67); PRG 3, as PRG 2 supplemented with L-Val and PRG 4, as PRG 3 supplemented with L-Ile, the results showed a competitive growth performance and carcass yield, as well, using L-Val and L-Ile led to improved FCR of Cobb 500 male broilers. As well, Abou-Elkhair et al., (2020) reported that reducing dietary crude protein content (CP-2%) combined with amino acid supplementation (Thr, Val, and Trp) achieved greater final body weight, weight gain, and improved FCR in broiler chickens. Kidd et al. (2021) carried out an experiment to investigate the influence of Val and Leu to evaluate their limitation and interactive effects in broilers. Three-levels (1, 0, + 1), a three-factor Box-Behnken design study was performed to evaluate dietary BCAA ratios to Lys of 65, 75, and 85 for Val, 58, 66, and 74 for Ile, and 110, 130, and 150 for Leu in males and females of Lohman Indian -River broilers from 22 - 35 days of age. The results showed that male broilers fed an increase in Ile had improved carcass yield as Leu and Val were reduced, whereas broiler females had enhanced BWG and FCR when Leu and Ile were at their lowest levels, independent of Val. Furthermore, increasing dietary Ile and Val in female broilers increased breast meat production, whilst the author indicated that increasing Leu tended to diminish the response. More recently, the inclusion of amino acids and prebiotics in the poultry diet also has been studied, to investigate their impact on the growth and health of birds. In this regard, Ahmed et al., (2021) conducted a trial to investigate the influence of chitosan oligosaccharide (COS), and valine on the growth performance, and carcass traits of broiler chickens, based on a factorial design (2×4), using eight treatments for two levels of COS (C1: 100 mg/kg, and C2: 150 mg/kg); and four levels of valine (V1: 0.57%; V2: 0.72%; V3: 0.87%; and V4: 1.02%) of the

diet. The results revealed that the average body weight, weight gain, and carcass weight were increased, while the abdominal fat reduced linearly for both dietary treatments (COS and Val), with a higher reduction response value at COS (150 mg/kg), and V4 (1.02%). The authors suggest that these supplements will improve the meat quantities and qualitative.

- Effects on Carcass Characteristics

A dietary valine has positive effects on carcass characteristics and organ development in broilers as shown by previous authors. The results obtained by Miranda et al., (2015) showed that breast yield declined after broilers were fed diets with low-protein content, while it increased when birds got extra valine in their feed. The authors concluded that breast meat is considered a higher price of carcass than the other components. Nowadays, producers are trying to direct feeding toward improving breast yield. BCAAs (Branched-chain amino acids) such as valine provide approximately 18% of muscle myofibrillar protein and hence have an important role in the composition of broiler carcasses (Baracos and Mackenzie, 2006). Corzo et al., (2011) carried out an experiment to investigate the influence of L-Val on broilers' growth in a finisher-phase from 28 to 42 days of age by feeding various L-Val inclusion levels ranging from 0 - 1.3 (kg/ metric ton), this was accomplished by blending a diet with no L-Val with one that contained 1.3 (kg/ metric ton) of L-Val. The authors indicated that the birds fed diets consisting of 0.52 (kg/metric ton) L-Val showed supported suitable growth and meat yield when compared with a diet freed from L-Val. While the inclusion of L-Val levels greater than 0.52 (kg/metric ton) caused poor feed conversion ratio, breast meat weight, and breast meat yield (%), indicating that, L-Val supplementation at levels below 0.52 (kg/metric ton) showed the ability to support good production and could potentially offer a useful feed cost lowering alternate. Allameh and Toghyani (2019) conducted a trial to investigate the effects of valine supplementation in a low protein diet (100%

(CP100); 90% (CP90); and 85% (CP85) on broilers' breast yield. The results showed that birds fed a diet including valine improved significantly breast yield broilers compared to those fed on CP90 and CP85 diets without Val supplementing. In Ross 308 broilers, an intake of 10% and 20% valine significantly increased breast weight compared to the recommended level (Parsaeimehr et al., 2022), the authors confirmed that the intake of high levels of valine and tryptophan in the low-protein diet resulted in improved carcass characteristics. Abul-Khair et al. (2020) showed that the inclusion of compound amino acids (Thr, Val, and Trp) in a low crude protein diet resulted in an increase in the eviscerated carcass weight, and thus the carcass, breast, and meat yield of broilers. Thornton et al., (2006) stated that the supplementation of 7.2g Val/kg of broilers' diet had more abdominal fat than those given 8.2g Val/kg, whereas, no significant changes in growth or other carcass measurements were noted. In contrast, previous studies indicate that the supplementation of various levels of valine in different phases did not affect carcass development in broilers (Corzo et al., 2007, 2008; Kaplan and Yildiz, 2017; Agostini et al., 2019). Kumar et al., (2015) stated that the formulation diets based on deficiencies of specific second-line amino acids (valine, isoleucine, and tryptophan) negatively affect carcass yield. As well, the supplementing of dig valine (0.866, 0.935, 1.009, 1.084, and 1.158%) in the diet formulated with lower-protein (2% reduction of CP) diets reduced muscle fiber diameter without affecting carcass and parts yields, or abdominal fat percentage in 42-days old broilers (Nascimento et al., 2016). As regards to Val: Lys ratio in broilers, Corzo et al., (2008), revealed that the carcass weight, total boneless-skinless breast meat, and drumsticks were optimum when the dietary valine level was 0.82, 0.82, and 0.83%, respectively. On the contrary, Tavernari et al., (2013) did not get significant changes in carcass characteristics (carcass, breast, and thigh yields) related to the effect of the different Val: Lys ratios in male Cobb broilers (30 to 42-day-old).

Another study, by Dozier et al., (2012) evaluated the impact of 0.74, 0.78, or 0.82 of dietary dig Val: Lys ratios on growth performance and carcass characteristics of broilers. The study concluded that no significant impact was indicated on performance or carcass traits when male broilers (Rose -708) were fed a dig valine: lysine ratio, indicating that the 0.74 digs Val: dig Lys ratio could be sufficient. In another study, by Agostini et al., (2019), no significant impact on the carcass or breast meat yield (%) was observed when male broilers (Cobb 500) were fed the optimum analyzed Val to Lys ratio for 42 days. A study carried out by Schedle et al., (2019), to evaluate the dig Val requirements of growing - finishing broilers (Ross-308), showed that valine is a limiting amino acid in broiler diets, and when broilers are fed crude protein- lowered diets with a dig Val: Lys ratio less than 80%, growth performance but not carcass composition was significantly influenced. On other hand, Ospina-Rojas et al., (2017a) confirmed the significance of the leucine and valine interaction in low-crude protein finisher diets for broiler chicks from 21 - 42 d of age, on performance, the results showed no significant interaction appeared for carcass yield and diameter of the muscle fibers between these two amino acids. Recently, Kop-Bozbay and Ocak (2022) reported that administered BCAAb (Branched-chain amino acids blend), L-leucine, L-isoleucine, and L-valine) in ovo (2 mg/ml) or in the starter diet (2 g/kg) improved earlier growth performance, and enhanced the fiber traits of the Pectoralis major muscle in the Turkey poults until 21-d old.

- Effect of Valine on the Immune System

One way to improve immune response and avian health is by using nutritional supplements. The importance of amino acids to immunity has become apparent in recent years due to studies that have supplemented AA in bird diets. In this context, studies have shown that amino acids play an important role in regulating immune responses, including activation of lymphocyte cells, natural killer cells,

macrophages, lymphocytes proliferation, regulation of intracellular redox balance, gene expression, and the production of cytokines (Calder, 2013). Previously, the study by Corzo et al., (2007), and Zhang et al., (2016), demonstrated that the immune status of broiler chickens enhanced, with an improvement in the function of immune organs. Increase activity, and an increase in the weight of lymphoid organs (Thymus, bursa of Fabricius, and spleen), for example, can cause more antibody production, which positively affects avian health. On other hand, Monirujjaman and Ferdouse, (2014) reported that in the liver, among branched-chain amino acids (BCAAs) (Valine, leucine, and isoleucine), mainly valine prompts the lymphogenesis of granular lymphocytes cells as well as increases natural killer cells. BCAA (Leu, Ile, and Val) specifically contribute to the synthesis of glutamine in skeletal muscle and are essential for lymphocyte proliferation in response to immune stimulation (Newsholme and Calder, 1997). Therefore, dietary BCAA limitation weakens several aspects of immune function and increases susceptibility to various pathogens (Li et al., 2007). In broilers, it has been shown that valine, which constitutes about 18% of myofibrillar protein, can be associated with a decline in the weight of immune organs (Konashi et al., 2000; Baracoset and Mackenzie, 2006). Previously, some reports revealed that valine excess or deficiency in the diet can lead to impaired immune function, along with increased susceptibility to disease by impairing the proliferation of liver-associated lymphocytes (LAL), and cytotoxic lymphocytes (Tsukishiro et al., 2000; Nakamura 2014). Therefore, adequate inclusion of valine in the diet may lead to the resumption of defense mechanisms of the host, for example, natural killer cells activity, and the phagocytic function of neutrophils (Weichhart and Saemann, 2009). With regard to the impact of valine levels in diet on the immune response, an earlier report by Bhargava et al., (1971) revealed that the deficiencies of valine reduced antibody production against the Newcastle disease (ND) virus in chickens. Over the experiment of 3 to 6 weeks, Ross -508 broilers fed on valine

which increased from 6.4 - 8.65 g/kg, no changes were noted in the immune organs or antibodies titer against ND, concluding that a minimal deficiency of valine will not compromise immunity because the requirements for immunity may be less than the requirements for the growth of the bird, and these results suggest that valine is essential for growth and physiological functions; but its ratio to other amino acids, specifically the other BCAAs (valine, leucine, and isoleucine), is essential for optimal response (Thornton et al., 2006). The same author concluded that dietary valine levels had no effect on the innate or adaptive immune functions in broilers that were measured. On other hand, Foroudi and Rezamand (2014) confirmed that dietary valine supplementation has an immunomodulatory effect on the production of specific antibodies against the ND virus in Ross-308 male broilers. As well, valine supplements with 11.2 (g/kg) in a pre-starter diet (1 to 7 days of age) improved lymphocyte proliferation in the spleen of broilers (Silva et al., 2021). Kaplan and Yildiz (2017) reported that the lymphoid organs (spleen and bursa of Fabricius) in broiler were not affected by different levels of valine in the diet, whereas a significant effect in thymus development in the group fed with a ratio containing 1% valine on either 0 to 21 days or 21 to 42 days, indicating that immune response can be affected by valine. Further study with male broilers of Ross 308 receiving diets provided with valine, 10% above control (diet with recommended levels of valine), and 20% higher than the control diluted in a diet containing 2% protein, indicated that diets containing 20% valine significantly increased the hemagglutination-inhibiting (HI) antibody, and humoral immune responses, the total secondary response and IgM secondary response to SRBC (sheep red blood cell injection), as well level of 20% valine, significantly improved the cellular immunity as compared to control and the lower level of valine. On the other hand, different levels of valine had a significant effect on the injection reaction of PHA-P, while no significant effect on the weight of the spleen, bursa of Fabricius, liver, and white blood cell

of broiler chickens (Parsaeimehr et al., 2021). In a subsequent study Parsaeimehr et al., (2022) evaluated the influence of feeding nine levels of dietary valine and tryptophan in low protein diets on the immune system and carcass characteristics of broilers, these treatment groups included: 1) recommended level (Rec) of valine (Val) + Rec of tryptophan (Trp); 2) Rec Val + 5% more than Rec Trp; 3) Rec Val + 10% more than Rec Trp; 4) 10% more than Rec Val + Rec Trp; 5) 10% more than Rec Val + 5% more than Rec Trp; 6) 10% more than Rec Trp + 10% more than Rec Trp; 7) 20% more than Rec Val + Rec Trp; 8) 20% more than Rec Val + 5% more than Rec Trp; 9) 20% more than Rec Val + 10% more than Rec Trp. The results showed that the addition of 20% valine increased thymus and bursa weights, and humoral immunity, besides a significant effect on immunoglobulin M secondary response SRBC, whereas the effect on the PHA-P injection response was not significant. Furthermore, the inclusion of 10% tryptophan increased the blood lymphocytes of broilers at 21 days of age. In a study in which in ovo injection of critical amino acids, Leu, Ile, and Val at a dosage range of 4-7 (mg) in 0.5 (ml) sterile water, resulted in a 21% increase in first-week body weight, besides a rise in humoral, and cellular immunity as compared to control in broiler chickens (Bhanja and Mandal, 2005). Abou-Elkhair et al., (2020) showed that the inclusion of combined amino acids (Thr, Val, and Trp) in a low-protein (a 2% CP reduction) diet improved phagocytic activity, and phagocytic index, as well as up-regulation of the immune-related genes in broiler chickens.

- Effects on Gut Health

According to research by Oviedo-Rondón et al., (2019), gut health has a significant impact on poultry productivity, animal welfare, and food safety. In broilers, the gut is exposed to many challenges that alter the performance, health, welfare, and livability of birds. Preventive strategies are required to mitigate the effects of these challenges on gut health while reducing the need for antimicrobial use (Chalvon-

Demersay et al., 2021). To demonstrate the functional role of amino acids in intestinal health, Wu (2013) revealed that amino acids are energy sources, precursors of functional molecules and proteins, modulate gene expression and protein phosphorylation, and can serve as microbiota modulators. Allameh and Toghyani (2019) observed that the villus height to crypt depth ratio was higher in broiler chicks (Ross 308) who received diets supplemented with Val in low crude protein (CP) diets (with 90% or 85% CP) than those fed on CP100%, indicating that dietary Val supplementation had a beneficial effect on intestinal morphology. Adabi et al., (2019) conducted an experiment to investigate the interaction effects on jejunum villus that resulted from supplementation of low protein diets consisting of seven treatment groups including two levels of dig Leu (1.07 and 1.50%), and three levels of dig Val (0.64, 0.74, and 0.84%), as well the diet with 1.07% dig Leu and 0.84% dig Val was supplemented with 0.34% Gly and 1.32% Glu as an additional group. Results showed a significant interaction between (Leu \times Val) for villus height (VH), crypt depth (CD), and goblet cell (GC) numbers. As well, Val at 0.84% maximized the growth of the jejunum at the lower Leu level, while GC and CD were decreased by an increment of valine at the higher level of leucine in broiler chickens at 24 d old, indicating that, the amino acids Val, Leu, and the possibility of glycine-glutamic fortification must be considered when formulating reduced protein diets for broiler chicks. Silva et al., (2021) reported that the inclusion of 11.2 (g/kg) valine in pre-starter diets (1 to 7 days of age) improved nutrient metabolizability coefficient, increased VH, and VH: CD ratio in the duodenum, jejunum development, and lymphocyte proliferation in the spleen of broiler chicks at 7 days of age, without improving their growth performance.

- Bone Mineralization

Studies with several broiler species suggest that dietary protein and several amino acids may be beneficial for bone health. Rostagno et al., (2011) reported that

tibiotarsus breaking strength was maximized in broiler chicks from day 1-21 with the dietary levels of Leu, and Val at 14.2 and 9.0 (g/kg) respectively. Foroudi and Rezamand, (2014) mentioned that broiler chicks fed levels of valine slightly higher than the NRC recommendations (1994) can better boost the immune system, and assimilate higher levels of calcium in the femur and tibia bone, however, the phosphorous concentration was slightly decreased in these bones. Besides that dietary valine levels influenced some bone characteristics in birds, in this regard Farran and Thomas (1992b) indicated that feeding broilers on a valine-deficient diet led to a decrease in bone calcium and ash concentrations and lower bone weight, suggesting a reduction in osteoblast activity by the low levels of this amino acid. According to the authors, valine deficiency per se increased calcium excretion in urine and induced leg abnormality in young chickens. On other hand, Ospina-Rojas et al., (2017b) did not notice any significant changes in bone concentrations of calcium, phosphorus, and ash, diameter, and Seedor index of the tibiotarsus bone at age of 21 or 42 days, when broiler's diet was supplemented with standardized ileal digestible Leu and Val at levels ranging from 10.0 to 19.6 (g/kg), and 6.0 to 12.0 (g/kg) from day 1 to 21 post-hatch, respectively, while day 21 to 42 post-hatch ranged from 10.0 to 18.0 g Leu/kg, and 5.2 to 11.2 g Val/kg. As well, the authors found that tibiotarsus breaking strength was maximized in birds from day 1-21 with the dietary levels of Leu and Val at 14.2 and 9.0 (g/kg) respectively. Adabi et al., (2019) reported that dietary groups in which a reduced protein diet was supplemented with L- Leucine (1.07 and 1.50%), L-Valine (0.64, 0.74, and 0.84%), and glycine (0.34%) and glutamic acid (1.32%), the increasing dietary Val from 0.64 to 0.74 (%) significantly improved bone density and strength at the minimum level of leucine, whereas in treat 7 (1.07% Leu, 0.84% Val, 0.34% Gly, 1.32% Glu) significantly improved tibia breaking strength in broiler chickens at age 24 days. On the other hand, Kop-Bozbay and Ocak, (2020) stated that a mixture of Leu, Ile, and Val in

3:1:2 ratios enhanced early embryonic development of neonatal from Turkey poult by promoting skeletal muscles development.

- The Effects of Valine Deficiency in the Broiler Diet

In diets consisting mainly of corn and soybean meal-based, there is no significant deficiency of amino acids such as isoleucine, valine, arginine, and tryptophan. Nonetheless, a deficiency of these amino acids in a diet based on plant -protein sources can be even more serious. So, valine could be the next limiting amino acid next to or after threonine in the diet unprocessed with animal-protein sources (Thornton et al., 2006). On other hand, BCAAs (which include Leu, Ile, and Val), are among nine essential amino acids (EAAs) which are fundamental dietary needs for the growth and metabolism of all animals. They are not degraded by liver enzymes, and can easily diffuse into body tissues (Miranda et al., 2015; Lee et al., 2020). Conversely, for other BCAAs, valine is a limiting amino acid in the corn and soybean meal-based diets, and it is more susceptible to antagonism and enzymatic degradation than isoleucine in response to added leucine in the diets. Thus, Val must often be supplemented with a low CP diet (Nascimento et al., 2016). According to Kim et al., (2022), the functional role of valine in poultry includes increasing plasma glucose, increasing anti-filamentary cytokines, decreasing pro-filamentary cytokines, and improving dendritic cell function. A previous study by Harper et al., (1984) revealed that for poultry, a supplement of sufficient valine is essential for maintaining higher productive performance, and an excess or deficiency of valine could result in antagonism among BCAAs. Focusing on valine deficiency, feather, and leg abnormalities occur (Farran and Thomas, 1992 a, b), affecting the antibody titer (Bhargava et al., 1971) and a failure of lymphoid organs development (Konashi et al., 2000A few studies on valine have reported that performance is negatively affected if optimal rates cannot be provided (Corzo et al., 2008). A previous study by Farran and Thomas (1992a) investigated the effect of Valine

deficiency on growth parameters, bone calcium, feather protein, and feather amino acids. Three dietary treatments groups [(a BCAA-deficient diet with 0.96% Leu, 0.52% Ile, and 0.63% Val); a Val-deficient diet (which contained 1.37, 0.82, and 0.63% of Leu, Ile, and Val, respectively); and a Val-supplemented diet (which contained 1.37, 0.82, and 0.83% of Leu, Ile, and Val, respectively)]. The authors found that valine deficiency significantly decreased weight gain, feed conversion ratio, bone calcium, and feather protein. Also, Val-deficient decreased the level of cystine in feathers, while increasing those of amino acids (Met, Lys, His, Asp, Glu, and Tyr) in the feathers of 3-week-old male broilers. On the other hand, Amirdahri et al., (2020) noted that the inclusion of ingredients containing more valine is essential, as a diet with valine deficiency can lead to poor growth performance along with defective feathers and legs in female Cobb broilers. On other hand, formulation of diets based on deficiencies of specific second-line amino acids (SLAA; valine, isoleucine, and tryptophan) resulted in decreased performance, carcass yield, and poor utilization of metabolic energy, crude protein, and amino acids linearly to the extent of commercial poultry deficiency (Kumar et al., 2015). As well, Barsila, (2020) confirmed that the deficiency (16-50%) of branched-chain amino acids like isoleucine, leucine, and valine reduces the antibody titers against SRBC in broilers.

Disadvantages of Excess Valine in Broiler Diet

In regard to high valine diets for broiler chickens, an early study conducted by Edmonds and Baker, (1987) stated that the addition of excessive (4 %) L- valine to broiler diets caused minor effects on weight gain (- 4%; $P \geq 0.05$), while the feed intake was depressed significantly by 6 %. As well, Carew et al., (1998) reported that broilers fattening fed a diet inclosing 3.15 % L-valine showed a significantly declined growth rate, but without influence on feed intake in chicks up to 3 weeks of age. In laying hens diets, Azzam et al., (2015) suggest that high concentrations of L-Val (1, 2, 3, and 4 g/kg) are tolerated, and can be successfully supplemented into

diets without detrimental effects on laying performance or immune function of laying hens.

Conclusion

Valine is an important essential amino acid for birds. It is one of the branched-chain amino acids (BCAAs), including leucine, isoleucine, and valine, an essential amino acid important for animal growth and development. It is clear from those studies whose results are discussed in this review, that valine is an essential amino acid for growth and physiological functions; but its ratio to other amino acids, especially BCAAs, which essential for optimal response. A diet supplemented with valine improves muscle growth and gut health, leading to better absorption of nutrients, and ultimately improving the carcass traits of broiler chickens. Feeding with levels of valine slightly higher than the recommendations of NRC (1994) can better boost the immune system, and absorb higher concentrations of calcium in the femur and tibia bones, maximizing bone-breaking strength. Valine -deficient diet can lead to poor growth performance besides defects in the feather and legs. Excessive excess of valine in the diet also leads to depressed feed intake.

References

- Abdallah, A. G., Refaie, A. M., Khosht, A.R., Abdel Magied, H. A., Habib H. H., Waly, A. H., & Shaban, S. A. M. (2017). Response of broiler chicks to low- protein- L-Valine supplemented diets formulated based on digestible amino acids. *Journal of Animal and Poultry Production*, 8,13–19.
- Abou-Elkhair, R., Ahmed, H., Ketkat, S., & Selim, S. (2020). Supplementation of a low-protein diet with tryptophan, threonine, and valine and its impact on growth performance, blood biochemical constituents, immune parameters, and carcass traits in broiler chickens. *Veterinary World*, 13, 1234 -1244.

-
- Adabi, S. H. G., Ceylan, N., Ciftci, I., & Ceylan, A. (2019). Response of growing chicks to supplementation of low protein diets with leucine, valine and glycine-glutamic acid. *South African Journal of Animal Science*, 49, 1047-1062.
 - Agostini P. S., Santos R. R., Khan D. R. D., Siebert D., & Aar P. van der. (2019). The optimum valine: lysine ratios on performance and carcass traits of male broilers based on different regression approaches. *Poultry Science*, 98,1310–1320.
 - Ahmed, I., Roohi, N., & Roohi, A. (2021). Effect of chitosan oligosaccharide and valine on growth, serum hormone levels and meat quality of broilers. *South African Journal of Animal Science*, 51,1-10.
 - Allameh, S., & Toghyani, M. (2019). Effect of dietary valine supplementation to low protein diets on performance, intestinal morphology and immune responses in broiler chickens. *Livestock Science*, 229, 137-144.
 - Amirdahri, S., Janmohammadi, H., Taghizadeh, A., Lambert, W., Soumeh, E. A., & Oliayi, M. (2020). Valine requirement of female Cobb broilers from 8 to 21 days of age. *Journal of Applied Poultry Research*, 29,775–785.
 - Ardekani, H. M., & Chamani, M. (2012). Fortify low protein diet with supplemented essential amino acids on performance, carcass characteristics, and whole body female broiler chickens. *Annals of Biological Research*, 3, 2208-2212.
 - Azzam, M. M. M., Dong, X. Y., Dai, L., & Zou, X. T. (2015). Effect of excess dietary L-valine on laying hen performance, egg quality, serum free amino acids, immune function and antioxidant enzyme activity. *British Poultry Science*, 56,72-80.
 - Baker, D. H., Batal, A. B., Parr, T. M., Augspurger, N. R. N. R., & Parsons, C. M. (2002). Ideal ratio (relative to lysine) of tryptophan, threonine, isoleucine, and valine for chicks during the second and third weeks post hatch. *Poultry Science*, 81,485–494.
 - Baracos, V.E., & Mackenzie, M. L. (2006). Investigations of branched-chain amino acids and their metabolites in animal models of cancer. *Journal of Nutrition*, 136, 237S-242S.
 - Barsila, S. R. (2020). Immuno-modulator effect of nutrition in poultry: Implication for future research. *The Blue Cross*, 16, 49-53.
 - Berres, J., Vieira, S.L., Dozier, III W.A., Cortes, M.E.M., Barros, R.D., Nogueira, E.T., & Kutschenko, M. (2010a). Broiler responses to reduced protein diets supplemented with valine, isoleucine, glycine and glutamic acid. *Journal of Applied Poultry Research*, 19, 68-79.

-
- Berres, J., Vieira, S.L., Kidd, M.T., Taschetto, D., Freitas, D.M., Barros, R. S., & Nogueira, E.T. (2010b). Supplementing L- valine and L- isoleucine in low-protein corn and soybean meal all vegetable diets for broilers. *Journal of Applied Poultry Research*, 19, 373 - 379.
 - Berres, J., Vieira, S.L., Favero, A., Freitas, D.M., Pena, J.E. M., & Nogueira, E.T. (2011). Digestible valine requirements in high protein diets for broilers from twenty-one to forty-two days of age. *Animal Feed Science and Technology*, 165,120-124.
 - Bhanja, S. K., & Mandal, A. B. (2005). Effect of in ovo injection of critical amino acids on pre- and post-hatch growth, immune competence and development of digestive organs in broiler chickens. *Asian-Australasian Journal of Animal Sciences*, 18,524–531.
 - Bhargava, K.K., Hanson, R.P., & Sunde, M.L. (1971). Effects of methionine and valine on growth and antibody production in chicks infected with live or killed Newcastle disease virus. *Poultry Science*, 50, 614-619.
 - Brosnan, J.T., & Brosnan, M.E. (2006). Branched-chain amino acids: enzyme and substrate regulation. *Journal of Nutrition*, 136, 207S–211S.
 - Calder, P.C. (2013). Feeding the immune system. *Proceedings of the Nutrition Society*, 72, 299–309.
 - Carew, L.B., Evarts, K.G., & Alster, F.A. (1998). Growth, feed intake, and plasma thyroid hormone levels in chicks fed dietary excesses of essential amino acids. *Poultry Science*, 77, 295–298.
 - Chalvon-Demersay, T., Luise, D., Le Floc’h, N., Tesseraud, S., Lambert, W., Bosi, P., Trevisi, P., Beaumont, M., & Corrent, E. (2021). Functional amino acids in pigs and chickens: Implication for gut health. *Frontiers in Veterinary Science*, 8,663727.
 - ChEBI, Chemical Entities of Biological Interest. (2022). PubChem CID, 6287.
<http://www.ebi.ac.uk/chebi/searchId.do?chebiId=CHEBI:16414>
 - Corrent, E., & Bartelt, J. (2011). Valine and isoleucine: The next limiting amino acids in broiler diets. *Lohmann Information*, 46, 59-67.
 - Corzo, A., Moran, E.T., & Hoehler, D. (2004). Valine needs of broilers from 42 to 56 days of age. *Poultry Science*, 83, 946- 951.

- Corzo, A., Kidd, M.T., Dozier, III W.A., & Vieira, S.L. (2007). Marginality and needs of dietary valine for broilers fed certain all- vegetable diets. *Journal of Applied Poultry Research*, 16, 546-554.
- Corzo, A., Dozier, III W.A., & Kidd, M. T. (2008). Valine nutrient recommendations for Ross x Ross 308 broilers. *Poultry Science*, 87, 335–338.
- Corzo, A., Loar, R. E., & Kidd, M. T. (2009). Limitations of dietary isoleucine and valine in broiler chick diets. *Poultry Science*, 88, 1934–1938.
- Corzo, A., Dozier, III W.A., Meija, L., Zumwalt, C.D., Kidd, M.T., & Timan, P.B. (2011). Nutritional feasibility of L-valine inclusion in commercial broiler diets. *Journal of Applied Poultry Research*, 20, 284–290.
- D’Mello, J. P. F., & Lewis, D. (1970). Amino acid interactions in chicks nutrition. 2. Interrelationships between leucine, isoleucine and valine. *British Poultry Science*, 16, 607-615.
- Dozier, W.A., Corzo, A., Kidd, M.T., Tillman, P.B., & Branton, S.L. (2011). Determination of the fourth and fifth limiting amino acids in broilers fed on diet containing maize, soybean meal and poultry by product meal from 28 to 42 day of age. *British Poultry Science*, 52, 238-244.
- Dozier, W. A., III, Tillman, P. B., & Usry, J. (2012). Interactive effects of digestible valine and isoleucine to lysine ratios provided to male broilers from 4 to 6 weeks of age. *Journal of Applied Poultry Research*, 21, 838-848.
- Duarte, K.F., Junqueira, O. M., Domingues, C. H. F., Rosemeire, S. F., Borges, L. L., & Praes, M. F. F. M. (2014). Digestible valine requirements for broilers from 22 and 42 days old. *Acta Scientiarum. Animal Sciences*, 36,151-156.
- Edmonds, M.S, & Baker, D.H. (1987). Comparative effects of individual amino acid excesses when added to a maize-soybean meal diet: effects on growth and dietary choice in the chick. *Journal of Animal Science*, 65, 699-705.
- EFSA (European Food Safety Authority), (2008). Scientific opinion of the panel on additives and products or substances used in animal feed on the safety of L-valine for all animal species. *The EFSA Journal*, 872, 1-6.
- EFSA FEEDAP Panel (EFSA Panel on Additives and Products or Substances used in Animal Feed). (2013). Scientific opinion on the safety and efficacy of L-valine produced by *Corynebacterium glutamicum* (KCCM 80058) for all animal species, based on a dossier submitted by C.J. Europe GmbH. *EFSA Journal*, 11, 3429, 20 pp.

- Emadina, A. Toghyani, M. Foroozandeh, A.D., Tabeidian, S. A., & Ostadsharif, M. (2020). Effect of protein reduction and valine levels on growth performance, carcass characteristics, protein digestibility and SLC71 gene expression in Japanese quail. *Livestock Science*, 235,103998. <https://doi.org/10.1016/j.livsci.2020.103998>.
- Farran, M.T., & Thomas, O.P. (1990). Dietary requirements of leucine, isoleucine and valine in male broilers during the starter period. *Poultry Science*, 69, 757-762.
- Farran, M.T., & Thomas, O.P. (1992a). Valine deficiency. 1. The effect of feeding a valine-deficient diet during the starter period on performance and feather structure of male broiler chicks. *Poultry Science*, 71, 1879-1884.
- Farran, M.T., & Thomas, O.P. (1992b). Valine deficiency. 2. The effect of feeding a valine-deficient diet during the starter period on performance and leg abnormality of male broiler chicks. *Poultry Science*, 71, 1885-1890.
- Ferrando, A. A., Williams, B.D., Stuart, C.A., Lane, H.W., & Wolfe, R.R. (1995). Oral branched-chain amino acids decrease whole-body proteolysis. *JPEN J. Parenter. Enteral Nutrition*, 19, 47-54.
- Ferreira, G.D.S., Pinto, M.F., Neto, M.G., Ponsano, E.H.G., Gonçalves, C.A., Bossolani, I.L.C., & Pereira, A.G. (2015). Accurate adjustment of energy level in broiler chickens diet for controlling the performance and the lipid composition of meat. *Ciencia Rural*, 45, 104-111.
- Foroudi, F., & Rezamand, P. (2014). The effects of dietary Valine on performance, serum antibody titer and bone mineralization in broiler chicks. *Iranian Journal of Applied Animal Science*, 4, 405-409.
- Gyurcsó, G., Toth, T., Fabian, J., & Tossenberger, J. (2011). The influence of L-valine supplementation of the diets on the live weight of broiler chickens (between 1-28 days of age). *Acta Agr Kapos*, 15, 71-78.
- Harper A.E., Miller R.H., & Block K. P. (1984). Branched-Chain Amino Acid Metabolism. *Annual Review of Nutrition*, 4, 409-454.
- Kaplan, M., & Yildiz, G. (2017). The effects of dietary supplementation levels of valine on performance and immune system of broiler chickens. *Journal of Agricultural and Crop Research*, 5, 25-31.
- Kidd, M. T., Dridi, S., Bai, J., & Diehl, E. (2009). Dietary valine needs of commercial broilers. *Proc. Arkansas Nutr. Conf. The Poultry Federation, Rogers, AR.*

-
- Kidd M. T., Poernama F., Wibowo T., Maynard C. W., & Liu S. Y. (2021). Dietary branched-chain amino acid assessment in broilers from 22 to 35 days of age. *Journal of Animal Science and Biotechnology*, 12,1-8.
 - Kim, W. K., Singh, A.K., Wang, J., & Applegate, T. (2022). Functional role of branched chain amino acids in poultry: A review. *Poultry Science*, 101,101715.
 - Konashi, S., Takahashi, K., & Akiba, Y. (2000). Effects of dietary essential amino acid deficiencies on immunological variables in broiler chickens. *British Journal of Nutrition*, 83, 449-456.
 - Kumar, C. B., Gloridoss, R. G., Singh, C. K., Prabhu, T. M., Siddaramanna, B. Suresh, N., & Manegar, G. A. (2015). Impact of second line limiting amino acids' deficiency in broilers fed low protein diets with rapeseed meal and de-oiled rice bran. *Veterinary World*, 8, 350-357.
 - Kop-Bozbay, C, & Ocak, N. (2020). Posthatch development in response to branched-chain amino acids blend supplementation in the diet for Turkey poults subjected to early or delayed feeding. *Journal of Animal and Plant Sciences*, 30, 1098- 1105.
 - Kop-Bozbay, C., & Ocak, N. (2022). Administration of branched-chain amino acids in the pre- or post-hatch period improves the fiber characteristics of Pectoralis major muscle in Turkey poults subjected to early or delayed feeding. *Turkish Journal of Agriculture - Food Science and Technology (TURJFAS)*, 10: 1142-1148.
 - Lee, D.T., Lee, J.T., & Rochell, S.J. (2020). Influence of branched chain amino acid inclusion in diets varying in ingredient composition on broiler performance, processing yields, and pododermatitis and litter characteristics. *Journal of Applied Poultry Research*, 29, 712-729.
 - Lee, D. T. (2020). Effects of supplementing crystalline L-valine and L-isoleucine and a novel threonine biomass in reduced crude protein diets fed to broilers. Graduate Theses and Dissertations Retrieved from <https://scholarworks.uark.edu/etd/3779> University of Arkansas, Fayetteville, 2020.
 - Li, P., Yin, Y. L., Li, D., Kim, S. W., & Wu, G. (2007). Amino acids and immune function. *British Journal of Nutrition*, 98, 237-252.
 - Mendonca, C., & Jensen, L. S. (1989). Influence of protein concentration on the sulfur-containing amino acid requirement of broiler chickens. *British Poultry Science*, 30, 889-898.
 - Miranda, D.J.A., Vieira, S.L., Favero, A., Angel, C.R., Stefanello, C., & Nogueira, E.T. (2015). Performance and meat production of broiler chickens fed diets formulated at different crude

- protein levels supplemented or not with l- valine and l-isoleucine. *Animal Feed Science and Technology*, 206, 39-47.
- Monirujjaman, M., & Ferdouse, A. (2014). Metabolic and physiological roles of branched-chain amino acids. *Advanced Molecular Biology*, 2014, 364976.
 - Nakamura, H. (2014). Plasma amino acid profiles are associated with insulin, C-peptide and adiponectin levels in type 2 diabetic patients. *Nutrition & Diabetes*, 4: e133 (2014).
 - Nascimento G. R., Murakami A.E., Ospina-Rojas I.C., Diaz-Vargas M., Picoli K.P., & Garcia R.G. (2016). Digestible valine requirements in low-protein diets for broilers chicks. *Braz. J. Poultry Science*, 18, 381-386.
 - (NCBI) National Center for Biotechnology Information. (2020). PubChem Database. “Valine, CID=6287” Accessed 10 April 2020.
 - Newsholme, E.A., & Calder, P. C. (1997). The proposed role of glutamine in some cells of the immune system and speculative consequences for the whole animal. *Nutrition*, 13, 728–730.
 - NRC, National Research Council. (1994). *Nutrient Requirements of Poultry*. 9th ed. National Academy of Science. Washington, D.C.: 176p. <http://www.nap.edu/catalog/2114.html>.
 - Ospina-Rojas, I.C., Murakami, A.E., Oliveira, C. A. L., & Guerra, A. F. Q. G. (2013). Supplemental glycine and threonine effects on performance, intestinal mucosa development, and nutrient utilization of growing broiler chickens. *Poultry Science*, 92, 2724–2731.
 - Ospina-Rojas, I.C., Murakami, A.E., Duarte, C. R. A., Eyng, C., Oliveira, C. A. L., & Janeiro, V. (2014). Valine, isoleucine, arginine and glycine supplementation of low-protein diets for broiler chickens during the starter and grower phases. *British Poultry Science*, 55: 766-773.
 - Ospina-Rojas I. C., Murakami A. E., Duarte C. R. A, Nascimento G. R., Garcia E. R. M., Sakamoto M. I., & Nunes R. V. (2017a). Leucine and valine supplementation of low-protein diets for broiler chickens from 21 to 42 days of age. *Poultry Science*, 96: 914–922.
 - Ospina- Rojas, I. C., Murakami, A. E., Duarte, C. R. A., Sakamoto, M. I., Aguihe, P. C., Pozza, P. C., & Santos, T. C. (2017b). Tibiotarsus bone characteristics and tibial dyschondroplasia incidence of broilers fed diets supplemented with leucine and valine. *Journal of Animal Physiology and Animal Nutrition*, 00: 1–9.
 - Ospina-Rojas, I. C., A. E. Murakami, C. R. A. Duarte, P. C. Pozza, R. M. Rossi, & Gasparino, E. (2019). Performance, diameter of muscle fibers, and gene expression of mechanistic target

- of rapamycin in pectoralis major muscle of broilers supplemented with leucine and valine. *Canadian Journal of Animal Science*, 99,168–178.
- Ospina-Roj, I. C., Pozza, P. C., Rodrigueiro, R. J. B., Gasparino, E., Khatlab, A. S., & Murakami, A. E. A. (2020). High leucine levels affecting valine and isoleucine recommendations in low-protein diets for broiler chickens. *Poultry Science*, 99, 5946–5959.
 - Oviedo-Rondón, E.O. (2019). Holistic view of intestinal health in poultry. *Animal Feed Science and Technology*, 250, 1-8.
 - Parsaeimehr, M., C. X., Jr., & Jensen, L. S. (1989). Influence of valine level on performance of older broilers fed a low protein diet supplemented with amino acids. *Nutrition Reports International*, 40, 247-252.
 - Parsaeimehr, K. H., Daneshyar, M., Farhoomand, P., Janmohammadi, H., & Olyayee, M. (2021). The effect of different levels of Valine in low protein diets on cellular and humoral immunity of broiler chickens. *Veterinary Clinical Pathology*, 15, 129 – 141.
 - Parsaeimehr, K. H., Farhoomand, P., Janmohammad, H., & Olyayee, M. (2022). The effect of different levels of valine and tryptophan in low protein diets on carcass characteristics and immune response of broiler chickens. *Journal of Animal Science Research (JASR)*, 32,1-14.
 - Pastor, A., Wecke, C., & Liebert F. (2013). Assessing the age-dependent optimal dietary branched-chain amino acid ratio in growing chicken by application of a nonlinear modeling procedure. *Poultry Science*, 92, 3184–3195.
 - Rostagno, H.S., Albino, L.F.T., Donzele, J.L., Gomes, P.C., de Oliveira, R.F., Lopes, D.C., Ferreira A.S., Barreto S.L.T., & Euclides R.F. (2011). *Brazilian tables for poultry and swine: Feed composition and nutritional requirements*. 3rd ed. Minas Gerais, Brazil: Universidade Federal de Vicosa. 2011.
 - Potença, A., Murakamib, A. E., Ospina- Rojas, I. C., & Fernandes, J. I. M. (2015). Digestible valine-to-lysine ratio in diets for broiler chickens. *Revista Mexicana de Ciencias Pecuarias*, 6, 25-37.
 - Schedle, K., Bartelt, J., Lambert, W., & Corren, E. (2019). Digestible valine requirements of growing-finishing Ross 308 broilers. *Journal of Applied Poultry Research*, 28, 1168–1180.
 - Selvarau, K., & Amutha, R. (2022). Production performance of broilers by dietary supplementation of valine. *Journal of Pharmaceutical Innovation*, SP-11, 1944-1946.

- Silva, G. X., Gomides, L. P. S., Mello, H. H. C., Carvalho, F. B., Andrade, M. A., Café, M. B., & Stringhini, J. H. (2021). Performance and immune response of broilers born to breeders of different ages and fed different valine levels. *Revista Brasileira de Zootecnia*, 50, e20210061.
- Tavernari, F. C., Lelis, G. R., Vieira, R. A., Rostagno, H. S., Albino, L. F. T., & Oliveira Neto, A. R. (2013). Valine needs in starting and growing Cobb (500) broilers. *Poultry Science*, 92, 151–157.
- Thornton, S.A., Corzo, G.T., Pharr, W.A., Dozier, III, Miles, D.M., & Kidd, M.T. (2006). Valine requirements for immune and growth responses in broilers from 3 to 6 weeks of age. *British Poultry Science*, 47, 190-199.
- Toprak, N.N., Yavaş, I., Çenesiz, A.A., Ceylan, N., & Çiftci, I. (2021). Effects of digestible amino acid based formulation of low protein broiler diets supplemented with valine, isoleucine and arginine on performance and protein efficiency. *Czech Journal of Animal Science*, 66, 168–178.
- Tsukishiro, T., Shimizu, Y., Higuchi, K., & Watanabe, A. (2000). Effect of branched-chain amino acids on the composition and cytolytic activity of liver-associated lymphocytes in rats. *Journal of Gastroenterology and Hepatology*, 15, 849–859
- Waldroup, P. W., Kersey, J. H., & Fritts, C. A. (2002). Influence of branched-chain amino acid balance in broiler diets. *International Journal of Poultry Science*, 1, 136–144.
- Weichhart, T., & Saemann, M. D. (2009). The multiple facets of mTOR in immunity. *Trends in Immunology*, 30, 218–226.
- Wu, G. (2009). Amino Acids: Metabolism, Functions, and Nutrition. *Amino Acids*, 37, 1–17.
- Wu, G. (2013). Functional amino acids in nutrition and health. *Amino Acids*, 45, 407–411.
- Zhang, Q., Chen, X., Eicher, S. D., Ajuwon, K. M., & Applegate, T. J. (2016). Effect of threonine deficiency on intestinal integrity and immune response to feed withdrawal combined with coccidial vaccine challenge in broiler chicks. *British Journal of Nutrition*, 116, 2030–2043.

A Deconstructionist Reading of The Waste Land

Timur Najeeb Ahmed Zaki

Department of English Language, College of Basic Education, Kirkuk University, Iraq
timur@uokirkuk.edu.iq

Abstract

The Waste Land offers no hope for redemption or salvation. The poem's ending is ambiguous and inconclusive, and it is unclear whether the Fisher King, who is a symbol of fertility and renewal, is able to heal the wasteland. The meaning of the Waste Land is up to the individual reader to decide. The poem's deconstructionist elements allow it to be interpreted in many different ways, and each reader will come away with their own unique understanding of the poem.

Keywords: Deconstructionist Reading, The Waste Land, Poem.

Introduction

A deconstructionist analyzing of The Waste Land focuses on the poem's fragmentation, multiplicity of voices, and subversion of traditional literary conventions. Deconstruction is a philosophical approach that demanding situations the concept of constant and stable that means. Deconstructionists argue that meaning is usually deferred and contested, and that texts are constantly being interpreted and reinterpreted in new ways.

One of the most placing functions of The Waste Land is its fragmentation. The poem is split into 5 sections, every of that's in addition subdivided into shorter passages. These passages are often juxtaposed in jarring and surprising methods. For instance, the primary segment of the poem starts off evolved with a description of a barren desolate tract, however then speedy cuts to a scene of two women talking about house

responsibilities. The poem additionally consists of plenty of distinct poetic paperwork, consisting of blank verse, loose verse, or even prose.

This fragmentation can be visible as a mirrored image of the fragmentation of modern manner of lifestyles. Eliot end up writing inside the aftermath of World War I, and he noticed the arena as a place which have been shattered and destroyed. The Waste Land displays this fragmentation via its non-public fragmented structure.

Another key characteristic of The Waste Land is its multiplicity of voices. The poem is spoken thru a number of fantastic audio device, inclusive of men, girls, the dwelling, and the vain. These audio system frequently contradict each distinct, and their voices are frequently hard to distinguish. This multiplicity of voices may be visible as a mirrored image of the multiplicity of voices in contemporary manner of existence. Eliot turn out to be writing in a time of speedy social and technological trade, and he observed the character as being bombarded by using manner of a number of extraordinary messages and views. The Waste Land displays this multiplicity of voices via its personal polyphonic structure.

The Waste Land additionally subverts traditional literary conventions. For instance, the poem has no clean plot or narrative. It is also entire of allusions to different works of literature, however those allusions are regularly obscure and difficult to decipher. This subversion of traditional literary conventions can be visible as a mirrored picture of Eliot's notion that the vintage order have been shattered and that new techniques of wondering and writing have been needed.

Overall, a deconstructionist analyzing of The Waste Land sees the poem as a reflected image of the fragmentation, multiplicity of voices, and subversion of traditional literary conventions that represent modern manner of life[1].

A deconstructionist analyzing of T.S. Eliot's The Waste Land specializes inside the poem's fragmentation, its multiple voices and perspectives, and its subversion of

conventional Western values and ideals. Deconstruction is a philosophical and literary motion that stressful situations the idea that this means that is regular or robust. Instead, deconstructionists see because of this as continuously shifting and fluid, and they argue that texts are continuously open to multiple interpretations[2].

One of the most putting functions of The Waste Land is its fragmentation. The poem is divided into five elements, every of which has its very own specific shape and style. The components also are loosely connected, and the poem actions freely among one in all a kind times, locations, and characters. This fragmentation shows the poem's vital theme of loss and fragmentation in the current international.

Another key function of The Waste Land is its more than one voices and perspectives. The poem is spoken with the aid of manner of pretty some wonderful characters, inclusive of a clairvoyant, a Tiresias parent, and a cockney woman. These characters frequently particular conflicting viewpoints, and the poem does now not provide any clean answers or solutions. This presentations the poem's deconstructionist technique to which means[3].

The Waste Land additionally subverts traditional Western values and ideals. The poem's essential image is that of a wasteland, which represents the sterility and barrenness of cutting-edge-day life-style. The poem additionally suggests that conventional non-secular and ethical values have damaged down. This subversion of traditional values displays the poem's deconstructionist challenge to authority.

Here are a few unique examples of the manner a deconstructionist reading of The Waste Land can be achieved:

- The poem's identify, "The Waste Land," is a connection with the desolate tract in Arthurian legend, which changed into an area of barrenness and depression. However, Eliot's barren region isn't really a physical vicinity; it is also a metaphor for the spiritual and cultural barrenness of the current world.

- The poem's fragmented form and more than one voices reflect the deconstructionist concept that which means that isn't normal or strong. The poem does no longer offer any easy solutions or solutions, however as an opportunity offers a complex and contradictory view of the arena.
- The poem's subversion of conventional Western values and beliefs may be seen in its use of irony and satire. For instance, the poem's starting up traces, "April is the cruellest month, breeding / Lilacs out of the dead land, blending / Memory and desire, stirring / Dull roots with spring rain," are ironic because of the reality they describe a month of renewal and rebirth as a time of cruelty and loss of life[4].
- The poem's finishing is likewise deconstructive in that it does not offer any decision or closure. Instead, the poem ends with the repetition of the word "Shantih shantih shantih," which is a Sanskrit word for peace. However, the repetition of this phrase within the context of the poem indicates that peace isn't something that may be without issue finished.

Overall, a deconstructionist analyzing of The Waste Land reveals the poem's complex and hard approach to because of this. Eliot's poem does no longer provide any clean solutions or solutions, however as an alternative presents a complicated and contradictory view of the cutting-edge worldwide[5].

A deconstructionist studying of T.S. Eliot's The Waste Land may recognition on the methods wherein the poem undermines and demanding situations conventional notions of which means, identity, and reality. Deconstructionists argue that language is inherently unstable and that there may be no unmarried, constant because of this to any text. Instead, meaning is created through a way of distinction and deferral, as phrases and ideas are described in phrases of various terms and ideas.

One way wherein The Waste Land deconstructs conventional notions of because of this is through its use of fragmentation and juxtaposition. The poem includes a chain of disparate fragments, such as allusions to myths, legends, and works of literature from different cultures and time intervals. These fragments are juxtaposed with every unique in a manner that creates a experience of confusion and disorientation for the reader. This fragmentation may be visible as a reflection of the fragmentation of modern-day popularity, as Eliot suggests that there can be not any single, unifying worldview within the cutting-edge international[6].

Another manner in which The Waste Land deconstructs conventional notions of because of this is through its use of a couple of voices and views. The poem is spoken by using manner of an entire lot of certainly one of a kind voices, along with male and female voices, young and old voices, and voices from special social classes and cultures. These voices frequently contradict every exclusive, and the reader is left to piece together the poem's that means for themselves. This multiplicity of voices may be seen as a reflection of the variety of modern-day-day society, further to the uncertainty and complexity of the human revel in.

In addition to deconstructing traditional notions of meaning, The Waste Land moreover deconstructs conventional notions of identification and truth. The poem shows that there's no consistent or essential identity, but rather that identification is continuously in flux. This is contemplated inside the poem's use of a couple of voices and perspectives, in addition to its fragmentation and juxtaposition. The poem additionally demanding situations traditional notions of truth via manner of suggesting that reality isn't always regular or goal, however alternatively is constructed via language and tradition[7].

A deconstructionist studying of The Waste Land famous the poem to be a complex and hard art work that undermines and challenges traditional notions of which means,

identity, and truth. The poem's fragmentation, multiplicity of voices, and deconstruction of conventional binaries can be seen as a mirrored image of the fragmentation and uncertainty of the cutting-edge world[8].

Here are some particular examples of ways The Waste Land can be take a look at deconstructionistically:

- The poem's epigraph, "April is the cruelest month," can be visible as a deconstruction of the traditional association of April with spring and new beginnings. Instead, Eliot suggests that April is a month of cruelty and barrenness. This presents the poem's common problem of the sterility and hopelessness of current lifestyles.
- The poem's use of more than one voice and perspectives may be seen as a deconstruction of the traditional notion of the unified character. Instead, Eliot suggests that individuals are made of a multiplicity of numerous voices and views. This displays the fragmentation and uncertainty of the cutting-edge worldwide[9].
- The poem's fragmentation and juxtaposition can be seen as a deconstruction of conventional notions of meaning and fact. Eliot suggests that there may be no unmarried, steady this means that to any text, and that truth is not consistent or intention, however instead is constructed via language and way of lifestyles.

Overall, a deconstructionist studying of The Waste Land famous the poem to be a complicated and tough art work that undermines and challenges conventional notions of that means, identification, and fact.

Deconstructionist critics moreover awareness on the poem's use of allusions and emblems. Eliot's poem is full of references to distinctive texts and works of artwork, from the Bible to Shakespeare to Dante. These allusions can be visible as a way of exploring the poem's topics from multiple views. However, deconstructionist critics

argue that those allusions additionally destabilize the poem's meaning, as they'll be interpreted in many considered one of a type processes[10].

Here are a few specific examples of how a deconstructionist studying of The Waste Land might possibly approach the poem:

- The poem's name, The Waste Land, may be visible as a connection with the biblical tale of Adam and Eve's expulsion from the Garden of Eden. However, the poem also suggests that the cutting-edge international has come to be a kind of wasteland, a place in which fertility and which means have been misplaced.
- The poem's use of a couple of voices and views may be visible as a mirrored image of the fragmentation and alienation of cutting-edge life. However, it is able to also be seen as a way of hard the idea of a unified, authoritative self[11].
- The poem's use of allusions and emblems may be visible as a way of exploring the poem's subjects from multiple perspectives. However, it is able to also be visible as a manner of destabilizing the poem's that means, as those allusions and emblems can be interpreted in lots of unique ways.

Overall, a deconstructionist reading of The Waste Land is one which sees the poem as a complex and challenging paintings that resists easy interpretation. It is a poem that explores the fragmentation and alienation of contemporary existence, and it does so in a manner that challenges traditional notions of which means that and identity.

It is important to look at that there may be no unmarried "accurate" way to read The Waste Land. Deconstructionist criticism is without a doubt one manner of drawing close the poem, and there are numerous other valid interpretations. The terrific way to examine The Waste Land is to supply your very very own mind and perspectives to the poem and to appear what it manner to you [12].

Conclusion

One viable conclusion of a deconstructionist analyzing of The Waste Land is that the poem offers no wish for redemption or salvation. The poem's ending is ambiguous and inconclusive, and it is unclear whether or not the Fisher King, who's a symbol of fertility and renewal, is able to heal the desert.

Another viable conclusion is that the poem gives a greater hopeful message. The poem's final traces, "Datta. Dayadhvam. Damyata." (Sanskrit for "Give, sympathize, control"), can be visible as a call to movement, urging the reader to take obligation for their personal lives and to work to create a higher world.

Ultimately, the meaning of The Waste Land is as much as the person reader to determine. The poem's deconstructionist factors permit it to be interpreted in many different approaches, and every reader will come away with their personal particular expertise of the poem.

Here is a quote from the literary critic Harold Bloom that sums up the deconstructionist view of The Waste Land:

"The Waste Land is the maximum difficult poem of the 20 th century, and it is also the most profitable. It is a poem that may be read and reread ad infinitum, and whenever new meanings and insights will emerge. The Waste Land is a poem that demanding situations us to think about the sector in new and one of a kind approaches."

References

- 1- Appadurai, Arjun. *Modernity at Large: Cultural Dimensions of Globalization*. Minneapolis: University of Minnesota Press, 1996. BachmannMedick, Doris. *Cultural Turns: euorientierung in den Kulturwissenschaften*. Reinbek: Rowohlt, 2006. Barthes, Roland. "An Introduction to the Structural Analysis of Narrative." 1966. *New Literary History* 6 (1975): 23762.

- 2- The Pleasure of the Text. 1973. New York: Hill and Wang, 1976. Baßler, Moritz. Die Entdeckung der Textur: Unverständlichkeit in der Kurzprosa der emphatischen Moderne 191031916. Tübingen: Niemeyer, 1994.
- 3- "Textur." Reallexikon der deutschen Literaturwissenschaft: eubearbeitung des Reallexikons der deutschen Literaturgeschichte. Ed. Klaus Weimar, Harald Fricke, and JanDirk Müller. 3rd ed. Berlin: de Gruyter, 2007. 618619
- 4- Baßler, Moritz, and Christoph Brecht, Dirk Niefanger, Gotthard Wunberg. Historismus und literarische Moderne. Tübingen: Niemeyer, 1996. Bloom, Harold, ed. T.S. Eliot's The Waste Land. Updated Edition. New York: Chelsea House, 2007.
- 5- Cook, Eleanor. "T.S. Eliot and the Carthaginian Peace." English Literary History 46 (1979): 34155. Daston, Lorraine, and Peter Galison. Objectivity. New York: Zone Books, 2007.
- 6- Eliot, T.S. Collected Poems 190931962. 1963. Boston: Faber & Faber, 2001.
- 7- The Waste Land: Authoritative Text, Contexts, Criticism. Edited by Michael North. New York: Norton, 2001.
- 8- The Waste Land: A Facsimile and Transcript of the Original Drafts Including the Annotations of Ezra Pound.1971.
- 9- Edited by Valerie Eliot. San Diego: Harvest Books, 2003.
- 10- The Annotated Waste Land. Edited by Lawrence Rainey. New Haven: Yale University Press, 2005. Gehlen, Arnold. Studien zur Anthropologie und Soziologie. Neuwied: Luchterhand, 1963.
- 11- Green Kaiser, Jo Ellen. "Disciplining The Waste Land, or How to Lead Critics into Temptation." Twentieth Century Literature 44.1 (1998): 8299.
- 12- Grünbein, Durs. "Weshalb 'The Waste Land' das große, prophetische Poem unserer Zeit ist." ZEITLiteratur 42 (October 2008): 4652.

The Role of School Principals in Employing Digital Learning from the Point of View of Teachers in Basic Education Schools in North Al Batinah Governorate, Sultanate of Oman

Hamed Alyahamdi

Faculty of Education, Arab Open University, Oman
Hamed.y@aou.edu.om

Noura Alsinani

Ministry of Education, Oman
Noura99811733@gmail.com

Abstract

This study sought to identify the role of school administrators in employing digital learning from the point of view of teachers in basic education schools in the governorate of North Al Batinah in the Sultanate of Oman , and the researchers followed the descriptive analytical curriculum because it is the most suitable for such studies, and the study community consists of teachers of schools in the governorate of North Al Batinah, and a random sample of (502) teachers from the study community was selected, and the researchers used the questionnaire as a tool for her study, and this study has reached several results, the most important of which are: The researchers recommends working on developing the skills of school principals, their abilities to use digital technology, activating the community partnership between the school and the community to increase the culture of digital learning among community members, the need to train teachers and students on the use of digital tools, and conducting more field research related to the activation of digital learning.

Keywords: Role, School Principal, Basic Education, Digital Learning.

Introduction

Accelerated developments in the world in recent years have brought a dramatic qualitative shift in the diversity of areas, particularly in the field of education ", the use and integration of digital technology into the educational process has increased in importance of creating a modern and high-quality education system education environments that usually rely on paper, pen, teacher and book as the primary source of the sweat ". with modern and sophisticated learning environments that use digital tools and rely on educational media, Which are designed according to multiple educational principles and standards, to find an active learner who interacts and learns passionately.

The Sultanate of Oman has therefore sought to achieve its future vision in 2040 for a more sustainable, inclusive and effective education. The Sultanate has moved to employ digital learning as a national culture of sustainable and inclusive learning. The statistics of the "National Strategy Project for Amman Digital Society and E-Government" have referred to Digital Omna magazine. (2022), that there have been significant developments in the level of services provided by the Government of Oman in terms of both quality and output, This development was in line with the Sultanate's guidelines in the technical sector in the recruitment of digital learning in government schools through the application of different teaching methods and methods, such as the use of digital interactive offerings, Modern teaching methods, use of sounds, images and videos that stimulate students' effectiveness in the classroom and provide them with a huge amount of information, conveniently and smoothly through the employment of digital learning (Supreme Council for Planning, 2019).

The Ministry of Education has therefore sought to be one of the first institutions to employ digital learning in its institutions to keep pace with modern digital

transformation. One of the most important projects recently adopted by the Ministry is the Educational Portal Project, which serves as a link between educational institutions and society. The Ministry has also launched new electronic systems, such as a theoretical platform, Microsoft Teams, and Google Class Room, by applying virtual classes and providing online content through these platforms to broadcast tutorials. (Educational Portal, 2022).

With all that technological progress, there must be wise management of the educational process by managers. School management is a key component of the educational process. It is the main driver of the teacher's educational development and guidance. The success of the head teacher depends on the administrative and leadership patterns of his management of the school and on his continued professional development. Conscious of the gravity of his mission and his propensity for renewal, development, and creativity in the field of work, they have the greatest reliance on applying the Oman Vision 2040 to the use of digital learning in educational institutions and addressing challenges that impede the activation of digital learning in educational institutions. (psychotic and others, 2021).

So hiring digital learning is a modern trend in the education system and this digital transformation could lead to the production of large and new amounts of information that could contribute to decision-making and strategic planning, As a result of the rapid change in the information and communication revolution, the use of digital learning has become a necessity in teaching and can be used to prepare students with diverse experiences to be prepared with a high degree of competence to meet modern-day challenges. The Sultanate's digital transformation initiative is to provide an official gateway to government services enables teachers to enter the student's data, and also enables parents to access this information by using these programs as a guardian program that allows the guardian to access all student data such as the achievement level and quarterly grades for all subjects, final grades and others in respect of the student. (Oman Gate website, 2022).

Despite the importance of digital learning and its role in the educational process, there are many obstacles to its application in public schools. s role and the extent to which they apply this type of learning, through this study, the researchers sought to identify the role of school administrators in activating digital learning. by raising teachers' skills in the use of digital learning tools, the establishment of the school's digital structure in order to improve the educational level of students, providing a fertile educational environment, so the head teacher must invest every opportunity to develop the educational process. Improve the quality of educational outputs, so that the school has a fingerprint and a competitive advantage known among other schools, the extent to which principals of basic education schools employ digital learning in their schools must therefore be measured from the perspective of teachers in the governorate of North Batinah, Sultanate of Oman.

Study Problem

Digital learning has become, in light of the rapid changes the world is witnessing, a necessary requirement, especially in the educational field. Therefore, we find that educators are constantly looking for development and innovation in educational methods, in order to provide an interactive learning environment to attract students' attention. Innovation and development has become one of the most important tasks and roles of principals schools in the educational process.

And because the researchers work in the educational field, she had the idea of conducting this study after she noticed some shortcomings in the interest in employing digital learning in her field of work, and after returning to the theoretical framework and previous studies, it actually shows that there are positive trends towards digital learning by teachers and students. This was confirmed by the study of Al Balushi and others (2020), and despite these positive trends, there is still a shortcoming in the use of digital learning and the need to develop it, according to what was indicated by the mechanism of the study of Al-Dahli (2020). During the

study of Hadhrami and Al-Saeediya (2021), and the study of Al-Badi (2020), the existence of weaknesses in the application of digital learning, such as modernizing the infrastructure of technology and technical support for educational institutions, spreading the culture of digital learning in society, and the need to conduct training workshops for teachers on the use of digital tools and technologies Modern application of digital learning in various educational institutions in the Sultanate of Oman.

For further validation, the researchers carried out an exploratory study (Interview) with Some of the 11 teachers of basic education schools to verify the role of principals of basic learning schools in the recruitment of digital learning in their schools. The results of the survey showed the Sultanate's need to employ digital learning in Omani schools in general and basic education schools in particular. The study focused on the role of school principals in the use of digital learning from the point of view of teachers in basic education schools in the governorate of North Al Batinah, Sultanate of Oman.

Study Questions

This study seeks to identify the role of principals of basic education schools in North Batinah governorate.

Key question: What is the role of school administrators in the use of digital learning from the point of view of teachers at basic education schools in North Batinah Governorate, Sultanate of Oman?

Sub-questions:

- Question 1: How far are the principals of basic education schools employed to learn digitally in schools in the northern governorate of Batinah, Sultanate of Oman?
- Question II/Is there a statistically significant difference at the indicative level ($\alpha \leq 0.05$) in the role of principals of basic education schools in the use of digital

learning from the point of view of teachers in the North Batinah Governorate to condone the gender variability, years of experience and scientific qualification?

Objectives of the Study

This study aims to:

- Recognize the roles of principals of basic learning schools in the governorate of North Batinah, Sultanate of Oman.
- Recognize the degree of digital learning employment in basic learning schools in North Batinah governorate.
- Reveal statistical differences attributable to gender variability, scientific qualification and years of experience.

The Importance of the Study

The importance of this study comes from the fact that it highlights a very important topic and stems from the important role played by the principals of basic education schools in North Al Batinah, Sultanate of Oman, in the recruitment process of digital learning through the teachers' perspective, and there are many studies that have adopted this aspect such as the study of Al Saadi. (2021), warfare (2020), and 2019. The importance of this study stems from the active investment of the technical and digital revolution, which is a feature of the times, especially after the coronavirus pandemic and its impact. This has led to the importance of activating the digital component of the school administration simultaneously with its operationalization in the education process. The importance of the study is divided into two parts:

(1) Theoretical Significance (Scientific)

- This study contributes to raising awareness of the importance of the role of school principals in the field of education.

- Enrich the Arab Library with current scientific and research material on what has been presented in the theoretical framework, which includes the importance of using digital learning in basic education schools.
- Clarify the concept, role, relevance and areas of principals in the recruitment of digital learning.
- The researchers 's desire to show how effective digital learning is in basic learning schools in the North Batinah governorate from the teacher's point of view.

(2) Operational Relevance (Operation)

- It is hoped that this study will reveal to the Ministry of Education the degree to which the principals of basic education schools in North Batinah governorate are employed to learn digital in their schools and work to reduce the gap between reality and hope.
- It is hoped that this study will help government school principals and educational supervisors understand the advantages and disadvantages of using digital learning.
- It is hoped that this study will benefit the principals of the Sultanate's schools to learn about the strengths and weaknesses of the application of digital learning in their schools.
- This study is expected to reveal to educational quality developers (Academic Accreditation Authority) of the Ministry of Education the reality of digital learning employment in basic education schools in North Batinah governorate.
- It is hoped that school administrators will benefit from appropriate training courses on digital learning.

Study Limits

- Objective limits: This study was limited to the role of school administrators in the recruitment of digital learning.
- Institutional boundaries: State basic education schools in North Batinah governorate.
- Human boundaries: teachers of basic education schools.
- Spatial borders: North Batinah Governorate, Sultanate of Oman.
- Time limits: This study was applied in the school year 2023-2022.

Terms of Study

The study included the following terms:

- **Role:** A set of expected roles, actions, and responsibilities that may be taken by a person, sector, or organization to achieve specific objectives. (Ahmed, 2018).

The researchers define it procedurally: those activities and actions by managers to recruit digital learning in basic education schools.

- **The head of the school:** is the person chosen by the Ministry of Education for the duty to assist teachers, raise their performance, and enable them to contribute to the improvement of the educational process in all their capacities. (Head teacher, 2022).

The researchers define him procedurally: He manages the affairs of the educational institution, seeks to improve the quality of educational outputs, and is selected by the Ministry of Education to assist teachers in the North Batinah governorate.

- **Digital learning:** This is an education that depends on the use of electronic media in communication between professors, students, and the entire educational institution. (Al-Shammari, 2019), Ibn Al Sayyeh (2021): also identified it as an educational method that uses modern communication mechanisms such as computers, networks, multimedia such as sound, image, and graphics, search

mechanisms, electronic libraries, and Internet portals, both remotely and in class, to communicate information to the learner in the shortest time and with the least effort and most benefit.

The researchers define it procedurally: skills in the use of digital tools such as computers, the internet, and other tools are needed in order to achieve the study's goal.

- **Basic education:** a term called a non-traditional education system from phases I to IV and phase II from V to X. According to an educational pattern dedicated to this class of students, which is a standardized education provided by the State with the aim of developing trends and tendencies of learners, it aims to build the learner's personality in accordance with the principles of the Islamic faith and Omani culture and instill in them belonging and love of the homeland (Educational Portal, 2022).

The first cycle of grades 1 to 4 Classes at this stage are shared between males and females. Teachers perform the teaching function at this stage. The second cycle covers grades 5 to 10. Classes are separate for males and females.

Study Limits

- Data on this study was collected and distributed to the study community through a survey developed by the researchers based on previous studies.
- This study is limited to teachers of basic education schools in North Batinah governorate and results may vary depending on the study sample.
- The results were circulated according to the properties of the (study tool).

Theoretical Literature and Previous Studies

Theoretical Literature

Digital technology and its modern tools have evolved, branched out, and pieced into all spheres of life. Every day, a new, more sophisticated digital tool emerges to contribute to the quality standards of the educational process. And to reach the quality of educational outputs, we have to keep pace with this development to achieve Oman Vision 2040. And the educational field is one of the most important of these areas that sought to transform digital, to create a digital generation with digital knowledge, in pursuit of the Foundation's objectives in all their efficiency and effectiveness.

Recently, digital learning has seen wide interest from researchers and those interested in the field of education because it contributes to building material and human capital in a knowledge-based economy, contributes to the learning of multiple groups of members of society, and provides an opportunity for everyone who does not have the capacity to be physically present in classrooms or within educational institutions' walls. (Al-Shamri, 2019).

From the conceptual framework of the study's topic, a set of definitions of the concept of digital learning have been identified as changes caused by digital technology or affecting all aspects of human life. (Ibrahim, 2016).

Zahran (2020) and Al Atum (2020) define it as striving to realize the organization's strategy and develop innovative and flexible business and operational models by investing in technologies, developing talent, reorganizing processes and managing change to create new value and expertise for customers, employees and stakeholders.

It may mean "cultural, organizational and operational change of an organization, industry or ecosystem through the intelligent integration of digital technologies, processes and competencies across all levels and functions in a phased manner. This

helps to leverage technologies to create value for different stakeholders (customers in the broadest possible sense), innovation and adaptation to changing circumstances (Ahmed, 2018).

Previous Studies

By informing the researchers of a wide range of previous studies whether Arab or foreign studies relevant to the study's subject matter s role in digital learning recruitment, the researchers has selected a range of previous studies and arranged it from the latest to the oldest, and set the objectives of the study for each as well as statistical methods, Finally, I have identified the most important findings and recommendations of these studies. s studies and what distinguishes the current study from previous studies.

The study "Suaad and Hamza" (2022), which seeks to recognize the degree of technological leadership exercised by the principals of basic schools in Kasbah Amman in the light of the spread of the coronavirus pandemic from the point of view of teachers, consisted of a sample of 406 teachers selected by them. The simple random method, and descriptive scanning method were used to achieve the study's objective, where an identification was developed to ensure (40) A paragraph divided into five categories (leadership and vision, culture of learning in the digital age, excellence in professional practices, methodological improvement and development, social, legal and ethical issues) According to the results of the study, the level of technological leadership of the principals of basic schools in the Kasbah Oman district in the light of the outbreak of the coronavirus pandemic was high across the board and the questionnaire as a whole. The results also showed that there were no statistically significant discrepancies between the average estimates of the sample's members for the overall degree of indication.

Sa 'adi (2021) also conducted a study aimed at identifying the adequacy of the digital learning curriculum in Jordan and the availability of digital infrastructure in Jordan. The researchers used the analytical descriptive curriculum in his study. The study community consisted of a group of teachers and teachers in government schools belonging to the directorates of education and education in the Kasbah Irbid. (233) individuals, and the number of male sample members (130), as many as female (144) They were selected in a simple random manner, and the identification was used as a tool for study. One of the most important findings of the study was that the computational averages of the study areas of readiness for digital learning ranged from (3.26-4.37) at the intermediate level, while the highest in the field of curriculum suitability for digital learning, then the field of infrastructure suitability, the lowest in the abilities and skills of students in dealing with digital technology, has reached the computational average for all fields (3.64) with approval.

The AL Mabyadain study (2021), which aims to identify the role of government school principals and educational supervisors in the recruitment of e-learning skills from the point of view of English teachers in the capital Amman, shows that the researchers followed the survey descriptive curriculum. The sample individuals were selected at random and reached their number 151 An English teacher, in order to achieve the study's objectives, a 30-paragraph questionnaire was built as a study tool. The results showed: government principals and pedagogical supervisors' estimates and their role in the use of e-learning skills from the point of view of English teachers in the capital, Amman, were high by an average calculation of 3.71. The results also showed no statistically significant discrepancies in English teachers' estimates of the role of government school principals and pedagogical supervisors in the recruitment of e-learning skills in the capital Amman attributable to either of the two school variables, the service, and the educational stage.

It is clear from the Al Badi study (2020) that the aim of the study is to identify the degree of application of digital learning in the Jordanian Kasbah Al Mafrag schools from the point of view of the managers of those schools, the researchers used the descriptive curriculum in his study, adopted the identification tool to collect data, and the sample of the study consisted of 146 Director, the results of the study show that the degree of digital education employment in the educational process. The results of the absence of statistically significant differences in the reality of digital education employment in the educational process are attributable to the variable years of experience.

According to a AL Harbbi study (2020), the aim is to identify the head teacher's leadership dimensions, and to develop a proposed digital leadership scenario, where the researchers followed the analytical descriptive curriculum, and the sample of the study consisted of all the school leaders, the number of whom (50) A manager from Makkah, the researchers used the identification as a tool for his study. The results of the study showed a discrepancy in the approval of the four paragraphs of the identification. A proposal was also drawn up to apply digital leadership in the educational process in Makkah. The results of this study recommend managers to develop their skills in the use of digital technology and follow up on modern digital developments.

On the other hand, the study referred to both the Sherman and AL Kataab (2018), to recognize the degree to which high school principals exercise technological leadership, and its relationship with the degree of leadership of change in their schools from the point of view of teachers in the capital Amman, the correlative descriptive curriculum was used, and the sample of the study consisted of (370) teachers, selected in the random class manner from government and private secondary schools, the results indicated that the extent to which school principals exercise digital leadership in their schools was moderate, while managers' practice

of driving change was high, and the results of the study indicated a correlation between the extent to which high school principals exercise digital leadership and the degree to which change is led.

(ALDhuhli et al., 2021), which aims to measure the extent to which managers of Oman's schools employ digital leadership from their perspective, the study used the descriptive curriculum and a questionnaire was used as a study tool. The identification consists of 31 poverty. The sample was selected in a random manner, consisting of 207 directors and directors from various governorates of the Sultanate. The results are highly measured in the degree to which Oman's managers employ digital leadership from their point of view The results of the recruitment of the principals of the Sultanate's digital leadership schools in their schools were also attributable to the variable sex, years of scientific qualification and years of experience with an average degree, Through previous findings, researchers s recommend that classrooms should be provided with appropriate digital tools, The application of digital learning using appropriate applications in educational and administrative processes training of teachers to design computerized examinations using digital tools, to facilitate correction and follow-up processes.

As noted in the (Grace, 2020) study, which aims to develop a new tool to compare teacher and manager perceptions of the school's technological leadership, By analyzing past literature of technological leadership and developing and experimenting with the tool used to measure technological leadership and the introduction of the tool's findings and conclusions, as used in this study by the analytical curriculum of previous studies in technological leadership and included two measurement tools for managers and one for teachers where the tool was presented to 42 technology experts, The study sample also consisted of 21 directors and 60 teachers The results of this study referred to the development of the tool in five key dimensions: vision, planning, staff development and training, technology

support, school infrastructure, evaluation and research, The study's recommendations referred to a review of the tools used for technological measurement that were applicable or not and recommends a comparison between this and other tools used for the same purpose, To develop the research tool for measuring technological leadership in schools.

While it is evident from the (Lander, 2020) study, which aims to define the pillars of digital leaders the technology used in classrooms The study used the quantitative correlative descriptive curriculum, representing the school community of 7 high school principals and 251 teachers, and used the identification tool to collect data, The results of this study indicate that there are no statistically significant differences attributable to class variables, level of experience and the teacher's area of work in the use of technology The study recommends that further studies be undertaken in this aspect and that a larger eye be selected for managers and teachers.

Yusuf et al., (2019), which aims to identify and measure the behaviors of digital leaders in Malaysia, used a CT scanning method and included a tool (Resolution) consisting of five axes to measure digital driving Primary and Secondary School in Malaysia ". The results of the study showed the necessity of developing the study tool used to measure digital driving and the results contained two dimensions of digital leadership practice: climate and school communication, the study also recommends the development and improvement of this model, as this model is the initial stage for future researchers s.

The study (Raman et al., 2019) aims to recognize the impact of technology leadership for managers and its impact on teachers by integrating technology into high school classrooms in Malaysian schools. Using the analytical descriptive curriculum, the study sample consisted of 47 directors and 375 teachers from Malaysian national schools, the study used two questionnaires as tools for gathering information and data, the first to assess managers' technological leadership. The second is to measure

the use of the technology applied to the curriculum and the teachers in the same school are from the same sample of study. and the results of the study showed high levels of technological leadership and teachers' integration of technology into Malaysian classrooms, she also noted that there was no relationship between managers using technological leadership and teachers' application of digital tools in classrooms in the same schools The study recommended further professional development of managers and enhancement of teachers' use of technology in classrooms.

(Piaw & Peia, 2018), highlighted the importance of identifying the areas of digital leadership and technology innovation in education. The study used the analytical curriculum of books and research published from 2000 to 2016. The results of this study indicated a shortage of studies, if there is an urgent need for further studies and research to serve this area.

Comments on Previous Studies

By familiarizing the researchers with previous studies on the role of school principals in the recruitment of digital learning, a series of studies have been drawn, namely:

All previous studies used identification as a tool to collect data, while differing in objectives by studying Suaad and Hamza (2022), sought to recognize the degree of technological leadership practice of the principals of basic schools in Kasbah Amman in light of the spread of the coronavirus pandemic from the point of view of teachers, as conducted by Sa 'adi (2021), a study aimed at identifying the suitability of digital learning curricula in Jordan, and the availability of digital infrastructure in Jordan , It is evident from the AL Mbyadain study (2021), which aims to identify the role of government school principals and educational supervisors in the use of e-learning skills from the point of view of English teachers in the capital Amman, and from AL Baddy study (2020), the aim of the study is to identify the degree of

application of digital learning in the Jordanian Kasbah al-Mafraq schools from the point of view of the managers of those schools. AL Harrby study (2020), which aims to recognize the leadership dimensions of the school principal, develop a proposed vision of digital leadership, and on the other hand refer to the study of both the (Sharman and the AL Kattab,2018) to recognize the degree to which high school principals exercise technological leadership, as indicated by the study of Psychotropic and others (ALDhuhli et al., 2021), which aims to measure the extent to which managers of Oman's schools employ digital leadership from their point of view, the study used the descriptive curriculum, as suggested by the (Grace study, 2020), which aims to develop a new tool to compare teacher and manager perceptions of the school's technological leadership, while illustrated by the(Lander study, 2020), which aims to determine the pillars of digital leaders the technology used in classrooms, has been shown by the study (Yusuf et al., 2019), which aims to identify and measure the behaviors of digital leaders in Malaysia, where I used the CT scanning curriculum, as well as the study (Raman et al., 2019), the study aims to recognize the impact of technology leadership for managers and its impact on teachers by integrating technology into high school classrooms in Malaysian schools, and (piaw & peia, 2018), highlighted the importance of learning about the areas of digital leadership and technology innovations in the field of education.

This study agreed with the previous study:

- The present study used identification as a research tool and is therefore consistent with all previous studies.
- The current study also used the analytical descriptive curriculum and is therefore consistent with many studies as a study (Raman et al., 2019), Sa 'adi (2021), (AL Harrby ,2020).

-
- The current study with a range of studies has passed away in selecting the same study sample as the teachers (Lander, 2020), (Raman et al.,2019).

As the current study differed from previous studies:

The current study differed with previous studies in the curriculum used. This study used the analytical descriptive curriculum and therefore differs with the Demon Study and AL Kattab,2018), (Grace ,2020) which used a mixture of quantitative and qualitative curriculum, while (Peia & Piaw,2018) used the content analysis methodology, while (Lander,2020) used the descriptive curriculum.

The researchers has benefited from previous studies in her current study:

- Use some Arab and foreign sources through the theoretical framework and previous studies.
- The researchers also used a series of previous studies that used the identification as a data collection tool, such as the Suaad and Hamza Study (2022) and the AL Harrby Study (2020) for the work of the study tool (identification).

The present study has distinguished itself from the rest of previous studies:

- This study was distinguished from other previous studies in that it highlighted the degree to which the principals of basic education schools applied digital learning in the governorate of North Batinah, Sultanate of Oman.

The reality of the current study from previous studies:

The current study is compatible with the majority of studies in terms of scientific methodology, because it is characterized by two things. First, it was aimed at surveying teachers in North Al-Batinah schools, and second: it came after the experience of distance education and integrated learning as a result of the outbreak of the coronavirus pandemic that blinded the entire globe two years ago.

Study Methodologies

The researchers used the analytical descriptive curriculum as the most appropriate curriculum for the study of facts, information and qualitative data of the role of school principals in the use of digital learning from the perspective of teachers in basic education schools in the Sultanate of Oman and, following the descriptive approach, the researchers can arrive at an integrated scientific description based on the scientific facts associated with the study's problem, Descriptive research is one of the most widely used methods of research in the field of human scientific research and educational scientific research ", where descriptive research method aims to collect data for the purpose of answering research questions developed at the beginning of the study phase.

Study Community

The school community is represented by teachers at basic education schools in North Batinah governorate. There are" 11,872" teachers in North Batinah governorate. (National Statistical and Information Centre, 2022).

Study Sample

It was completed Choosing a random sample of male and female teachers of basic education schools in the Al Batinah North Governorate in the Sultanate of Oman, for the year 2022/2023. And he has numbered "500" Male and female teacher before applying the study, distributed over "24" school from Origin "186" school for basic education in Al Batinah North Governorate.

As shown in the table (1) below.

Table (1): Personnel distribution The study sample according to its variables

the number	variable classes	variable
200	Male	gender
300	Female	
500	the total	
400	Bachelor's	Qualification
100	Postgraduate	
500	the total	
250	Less than 10 years	experience
250	More than 10 years	
500	the total	

Study Tool

To answer the study questions and test its hypotheses, the researchers relied on the questionnaire as a tool for her study. The questionnaire included (30) items distributed over three dimensions to measure the role of principals of basic education schools in employing digital learning from the teachers' point of view. It includes three dimensions and each dimension includes (10) items. Distributed as follows: (Strategic planning for the application of digital learning, training needs for teachers and their qualification, infrastructure and digital readiness), and the tool included two parts, the first part includes study variables and demographic information, and the second part included the paragraphs of the questionnaire according to its dimensions, as the researchers took into account that all paragraphs of the questionnaire fit And its phrases are the subject of the study, and the study tool has been developed based on the theoretical framework and previous studies, especially the study of Saadeh and Hamza (2022), the study of Harbbi (2020) and Al-Dahli et al. The paragraphs of the questionnaire should be clearly marked and avoid the ambiguity of the paragraphs. Each paragraph of the questionnaire will be given a weight listed according to the five-point Likert scale as follows: strongly agree (5), agree (4), neutral (3), disagree (2), strongly disagree (1).

Table (2): The areas of the questionnaire and the number of its paragraphs

The number of paragraphs	domains	domain number
10	Strategic planning for applying digital learning	1
10	Teacher training needs	2
10	Infrastructure and digital readiness	3

Study Variables

The independent variable (school principals):

- Gender (sex): male, female.
- Academic qualification: Bachelor's degree, postgraduate studies.
- Years of experience: (less than 10 years), (more than 10 years).

Dependent variable: Employing digital learning.

Validate the Study Tool

Virtual validity The questionnaire was presented to a group of specialized arbitrators (11) An arbitrator to show the apparent validity of the questionnaire, the clarity of the questions, their relevance to the objectives of the study, and the extent of their suitability for collecting study information.

Table (3): The instrument validity coefficient for the following dimensions:

average resolution	third dimension	The second dimension	The first dimension		
.909**	.790**	.728**	1	Pearson Correlation	The first dimension
<.001	<.001	<.001		Sig. (2-tailed)	
502	502	502	502	N	
.915**	.783**	1	.728**	Pearson Correlation	The second dimension
<.001	<.001		<.001	Sig. (2-tailed)	
502	502	502	502	N	
.933**	1	.783**	.790**	Pearson Correlation	third dimension
<.001		<.001	<.001	Sig. (2-tailed)	
502	502	502	502	N	
1	.933**	.915**	.909**	Pearson Correlation	average resolution
	<.001	<.001	<.001	Sig. (2-tailed)	
502	502	502	502	N	

Table (4): Stability coefficient dimensions of the study

Stability coefficient	The number of paragraphs	The dimension
0.972	30	The questionnaire as a whole
0.924	10	The first dimension
0.951	10	The second dimension
0.946	10	third dimension

The tool was applied to an exploratory sample from outside the study sample, and their number reached (30) teachers, and then re-applied the tool again after two weeks on the same sample, and the stability of the tool was calculated for each dimension of the questionnaire, with a coefficient of alpha Crankbach, which reached in the first test (.939) while it reached (.972) when re-testing for the same sample, and the stability coefficient is suitable for the purposes of the study.

Table (5): Coefficient of stability by repetition

Statistical function	correlation coefficient	
0.000	.939	tribal
0.000	.972	remote

It is clear from Table (5) that the correlation value was reached in the first test (.939), and when he was re-tested. The test value (.972), while the level of the statistical function for both tests was (0.000), and this indicates that the correlation is strong and has strong statistical significance between the two tests.

Statistical Processing of Data

The researchers used appropriate statistical methods for the study questions with the help of the statistical processor (spss). (T - Test) and (ANOVA) to measure the variables and their impact on the subject of the study, and to calculate Cronbach's alpha to verify the stability of the questionnaire, as well as calculate Pearson correlation coefficient to check the validity of internal consistency.

Study Results

This study aims to identify the role of principals of basic education schools in employing digital learning in the Al Batinah North Governorate in the Sultanate of Oman.

First: The results related to the first question, and the text:

What is the role of school principals in employing digital learning from the point of view of teachers in basic education schools in North Al Batinah Governorate in Sultanate of Oman?

In order to answer this question, the arithmetic mean and standard deviation were calculated for the study sample's estimate of the role of school principals in hiring Digital learning from the point of view of teachers in basic education schools in North Al Batinah Governorate in the Sultanate of Oman, according to the following dimensions:

- The degree of employment of digital learning Dimension of strategic planning for the application of digital learning.
- Digital infrastructure readiness dimension.
- Dimension of the training needs of teachers.

Table (6): Standard deviations and arithmetic averages for each of the previous dimensions

the level	arrangement	standard deviation	Arithmetic mean	the number	
middle	2	.92562	3.2768	502	Employment degree of digital learning
middle	1	.96164	3.3000	502	Strategic Planning
middle	3	1.05058	3.2675	502	Digital infrastructure readiness
middle	4	1.00923	3.2627	502	Teacher training needs

It is shown by the previous table (6), Standard deviations and arithmetic averages for each of the previous dimensions, in order to answer the first question, which reads: What is the role of School principals in employing digital learning from the point of view of teachers in basic education schools in North Al Batinah Governorate in the Sultanate of Oman?

It can be seen from the table above, that the level of role School principals in employing digital learning from the point of view of teachers in basic education schools in North Al Batinah Governorate in the Sultanate of Oman were within the level average, it ranged between (3.27 -3.26) and the standard deviation between (-

.925 1.00), the arithmetic mean of the degree of employing digital learning came first with a level of (3.27).,and standard deviation (925), and the strategic planning came In second place arithmetic mean (3.30), and a standard deviation (.961), as well as the readiness of the digital structure Third place arithmetic mean (3.26), and a standard deviation (1.050), as for the training needs of teachers, they came In fourth place at a level of (3.26), with a standard deviation of (1.00).

The following is a presentation of the results of each of the previous dimensions:

1: The strategic planning dimension to

Table (7): Arithmetic means and standard deviations of items for the strategic planning dimension

the level	arrangement	standard deviation	Arithmetic mean	the number	
middle	4	1,312	3.28	502	Q1
middle	5	1,196	3.27	502	Q2
middle	1	1,264	3.37	502	Q3
middle	2	1,258	3.36	502	Q4
middle	5	1,221	3.27	502	Q5
middle	5	1,203	3.27	502	Q6
middle	3	1,277	3.31	502	Q7
middle	2	1,235	3.36	502	Q8
middle	6	1,231	3.22	502	Q9
middle	4	1,266	3.28	502	Q10

Table (7) shows the arithmetic mean and standard deviation of the items of the strategic planning dimension. The arithmetic mean of the strategic planning dimension was (3.30), and the standard deviation (961.), and to a medium degree, and Paragraph No. (3) came, which stipulates that “supervisory reports and bulletins shall be submitted electronically.” In the first place, with the highest arithmetic mean (3.37), and a standard deviation of (1.264), followed by Paragraph No. (8), which reads: “Follows up on developments that are presented in the electronic portal of the Ministry of Education,” with an arithmetic average of (1.264).3.36), and a standard deviation of (1.235), and Paragraph No. (4) came with the same arithmetic mean

(3.36), and a standard deviation of (1.258), which reads: "Follows up students' achievement through the school's digital portal," while it ranked third. Paragraph No. (7), which states: "Teachers are urged to activate the digital environment in teaching," with an arithmetic mean of (3.31), and a standard deviation of (1.277).

2: Infrastructure readiness dimension

Table (8): Arithmetic means and standard deviations for the items of the infrastructure readiness dimension

the level	arrangement	standard deviation	Arithmetic mean	the number	
middle	1	1,281	3.36	502	A1
middle	2	1,231	3.33	502	A2
middle	3	1,214	3.35	502	A3
middle	4	1,227	3.31	502	A4
middle	5	1,233	3.33	502	A5
middle	6	1,261	3.23	502	A6
middle	7	1,294	3.29	502	A7
middle	8	1,289	3.13	502	A8
middle	9	1,310	3.18	502	A9
middle	10	1,279	3.15	502	A10

Table No. (8) The arithmetic mean and standard deviation of the infrastructure readiness dimension, and the arithmetic mean of the dimension (3.26), and with a standard deviation of (1.050), and it came with a medium degree. Free Internet in all school facilities", ranked first with the highest mean, reaching (3.36), and a standard deviation of (1,281), followed in second place by paragraph No. (3) It reads: "Seeks to provide a technical competence in the field of learning technology in teacher", with an average of (35,3), and a standard deviation of (1.214), followed in third place by paragraph No. (2) It reads, "He seeks To provide interactive screens for all classes of the school ", with an average of (3.33), and a standard deviation of (1.231), and came the same degree paragraph number (5) and the text "Provides a security system

to protect the data of the digital school" with an arithmetic mean (3.33), and a standard deviation of (1,233), and in the last place, Paragraph No. (4), and states that "endeavors to provide adequate technical equipment in the school", with an average my account reached (3.31), and a standard deviation of (1.227).

3: Dimension of the training needs of teachers

Table (9): Arithmetic means and standard deviations of items for the dimension of training needs for teacher

the level	arrangement	standard deviation	Arithmetic mean	the number	
middle	3	1,167	3.29	502	B1
middle	1	1,203	3.30	502	B2
middle	8	1,256	3.22	502	B3
middle	7	1,223	3.23	502	B4
middle	5	1,246	3.27	502	B5
middle	7	1,238	3.23	502	B6
middle	4	1,215	3.28	502	B7
middle	6	1,245	3.25	502	B8
middle	2	1,219	3.32	502	B9
middle	6	1,274	3.25	502	B10

It is clear from Table (9), the arithmetic mean and standard deviation of the items of the dimension of the training needs of teachers, and the arithmetic mean of the dimension of the training needs of teachers was (3.26), and standard deviation (1,009), and with a high degree, Paragraph No. (9), which states that "Teachers shall be trained to prepare exams electronically," ranked first with the highest arithmetic mean (3.32), and a standard deviation of (1.219), followed by Paragraph No. (2) in second place. And it reads: "It works to support teachers to carry out educational activities with modern multimedia files (images, audio, and video)." With an arithmetic average of (3.30), and a standard deviation of (1.203), while Paragraph No. (1) came in third place, which states, "Develops a training plan for the use of programs to protect data and information and save them in Google Drive." With an average of (3.29) and a standard deviation of (1.167).

Second: Results related to the second question:

Are there statistically significant differences at a significance level less than ($\alpha \leq 0.05$) In the role of principals of basic education schools in employing digital learning from the point of view of teachers in North Al Batinah Governorate schools in the Sultanate of Oman due to the variables of gender, educational qualification and years of experience?

To answer this question, the data were analyzed to extract the arithmetic means and standard deviations for each dimension of the scale of the role of basic education school principals in employing be informed digital, these averages were compared using the t-test and multiple analysis of variance (ANOVA). ANOVA); To verify the significance of the differences attributed to the variables of gender, years of experience and educational qualification.

First: gender

The mean, standard deviations and t-test were extracted. To find out the impact of gender on the role of principals of basic education schools in the employment of digital learning from the point of view of teachers in the schools of North Al Batinah Governorate in the Sultanate of Oman, due to the variables of gender. Table (10) illustrates this.

Table (10): The results of a t-test of two independent samples for the role of principals of basic education schools in employing them for digital learning from the point of view of teachers in the schools of North Al Batinah Governorate in the Sultanate of Oman, due to the variable of gender

significance level	t value	degrees of freedom	standard deviation	Arithmetic mean	the number	gender	the hub
0.132	1,511	500	.91360	3.3246	316	feminine	middle the scale
			.94260	3.1955	186	male	
0.208	1,260	500	.95007	3.3415	316	feminine	Strategic Planning
			.97954	3.2296	186	male	
0.110	1,600	500	1.03769	3.3250	316	feminine	Infrastructure readiness
			1.06784	3.1699	186	male	
0.198	1,289	500	.99786	3.3073	316	feminine	Teacher training needs
			1.02654	3.1871	186	male	

It is noted from Table No. (10), that there are no statistically significant differences at the function level ($\alpha \leq 0.05$) in the estimates of the study sample on the role of principals of basic education schools in employing digital learning from the point of view of teachers in the schools of North Al Batinah Governorate in the Sultanate of Oman, according to The gender variable (male, female), and the statistical differences in it came in favor of females, while also no statistically significant differences were observed in the rest of the dimensions. Second: years of experience Arithmetic means and standard deviations were extracted; To find out the impact of years of experience on the role of principals of basic education schools in employing digital learning from the teachers' point of view in the schools of North Al Batinah Governorate in the Sultanate of Oman, and the table (11) makes it clear.

Table (11): The results of a t-test of two independent samples for the role of principals of basic education schools in their employment of digital learning from teachers' point of view Schools in North Al Batinah Governorate, Sultanate of Oman, due to the variable years of experience

significance level	t value	degrees of freedom	standard deviation	Arithmetic mean	the number	Years of Experience	the hub
0.847	0.193	500	.95622	3.2834	297	Less than 10 years	middle the scale
			.88162	3.2672	205	10 years and over	
0.910	0.113	500	.94953	3.3040	297	Less than 10 years	Strategic Planning
			.98123	3.2941	205	10 years and over	
0.753	0.315	500	1.11024	3.2798	297	Less than 10 years	Infrastructure readiness
			.95996	3.2498	205	10 years and over	
0.924	0.096	500	1.01203	3.2663	297	Less than 10 years	Teacher training needs
			1.00762	3.2576	205	10 years and over	

Table (11) shows that there are no statistically significant differences in the arithmetic means and standard deviations of the study sample's estimates on the role of principals of basic education schools in employing digital learning from the point of view of teachers in the schools of North Al Batinah Governorate in the Sultanate of Oman, due to the variable years of experience, and to ensure the significance Statistical differences between the arithmetic means, one-way analysis of variance (ANOVA) was used, and Table (9) illustrates this.

Third: Academic qualification

Table (12): The results of selecting two independent samples for the role of principals of basic education schools in employing them for digital learning from teachers' point of view Schools in North Al Batinah Governorate in the Sultanate of Oman are attributed to the educational qualification variable.

effect size	significance level	t value	degrees of freedom	standard deviation	Arithmetic mean	the number	Qualification	the hub
0.922	0.032	2,144	500	.92088	3.3289	372	Bachelor's	middle the scale
				.92642	3.1274	130	Master's	
0.960	0.044	2,020	500	.94400	3.3511	372	Bachelor's	Strategic Planning
				.99978	3.1538	130	Master's	
1.05	0.041	2,051	500	1.04366	3.3242	372	Bachelor's	Infrastructure readiness
				1.05744	3.1054	130	Master's	
,089	0.067	1,837	500	1.00856	3.3116	372	Bachelor's	Teacher training needs
				1.00190	3.1231	130	Master's	

It is clear from Table No. (12) that there are statistically significant differences at a significance level less than (0.05). For manager roles ($\alpha \leq$ Basic education schools in their employment of digital learning from the point of view of teachers in the schools of North Al Batinah Governorate in the Sultanate of Oman is attributed to the educational qualification variable, and in favor of teachers holding a bachelor's degree, and there are statistically significant differences at the level of significance less than (0.05). The roles of principals of basic education schools in employing digital learning in strategic planning and infrastructure readiness ($\alpha \leq$ Infrastructure from the point of view of teachers in the schools of North Al Batinah Governorate in the Sultanate of Oman is attributed to the educational qualification variable, and in favor of teachers holding a bachelor's degree as well. As for the training needs of teachers, the results did not show statistically significant differences in the roles of principals of basic education schools in their employment of digital learning from

the point of view of Teachers in North Al Batinah Governorate schools in the Sultanate of Oman due to the educational qualification variable.

Recommendations and Suggestions

Recommendations

Through the findings of the current study, the researchers recommend the following:

- Working on developing the skills of school principals and their abilities to use digital technology.
- The importance of planning for digital education, so that they can apply it with direct education.
- Creating an appropriate digital infrastructure for schools; for a digital learning application.
- Developing methods for designing digital content provided to students, methods for presenting it, and methods for evaluating it; To suit all educational groups.
- Diversity in presenting information and presenting activities as well as evaluation in digital education; To take into account the individual differences among the students.
- Activating the community partnership between the school and parents; To increase the culture of digital learning among parents.
- Developing digital education programs and platforms, by regulating their use and installing them on the educational system.
- Broadcasting and recording of lessons through the platforms; To make it easier for students to refer to it.
- The need to train teachers and students to use digital tools.
- Conducting more related field research on digital learning.

- Conducting more applied research related to the development of assessment tools for learners and teachers in a way that suits the nature of digital education.

Suggestions

Conducting a study similar to the current study, but from the point of view of educational supervisors and administrators, and in different environments and regions.

References

1. abin Sayeh, Aisha. (2021). Digital education and its application obstacles, Reins Magazine, 7(22), 69-85.
2. Abu al-Khair, Ahmed. (2019). Obstacles facing the school administration in applying e-learning from the point of view of principals and teachers in basic schools in Gaza Governorate, Palestine Technical University Research Journal, 7 (3), 1-15.
3. Ahmed, Hassan Saad El-Din. (2018). Globalization and identity, an anthropological vision. In the Society and Cultural Identity Conference, Supreme Council of Culture, 44-48.
4. the gate Education, Ministry of Education, Muscat, reference date, 10/1/2022, <https://home.moe.gov.om/pages/3/show/320>
5. Al-Harbi, Hamdan bin Muhammad Dakhil Allah. (2020). The reality of employing digital leadership in distance education and emergency crisis management among primary school leaders in the holy city of Makkah Al-Mukarramah, a suggested conception, The Arab Journal for Scientific Publishing AJSP, (27), 105-82.
6. Hinnawi, Majdi and Najem Rawan (2019) The readiness of teachers of the first basic stage in public schools in the Directorate of Education of Nablus to employ “electronic” learning Competencies, trends and obstacles Journal of the Arab American University for Research 5 (2) 102-138.
7. Oman Vision 2040 (2022). Oman Vision 2040 document, take back from <https://www.2040.om/#Vision>
8. Zahran, Muhammad. (2020 AD, September 19). Digitization and its challenges. Accessed: October 15, 2020, website: Al-Shorouk newspaper <https://www.shorouknews.com/columns/>

9. Saadeh, Nancy Khaled And Hamza, Mohammed Abdul Aloha B Hashem. (2022). The degree of technological leadership practice among basic school principals in Qasaba Amman district in light of the Corona pandemic from the teachers' point of view, Journal of the Association of Arab Universities for Research in Education High 42(2), 119 - 136
10. Al-Sharman, Atef Abu Hamid, and Khattab. Yvette. (2018), The degree of secondary school principals' practice of technological leadership and its relationship to the degree of change leadership in their schools from the point of view of teachers in the capital, Amman, Educational Sciences Studies, Vol.45(4) 122 - 130.
11. Otoum, Nancy. (2020 AD, February 8). What is digitization? View date: 21 October 2022 m, location: Any Arab [https://e3arabi.com/Arts/What is Digitization/](https://e3arabi.com/Arts/What%20is%20Digitization/)
12. Labadi, Rokia Awwad. (2020). degree Employing educational technology in the educational process in Qasaba Al-Mafraq schools from the point of view of school principals, Arab Journal of Science and Research Publishing. Journal of Educational and Psychological Sciences. 4(28) 35-21
13. to help you, please. (2020). Digital education in the Moroccan school: reality and challenges, Journal of Humanities Generations social (70), 165-176.
14. Lafargat, Hisham. (2019). The role of the school administration in employing technology in education in private schools in the Capital Governorate (Oman) from the point of view of teachers, Journal of Educational and Psychological Sciences - Arab Journal of Science and publishing research 3(8), 20-36.
15. Al-Mubaideen, Esraa Abdel-Rahman. (2021). The role of public school principals and educational supervisors in employing e-learning skills from the point of view of English language teachers in the capital Amman, Journal of the Islamic University for Educational and Psychological Studies 29 (4), 647-666.
16. Digitta Magazineto Amman (2022). strategic HSultanate to apply e-government, retrieved October 2022 <http://digitaloman.com/index7d6b.html>
17. Supreme Council to plan. (2019). Vision Oman 2040 preliminary vision document. vision office
18. Mahmoud, Ahmed, Ali. (2019). Educator of the digital age: ambitions and challenges, Educational Journal 68(77), 3105-3144.
19. Asir torches Al-Otaibi. (2018). The role of school leaders in adopting the digital citizenship project, Journal of Educational and Psychological Sciences, Issue (14), Volume 2, May 2018, 37-56

20. An article titled "School Principal" is available at <https://www.for9a.com/careers/%D9%85%D8%AF%D9%8AJ%D8%B1-%D9%85%D8%AF%D8%B1%D8%B3%D8%A9-School-principal> Retrieved on 9/26/2022
21. Nawal Bint Alibalochi, Nabhan bin Harith Al Harasi & Ali bin Saif Al-Awfi. (2020). The reality of digital transformation in Omani institutions. *Journal of Information Studies & Technology (JIS&T)*, 2020(1), 2
22. wri, loyalty. (2022). Digital learning and its impact on the learner, *Journal of Legal Sciencessocial*, Volume 7, p. 1, pp. 552-566.
23. Abdin, Muhammad (2018). *Modern School Administration*, Amman: Dar Al Shorouk for Publishing and Distribution.
24. ALDhuhli, RA, Alkharusi, HA, & Alshuieli, SK (2021). The Degree to Which Schools' Principals in the Sultanate of Oman Employ Digital Leadership from The Principals' Viewpoint. *Journal of Al-Quds Open University for Educational & Psychological Research & Studies*, 12 (33), 7.
25. Grace, G. (2020). *The Development of a New Instrument Comparing Teacher and Principal Perceptions of School Technology Leadership [Doctoral Dissertation]*. College of Education. University of Kentucky https://ukknowledge.uky.edu/edsc_etds/61
26. Hadhrami, SA, & Saadi, NA (2021). The Advantages and Challenges of e-Learning during COVID-19 Pandemic in Omani Schools from Parents' Perspectives of Cycle Two Schools (5-9). *International Journal of Educational Technology and Learning*, 10(1), 26-39. <https://doi.org/10.20448/2022.101.26.39>
27. Lander, J. (2020). *The Relationship between Principals' Pillars of Digital Leadership Aligned Values and Actions and Teacher Technology Use [Doctoral Dissertation]*, the faculty of the Department of Administrative And Instructional Leadership, St. John's University, New York.
28. Piaw, CY & Peia, OS (2018). An Explorative review of e-leadership studies. *International Online Journal of Educational Leadership*, 2(1), 4-20.
29. Raman, A., Thannimalai, R. & Ismail, S.N. (2019). Principals' Technology Leadership and its Effect on Teachers' Technology Integration in 21st Century Classrooms, *International Journal of Instruction*, 12(4), 42442. <https://doi.org/10.29333/iji.2019.12428a>
30. Sainger, G. (2018). Leadership in a Digital Age: A Study on the Role of Leader in this Era of Digital Transformation, *International Journal on Leadership*, 6(1), 1-5.

-
31. Schmoelz, A. (2018). Enabling co-creativity through digital storytelling in education. *Thinking Skills and Creativity*, 1-13.
 32. Sheninger, E.C. (2019). *Digital leadership: Changing paradigms for changing times* (2nd Ed.). Thousands Oaks, California: Corwin.
 33. Yusof, MR, Yaakob, MF & Ibrahim MY (2019). Digital Leadership among School Leaders in Malaysia. *International Journal of Innovative Technology and Exploring Engineering (IJITEE)*, 8(9), 1481-1485.

أثر برنامج التحديثات الأربعة على تطور مكانة الصين في النظام الدولي: (1978-2020)

ضياء محمود الدردساوي

باحث دكتوراه، كلية الحقوق والعلوم السياسية، قسم العلوم السياسية، جامعة بيروت العربية، بيروت، لبنان
diya.mahmoud@yahoo.com

الملخص

هدفت الدراسة إلى التعرف على تفاصيل ومراحل برنامج التحديثات الأربعة الذي اعتمده الصين في عام 1978م، كما تهدف إلى بيان أهميته والنتائج المترتبة عليه مع دعم الدراسة بجدول إحصائية مقارنة؛ يمكن من خلالها الاستدلال على أثر هذا البرنامج في التطور الصيني اقتصاديًا، ومدى قدرة الصين على توظيف نجاحها الاقتصادي في تعزيز دورها وفعاليتها في النظام الدولي.

ولقد استخدم الباحث المنهج التاريخي في التعرف على تطور الدولة الصينية في مراحل تاريخية مختلفة، والمنهج الوصفي في جمع الحقائق والمعلومات وتحليلها وتفسير الظاهرة من خلاله، وتحديد خصائصها وأبعادها، وتوصيف العلاقة بينها؛ بهدف الوصول إلى وصف علمي متكامل.

توصلت الدراسة إلى إن من أهم عوامل تطور الصين ونجاحها اقتصاديًا هو استيرادها للتكنولوجيا الغربية المتطورة، واستقطابها للاستثمارات الدولية، ووجود الأسواق العالمية لتصدير منتجاتها - وخاصة السوق الأمريكية - مما فرض عليها تجنب أي مواجهة أو تصعيد مع الولايات المتحدة الأمريكية على وجه الخصوص.

وأخيرًا فإن نجاح برنامج التحديثات الأربعة في تطور مكانة الصين في النظام الدولي؛ وخاصة في المجال الاقتصادي فرض على الصين السير قُدماً في تطوير منظومتها العسكرية والاعتماد على الكيف؛ وليس الكم، واعتبار المنظومة العسكرية ليس لحماية الحدود فقط؛ بل عاملاً مساعداً للتطور الاقتصادي، ودعم البنية التحتية، وحماية وضمان انسيابية حركة المصالح الصينية الممتدة عبر العالم.

الكلمات الدالة: تطور مكانة الصين، برنامج التحديثات الأربعة، النظام الدولي.

The Impact of the Four Modernization Program on the Development of China`s Position in the International System: (1978-2020)

Diya Mahmoud Al-Dardasawi

Doctoral researcher, Faculty of Law and Political Science, Department of Political Science, Beirut Arab University, Beirut, Lebanon
diya.mahmoud@yahoo.com

Abstract

The study aims to identify the details and stages of the program The four modernization adopted by China in 1978, It also aims to demonstrate its importance and its results, while supporting the study with comparative statistical tables through which it can be inferred on the impact of this program on Chinese economic development, and the extent of China's ability to employ its economic success in enhancing its role and effectiveness in the international system. The researcher used the historical method to identify the development of the Chinese state for different historical stages, and the descriptive method collects facts and information, analyzes and interprets the phenomenon through which it defines its characteristics and dimensions and describes the relationship between them in order to reach an integrated scientific description.

The study concluded that one of the most important factors for China's development and economic success is its import of advanced Western technology, its attraction of international investments, and the presence of global markets to export its products, especially the American market, which forced it to avoid any confrontation or escalation with the United States of America in particular. Finally, the success of the four modernization program in the development of China's position in the international system, especially in the economic field, imposed on China to move forward in developing its military system, relying on quality, not quantity, and considering the military system not to protect borders only, but also as a catalyst for economic development,

infrastructure support, protection and ensuring the smooth flow of movement Chinese interests extending across the world.

Keywords: Development of China's Position, the Four Modernization Program, the International System.

المقدمة

تسهم الدول في النظام الدولي بشكل متباين في رسم التفاعلات السياسية، الاقتصادية والعسكرية بين وحدات النظام الدولي، وبالتالي يمكن قياس مدى إسهامها في رسم ملامح هذا النظام، ومن الواضح إن فاعلية هذه الدول في النظام الدولي تعتمد على عدد من المحاور الاقتصادية، السياسية، العسكرية، الديموغرافية والجيوسياسية التي تمتلكها.

وتُعد الصين واحدة من القوى الرئيسية في النظام الدولي الذي نشأ بعد انتهاء الحرب الباردة، ويؤكد الباحثون المهتمون بالشؤون الصينية على اختلاف اتجاهاتهم أن الصين في مرحلة الصعود لتحل مرتبة عالية؛ حيث تتوفر لديها كافة المقومات، خاصةً المقومات الاقتصادية، فهي تحتل المكانة الثانية اقتصادياً بعد الولايات المتحدة الأمريكية، وذلك بناء على دراسة مؤشرات اقتصادية منها: نسبة النمو الاقتصادي، الناتج المحلي الإجمالي، نصيب دخل الفرد من الناتج المحلي الإجمالي، وحجم التجارة الخارجية. ويؤكد ذلك البيانات الاقتصادية الصادرة من البنك الدولي عام 2019، التي تشير إلى ارتفاع الناتج المحلي الإجمالي للصين إلى 13 ضعف، وارتفاع نصيب دخل الفرد من الناتج المحلي الإجمالي إلى 10 أضعاف خلال العقدين الماضيين.

لقد حققت الصين نتائج اقتصادية كبيرة، خاصة منذ العام 1978، بعد إقرارها لبرنامج التحديثات الأربعة، فقد اعتبر الرئيس الصيني السابق "دنج هيساو بنج"، الذي يعتبر من أهم رواد ومنظري هذا البرنامج، أن برنامج التحديثات الأربعة سيقود الصين إلى مصاف الدول الصناعية. كما أن المتابع لمراحل تطور الدولة الصينية بعد الحرب العالمية الثانية، يجد أن هناك تحولين استراتيجيين: الأول الثورة الشعبية، وتولي الحزب الشيوعي الصيني السلطة بقيادة ماو تسي تونج عام 1949 التي كان من أهدافها بناء دولة اشتراكية قوية، حيث لم يكن الجانب الاقتصادي في قمة الأولويات.

والملاحظ هنا عدم فعالية الصين بشكل كبير في النظام الدولي بعد الحرب العالمية الثانية، بالرغم من أنها أحد الأعضاء الخمسة الدائمين في مجلس الأمن الدولي، وتمتعها بحق النقض الفيتو على القرارات الصادرة من مجلس الأمن؛ وذلك لظروف وطبيعة النظام الدولي آنذاك المستند على القطبية الثنائية، الولايات المتحدة الأمريكية والاتحاد السوفيتي، وامتلاكهما مركز القوة في النظام الدولي المشار برنامج

إليه، والثاني عندما تولى الرئيس دينج سياتو بينج السلطة عام 1978، وامتلك رؤية تختلف عن الرؤية الماوية، وهدفت الرؤية إلى فك العزلة والانفتاح على العالم الخارجي، وإجراء إصلاحات اقتصادية تمهد الطريق لنمو اقتصادي، وصولاً لتحقيق مستوى من الرفاهية للشعب الصيني. فقد تم إقرار برنامج التحديثات الأربعة الذي يهدف إلى إحداث إصلاحات بالتدريج، وعلى فترات زمنية متتالية، على قطاعات أربعة رئيسية هي: قطاع الزراعة، والصناعة، والبحث العلمي، والدفاع. وهكذا فقد تنامي دور الصين في كافة المجالات إلى جانب المجال الاقتصادي، فهي حققت نجاحات عسكرية، وسياسية، وعلمية، وتكنولوجية متعاضمة باستمرار، بالإضافة إلى أنها تولى الجوانب الثقافية والحضارية المزيد من الاهتمام.

وعليه تسعى الدراسة الحالية إلى التعرف على تطور مكانة الصين في النظام الدولي من خلال برنامج التحديثات الأربعة؛ حيث أدت الإمكانيات الاقتصادية التي تتمتع بها الصين إلى تنامي علاقاتها الدولية مما كان له أبعاد على سياساتها الخارجية.

مشكلة الدراسة

بدأت الصين منذ سنوات عدة بشق طريقها نحو تبوء مكانة دولية متميزة، حيث أحدثت طفرة في التنمية، كما تُعد الصين واحدة من القوى الرئيسية في النظام الدولي نتيجة لمتغيرات متعددة منها، طبيعة التغير في النظام الدولي بعد انتهاء الحرب الباردة، وامتلاكها فرص ومقومات للنجاح الاقتصادي.

تحدد إشكالية الدراسة في محاولة التعرف على طبيعة مكانة الصين في النظام الدولي، من خلال الإجابة على السؤال الرئيس التالي: إلى أي مدى تطورت مكانة الصين في النظام الدولي خاصةً بعد برنامج التحديثات الأربعة خلال الفترة من 1978-2020؟

فرضية الدراسة

تنطلق الدراسة من فرضية مفادها أن الإحصائيات والبيانات الاقتصادية، تشير إلى إمكانية ترُّع الصين على قمة الاقتصاد العالمي في السنوات القليلة القادمة، فضلاً عن امتلاكها مقومات قوى أخرى جيوسياسية وتكنولوجية وديموغرافية. وعليه كان لإقرار الصين برنامج التحديثات الأربعة عام 1978 دور مهم ومساعد في نجاحها الاقتصادي، مما شكل دافعاً قوياً لبروزها قوةً فاعلةً في النظام الدولي بعد انتهاء الحرب الباردة.

أهداف الدراسة

تهدف الدراسة الحالية إلى التعرف على تفاصيل ومراحل برنامج التحديثات الأربعة، الذي اعتمده الصين في العام 1978، من حيث بيان أهميته، والنتائج المترتبة عليه، مع دعم الدراسة بجدول

إحصائية مقارنة، يمكن من خلالها الاستدلال على أثر البرنامج في التطور الصيني اقتصادياً، وينبثق من الهدف الرئيس الأهداف الفرعية التالية:

1. التعرف على برنامج التحديثات الأربعة.
2. التعرف على مقومات تبوأ الصين مكانة في النظام الدولي.
3. التعرف على التحديات التي تواجه مستقبل مكانة الصين في النظام الدولي بعد تطبيق برنامج التحديثات الأربعة.

أهمية الدراسة

تقوم هذه الدراسة بوصف وتحليل تجربة الصين، التي تُعد إحدى القوى النووية في العالم، وتتمتع بموقع جيوسياسي مميز. فضلاً عن أنها تتمتع بمساحة كبيرة وشاسعة، إذ تبلغ مساحتها البرية 9,956,960 كم² أي ما يعادل ربع مساحة قارة آسيا، والمساحة الإجمالية لدول الاتحاد الأوروبي، ومساحة مائية تقدر بنحو 3 ملايين كم² من المياه الإقليمية الخاضعة لسيادتها، بالإضافة إلى تبوأها المكانة الأولى عالمياً من حيث عدد السكان، إذ بلغ عدد سكانها مليار وأربعمائة وإثنان مليون نسمة نهاية العام 2020.

وعليه تتمحور أهمية الدراسة حول كل من الأهمية العلمية والأهمية العملية:

1. الأهمية العلمية: ويتمثل الجانب العلمي للدراسة من خلال دراسة أثر برنامج التحديثات الأربعة الذي أقرته الصين عام 1978، والتعرف على تفاصيله ومراحل تطبيقه، ونتائجه، وكذلك التعرف على أهم البيانات والمعطيات في المجال الاقتصادي الصيني، ومقارنتها بدول أخرى في النظام الدولي، ومدى تأثير ذلك على تطور مكانة الصين وتفاعلاتها في شبكة العلاقات الدولية.
2. الأهمية العملية: ويتمثل الجانب العملي في مساهمة الدراسة بإثراء المكتبة العربية، وكذلك الباحثين والدارسين في المجال الصيني بمعرفة جيدة حول التجربة الصينية في المجال الاقتصادي ومستقبلها.

حدود الدراسة

تحدد الدراسة الحالية في ضوء ما يلي:

- (1) الحدود المكانية: جمهورية الصين الشعبية.
- (2) الحدود الزمانية: وتقسّم إلى فترتين:

الفترة الأولى: عام 1978 وهي بداية إقرار نظام التحديثات الأربعة على مراحل إلى عام 2008، وهي الفترة المحددة للانتهاء من تطبيق البرنامج، بالإضافة إلى أن هذه الفترة شهدت ولادة نظام دولي جديد بخصائص وملامح تختلف عن سابقه.

الفترة الثانية: وتبدأ هذه الفترة من عام 2009 وتنتهي في العام 2020 وهي الفترة التي تلت الانتهاء من تطبيق البرنامج، ويمكن من خلالها التعرف على أثر تطبيق برنامج التحديثات الأربعة على تطور الصين في مجالات مختلفة.

منهجية الدراسة

تستند الدراسة أولاً إلى منهج "تحليل النظم"، كون هذا المنهج يساهم بتحليل العلاقة بين النظام السياسي في الصين، ومتغيرات البيئة المحيطة داخلياً وخارجياً، وإقرار برنامج التحديثات الأربعة ومخرجاته. إضافة إلى استخدام المنهج التاريخي لما يوفره من تتبع تطور الدولة الصينية لمراحل تاريخية مختلفة. والمنهج الوصفي الذي يقوم على جمع الحقائق والمعلومات وتحليلها، وتفسير الظاهرة من خلال تحديد خصائصها وأبعادها، وتوصيف العلاقة بينها بهدف الوصول إلى وصف علمي متكامل.

مصطلحات الدراسة

تتضمن الدراسة عدداً من المصطلحات منها:

1. برنامج التحديثات الأربعة: يُعرف بأنه مكون رسمي من مكونات سياسة الصين الخارجية، مشتملاً على أربعة عناصر أساسية هي: ¹

أ. الاستفادة المتبادلة بين كل من السلام العالمي والتنمية الصينية، حيث تستفيد الصين من السلام العالمي لتعزيز تنميتها، في مقابل تساعد الصين في تحصين السلام العالمي من خلال ما تحقّقه من تنمية.

ب. الاعتماد بشكل كامل على القدرات والإمكانات الذاتية الصينية.

ج. الاستمرار على سياسة الانفتاح والقواعد الفاعلة للتجارة الدولية.

د. لن يتم الوقوف بطريق أي دولة، أو تعريض أي دولة للخطر أثناء السعي لتحقيق هذا الهدف، كما أنه لن ينجز على حساب أي أمة. ويعرّف الباحث برنامج التحديثات الأربعة إجرائياً بأنه برنامج يشمل

¹ نظرية الصعود السلمي الصيني، الموسوعة السياسية، متاح على الرابط التالي: <https://political-encyclopedia.org/dictionary>، تاريخ الزيارة: 2021/4/17.

أربعة عناصر هي: الزراعة، الصناعة، البحث العلمي والدفاع، ويساعد الصين في تعزيز مكانتها بالنظام الدولي.

2. النظام الدولي يُعرف بأنه: "نمط من التفاعلات بين متغيرات العلاقات السياسية الدولية، في إطار من القواعد والأسس المتفق عليها، وقد يكون هذا التفاعل متكرر الحدوث ومعتمداً بعضه على بعض، إضافة إلى أن أي تغيير في أجزاء النظام تؤثر في الأجزاء الأخرى". ويمكن القول إن كل الأنظمة لها قواعد وأعراف معينة، وحدود واضحة، وهيكل وتنظيم، بالإضافة إلى مجموعة من المداخلات والمخرجات، وأما بالنسبة إلى الوحدات المشكلة للنظام فقد تكون دولاً مستقلة أو مجموعات من الدول كالأحلاف العسكرية والتجارية ومؤسسات دولية مثل الأمم المتحدة، إضافة إلى فاعلين دوليين غير الدول وحتى بعض الأفراد.²

دراسات سابقة

عرض الباحث ما توافر لديه من البحوث والدراسات العربية والأجنبية ذات الصلة بموضوع أثر برنامج التحديثات الأربعة على تطور مكانة الصين في النظام الدولي خلال الفترة 1978-2020، وتبين أن هناك اهتماماً من جانب الدراسات بتطور مكانة الصين. وفيما يلي ترتيبها زمنياً من الأحدث إلى الأقدم كما يلي:

(1) الدراسات العربية

1. دراسة أحمد عبد الأمير الأنباري (2020)³ بعنوان: مستقبل مكانة الصين في النظام الدولي:

تناولت الدراسة طبيعة التغيير في النظام الدولي لمرحلة ما بعد الحرب الباردة، ومكانة الصين في النظام الدولي، وفرص الصين في تحسين مكانتها في النظام الدولي. وتوصلت نتائج الدراسة إلى أن الصين تعمل على تعزيز اقتصادها، الأمر الذي قد يسهم في وصولها إلى الدرجة الأولى عالمياً، كما تحرص الصين بشكل على تأمين إمدادات الطاقة بالشكل الذي يضمن استمرار تحقيق معدلات نمو مقبولة، والنجاح في المجال الاقتصادي الذي ستوظفه الصين لصالح تعزيز وتحسين مكانتها في النظام الدولي ويضمن لها دوراً فعالاً ومؤثراً.

² عبد الوهاب الكيالي، الموسوعة السياسية، ج3، المؤسسة العربية للدراسات والنشر، جامعة القاهرة، 1983م، ص 81.

³ أحمد عبد الأمير الأنباري، مستقبل مكانة الصين في النظام الدولي، مجلة جامعة الأنبار للعلوم القانونية والسياسية، مج10، ع 1، جامعة الأنبار، العراق، 2020م.

2. دراسة عاهد مسلم المشاقبة وصايل فلاح مقداد السرحان (2018) ⁴ بعنوان: النظام الدولي الجديد في ظل بروز القوى الصاعدة: الصين أنموذجًا 1991 – 2016:

هدفت الدراسة إلى إبراز مكانة الصين كقوى فاعلة ومؤثرة. وتوصلت نتائج الدراسة إلى أن الصين استطاعت تأمين موقعها على المستويين العالمي والإقليمي ، بما يسمح لها بتنفيذ خطط ضرورية، وكذلك إقامة وتطوير تعاون اقتصادي ، وعلمي وتكنولوجي واسع ، مع بلدان جنوب شرق آسيا.

الدراسات الأجنبية

1. دراسة روبرت دي. بلاك ويل (Robert D.BLACKWILL 2016) ⁵ بعنوان:

Chinas Strategy for Asia: Maximize Power, Replace America.

هدفت الدراسة إلى تحديد أهم محاور الاستراتيجية الصينية في آسيا، والرد الأمريكي نحوها من خلال المائدة المستديرة لخبراء "فورين بوليسي".

وتوصلت الدراسة إلى أن للصين أربعة أهداف استراتيجية تتمثل في الحفاظ على النظام الداخلي، والبقاء على معدلات نمو اقتصادية مرتفعة، وتهدئة المحيطين حولها، وتطوير دورها في النظام الدولي. وبعد أن تحددت الدراسة السياسات الأمريكية الأساسية نحو الصين، اقترحت سياسات أمريكية مضادة، من بينها بث الحيوية في الاقتصاد الأمريكي، وتوسيع شبكة التجارة الآسيوية، وتقوية الجيش الأمريكي، وتطبيق سياسات عالمية فعّالة، وفرض الشراكة من شرق آسيا عبر المحيط الهادي، وبث الحيوية الدبلوماسية في العلاقات على أعلى المستويات مع الصين.

2. دراسة جون أجينيو (John Agnew 2010) ⁶ بعنوان :

Emerging China and Critical Geopolitics: Between World Politics and Chinese Particularity.

هدفت الدراسة إلى تقييم صعود الصين المعاصرة من خلال السياسية النقدية. وللقيام بذلك، فإنه يتحدى كلاً من:

⁴ عاهد مسلم المشاقبة وصايل فلاح مقداد السرحان، النظام الدولي الجديد في ظل بروز القوى الصاعدة الصين أنموذجًا 1991 – 2016، مجلة دراسات العلوم الإنسانية والاجتماعية، مج45، ع2، الجامعة الأردنية، عمادة البحث العلمي، 2018م.

⁵ Robert D.Blackwill, Chinas Strategy for Asia: Maximize Power, Replace America ,Beijings big goals, and how Washington can counter them ,Foreign Policy, Experts Roundtle ,The National Interest.,2016.

⁶ John Agnew, Emergin, China and Critical Geopolitics: Between World Politics and Chinese Particularity, Bellwether Publishing, Ltd,2010.

أ. وجهات النظر السياسية العالمية التقليدية للصين، باعتبارها مجرد أحدث قوة عالمية تظهر من خلال عملية طبيعية للترتيب المنطقي.

ب. مفاهيم الدولة باعتبارها دولة فريدة تماماً.

وتوصلت الدراسة إلى أنه من منظور جيوسياسي نقدي، تُعد الصين ليست مجرد القوة المهيمنة التالية في صورة المصعد للقوى العظمى التي تتحرك صعوداً وهبوطاً في التسلسل الهرمي للدولة العالمية.

اتفقت هذه الدراسة مع بعض من الدراسات السابقة التي تناولت دور الصين ومكانتها في النظام الدولي. كما إنها تسلط الضوء على دور الصين في تشكيل النظام السياسي الدولي. وتتميز هذه الدراسة بتناولها لمفهوم برنامج التحديثات الأربعة بالتفصيل، والتعرف على آراء المفكرين حول هذا المفهوم، والتركيز على مراحل تطبيق البرنامج ونتائجه، ودور برنامج التحديثات الأربعة في تطور مكانة الصين في النظام الدولي، من خلال إجراء مقارنة على عدد من المؤشرات الاقتصادية مثل الناتج المحلي الإجمالي.

الإطار الهيكلي للدراسة

انطلاقاً من مشكلة الدراسة والإجابة على تساؤلاتها، والوصول إلى أهداف الدراسة، تم تقسيم الدراسة إلى مطلبين، بالإضافة إلى المقدمة والخاتمة والتوصيات على النحو التالي:

المطلب الأول: ويتضمن نبذة تاريخية عن مراحل تطور الدولة الصينية.

المطلب الثاني: ويتناول مفهوم برنامج التحديثات الأربعة، وعوامل تطوره المتمثلة في العوامل الاقتصادية، السياسية، والاجتماعية. بالإضافة إلى مراحل تطبيق البرنامج، ونتائج مراحل التطبيق.

المطلب الأول: نبذة تاريخية عن مراحل تطور الدولة الصينية

تعتبر الصين من أقدم الحضارات في العالم، إلى جانب حضارة وادي النيل، حضارة بلاد ما بين النهرين والحضارة الهندية القديمة، وتشير الدراسات إلى أن عمر الحضارة الصينية يعود إلى 4000 عام، حيث تطورت على مدار الفترات الزمنية وعليه يُمكن تقسيم العصور التي مرت بها الصين إلى الحُقب الزمنية التالية⁷: عصر الصين القديم (الفرع الأول)، وعصر الصين الحديث (الفرع الثاني).

⁷ تاريخ الصين، متاح على الرابط التالي: <https://www.marefa.org>، تاريخ الزيارة في 2021/8/1م.

الفرع الأول: عصر الصين القديم

أولاً: عصر الأسر والسلالات:

تميز عصر الصين القديم بخضوعه لحكم سلالات وأسر متتالية⁸، بدءاً من أسرة شيا 2700-1600 ق.م والتي تميزت تلك الفترة بعدم الاستقرار نتيجة الصراع على السلطة. وكان مركز حكمها في مقاطعة "هنان" الحالية. ومروراً بأسرة شانك 1600-1046 ق.م وتميز حكمها بوجود أقدم سجل مكتوب للغة الصينية على شكل نقوش على عظام وأصداف الحيوانات، وانتقال مركز الحكم إلى مناطق مختلفة من الصين كان آخرها العاصمة "ين". ومن ثم أسرة تشو 1046 – 256 ق.م، وتميزت هذه الفترة بالتطور الصناعي، مثل صناعة الفولاذ، والتطور العلمي والفكري، وظهور عدد من الفلاسفة مثل لاوتسي وكونفوشيوس وسون وو الذين كانت لهم إضافات فكرية أحدثت تحولاً في الفكر الصيني. حيث كانت الكونفوشيوسية ذات أثر كبير في المجتمع الصيني لاهتمامها بالتنظيم الاجتماعي المستند على قواعد أخلاقية؛ مما انعكس على سلوك الصينيين وثقافتهم⁹. وجدير بالذكر أن مدراس فكرية أخرى أثرت في المجتمع الصيني، مثل الطاوية نسبة إلى لاوتسي. كما تميزت نهايات حكم أسرة تشو بوجود فترة الربيع والخريف والدويلات المتناحرة 722 – 221 ق.م.¹⁰، حيث يشير مفهوم هذه الفترة إلى أن السلطة أصبحت غير مركزية أثناء فترة الربيع والخريف. ونشأت العديد من الدويلات، بحيث أصبحت الصين تتكون من مئات الدول. لكنها تقلصت بفعل هيمنة الدويلات أكبر حجماً والأكثر قوة على الدويلات الصغيرة.

ثانياً: عصر الإمبراطورية 221 ق.م – 1911 م

تميز عصر الإمبراطورية في مرحلته الأولى، بإلغاء حكم الدويلات وإنشاء نظام مركزي، وكانت أول أسرة حاكمة في عهد الإمبراطورية أسرة "تشين"، وتميزت هذه الفترة ببناء سور الصين العظيم بطول 6400 كم، لحماية الصين من الغزو الخارجي، كذلك انتهاء الحروب بين الولايات المتحاربة. وتعاقب بعد ذلك على حكم الصين عدة أسر، منها أسرة هان وأسر سوي، وأسر تانك التي شهدت الصين في عهدها مزيداً من الانفتاح، وتطور الصناعة مثل صناعة السفن والورق والغزل والنسيج، وتصديره إلى مناطق

⁸ مايكل دولين، مختصر تاريخ الصين، ترجمة نانسي محمد، الطبعة الأولى، العربي للنشر والتوزيع، القاهرة، 2018م، ص 7-20.

⁹ صلاح بيسيوني رسلان، كونفوشيوس رائد الفكر الإنساني، الطبعة الأولى، القاهرة، دار قباء للطباعة والنشر والتوزيع، 1998م، ص 35.

¹⁰ مايكل دولين، مرجع سابق، ص 45.

متعددة في العالم؛ مما حقق الرخاء والازدهار في الصين في تلك الفترة، واستمر التطور الصيني بإنشاء أول عملة ورقية في العالم وهي عملة جياوتشي¹¹.

وشهد منتصف عهد الإمبراطورية، قيام الأقليات بتأسيس سلطة مركزية من خلال جنكيز خان، الذي شن الحروب في مناطق مختلفة من العالم؛ مما أدى إلى توسع الإمبراطورية الصينية، وبامتزاج القوميات الصينية نتيجة للتوسع المشار إليه، الأمر الذي انعكس على استمرار تطور الصناعة والتجارة والتبادل التجاري مع مناطق واسعة من العالم. وشهد نهاية عصر الإمبراطورية عام 1911 إتباع سياسة الباب المغلق مما أدى إلى توقف التبادل التجاري والثقافي مع دول العالم. وأصبحت الصين عرضة للتدخلات الخارجية، منها الاعتداء البريطاني على الصين في العام 1840، والذي سمي "بحرب الأفيون". وأجبرت الصين على توقيع معاهدة نانجينغ، التي استولت بريطانيا بموجبها على هونج كونج. وهذا شكل بدوره أرضاً خصبة لقيام الثورات مثل ثورة التاينك التي أدت إلى حرب أهلية سقط خلالها ملايين الصينيين، وتأسيس التنظيمات الوطنية التي أطاحت بالنظام الإمبراطوري؛ مما مهد الطريق لاختيار صن يات سن أول رئيس للصين عام 1912 وتأسيسه للحزب الوطني الكوميتانج.¹²

الفرع الثاني: عصر الصين الحديث

تميزت تلك الفترة بالحملات العسكرية ضد المقاطعات التي يحكمها امراء الحرب، وبمساعدة من الاتحاد السوفياتي الذين دعموا الرئيس الجديد "شيانغ كاي شيك" بعد تنازل "صن يات سن" مؤسس الصين عن السلطة عام 1912، وفيما يلي سنتعرف على تفاصيل عصر الصين الحديث:

أولاً: اعتزال "صن يات سن" مؤسس جمهورية الصين

في عام 1912 تنازل "صن سات ين" مؤسس جمهورية الصين عن السلطة، بصفته رئيساً مؤقتاً للصين إلى قائد الجيش "يوان شيكاي"، والذي أعلن نفسه إمبراطوراً لإمبراطورية الصين عام 1916. وقام بتعطيل العمل بالدستور، الأمر الذي شكل تربة خصبة للمقاومة، وإعلان العديد من المقاطعات استقلالها، وشهد العام 1916 أيضاً وفاة "يوان شيكاي"، وتركت وفاته فراغاً في السلطة.

وأضحت الصين مقسمة إلى دويلات متناثرة، واستمر هذا الوضع حتى عام 1919، حيث قام "صن سات" بإعادة تشكيل حزب الكوميتانج بمساعدة من الروس بعد نجاح ثورتهم البلشفية؛ مما مهد الطريق إلى انتشار الماركسية، وأصبحت الاشتراكية الثورية من الأمور التنظيمية للحكم في الجمهورية الصينية آنذاك.

¹¹ تاريخ الصين، مرجع سابق.

¹² تاريخ الصين، مرجع سابق.

ثانياً: بعد وفاة " صن سات ين " مؤسس جمهورية الصين

في عام 1925 أصبح " شيانغ كاي شيك " زعيماً لحزب الكوميتانج بعد وفاة " صن سات ين "، حيث قام شيك بحملة عسكرية ضد المقاطعات التي يحكمها امراء الحرب، وبمساعدة من الاتحاد السوفياتي الذين دعموا الرئيس الجديد بالخبراء والسلاح وتدريب القوات الصينية على القتال. وانتهت حملته إلى توحيد البلاد تحت حكم الحزب القومي الكوميتانج، إلا أن الزعيم الصيني قام بطرد الخبراء السوفييت، وإقصاء العناصر الشيوعية من حزبه؛ مما أدى إلى اندلاع حرب أهلية بين القوميين والشيوعيين، اللذين شكلا في ما بعد جبهة واحدة لمقاومة الاحتلال الياباني لأجزاء من الصين منشوريا منذ عام 1931. ثم اندلاع الحرب الصينية اليابانية كجزء من الحرب العالمية الثانية 1937-1945، وبعد نهاية الحرب العالمية الثانية بهزيمة اليابان، استؤنفت الحرب الأهلية بين الحزب الشيوعي الصيني بقيادة " ماو تسي تونغ " وقوات الحكومة القومية بقيادة شيانغ كاي شيك، واستمرت حتى عام 1949 عندما سيطر الحزب الشيوعي على الصين، وتراجع القوميون إلى تايوان حيث أعلن ماو تسي تونغ قيام جمهورية الصين الشعبية عام 1949 وانتقل حزب الكوميتانج إلى العاصمة تايبيه في تايوان.¹³

المطلب الثاني: برنامج التحديثات الأربعة

في ضوء الاتجاه نحو التقدم والتنمية الاقتصادية، والثورة التكنولوجية، تُعاني العديد من الدول، خاصةً دول العالم الثالث، من ركود اقتصادي أدى إلى أزمات اقتصادية واضحة تعيشها مجتمعاتها، فمن أزمة انخفاض معدلات النمو، وازدياد نسب البطالة والتضخم، وكذا عجزها عن جذب الاستثمارات الأجنبية المباشرة وغير المباشرة. بالإضافة إلى أزمة التعليم، الأمر الذي يفرض على تلك الدول بذل جهد واتخاذ إجراءات فعّالة تساعدها في دفعها نحو تحقيق معدلات نمو تضمن حياة ملائمة لشعبها، بالإضافة إلى مواجهة التحديات الاقتصادية. وبقراءة التجارب الناجحة التي استطاعت أن تواجه التحديات الاقتصادية، ويُمكن الاستفادة منها كان "برنامج التحديثات الأربعة " نموذجاً يُحتذى به بين الدول الراغبة في تطوير اقتصادها، والذي انعكس بشكل إيجابي على نمو الناتج المحلي الإجمالي، وارتفاع معدل الاستثمار الأجنبي الصيني، وتحوله إلى اقتصاد فعال هذا من ناحية، ومعالجة مشاكلها الاجتماعية من ناحية أخرى.

¹³ الصكوك الدولية لحقوق الإنسان، الأمم المتحدة متاح على الرابط التالي:

<https://www.ohchr.org/ar/ProfessionalInterest/Pages/UniversalHumanRightsInstruments.aspx> تاريخ

الزيارة في 2021/8/10م

تاريخياً ونتيجة سيطرة الحزب الشيوعي الصيني على البر الصيني، وانسحاب حزب الكوميتانغ إلى تايوان، أعلن ماوتسي تونغ في 1 تشرين الأول /أكتوبر 1949 قيام جمهورية الصين الشعبية، وكان هدفه تحويل الصين إلى دولة اشتراكية، ومن ثم كان لابد من المرور في مراحل التعافي من الحرب.

المرحلة الأولى: بدأت عام 1949، واستمرت حتى عام 1952، وكان الهدف منها إعادة دوران عجلة الاقتصاد والإنتاج بعد الحربين العالميتين، وما تخللها من احتلال اليابان لأجزاء واسعة من الصين، والحرب الأهلية، حيث تم تأمين النظام المصرفي بإنشاء بنك الشعب الصيني، وإنشاء شركات تجارية مملوكة للحكومة، وتدرجياً تم إخضاع شركات القطاع الخاص لسيطرة الحكومة.

وعليه سارت الصين وفق النموذج السوفيتي في إدارة الجانب الاقتصادي، بهدف زيادة معدل النمو الاقتصادي وبدعم مالي وتقني من الاتحاد السوفياتي. إلا أن هذه الخطة لم تحقق الهدف المنشود وهو زيادة معدل النمو؛ والسبب يعود إلى عدم ملائمة الخطة السوفيتية للوضع القائم في الصين، وإهمال القطاع الزراعي والصناعات الخفيفة.

المرحلة الثانية: البدء في الخطة الخمسية الثانية. والتي بدأت عام 1958، واستمرت حتى عام 1962. والتي تُعرف باسم " القفزة الكبرى للأمام"؛ بهدف الاستغناء عن النماذج السوفيتية، وإلغاء اتفاقيات التعاون مع الاتحاد السوفيتي.

وكانت الخطة الخمسية الثانية قائمة على مبدأ اللامركزية الإدارية، وإنشاء الكميونات الشعبية لتشجيعها على الإنتاج، ولكن نتيجة للتضخم والجفاف في تلك الفترة؛ فإن هذه الكميونات كانت تدفع معظم إنتاجها ضريبة للدولة، مما أدى إلى الكساد وانخفاض القدرة الشرائية، وأدى ذلك إلى المجاعة التي أودت بحياة نحو 30 مليون إنسان¹⁴.

وفي هذا الجانب ظهر تباين بين فريقين من الزعماء الصينيين: الأول يرى أن الأهداف الاشتراكية المتمثلة في زيادة الوعي السياسي، يجب أن تحظى بالأولوية على التقدم المادي، أي أن الاعتبار الأول للسياسة. ومن أنصار هذا الفريق الرئيس "ماو تسي تونغ" و "لين بياو". في حين يرى الفريق الآخر منح الأولوية للاعتبارات الاقتصادية، ومنهم "دينغ شياو بينغ" و "ليو تشاوكي"¹⁵.

المرحلة الثالثة: إن الفشل المتواصل في خطتين متتاليتين، دفع بانتهاج خطة الثورة الثقافية عام 1966، والتي اتسمت بوجود خطتين خمسينيتين:

الأولى: بدأت عام 1966 واستمرت حتى عام 1970.

¹⁴ فرانسواز لوموان، الاقتصاد الصيني، ترجمة صباح كعران، الدار الدولية للنشر، دمشق، 2010، ص 11.

¹⁵ المرجع السابق، ص 11.

الثانية: بدأت عام 1971 واستمرت حتى عام 1976¹⁶.

واتسمت كلا الخطتين بالاعتماد على الذات، وتعزيز الاستثمار، وتراوحت معدلات النمو بين الهبوط الحاد إلى درجة الانكماش وإلى الصعود في سنوات أخرى. لأسباب كان من أهمها: وفاة ماو تسي تونغ، واندلاع إضرابات سياسية عام 1976. ثم الصراع على السلطة الذي استمر لعام 1978؛ إذ أصبح فيه دينغ شياو بينغ رئيساً لجمهورية الصين، وهو من مناصري التحرر الاقتصادي وسياسات الإصلاح. وعليه فإن الفترة منذ قيام جمهورية الصين الشعبية عام 1949 إلى عام 1978، تميزت بعدم وجود مقومات القوة الاقتصادية في الصين؛ بحيث لا وجود لاستثمارات أجنبية، عدم تحقيق معدلات نمو عالية، ضعف نصيب الفرد من الناتج المحلي الإجمالي، وانتشار الفقر والأمراض والمجاعة، ولم تكن إسهاماتها في التجارة الدولية تتناسب مع دولة بحجم الصين.

ولتجاوز الإخفاقات التي شهدتها الخطط الاقتصادية السابقة، بدأت الصين في عام 1978 بتطبيق برنامج التحديثات الأربعة، المعني بتطبيق سياسة الإصلاح الاقتصادي، والانفتاح على العالم الخارجي. فقد تم الاتفاق خلال انعقاد المؤتمر الحادي عشر للحزب الشيوعي الصيني عام 1978 على تطبيق إصلاحات اقتصادية، كان من أهمها: إعادة النظر في أولويات التنمية بدءاً من القطاع الزراعي فالصناعي فالبحث العلمي ثم الدفاع.¹⁷ بهدف تطوير الاقتصاد الصيني، وجعله أكثر قدرة على الاندماج مع الاقتصاد العالمي، والتكيف مع متغيراته. وكان الهدف من برنامج التحديثات الأربعة تحقيق النهضة الاقتصادية لجمهورية الصين الشعبية ضمن استراتيجية ملائمة لواقع الصين، تتضمن ثلاثة خيارات محددة زمنياً بـ 70 عاماً لتحقيقها وهي¹⁸: توفير الأمن الغذائي للصينيين خلال عشر سنوات، مضاعفة الناتج المحلي بأربعة أضعاف، خلال العشر سنوات الأخرى أي قبل نهاية القرن العشرين وزيادة معدل دخل الفرد ليصل نظيره في الدول متوسطة النمو في عام 2050.

ويهدف هذا المطلب إلى التعرف على برنامج التحديثات الأربعة، والأسباب التي أسهمت في تطوره، وكيفية تطبيقه، والنتائج التي أثمرت عنه من خلال: التعريف ببرنامج التحديثات الأربعة (الفرع الأول) وعوامل تطور برنامج التحديثات الأربعة (الفرع الثاني) ومراحل تطبيق برنامج التحديثات الأربعة (الفرع الثالث) ونتائج تطبيق برنامج التحديثات الأربعة (الفرع الرابع).

¹⁶ المرجع سابق، ص 11.

¹⁷ شيماء سليمان وآخرون، الاقتصاد الصيني... كيف تحولت الصين إلى العملاق الذي نعرفه اليوم، متاح على الرابط التالي <https://www.abeqtisad.com>، تاريخ الزيارة 2021/7/22.

¹⁸ شيماء سليمان وآخرون، المرجع السابق.

الفرع الأول: التعريف ببرنامج التحديثات الأربعة

يُعد برنامج التحديثات الأربعة الذي قاده الرئيس الصيني "دنغ سياو بينغ" منذ عام 1978 واحداً من التجارب الناجحة التي نالت إعجاباً بالغاً على المستوى الدولي، وذلك لما حققه من إنجازات على الصعيد الاقتصادي والاجتماعي والسياسي نتيجة تطبيق سياسة الإصلاح الاقتصادي، والانفتاح داخل وخارج الصين.

ويعتبر مفهوم برنامج التحديثات الأربعة من مفاهيم العلوم الاجتماعية، لتنوع الاتجاهات والمفاهيم الخاصة به، إضافة إلى تميزه بمجموعة من السمات، أهمها قدرته على تنفيذ الملكية العامة، تنفيذ التوزيع وفقاً للعمل بصفته الأساسية، وتحقيق الاعتماد على الذات، مع التأكيد على الانفتاح. ومن خلال هذا الفرع، سنتناول أبرز آراء الباحثين حول مفهوم برنامج التحديثات الأربعة.

يعرف David Mason برنامج التحديثات الأربعة بأنه برنامج تنموي يركز على: الزراعة، الصناعة، العلم والتكنولوجيا والدفاع¹⁹ وتنفيذها يتطلب مهارة وحكمة سياسية لأنها ترجمت أيضاً إلى نزاعات بشأن اتجاه وشرعية وسرعة الإصلاحات التنموية التي تستمر حتى اليوم.

وذكر محمد النحاس أن برنامج التحديثات الأربعة هو "ذلك البرنامج الذي دعا لتكون الاشتراكية الصينية وسيلة لتطوير وتنمية قوى الإنتاج، حفز الصينيين على تعليم التكنولوجيا، والاطلاع على تجارب للدول المتقدمة في الإدارة المتطورة"²⁰.

وأضاف بأنه: "نموذج يهدف إلى تحقيق الإصلاح والانفتاح والتقدم للصين؛ وذلك من خلال نقلها من دولة فقيرة من دول العالم الثالث يتم إعالتها من الدول المتقدمة بهدف السيطرة عليها إلى دولة متقدمة، أو على الأقل دولة متوسطة الناتج القومي ومستوى المعيشة بحلول عام 2050. مع الالتزام بالأفكار والمبادئ الاشتراكية الصينية بمقوماتها التي تجمع بين رأسمالية السوق والتراث الصيني التقليدي والاشتراكية".

وعرفت Hao Jianxiu برنامج التحديثات الأربعة: " بأنه "برنامج الابتكار والعزم في الممارسة العملية، وحماية سيادة الدولة ومصالحها، إذ نجد الابتكار والمرونة والتغير هو روح ذلك البرنامج وأساس نجاحه، وأن أهم ما يميزه أنه جاء على عدة مراحل، مما جعل لهذا البرنامج حصانة من الإخفاق"²¹

¹⁹ David Mason, China's Four Modernizations: Blueprint for Development or Prelude to Turmoil?, Asian Affairs, Volume11, Issue3,1984, p.47.

²⁰ محمد النحاس، ظاهرة الصعود الصيني. دور المعرفة في تحقيق التنمية، 2008م، متاح على الرابط التالي <http://htm.12501/20-08-www.arabsino.com/articles/15/>، تاريخ الزيارة في 2021/5/12م.

ولخص عبد المجيد العطار ووهيبة بوريعين مفهوم برنامج التحديثات الأربعة في ثماني نقاط بأنه: "برنامج أعطى القوة الفعّالة للحكومة الصينية، الاستمرار في السعي لاستنتاج الحقيقة من الواقع والانطلاق منها شيئاً فشيئاً، ثم التوسع تدريجياً والتركيز على تحسين مستوى معيشة المجتمع الصيني، وتحقيق الاستقرار والتوازن بين علاقة التنمية والإصلاح، وتنفيذه تدريجياً دون صدمات لقيام نظام صحي، مع المحافظة على اقتصاد سوق اشتراكي، وكفاءة في تخصيص الموارد، وأخيراً تحقيق العدالة الاجتماعية الشاملة والعقلية المتفتحة".²²

كذلك أكد وي وي زانج في تعريفه لبرنامج التحديثات الأربعة بأنه البرنامج الذي يهدف إلى²³: جعل الاقتصاد الصيني قادراً على التكيف مع التغيرات الهيكلية التي يعرضها الاقتصاد العالمي، وذلك من ناحية قدرة الدول على التعامل مع التغيرات التي تلحق المجتمع الدولي في عدة نواحٍ هي:

- أ- **حكومات قوية واقتصاد قوي**: أي أن هيكل السلطة وبنية الاقتصاد ليسوا مؤهلين للتكيف مع التغيرات، مثل الاتحاد السوفيتي السابق.
- ب- **حكومات قوية واقتصاد مرن**: أي أن آليات التكيف مع القطاع الاقتصادي أوفر منها في القطاع السياسي، مثل الدول التي تُعرف بـ "النمور الآسيوية".
- ج- **حكومات مرنة واقتصاد قوي**: أي نمط مغاير للنمط السابق، ففي هذا النمط تكون آليات الحكومة أكثر قدرة على التكيف مع البنية الاقتصادية، مثل الهند.
- د- **حكومات مرنة واقتصاد مرن**: وهو النمط المتوافر في الدول المتقدمة، إذ يتمتع كلٌّ من الحكومة والاقتصاد بالتكيف مع التغيرات الدولية.

وعلى ضوء ما سبق: يمكن الاستنتاج بأن برنامج التحديثات الأربعة قائم على منظومة تتألف من أربعة عناصر: الزراعة، الصناعة، العلم والتكنولوجيا، والدفاع، تمسكت بها دولة الصين للارتقاء ببلدها وشعبها بهدف الوصول إلى التنمية الاقتصادية.

²¹ Hao Jianxiu, The Reform of the Planning in China, Futures Research Quarterly, Vol 5, No2 1989, p. 66.

²² عبد المجيد عطار ووهيبة بوريعين، التجربة الصينية في تطوير العلوم والتكنولوجيا الإبداع والابتكار نموذجاً، مجلة روافد للدراسات والأبحاث العلمية في العلوم الاجتماعية والإنسانية، ع 2، جامعة أبي بكر بلقايد، تلمسان، الجزائر، 2017م، ص 137.

²³ وي وي زانج، الإصلاح الاقتصادي في الصين ودلالاته السياسية، ط 1، مركز الإمارات للدراسات والبحوث الاستراتيجية، أبو ظبي، 1997م، ص 30.

الفرع الثاني: عوامل تطور برنامج التحديثات الأربعة

أصبح برنامج التحديثات الأربعة واحداً من البرامج التي أثرت بشكل كبير على الاقتصاد العالمي، والبرنامج الذي استطاعت الصين من خلاله أن تتخطى العديد من التحديات، وعليه أصبحت الصين القوة الاقتصادية الثانية في العالم بعد الولايات المتحدة الأمريكية، مما جعله يستحوذ على اهتمام العديد من الدول عموماً، وخاصة الفقيرة. أملين منها في جعل هذا البرنامج نموذجاً يُحتذى به لتحقيق معدلات مقبولة في النمو الاقتصادي، تنعش به اقتصاداتها الهشة، وذلك بسبب مجموعة من العوامل الاقتصادية والسياسية والاجتماعية وهي:

أولاً: العوامل الاقتصادية

تُعرف العوامل الاقتصادية بأنها المتغيرات المهمة في الحياة المعيشية. أما في هذه الدراسة فهي اهتمت بسياسة الإصلاح الاقتصادي التي بدت نتيجة تطور برنامج التحديثات الأربعة، والتي تمثل في مجموعة من السياسات والإجراءات التي تهدف إلى تحقيق الاستقرار الاقتصادي، ومحو التشوهات الهيكلية للاقتصاد.

وتتمثل العوامل الاقتصادية جراً تطور برنامج التحديثات الأربعة في سياسة الإصلاح الاقتصادي والانفتاح، أي مجموعة من السياسات والإجراءات الهادفة إلى تحقيق الاستقرار الاقتصادي على المستوى الكلي في الدولة²⁴، كما أنه يرد تعبيراً عن السياسات التي تُسهم في إزالة التشوهات الهيكلية للاقتصاد القومي، من خلال جعل النفقات المحلية متلائمة مع المسموح من الموارد واعتماد سياسات تستهدف تحسين الكفاءة في استخدام الموارد.²⁵

فمع بداية عام 1978، وإعلان "دنج سياو بينغ" عن برنامج التحديثات الأربعة، أشار إلى أن الإصلاح في الصين يبدأ بالإصلاحات الاقتصادية، والتي تبلورت في إطار نظريتين:²⁶

الأولى: نظرية عصفور القفص، وترتكز على أساس ليبرالية اقتصادية ضمن أسس اشتراكية؛ بمعنى إدخال إصلاحات وفقاً للنظام الاشتراكي للتكيف مع المستجدات الرأسمالية، ويشبه ذلك "العصفور الذي يمكنه الطيران كما يريد، لكن دون الخروج من القفص".

²⁴ جميل حميد وجمال دواود، الإصلاح في الدول النامية بين التوجهات الذاتية وصفات صندوق النقد والبنك الدوليين في الفترة من 1970-1990، مجلة الإدارة والاقتصاد، ع 32، كلية الإدارة والاقتصاد، الجامعة المستنصرية، 2000م، ص 10.

²⁵ إكرام عبد العزيز، الإصلاح المالي بين صندوق النقد الدولي والخيار البديل، بيت الحكمة، بغداد، 2002م، ص 16.

²⁶ بحري سفيان، تحول موازين القوى في آسيا - الباسيفيك - دراسة في الصعود الصيني بين القوة الكبرى المسؤولة والدوافع الجيوسياسية، رسالة ماجستير، كلية الحقوق والعلوم السياسية، قسم العلوم السياسية، جامعة أمحمد بوقرة، بومرداس، 2016م، ص 7.

الثانية: نظرية القط، وترتكز على أن القبول بأي سياسة تؤدي إلى النمو الاقتصادي، وفي نفس الوقت تقلل من الأيديولوجيات، من خلال ما يعرف بسياسة الباب المفتوح لكل الشراكات مع الدول الأخرى في المجال الاقتصادي. ووفقاً لذلك دافع "دنج سياتو بنغ" عن تلك الفكرة بقوله "ليس مهماً أن يكون القط أبيض أو أسود بل المهم أن يأكل الفئران".

وتأسيساً على ما سبق، شهد الاقتصاد الصيني خلال هذه المرحلة قفزة نوعية، ففي هذا الفترة تبني الاقتصاد الصيني الإشراف على تنفيذ خطة إصلاحية متكاملة، انطلقت في أغلب المدن الساحلية للصين في خطوة أولى، لتصل تدريجياً لأقصى مستويات الانفتاح مع الخارج.

ومع النجاح الذي حققته هذه البرامج الإصلاحية، قررت اللجنة المركزية للحزب الشيوعي الصيني التوسع في هذه السياسات، فسنت عددًا من القوانين الداعمة والمحفزة لهذه السياسات الجديدة، وتداعياتها على بعض القطاعات، والتي تمثلت في سن قوانين تُشجّع على الاستثمار والحد من المركزية، منح صلاحيات للمناطق التي تتمتع بالحكم الذاتي، تعزيز التطور العلمي في ميدان التعليم والصناعة، إقامة صناعات تخدم الدفاع الوطني وتسليح الجيش، توظيف الاستثمارات الأجنبية في خدمة الاقتصاد الوطني، الاستمرار في إصلاح النظام الاقتصادي من خلال أدوات رأسمالية خاصة بعد تعرضه لهزات على خلفية إعلان انهيار الاتحاد السوفيتي السابق.²⁷

جاءت أبعاد برنامج التحديثات الأربعة في الإصلاح الاقتصادي، من خلال رؤية صينية خاصة، تختلف عن تلك الرؤية الناتجة عن المؤسسات الدولية التي تدور حول التحول بالصدمة، ففي سياق البرنامج؛ تفاعلت مجالات متنوعة قادت الاقتصاديين الصينيين أن ينظروا إلى الاقتصاد الصيني نظرة واقعية جادة وتصحيحية، من خلال منهجية التحول التدريجي الموجه مركزياً من جانب الدولة إلى اقتصاد السوق. ووفقاً لخطة دقيقة تقوم على المبدأ التدريجي، أي ليست قفزة واحدة، وإنما بقيادة الدولة ووفقاً لاستراتيجية مدروسة.²⁸

وكان الأساس في التحول نحو نظام السوق الاشتراكي من خلال أسلوب الممارسة التجريبية، عندما نوقشت عملية إنشاء نظام السوق الاشتراكي في المؤتمر الوطني الثالث عشر للحزب الشيوعي الصيني

²⁷ نوري عبد الرسول الخاقاني وعبد الوهاب محمد جواد، الصين بين المركزية السياسية والليبرالية الاقتصادية، مجلة الغري للعلوم الاقتصادية والإدارية، مج10، ع30، جامعة الكوفة، كلية الإدارة والاقتصاد، العراق، 2014م، ص15.

²⁸ طارق فارس، الإصلاح الاقتصادي في العالم الإسلامي وإمكانية الاستفادة من التجربة الصينية، المجلة العالمية للتسويق الإسلامي، مج4، ع3، الهيئة العالمية للتسويق الإسلامي، المملكة المتحدة، 2015م، ص65.

عام 1978. من خلال خلق مناطق اقتصادية خاصة، التي لم تطبق فيها الصين قوانينها البيروقراطية المعروفة، بل من خلال إقامة مشروعات خاصة وفقاً لقوانين حديثة تنهض بها.²⁹

وفي المؤتمر الرابع عشر للحزب المنعقد في عام 1992، تم التأكيد أن هدف الإصلاح الاقتصادي في الصين إقامة نظام اشتراكي للسوق، وأقرته الدورة الثالثة المركزية للحزب الناتج عن المؤتمر الوطني الرابع عشر في نوفمبر عام 1993، لمعالجة كافة القضايا ذات العلاقة بإقامة السوق الاشتراكي وفي هذا الصدد، تم تأسيس ذلك النظام تدريجياً مُعبراً عن سياسة الرئيس "دنج سياو بنغ" في عام 1992م بإجازة تطبيق اقتصاد السوق في الظروف الاشتراكية،³⁰ وفقاً لمجموعة من الأسس، وضعها اقتصاد السوق الاشتراكي أبرزها الآتي:³¹

أ- تركيز اقتصاد السوق الاشتراكي على كلاً من القطاعين العام والخاص، مع الأخذ في الاعتبار امتلاك القطاع العام مساحة كبيرة في الاقتصاد.

ب- تركيز القطاع الحكومي على المؤسسات الاستراتيجية، لاسيما قطاع الكهرباء والسكك الحديدية.

ج- تدخل الدولة في الحياة الاقتصادية.

أما الإصلاح في القطاعات الأساسية في الدولة الصينية، كان على النحو التالي:

1. قطاع الزراعة: اعتمدت الصين في سياسة المنتجات الزراعية الكبرى على نظام أسعار ثنائي سعر ثابت للمنتجات التي لا بد من تسليمها للدولة، وسعر السوق، ثم حددت الدولة الحجم الأقصى بالسعر المضمون، والباقي يتم بيعه بسعر السوق؛ مما أدى إلى ازدهار الإنتاج. ثم دعمت الدولة الصينية الأسعار، وتحرير تجارة الحبوب؛ مما أسهم في خضوع الإنتاج الريفي الصيني للمنافسة وإلغاء الأسعار الثابتة والحصص.³²

2. القطاعات التنموية: غيرت الصين الآليات الإدارية لمؤسسات الدولة، لإنشاء نظام عالمي حديث يتواءم مع مطالب اقتصاد السوق بعيداً عن تحكم الحكومة، ومن تلك الآليات الآتي:³³
أ. إصلاح النظام الضريبي. واللامركزية في تسيير المشروعات العامة.

²⁹ المرجع السابق، ص 65.

³⁰ دنج سياو بنغ، رجل القرن الكبير، مجلة الصين المصورة، ع 1997، 7، ص 27.

³¹ المرجع السابق، ص 28-29.

³² فرانسواز لوموان، مرجع سابق، ص 25.

³³ نوري عبد الرسول الخاقاني وعبد الوهاب محمد جواد، مرجع سابق، ص 10.

ب. تسهيل قنوات التجارة الخارجية؛ وذلك من خلال تخفيض الرسوم الجمركية بنسبة 30% من مجموع السلع.

ج. مجال الاستثمار، عمدت الصين إلى الاستثمار في المناطق الاقتصادية، وتوفير البنية التحتية، خاصة في المدن التي كانت تفتقرها في الماضي، وإقامة المناطق الساحلية بالقرب من الموانئ؛ لتسهيل عملية التبادل التجاري، وخلق بيئة استثمارية للأجانب التي تبحث عن المشروعات الناجحة³⁴

ثانياً: العوامل السياسية والاجتماعية

قد ارتكزت العوامل السياسية والاجتماعية التي ساعدت على تطور برنامج التحديثات الأربعة، على الهيكل السياسي للدولة من خلال مجموعة من الأسس، وكذلك توظيف الاقتصاد الصيني على مستوى تنافسي دولي على نطاق واسع، وأخيراً الاستفادة من قوة وعمق العلاقات الصينية مع دول العالم. إضافة إلى العوامل الاجتماعية التي ارتكزت على التنمية البشرية كما يتضح بالتفصيل في السطور القادمة.

(أ) العوامل السياسية

ترتكز العوامل السياسية التي ساعدت على تطور برنامج التحديثات الأربعة في الآتي:

1. التغيير الذي صاحب بنية الهيكل السياسي، ولا سيما تنامي نسبة التكنوقراط في الهيكل المركزي للحزب بنحو 93%، دفع نحو براغماتية تتحلل من الالتزامات الأيديولوجية تدريجياً. هذا التحلل ساعد الصين تتبنى استراتيجية أكثر تماسكاً ووضوحاً؛ فعلى سبيل المثال أصبحت الصين تنظر إلى المنطقة العربية على أساس: 35

أ. التعامل مع المنطقة العربية على أساس أنها رؤية استراتيجية صينية ذاتية لا نتيجة لردود الفعل على سياسات دول أخرى.

ب. التعامل مع المنطقة العربية على أساس أنها مصدر للطاقة، وسوق تجاري واستثماري.

2. توظيف استراتيجي لتنافس دولي واسع، إذ يصبح تحديث الاقتصاد الصيني الهدف الأعلى والأعلى للدولة الصينية، ومن أجل ذلك قامت الصين بالآتي:

أ- توثيق العلاقات مع عدد من الدول تساعدهم للوصول إلى أهدافهم، وأولهم الولايات المتحدة الأمريكية ودول غرب أوروبا.

³⁴ نوري عبد الرسول الخاقاني وعبد الوهاب محمد جواد، مرجع سابق ص 11.

³⁵ وليد سليم عبد الحي، العلاقات العربية الصينية، مجلة المستقبل العربي، مركز دراسات الوحدة العربية، ع 322، بيروت، 2005، ص 51-52.

ب- ارتكزت قيادة "دنج سياو بنغ" في مجال السياسة الخارجية على اتباع الأساليب العملية في التعامل مع معظم دول العالم بدلاً من الاعتبارات الأيديولوجية.
ج- نهوض القيادة الصينية في تعاملاتها الدولية ، على أساس مبدأ احترام سيادة الدول ، وعدم التدخل في شؤونها الداخلية، واعتماد أسلوب التفاوض طريقتاً أساسياً لحل الصراعات ، أو تهدئتها³⁶.

3. الثقافة السياسية الصينية: تُعد السياسة الصينية أحد أهم أسباب تطور برنامج التحديثات الأربعة في الصين، بما تتضمنه من مجموعة من القيم والمعتقدات المرتبطة بالعملية الثقافية، التي يمكن أن تسهم في التنمية، حيث تشتمل على تشجيع المشاركة، الحوار وقبول الحلول الوسط. وتُعد الثقافة الصينية من أقدم الثقافات والحضارات على مر العصور، وتُعد "الفلسفة الأخلاقية" من أهم الثقافات الصينية وتشمل:

أ- الفلسفة الأخلاقية في الثقافة الصينية: تُمثل أساس الفلسفة الثقافية الصينية ذات النظرة الاجتماعية ، وكونية للحضارة الصينية³⁷ ، ومن أهم سماتها: **38** مراعاة المشاعر الإنسانية واحترام القوانين. وتحقيق قدر من الإنجاز، وإن كان ليس بالقدر الذي تسمح به من المشاركة والحرية. والطاعة للسلطة، وهي تُعد من أهم أسس الثقافة التقليدية؛ مما يؤدي إلى الإذعان إلى السلطة العليا مستقبلاً.

ب- البرجماتية في الثقافة الصينية: مثلت كل من الأيديولوجيا والقيم دوراً فعالاً في التوجهات السياسية الخارجية لأمريكا نهاية الحرب العالمية الثانية، مروراً باحتواء الاتحاد السوفيتي خلال الحرب الباردة والتدخل الإنساني في التسعينيات، إلى أن وصلت إلى الترويج للديمقراطية بعد أحداث 11 سبتمبر، متميزة سياساتها بدعم إسرائيل.

ويمكن القول بأن الثقافة السياسية الصينية ثقافة قائمة على مجموعة من المبادئ تُسهم إيجاباً نحو دفع أي دولة إلى التنمية والتطور.

³⁶ دنغ سياو بنغ، المؤلفات المختارة، 1975-1982، مطبعة اللغات الأجنبية، بكين، 1985م، ص322

³⁷ عزة هاشم، الثقافة السياسية الصينية، مجلة السياسة الدولية، الأهرام، ع132، القاهرة، 1998م، ص 81.

³⁸ المرجع السابق، 82-83.

(ب) العوامل الاجتماعية:

تمثلت العوامل الاجتماعية جراء تطور برنامج التحديثات الأربعة في الآتي:

1. **تطوير التعليم:** إذ تبنت الصين سياسة تعليمية متنوعة نوعاً وكماً، وأصدرت الحكومة الصينية عام 1986 قانوناً إلزامياً للتعليم، وبذلك أصبح التعليم إلزامياً لكافة الأطفال الصينيين من عمر تسعة أعوام، وقامت بإنشاء العديد من المدارس والجامعات في كافة أنحاء البلاد حتى في المناطق الريفية، بالإضافة إلى توفير الكوادر التعليمية المؤهلة لقيادة العمل في ذلك المجال.³⁹
2. **البعد الاجتماعي للتنمية:** كاستجابة لمقابلة الزيادة في عدد السكان؛ طبقت الصين سياسة تنظيم الأسرة للحد من النمو السكاني السريع، وتحسين نوعية السكان.
3. **البحث العلمي:** وعلى صعيد البحث العلمي، يمكن القول بأن برنامج التحديثات في مجال البحث العلمي وفقاً للتصور الذي وضعه Song Jian كان على النحو التالي:⁴⁰
 - أ. توجيه البحث العملي نحو الحاجات الإنتاجية فقط.

ب. ربط الأكاديميين بالمصانع، أي دمج عملهم ما بين الجانب النظري والجانب العملي، على غرار ما يحدث في الدول الصناعية، وخفض الاعتماد على الدولة لتمويل البحوث العلمية، وتشجيع الباحثين على إبرام عقود مع هيئات مختلفة بما فيها الهيئات الخاصة، وهو ما يعني ربط البحث العلمي بالقطاع الخاص وليس احتكاره في القطاع الحكومي.

ج. إدخال نظام الحوافز إلى البحث العلمي، الاستفادة من البحوث العسكرية، ونقل نتائجها إلى الميدان الإنتاجي.

مما سبق، يُمكن القول بأن السياسات التي اعتمدها دولة الصين من الجانب الاجتماعي يُمكن أن تكون سبباً قوياً جزئياً تطور برنامج التحديثات الأربعة.

الفرع الثالث: تطبيق برنامج التحديثات الأربعة

التزمت الصين بتطبيق برنامج التحديثات الأربعة منذ أن أعلن رئيس الوزراء الصيني الأسبق "شوتن لاي" عن أهدافه في خطابه الذي ألقاه عام 1975، وفق أربعة مراحل؛ ظهرت نتائجها فيما بعد على الاقتصاد الصيني كما سنرى. ونتناول هنا تطبيق برنامج التحديثات الأربعة من خلال:

³⁹ عبد المجيد عطار ووهيبة بوريعين، مرجع سابق، ص 140.

⁴⁰ Carol Lee Hamrin, China and the Challenge of the Future, Boulder, Co: West view Press, 1990, pp. 98 – 99.

أولاً: مراحل تطبيق برنامج التحديثات الأربعة

مرّ تطبيق برنامج التحديثات الأربعة بمراحل، تم تقسيمهم على فترتين: أولهما من 1978-1991 تمثلت في إجراءات الإصلاح الاقتصادي بالتركيز على إصلاح كل من القطاع الزراعي والصناعي، ثم تمويل الصادرات وكيفية التعامل مع الاستثمار الأجنبي المباشر. ثانيهما من 1991-2020 تمثلت في زيادة الاهتمام بالقطاع الخاص وفتح الأسواق الصينية له. وسنتناول ذلك بالتفصيل على النحو التالي:

المرحلة الأولى 1978-1991، والمرحلة الثانية 1991-2020.

المرحلة الأولى 1978-1991

منذ بداية المرحلة الأولى التي اهتم بها برنامج التحديثات الأربعة، بدأ الحديث عن كيفية تضاعف إنتاج كل من القطاعين الزراعي والصناعي من أجل تحقيق أهدافه، إضافة إلى اتساع نطاق تداعيات قطاع الزراعة على الاقتصاد لكبر حجم مساهمتها فيه، هذا إلى جانب ارتفاع حجم العاملين في ذلك القطاع الذين يبلغون نحو ثلثي قوة العمل الصينية. وفيما يلي سنتعرف على مكونات تلك المرحلة، ثم إجراءات الإصلاح الاقتصادي التي ساهمت في مضاعفة إنتاج كل من القطاعين الزراعي والصناعي على النحو التالي:

أولاً: مكونات المرحلة الأولى 1978-1991 التي ساهمت في مضاعفة إنتاج كل من القطاعين الزراعي والصناعي⁴¹

المُكوّن الأول: هو الاستيراد الكامل للتكنولوجيا، وذلك لمواجهة ضعف التكنولوجيا لدى الصين.

المُكوّن الثاني: إعادة بناء الاقتصاد الداخلي تدريجياً؛ وذلك لتقليل سيطرة الدولة على الإنتاج والاستثمار، واستبدال ذلك بتأثير قوى السوق لجعل الاقتصاد قادراً على التنافس.

ثانياً: إجراءات الإصلاح الاقتصادي خلال المرحلة الأولى 1978-1991، التي ساهمت في مضاعفة إنتاج كل من القطاعين الزراعي والصناعي كالتالي:

1. **الغاء الكومينات**⁴² تم توزيع الأراضي الجماعية على الفلاحين على أساس العائلات بعقود تأجير طويلة الأجل 15 عاماً في البداية، ثم امتدت إلى 30 عاماً، في مقابل تعهد الفلاحين بتسليم حصة

⁴¹ طارق فارس، مرجع سابق، 2015م، ص 65.

⁴² وفاء جعفر المهدي واحمد جاسم محمد، الاقتصاد الصيني ومنهج التدرج في التحول نحو اقتصاد السوق، المجلة العراقية للعلوم الاقتصادية، مج 10، ع 33، الجامعة المستنصرية، كلية الإدارة والاقتصاد، 2012م، ص 186.

معينة من الحبوب إلى الحكومة كضريبة سنوية لا تتغير، وبيع جزء من محاصيلهم الزراعية للحكومة وفقاً لما نصَّ عليه العقد.

2. **تعميم الحرية في سوق المنتجات الزراعية، وتقليل السيطرة الحكومية على أسعارها:** اتباع أسلوب جديد يقوم على أساس سيطرة عائلات الفلاحين على وسائل الإنتاج فردياً، تلك العملية هدفت إلى تحرير المبادرة الفردية للفلاحين، وفسح الطريق لقوى السوق في الريف بهدف إضفاء الطابع التجاري على الزراعة⁴³؛ مما أسهم في زيادة الإنتاج الزراعي في الصين، بل جعلها تُسجل رقمًا قياسيًا في إنتاجها الزراعي لعام 1984م بنحو 400 مليار كيلو جرام من الحبوب⁴⁴.

3. **نظام المسؤولية الإنتاجية: روج لهذا الأسلوب في الفترة 1978-1980**، وشمل إبرام تعاقدات مع عائلات الفلاحين لإنتاج كميات معينة من المحاصيل مقابل أجور محددة، ويحصل الفلاحين على علاوات متفق عليها إذا أنتجوا كميات أكبر من المحددة في العقد، إذ بلغت نسبة الأراضي المُدارة بذلك الأسلوب معدل 90% من إجمالي الأراضي الزراعية الصينية عام 1980.⁴⁵

4. **إنشاء أربعة مناطق اقتصادية:** أنشأت الحكومة أربعة مناطق اقتصادية هي شنتشن، تشوهاي، شانتيو في مقاطعة قوانغدونغ، وشيامن في مقاطعة فوجيان. على طول الساحل في عام 1980م لجذب الاستثمارات الأجنبية، وزيادة معدل الصادرات، واستيراد منتجات التكنولوجيا إلى الصين، مع الأخذ في الاعتبار بأن تلك المناطق كانت خالية إلى حد ما من الأنظمة البيروقراطية والتدخلات التي تحد من النمو الاقتصادي.⁴⁶

وفي الفترة 1987-1991، استحوذت المدن على اهتمام بالغ من عملية الإصلاح الاقتصادي، وتم التركيز على نوعين من الإصلاح في ذلك المجال:⁴⁷

1) **إصلاح القطاع الصناعي:** تم إعداد الإصلاح للقطاع الصناعي لمكانته الاقتصادية في البلاد، كما أن إصلاح المؤسسات المملوكة للصين كانت تُمثل الحلقة المهمة؛ كونها تسهم بأكثر من 70% من

⁴³ قتيبة صالح، الاستثمار الأجنبي المباشر ودوره في الاقتصاد الصيني، رسالة ماجستير، كلية الإدارة والاقتصاد، قسم الاقتصاد، جامعة بغداد، 2009م، ص 78.

⁴⁴ نسرين عباس، النموذج الصيني في تنمية الصادرات، رسالة ماجستير، كلية التجارة وإدارة الأعمال، جامعة حلوان، 2008، ص 60
⁴⁵ قتيبة صالح، مرجع سابق، ص 79.

⁴⁶ إبراهيم الأخرس، التجربة الصينية في النمو هل يمكن الاقتداء بها...؟ إيتراك للنشر والتوزيع، جمهورية مصر العربية، 2005م، ص 163.

⁴⁷ وفاء جعفر المهداوي واحمد جاسم محمد: مرجع سابق، ص 187-188.

قيمة الناتج الصناعي في عام 1978م⁴⁸. ويمكن إجمال العوامل التي دفعت الحكومة الصينية إلى الإصلاح في القطاع الصناعي في⁴⁹

- أ. تدهور إنتاجية المؤسسات الصناعية الحكومية.
- ب. الخسائر المالية التي وصلت إلى 31% من قيمة رأس المال.
- ج. الحاجة إلى تشغيل عمالة قادمة من الريف بعد تطبيق الإصلاح في القطاع الزراعي.

ومن أهم الاجراءات التي اتخذتها الحكومة الصينية لإصلاح القطاع الصناعي، تطبيق نظام المسؤولية التعاقدية الذي تم تطبيقه في القطاع الزراعي سابقاً.⁵⁰ وتأجير جزء من مؤسسات الدولة إلى الأفراد الذين يتمتعون بالخبرة الكافية لتشغيل تلك الشركات.

(2) تناول إصلاح نظام التسعير: وفيه تم اتباع أسلوب التسعير المزدوج الذي يهتم بأن يكون هناك تسعيران للمنتجات السلعية، بمعنى أن يكون هناك أسعار يتم تحديدها من جانب الدولة لجزء من إنتاج السلع، والجزء الآخر تُحدده آليات السوق. ولتعزيز ما تمت الإشارة إليه قامت الصين بعدد من الإجراءات منها:

أ- إنشاء مناطق اقتصادية مفتوحة: في أوائل عام 1985 سمحت الحكومة بإنشاء المناطق الاقتصادية المفتوحة في دلتا ريانجتزي ونهر اللؤلؤة ونهر مانج يانج وشبه جزيرة شاندونغ حتى وصلت نحو 64 منطقة في عام 1987.⁵¹ وتوالى بعد ذلك إنشاء المناطق الاقتصادية الخاصة بعد النجاح الذي حققته في البداية؛ حيث أقامت 14 مدينة ساحلية وجعلتها مناطق اقتصادية خاصة مفتوحة على العالم الخارجي، وفقاً للامركزية الاقتصادية، وهو الأساس الذي يُمنح بموجبه تلك المناطق الحق في إدارة مستقلة، إلى جانب الحرية في التعامل مع الأقاليم المجاورة.⁵²

وكان الهدف من تحويل هذه المناطق والأقاليم إلى بؤر اقتصادية وصناعية؛ هو الدفع بحركة الصادرات إلى الأمام، على أن تقوم هذه المناطق بعد نجاحها بمساعدة المناطق الداخلية الأخرى. وهكذا تنتقل التنمية الاقتصادية من منطقة إلى أخرى.

⁴⁸ دنغ مو، المؤسسات المملوكة للدولة لإصلاحها وتطويرها، مجلة الصين اليوم، 1997م، ص26.

⁴⁹ المرجع السابق، ص 27.

⁵⁰ تقرير البنك الدولي عن التنمية في العالم: مركز الأهرام للترجمة والنشر، القاهرة، 1996م، ص58.

⁵¹ ابراهيم الأخرس، مرجع سابق، ص175.

⁵² R.Thomas, The Progress without Privatization, The Reform of Chinas state Industries, Lynne

Rinnerm Boulderm,1994, p:37.

وهكذا شكلت الصين في منتصف تسعينيات القرن العشرين منظومة جديدة شاملة ومتعددة المجالات ؛ للانفتاح على العالم الخارجي، وتحققت استراتيجية التقدم التدريجي لسياسة الانفتاح على العالم الخارجي بدءاً من المناطق الاقتصادية الخاصة، إلى الانفتاح في كافة البلاد بدون تحديات⁵³.

ب- تمويل الصادرات: اهتمت الصين خلال هذه المرحلة بتمويل صادراتها من خلال بنك الصين، بالإضافة إلى التسهيلات المقدمة ، والمتمثلة في تقديم أكثر من نصف قيمة الصادرات نفسها من البنوك المتخصصة الأخرى، مثل البنك التجاري الصناعي في الصين⁵⁴؛ مما أدى إلى تعزيز شركات إنتاج الصادرات جُزئياً، وذلك يُفسر استمرار النمو القوي للصادرات خلال الفترة التي كان فيها أداء الاقتصاد المحلي يشكل الضعف بالمقارنة مع أغلب الفترات خلال فترة الثمانينيات⁵⁵. وفي ضوء ما سبق، رصدت الحكومة الصينية خلال الخطة الخمسية 1986-1990 نحو 2 بليون يوان لتنمية صادرات صناعات الأجهزة الإلكترونية لتنمية الصادرات في قطاعات استراتيجية⁵⁶.

بالإضافة إلى دعم الاستثمار الأجنبي المباشر: حيث شكل الاستثمار الأجنبي المباشر إحدى آليات سياسة الإصلاح في الصين ، وفقاً لوسيلتين في التعامل مع الاستثمار الأجنبي المباشر⁵⁷:

الأولى: تمثلت في جذب الاستثمارات المباشرة من خلال الحوافز، وتسهيل إجراءات الاستثمار، والثانية: من خلال الحصول على قروض من الدول والمؤسسات المالية الدولية، وإصدار السندات الصينية، وطرحها في الدول الأجنبية. وقد أمنت هذه السياسة مصدراً اقتصادياً مهماً من خلال الاستثمارات الخارجية.

المرحلة الثانية 1991-2020

مع بداية تلك المرحلة والمعروفة بمدى اهتمامها بفتح المجال أمام القطاع الخاص، الذي كان جزءاً من عناصر النمو الاقتصادي المهم؛ مما يوضح مدى أهمية تلك المرحلة عن الإصلاح الكامل لكافة القطاعات. وسماح اندماج الصين في الاقتصاد العالمي، بل ووضع الأساس لنظام السوق الاشتراكي⁵⁸ ، و

⁵³ زرقين عبود، قراءات في التجربة التنموية الصينية أسرار النجاح ودروس مستفادة، مجلة أبحاث ودراسات التنمية، جامعة العربي بن مهيدي، ع 1، كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير، 2014م، ص 55.

⁵⁴ زرقين عبود، مرجع سابق، ص 66.

⁵⁵ زرقين عبود، مرجع سابق، ص 66.

⁵⁶ World Bank, China Foreign Trade Reform, World Bank Country Study, Washington, 1994, p:128.

⁵⁷ الصين بين يديك، الشركات العابرة القارات في الصين، ط1، دار النجم الجديد، بكين، 1995، ص 21.

⁵⁸ طارق فارس، مرجع سابق، ص 65.

ذلك من خلال مجموعة من الإجراءات اتخذتها الصين لفتح المجال أمام القطاع الخاص والتي سنتعرف عليها فيما يلي:

1. إنشاء أسواق مالية صينية: أصدرت الصين في عام 1992 مجموعة من اللوائح الخاصة بأهمية بدء إنشاء أسواق مالية صينية ؛ من أجل "تحويل المشروعات الإنتاجية العامة إلى نوع من الشركات المساهمة"، وفسر وي زانج أن ذلك كان استجابة لضغوط المستثمرين ، والمصارف الأجنبية، ومن ضمنهم المساهمين في شركات القطاع الخاص، أو الشركات المحلية الخاصة التي بدأت تدخل برؤوس أموالها إلى شركات القطاع الحكومي، وهو أمر اتضح من اللوائح التي صدرت عام 1993 ، ونظمت تلك الأمور ، وأدت إلى دخول القطاع الخاص كشريك بنسبة 30% من المؤسسات الإنتاجية العامة⁵⁹ .

2. تأسيس نظام اشتراكية السوق: أسست الصين عام 1993 نظام اشتراكية السوق تدريجياً، ليُعبّر عن سياسة الرئيس "سياو بنغ"، والذي أشار إليه في عام 1992 بأنه يُمكن تطبيق اقتصاد السوق في الظروف الاشتراكية.

ومن أهم أسس نظرية اقتصاد السوق الاشتراكي وفقاً لـ "سياو بنغ" الآتي:⁶⁰

أ. عدم وجود سوق اشتراكي، أو رأسمالي، بل الأداء هو الذي يحكم ويُحدد شكل السوق، حيث إن السوق أداة من أدوات التنمية الاقتصادية. ويقوم اقتصاد السوق الاشتراكي على القدرة على الإنتاجية، والقضاء على استغلال المجتمع مع رفع مستواه مادياً.

ب. يعتمد الاقتصاد في السوق الاشتراكي على القطاعين الحكومي والخاص، مع الأخذ في الاعتبار بأهمية امتلاك القطاع الحكومي مساحة كبيرة. مع الأخذ بعين الاعتبار بسيطرة القطاع الحكومي على المؤسسات الاستراتيجية، على سبيل المثال: الكهرباء والبريد.

ج. تعزيز الحماية الاجتماعية للشعب والعاملين، وخاصةً في مجالات الإسكان والتأمين، وعدم تركها للقطاع الخاص لاستغلالها.

وفي عام 1993 وضعت الحكومة الصينية خطة شاملة لخلق توازن تنموي بين الأقاليم الشمالية والغربية من ناحية، والأقاليم الجنوبية والشرقية من ناحية أخرى، وذلك لإعادة التوازن فيما بينها.

وفي العام نفسه أعدت الحكومة الصينية استراتيجية شملت⁶¹ إحياء مدينة شنغهاي ، والتي تُمثل مركز التجارة والصناعة في الصين تحت اسم "المدنية العالمية"، وتحويلها إلى مركز مالي في كل من

⁵⁹ وي زانج، مرجع سابق، ص12.

⁶⁰ دنغ سياو بنغ، مسائل أساسية في الصين المعاصرة، دار النشر باللغات الأجنبية، بكين، 1988م، ص65-66.

المنطقة الآسيوية والمحيط الهادي. وفرض القوانين الخاصة بتكوين منشآت امتلاك الأسهم، وتداولها في البورصة، وأيضاً قانون المصارف وشركات الصرافة، واتخاذ كافة الإجراءات التي من شأنها جعل اليوان الصيني قابل للتحويل بحلول عام 1994.

ومن عام 2001-2020، أصبحت الصين عضواً في منظمة التجارة العالمية، بدءاً من نوفمبر من عام 2001؛ مما أدى إلى الآتي: ⁶²

أ. انفتاح أوسع للصين على السوق العالمية، بحيث أصبح الانفتاح أداة للحفاظ على مسيرة الإصلاحات.

ب. الربط بين الاستثمارات الأجنبية، ونقل التكنولوجيا، مما يسهم في حصول الصين على التكنولوجيا بمعدلات غير مسبوق، بل وإقناع الشركات الأجنبية بتأسيس مراكز أبحاث وتطوير على أرض الصين.

وتأسيساً على ما سبق، أدركت الصين بأن مسارها التنموي صحيح ومتقدم، وعليه انصب تركيزهم على سرعة النمو، مُصاحباً إهمال كيفية النمو نفسه، وذلك إلى جانب سوء استغلال الموارد والطاقة، وسوء توزيع الدخل بين أفراد المجتمع؛ مما أدى إلى سوء الأحوال الاقتصادية للشعب الصيني، ومن ثم ركزت الخطة الخمسية الثانية عشرة 2011-2015 على تفعيل توازن جديد ما بين النمو الاقتصادي وتوزيع الدخل، وذلك لتحقيق الأهداف التالية: ⁶³

أ. الحفاظ على نمو اقتصادي مستقر وسريع بمعدل نحو 7%.

ب. تحقيق نمو سنوي نحو 7% في دخل الفرد قابل للتصرف في المدينة، والدخل الصافي للفرد في الريف، خلال فترة الخطة 2011-2015؛ لدعم توسيع الطلب المحلي من خلال رفع معدلات الأجور، وزيادة شبكات الأمان الاجتماعي، مثل: الرعاية الصحية، ومدفوعات الرعاية الاجتماعية.

ج. زيادة معدل الواردات من السلع الاستهلاكية بمعدل منتظم في الفترة من 2016-2020. في سياق استراتيجية هدفها تحقيق التوازن في الاقتصاد القومي وإعادة هيكلته، والحد من الاعتماد على الصادرات.

د. أن يصل معدل الإنفاق على البحوث والتطوير إلى 2% من الناتج المحلي الإجمالي بحلول عام 2015، وأقل في الأعوام التالية.

⁶¹ دنغ مو، مرجع سابق، ص 35.

⁶² فرانسواز لوموران، مرجع سابق، ص 13.

⁶³ Economist Intelligence Unit, The 12th Five-Year Plan: China's Economic Transition, An Economist Corporate Network Shanghai Project for Takes, 2011, pp.4-7.

هـ. تخفيض معدل استهلاك المياه لكل وحدة من القيمة المضافة للإنتاج صناعياً بمعدل نحو 3%، وتخفيض انبعاث غاز ثاني أكسيد الكربون لكل وحدة من الناتج المحلي الإجمالي بمعدل نحو 17% للحد من التلوث.

و. ألا يزيد معدل البطالة في المدن أكثر من 5%.

ز. زيادة إنتاج واستخدام الطاقة المتجددة من 8.3% في عام 2009 إلى 11% عام 2015.

ومن خلال العرض السابق يُمكن تلخيص تطبيق برنامج التحديثات الأربعة على النحو التالي:

أ. انصب اهتمام المرحلة الأولى على القطاع الزراعي، والقطاع الصناعي.

ب. أما المرحلة الثانية فانصب اهتمامها على الاقتصاد من خلال إنشاء أسواق مالية صينية، وانضمام الصين إلى منظمة التجارة العالمية؛ مما أثر على وضعها عالمياً وبشكل إيجابي.

الفرع الرابع: نتائج تطبيق برنامج التحديثات الأربعة

تطبيق برنامج التحديثات الأربعة في الصين توصل إلى نتائج إيجابية على بعض مؤشرات النمو والقطاعات الاقتصادية، وخاصة في الفترة التي تلت تطبيق برنامج التحديثات الأربعة، وسيتم تناولها وفقاً للتالي:

أ: نتائج المؤشرات الاقتصادية و تُعرف المؤشرات الاقتصادية بأنها مجموعة من المؤشرات التي من خلالها يُمكن التعرف على قوة اقتصاد دولة ما، وتضم الناتج المحلي الإجمالي، معدل الصادرات، معدل الادخار، والتجارة الخارجية.. إلخ⁶⁴.

1. معدل نمو الناتج المحلي الإجمالي

من المعروف أن الصين تتميز بالمتابعة على التخطيط؛ وذلك لدفع نمو اقتصادها، واسترشاد التخطيط باستراتيجيات طموحة لا تقفز على قدرات الدولة، وتوجهها نحو أهداف تلتقي توافقاً واسعاً في المجتمع. واستمرت الصين في تحقيق معدلات نمو مرتفعة بالرغم ما مرت به من أزمات خلال الفترة (1965-1980)، أثناء الثورة الثقافية التي شهدت سياسات وتوترات شديدة داخل الحزب الشيوعي نفسه. وعليه بلغ متوسط معدل النمو الحقيقي للناتج المحلي الإجمالي للصين نحو 6.4% سنوياً خلال الفترة من عام 1965 حتى عام 1980، بالمقارنة بمعدلات نمو سنوية مرتفعة، وصلت إلى 2.7% في الولايات المتحدة الأمريكية، و 3.7% للدول مرتفعة الدخل، و 5.4% للدول منخفضة الدخل و 6.1% للدول

⁶⁴ مؤيد الدوري، العوامل الاقتصادية والعوامل المميزة للأداء المالي وأثرها على القيمة السوقية المضافة للبنوك التجارية الأردنية، البلاغ للبحوث والدراسات، مج 21، ع2، الاردن، 2018م، ص51.

متوسطة الدخل خلال نفس الفترة⁶⁵. أما فترة بعد الإصلاح الاقتصادي، فيمكن توضيحها بالأرقام في الجدول (1)، للتعرف على معدل تحسن معدل النمو كما يلي:

الجدول (1): معدل نمو الناتج المحلي الإجمالي 2019- 2001

المصدر: بيانات وإحصاءات البنك الدولي، متاح على الرابط التالي: <https://data.albankaldawli.org/indicator>

المؤشر %	قيمة الناتج المحلي الإجمالي USD بالتريليون	العام	المؤشر %	قيمة الناتج المحلي الإجمالي USD بالتريليون	العام
10.4	6.08	2010	8.3	1.339	2001
9.2	7.55	2011	9.1	1.47	2002
7.7	8.53	2012	10	1.66	2003
4.7	9.57	2013	10.1	1.95	2004
7.4	10.48	2014	11.3	2.28	2005
7.4	11.06	2015	12.7	2.75	2006
6.9	11.23	2016	14.2	3.55	2007
6.9	12.31	2017	9.6	4.59	2008
6.7	13.89	2018	9.2	5.10	2009
5.9	14.34	2019			

بقراءة الجدول (1) نلاحظ بأنه لم ينخفض الناتج المحلي الإجمالي في الصين عن معدل 9% خلال الفترة 2001-2005، واختلف الوضع خلال الفترة من 2007-2014؛ إذ أثر التباطؤ الاقتصادي العالمي الذي بدأ في عام 2008 في الاقتصاد الصيني عموماً.

ولمواجهة الخسائر، اتخذت الحكومة الصينية مجموعة من التدابير الاقتصادية، واتبعت سياسة نقدية موسعة. بالإضافة إلى تعزيز تلك التدابير بالاستثمار المحلي والاستهلاك؛ مما أسهم في تجنب تباطؤ اقتصادي حاد في الصين. وعليه نما معدل الناتج المحلي الإجمالي في عام 2010 بمعدل 10.4%⁶⁶، مع الأخذ في الاعتبار، قدرة الصين الحفاظ على معدل نموها بالمقارنة مع معدلات الاقتصادات العالمية الأخرى.

أما عام 2012م، فقد شهد تباطؤاً في نمو الناتج المحلي الإجمالي في الصين، حيث بلغ 7.7%، وكانت تقديرات صندوق النقد الدولي IMF نحو 7.7% عام 2013م، ونحو 7.4% عام 2014. إلا أنه لم يستمر في التحسن حتى عاود في الانخفاض في السنوات الأخيرة إلى أن وصل إلى 5.9% عام 2019.

⁶⁵ تقرير التنمية في العالم 1990، البنك الدولي، الطبعة العربية، ص 212-213.

⁶⁶ حكمت العبد الرحمن، الصعود السلمي للصين، مجلة سياسات عربية، ع57، الدوحة، 2015م، ص20.

وعلى ضوء ما سبق، حتى لو انخفض معدل نمو الناتج المحلي للصين في الآونة الأخيرة إلا أنه تحسن؛ حيث نما بمعدل نحو 10% سنوياً على امتداد عقدين من الزمان، بالمقارنة بالماضي؛ حيث احتلت دولة الصين المرتبة العاشرة عام 1990 على مستوى العالم، من حيث قيمة الناتج المحلي الإجمالي، تلى ذلك المرتبة الخامسة عام 1995، والسادسة من عام 2000 إلى 2004، ثم الخامسة عام 2005، ثم الرابعة في عامي 2006 و2007، وأخيراً احتلت المرتبة الثالثة عام 2008 بعد الولايات المتحدة الأمريكية واليابان⁶⁷.

2. تطور معدل الصادرات % من إجمالي الناتج المحلي

يتضح مما سبق تطور الناتج المحلي في الصين، خاصة في الفترة 2001-2005 صاحبت تطور في حصيلة الصادرات كما يتضح من الجدول (2).

الجدول (2): تطور الصادرات % من إجمالي الناتج المحلي 2001-2019.

المصدر: بيانات البنك الدولي، متاح على الرابط التالي:

<https://data.albankaldawli.org/indicator/NE.EXP.GNFS.ZS>

الصادرات كنسبة من الناتج المحلي الإجمالي	قيمة الناتج المحلي الإجمالي USD بالتريليون	العام	الصادرات كنسبة من الناتج المحلي الإجمالي	قيمة الناتج المحلي الإجمالي USD بالتريليون	العام
28.9	6.08	2010	25.3	1.339	2001
30.5	7.55	2011	25.3	1.47	2002
30.5	8.53	2012	25.9	1.66	2003
30.5	9.57	2013	27.4	1.95	2004
30.13	10.48	2014	28.6	2.28	2005
29.2	11.06	2015	29.8	2.75	2006
28.4	11.23	2016	30.0	3.55	2007
29.3	12.31	2017	30.7	4.59	2008
30.1	13.89	2018	26.5	5.10	2009
30.5	14.34	2019			

يوضح الجدول (2) ارتفاع معدل نمو الصادرات خلال عام (2008، 2011 و2019) بنسبة 30.7%؛ مما يُمثل زيادة المتوسط السنوي بمعدل 30.7%، وذلك منذ عام 2001، فترة انضمامها إلى منظمة التجارة الدولية؛ وذلك لعدة أسباب من أهمها: زيادة القدرة التنافسية للمنتجات الصينية المصدرة، حجم حصتها الكبير في السوق الدولية وأيضاً زيادة اعتماد الصين على الاستثمار الأجنبي المباشر؛ مما

⁶⁷ الاستثمار في رأس المال البشري واقتصاد المعرفة: منتدى الرياض الاقتصادي، الدورة الرابعة، 2009م، متاح على الرابط التالي: https://www.aleqt.com/2008/11/25/article_167679.html، تاريخ الزيارة 2021/5/30م.

جعل الصين تتفوق في حجم تجارتها الخارجية لتحل المرتبة الثالثة بعد الولايات المتحدة الأمريكية وألمانيا.

3. معدل التجارة الخارجية 2010-1996

ويوضح الجدول (3) نمو التجارة الخارجية في الفترة التي سبقت تطبيق برنامج التحديثات الأربعة؛ حيث وصلت إلى 5.3% في الفترة (1978-1960)، وتراوح ما بين 9.3% - 10% في الفترة التي تلت تطبيق برنامج التحديثات الأربعة، ثم 11.1% - 10.3% في الفترة 2010-2006.

الجدول (3): معدل التجارة الخارجية في الفترة 2010-1996

Source: Morrison Wayne 2011, china's economic conditions, the Homeland Security Digital Library, available at: <http://www.hsdl.org/?abstract&did=489532>

2006-2010	2003-2004	2000	1999	1991-1997	1960-1978	الفترة
%10.3	%10	%8.4	%6.7	%9.3	%5.3	نسبة النمو %

4. تطور معدل الادخار

يعرف الادخار⁶⁸ بأنه: ذلك الجزء من الناتج القومي الصافي الذي لم يتم إنفاقه على الاستهلاك، بل يتم توجيهه نحو الطاقة الإنتاجية، التي من شأنها العمل على زيادة ذلك الدخل أو المحافظة على مستواه بالفعل. ومن المعروف تاريخياً، اهتمام الصين بالحفاظ على معدلات عالية من الادخار، مع بداية إجراءات الإصلاح عام 1978، بلغ معدل الادخار المحلي نحو 32%، وتحققت الوفورات من أرباح الشركات التي ترجع ملكيتها إلى الدولة الصينية، إلى جانب اعتماد الحكومة المركزية الاستثمار المحلي، ونتيجة لهذه السياسة؛ أدت الإصلاحات الاقتصادية جراًء تطبيق برنامج التحديثات الأربعة إلى ارتفاع مدخرات الأسر الصينية والشركات، كما يتضح من الجدول (4).

الجدول (4): تطور معدل الادخار في الصين 2019-2001 - المصدر: بيانات البنك الدولي، متاح على الرابط التالي:

<https://data.albankaldawli.org/indicator/NY.GNS.ICTR.ZS?locations=CN>

عام	% معدل الادخار	عام	% معدل الادخار
2001	37.3	2010	51.4
2002	38.9	2012	49.3
2003	42.5	2013	48.7
2004	45.7	2014	44.7
2005	45.9	2015	47.7
2006	48.3	2016	44.5
2007	50.3	2017	45.0
2008	51.8	2018	44.4
2009	50.4	2019	43.9

⁶⁸ حول الادخار، متاح على الرابط الإلكتروني: <https://giga-green.blogspot.com>، تاريخ الزيارة 2021/5/30.

يتضح من جدول (4) أن معدل الادخار سجل ارتفاعاً من عام 2001 إلى 2010، ليعاود الانخفاض من عام 2011 إلى عام 2019، ويعود السبب في ذلك إلى زيادة قنوات الاستثمار في الدولة في الفترة الأخيرة. كما توصل بعض خبراء الاقتصاد إلى أن المكاسب الإنتاجية خاصة ذات العلاقة بالزيادة في الكفاءات كانت عاملاً أساسياً في النمو الاقتصادي السريع للصين، كما أسهمت الزيادة في الإنتاجية إلى إعادة تخصيص الموارد لاستخدامات أكثر إنتاجية، وخاصة في القطاعات التي كانت تخضع إلى رقابة مشددة من الحكومة المركزية مثل: الزراعة، التجارة والخدمات.⁶⁹

5. معدل الاستثمار الأجنبي المباشر

فيما يتعلق بالاستثمار الأجنبي المباشر، استطاعت دولة الصين من خلال تطبيق برنامج التحديثات الأربع تحقيق مكاسب هامة.⁷⁰ تمثلت بالحصول على قدر كبير من الاستثمارات الأجنبية المباشرة، وفقاً للشروط التي حددتها الحكومة الصينية ومن خلال سياسات الجذب المختلفة كما يتضح من الجدول (5): تدفقات الاستثمارات الأجنبية المباشرة إلى الصين % من الناتج المحلي الإجمالي 2001-2019 - المصدر: بيانات البنك الدولي، متاح على الرابط التالي:

<https://data.albankaldawli.org/indicator/BX.KLT.DINV.WD.GD.ZS?locations=CN>

معدل الاستثمار الأجنبي المباشر %	العام	معدل الاستثمار الأجنبي المباشر %	العام
4.0	2010	3.5	2001
3.7	2011	3.6	2002
2.8	2012	3.5	2003
3.0	2013	3.5	2004
2.5	2014	4.5	2005
2.1	2015	4.5	2006
1.5	2016	4.4	2007
1.4	2017	3.7	2008
1.7	2018	2.5	2009
1.0	2019		

يتضح من الجدول (5) الآتي:

1. أن الاستثمارات الأجنبية قد تزايدت في الفترة من 2005-2010؛ ويرجع ذلك إلى النجاح الذي حققته السياسات التي أتبعها خلال فترة الإصلاح الاقتصادي، لجذب الاستثمارات الأجنبية المختلفة، وهذا

⁶⁹ حكمت العبد الرحمن، مرجع سابق، ص 28.

1. ⁷⁰ مصطفى كامل السيد، مصطفى كامل السيد، النموذج الصيني. ما له وما عليه، جريدة الشروق، 2014، متاح على الرابط

التالي: <https://www.shorouknews.com/>، تاريخ الزيارة: 2021/5/30.

إلى جانب نجاح المستثمرين في تحقيق أرباح كبيرة دفعتهم إلى توسيع الاستثمارات باستمرار. ومع ذلك انخفض معدل الاستثمار الأجنبي المباشر المتدفق إلى الصين في الفترة 2014-2019، وذلك نظراً لتراجع معدل الطلب الخارجي، ولا يعني ذلك تراجع في تطبيق برنامج التحديثات الأربعة، بسبب عدم وجود استثمارات أجنبية قبل بدء تطبيق البرنامج.

2. التوسع في انفتاح الاستثمار الأجنبي المباشر على الاقتصاد العالمي لأقصى حد، وعليه استطاعت تحقق معدلات مرتفعة من كل من الادخار والاستثمار، من خلال تطوير إنتاجها وصادراتها، وفقاً للطلب الخارجي والداخلي بنسب ربحية معقولة، كآلية لدعم القدرة التنافسية.

3. تعامل الصين مع الاستثمارات الأجنبية، والشركات الدولية موضع ترحيب، بشرط أن تنقل تكنولوجياتها المتقدمة إلى الصين، وأن تدرب الصينيين على استخدامها؛ حيث اجتذبت الشركات الدولية بحجم سوقها الهائل، ولكنها ترجمته إلى قوة تفاوضية جعلتها تفرض شروطها على هذه الشركات، بل وأصبحت منافسة لتلك الشركات.

ب - نتائج التطور في قطاعات الزراعة والصناعة والتعليم والتكنولوجيا والدفاع

من خلال الفترتين التي مرَّ بها تطبيق برنامج التحديثات الأربعة، نتج عن هذه المراحل مجموعة من التطورات في القطاعات الأساسية بالصين وخاصة قطاع الزراعة، والصناعة والقطاع الخاص، والتي شملت اهتمام برنامج التحديثات الأربعة.

1. **تطور قطاع الزراعة:** شهد قطاع الزراعة تطوراً هائلاً نهائياً السبعينيات وبداية الثمانينيات من القرن العشرين، نتيجة تطبيق الريف الصيني الإصلاح في نظام المسؤولية الأسرية التعاقدية في الإنتاج، ومنح الفلاحين حق الإدارة والإنتاج؛ الأمر الذي حفزهم إلى التوجه نحو الأرض وزراعتها؛ مما أدى إلى تحرير قوى الإنتاج الزراعي. وكذلك أسهم ارتفاع أسعار المنتجات الزراعية بمعدل كبير وصل إلى 25% عام 1979 إلى تحفيز النمو السريع للإنتاج الزراعي، وزيادة دخل المزارعين بشكل سريع؛ مما جعل الإصلاح يأتي بفائدته ونتائجه الفورية. كما يتضح في النقاط التالية:

أ. وفقاً لحساب المقارنة، ارتفعت قيمة الإنتاج الزراعي الإجمالي عام 1985 مقابل عام 1979 إلى معدل نحو 61.1%، بمتوسط معدل نمو وصل إلى 7.1%⁷¹.

⁷¹ أحمد فاروق عباس، التجربة التنموية في الصين. الواقع والتحديات، المجلة العلمية للاقتصاد والتجارة، المقالة 13 مج 49، ع3، جامعة الأزهر، 2019م، ص555.

ب. تفكير الحكومة جدياً في مواجهة أسباب انخفاض إنتاج الحبوب بعد عام 1990، وفي مقدمتها الهجرة الضخمة؛ لتقوية العمل الزراعي نحو المدن، وتقليل مساحة الأراضي الزراعية، وهما ظاهرتان ناتجتان عن الإصلاح الاقتصادي.

ج. نتيجة تدني دخول الأفراد في القطاع الزراعي عن الأفراد في القطاع الصناعي؛ أدى إلى اتخاذ الحكومة منذ عام 1993 تدابير تؤدي إلى تخفيض معدل الضرائب على المزارعين، بالإضافة إلى تدابير إدارية لتفادي قيام الموظفين المحليين الذين يحصلون الضرائب بطريقة غير شرعية.⁷²

د. وتأسيساً على ما سبق، استطاعت الصين أن تحقق إنجازين هامين هما⁷³:

الأول: الزيادة المطردة في معدل دخل الفلاح الصيني من ناحية، والثاني: تحقيق مركز متقدم في إنتاجية الهكتار، حيث تحتل المركز الثالث بعد الولايات المتحدة واليابان.

2. **تطور قطاع الصناعة:** شكل قطاع الصناعة منذ عام 1978 محور هام للنمو في الصين، حيث أثر إيجابياً في عملية النمو على النحو التالي:

1. تحرير الأنشطة، وقيام سوق شديد المنافسة، ومنافسة الواردات المتقدمة تكنولوجياً، والبدء بإجراءات الإصلاح والانفتاح الاقتصادي. ومنح مكافآت إنتاجية العاملين وقد اقتصر الانفتاح في تلك المرحلة على كل ما يخص الأموال الصناعية القادمة من الخارج على بعض الأقاليم المختارة في جنوب الصين.⁷⁴

2. إقرار اللجنة المركزية للحزب الشيوعي بمبدأ النظام المختل في عام 1984، الذي يتأقلم فيه السوق مع التخطيط الاقتصادي؛ إذ تم تحرير الأسعار، وتوسيع درجة استقلالية المباني، ومع بدء المرحلة الثانية من الإصلاحات في أوائل التسعينيات، تم تحرير الأسعار، وبدأ الاهتمام بإصلاح منشآت القطاع العام الصناعية.

⁷² شانج شوا يوا، الاقتصاد الصيني.. الإصلاحات والتحويلات، ترجمة طارق فرماوي، مؤسسة بتانة، جمهورية مصر العربية، 2017م، ص31.

⁷³ Bruno Krieshy and Humayun Gauhar, Decolonization & After ,the Future of the Third World London, South Publications, 1987, p.67.

⁷⁴ Ibid., P.136.

3. انضمام الصين إلى منظمة التجارة العالمية في عام 2001؛ صاحبها تقدم سريع في قطاع الصناعة، وأصبحت هناك صناعات جديدة مثل: الصناعات الكهربائية، والإلكترونية، وصناعة تجهيزات النقل. وبتشجيع من المستثمرين، وبطلب داخلي وخارجي قوي⁷⁵.

3. **تطور القطاع الحكومي:** لم تستطع مؤسسات القطاع الحكومي الصناعية مقاومة المنافسة في السوق، على الرغم من كونها الأفضل تجهيزاً، ولديها القوى العاملة المدربة، إلا إن إنتاجها كان ضعيفاً للغاية بالمقارنة مع إنتاج المؤسسات الأخرى، مما أثر سلباً على نتائجها المالية.⁷⁶ وفي ضوء تنفيذ إجراءات الإصلاح الاقتصادية، حققت مؤسسات القطاع الحكومي نتائج جيدة على النحو التالي:

أ. في عام 2011 أُدرج نحو 170 مؤسسة على قائمة المؤسسات الصينية، متضمنة نحو 64 مؤسسة قطاع حكومي.⁷⁷

ب. سيطر اقتصاد الدولة على المجالات الأساسية للاقتصاد الصيني.

ج. في نهاية 2012 امتلكت الدولة نحو 953 مؤسسة قابضة، ومدرجة بالأسواق، ونحو 38.5% من عدد المؤسسات المدرجة فئة أولى في الصين، بقيمة سوقية بلغت نحو 13 تريليون و710 مليار يوان، أي 51.4% من القيمة السوقية الكلية للمؤسسات المدرجة فئة أولى في الصين.⁷⁸

4. **تطور القطاع المصرفي:** نتيجة تطبيق برنامج التحديثات الأربعة في المصارف تم في 1983 تم استبدال الاحتكار المصرفي بنظام مصرفي جديد، يتكون من البنك المركزي الصيني والمعروف باسم بنك الصين الشعبي، وبنوك متخصصة منها: البنك الزراعي، البنك الصناعي والتجاري، بنك الإنشاء والتعمير، بالإضافة إلى القطاع البنكي الخاص. و منذ بداية التسعينيات طبقت الصين سياسة السماح لرأس المال الخاص، ورأس المال الأجنبي بالمشاركة في إعادة هيكلة وإصلاح مؤسسات الدولة، وكذلك المؤسسات المالية المدرجة بعدد كبير في الأسواق، مما أسهم بشكل كبير في تعزيز ودفع تطور اقتصاد الملكية المختلطة؛ وأدى إلى ارتفاع نسبة رأس المال الخاص

⁷⁵ حسام سعيد، لماذا سيطرت الصناعة الصينية على العالم في وقت قياسي، متاح على الرابط التالي:

<https://www.limaza.com>، تاريخ الزيارة 2021/6/3.

⁷⁶ فرانسواز لوموران، مرجع سابق، ص28.

⁷⁷ تشانج شوا يوا، مرجع سابق، ص35.

⁷⁸ المرجع السابق، ص136.

الكلي من أسهم البنوك التجارية المساهمة نحو 45% في عام 2012، ووصلت نسبة رأس المال الخاص الكلي من نسبة الأسهم الكلية في المؤسسات المالية الريفية والمتوسطة بنحو 90%.⁷⁹

5. تحسن قطاع العمالة: بدأت الصين بتطبيق برنامج التحديثات الأربعة في الريف الصيني بإتباع عدد من الخطوات كما يلي:

أ. نظام تتعهد فيه الأسر الريفية بزراعة الأرض المملوكة للجميع ، من خلال المقاول؛ مما أدى إلى تحرير أكثر من 100,000,000 ريفي من العمل في الزراعة، وأصبحوا بدون عمل، إلا أن أغلب الفلاحين استمروا في الريف للاستفادة من كوبونات الدعم و بطاقات التموين مخصصا منها مصاريف الإقامة والتي يحصلون بها على كل شيء حتى الطعام⁸⁰ ، لكن لم تلك تستمر كثيراً من الوقت، تغيرت السياسة خلال عام 1984، وأصبح مسموحاً للفلاحين فقط بالعمل في المدن، مع السماح لباقي العمال بالعمل في مواقع البناء، وفي المصانع⁸¹.

ب. ومنذ عام 1987 إلى عام 2006 انخفض عدد المزارعين في مجال الزراعة، ويوضح الجدول التالي مدى تطور أعداد العمال في القطاعات الاقتصادية خلال فترة الإصلاح الاقتصادي والانفتاح.

الجدول (6): تطور عدد العمال في القطاعات الاقتصادية المختلفة 1987-2020

المصدر: كتاب الإحصاء السنوي الصيني، 2020، متاح على الرابط التالي:

www.stats.gov.cn/english/statisticaldata/AnnualData/

القطاع / العام	1987م	1995م	2004م	2013م	2020م
الزراعة	70,5%	52.2%	46.9%	31.4%	28,1
الصناعة	17.3%	23.0%	22.5%	30.1%	42.1
الخدمات	12,2%	24.8%	30.6	38.5%	45.3

من ناحية أخرى، لرفع مستوى معيشة حياة الأفراد في الريف؛ أقدمت الصين على إطلاق مشروعات عديدة لإقامة البنى التحتية الحديثة، وأخرى تنموية، وخدمية، وترفيهية في الأرياف الفقيرة والأقاليم الداخلية من التي أهملت سابقاً في إطار عملية التحديث والتصنيع. وكان لها تداعيات إيجابية تمثلت في خلق فرص عمل لمواطني تلك المناطق بالقرب من مدنها وقراهم، وتحسن ظروفهم ودخولهم، ما قلل من رغبتهم في الهجرة إلى المدن الساحلية الصاعدة بحثاً عن العمل.

⁷⁹ وليد زيادة، التجربة الصينية بين النظرية والتطبيق، رسالة ماجستير، كلية التجارة، قسم اقتصاديات التنمية، الجامعة الإسلامية، غزة، 2013م، ص56.

⁸⁰ نسرين عباس، مرجع سابق، ص560.

⁸¹ حسين اسماعيل: أبطال المعجزة الصينية، جريدة الأهرام، ع 48212، القاهرة، 2018م.

ما سبق؛ نستنتج بأن تطبيق برنامج التحديثات الأربعة له أثر إيجابي سواء من ناحية المؤشرات الاقتصادية، أو القطاعات الاقتصادية مما حسن مكانة الصين عالمياً كما يتضح في الجدول (7).

الجدول (7): مكانة الصين عالمياً

المصدر: شبكة معلومات الصين، متاح على الرابط التالي: www.china.org.cn/arabi

العام	1978	1989	1997	2001	2003	2005	2007	2010-2020
الصين	32	15	11	6	4	2	2	2

يتضح من الجدول (7) أن مكانة الصين تطورت بصورة مستمرة منذ بدء تطبيق برنامج التحديثات الأربعة، كانت الصين تحتل المرتبة الثانية والثلاثون عام 1978، ثم المرتبة الثانية عام 2005، واستمرت في هذه المرتبة حتى عام 2020؛ حيث تعد ثاني أكبر دولة بعد الولايات المتحدة الأمريكية، ومن المتوقع استمرار تقدمها اقتصادياً لتحتل المرتبة الأولى عالمياً في العقد القادم في حال استمرار نمو المؤشرات الاقتصادية المشار إليها سلفاً، وبالنظر إلى الفوائض المالية لصالح الصين في ميزانها التجاري مع الولايات المتحدة.

6. تطور قطاع التعليم والتكنولوجيا: كان لتطبيق برنامج التحديثات الأربعة في قطاع التعليم والتكنولوجيا أثراً إيجابية منها انخفاض معدل الأمية حيث كانت نسبة الأمية قبل تطبيق برنامج التحديثات الأربعة حوالي 80% مع بداية تأسيس الدولة عام 1949، إلا أنها انخفضت على مدار السنوات التالية إلى أن وصلت إلى 0.3% في عام 2017، وذلك نتيجة إصدار الحكومة الصينية قانون إلزامية التعليم، الذي بموجبه أصبح التعليم إلزامياً لجميع الأطفال الصينيين لمدة تسع أعوام.⁸² ولتطوير التعليم في الصين؛ وفرت الكوادر المؤهلة لقيادة التعليم، مما أسهم في تخلص الصين من الأمية، بالإضافة إلى توافر مدارس للتعليم المهني المتوسط، والتعليم المهني العالي ليتخرج أكثر من مائة مليون خريج خلال الأعوام الثلاثين الماضية، ممن يتمتعون بمهارات مهنية تؤهلهم للعمل.⁸³

وفي مجال تطوير التعليم والتكنولوجيا: تُشير العديد من التقارير إلى أن الصين بدأت في عام 1986 "خطة لتطوير البحث والتكنولوجيا" التي عُرفت باسم "خطة 863"، لتطوير التكنولوجيا، واستخدامها في كافة الصناعات بالصين، في مجالات الحاسب الآلي، والاتصالات، وشبكة المعلومات فائقة السرعة، وأنظمة المراقبة الجوية. ويوضح الجدول التالي ترتيب دولة الصين على المستوى العالمي من حيث الإنفاق على البحث والتطوير.

⁸² عبد المجيد عطار ووهيبة بوريين، مرجع سابق، ص 140.

⁸³ المرجع السابق، ص 141.

الجدول (8): ترتيب الدول من حيث الإنفاق على البحوث والتطوير

اسم الدولة	النسبة
الولايات المتحدة الأمريكية	37.2%
اليابان	13.6%
ألمانيا	10.9%
الصين	9.7%
فرنسا	3.9%
إيطاليا	0.9%

يتضح من الجدول (8) أن الصين تحتل المرتبة الرابعة بعد الولايات المتحدة الأمريكية واليابان وألمانيا. وفي الجدول التالي، تحتل الصين المرتبة الأولى في الإنفاق على البحوث، وتطوير قطاع تكنولوجيا المعلومات والاتصالات، بنسبة تصل إلى 44.7%، بينما تحتل المرتبة الثانية في الإنفاق على البحوث والتطوير فيما يخص قطاع السيارات، حيث تصل النسبة إلى 11.4%، أما أقل مرتبة في الإنفاق على البحوث والتطوير بقطاع الصحة، حيث تصل نسبتها نحو 3.4% بالمقارنة مع أمريكا والاتحاد الأوروبي، واليابان، الجدول (9) يوضح ذلك.

الجدول (9): درجة إنفاق الصين على البحث والتطوير بالقطاعات
المصدر: اقتصاديات البحث العلمي والتطوير - ما الذي يحدث، مرجع سابق

اسم الدولة / اسم القطاع	تكنولوجيا المعلومات	السيارات	الصحة
الولايات المتحدة	51.4%	7.8%	26.7%
اليابان	24.9%	30.8%	12.4%
الاتحاد الأوروبي	20.1%	30.5%	22.4%
الصين	44.7%	11.4%	3.4%

وفيما يختص بالجامعات، بالرغم من أن الجامعات الصينية لم تكن المحرك الأساسي للبحث والتنمية؛ إلا أنها لعبت دوراً هاماً في البحث الأساسي من خلال برنامجين هما: ⁸⁴

أ - برنامج (863) القومي لبحوث التكنولوجيا والتنمية: تركيزها الأساسي دعم المنافسة الدولية، وتحسين القدرة الكلية للبحوث والتطوير.

ب - برنامج (973) القومي للبحث الأساسي: هدفه الأساسي تقوية البحث الأساسي تماشياً مع الخط الاستراتيجي القومي المستهدف الزراعة، الطاقة، المعلومات، البيئة، الصحة، والتربية.

⁸⁴ محمود عبد المجيد عساف، نحو جامعات البحث الاستثمار وآليات التسويق: الصين نموذجاً، مقدم للمؤسسات الأكاديمية والقطاع الخاص نحو الشراكة والتكامل الذي ينظمه شؤون البحث العلمي والدراسات العليا بالجامعة الإسلامية، 2014، متاح على الرابط التالي: <https://www.researchgate.net/profile/mhmwd-saf>، تاريخ الزيارة 2021/5/31.

أما براءات الاختراع، صُنفت الصين في عام 2019 أكبر مصدر لطلبات تسجيل براءات الاختراع الدولية في العالم، لتحتل مكانه الولايات المتحدة الأمريكية ، بعد أن كانت الأخيرة هي الأولى في ذلك المجال منذ أكثر من 40 عاماً ، حسب الوكالة التابعة للأمم المتحدة⁸⁵ ، وأضافت المنظمة العالمية للملكية الفكرية، بأنه جاء نحو 58990 طلباً لبراءات الاختراع من الصين ، مقابل نحو 57840 من الولايات المتحدة الأمريكية في عام 2019⁸⁶.

7. قطاع الدفاع العسكري: صاحب سياسة الإصلاح الاقتصادي والانفتاح تطور في الصناعات العسكرية الصينية ؛ حتى تستطيع الصين أن تحصل على نسبتها من سوق السلاح من خلال منافستها للدول المصدرة الكبرى للسلاح بأسعار رخيصة الثمن، وبالفعل قد حصلت على ذلك، من خلال التعاون على عدة مسارات هي:⁸⁷ مسار الصناعة المشتركة ، ومسار الحصول على تكنولوجيا التسليح الحديثة من الشرق والغرب، مثل: روسيا والولايات المتحدة الأمريكية؛ وذلك لنقل التكنولوجيا المتقدمة ، وتوطينها وصولاً إلى تكنولوجيا صينية؛ نظراً لأن الصين تُفضل دائماً تطوير معدات القديمة من خلال الاستفادة من الخبرة الأجنبية أكثر من شراء معدات جديدة. وكثفت الصين جهودها لتحديث الجيش والصناعات العسكرية منذ أواخر الثمانينيات وبداية التسعينيات من القرن الماضي على نمط السلاح الغربي.

من الطبيعي لدولة مثل الصين، شقت طريقها بوتيرة متسارعة في التطور الاقتصادي والسياسي، أن يكون لديها قوة عسكرية كبيرة وفاعلة في حماية تطورها المشار اليه. فعدا عن امتلاكها للسلاح النووي الرادع عام 1964، استطاعت الصين بناء جيش التحرير الشعبي من قوة بشرية كبيرة، وتعزيز قوتها البرية والبحرية والجوية لحماية مصالحها الممتدة عبر العالم. وقد بلغ تعداد الجيش الصيني في عام 2020 نحو 2,695,000 جندي أو فرد، ويختلف أعداد الجيش الصيني من عام لآخر ومع تقدم الأعوام فإن الجيش الصيني في زيادة لأعداد العساكر فيه والتي تصل في عام 2022 نحو 2.959.000 جندي.⁸⁸

⁸⁵ الصين تنتزع براءة الاختراع من أميركا للمرة الأولى ، Independent عربية، 2020م، متاح على الرابط التالي:

<https://www.independentarabia.com/node/109456>، تاريخ الزيارة في 2021/6/6م

⁸⁶ المرجع السابق.

⁸⁷ محمد ياس خضير ، الصين ومستقبل النظام السياسي الدولي، بدون تاريخ، ص10، متاح على الرابط التالي:

<https://www.iasj.net/iasj/download/decd4>، تاريخ الزيارة في 2021/6/7م.

⁸⁸ كم عدد الجيش الصيني، متاح على الرابط التالي: <https://news.almf.org>، تاريخ الزيارة في 2021/10/6م .

وأما قوتها البرية، فإن الصين تضع استثمارات ضخمة لصنع مركبات فضائية عسكرية وأسلحة سيبرانية، ذات طابع هجومي، بالإضافة إلى ترسانتها الكبيرة من الدبابات و قوات الصواريخ وقوات الدعم الاستراتيجي؛ مما يضعها كالثالث أقوى جيش في العالم بعد الولايات المتحدة الأمريكية وروسيا⁸⁹.

وكنتيجة طبيعية للتحويلات الكبيرة التي أحدثها برنامج التحديثات الأربعة، نستنتج أن الاهتمام الصيني بتطوير الجانب البحري من قوتها العسكرية، وامتداد عملها إلى المحيطات البعيدة، حيث بدأت البحرية الصينية بشق طريقها نحو العالمية من مضيق باب المندب والتواجد العسكري هناك، واقامة أول قاعدة عسكرية صينية خارج حدودها في عام 2017. فالانتشار العسكري الصيني خارج الحدود جاء نتيجة التكيف مع حماية نتائج التطور الاقتصادي، ولحماية مصالحها الممتدة عالمياً، وحماية الممرات المائية الدولية التي تتدفق منها وإليها الصادرات والمستوردات الصينية.

وتأسيساً على ما سبق؛ نستنتج أن انشاء الصين لمشروع الحزام والطريق، والذي يشير إلى شبكة من الطرق التي تربط الصين بعدد من قارات العالم لتسريع وصول منتجاتها إلى العالم، والسيطرة على التجارة العالمية، والذي يغطي ما نسبته 32% من الدول ذات العضوية في الأمم المتحدة. وتقدر نفقات المشروع نحو 6 تريليون دولار، الأمر الذي يحتم على الصين تطوير وسائل قوتها العسكرية لحماية مصالحها الممتدة عبر العالم هذا من ناحية، ومن ناحية أخرى فإن جسر الفجوة بين القدرات العسكرية الصينية مع القدرات الأمريكية، يأتي متطلباً لا مفر منه مع استمرار الحماية الأمريكية لتايوان وتناقضها مع تطلع الصين إلى وحدة أراضيها، حيث صرح وزير الدفاع الأمريكي الأسبق "جيمس ماتيس" أن الصين هي العدو الأوحده للولايات المتحدة في منطقة المحيط الهادي والهندي ولا بد من دعم الحلفاء لمواجهة الصين.

كذلك نستنتج أن القوة العسكرية الصينية في جميع محاورها البرية والبحرية والجوية وامتلاكها للأسلحة الرادعة لم يكن حديث النشأة، بل هو نتاج لتراكمات نزاعات مسلحة شهدتها الصين على فترات متعددة مثل الحرب الصينية اليابانية الأولى والثانية، الحرب الصينية الهندية، الحربين العالميتين الأولى والثانية، الحرب الأهلية الصينية.

أن ما يميز التطور العسكري الصيني تركيزه على النوعية وليست الكمية، فإلى جانب السفن الحربية، قامت الصين في العام 2017 بصنع أول طائرة مقاتلة أطلق عليها "شينجندو جي 2"، أو النسر الأسود لتكسر احتكار الولايات المتحدة الأمريكية في صنع طائرات الشبح، كذلك قامت الصين باستخدام الذكاء الاصطناعي، كدلالة على تطورها التقني في تطوير غواصات نووية مزودة بميزات الذكاء الاصطناعي.

⁸⁹ حسن الرشيد، الصين واستراتيجية الصعود السلمي، مجلة البيان، ع 388، الرياض، 2019م.

وإشارة على هدف الصين للوصول إلى التفوق النوعي العسكري مستقبلاً أعلنت عن استثمار 150 مليار دولار في تطوير تقنيات الذكاء الاصطناعي في المجال العسكري بحلول العام 2030⁹⁰.

وفي عام 2017م؛ أعلنت الصين عن إجراء تجارب على "المركبة المنزلقة فائقة السرعة دي إف 17"، والتي بإمكانها حمل صواريخ، وتبلغ سرعتها 5 أضعاف سرعة الصوت، والصين الدولة الأولى في العالم التي تطور هذا النوع من الأسلحة⁹¹.

وعلى ضوء ما سبق؛ فإن الاستنتاجات بشأن قوة الصين العسكرية هي كالتالي:

1. التحول من جيش عقائدي هدفه حماية الحزب الشيوعي الصيني، وحدود الدولة الصينية، إلى جيش منتشر عالمياً وخاصة القوة البحرية لحماية مصالح الدولة الصينية الممتدة عالمياً.

2. التحول من جيش قائم على الكم من حيث عدد أفراد النظاميين والاحتياط، إلى جيش يعتمد على الكيف واستخدام تقنيات الذكاء الاصطناعي في تطوير منظومته الدفاعية والهجومية، وصولاً إلى التفوق النوعي، وهذا ما يفسر إعلان الصين عن تخفيض عدد قواتها بعد بدء تطبيق برنامج التحديثات الأربعة؛ حيث قام الرئيس "دينغ شياو بينج" بتسريح نحو مليون جندي خلال عقد الثمانينات، وتطوير المستوى التعليمي للضباط والجنود، وكذلك قام الرئيس "جيانغ زيمين" بتخفيض عدد أفراد الجيش بمقدار نصف مليون جندي في الفترة الممتدة من العام 1997 – 2000.

3. استدامة رفد المؤسسة العسكرية بعنصر الشباب المؤهل والمتعلم، خاصة بعد انخفاض نسبة الفئة العمرية للشباب (15- 64 عاماً) بنسبة 3% خلال العقد الأخير؛ وهذا ما يفسر تعديل الصين لقانون الإنجاب في العام 2015 من طفل لكل أسرة إلى طفلين لكل أسرة، وتعديله في العام 2021 إلى 3 أطفال لكل أسرة.

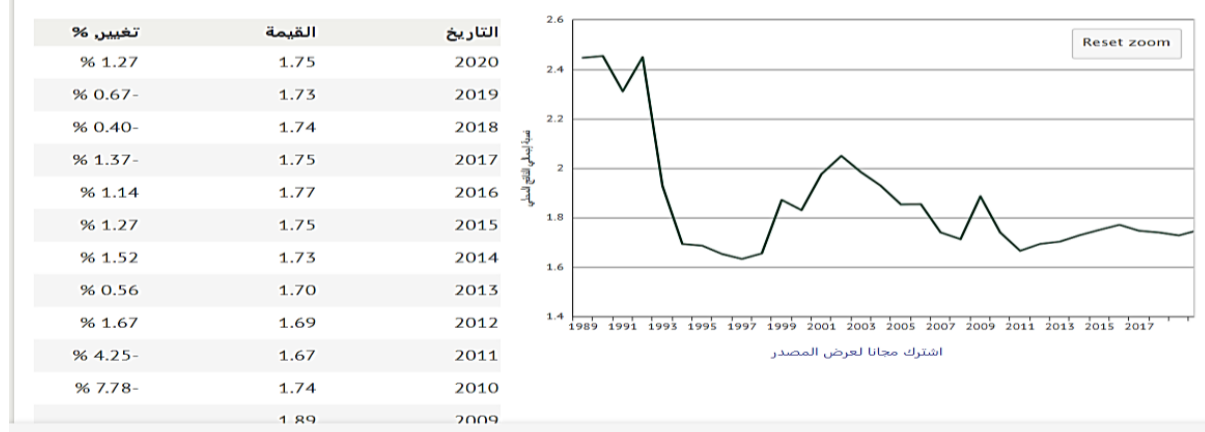
4. قامت الصين بتحويل المؤسسة العسكرية إلى مؤسسة تنموية رافدة للاقتصاد الصيني، تساهم بنسبة 37% من الاقتصاد الصيني وأن نسبة الإنفاق العسكري لا يتجاوز 1,9% من الناتج المحلي الإجمالي، شبيهة بالتجربة اليابانية ومناقضة للتجربة السوفياتية.

أما من ناحية حجم الإنفاق العسكري الصيني؛ الجدول 13 يوضح حجم الإنفاق العسكري % من إجمالي الناتج المحلي للسنوات 2010- 2020م.

⁹⁰ Bronson Percival: Threat or partner: Southeast Asian perceptions of China, Testimony before The U.S-China economic & security review commission hearing on China's activities in Southeast Asia and implications for U.S interests.,2012,p.56.

⁹¹Ibid.,p.57.

الجدول (13): حجم الإنفاق العسكري الصيني % من الناتج المحلي الإجمالي
المصدر: أطلس بيانات العالم، متاح على الرابط التالي: <https://ar.knoema.com/atals>



ويلاحظ من الجدول السابق تقارب نسب الإنفاق العسكري من إجمالي الناتج المحلي في السنوات المشار إليها في الجدول أعلاه، مع توقع الباحث زيادة النسب في السنوات القادمة، مع تخصيص الصين لموارد مالية كبيرة لتطوير منظومتها التسليحية باستخدام تقنيات الذكاء الاصطناعي، وبدء انتشارها عالمياً من خلال انشاء قواعد عسكرية خارج حدودها لحماية مصالحها الممتدة عالمياً . وتشير نسبة الإنفاق العسكري من إجمالي الناتج المحلي في الصين (1.75%) في العام 2020 كما يوضحه الجدول 13 إلى مدلولين:

الأول: اقتصادي بتخصيص الجانب الأكبر من ميزانية الدولة الصينية على المشاريع التنموية والاستثمارية مثل مشروع الحزام والطريق، والجوانب التقنية بما فيها تقنيات الذكاء الاصطناعي القوة الكامنة، والجانب الأقل على الجانب العسكري القوة الظاهرة.

الثاني: عسكري باستهداف زيادة نسبة الإنفاق العسكري من إجمالي الناتج المحلي في السنوات القادمة لحماية مصالحها محلياً وإقليمياً وعالمياً وهو ما يفسر توجه الصين لتخصيص 150 مليار دولار حتى العام 2030 لتطوير منظومتها العسكرية.

الخاتمة

إن امتلاك الدولة الصينية لمنظومة مقومات القوة المتعددة الديموغرافية، الموقع الجغرافي، العسكرية، الإرث التاريخي، التكنولوجيا والاقتصادية والقدرة على توظيفها ؛ ساهم في بروزها كقوة فاعلة في النظام الدولي، وزادت أهميتها من خلال فاعلية ونجاح برنامج التحديثات الأربعة في تطور مكانة الصين في النظام الدولي ، وخاصة في الجانب الاقتصادي الذي يعتبر من أهم ملامح النظام الدولي الحالي؛ حيث أثبتت الدراسة أن برنامج التحديثات الأربعة الذي تبنته الصين عام 1978 ، وتنفيذه على مراحل

متعددة ساهم بشكل كبير في تبوأ الصين اقتصادياً المرتبة الثانية عالمياً في النظام الدولي الحالي. كذلك ومن خلال التحليل الرقمي لمؤشرات العامل الاقتصادي وخاصة التطور في الناتج المحلي الإجمالي، نصيب الفرد من الناتج المحلي الإجمالي، وحجم التجارة الخارجية؛ نتوقع أن تتبوأ الصين المكانة الاقتصادية الدولية خلال العقد القادم، الأمر الذي سيؤدي إلى تعزيز مكانة الصين في النظام الدولي، وتعزيز الفرص بأن يتحول شكل النظام الدولي إلى نظام متعدد الأقطاب وبالتالي ستكون الصين أحد الأقطاب الفاعلة والمؤثرة في النظام الدولي القادم. وتوصل الباحث إلى مجموعة من النتائج من أهمها:

1. إن من أهم عوامل تطور الصين ونجاحها اقتصادياً هو استيرادها للتكنولوجيا الغربية المتطورة، واستقطابها للاستثمارات الدولية، وظهور الأسواق العالمية لتصدير منتجاتها وخاصة السوق الأمريكية، مما يفرض على الصين تجنب أي مواجهة، أو تصعيد مع الولايات المتحدة الأمريكية على وجه الخصوص، حيث أن حجم التبادل التجاري بين البلدين هو الذي منح الصين النسب المرتفعة في النمو الاقتصادي؛ فوجود الولايات المتحدة كشريك مهم يحافظ على ارتفاع نسبة النمو في الصين.

2. من أجل تعزيز مكانتها الدولية وضمان تدفق إمدادات الطاقة، تذهب الصين للتأثير على الدول من خلال استثمار أدواتها الاقتصادية والتكنولوجية. ومن هذه الأدوات مبادرة الحزام والطريق، اتفاق بريكس BRICS، منظمة شنغهاي، حيث أن الدول ترى أن تحقيق مصالحها سيكون بالتعاون مع الصين. أي توجه الصين إلى استثمار وتوظيف نجاحها الاقتصادي لتتبوأ مكانة فاعلة ومؤثرة في النظام الدولي، حيث أن العلاقة بين العامل الاقتصادي ومكانة الدولة في النظام الدولي علاقة طردية، إذ كلما تطور الاقتصاد تطورت مكانة الدولة في النظام الدولي.

3. نجاح برنامج التحديثات الأربعة في تطور مكانة الصين في النظام الدولي، وخاصة في المجال الاقتصادي، فرض على الصين السير قدماً في تطوير منظومتها العسكرية، والاعتماد على الكيف وليس الكم، واعتبار المنظومة العسكرية ليس لحماية الحدود فقط بل عاملاً مساعداً للتطور الاقتصادي، ودعم البنية التحتية، وحماية وضمان انسيابية حركة المصالح الصينية الممتدة عبر العالم. وأثبتت الدراسة من خلال المؤشرات العسكرية، أن الصين قادرة على التعامل مع أي تهديد خارجي لما تملكه من أدوات عسكرية رادعة مثل القدرات النووية وجيش هو الأكبر في العالم من حيث العدد، وتزايد نسبة الإنفاق من الناتج المحلي الإجمالي على تطوير منظومتها العسكرية.

4. إن سلوك الصين في النظام الدولي، يعكس تأثيرها بالإرث التاريخي الحافل بالصراعات الداخلية والخارجية والانعزال من ناحية، ومن ناحية أخرى تأثرها بمبادئ المدرسة الكونفوشوسية، حيث أنه

- من الواضح إتباع الصين للانفتاح والاندماج والتكيف وحسن الجوار، وحل الخلافات مع الدول الأخرى بالطرق الدبلوماسية، حفاظاً على المكتسبات وتحقيقاً لمصالح الدولة الصينية.
5. إن من أسباب نجاح برنامج التحديثات الأربعة هو تطبيق البرنامج بشكل تدريجي، وعلى مراحل، بآليات تتكيف مع الظروف الاجتماعية والسياسية، وتراعي الخصوصية الثقافية للصينيين، ولهذا أطلق الصينيون على تجربتهم التنموية " التنمية ذات الخصائص الصينية".
6. نجاح برنامج التحديثات الأربعة في تطوير التعليم من حيث الكم والنوع، وهذا ما أثبتته الدراسة، في زيادة عدد الطلاب في مراحل التعليم الأساسي والعالي وزيادة عدد المدارس والمعاهد والجامعات، وتوفير الكوادر التعليمية المؤهلة؛ مما نتج عنه توفير الكوادر المؤهلة لتساهم بالقيام بأدوار مهمة في عملية التنمية المتعددة في البلاد.

التوصيات

- من خلال إجراءات الدراسة وما توصلت إليه من نتائج، يمكن تقديم التوصيات التالية:
1. على الصين استثمار النجاحات التي حققتها بعد تطبيق برنامج التحديثات الأربعة، وتوظيف التطور في منظومة مقومات عناصر القوة لديها، لتتحول من دور الموازن في العلاقات الدولية إلى دور الفاعل والمؤثر في مسار الأحداث والتفاعلات الدولية. حيث أنها تمتلك من مقومات القوى ما لا تملكه العديد من الدول، فلديها التطور الاقتصادي الكبير الناتج عن تطبيق البرنامج، المساحة الجغرافية الكبيرة، الموقع الجغرافي المميز، كتلة سكانية كبيرة وتتميز هذه الكتلة بأن نسبة القوة العاملة المؤهلة والمدرّبة تجاوزت 70% من إجمالي عدد السكان، حضارة عريقة تجاوز عمرها أربعة آلاف عام، وقوة عسكرية مميزة كماً ونوعاً وأدوات اقتصادية فعالة للتأثير على سلوك الدول، مثل مبادرة الحزام والطريق ومنظمة بريكس.
 2. العمل على خفض الأوراق الأمريكية في مواجهتها، وخاصة قضية تايوان فالولايات المتحدة قد تدفع باستخدام قضية تايوان كورقة ضغط على الصينيين، من خلال تضيق الخناق على الصين والعمل على إبطاء الصعود الصيني. لأن الولايات المتحدة تعتبر هذا الصعود الأكثر خطراً على الأمن القومي الأمريكي.
 3. وضع حلول للمشكلة البيئية والتي تتمثل في زيادة التلوث البيئي، ومعدل الاحتباس الحراري؛ حيث تعد الصين من أكثر الدول في العالم إنتاجاً للغازات المسببة للاحتباس الحراري، مما أثر على نوعية الهواء والماء، حيث أن نسبة كبيرة تقدر ب 70% من المياه غير صالحة للاستخدام البشري نتيجة التلوث، وتكلفة ذلك كبيرة على المستوى الصحي لأنه يؤدي إلى زيادة نسبة الإنفاق من الناتج المحلي الإجمالي على القطاع الصحي، وبالتالي لا بد من مكافحة التلوث والاهتمام بالعناصر الصديقة للبيئة.

4. إن تطور الاقتصاد الصيني صاحبه الاعتماد على مصادر الطاقة التقليدية من الخارج كالنفط، وبالتالي على الصين التعامل مع أي مشكلة تؤثر على انسيابية تدفق امدادات الطاقة، لأن ذلك يؤثر على معدلات النمو الصيني، ولا بد من الاعتماد على مصادر الطاقة النظيفة، كذلك العمل على توسيع شبكة الدول التي تستورد منها الطاقة وتعزيز استثماراتها بالخارج في مجال الطاقة، بحيث إذا عجز مصدر ما في توريد النفط للصين يتم تعويضه من غيره من المصادر.

قائمة المراجع

أولاً: المراجع العربية

(1) الكتب

1. إبراهيم الأخرس، التجربة الصينية في النمو هل يمكن الاقتداء بها...؟ ايتراك للنشر والتوزيع، جمهورية مصر العربية، 2005.
2. إكرام عبد العزيز، الإصلاح المالي بين صندوق النقد الدولي والخيار البديل، بيت الحكمة، بغداد، 2002.
3. تشانج شوا يوا، الاقتصاد الصيني..الإصلاحات والتحولت، ترجمة : طارق فرماوي ، مؤسسة بتانة، جمهورية مصر العربية، 2017.
4. دنغ سیاو بنغ، مسائل أساسية في الصين المعاصرة، دار النشر باللغات الأجنبية، بكين، 1988.
5. دنغ سیاو بنغ، المؤلفات المختارة، 1975-1982، مطبعة اللغات الأجنبية ، بكين ، 1985
6. صلاح بسيوني رسلان، كونفوشيوس رائد الفكر الإنساني، ط1، دار قباء للطباعة والنشر والتوزيع، القاهرة، 1998.
7. الصين بين يديك، الشركات العابرة القارات في الصين، ط1 ، دار النجم الجديد، بكين، 1995.
8. عبد الوهاب الكيالي ، الموسوعة السياسية ، ج 3 ، المؤسسة العربية للدراسات والنشر، جامعة القاهرة، 1983
9. فرانسواز لوموان ،الاقتصاد الصيني، ترجمة صباح كعران، الدار الدولية للنشر، دمشق، 2010.
10. مايكل دولين، مختصر تاريخ الصين، ط1، ترجمة ناسي محمد، العربي للنشر والتوزيع، القاهرة، 2018.

11.وي وي زانج، الإصلاح الاقتصادي في الصين ودلالاته السياسية، ط1 ،مركز الامارات للدراسات والبحوث الاستراتيجية ، أبو ظبي ، 1997م .

ثانياً: الدوريات العلمية

1. أحمد عبد الأمير الأنباري، مستقبل مكانة الصين في النظام الدولي ، مجلة جامعة الأنبار للعلوم القانونية والسياسية، مج 10 ، ع 1 جامعة الأنبار ، العراق ، 2020.
2. أحمد فاروق عباس، التجربة التنموية في الصين.. الواقع والتحديات، المجلة العلمية للاقتصاد والتجارة، المقالة 13 مج 49، ع 3، جامعة الأزهر، 2019.
3. جميل حميد وجمال دواود، الإصلاح في الدول النامية بين التوجهات الذاتية وصفات صندوق النقد والبنك الدوليين في الفترة من 1970-1990، مجلة الإدارة والاقتصاد، ع 32، كلية الإدارة والاقتصاد، الجامعة المستنصرية، 2000.
4. حسن الرشيد، الصين واستراتيجية الصعود السلمي ، مجلة البيان، ع 388 ، الرياض ، 2019م .
5. حسين اسماعيل، أبطال المعجزة الصينية، جريدة الأهرام، ع 48212، القاهرة، 2018.
6. حكمت العبد الرحمن، الصعود السلمي للصين ، مجلة سياسات عربية ، ع 57 ، الدوحة ، 2015.
7. دنغ سياو بنغ، رجل القرن الكبير، مجلة الصين المصورة، ع 7 ، 1997.
8. دنغ مو، المؤسسات المملوكة للدولة إصلاحها وتطويرها ، مجلة الصين اليوم، 1997م.
9. زرقين عبود ، قراءات في التجربة التنموية الصينية أسرار النجاح ودروس مستفادة ، مجلة أبحاث ودراسات التنمية، جامعة العربي بن مهيدي، ع 1 ، كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير، 2014
10. طارق فارس، الإصلاح الاقتصادي في العالم الإسلامي وإمكانية الاستفادة من التجربة الصينية ، المجلة العالمية للتسويق الإسلامي، مج 4 ، ع 3 الهيئة العالمية للتسويق الإسلامي ، المملكة المتحدة ، 2015.
11. عاهد مسلم المشاقبة و صايل فلاح مقداد السرحان ، النظام الدولي الجديد في ظل بروز القوى الصاعدة الصين أنموذجاً 1991 – 2016، مجلة دراسات العلوم الإنسانية والاجتماعية ، مج 45، ع 2، الجامعة الأردنية، عمادة البحث العلمي، 2018.
12. عبد المجيد عطار ووهيبة بوريعين، التجربة الصينية في تطوير العلوم والتكنولوجيا الإبداع والابتكار نموذجاً، مجلة روافد للدراسات والأبحاث العلمية في العلوم الاجتماعية والإنسانية ع 2 ، جامعة أبي بكر بلقايد – تلمسان ، الجزائر ، 2017.
13. عزة هاشم، الثقافة السياسية الصينية، مجلة السياسة الدولية، ع 132 ، الأهرام ، القاهرة ، 1998.

14. مؤيد الدوري، العوامل الاقتصادية والعوامل المميزة للأداء المالي وأثرها على القيمة السوقية المضافة للبنوك التجارية الأردنية، البلقاء للبحوث والدراسات، مج 21، ع 2، الاردن، 2018.
15. نوري عبد الرسول الخاقاني، عبد الوهاب محمد جواد: الصين بين المركزية السياسية والليبرالية الاقتصادية، مجلة الغري للعلوم الاقتصادية والإدارية، مج 10، ع 30، جامعة الكوفة كلية الإدارة والاقتصاد، العراق، 2014.
16. وفاء جعفر المهداوي واحمد جاسم محمد، الاقتصاد الصيني ومنهج التدرج في التحول نحو اقتصاد السوق، المجلة العراقية للعلوم الاقتصادية، مج 10 ع 33، الجامعة المستنصرية كلية الإدارة والاقتصاد، 2012.
17. وليد سليم عبد الحي، العلاقات العربية الصينية، مجلة المستقبل العربي، ع 322 مركز دراسات الوحدة العربية، بيروت، 2005.

ثالثاً: الرسائل العلمية

1. بحري سفيان، تحول موازين القوى في آسيا – الباسيفيك – دراسة في الصعود الصيني بين القوة الكبرى المسؤولة والدوافع الجيوسياسية، رسالة ماجستير، كلية الحقوق والعلوم السياسية، قسم العلوم السياسية، جامعة أمحمد بوقرة – بومرداس، 2016.
2. قتيبة صالح، الاستثمار الأجنبي المباشر ودوره في الاقتصاد الصيني، رسالة ماجستير، كلية الإدارة والاقتصاد – قسم الاقتصاد، جامعة بغداد، 2009.
3. نسرين عباس، النموذج الصيني في تنمية الصادرات، رسالة ماجستير، كلية التجارة وإدارة الأعمال، جامعة حلوان، 2008.
4. وليد زيادة، التجربة الصينية بين النظرية والتطبيق، رسالة ماجستير، كلية التجارة – قسم اقتصاديات التنمية، الجامعة الإسلامية- غزة، 2013.

رابعاً: المراجع الأجنبية

1. Bronson Percival: Threat or partner: Southeast Asian perceptions of China, Testimony before The U.S-China economic & security review commission hearing on China's activities in Southeast Asia and implications for U.S interests. February 4,2012
2. Bruno Krieshy and Humayun Gauhar, Decolonization & After the Future of the Third World, London, South Publications,1987.
3. Carol Lee Hamrin, China and the Challenge of the Future, Boulder, Co: West view Press, 1990.

4. David Mason, China's Four Modernizations: Blueprint for Development or Prelude to Turmoil? Asian Affairs, Volume11, Issue3, 1984.
5. Economist Intelligence Unit ,The 12th Five-Year Plan, China's Economic Transition, An Economist Corporate Network Shanghai Project for Takes, 2011.
6. John Agnew, Emerging, China and Critical Geopolitics: Between World Politics and Chinese Particularity, Bellwether Publishing, Ltd, 2010.
7. Hao Jianxiu, The Reform of the Planning in China, Futures Research Quarterly, Vol 5, No 2, 1989.
8. Robert D.Blackwill, Chinas Strategy for Asia: Maximize Power, Replace America, Beijings big goals, and how Washington can counter them,Foreign Policy, Experts Roundtle,The National Interest,2016.
9. R.Thomas, The Progress without Privatization, The Reform of Chinas state Industries, Lynne Rinnerm Boulder,1994.
10. World Bank ,China Foreign Trade Reform, World Bank Country Study, Washington, 1994.

خامساً: المواقع الإلكترونية

1. نظرية الصعود السلمي الصيني، الموسوعة السياسية متاح على الرابط التالي:
<http://political-encyclopedia.org/dictionary/>
2. محمد النحاس، ظاهرة الصعود الصيني.. دور المعرفة في تحقيق التنمية، 2008، متاح على الرابط التالي: <http://htm.12501/20-08-www.arabsino.com/articles/15/>
3. مصطفى كامل السيد، النموذج الصيني.. ما له وما عليه، جريدة الشروق، 2014، متاح على الرابط التالي: <https://www.shorouknews.com/>
4. الصين تنتزع براءة الاختراع من أميركا للمرة الأولى: Independent عربية، بتاريخ 7 أبريل 2020، متاح على الرابط التالي: <https://www.independentarabia.com/node/109456/>
5. محمد ياس خضير، الصين ومستقبل النظام السياسي الدولي، بدون تاريخ، متاح على الرابط التالي:
<http://www.iasj.net/iasj/download/decd4/>
6. تاريخ الصين ، متاح على الرابط التالي: <https://www.marefa.org>
الصكوك الدولية لحقوق الإنسان، الأمم المتحدة متاح على الرابط التالي:

<https://www.ohchr.org/ar/ProfessionalInterest/Pages/UniversalHumanRightsInstruments.aspx>

7. الاستثمار في رأس المال البشري واقتصاد المعرفة: منتدى الرياض الاقتصادي، الدورة الرابعة، 2009، متاح على الرابط التالي: https://www.aleqt.com/2008/11/25/article_167679.html

8. شيماء سليمان وآخرون، الاقتصاد الصيني ... كيف تحولت الصين إلى العملاق الذي نعرفه اليوم، متاح على الرابط التالي: <https://www.abeqtisad.com>

9. محمود عبد المجيد عساف، نحو جامعات البحث الاستثمار وآليات التسويق: الصين نموذجاً، مقدم للمؤسسات الأكاديمية والقطاع الخاص نحو الشراكة والتكامل الذي ينظمه شؤون البحث العلمي والدراسات العليا بالجامعة الإسلامية، 2014، متاح على الرابط التالي: <https://www.researchgate.net/profile/mhmwd-saf>

10. محمد النحاس، ظاهرة الصعود الصيني.. دور المعرفة في تحقيق التنمية، سلسلة عالم المعرفة، 2015، متاح على الرابط التالي:

<http://arabic.people.com.cn/n/2015/0819/c31657-8938627.html>

11. كم عدد الجيش الصيني، متاح على الرابط التالي: <https://news.almlf.org>

12. حول الادخار، متاح على الرابط التالي: <https://giga-green.blogspot.com>

13. حسام سعيد، لماذا سيطرت الصناعة الصينية على العالم في وقت قياسي، متاح على الرابط التالي: <https://www.limaza.com>

سادساً: التقارير

1. تقرير البنك الدولي عن التنمية في العالم: مركز الأهرام للترجمة والنشر، القاهرة، 1996م.

2. تقرير التنمية في العالم 1990: البنك الدولي، الطبعة العربية.

اتجاهات الجمهور نحو تأثير التصميم التفاعلي على نجاح الحملات الرقمية: دراسة ميدانية

نهى الحربي

برنامج ماجستير الإعلام الرقمي، كلية الإعلام والتسويق، جامعة ميدأوشن، الإمارات

ملاك العنبي

برنامج ماجستير الإعلام الرقمي، كلية الإعلام والتسويق، جامعة ميدأوشن، الإمارات

محمد النسي

برنامج ماجستير الإعلام الرقمي، كلية الإعلام والتسويق، جامعة ميدأوشن، الإمارات
a.b.e4183@gmail.com

مهيتاب ماهر الرافعي

أستاذ مساعد، كلية الإعلام والتسويق، جامعة ميدأوشن، الإمارات

ملخص البحث

في عصر التكنولوجيا الرقمية الحديثة، أصبحت الحملات الرقمية أداة أساسية للتواصل مع الجمهور وتحقيق الأهداف التسويقية والإعلانية. تعد الحملات الرقمية واحدة من أهم الوسائل التي يستخدمها المسوقون للتفاعل مع الجمهور المستهدف وزيادة الوعي والمشاركة في العلامة التجارية أو المنتج ومع تزايد أهمية الحملات الرقمية يعتبر التصميم التفاعلي أحد العوامل الرئيسية التي تؤثر على نجاح هذه الحملات.

تهدف هذه الدراسة إلى التعرف على أثر استخدام التصميم التفاعلي في الإعلانات على نجاح الحملات الإعلانية الرقمية. كما تهدف إلى إجراء دراسة ميدانية للتعرف على تأثير التصميم التفاعلي لإعلانات شركات الاتصالات السعودية (عينة الدراسة)، على نجاح الحملات الرقمية، من وجهة نظر الجمهور في المنطقة الشرقية والغربية والوسطى، المستفيدين من الخدمات المقدمة من قبل هذه الشركات.

الكلمات المفتاحية: الحملات الرقمية، التصميم التفاعلي، اتجاهات الجمهور، الإعلام الرقمي.

Audience Attitudes Towards the Impact of Interactive Design on the Success of Digital Campaigns: Field Study

Noha Al-Harbi

Master's degree, Digital Media, Midocean University, UAE

Malak Al-Otaibi

Master's degree, Digital Media, Midocean University, UAE

Muhammad Al-Nasa

Master's degree, Digital Media, Midocean University, UAE

a.b.e4183@gmail.com

Mahitab Maher Al-Rafii

Assistant Professor, Digital Media, Midocean University, UAE

Abstract

In the era of modern digital technology, digital campaigns have become an essential tool for communicating with the audience and achieving marketing and advertising goals. Digital campaigns are one of the most important means that marketers use to interact with the target audience and increase awareness and engagement with the brand or product. With the increasing importance of digital campaigns, interactive design is considered one of the main factors that affect the success of these campaigns.

This study aims to identify the impact of using interactive design in advertisements on the success of digital advertising campaigns. It also aims to conduct a field study to identify the impact of the interactive design of Saudi Telecom companies' advertisements (study sample) on the success of digital campaigns, from the perspective of the public in the eastern, western and central regions, who benefit from the services provided by these companies.

Keywords: Digital Campaigns, Interactive Design, Audience Trends, Digital Media.

المقدمة

في ظل التطور الرقمي الذي نشهده في وقتنا الحالي في جميع مجالات الحياة والتابع للتطور الرقمي وتطبيقاته الحياتية الذي كان له السبب في خلق نوعا من الإبداع التوظيفي لهذه التطبيقات الرقمية في مجالات التصميم المتنوعة مثل: مجال التسويق والإعلان. خاصة وأن بقاء الشركات الإعلانية المتقدمة في الأسواق يحتم عليها البقاء ضمن منافسة الشركات الأخرى من خلال البحث عن جميع الطرق الممكنة لفرض وجودها وتميزها في الوسط الإعلاني⁽¹⁾.

ويعد التصميم التفاعلي كطريقة إبداعية لتسويق منتجات هذه الشركات حيث يمكن وصول هذه التصميمات الى أكبر شريحة ممكنة من المستخدمين من خلال عرضها في مواقع الجذب كمواقع التواصل الاجتماعي التي لا يستغني عنها المستخدمون في وقتنا الحالي، وأيضا الشاشات واللافتات على الطرق العامة والمشهورة وبهذه الطريقة ستحقق أبرز أهدافها التفاعلية. فالتصميم والتسويق الرقمي أصبح له دورا رئيسيا في التوفير المادي عما كان عليه سابقا في الإعلان التقليدي عبر وسائل الإعلام التقليدية⁽²⁾.

ولقد تغير مفهوم الإعلان الآن وأصبح بأقل تكلفة مالية وأسرع وأدق وصولاً للفئة المستهدفة التي تحاكي هدف الإعلان. ومن هنا يتضح لنا أن تنوع وتعدد مواقع التواصل الاجتماعي وتطورها وأيضا المنصات الإعلامية الجديدة تعطي مجالاً واسعاً في تنوع أفكار التسويق وجعلها تبدو أكثر احترافية وتطوراً وابداعاً وذلك يأتي بعد استخدام الطرق والتقنيات الحديثة التي تتوفر على هذه المنصات الحديثة ويأتي هنا دور المصمم الجرافيكي والمسوق في إبرازها والاستفادة منها⁽³⁾.

ومن ثم، فالمستخدم والمتلقي لهما دور كبير في نجاح الحملات الإعلانية فهو يتفاعل مع المنتج ويبيدي رأيه بطريقة مباشرة لا تحتاج الى وسيط. وهذه الطريقة ستضيف للمنتج ميزة أفضل من مثيلاته من المنتجات الأخرى، لأن الإعلان فيه من الاحترافية والتصميم المبني على التفاعل بين المنتج

¹ مجلة العمارة والفنون والعلوم الإنسانية _ المجلد الثامن والأربعون _ نوفمبر 2023 التصميم التفاعلي ودوره في عمليات التسويق المباشر " تطبيقا على التسويق العقاري في مصر " ياسر محسن محمد فهمي.

² مجلة التراث والتصميم _ المجلد الثاني _ العدد السابع _ فلسفة الفكر التصميمي كمنهجية إبداعية لتصميم الحملات الإعلانية التفاعلية _ فاتن فاروق حلواني.

³ جامعة الشرق الأوسط _ درجة فعالية التصميم الجرافيكي بالتسويق والترويج الرقمي للقطاع السياحي الأردني _ سجي عبد الهادي حافظ الزواني.

والمستخدم، وذلك لاشتماله على وسائل تفاعلية سواء كانت مجسمة أو مطبوعة أو مرسومة أو تعتمد على واقع افتراضي⁽⁴⁾.

ومع مرور الوقت والتطور المستمر في عالمنا العام والرقمي على وجه الخصوص أصبح هناك منافسون كثير في هذا المجال وأصبحت هناك منتجات متشابهة مما زاد من حدة المنافسة بين الشركات المنتجة. مما جعل المصممون يتجهون نحو طرق إبداعية ومبتكرة تواكب هذا التطور لتجذب المستخدم بطريقة فعالة ومميزة. تجعل المنتج متواجد معه في كل مكان وأينما ذهب يجد هذا التصميم مثل أماكن التسوق، الشوارع العامة، الجامعات، المدارس، المطاعم والأماكن الترفيهية. أصبح المستخدم له دور كبير في إضفاء الحيوية للمنتج الذي نال على إعجابه من خلال إعادة مشاركته اما عن طريق إعادة نشره على وسائل التواصل الاجتماعي أو بمجرد الحديث عنه للأخرين⁽⁵⁾.

وفي عصر التكنولوجيا الرقمية الحديثة، أصبحت الحملات الرقمية أداة أساسية للتواصل مع الجمهور وتحقيق الأهداف التسويقية والإعلانية. تعد الحملات الرقمية واحدة من أهم الوسائل التي يستخدمها المسوقون للتفاعل مع الجمهور المستهدف وزيادة الوعي والمشاركة في العلامة التجارية أو المنتج ومع تزايد أهمية الحملات الرقمية يعتبر التصميم التفاعلي أحد العوامل الرئيسية التي تؤثر على نجاح هذه الحملات.

أولاً: الدراسات السابقة

تنوعت الدراسات حول مدى تأثير التصميم التفاعلي على فاعلية ونجاح الحملات الرقمية، ودوره في تطوير عملية التسويق وأخذها الى منحى أكثر جاذبية للمستخدم من خلال الجذب البصري والتفاعل المستمر الذي أدى الى زيادة في المبيعات وكسب ولاء العملاء من خلال التواصل الفعال وسهولة الاستخدام.

• المحور الأول / الدراسات العربية

هدفت دراسة (عبدالرحيم، 2023)⁽⁶⁾، بعنوان "حملات إعلانية تفاعلية رقمية باستخدام أكواد الاستجابة السريعة للترويج للأزياء النسائية ذات الطابع الفرعوني" إلى البحث في فعالية الحملات

⁴ مجلة العمارة والفنون والعلوم الإنسانية _ المجلد السادس _ العدد الثامن والعشرون. تصميم الهوية التفاعلية للإعلان لتلائم مستحدثات تكنولوجيا الاتصال والمعلومات، وأثر استخدامها في نجاح الحملات الإعلانية.

⁵ مجلة العمارة والفنون والعلوم الإنسانية _ المجلد الثامن والأربعون _ نوفمبر 2023 التصميم التفاعلي ودوره في عمليات التسويق المباشر " تطبيقاً على التسويق العقاري في مصر " ياسر محسن محمد فهمي.

⁶ عبد الرحيم، منى إبراهيم، حملات إعلانية تفاعلية رقمية باستخدام أكواد الاستجابة السريعة للترويج للأزياء النسائية ذات الطابع الفرعوني، مجلة التصميم الدولية، الجمعية العلمية للمصممين، المجلد 13، العدد 4، 2023، ص 271 – 289

الإعلانية الرقمية التفاعلية باستخدام أكواد الاستجابة السريعة، ومدى قدرتها على للترويج للأزياء النسائية ذات الطابع الفرعوني في الغرب، ومن هنا اهتم البحث بإتباع المنهج التجريبي لمجموعة من الحملات الإعلانية المعتمدة على استخدام أكواد الاستجابة السريعة، وأظهرت نتائج الدراسة أن الحملات الإعلانية الرقمية التفاعلية باستخدام أكواد الاستجابة السريعة تلعب دور مهم في الترويج للأزياء النسائية ذات الطابع الفرعوني لدى الغرب، من خلال تجربة تفاعلية جاذبة للمستخدم.

كما هدفت دراسة (الجبير، 2023)⁽⁷⁾، بعنوان "دوافع تعرض الجمهور للإعلان المرئي وتأثيره على سلوكهم الشرائي" إلى فهم دوافع سلوك الجمهور تجاه الإعلانات المرئية وتأثيرها على سلوكهم الشرائي استخدم الباحث المنهج المسحي وتم توزيع 303 استمارة على سكان مدينة الرياض. وتوصلت الدراسة الى أن الدوافع لمشاهدة الإعلان المرئي كانت بسبب البحث عن العروض والتخفيضات والتصميم الجذاب للإعلان له دور كبير أيضاً والذي من خلاله سيبحث الجمهور عن منافذ البيع للشراء. وأن أفراد العينة محايدون في أنه يزداد الاقتناع في حال تجربة المنتج من قبل شخص معروف وأيضاً أن كان المنتج من ماركة مشهورة. ومن ناحية تأثير الإعلان على سلوك الشراء أكد أفراد العينة على دور الإعلان المرئي في زيادة شراء السلع والبضائع، مما يؤكد على أهمية الإعلان المرئي كأداة تسويقية فعالة.

هدفت دراسة⁽⁸⁾ (السيد، 2023)، بعنوان "التصميم الإعلاني التفاعلي في ظل التطور التكنولوجي الحديث"

إلى الاستفادة من التقنيات الحديثة المتطورة لوضع استراتيجية لتصميم التفاعلي للإعلان التكنولوجي هادف وناجح وجديد له أفكار مبتكرة تعتمد على جذب الانتباه وتواكب العصور الحديثة.

وتوصلت لنتائج منها أن تصميم الإعلانات التكنولوجية ارتبط بمفاهيم فن التصميم والقيم التشكيلية والتي تقوم على تذبذب الرؤية عن طريق خلخلة النظام الثابت بأحداث الحركة الإيهامية في عين المشاهد. وان مصممي الإعلانات التكنولوجية حديثاً يعتمدون على تقنيات متعددة للتأكيد على مفاهيم متعددة للقيم التشكيلية في إعلاناتهم وانقسمت هذه التقنيات إلى تقنيات يدوية وتقنيات تكنولوجية. وذلك باستثمارهم لعناصر من البيئة المحيطة وتوظيفها لتصبح جزء من الإعلان لتحقيق مفاهيم القيم الفنية. وساهم استخدام التقنيات الإلكترونية التكنولوجية الحديثة في تصميم الإعلان التفاعلي بما تحتويه من برامج ومعالجات رقمية ذات سمات وخصائص فنية جمالية متميزة في رفع جودة الإعلان

⁷ الجبير، محمد بن فهد، دوافع تعرض الجمهور للإعلان المرئي وتأثيره على سلوكهم الشرائي، مجلة اتحاد الجامعات العربية لبحوث الإعلام وتكنولوجيا الاتصال، العدد (10)، 2023، ص113-135.

⁸ السيد، نهلة سيد علي، التصميم الإعلاني التفاعلي في ظل التطور التكنولوجي الحديث، مجلة الفنون والعلوم التطبيقية، جامعة دمياط - كلية الفنون التطبيقية، المجلد 10، العدد 3، 2023، 219 - 236.

مما يعمل على جذب المتلقي والتأثير عليه وبناء صورة بصرية مبهرة للإعلان. ومن المهم أن يضع المصمم استراتيجية لإدارة الخطة التصميمية التفاعلية للإعلان التكنولوجي.

هدفت دراسة (سراج، وعيادة، 2021) ⁽⁹⁾، بعنوان "توظيف اتجاهات الإعلام الرقمي كاستراتيجية اتصالية في تصميم الحملات الإعلانية" إلى إيجاد إجابة لبعض التساؤلات المرتبطة بهذه الظاهرة مثل: مدى استطاعة توظيف هذه الاستراتيجية في اجتذاب المتلقي والتأثير ايجابياً عليه وكيف تم توظيف هذه الاستراتيجية والاستفادة منها في تصميم الحملات الإعلانية في السوق المصرية؟ هل يمكن استخدام جميع أنواع التردد التي تثار على وسائل الإعلام الرقمي لبناء استراتيجية إعلانية تؤثر على الجمهور المستهدف؟ أم أن هناك جوانب أخرى يجب دراستها لوضع الضوابط والمعايير لهذه الاستراتيجية الإعلانية؟

وخلصت الدراسة إلى صحة استخدام هذه الاستراتيجية المبتكرة (الاتجاه) لبعض المنتجات دون غيرها، ولأنواع معينة من الجماهير، ووضع ضوابط لاستخدام الاتجاه في تعديل الأفكار الإعلانية والالتزام بها من جانب صانعي الإعلانات مما يزيد من فعالية الرسالة الاعلانية ويجعل المستلم أكثر عرضة لهذا النوع من الإعلانات والتفاعل معه، كما أن توظيف الفقاعات الإخبارية Trends في استلهاهم الأفكار الإعلانية والاستفادة منها له أثر إيجابي يكمن في شدة اجتذاب المتلقي والتأثير ايجابيا عليه تجاه الرسالة الإعلانية.

هدفت دراسة (أبو دنيا، هاني، وآخرون، 2021) ⁽¹⁰⁾، بعنوان "تصميم الهوية التفاعلية للإعلان لتلائم مستحدثات تكنولوجيا الاتصال والمعلومات وأثر استخدامها في نجاح الحملات الإعلانية" إلى إيجاد طرق مختلفة ومبتكرة وتفاعلية لدمج المتلقي في عملية التسويق للماركة لإضفاء الحيوية على عليها. وبيان أهمية وضع دراسة المستهلك المستهدف كعنصر أساسي في عملية الدعاية للمنتج. وتسليط الضوء على marketing Direct – activation Ground-On- advertising ambient بعد نجاحها وتحقيق نتائج مبهرة.

وخلصت الدراسة إلى: أن الحملات الإعلانية التفاعلية تحقق تواصل مستمر مع المتلقين، وتساعد في جذب وثقه متلقين جدد. وإضفاء الحيوية على الحملات الإعلانية تساعد بشكل كبير في استمتاع

⁹ سراج، أمل محمد حسنين، وعيادة، وسام مصطفي، توظيف اتجاهات الإعلام الرقمي كاستراتيجية اتصالية في تصميم الحملات الإعلانية: دراسة حاله عن الحملات الإعلانية في السوق المصري، مجلة العمارة والفنون والعلوم الإنسانية، الجمعية العربية للحضارة والفنون الإسلامية، عدد خاص، 2021، ص 623 – 644.

¹⁰ أبو دنيا، سمر هاني السعيد، العدوي، نجوى يحيى، الأشقر، محمد عصام فوزي حسين، تصميم الهوية التفاعلية للإعلان لتلائم مستحدثات تكنولوجيا الاتصال والمعلومات وأثر استخدامها في نجاح الحملات الإعلانية، مجلة العمارة والفنون والعلوم الإنسانية، الجمعية العربية للحضارة والفنون الإسلامية، العدد 28، 2021، ص 303 – 325.

المتلقي بالمنتج وفهم الرسالة بشكل كبير. كما أن إدراك ردود أفعال المتلقين في نفس وقت الحملة بشكل مباشر دون وسيط، مما يساعد الشركة في تغيير مسار الحملة بطريقة سريعة إذا وجدت رجوع صدى سلبي للحملة. وتساعد الحملات الإعلانية التفاعلية في فهم المتلقي واحتياجاته بطريقة سريعة وصحيحة. وكلما اعتمدت الحملة على التفاعلية وإضفاء الحيوية، كلما حققت الحملة الهدف المطلوب بشكل أفضل.

- أن الحملة الإعلانية التفاعلية الناجحة هي التي تجمع بين البساطة والفاعلية لتلافي الصعوبات التي من الممكن أن يواجهها المتلقي عند تعرضه للرسالة الإعلانية، ولكي تناسب أكبر عدد من المتلقين ويستطيع أكبر عدد التفاعل معها.

هدفت دراسة (11) (شحاتة، وآخرون، 2021)، بعنوان "اتجاهات مبتكرة لإعلان المجلة التفاعلي في عصر الميديا" إلى تطوير تصميم إعلانات المجلات عن طريق الاستفادة من الاتجاهات التصميمية التفاعلية المبتكرة وإيجاد معها ومع استخدام إحدى التقنيات المستحدثة التي تتيحها الوسائط المتعددة والتي ستسود المستقبل فيما بعد، وليست علاقة التنافس والصراع بينهما.

وخلصت الدراسة إلى أن هناك علاقة تكاملية بين الأساليب والاتجاهات التصميمية التفاعلية المبتكرة واستخدام إحدى التقنيات المستحدثة، والتي تتيحها الوسائط المتعددة والتي ستسود المستقبل فيما بعد، وليست علاقة التنافس والصراع بينهما. وأصبحت الأساليب التصميمية لإعلان المجلة في مصر لا تواكب نظيرتها في الخارج مما يقلل من عملية الترويج للمجلة ويجعلها أقل تداولاً للقارئ المصري. وأن للواقع المعزز دور كبير في تعزيز ثقافة المصمم من خلال تجربة غامرة ثلاثية الأبعاد يرى خلالها معالم العالم المادي للمنتج أو الخدمة المعلن عنها بشكل افتراضي ثلاثية الأبعاد من جميع الجهات وبجميع التفاصيل والذي يصعب رؤيتها في بعض الأحيان في مكانها الحقيقي.

هدفت دراسة (الزواتي، 2020) (12)، بعنوان "درجة فعالية التصميم الجرافيكي بالتسويق والترويج الرقمي للقطاع السياحي الأردني" إلى التركيز على تقييم تأثير التصميم الجرافيكي على التسويق الرقمي للقطاع السياحي الأردني وتحليل دور التصميم الجرافيكي في استقطاب السائحين، وأيضاً درست الباحثين المواقع الإلكترونية السياحية والإعلانات الإلكترونية ذات التصميم الحديثة، وكما توصلت الباحثين إلى

11 شحاتة، محمد محمود أحمد، شلتوت، محمد شوقي عبد الفتاح، شلتوت، آية محمد، عوض، هبة عبد المهيمن محمد، اتجاهات مبتكرة لإعلان المجلة التفاعلي في عصر الميديا، مجلة الفنون والعلوم التطبيقية، جامعة دمياط - كلية الفنون التطبيقية، المجلد 8، العدد 4، 2021، ص 1 - 21.

12 الزواتي، سجي عبد الهادي حافظ، درجة فعالية التصميم الجرافيكي بالتسويق والترويج الرقمي للقطاع السياحي الأردني، رسالة ماجستير، جامعة الشرق الأوسط، كلية العمارة والتصميم، الأردن، 2020.

أن تحسين كفاءة المواقع والحملات الإعلانية من خلال تحليل السلبيات والإيجابيات ووضع الحلول لها.

خلصت الدراسة إلى أهمية التصميم الجرافيكي في التسويق الرقمي للقطاع السياحي الأردني، ودور التصميم التفاعلي وسهولة الوصول إلى المعلومات في استهداف الجمهور وجذب السياح، وإلى ضرورة تصميم موقع إلكتروني سياحي أردني مبني على خطة استراتيجية تبرز أهمية التصميم الجرافيكي. وهو ما يؤكد على جاذبية التصميم وسهولة فهمه، وإتاحة المحتوى باللغات المختلفة، وأيضا سرعة تحميل المواقع وسهولة استخدامها واستهداف الحملات الإعلانية وفعاليتها.

هدفت دراسة (المجذوب، 2020) ⁽¹³⁾، بعنوان "فاعلية التصميم الجرافيكي المتحرك عبر وسائل التواصل الاجتماعي في الحملات الإعلانية داخل الأردن" إلى الكشف عن درجة تطبيق التصميم الجرافيكي المتحرك والتعرف على درجة استفادة المتلقي من توظيف التصميم الجرافيكي المتحرك ومدى تأثيره على الجمهور المستهدف في الحملات الإعلانية على وسائل التواصل الاجتماعي داخل الأردن.

وقد توصلت الدراسة إلى العديد من النتائج أهمها: إن إنتاج إعلانات متحركة في ظل تطور البرامج المختصة في مجال الإعلان المتحرك مثل أفتر إفيكت وأدوبي بريمر وبعض البرامج الأخرى للمونتاج، قللت من تكاليف الإعلان المتحرك نسبيا مقارنة بالإعلان المتحرك الكلاسيكي باهظ الثمن، كما ان بعض الإعلانات كان لها الأثر لدى المتلقي من خلال مشاركته في الإعلان بإرسال مقاطع فيديو أو صور ورسومات خاصة به للمشاركة ولتظهر في الإعلانات المقبلة، رابعاً: تعمق بعض المصممين والثقة الزائدة عند طرح الفكرة بطريقة معقدة لتبدو ملفنة أكثر للمتلقي، مما يؤدي إلى عدم استيعاب الإعلان وعدم فهمه، وانخفاض قدرات المصمم في بناء العمل بشكل مدروس يعمل على عدم فهم العمل وخلق الملل لدى المتلقي.

هدفت دراسة (خيرت، وآخرون، 2019) ⁽¹⁴⁾، بعنوان " التفاعلية ودورها في دعم العلاقة الإنسانية بين الماركة والمتلقي في تصميم الإعلان " إلى إلقاء الضوء على التفاعلية باستخدام الحواس الخمسة في تصميم الإعلان بهدف تقديم إعلان قادر على بناء علاقة إنسانية قوية بين الماركة والمتلقي.

¹³ المجذوب، نسرین محمد خير، فاعلية التصميم الجرافيكي المتحرك عبر وسائل التواصل الاجتماعي في الحملات الإعلانية داخل الأردن، رسالة ماجستير، جامعة الشرق الأوسط، كلية العمارة والتصميم، الأردن، 2020.

¹⁴ خيرت، نانسي محمد، صبري، محمد شريف، مصطفى، عيبر حسن عبده، التفاعلية ودورها في دعم العلاقة الإنسانية بين الماركة والمتلقي في تصميم الإعلان، مجلة التصميم الدولية، الجمعية العلمية للمصممين، المجلد 9، العدد 1، 2019، ص 245 - 251

خلصت الدراسة إلى أن الاتجاه الإعلاني (ضاغط الرائحة) هو الأكثر قدرة على تفعيل الحواس الإنسانية مقارنة بالاتجاهات الإعلانية موضوع البحث، بينما يعتبر الاتجاه الإعلاني (مجسات استشعار الرائحة) هو الأقل قدرة على تفعيل الحواس الإنسانية مقارنة بباقي الاتجاهات الإعلانية، وذلك من خلال تطبيق ترتيب الحواس الخمسة من حيث قدرتها على التأثير في الذاكرة كمعيار للتقييم.

هدفت دراسة (شحاتة، وآخرون، 2018)⁽¹⁵⁾، بعنوان "الأساليب التفاعلية الإلكترونية ودورها في تصميم الإعلان التفاعلي" إلى مناقشة حول مفهوم التفاعلية في التصميم الإعلاني التفاعلي من منظور العلاقة التبادلية بين المرسل والمتلقي في العملية الاتصالية، ومن خلال التفاعل بين المتلقي والرسالة الإعلانية يمكن خلق إعلان تفاعلي مميز بشكل لا إلكتروني، والقاء الضوء على كيفية خلق التفاعلية في التصميم الإعلاني دون الحاجة إلى وسائط تكنولوجية معقدة.

وخلصت الدراسة إلى أنه بالرغم من أن مصطلح التفاعلية مصطلح قديم إلا أنه ظهر مؤخراً في الإعلان ليعبر عن الاعلان الذي يتطلب مشاركة المتلقي في العملية الاتصالية، ومع ظهور الوسائل التكنولوجية الحديثة بدأ مصطلح التفاعلية ينحصر على الوسائل التكنولوجية والالكترونية الحديثة فقط إلا أنه في الحقيقة أن التفاعلية ليست تعبيراً عن الوسائل التكنولوجية الحديثة فقط، فالتفاعلية في الاعلان هي استراتيجية للابتكار والتحويل في الفكر الاعلاني لمشاركة المتلقي في العملية الاتصالية وجعل عملية الاتصال الاعلاني عملية تبادلية بين المرسل والمستقبل سواء تم ذلك بأسلوب الكتروني أو لا الكتروني فالهدف من التفاعلية هي مشاركة المتلقي في العملية الاتصالية بشكل يجذب الانتباه ويحفزه وأضافه عنصر المتعة لديه بحيث ينتقل تصميم الإعلان ووسائله من الوسائط ذات البعد الثنائي والثلاثي إلى أبعاد أخرى أكثر عمقاً وتفاعلاً مع المتلقي.

وهدفت دراسة (ابراهيم، وآخرون، 2018)⁽¹⁶⁾، بعنوان "استخدام التقنيات الحديثة لإنتاج إعلان بتصميم جرافيكي تفاعلي (مثل تطبيقي على إعلانات الطرق Outdoors)" إلى تفعيل دور التقنيات الحديثة في إنتاج الإعلانات التفاعلية خاصة الإعلانات الخارجية (إعلانات الشوارع)، وتحقيق الارتباط بين المستخدم والإعلان التفاعلي باستخدام أساليب الترويج المختلفة، وبيان دور التصميم الجرافيكي المتفاعل في تحقيق التواصل بين المستخدم والتقنيات الحديثة.

¹⁵ شحاتة، محمد محمود أحمد، محمد، إيناس محمود، وشطا، إلهام رشدي، الأساليب التفاعلية الإلكترونية ودورها في تصميم الإعلان التفاعلي، مجلة العمارة والفنون والعلوم الإنسانية، الجمعية العربية للحضارة والفنون الإسلامية، العدد 11، 2018، ص 612 - 633

¹⁶ ابراهيم، رنا مجدي محمد، جلال سلام، أمل سراج، أهمية استخدام التقنيات الحديثة لإنتاج إعلان بتصميم جرافيكي تفاعلي (مثل تطبيقي على إعلانات الطرق Outdoors)، مجلة بحوث التربية النوعية، المقالة 23، المجلد 2017، العدد 46، إبريل 2017، الصفحة 712-733

وأكدت الدراسة على أن التصميم التفاعلي الناجح جزء هام من نجاح العملية الاتصالية بين المستخدم والإعلان، ان التفاعل الناجح بين المستخدم والإعلان هو الذي يحقق التوازن بين احتياجات المستخدم والأهداف المرجو تحقيقها من الإعلان. وأن دراسة العوامل السيكولوجية للمستخدم تعطي أبعاداً جديدة وضرورية لنجاح العملية الاتصالية في التصميم التفاعلي، وتعتمد فاعلية نجاح تجربة المستخدم للإعلان على فعالية العلاقة بين المستخدم وواجهة الإعلان حيث أنها هي حلقة الوصل بين المستخدم والنتيجة المنتظرة من الإعلان.

هدفت دراسة (حسني، 2018) ⁽¹⁷⁾، بعنوان "استراتيجية تصميمية لتفعيل دور الإعلان التفاعلي في إثراء البيئة الداخلية للمطاعم" إلى تسليط الضوء على الأدوار المتعددة للإعلان التفاعلي في إثراء البيئات الداخلية ووضع استراتيجية تصميمية لتفعيل دور الإعلان التفاعلي في إثراء البيئة الداخلية للمطاعم. وتوصل البحث إلى تقديم استراتيجية تصميمية لتفعيل دور الإعلان التفاعلي في إثراء البيئة الداخلية للمطاعم، كما توصل البحث أن هناك فاعلية لدمج الإعلان التفاعلي في البيئات الداخلية للمطاعم مما يزيد من تقبل المتلقي للمكان والفكرة التفاعلية ومن ثم دعم الصورة الذهنية وهوية المكان لدى المتلقي.

هدفت دراسة (حسن، وآخرون، 2018) ⁽¹⁸⁾، بعنوان "الاستفادة من دمج التكنولوجيا الرقمية والتصميم التفاعلي في استحداث حلي معاصرة" إلى دراسة إمكانية توظيف مفاهيم التكنولوجيا الرقمية والتصميم التفاعلي، في إيجاد مداخل مستحدثة يمكن استخدامها في تصميم الحلي. وإيجاد علاقة دمج بين التكنولوجيا الرقمية وفن تصميم الحلي في نطاق المتطلبات المستحدثة للمستخدم. ويتبع البحث عدة محاور التعريف بالتكنولوجيا الرقمية والتصميم التفاعلي، والمصطلحات المرتبطة (المتعلقة) بالحلي الرقمية، والمتطلبات الخاصة بتصميم الحلي الرقمية.

وخلصت الدراسة إلى أن التطورات التكنولوجية ساهمت في إضافة بعد وظيفي ونفسي حقيقي لفن المجوهرات. أدت التقنيات التكنولوجية الحديثة إلى تطوير جماليات مختلفة وغير تقليدية لتصميم المجوهرات. وانه لم يعد التصميم التفاعلي يقتصر على أجهزة الكمبيوتر والمواقع الرسومية والهواتف المحمولة، بل تعدى ذلك ليشمل جميع المنتجات بشكل عام والأزياء والمجوهرات بشكل خاص.

¹⁷ حسني، نرمين على، استراتيجية تصميمية لتفعيل دور الإعلان التفاعلي في إثراء البيئة الداخلية للمطاعم، مجلة الفنون والعلوم التطبيقية، جامعة دمياط - كلية الفنون التطبيقية، المجلد 5، العدد 3، 2018، ص 53 - 72

¹⁸ حسن، سلوى محمد عبد النبي، علي، نهلة حسن، سليمان، أميرة فؤاد أنور محمد، الاستفادة من دمج التكنولوجيا الرقمية والتصميم التفاعلي في استحداث حلي معاصرة، مجلة التصميم الدولية، الجمعية العلمية للمصممين، المجلد 8، العدد 2، 2018، ص 427 - 437

هدفت دراسة (عبد الرحيم، 2017)⁽¹⁹⁾، بعنوان "التكنولوجيات الرقمية الذكية في بيئة الإعلان التفاعلي" إلى بيان كيف يمكن الاستفادة من توظيف التكنولوجيا الرقمية الذكية في تفعيل جوانب العملية الاتصالية في بيئة الإعلان التفاعلي.

وخلصت الدراسة إلى أن التكنولوجيات الرقمية الذكية في الإعلان التفاعلي تضيف الكثير من عوامل التأثير في عقل ووجدان المتلقي بالصورة التي ليست فقط تطارد المتلقي وتظل في وجدانه بل أيضا تعمل على تغيير الصورة الذهنية الإدراكية التي تكمن داخله عن طريق إنشاء فكرة في خياله تسمح للمتلقي بالاعتناق ذاتيا بالمتغيرات التي تدركها حواسه ويكملها خياله لتحقيق أكبر أثر للاستفادة والتأثير (التأثير والذاتي).

هدفت دراسة (ساطور، 2011)⁽²⁰⁾، بعنوان "الإعلان التفاعلي في عصر الوسائط الرقمية" إلى تفعيل دور الإعلان التفاعلي كوسيلة إعلانية جديدة، وإلقاء الضوء على أهميته لتحقيق عناصر جذب الانتباه وتفاعل الجمهور مع محتوى الإعلان، لتحسين القدرات التنافسية لمؤسسات الأعمال المختلفة.

وخلصت نتائج الدراسة إلى أن الإبداع في تصميم الإعلان التفاعلي تتيح للمعلنين فرص وصول قوية للجمهور المستهدف، لما لها من إمكانيات متنوعة من الناحية التقنية، وناحية الانتشار. وقدرة المعلنين على معرفة مدي نجاح الحملات الإعلانية، وتغيير مسار الإعلان وطريقته لرفع مردودة. وان الإعلان التفاعلي هو الحل الأمثل في معالجة الأزمات الاقتصادية فهي بمثابة زراعة بذور النمو للاقتصاد العالمي. لما تتميز به الإعلانات التفاعلية بعائدات اقتصادية ضخمة تحصي بمليارات الدولارات بسبب كثرة انتشارها وانخفاض تكلفتها.

• المحور الثاني/ الدراسات الأجنبية

1- هدفت دراسة (Iankovets, 2023)⁽²¹⁾، بعنوان "التخطيط الإعلامي للحملات الإعلانية الرقمية" إلى التخطيط الإعلامي للحملات الإعلانية الرقمية. وتكمن المشكلة في عدم وجود نهج علمي وعملي شمولي لعملية التخطيط الإعلامي للحملات الإعلانية في البيئة الرقمية.

¹⁹ عبد الرحيم، محمد على عزي، التكنولوجيات الرقمية الذكية في بيئة الإعلان التفاعلي، مجلة التصميم الدولية، الجمعية العلمية للمصممين، المجلد 7، العدد 2، 2017، ص 357 - 365

²⁰ ساطور، محمد مختار متولي، الإعلان التفاعلي في عصر الوسائط الرقمية، مجلة علوم وفنون - دراسات وبحوث، جامعة حلوان، المجلد 23، العدد 2، 2011، ص 169 - 194.

²¹ Iankovets, Tetiana, Media planning of digital advertising campaigns, Eastern-European Journal of Enterprise Technologies, 6(13 (126)), December 2023:42-53.

(17) Santos,Sivia Spagnol Simi dos., Carvalho, Carlos Eduardo, The use of digital data analytics in the performance of advertising campaigns: the effect of absorptive capacity. Revista Brasileira de Gestão de Negócios, 25(3), 2023, p.333-352.

وقد أثبتت الدراسة أن الخطة الإعلامية هي جزء من عملية إعداد حملة إعلانية رقمية. لذلك، لا يمكن اعتباره بمعزل عن المكونات الأخرى لهذا الإعداد والتنفيذ الإضافي للحملة الإعلانية. تم إثبات الحاجة إلى استخدام أدوات التسويق الرقمي الأخرى أثناء الحملات الإعلانية الرقمية. وهذا، بسبب تأثير التآزر، يمكن أن يساهم في زيادة كفاءتها التنبؤية. وأن الاستخدام العملي للنهج المقترح للتخطيط الإعلامي للحملات الإعلانية الرقمية سيضمن تحسين التكلفة بسبب إعادة توزيع الميزانية وتحسين فعاليتها.

2- هدفت دراسة (Santos, Carvalho, 2023)⁽¹⁷⁾، بعنوان "استخدام تحليلات البيانات الرقمية في أداء الحملات الإعلانية: تأثير القدرة الاستيعابية" إلى بيان كيفية مساهمة التفاعل بين القدرة الاستيعابية لشركة إعلانية (ACAP) واستخدام البيانات الضخمة/ تحليلات وسائل التواصل الاجتماعي في أداء الحملات الإعلانية.

وأظهرت نتائج الدراسة أن تحليل وسائل التواصل الاجتماعي أدى إلى أداء أفضل للحملات الإعلانية، على عكس تحليلات البيانات الضخمة التي لم تكن ذات أهمية. وان هناك مساهمة إيجابية للتفاعل بين القدرة الاستيعابية لشركة إعلانية (ACAP) واستخدام البيانات الضخمة/ تحليلات وسائل التواصل الاجتماعي في أداء الحملات الإعلانية.

3- هدفت دراسة (Zhong, Mengxue, 2022)⁽²²⁾، "تطبيق تصميم التفاعل في إعلانات الوسائط الجديدة" إلى دراسة كيفية استخدام تصميم التفاعل في بيئة الوسائط الجديدة والتغيرات التي يجب إجراؤها حول دمج تصميم التفاعل في الوسائط الجديدة. استنادًا إلى الأشكال الجديدة للتعبير التفاعلي في بيئة الوسائط الجديدة، وتناقش الأصل التاريخي وحالة التطوير الحالية واتجاه التطوير المستقبلي للتصميم التفاعلي، استنادًا إلى التأثير الحسي المتعدد لهذا التعبير على توصيل إعلانات الوسائط الجديدة. وتوصلت الباحثة إلى إن الطريقة التقليدية للتواصل عبر وسائل الإعلام تختفي تدريجياً في حياتنا، بينما تظهر وسائل الإعلام الرقمية أكثر فأكثر. وهذا يدل على أن طريقة الاتصال المرئي في صناعة الإعلان آخذة في التغير.

4- هدفت دراسة (Taneja, 2019)⁽²³⁾، بعنوان "ديناميكيات الحملة الإعلانية الرقمية" إلى مناقشة عملية وتحديات تطوير وتنفيذ حملة إعلانية رقمية.

(18) Zhong, Mengxue, Application of Interaction Design in New Media Advertising, International Journal of Frontiers in Sociology, Vol. 4, Issue 6, Published by Francis Academic Press, UK, 2022, p27-33.

(19) Taneja, Girish and Vij, Sandeep, Dynamics of a Digital Advertising Campaign. Proceedings of 10th International Conference on Digital Strategies for Organizational Success, January 5, 2019, Available at: <http://dx.doi.org/10.2139/ssrn.3308035>

وخلصت الدراسة إلى مبرر التحول من الوسائط الإعلانية التقليدية إلى الإعلانات الرقمية، وأن الأساس المنطقي هو تخصيص جزء من ميزانية الإعلان للوسائط الرقمية، انطلاقاً من الأهمية الحاسمة للمحتوى للحملات الرقمية، وهو ما يحتم ضرورة تفعيل ديناميكيات الدعم الخلفي من خلال مركز اتصال فعال، ومقاييس نجاح الحملة الإعلانية الرقمية. بما يتيح تصميم وتنفيذ حملة إعلانية رقمية فعالة للشركة.

5- هدفت دراسة (Baum, 2018) (24) بعنوان "تأثير حملات وسائل التواصل الاجتماعي على نجاح تقديم المنتجات الجديدة" إلى تحليل تأثير حملة وسائل التواصل الاجتماعي على نجاح تقديم منتج جديد باستخدام المسح وكذلك البيانات السلوكية.

وتبين ان البيانات تنبع من مجتمع عبر الإنترنت مرتبط بحملة إعلانية على وسائل التواصل الاجتماعي تم تنفيذها للترويج لإدخال مناظير جديدة متطورة. تظهر نتائج تحليل الوساطة أن العوامل المرتبطة بالحملة تؤثر بشكل إيجابي على موقف المستهلكين تجاه المنتج الجديد، والذي بدوره يتوسط التأثير الإيجابي على نية الشراء وسلوك التوصية. علاوة على ذلك، يُظهر التحليل اللاحق أهمية نشاط أفراد المجتمع في نجاح طرح المنتج الجديد.

التعقيب على الدراسات السابقة

من خلال استعراض الدراسات السابقة تبين ما يلي:

- من حيث الهدف: اتفقت الدراسة الحالية في هدفها مع دراسة (أبو دنيا سمر هاني السعيد، وآخرون، 2021). ودراسة (عبد الرحيم، 2023). والتي هدفت إلى البحث في التصميم التفاعلي وفعالية في نجاح الحملات الإعلانية الرقمية، واختلفت في هدفها مع دراسة (الجبير، 2023).

- من حيث المنهج: اتفقت الدراسة الحالية في المنهج المستخدم وهو البحث الكمي والجمع والتحليل للبيانات مع اغلب الدراسات السابقة، خاصة دراسة (خيرت، نانسي محمد، وآخرون، 2019) ودراسة (حسن، سلوى محمد عبد النبي، وآخرون، 2018). واختلفت في المنهج مع دراسة (عبد الرحيم، 2023) التي اعتمدت على المنهج التجريبي لمجموعة من الحملات الإعلانية المعتمدة على استخدام أكواد الاستجابة السريعة.

(²⁰) Baum, Daniela., Spann, Martin., Füller, Johann., Thürridl, Carina Melanie, The impact of social media campaigns on the success of new product introductions, Journal of Retailing and Consumer Services 50, 2018.

- من حيث النتيجة: يتوقع أن تتفق الدراسة الحالية من حيث نتيجتها مع دراسة (المجذوب، 2020) ودراسة (السيد، نهلة سيد علي، 2023) التي قدمت إلى رؤية استراتيجية لإدارة الخطة التصميمية التفاعلية لإعلان التكنولوجيا، كذلك من المتوقع أن تساهم نتائج الدراسة الحالية في توفير رؤى قيمة للمسوقين والمحترفين في مجال الحملات الرقمية حول أهمية التصميم التفاعلي وتأثيره على نجاح الحملات. ستعزز هذه الدراسة الفهم الحالي للتصميم التفاعلي وستوفر إرشادات عملية لتحسين تصميم الحملات الرقمية وتحقيق أهدافها بشكل أكثر فعالية في المستقبل.

- وفي حالة الدراسات السابقة درست العلاقة بين المتغيرين (الإعلان التفاعلي ونجاح الحملات الإعلانية) في دول عدة، منها: مصر، الأردن، والسعودية والبرازيل والمملكة المتحدة وغيرها، وقد اختلفت الدراسة الحالية مع العينة المستخدمة في الدراسات السابقة ومع مكان إجرائها - في حالة تطبيق الدراسة على شركات الاتصالات السعودية (عينة الدراسة)، باستطلاع آراء الجمهور في المنطقة الشرقية والغربية والوسطى، المستفيدين من الخدمات المقدمة من قبل هذه الشركات حول استجابة الجمهور للتفاعلي مع تصميم الإعلان. وتميزت الدراسة الحالية في بقياسها الكمي لأثر التصميم التفاعلي للإعلان على الجمهور في زيادة نجاح الحملات الرقمية وفق نظر وجهة عينة الدراسة (الجمهور في المنطقة الشرقية والغربية والوسطى، المستفيدين من الخدمات المقدمة من قبل شركات الاتصالات السعودية).

ثانياً: مشكلة الدراسة

أحدثت التكنولوجيا تغييرات عميقة في مجال الإعلانات طالت آثارها كلاً من المستهلكين والشركات، ويرجع ذلك أساساً إلى الأدوات الجديدة التي سمحت بمعرفة الكثير عن المستهلكين، وتوجيه الإعلانات إليهم حسب اهتماماتهم ومرحلتهم العمرية، وغيرها من العوامل.

وفي عالم الترويج اليوم، تؤدي التصميمات التفاعلية للإعلانات الإلكترونية دوراً حاسماً في تحديد نجاح الحملات الرقمية. حيث توفر هذه التصميمات صورة ذهنية حول المحتوى الخاص بإعلان الشركة لدى جمهورها المستهدف، وهو ما يمكن أن تعتمد عليه الشركات لإنجاح الحملات الإعلانية الرقمية التي تروج من خلالها لمنتجاتها أو خدماتها. خاصة وأن التصميم الجذاب والملفت للنظر هو عنصر أساسي لتحسين تفاعل الجمهور مع الإعلانات الإلكترونية على وسائل التواصل الاجتماعي أو غيرها. هناك بعض الطرق التي يمكنك إتباعها لتحسين تصميم بوستك وزيادة تفاعل الجمهور.

وبالتالي، يمكن صياغة مشكلة الدراسة في التساؤل الرئيسي التالي:

- ما هي اتجاهات الجمهور نحو تأثير التصميم التفاعلي على نجاح الحملات الرقمية؟

ثالثاً: تساؤلات الدراسة

- ما العلاقة الارتباطية بين التصميم التفاعلي ونجاح الحملات الرقمية واستخدامها وتفعيلها في الإعلانات؟
- ما أبعاد التصاميم التفاعلية للإعلان من وجهة نظر الجمهور في المنطقة الشرقية والغربية والوسطى، المستفيدين من الخدمات المقدمة من قبل شركات الاتصالات السعودية؟
- ما الممارسات التي تستخدمها شركات الاتصالات السعودية لإنجاح الحملات الرقمية؟
- ما هو تأثير التصميم التفاعلي لإعلانات شركات الاتصالات السعودية (عينة الدراسة) على نجاح الحملات الرقمية؟

رابعاً: أهمية الدراسة

- تتمثل أهمية البحث في الآتي:
- أن البحث يحاول تحديد أثر استخدام التصميم التفاعلي للإعلانات على نجاح الحملات الإعلانية الرقمية كأحد الاتجاهات الحالية في قياس وعزو الحملات الإعلانية التفاعلية للترويج للمنتجات والخدمات.
- يهدف هذا البحث إلى أن يكون بمثابة أساس لمزيد من البحث حول أهمية التصميم التفاعلي للإعلانات.
- يحاول البحث تطبيق تقنيات التكنولوجيا الرقمية الحديثة لإدخال التصميم التفاعلي في الإعلانات الترويجية، بما يساهم في نجاح الحملات الإعلانية الرقمية، والتي تضيف إلى قيمة للمنشأة.

خامساً: أهداف الدراسة

- تهدف هذه الدراسة إلى تحقيق الأهداف التالية:
- التعرف على أثر استخدام التصميم التفاعلي في الإعلانات على نجاح الحملات الإعلانية الرقمية.
 - إجراء دراسة ميدانية للتعرف على تأثير التصميم التفاعلي لإعلانات شركات الاتصالات السعودية (عينة الدراسة)، على نجاح الحملات الرقمية، من وجهة نظر الجمهور في المنطقة الشرقية والغربية والوسطى، المستفيدين من الخدمات المقدمة من قبل هذه الشركات.

سادساً: مفاهيم الدراسة

1- مفهوم التفاعلية:

التفاعلية هي صفة الأجهزة والبرامج وظروف الاستغلال التي تسمح بأفعال متبادلة في نمط الحوار بين المتلقيين أو بين الأجهزة في الوقت الفعلي، مما يشير إلى أن الأسباب التي يسعى المتلقي وراءها تتحقق من خلال الاستجابة للمعلومات (Paul A. Pavlou:2015:9).⁽²⁵⁾

التفاعلية: أن ماهية التفاعلية تكمن في التبادل والتفاعل، ويتم من خلال الاتصال بين شخصين، إذن فهي فعل اتصالي قديم، لكن مفهوم التفاعلية الحالي هو المقصود به الإشارة إلى الوسائط المتعددة، فيعتبر حديث العهد نسبياً ووليد العلاقات بين الناس لأنه يقصد به التفاعل الإلكتروني (موصلي، 2015، ص46).⁽²⁶⁾

ويمكن تعريف التفاعلية إجرائياً، على أنها هي الدرجة التي يكون فيها للمشاركين في عملية الاتصال تأثير على أدوار الآخرين واستطاعتهم تبادلها من خلال سلسلة من الأفعال الاتصالية التي يستطيع الفرد بها الفرد إنجاز حملة إعلانية معينة تعتمد على الرقمية.

2- التصميم التفاعلي:

التصميم هو عملية استراتيجية لحل المشكلات تدفع الابتكار وتبني نجاح الأعمال وتؤدي إلى نوعية حياة أفضل من خلال تطوير منتجات وخدمات وأنظمة وتجارب مبتكرة (World Design Organization, 2017, p13).⁽²⁷⁾

ويعرف التصميم التفاعلي بأنه هو نوع من الإبداع لحواراً تصويرياً ما بين الإنسان وبعض المنتجات الذكية ولذلك يمكن أن ننطلق عليه (تصميم السلوك) وعناصر هذا الحوار الأساسية هي المستخدم والتقنية والحس الجمالي للمصمم (ابراهيم، 2017، ص724).

ويمكن تعريف التصميم التفاعلي إجرائياً بأنه التصميم الذي يشرك الجمهور المستقبل للإعلان في المحتوى الإعلاني نفسه حيث يستخدم الإعلان وسائل تفاعلية سواء كانت مادية ملموسة أو من خلال

²⁵ Paul A. Pavlou, Interactive Advertising: A New Conceptual Framework Towards Integrating Elements of the Marketing Mix. Springer International Publishing, 2015.

²⁶ موصلي، ابراهيم، دور محددات اتجاهات العملاء نحو الإعلانات عبر مواقع التواصل الاجتماعي وسلوكهم الاستجابي، رسالة مقدمة لنيل شهادة الدكتوراه، جامعة حلب، ٢٠١٥، ص٤٦.

²⁷ World Design Organization – WDO . Definition of industrial design Recuperado em 17 de novembro de 2017, de <http://http://wdo.org/about/definition/>.

الإنترنت أو في الحياة العامة من أجل التواصل مع المستهلكين وترويج المنتجات والعلامات التجارية بغرض زيادة فعالية الحملة الإعلانية الرقمية.

3- الإعلان التفاعلي:

فالإعلان التفاعلي هو إعلان يهدف إلى تشجيع المستهلكين على شراء المنتج أو استخدام الخدمة بشكل تفاعلي، ويكون المستهلك جزءاً من الإعلان ومشاركاً فيه، ويتميز الإعلان بأنه تفاعلي مع إمكانية التغيير والتعديل ليصبح أكثر ملاءمة للأهداف (عبد الرحيم، منى إبراهيم، 2023، ص272).

ويعرف كذلك الإعلان التفاعلي على أنه ذلك الإعلان الذي يسمح ليس فقط بتشكيل المواقف وتمكين المعاملات، ولكن أيضاً لطلب استجابة فورية مع تشجيع الاحتفاظ بالمنتج في أذهان المتلقي، أو خلق صورة ذهنية لدى المتلقي تجاه المنتج (Want, Schilit, 2012, p21).⁽²⁸⁾

ويمكن تعريف الإعلان التفاعلي إجرائياً على أنه هو نوع متطور من الإعلانات يؤثر على الشريحة المستهدفة مباشرة من خلال الوسائط الإلكترونية، باعتبارهم مؤثرين فوريين على الترويج الناجح للحملة الإعلانية.

4- الحملات الإعلانية:

فالحملة الإعلانية هي استراتيجية مخصصة يتم تنفيذها عبر وسائل الإعلام المختلفة، من أجل تحقيق النتائج المرجوة مثل زيادة الوعي بالعلامة التجارية وزيادة المبيعات وتحسين التواصل داخل سوق معين، وكل هذا يتم من خلال الإعلان، كما يعتقد العديد من رواد الأعمال إن تنفيذ حملة إعلانية يعني ببساطة إنشاء إعلان، ولكن الإعلان يمكن أن يحقق أفضل النتائج إذا تم تنظيمه جيداً منذ البداية (عبد الرحيم، منى إبراهيم، 2023، ص272).

كما تعرف الحملة الإعلانية بأنها "مجموعة الأنشطة الترويجية، التي يتم تطويرها وفقاً لبرنامج تسويقي وتستهدف المستهلكين، الذين يمثلون شرائح السوق المناسبة، من أجل إثارة ردود أفعالهم وإيجاد حل لمشكلة استراتيجية أو تكتيكية". أهداف الشركة (Kotler, Armstrong , 2010).⁽²⁹⁾

5- الحملات الإعلانية التفاعلية:

الحملات الإعلانية التفاعلية هي شكل من أشكال الإعلان الذي يشترك فيها المستهلكين من خلال تجارب تفاعلية، غالباً ما تستخدم هذه الحملات عبر منصات رقمية مثل وسائل التواصل الاجتماعي أو

²⁸ Want, Roy., Schilit, Bill. Interactive Digital Signage, Compute, 45, 2012, p 21-24.

²⁹ Kotler, P., & Armstrong, G. Principles of Marketing (13th edition ed.). New Jersey: Pearson Education, 2010.

تطبيقات الهاتف المحمول أو مواقع الويب، لضمان التفاعل النشط مع العلامة التجارية (عبد الرحيم، 2023، ص273).⁽³⁰⁾

أو هي الحملات التي يتم فيها استخدام شبكات الإعلان الرقمي كإحدى أدوات الإنترنت التي يستخدمها المسوقون لتحميل الرسائل الإعلانية عن المنتجات لمواصلة التواصل مع مستخدمي هذه الأدوات مثل فيسبوك وتويتر وإنستغرام ولينكد إن، ولتمكينهم من مشاركة الرسائل الإعلانية مع أصدقائهم في أي وقت (Habes, , 2020, p653).⁽³¹⁾

ويمكن تعريف الحملات الإعلانية التفاعلية إجرائيا على انها هي الحملات الإعلانية التي تعتمد على التقنيات الرقمية وتتم من خلالها لضمان التفاعل النشط من قبل المستهلكين مع العلامة التجارية، بحيث تركز الحملة على إدخال التصاميم التفاعلية في إعلان المنتج/ الخدمة التي تروج له الحملة.

سابعاً: فروض الدراسة

الفرضية الرئيسية للدراسة

يوجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين التصميم التفاعلي على نجاح الحملات الرقمية واستخدامها وتفعيلها في الإعلانات.

الفرضيات الفرعية

- يوجد علاقة بين استخدام التصميم ونجاح الحملات الرقمية.
- يوجد أبعاد محددة للتصاميم التفاعلية للإعلان من وجهة نظر الجمهور في المنطقة الشرقية والغربية والوسطى، المستفيدين من الخدمات المقدمة من قبل شركات الاتصالات السعودية (عينة الدراسة).
- يوجد تأثير كبير للتصميم التفاعلي لإعلانات شركات الاتصالات السعودية (عينة الدراسة) على نجاح الحملات الرقمية.

³⁰ عبد الرحيم، منى إبراهيم، حملات إعلانية تفاعلية رقمية باستخدام أكواد الاستجابة السريعة للترويج للأزياء النسائية ذات الطابع الفرعوني، مجلة التصميم الدولية، الجمعية العلمية للمصممين، المجلد 13، العدد 4، 2023، ص 271 – 289.

³¹ Habes, M., Alghizzawi, M., Salloum, S. A., & Mhamdi, C. Effects of Facebook Personal News Sharing on Building Social Capital in Jordanian Universities. In Recent Advances in Intelligent Systems and Smart Applications, 2020, p. 653–670.

ثامناً: نظريات تفسير الحملات الرقمية

هناك عدد من النظريات التي قامت بتفسير الحملات الترويجية في ظل الإعلام الرقمي، اعتماداً على التصميم التفاعلي للإعلان نفسه، إبراز السمات التي تميزه عن الإعلام التقليدي وبخاصة التفاعلية، فيما يلي أهم تلك النظريات:

(1) نظرية الإعلام التفاعلي:

ترتبط بعض الرؤى والمداخل النظرية التي سعت إلى مقارنة الإعلام الرقمي مثل مدخل كروسبي (كاتب، 2002، ص168)⁽³²⁾ بين التفاعلية في الإعلام الرقمي والاتصال الشخصي والجمعي، حيث يرون أن التفاعلية في الإعلام الرقمي اقتربت بالإعلام الجماهيري من الاتصال الشخصي.

وهذه الرؤية التي تربط بين التفاعلية في الإعلام الرقمي والاتصال المواجهي تجد جذورها في نظرية مارشال ماكلوهان حول كون وسائل الاتصال امتداداً لحواس الإنسان فالكتابة امتداد لحاسة البصر والراديو امتداد لحاسة السمع والتلفزيون والسينما امتداد لهما معاً، وفي حين يؤكد (ماكلوهان، 1975، ص2)⁽³³⁾ أنه "لا بد من الاعتماد على كل حواسنا لنفهم ما يدور حولنا" فإن وسائل الاتصال التقليدي عجزت عن مجاراة الاتصال الشخصي في استثمار كل حواس الإنسان بما يحقق له الانغماس الكامل في العملية الاتصالية، وهو ما اقترب الإعلام الرقمي من تحقيقه بحيث يمكن القول إن التفاعلية في الإعلام الرقمي تمثل امتداداً للاتصال الشخصي وتوسيعاً له بحيث يشتمل على خواص الاتصال الجماهيري من الشبوع والانتشار والقدرة على مخاطبة شخص واحد أو مخاطبة ملايين البشر وباستطاعة أي منهم التفاعل والتواصل مع المرسل ومشاركته في الموقف الاتصالي.

(2) النظرية التكنولوجية:

قدم مارشال ماكلوهان نظريته في الستينات، مركزاً على تاريخ وسائل الاتصال وتأثيرها على مسار التطور الحضاري، وتوصل إلى أن التأثير الحقيقي كان للوسيلة وليس للرسالة. كما أن التحولات الكبرى تتم عن طريق التكنولوجيا، وتغير الوعي والإدراك. فالتاريخ البشري هو تغير وسائل الإعلام وكل حقبة من التاريخ تستمد شخصيتها من الوسيلة الإعلامية السائدة، أن الإنسان لا يستطيع التخلص من تبعات وآثار عصره، وهو ما سماه بالحتمية التكنولوجية (ماكلوهان، 1975، ص9-13).

³² كاتب، سعود صالح (2002م). الإعلام القديم والجديد... هل الصحافة المكتوبة في طريقها للانقراض، شركة المدينة المنورة للطباعة والنشر، جدة، ص168.

³³ ماكلوهان، مارشال (1975). كيف نفهم وسائل الاتصال، ترجمة: خليل صابات وآخرون، دار النهضة العربية، القاهرة، ص2.

ويرى ماكلوهان أن تاريخ البشرية هو في الحقيقة تاريخ للوسائل الاتصالية، وهو يمر بثلاثة مراحل، هي: المرحلة الشفوية ومرحلة الطباعة ومرحلة الوسائل الإلكترونية، وبالتالي فإن طبيعة كل وسيلة وليس مضمونها هو الأساس في تشكيل المجتمعات، فالمضمون غير مهم، والمهم هو الوسيلة التي تنقل المحتوى. فالوسيلة المطبوعة رسالتها التنظيم والوحدات، والتلفزيون رسالته الانتقال إلى مرحلة الأشكال. أما الإعلام التفاعلي يقدم معلومات بديلة عن الإعلام التقليدي، فهو مدعما من الجمهور. ويختلف الإعلام التفاعلي عن الإعلام السائد من حيث المحتوى، الناحية الجمالية، أساليب الإنتاج، والعلاقات مع الجمهور.

3) نظرية الاستخدامات والإشباع:

إن الإشباع هو إرضاء أو بلوغ هدف ما أو خفض دافع ما، فالإشباع في نظرية التحليل النفسي تعني خفض التنبيه أو التخلص من التوتر، ووفق نظرية الاستخدام والإشباع فإن الأفراد مدفوعون بمؤثرات نفسية واجتماعية لاستخدام وسائل الإعلام بغية الحصول على نتائج خاصة ويطلق عليها الإشباع (مرابط، 2018، ص 63)⁽³⁴⁾.

ولابد لنا من التطرق لتطبيق هذه النظرية ضمن الإنترنت واستخدام مواقع التواصل الاجتماعي، فمع التطورات التي تشهدها الإنترنت، لم تستطع العديد من نظريات التأثير مواكبة هذه التغيرات، وهذا ما جعل النظرية تتصدر العديد من البحوث التي تدرس استخدام الإنترنت بمختلف خدماتها، وفي مقدمتها استخدام مواقع التواصل الاجتماعي، باعتبار أن الدخول لشبكة الإنترنت ومواقع التواصل الاجتماعي، هو أحد بدائل الاستخدام التي يختار الفرد من بينها تلبية حاجاته، وذلك لسهولة تطبيق الفروض الخاصة بنظرية الاستخدامات والإشباع في هذه البحوث والدراسات.

فالإعلام التفاعلي يعتبر ساحة خصبة لاختبار نظرية الاستخدامات والإشباع، بالإضافة إلى ملاءمة نظرية الاستخدامات والإشباع لبحوث وسائل الإعلام التفاعلي، حيث إن النظرية ستكون صالحة للاستخدام خاصة في ظل تحولية الإنترنت (بركات، 2016، ص 40)⁽³⁵⁾. وتتنوع الإشباع التي يمكن أن يحصل عليها الجمهور من وراء تعرضه لمواقع التواصل الاجتماعي والمدونات لذا يرتبط تحقق الإشباع منها بتوقعات الجمهور من هذه الوسائل فالتوقع هو عبارة عن الجزاء والاحتمال والخاصية المحددة

³⁴ مرابط، فريدة، 2018. نظريات التأثير القوي في ظل الإعلام الجديد، مجلة الدراسات الإعلامية، المركز العربي الديمقراطي، ألمانيا.

³⁵ بركات، نوال، 2016. انعكاسات مواقع التواصل الاجتماعي على نمط العلاقات الاجتماعية: دراسة ميدانية، اطروحة دكتوراه، جامعة محمد خضير، الجزائر.

التي يتوقعها الجمهور من الوسيلة، لذا هناك من يربط الإشباع بالتوقع الإيجابي من مواقع التواصل الاجتماعي (البشاشة، 2013، ص18)⁽³⁶⁾.

تاسعاً: الإطار المنهجي للدراسة

ستعتمد هذه الدراسة على منهجية البحث الكمي. سيتم جمع البيانات من خلال استبيانات توزع على الأفراد الذين تفاعلوا مع حملات رقمية سابقة. وسيتم تحليل البيانات المجمعة لتحديد العلاقة بين عوامل التصميم التفاعلي ونجاح الحملات الرقمية، بما في ذلك تجربة المستخدم، وسهولة الاستخدام، وتوافر المحتوى الملائم، وتفاعل الجمهور.

بينما تتمحور الدراسة الميدانية حول فهم تأثير التصميم التفاعلي على نجاح الحملات الرقمية. الهدف الرئيسي من هذه الدراسة هو تحليل وتقييم تأثير عوامل التصميم التفاعلي المختلفة على استجابة الجمهور ونجاح الحملات الرقمية. يهدف التصميم التفاعلي الى توفير تجارب مستخدم مميزة وذات قيمة مضافة، وتشجيع التفاعل والمشاركة وزيادة فاعلية الحملات الرقمية.

عاشراً: أدوات جمع البيانات ومقاييس الدراسة

1) أداة جمع البيانات:

تتمثل أداة البحث في الاعتماد على النماذج الإحصائية والكمية لتحليل بيانات عينة الدراسة الميدانية للبحث واختبار الفروض الخاصة بالدراسة. وتم الاعتماد على إعداد قائمة الاستبيان للدراسة الميدانية والتي تم توزيعها على العينة المختارة من الجمهور في المنطقة الشرقية والغربية والوسطى، المستفيدين من الخدمات المقدمة من قبل شركات الاتصالات السعودية (عينة الدراسة). وقد صيغت جميع عبارات الاستبيان بصورة إيجابية وأعطى لكل عبارة من عباراتها وزن مدرج على نمط سلم ليكرت الخماسي لتقدير درجة تحقق العبارة للإجابة على فقرات المحور في الاستبانة، وتنحصر الإجابات وفق هذا المقياس في: موافق بشدة، موافق، موافق إلى حد ما، غير موافق، غير موافق بشدة.

إحدى عشر: مجالات الدراسة

المجال المكاني: يقتصر البحث على عينة من شركات الاتصالات السعودية (عينة الدراسة)، التي تستخدم التكنولوجيا الرقمية التفاعلية في الترويج لخدماتها.

³⁶ البشاشة، وسام طويل، 2013. دوافع استخدام طلبة الجامعات لمواقع التواصل الاجتماعي واشباعاتها: فيس بوك وتويتر، رسالة ماجستير، كلية الصحافة والإعلام، جامعة البتراء، الجزائر.

المجال البشري: يقتصر البحث على دراسة تفاعل الجمهور السعودي مع التصميم التفاعلي للإعلان من وجهة نظر الجمهور في المنطقة الشرقية والغربية والوسطى، المستفيدين من الخدمات المقدمة من قبل شركات الاتصالات السعودية (عينة الدراسة).

المبحث الأول

الإطار النظري حول متغيرات الدراسة

إن إبداع تصميم الإعلان التفاعلي تتيح للمعلنين فرص وصول قوية للجمهور المستهدف، لما لها من إمكانيات متنوعة من الناحية التقنية، وناحية الانتشار، فضلا عن زيادة قدرة المعلنين على معرفة مدي نجاح الحملات الإعلانية، وتغيير مسار الإعلان وطريقته لرفع مردودة. فالإعلان التسويقي التفاعلي أصبح الآن جزءًا مهمًا من استراتيجيات التسويق عبر الإنترنت لمختلف العلامات التجارية والشركات. وأصبح التسويق التفاعلي هو القاعدة بالنسبة للعديد من المعلنين في العصر الحديث لجذب انتباه الأشخاص إلى حملاتهم والتفوق على المنافسين.

المطلب الأول: الإطار النظري حول التصميم التفاعلي

يوجد الإعلان التفاعلي عندما يتم التعامل معه بالطريقة الصحيحة، ويكون له تأثير فوري على الترويج الناجح، فالإعلان التفاعلي هو نوع متطور من الإعلانات ويتفوق على الإعلانات التقليدية من حيث الكفاءة. وتؤثر على الشريحة المستهدفة، وتكون أكثر ملاءمة للأفراد وتخصيصها عن طريق إنشاء ملفات تعريف خاصة لكل منهم لتوفير أنواع الإعلانات التي تهمهم أكثر.

أولاً: ماهية التصميم التفاعلي للإعلانات

تطلق التفاعلية على الدرجة التي يكون فيها للمشاركين عضوا مؤثرا في عملية التأثير على أدوار الآخرين وباستطاعتهم تبادلها، ويطلق على هذه الممارسة المتبادلة أو التفاعلية أنها سلسلة من الأفعال آلية التي يستطيع الفرد أن يأخذ فيها موقع التأثير ويقوم بأفعال آلية يستقبل ويرسل في الوقت نفسه وكذلك المستقبل يفعل الشيء نفسه. وبذلك تدخل مصطلحات جديدة في عملية الممارسة الثنائية أو التبادل والتحكم. فالمشاركين وفقا للتفاعلية في بعض أنظمة النصوص التفاعلية تعني السير في اتجاهين بين المصدر والمتلقي أو بصفة أوسع تعدد الاتجاهات بين أي عدد من المرسلين والمتلقين.

وتشير دراسة (ساطور، محمد مختار، 2011) إلى أن التفاعلية تتم بثلاث طرق مهيمنة/ مهيمنة، هي: (1) الإنسان- تفاعل إنساني، ويشير إلى أن التفاعل الإنساني يتأتى من حدوث تفاعل اجتماعي عن طريق شخصي وجه لوجه، وهو يتوسط المرسل والمستقبل، (2) الإنسان- تفاعل آله، وهو علاقة الإنسان مع

الآلة/ وعلاقة الإنسان مع تفاعل رسالة، كلاهما تفاعل سلوكي نفسي يحدث بين الإنسان وكيان غير إنساني. (3) الإنسان- تفاعل رسالة، ويتمثل في إنسان وتفاعله مع الرسالة، هي علاقة ذات شكل خصا وهامة جدا لأن لها بعد متداول في بحوث الإعلان على شبكة الإنترنت

ويتواجد التصميم التفاعلي عندما يحدث التفاعل بين المستخدم والمنتج، والمنتج هنا هو البرمجيات مثل بتطبيقات الهواتف الذكية أو المواقع الإلكترونية، فالهدف من التصميم التفاعلي هو خلق تطبيقات تمكن المستخدم من الوصول إلى المنتج وتحقيق الفائدة المرجوة منه بأفضل طريقة وصورة ممكنة، فالتفاعل بين المستخدم والمنتج يتضمن عناصر مثل اللون والحركة والصوت والفضاء وغيرها الكثير، وكل عنصر من هذه العناصر يندرج ضمن مجل أكثر تخصص (Siang &YS , 2017).

ويعرف أيضاً بأنه تصميم المنتجات والخدمات التفاعلية، وبخاصة طريقة تفاعل الإنسان مع المنتجات أو الخدمات عن طريق الواجهة، حيث تطبق على المنتجات الرقمية مثل تطبيقات الهواتف الذكية، ويستخدم أيضاً لتحسين المساحات المادية في التصميم، ويمكن التأكد من التصميم التفاعلي عن طريق الأبعد الخمسة التي تتمثل بالتلى: الكلمة، التمثيل البصري، الأشكال المادية والفراغ، الوقت، السلوك (طارق، 2017، ص 13).

ثانياً: التفاعلية والإعلام الجديد

يخرج المتابع لأدبيات البحث في الإعلام الجديد بنتيجة واضحة تؤكد على وجود حالة من الارتباك في التعامل مع هذا المفهوم سواء على مستوى التنظير أو على مستوى الدراسات الميدانية لتطبيقاته، وهو أمر لا يعود إلى حداثة ظهوره بقدر ما يعود إلى كونه في حالة نشوء وتشكل مستمرين تجعلان من الصعب القبض على اللحظة الراهنة فيه، وينسحب هذا الارتباك على محاولات تعريف "الإعلام الجديد" التي يقر أكثر من باحث بصعوبة أو استحالة وضع تعريف شامل له كونه لم يتبلور بشكل كامل لكن يمكن مقارنته من خلال وصفه بأنه مصطلح يشمل كل أنواع الإعلام الذي يقدم في شكل رقمي وتفاعلي ويعتمد تقنيات الدمج بين الصوت والصورة والنص والفيديو فضلاً عن استخدام الحاسوب كآلية رئيسة في عملية الإنتاج والعرض (صاديق، 2008، ص 33).

وتبدو المقاربات النظرية للإعلام الجديد حريصة على إبراز السمات التي تميزه عن الإعلام التقليدي وبخاصة التفاعلية التي يذكر نيو هاجن أنها "أكثر الخواص التي يشار إليها غالباً لتمييز الانترنت عن وسائل الإعلام الأخرى (اللبن، 2005، ص 80). وترتبط بعض الرؤى والمداخل النظرية التي سعت إلى مقارنة الإعلام الجديد مثل: مدخل كروسبي، الذي بين التفاعلية في الإعلام الجديد والإعلام الشخصي والجمعي، حيث يرى أن التفاعلية في الإعلام الجديد اقتربت بالإعلام الجماهيري من الإعلام الشخصي.

وهذه الرؤية التي تربط بين التصميم التفاعلي في الإعلام الجديد و المواجهي تجد جذورها، في رأي الباحثين، في نظرية مارشال ماركوفان حول كون وسائل الإعلام امتداداً لحواس الإنسان فالكتابة امتداد لحاسة البصر والراديو امتداد لحاسة السمع والتلفزيون والسينما امتداد لهما معاً، وفي حين يؤكد (ماركوفان، 1975، ص 2)، أنه "لابد من الاعتماد على كل حواسنا لفهم ما يدور حولنا، حيث إن وسائل الإعلام التقليدي عجزت عن مجاراة الإعلام الرقمي في استثمار كل حواس الإنسان بما يحقق له الانغماس الكامل في العملية آلية، وهو ما اقترب الإعلام الجديد من تحقيقه، بحيث يمكن القول إن التفاعلية في الإعلام الجديد تمثل امتداداً للإعلام الشخصي وتوسيعاً له، كونه يشتمل على خواص الإعلام الجماهيري من الشبوع والانتشار والقدرة على مخاطبة شخص واحد أو مخاطبة ملايين البشر وباستطاعة أي منهم التفاعل والتواصل مع المرسل ومشاركته في الموقف الإعلامي.

من جهة أخرى، فإن الربط التام بين التصميم التفاعلي والإعلام الجديد يظهر بأنها سمة لازمة لكل تطبيقات نمط الإعلامي الرقمي؛ حيث أن مراجعة تطبيقات الإعلام الجديد تكشف عن تباين واسع في استيعاب شروط التفاعلية بين الإعلام التقليدي والإعلام الرقمي الجديد، حيث توجد تطبيقات تنعدم فيها التصاميم التفاعلية تماماً مثل الرسائل الإخبارية القصيرة على الهاتف الجوال، في حين توجد تطبيقات ذات حضور عالٍ للتصميم التفاعلي مثل أن يكون التصميم بسيطاً وسهل القراءة واستخدم ألوان متناسقة ونظاماً جيداً للتنسيق البصري وغيرها. فالتصميم التفاعلي وتأثيره في العملية التصميمية لأساليب العرض هو طريقة رائعة ومثيرة لجعل الناس تتفاعل مع ما عرض عليها حيث يضم التصميم التفاعل عدد من المحددات الرئيسية منها الجذب البصري، سهوله الاستخدام ومرونة التعامل لتحقيق الهدف الوظيفي النهائي ألا وهو عملية الشراء.

المطلب الثاني: الإطار النظري حول الحملات الرقمية

الحملة الإعلانية هي سلسلة من الرسائل الإعلانية التي تحمل فكرة أو موضوعاً واحداً وتكون تسويقياً متكاملًا، باعتبار التسويق المتكامل هو المنصة التي يمكن لمجموعة من الأشخاص فيها تجميع أفكارهم ومعتقداتهم ومفاهيمهم ضمن قاعدة بيانات إعلامية كبيرة، وتستخدم الحملات الإعلانية قنوات إعلامية متنوعة ضمن إطار زمني محدد وتستهدف جمهوراً محددًا، موضوع الحملة هو الرسالة الأساسية التي تقبل في النشاطات الترويجية، وهي نقطة التركيز الأساسية للحملة الإعلانية، لأنها تحدد الدافع وراء سلسلة الإعلانات الفردية والآلات التسويقية الأخرى التي عادة ما تنتج موضوعات الحملات بهدف الاستخدام لفترة زمنية محددة لكن يكون معظمها مؤقتًا بسبب عوامل مثل عدم الفعالية أو بسبب حالة السوق أو المنافسة أو المزيج التسويقي (المجدوب، 2020، ص 42).

وتعرف أيضا بأنها "مجموعة معقدة من الأنشطة المتشابكة والمنسقة. تنتج الحملة من خطة شاملة لسلسلة من جهود آلات التسويقية المختلفة ولكن ذات الصلة والتي تظهر في مجالات مختلفة للآلات الإعلامية والتسويقية عبر فترة زمنية محددة. تم تصميم الحملة بشكل استراتيجي لتحقيق مجموعة من الأهداف وحل بعض المشكلات الحرجة. إنها خطط قصيرة المدى تستمر عادةً لمدة عام أو أقل (Altstiel, Grow, 2013, p 14).

الحملة الإعلانية الرقمية التفاعلية هي شكل من أشكال الإعلان الذي يشرك المستهلكين من خلال تجارب تفاعلية، غالبًا ما تستخدم هذه الحملات منصات رقمية مثل وسائل التواصل الاجتماعي أو تطبيقات الهاتف المحمول أو مواقع الويب، لإنشاء محادثة ثنائية الاتجاه بين العلامة التجارية والمستهلك، وهي يمكن أن يتخذ الإعلان التفاعلي أشكالًا عديدة، بما في ذلك الاختبارات والألعاب والمسابقات واستطلاعات الرأي. تشجع هذه الأنواع من الحملات البحثية المستهلكين على التفاعل النشط مع العلامة التجارية، مما يوفر تجربة غامرة لا تُنسى (عبد الرحيم، 2023، ص 273).

ومن ثم يقوم المسوقين بدمج وسائل التواصل الاجتماعي والإعلانات الرقمية في المزيج التسويقي. وبذلك يؤدي المسوقون دورًا حاسمًا في التخطيط والتنفيذ الفعالين لحملة إعلانية رقمية. من خلال إعادة توجيه أنفسهم نحو الطرق الجديدة للإعلان في العالم الرقمي، والعمل على تطوير تصور وتصميم وتنفيذ حملة إعلانية رقمية فعالة لشركاتهم. بما يمكنهم من مواجهة التحديات التي تواجهها الحملات الإعلانية الرقمية.

المبحث الثاني

العلاقة بين التصميم التفاعلي للإعلان ونجاح الحملات الرقمية

يمكن للشركات الإعلان على قنوات التواصل الاجتماعي الخاصة بها والوصول إلى جمهورها المستهدف بسرعة. ويحتاج المعلن أولاً إلى تحديد هدف الإعلان ثم تصميم التصميم الإبداعي. يستطيع المعلن تحديد الجمهور المستهدف من حيث التركيبة السكانية والجغرافية والخصائص السلوكية. ويقوم المعلن بتحديد الميزانية اليومية وسعر العرض ومدة الإعلان. وتعرض إعلانات وسائل التواصل الاجتماعي الرؤى الإعلانية للمعلنين، مما يساعد في تحسين فعالية الحملات الإعلانية الرقمية.

المطلب الأول: محاور تقييم التصميم التفاعلي للإعلان

(1) الدراسة التسويقية كعنصر رئيسي في التصميم التفاعلي:

من المتطلبات العامة الأساسية لأي وحدة تجارية إعداد الدراسات التسويقية المسبقة لتحديد الأطر العامة للعملية التسويقية حيث تشمل العديد من الاعتبارات منها على وجه التحديد دراسة السلوك الشرائي الذي ينقسم الى ثلاث أنواع من الشراء، هي الشراء الاحتياجي والشراء بالمقارنة والشراء بالتأثير، ومن المهم إلقاء الضوء هنا على كلا من:

- الشراء بالمقارنة:

هنا يبرز دور التصميم التفاعلي لإتاحة فرصة كبيرة للمتسوق للمقارنة بين الاختيارات المتاحة من خلال التنسيق الجيد للمساحات والربط بينهما بوسائل الجذب البصرية ودراسة جيدة وفعالة لأسلوب الحركة التفاعلية.

- الشراء بالتأثير:

مما لا شك فيه أن التصميم التفاعلي من أهم العوامل في حالة الشراء بالتأثير أو بالإيحاء حيث يمكن أن تتصافر كل من أساليب العرض التفاعلي والعلامات التجارية والوسائل السمعية والبصرية الموجودة والمميزة للوحدة التجارية معاً، وهذا النوع من الشراء يقع فيه المشتري تحت تأثير بعض عناصر التصميم التفاعلي المشتملة على عروض تفاعلية مع الإضاءة واختيار الألوان والخامات لتؤثر عليه وتدفعه للحركة والشراء بدون تخطيط أو تدير مسبق.

(2) معايير تقييم التصميم التفاعلي للإعلانات:

يتم تقييم التصميم التفاعلي للإعلانات عبر الوسائط الإعلانية الرقمية بالاعتماد على عدد من المعايير التي تساهم في تحديد وقياس هذه التصاميم التفاعلية هذه المعايير تتمثل في الآتي:

(1) الحركة:

هي عنصر ومبدأ رئيسي ولا يكون هناك تفاعل إلا من خلال حركة أو فعل، كما أيضاً هناك الإشارات البصرية التي من خلال تطبيقات معنية تعطي إشاراتها لاستقبال ذلك النوع من أنواع الحركة.

(2) الحيز الفيزيائي:

وهي المساحة المطلوب توفيرها ومراعاتها في ضوء المكان والبيئة التي سوف يتفاعل الجمهور فيها سواء كان فراغ مفتوح أو مغلق أو يأخذ لون واحد أو متعدد الألوان.

(3) حجم المعلومات:

لقد أتاحت الرقمية إمكانية الوصول إلى سيل من المعلومات، بصورة تفوق ما كان عليه الأمر من قبل، وأدي تطور شكل الإنترنت بسبب إضافة الرسوم والصور الثابتة والمتحركة والصوت والفيديو إلى جعلها أمراً سهلاً وممتعاً نسبياً؛ فقد يحتاج العميل المحتمل إلى تفاعل عن السلعة أو الخدمة حتى يتخذ قراراً بالشراء (Molly, 1998, p 730).

(4) وقت التعرض:

أي وقت تعرض المستخدم لوسائل الإعلان، ويتم تصميم الإعلان بحيث يسيطر المشاركون على المحتوى المعروف على الإنترنت وهو السبب الأساسي في تفضيلهم لاستخدام الإنترنت (ساطور، 2011، ص 177). هو الشيء أو المبدأ الوحيد الذي يمكن أن يقدره المستخدم هو عامل الوقت ما إذا كان سيستمر في تفاعل معين من عدمه من خلال تقدير مقدار الوقت المناسب الذي سوف يستخدمه أو يستهلكه لاتخاذ قرار الشراء.

(5) الصوت:

يعتبر واحداً من الجوانب الأكثر جدلاً في التصميم التفاعلي أو عالم الديجتال، حيث يوجد من يؤيد تواجد الصوت في حين أن آخرين ينزعجون ولا يريدون تواجده في وسيلة العرض عند القيام بالعملية الشرائية.

(6) التشكيل/التصميم الفني:

هو الشكل الجمالي المبهر بالألوان والمؤثرات البصرية التي تعطي جمالاً في العرض لتحقيق الهدف من تحقق العملية الشرائية وجذب المستخدم النهائي ليقوم بقراره.

المطلب الثاني: دور التصميم التفاعلي للإعلان في نجاح الحملات الرقمية

نظراً لضرورة متابعة التطورات الإعلانية التقنية والتكنولوجية وامتداداتها للحصول على مميزاتها ومواكبة العصر وتكون ملائمة للمتلقين المعاصر، تم استدعاء الدعائية التفاعلية المعتمدة على التصميم التفاعلية، وهي وسيلة إعلانية جذابة وجديدة يمكن أن تواجه التشبع الإعلاني الذي يصيب المتلقين بسبب كثرة وتكرار الإعلانات التي تحيط بهم في أي وقت وفي كل مكان. ومع ذلك فإن الأعمال المثيرة الدعائية ليست كذلك فكرة جديدة، حيث تم تطبيق هذه الوسيلة على مدى عقود من الزمن ولكن في ظل التطورات التكنولوجية الحديثة والتطور والمزج بين العلوم والفنون، أصبحت الأعمال المثيرة للدعاية وسيلة جذابة ومثيرة للاهتمام تزيد من اهتمام العملاء الذين يتلقون المنتج أو الخدمة المعلن عنها (Craig, 2013, p 13).

وقد سهّل التطور التكنولوجي في وسائل الإعلام وانتشار مفهوم التصميم التفاعلية عملية الدمج بين العالمين الحقيقي والافتراضي. ويعد إدخال التصميم التفاعلية التي يمكن للمستخدمين (أولئك الذين يشاهدون الأعمال الدعائية) استكشافها بشكل تفاعلي أحد أهم العناصر التي تثرى الأعمال الدعائية وتلفت انتباه هؤلاء العملاء الذين يتطلعون إلى المشاركة والتفاعل والتحدث مع التصميم التفاعلية من خلال الوسائط الرقمية.

وتعتبر الأعمال الدعائية المبنية على التصميم التفاعلية وسيلة تنافسية جديدة تقدم خيارات تفاعلية واسعة تعطي المتلقين دوراً أساسياً في تشكيل وتكييف المحتوى المقدم وفقاً لتوجهاتهم وميولهم، باعتبارها عنصراً أساسياً في المحتوى الإعلامي الرقمي. مما يعزز تجربة العملاء من خلال أعمال دعائية تفاعلية جذابة ومثيرة للاهتمام تشتمل على عروض تفاعلية حقيقية وافتراضية في نفس الوقت، بحيث يمكن تحقيق أهداف الإعلان بنجاح (Abdel Razek, 2016, p 11).

في المقابل، يتيح التصميم التفاعلية المعلومات الرقمية أو المعلومات الناتجة عن الكمبيوتر، سواء كانت صوراً، أو صوتاً أو فيديو أو أحاسيس اللمس أو اللمس ويغطيها في بيئة الإعلام الرقمي. ويمكن استخدام التصميم التفاعلية تقنياً لتعزيز التفاعل من قبل المشاركين بالحواس الخمس. على عكس الإعلام التقليدي.

وقد اكتسب الإعلان من خلال استخدام التصميم التفاعلية زخماً هائلاً في السنوات الأخيرة. حيث أدى توفر الهواتف الذكية والأجهزة اللوحية القوية والمجهزة بالكاميرات والمزودة بالاتصال لاسلكياً بالإنترنت إلى إثارة حماس الجميع لتنفيذ التصميم التفاعلية للإعلانات عبر الوسائط الرقمية المتعددة. ونتيجة لذلك، يبحث أصحاب العلامات التجارية وشركات الإعلان حول العالم بنشاط عن طرق جديدة لجذب جمهور أوسع للتفاعل مع علاماتهم التجارية باستخدام التصميم التفاعلية. وتمثل الأعمال الدعائية المستندة إلى التصميم التفاعلية فرصة عظيمة للمعلنين وأصحاب العلامات التجارية ليس فقط لتعزيز الوعي بمنتجاتهم، ولكن أيضاً لفتح حوار مع عملائهم وترك انطباع دائم لديهم (صديق، 2018، ص 265-266). ويتكون التفاعل في الأعمال المثيرة للدعاية المبنية على التصميم التفاعلية من جزأين رئيسيين، الأول، سيناريو التحكم، يتم تنفيذ تتبع الممثل. والسيناريو الثاني، السيناريو المعزز، حيث يمكن للجمهور التفاعل مع الصورة الرمزية والفيديوهات وغيرها من الوسائط الرقمية الأخرى.

أن تحليل وسائل التواصل الاجتماعي أدى إلى أداء أفضل للحملات الإعلانية من خلال الاعتماد على التصميم التفاعلية، على عكس تحليلات مخرجات الإعلام التقليدي، والتي لم تكن كبيرة الآثار العملية والاجتماعية، ولكن في ظل الرقمية أصبح هناك ارتباط بين مكونات التصميم التفاعلي وأداء الحملات الإعلانية (Santos et. al., 2023, p333).

المبحث الثالث: الدراسة التطبيقية وإجراءاتها (شركات موبايلى، إس تي سي، زين السعودية)

تم الاعتماد في هذه الدراسة على استمارة استبيان لجمع البيانات من مجتمع البحث، والتي تتطلب إعداداً دقيقاً وواضحاً لفقراتها، وبالتالي يستفاد من بياناتها في بيان الجانب التطبيقي للبحث، لإجراء التحليل الإحصائي للتوصل إلى النتائج التي يتم تفسيرها في ضوء أدبيات البحث المتعلقة بموضوعه، وبالتالي تحقيق الأهداف التي تسعى إلى تحقيقها. وبناءً على ذلك يتناول هذا المبحث الإجراءات والخطوات المنهجية التي تمت في مجال الدراسة الميدانية، حيث يتناول مجتمع الدراسة والعينة التي طبقت عليها الدراسة، وتحليل البيانات للتوصل إلى النتائج.

المطلب الأول: مجتمع وعينة وأداة الدراسة

مجتمع وعينة الدراسة الميدانية

تم اختيار عينة الدراسة الميدانية من مجموعة من شركات الاتصالات التي تعمل في ظل أساليب ومفاهيم بيئة التصنيع الحديثة في المملكة، وتتمثل في شركات الاتصالات السعودية الثلاث (شركة موبايلى، شركة إس تي سي، وشركة زين السعودية).

• التعريف شركات الاتصالات محل الدراسة:

جدول (١) المصدر: إعداد الباحثين، بالاعتماد على المواقع الإلكترونية للشركات الثلاث.

اسم المنظمة	شركة إس تي سي	شركة موبايلى	شركة زين السعودية
النشأة	1998	2004	2008
الرؤية	رواد في المجال الرقمي والاتصالات، لتمكين المجتمع والاقتصاد من الازدهار، في المملكة العربية السعودية، وأبعد.	تمكين الاقتصاد الرقمي لخلق الفرص.	توفير الخدمات اللازمة والانتقال نحو مجتمع ذكي وتحسين جودة الحياة.
الرسالة	نتطلع إلى عصر رقمي جديد من شأنه تحويل النظرة الاقتصادية المستقبلية للمجتمع المحلي إلى اقتصاد متقدم جديد من خلال استخدام أحدث المعلومات والتقدم التكنولوجي	توفر شبكة اتصالات موبايلى لعملائها بنية اتصالات متكاملة تشمل خدمات الاتصالات المتنقلة والإنترنت السريع.	دائماً ما يأتي عملاؤنا في المقدمة، لذا فإن تحديد احتياجاتهم ورغباتهم، يمثل قوة دافعة لشغفنا بتقديم خدمات مبتكرة.

اسم المنظمة	شركة إس تي سي	شركة موبايلى	شركة زين السعودية
القيم	قيادة الرقمنة عبر كامل سلسلة القيمة في مجال تقنية المعلومات لضمان نمو الأعمال وازدهار المجتمع من خلال: • تعزيز الكفاءة والاستدامة. • تحقيق التميز في العلاقات مع العملاء. • تمكين نمو الأعمال وتنوعها. • الريادة من خلال التميز في الخدمات.	المرونة: ننتهج الانفتاح والمرونة، ونستغل كل لحظة. الشجاعة: نتحلى بالشجاعة لاتخاذ الخطوات الجريئة ونثابر لتحقيقها. الوضوح: نتعامل مع الأمور بجلاء. الاهتمام: نهتم بك كفرد ونقدر اختلاف وتنوع الفكر والمنظور.	سنمضي في رحلتنا كي نتصدر طليعة المسيرة في بيئة أعمالنا التي تتسم بسرعة التغيير، وبينما نمهد الطريق نحو خلق مزيد من القيمة لجميع أطرافنا ذات الصلة، فإننا سنظل نعمل على تحقيق رؤيتنا.. نحو خلق "عالم جميل".
وسيلة أخرى حملة إعلانية	إعلان فيسبوك - يوتيوب - انستجرام	إعلان فيسبوك - يوتيوب.	إعلان فيسبوك - تويتر - يوتيوب - انستجرام
تصميم الحملات الإعلانية	التصميم التفاعلي	التصميم التفاعلي	التصميم التفاعلي

عينة الدراسة: وتشمل عينة الدراسة الاستطلاعية، وعينة الدراسة الأساسية، وبيانها على النحو الآتي:

1- عينة الدراسة الاستطلاعية: بلغت عينة الدراسة الاستطلاعية (66) من فئات الجمهور في المنطقة الشرقية والغربية والوسطى، المستخدمين من الخدمات المقدمة من قبل شركات الاتصالات السعودية (شركة موبايلى، شركة إس تي سي، وشركة زين السعودية).

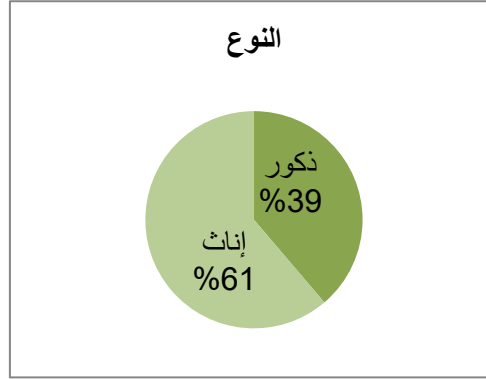
2- عينة الدراسة الأساسية: بلغت عينة الدراسة الأساسية (276) من فئات الجمهور في المنطقة الشرقية والغربية والوسطى، المستخدمين من الخدمات المقدمة من قبل شركات الاتصالات السعودية (شركة موبايلى، شركة إس تي سي، وشركة زين السعودية)، والجدول الآتي يوضح توزيع عينة الدراسة الأساسية وفقاً للمتغيرات الديموغرافية للدراسة (النوع، الخبرة، الجنسية).

جدول (٢): توزيع العينة الأساسية تبعاً للمتغيرات الديموغرافية

المتغيرات	النوع		المؤهل التعليمي				العمر		
	ذكور	إناث	مؤهل متوسط (بكالوريوس)	مؤهل عالي (ماجستير/ دكتوراه)	من 20 - إلى 30 عام	من 31 - إلى 40 سنة	من 41 - إلى 50 سنة	من 51 سنة فأكثر	
العدد	107	169	43	173	60	85	51	31	
المجموع	276		276				276		

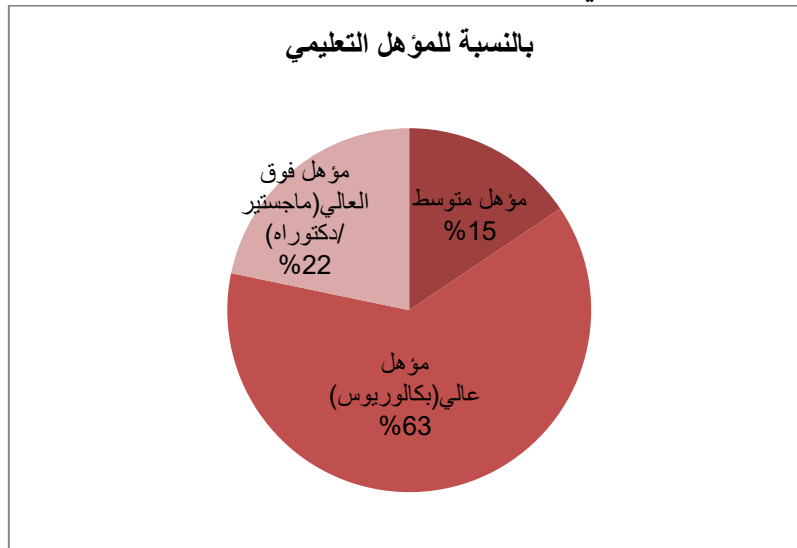
ويمكن تمثيل تلك البيانات كما يلي:

(1) بالنسبة لمتغير النوع:



شكل (1): يتضح من الشكل السابق أن عينة الدراسة الأساسية من الجمهور كانت بنسبة (39%) للذكور وبنسبة (61%) للإناث

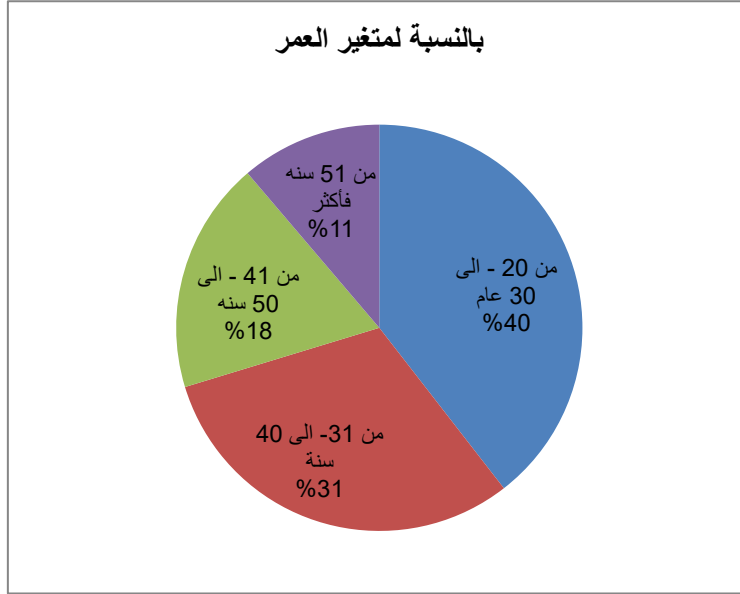
(2) بالنسبة لمتغير المؤهل التعليمي:



شكل (2)

يتضح من الشكل السابق بالنسبة لمتغير المؤهل التعليمي أن عينة الدراسة من المستفيدين من خدمات شركات الاتصالات جاء في المرتبة الأولى ذوي المؤهل التعليمي (عالي بكالوريوس بنسبة 63%) ثم جاء ذوي المؤهل فوق العالٍ ماجستير/دكتوراه بنسبة (22%) ثم في المرتبة الأخيرة ذوي المؤهل المتوسط بنسبة 15%.

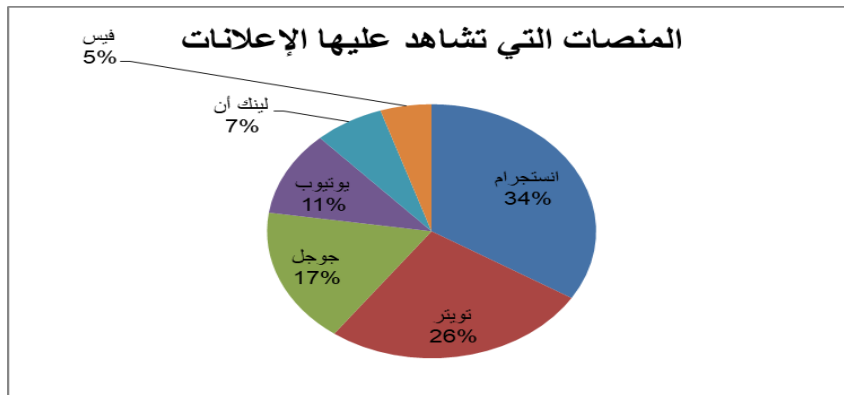
(3) بالنسبة لمتغير العمر:



شكل (3)

يتضح من الشكل السابق بالنسبة لمتغير العمر أن عينة الدراسة من المستخدمين من خدمات شركات الاتصالات جاء في المرتبة الأولى ذوي العمر من 20 إلى 30 عام (بنسبة 40%) ثم جاء ذوي العمر من 31-40 بنسبة (31%) ثم ذوي العمر من 41 إلى 50 سنة بنسبة (18%)، وفي المرتبة الأخيرة ذوي العمر 51 سنة فأكثر بنسبة (11%).

(4) ماهي أفضل المنصات التي تشاهد عليها إعلانات شركات الاتصالات (موبايلي، إس تي سي، زين السعودية)؟



شكل (4)

يتضح من الشكل السابق بالنسبة لآراء عينة الدراسة حول أفضل المنصات التي تشاهد عليها إعلانات شركات الاتصالات (موبايلي، إس تي سي، زين السعودية)، فجاءت استجاباتهم على النحو التالي: في المرتبة الأولى جاءت منصة إنستغرام بنسبة (34%) ثم في المرتبة الثانية جاء منصة تويتر بنسبة (26%)، ثم جاءت منصة جوجل بنسبة (17%) ثم يوتيوب بنسبة (11%)، ثم لينك أن بنسبة (7%)، وفي المرتبة الأخيرة جاءت منصة فيس بوك بنسبة (5%).

د. - أداة جمع البيانات:

تم إعداد استبانة مكونة من (27) عبارة، تدور حول اتجاهات الجمهور نحو تأثير التصميم التفاعلي على نجاح الحملات الرقمية: دراسة ميدانية، وتكونت الاستبانة من قسمين، القسم الأول يحتوي بيانات عامة: تمثل البيانات العامة عن المشاركين في الدراسة كالنوع، المؤهل التعليمي، والعمر وغيرها. والقسم الثاني: يحتوي على محورين: المحور الأول: ويشمل هذا المحور على (15) عبارة تدور حول أبعاد التصميم التفاعلي للإعلانات من وجهة نظر الجمهور، أما المحور الثاني: فيشمل على (12) عبارة تدور حول أثر استخدام التصميم التفاعلي للإعلان في نجاح الحملات الرقمية في شركات الاتصالات السعودية؛ وتم وضع خمسة بدائل للاستجابة على الاستبانة وهي (أوافق بشدة، أوافق، محايد، لا أوافق، لا أوافق بشدة) وطريقة تصحيحها (5، 4، 3، 2، 1) على الترتيب، وتم التحقق من الخصائص السيكومترية للاستبانة على النحو التالي:

أولاً- صدق الاستبانة: وتم التحقق منها بطريقتين على النحو التالي:

(1) الصدق الظاهري (صدق المحكمين): تم عرض أداة البحث في صورتها الأولية على مجموعة من السادة المحكمين للتحقق من صدق المحتوى الظاهري، وتم الأخذ بآراء المحكمين - قدر المستطاع وبما يتوافق وأهداف الدراسة- من حيث الحذف والإضافة والتعديل لمحاو الاستبانة وعباراتها، وفي ضوء ذلك أصبحت الاستبانة تتكون من (27) عبارة موزعة على المحورين سالفين الذكر، وأصبح جاهزاً للتطبيق على العينة الاستطلاعية.

(2) صدق الاتساق الداخلي: تم تطبيق الاستبانة على عدد (66) من عينة الدراسة وهي عينة الدراسة الاستطلاعية، وذلك للتحقق من صدق الاتساق الداخلي للاستبانة من خلال حساب ارتباط درجة كل عبارة بالدرجة الكلية للمحور الذي تنتمي إليه، ويوضح ذلك الجدول التالي:

جدول (3): مؤشرات الاتساق الداخلي لمحاوَر الاستبانة، ن = (66)

المحور الأول: (أبعاد التصميم التفاعلي للإعلانات)		المحور الثاني: (أثر استخدام التصميم التفاعلي للإعلان في نجاح الحملات الرقمية)	
العبرة	معاملات الارتباط	العبرة	معاملات الارتباط
1	**0.385	1	**0.419
2	**0.745	2	**0.397
3	**0.731	3	**0.555
4	**0.451	4	**0.824
5	**0.8	5	**0.895
6	**0.761	6	**0.867
7	**0.822	7	**0.807
8	**0.77	8	**0.783
9	**0.818	9	**0.845
10	**0.737	10	**0.932
11	**0.786	11	**0.857
12	**0.849	12	**0.882
13	**0.826		
14	**0.858		
15	**0.615		

يتضح من جدول (3) أن جميع معاملات ارتباط درجة كل عبرة بالدرجة الكلية للمحور الذي تنتمي إليه دالة إحصائياً عند مستوى (0,01) مما يدل على صدق عبارات الاستبانة.

وأيضاً بحساب درجة ارتباط كل محور من محاور الاستبانة بالدرجة الكلية للاستبانة من خلال الجدول التالي:

جدول (4): ارتباط درجة كل محور بالدرجة الكلية للاستبانة

المحور	معاملات الارتباط
المحور الأول (أبعاد التصميم التفاعلي للإعلانات)	**0.955
المحور الثاني (أثر استخدام التصميم التفاعلي للإعلان في نجاح الحملات الرقمية)	**0.927

ويتضح من الجدول أن جميع قيم معاملات ارتباط كل محور بالدرجة الكلية للاستبانة دالة عند مستوى (0.01)، مما يؤكد صدق محاور الاستبانة.

ثانياً- ثبات الاستبانة: تم حساب ثبات الاستبانة بطريقة ألفا كرونباخ Cronbach Alpha، فكانت كما هو موضح بالجدول التالي:

جدول (5): معاملات الثبات بطريقة ألفا كرونباخ لمحوري الاستبانة والاستبانة ككل

معايير ثبات ألفا كرونباخ	عدد العبارات	محاور الاستبانة
0.938	15	المحور الأول (أبعاد التصميم التفاعلي للإعلانات)
0.93	12	المحور الثاني (أثر استخدام التصميم التفاعلي للإعلان في نجاح الحملات الرقمية)
0.959	27	الاستبانة ككل

يتضح من الجدول السابق أن جميع معاملات الثبات مرتفعة؛ مما يؤكد تمتع الاستبانة بدرجة مرتفعة من الثبات، ويدل على صلاحيتها للتطبيق.

الأساليب الإحصائية المستخدمة في الدراسة

بناء على طبيعة البحث والأهداف التي سعى إلى تحقيقها، تم تحليل البيانات باستخدام برنامج الحزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية (SPSS) واستخراج النتائج وفقاً للأساليب الإحصائية التالية:

- التكرارات والنسب المئوية.
- المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية.
- معامل ارتباط بيرسون.
- معامل ألفا كرونباخ.
- تحليل الانحدار الخطي البسيط.

نتائج الدراسة ومناقشتها

أولاً- الإجابة عن السؤال الأول: ما العلاقة الارتباطية بين التصميم التفاعلي ونجاح الحملات الرقمية واستخدامها وتفعيلها في الإعلانات؟

للإجابة على هذا السؤال تم حساب معامل ارتباط بيرسون بين التصميم التفاعلي ونجاح الحملات الرقمية واستخدامها وتفعيلها في الإعلانات، كما بالجدول التالي:

جدول (6): معامل الارتباط بين التصميم التفاعلي ونجاح الحملات الرقمية واستخدامها وتفعيلها في الإعلانات

المتغيرات	نجاح الحملات الرقمية
التصميم التفاعلي	**0.719

يتضح من نتائج جدول (٦) وجود ارتباط موجب دال إحصائياً عند مستوى (0.01) بين التصميم التفاعلي ونجاح الحملات الرقمية واستخدامها وتفعيلها في الإعلانات حيث بلغت قيمة معامل الارتباط (0.719).

ثانياً- الإجابة عن السؤال الثاني: ما أبعاد التصاميم التفاعلية للإعلان من وجهة نظر الجمهور في المنطقة الشرقية والغربية والوسطى، المستخدمين من الخدمات المقدمة من قبل شركات الاتصالات السعودية؟

وللإجابة عن هذا السؤال تم حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لدرجات عينة الدراسة عن كل فقرة من فقرات المحور الأول من الاستبانة وهو محور أبعاد التصاميم التفاعلية للإعلان من وجهة نظر الجمهور كما تم حساب المتوسط العام، وقد تم ترتيبهم تنازلياً بناءً على المتوسطات والانحرافات المعيارية لدرجات أفراد العينة، والجدول الآتي يوضح هذه النتائج.

جدول (٧): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لدرجات عينة الدراسة عن كل فقرة من فقرات محور أبعاد التصاميم التفاعلية للإعلان من وجهة نظر الجمهور

م	الفقرة	غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب
1	ان يكون هناك تفاعل في الإعلان من خلال حركة أو فعل.	0	4	9	127	136	4.43	0.63	2
		0	1.4	3.3	46	49.3			
2	ان يتم استخدام الإشارات البصرية من خلال التطبيقات الرقمية.	2	11	33	128	102	4.14	0.83	10
		0.7	4	12	46.4	37			
3	إتاحة الفرصة للمقارنة بين الاختيارات المتاحة وفقاً لأسلوب الحركة التفاعلية.	2	19	31	120	104	4.1	0.9	12
		0.7	6.9	11.2	43.5	37.7			
4	افضل العروض التفاعلية مع الإضاءة واختيار الألوان لاتخذ قرار الشراء بدون تخطيط او تدبير	10	26	19	105	116	4.05	1.09	15
		3.6	9.4	6.9	38	42			

مسبق.										
1	0.64	4.46	147	112	14	3	0	ت	5	افضل الاعلانات ذات التنسيق الجيد للمساحات داخل الصورة او الفيديو والربط بينهما بوسائل الجذب البصرية.
			53.3	40.6	5.1	1.1	0	%		
8	0.78	4.17	101	132	32	11	0	ت	6	اتمكن من الوصول إلى سيل من المعلومات حول المنتج الذي ارغب في شراءه من خلال تصميم الاعلان.
			36.6	47.8	11.6	4	0	%		
9	0.76	4.15	91	149	26	8	2	ت	7	اعتقد ان إضافة الرسوم والصور الثابتة والمتحركة والصوت والفيديو أمرا ممتعا ومفيدا نسبيا في الاعلان.
			33	54	9.4	2.9	0.7	%		
4	0.73	4.19	97	146	23	10	0	ت	8	احتاج إلى تفاعل الاخرين عن السلعة أو الخدمة حتى اتخذ قرارا بالشراء.
			35.1	52.9	8.3	3.6	0	%		
14	0.81	4.09	88	143	29	15	1	ت	9	يؤثر وقت تعرضي للإعلان على استمراري في التفاعل مع المنتج.
			31.9	51.8	10.5	5.4	0.4	%		
11	0.8	4.1	90	139	34	12	1	ت	10	يسيطر تصميم الإعلان على المحتوى المعروض على الانترنت، وهو ما يدفعني للتفاعل معها.
			32.6	50.4	12.3	4.3	0.4	%		
3	0.69	4.26	106	144	21	4	1	ت	11	يعد عامل الوقت اساسي في تقدير مقدار الوقت المناسب الذي استهلكه التفاعل
			38.4	52.2	7.6	1.4	0.4	%		

									مع الاعلان واتخذ قرار الشراء.	
5	0.75	4.18	97	144	26	8	1	ت	يعد الصوت اهم الجوانب في التصميم التفاعلي أو عالم الديجتال للتفاعل مع الاعلان.	12
			35.1	52.2	9.4	2.9	0.4	%		
13	0.84	4.09	91	140	29	13	3	ت	يعد الفيديو المصور هو افضل وسائل العرض للإعلانات لدي عند القيام بالتفاعل مع الاعلان.	13
			33	50.7	10.5	4.7	1.1	%		
7	0.74	4.17	94	146	27	8	1	ت	الشكل الجمالي المبهر بالألوان والمؤثرات البصرية تجذب لاتخذ القرار الفوري بالشراء.	14
			34.1	52.9	9.8	2.9	0.4	%		
6	0.7	4.18	91	152	26	7	0	ت	ان استخدام أساليب العرض التفاعلي والعلامات التجارية يشجعني على التفاعل مع الاعلان والشراء	15
			33	55.1	9.4	2.5	0	%		
62.83			المتوسط العام للمحور الأول للاستبانة							

من خلال الجدول السابق وبالنظر إلى المتوسطات الحسابية لمفردات المحور الأول للاستبانة وهو محور أبعاد التصاميم التفاعلية للإعلان من وجهة نظر الجمهور الذي بلغت مفرداته (15) مفردة، وبمتوسط عام (62.83) للمحور، وتراوحت متوسطات مفرداته بين (4.05 - 4.46)، حيث جاءت في المرتبة الأولى الفقرة (5) حيث بلغ متوسطها الحسابي (4.46)، والتي تنص على " أفضل الإعلانات ذات التنسيق الجيد للمساحات داخل الصورة أو الفيديو والربط بينهما بوسائل الجذب البصرية"، كما جاءت في المرتبة الأخيرة الفقرة رقم (4) حيث بلغ متوسطها الحسابي (4.05) والتي تنص على "أفضل العروض التفاعلية مع الإضاءة واختيار الألوان لاتخذ قرار الشراء بدون تخطيط أو تدبير مسبق.

ثالثاً- الإجابة عن السؤال الثالث: ما الممارسات التي تستخدمها شركات الاتصالات السعودية لإنجاح الحملات الرقمية؟

وللإجابة عن هذا السؤال وللتعرف على الممارسات التي تستخدمها شركات الاتصالات تم حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لدرجات عينة الدراسة عن كل فقرة من فقرات المحور الثاني من الاستبانة وهو محور أثر استخدام التصميم التفاعلي للإعلانات في نجاح الحملات الرقمية لشركات الاتصالات السعودية من وجهة نظر الجمهور كما تم حساب المتوسط العام، وقد تم ترتيبهم تنازلياً بناءً على المتوسطات والانحرافات المعيارية لدرجات أفراد العينة، والجدول الآتي يوضح هذه النتائج.

جدول (٨): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لدرجات عينة الدراسة عن كل فقرة من فقرات محور أثر استخدام التصميم التفاعلي للإعلانات في نجاح الحملات الرقمية لشركات الاتصالات السعودية

م	الفقرة	غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب
1	تقوم الشركة بتصميم إعلانها بحيث يكون جذاب وملفت للنظر	2	4	32	154	84	4.13	0.72	12
		0.7	1.4	11.6	55.8	30.4			
2	يكون إعلان الشركة بسيطاً ويتم استخدام ألوان متناسقة ونظاماً جيداً للتنسيق البصري	1	3	27	138	107	4.25	0.705	6
		0.4	1.1	9.8	50	38.8			
3	تخدم الصور والرسومات والفيديوهات في إعلانات الشركة محتوى الخدمات تقدمها التي بشكل فعال.	1	5	27	150	93	4.19	0.71	10
		0.4	1.8	9.8	54.3	33.7			
4	تختار الشركة الصور والرسومات والفيديوهات والرموز المجتمعية ذات الصلة بالمحتوى والتي تعبر عن رسالتها	1	0	19	147	109	4.31	0.63	4
		0.4	0	6.9	53.3	39.5			

									بشكل واضح.	
7	0.77	4.21	106	133	27	9	1	ت	تستخدم الشركة في تصميم إعلانها خطوط نص واضحة وسهلة القراءة، وحجمًا ملائمًا للنصوص لتسهيل قراءتها.	5
			38.4	48.2	9.8	3.3	0.4	%		
1	0.64	4.34	116	144	13	2	1	ت	يكون تصميم إعلان الشركة مرتبًا ومنظمًا، من حيث العنوان، والنصوص، والصور، والرموز.	6
			42	52.2	4.7	0.7	0.4	%		
2	0.65	4.33	116	141	16	2	1	ت	تؤدي الألوان والنصوص دورًا حاسمًا في تصميم إعلانات الشركة وهو ما يؤثر على التفاعل واتخاذ قرار الشراء.	7
			42	51.1	5.8	0.7	0.4	%		
5	0.67	4.31	112	144	17	1	2	ت	يشمل المحتوى التفاعلي لإعلانات الشركة الإنفوجرافيك، الاستطلاعات، الاختبارات، والعديد من الأدوات الأخرى.	8
			40.6	52.2	6.2	0.4	0.7	%		
3	0.67	4.32	115	140	18	1	2	ت	يوفر التصميم التفاعلي لإعلانات لشركة فرصًا للمشاركة بنشاط في التعرف على الخدمات المتعددة التي تقدمها الشركة.	9
			41.7	50.7	6.5	0.4	0.7	%		
9	1.23	4.2	93	150	28	4	1	ت	اختار أن تعرض لي إعلانات الشركة بكامل رغبي، ويتوائم الإعلان حسب حاجاتي ورغباتي.	10
			33.7	54.3	10.1	1.4	0.4	%		
11	0.64	4.18	82	167	22	5	0	ت	تُعد الكتابات الرقمية أحد أشكال	11
			29.7	60.5	8	1.8	0	%		

									التسويق الرقمي المفيدة لمنتجات الشركة (إعلان المنتج وتفاصيل هذا المنتج)، مما يشجعي على شرائه أكثر من رؤية الإعلان وحده.	
8	0.72	4.19	91	156	23	3	3	ت	يعد الإعلان عبر	12
			33	56.5	8.3	1.1	1.1	%	وسائل التواصل مثل: فيس بوك وتويتر وانستجرام وغيرها، هو التوجه التسويقي السائد لشركات الاتصالات.	
51.2			المتوسط العام للمحور الثاني للاستبانة							

من خلال الجدول السابق وبالنظر إلى المتوسطات الحسابية لمفردات المحور الثاني للاستبانة وهو محور أثر استخدام التصميم التفاعلي للإعلانات في نجاح الحملات الرقمية لشركات الاتصالات السعودية الذي بلغت مفرداته (12) مفردات ، وبمتوسط عام (51.2) للمحور، وتراوحت متوسطات مفرداته بين (4.13- 4.43) ، حيث جاءت في المرتبة الأولى الفقرة (6) حيث بلغ متوسطها الحسابي (4.43) ، والتي تنص على " يكون تصميم إعلان الشركة مرتبًا ومنظمًا، من حيث العنوان، والنصوص، والصور، والرموز " ، كما جاءت في المرتبة الأخيرة الفقرة رقم (1) حيث بلغ متوسطها الحسابي (4.13) والتي تنص على " تقوم الشركة بتصميم إعلانها بحيث يكون جذاب وملفت للنظر.

رابعاً- الإجابة على السؤال الرابع: ما هو تأثير التصميم التفاعلي لإعلانات شركات الاتصالات السعودية (عينة الدراسة) على نجاح الحملات الرقمية؟

وللتعرف على تأثير التصميم التفاعلي لإعلانات شركات الاتصالات السعودية (عينة الدراسة) على نجاح الحملات الرقمية تم استخدام الأسلوب الإحصائية التالي:

- أسلوب تحليل الانحدار البسيط Simple Regression Analysis بين إجمالي أبعاد التصميم التفاعلي لإعلانات شركات الاتصالات السعودية كمتغير مستقل وإجمالي المحور الثاني الخاص بنجاح الحملات الرقمية كمتغير تابع، ويوضح جدول (9) تحليل الانحدار الخطي البسيط لإجمالي أبعاد التصميم التفاعلي لإعلانات شركات الاتصالات السعودية كمتغير مستقل وإجمالي المحور الثاني الخاص بنجاح الحملات الرقمية كمتغير تابع على النحو التالي:

جدول (9): نتائج تحليل الانحدار البسيط لنجاح الحملات الرقمية كمتغير تابع وإجمالي أبعاد التصميم التفاعلي للإعلانات كمتغير مستقل

المتغير المستقل	المتغير التابع	معامل الارتباط R	معامل التفسير R ²	قيمة F	معامل الانحدار B	معامل الانحدار المعياري Beta	المقدار الثابت	قيمة "ت"
إجمالي أبعاد التصميم التفاعلي للإعلانات	نجاح الحملات الرقمية	0.719	0.516	292.24	0.54	0.719	15.8	**17.1

حيث $n=276$ ، ** دالة عند مستوى (0.01)

تكشف نتائج تحليل الانحدار البسيط عن ما يلي:

- أن قيمة (ف) $F = 292.24$ وهي قيمة معنوية عند مستوى (0.01) مما يشير إلى معنوية نموذج الانحدار.
- ويشير معامل الارتباط ($R=0.719$) إلى وجود ارتباط موجب بين أبعاد التصميم التفاعلي للإعلانات ونجاح الحملات الرقمية.
- يشير (معامل التفسير المعدل R^2) إلى أن (51.6%) من التباين الحاصل في نجاح الحملات الرقمية يمكن تفسيره من خلال التباين في إجمالي أبعاد التصميم التفاعلي، وأن الباقي (48.4%) من التباين الحاصل في نجاح الحملات الرقمية يكون نتيجة عوامل أخرى أو عشوائية.
- تشير نتائج اختبار (ت) (T.Value) إلى معنوية معاملات النموذج، حيث إن مستوى الدلالة المحسوب لاختبار (ت) أقل من (0.01) مما يشير إلى معنوية معامل الانحدار بيتا (β).
- وبالنظر إلى قيم معاملات الانحدار غير المعيارية B والمعيارية Beta نجد إنها موجبة الإشارة مما يؤكد على وجود علاقة ارتباط موجبة بين أبعاد التصميم التفاعلي للإعلانات ونجاح الحملات الرقمية.
- وبناءً على النتائج السابقة نستنتج أنه "تأثير التصميم التفاعلي لإعلانات شركات الاتصالات السعودية (عينة الدراسة) على نجاح الحملات الرقمية"
- من جدول اختبار الانحدار البسيط يتضح أن معامل الارتباط 0.719 % مما يدل على أن هناك ارتباطاً موجباً مرتفعاً بين تطبيق التصميم التفاعلي للإعلانات على نجاح الحملات الإعلانية الرقمية لشركات الاتصالات (عينة الدراسة)، وبالنظر إلى جدول التباين ANOVA فإننا نقبل الفرضية التي مفادها "لا يوجد فروق بين آراء العينة المبحوثة حول تأثير المتغير المستقل "التصميم التفاعلي"،

على المتغير التابع "نجاح الحملات الإعلانية الرقمية لشركات الاتصالات"، لأن مستوى المعنوية هو 0.001 أي أقل من 5% ، وبالنظر إلى معامل التحديد فإن التصميم التفاعلي للإعلانات يفسر حوالي 51,6% من الأثر على نجاح الحملات الإعلانية لشركات الاتصالات السعودية.

■ وتكون طبيعة المعادلة الانحدارية الدالة على التنبؤ كالآتي:

المتغير التابع = قيمة الثابت + معامل الانحدار × المتغير المستقل

نجاح الحملات الرقمية = 15.8 + 0.54 × أبعاد التصميم التفاعلي لإعلانات شركات الاتصالات السعودية.

الخاتمة

تتمثل الأهداف الرئيسية لهذا البحث في تسليط الضوء على اتجاهات الجمهور نحو تأثير التصميم التفاعلي على نجاح الحملات الرقمية. وتبين أن الحملات الرقمية في عصر التكنولوجيا الرقمية الحديثة أصبحت أداة أساسية للتواصل مع الجمهور وتحقيق الأهداف التسويقية والإعلانية. ويحتل التصميم التفاعلي للإعلان أهم الوسائل التي يستخدمها المسوقون للتفاعل مع الجمهور المستهدف وزيادة الوعي والمشاركة في العلامة التجارية أو المنتج، ومع تزايد أهمية الحملات الرقمية يعتبر التصميم التفاعلي أحد العوامل الرئيسية التي تؤثر على نجاح هذه الحملات. وفيما يلي اهم النتائج والمقترحات التي توصل إليها البحث:

أولاً: النتائج

- تعتمد فاعلية نجاح تجربة المستخدم للإعلان على فعالية العلاقة بين المستخدم وواجهة الإعلان وتصميمه، حيث إنها هي حلقة الوصل بين المستخدم والنتيجة المنتظرة من الإعلان.
- في مجال التسويق والإعلان، تم استدعاء الدعائية التفاعلية المعتمدة على التصميم التفاعلية، كوسيلة إعلانية جذابة وجديدة يمكن أن تواجه التشبع الإعلاني الذي يصيب المتلقين بسبب كثرة وتكرار الإعلانات التي تحيط بهم في أي وقت وفي كل مكان.
- لقد سهّل التطور التكنولوجي في وسائل الإعلام وانتشار مفهوم التصميم التفاعلية عملية الدمج بين العالمين الحقيقي والافتراضي.
- تعتبر الأعمال الدعائية المبنية على التصميم التفاعلية وسيلة تنافسية جديدة تقدم خيارات تفاعلية واسعة تعطي المتلقين دوراً أساسياً في تشكيل وتكييف المحتوى المقدم وفقاً لتوجهاتهم وميولهم، باعتبارها عنصراً أساسياً في المحتوى الإعلامي الرقمي.

- يعد إدخال التصميم التفاعلية التي يمكن للمستخدمين (أولئك الذين يشاهدون الأعمال الدعائية) استكشافها بشكل تفاعلي أحد أهم العناصر التي تثرى الأعمال الدعائية وتلفت انتباه هؤلاء العملاء الذين يتطلعون إلى المشاركة والتفاعل والتحدث مع التصميم التفاعلية من خلال الوسائط الرقمية.
- ويعد التصميم التفاعلي طريقة إبداعية لتسويق منتجات الشركات، حيث يمكن وصول هذه التصميمات إلى أكبر شريحة ممكنة من المستخدمين من خلال عرضها في مواقع الجذب كمواقع التواصل الاجتماعي، التي لا يستغني عنها المستخدمون في وقتنا الحالي، وأيضاً الشاشات واللافتات على الطرق العامة والمشهورة وبهذه الطريقة ستحقق أبرز أهدافها التفاعلية.
- التصميم والتسويق الرقمي أصبح له دوراً رئيسياً في توفير المادي عما كان عليه سابقاً في الإعلان التقليدي عبر وسائل الإعلام التقليدية.
- يعد مجتمع عبر الإنترنت مرتبطاً بحملات إعلانية على وسائل التواصل الاجتماعي يتم تنفيذها للترويج لإدخال نماذج جديدة متطورة.
- أن العوامل المرتبطة بالحملات الإعلانية تؤثر بشكل إيجابي على موقف المستهلكين تجاه المنتج الجديد، والذي بدوره يتوسط التأثير الإيجابي على نية الشراء وسلوك التوصية. علاوة على ذلك، يُظهر التحليل اللاحق أهمية نشاط أفراد المجتمع في نجاح طرح المنتج الجديد.
- أن تنوع وتعدد مواقع التواصل الاجتماعي وتطورها وأيضاً المنصات الإعلامية الجديدة تعطي مجالاً واسعاً في تنوع أفكار التسويق وجعلها تبدو أكثر احترافية وتطوراً وابداعاً وذلك يأتي بعد استخدام الطرق والتقنيات الحديثة التي تتوفر على هذه المنصات الحديثة ويأتي هنا دور المصمم الجرافيكي والمسوق في إبرازها والاستفادة منها
- بالنسبة لمحور أبعاد التصميم التفاعلية للإعلان من وجهة نظر الجمهور، تراوحت متوسطات مفرداته بين (4.05-4.46)، حيث جاءت في المرتبة الأولى الفقرة (أفضل الإعلانات ذات التنسيق الجيد للمساحات داخل الصورة أو الفيديو والربط بينهما بوسائل الجذب البصرية) حيث بلغ متوسطها الحسابي (4.46)، في حين جاءت في المرتبة الأخيرة الفقرة رقم (أفضل العروض التفاعلية مع الإضاءة واختيار الألوان لاتخاذ قرار الشراء بدون تخطيط أو تديير مسبق) حيث بلغ متوسطها الحسابي (4.05).
- بالنسبة لمحور أثر استخدام التصميم التفاعلي للإعلانات في نجاح الحملات الرقمية لشركات الاتصالات السعودية، تراوحت متوسطات مفرداته بين (4.13-4.43)، حيث جاءت في المرتبة الأولى الفقرة (يكون تصميم إعلان الشركة مرتباً ومنظماً، من حيث العنوان، والنصوص، والصور،

(والرموز) حيث بلغ متوسطها الحسابي (4.43)، في حين جاءت في المرتبة الأخيرة الفقرة (تقوم الشركة بتصميم إعلانها بحيث يكون جذاب وملفت للنظر) حيث بلغ متوسطها الحسابي (4.13).
- تبين أن هناك ارتباطاً موجباً مرتفعاً بين تطبيق التصميم التفاعلي للإعلانات على نجاح الحملات الإعلانية الرقمية لشركات الاتصالات (عينة الدراسة)، وهذا يشير إلى أنه لا يوجد فروق بين آراء العينة المبحوثة حول تأثير المتغير المستقل "التصميم التفاعلي"، على المتغير التابع "نجاح الحملات الإعلانية الرقمية لشركات الاتصالات السعودية".

ثانياً: التوصيات

- لا بد من استخدام جميع أنواع التردد التي تثار على وسائل الإعلام الرقمي لبناء استراتيجية إعلانية تؤثر على الجمهور المستهدف.
- يجب دراسة جوانب التصميم التفاعلي لوضع الضوابط والمعايير للاستراتيجية الإعلانية.
- يجب إجراء العديد من التغييرات في أساليب التسويق والإعلان، لدمج تصميم التفاعل في الوسائط الجديدة، استناداً إلى الأشكال الجديدة للتعبير التفاعلي في بيئة الوسائط الجديدة.
- يحتم الوضع الراهن ضرورة تفعيل ديناميكيات الدعم الخلفي من خلال مركز اتصال فعال، ومقاييس نجاح الحملة الإعلانية الرقمية، بما يتيح تصميم وتنفيذ حملة إعلانية رقمية فعالة للشركة.
- ضرورة متابعة التطورات الإعلانية التقنية والتكنولوجية وتجديداتها للحصول على مميزات ومواكبة العصر وتكون ملائمة للمتلقى المعاصر.
- يجب استدعاء الدعاية التفاعلية المعتمدة على التصميم التفاعلية.
- ضرورة الاهتمام بمشاركة المتلقي في العملية الاتصالية، ليعبر عن الاعلان في ظل الوسائل التكنولوجية الحديثة.
- لا بد من دراسة العوامل السيكولوجية للمستخدم تعطي ابعادا جديدة وضرورية لنجاح العملية الاتصالية في التصميم التفاعلي.

قائمة المراجع

أولاً: المراجع باللغة العربية

- 1) ابراهيم، رنا مجدي محمد، جلال سلام، أمل سراج، أهمية استخدام التقنيات الحديثة لإنتاج إعلان بتصميم جرافيكي تفاعلي (مثال تطبيقي على إعلانات الطرق Outdoors)، مجلة بحوث التربية النوعية، المقالة 23، المجلد 2017، العدد 46، إبريل 2017.

- (2) أبو دنيا، سمر هاني السعيد، العدوي، نجوى يحيى، الأشقر، محمد عصام فوزي حسين، تصميم الهوية التفاعلية للإعلان لتلائم مستحدثات تكنولوجيا الاتصال والمعلومات وأثر استخدامها في نجاح الحملات الإعلانية، مجلة العمارة والفنون والعلوم الإنسانية، الجمعية العربية للحضارة والفنون الإسلامية، العدد 28، 2021.
- (3) بركات، نوال، 2016. انعكاسات مواقع التواصل الاجتماعي على نمط العلاقات الاجتماعية: دراسة ميدانية، أطروحة دكتوراه، جامعة محمد خضير، الجزائر.
- (4) البشاشة، وسام طويل، 2013. دوافع استخدام طلبة الجامعات لمواقع التواصل الاجتماعي واشباعاتها: فيس بوك وتويتر، رسالة ماجستير، كلية الصحافة والإعلام، جامعة البترا، الجزائر.
- (5) الجبير، محمد بن فهد، دوافع تعرض الجمهور للإعلان المرئي وتأثيره على سلوكهم الشرائي، مجلة إتحاد الجامعات العربية لبحوث الإعلام وتكنولوجيا الإتصال، العدد (10)، 2023.
- (6) حسن، سلوى محمد عبد النبي، علي، نهلة حسن، سليمان، أميرة فؤاد أنور محمد، الاستفادة من دمج التكنولوجيا الرقمية والتصميم التفاعلي في استحداث حلى معاصرة، مجلة التصميم الدولية، الجمعية العلمية للمصممين، المجلد 8، العدد 2، 2018.
- (7) حسني، نرمين علي، استراتيجية تصميمية لتفعيل دور الإعلان التفاعلي في إثراء البيئة الداخلية للمطاعم، مجلة الفنون والعلوم التطبيقية، جامعة دمياط - كلية الفنون التطبيقية، المجلد 5، العدد 3، 2018.
- (8) خيرت، نانسي محمد، صبري، محمد شريف، مصطفى، عبير حسن عبده، التفاعلية ودورها في دعم العلاقة الإنسانية بين الماركة والمتلقي في تصميم الإعلان، مجلة التصميم الدولية، الجمعية العلمية للمصممين، المجلد 9، العدد 1، 2019.
- (9) الزواتي، سجي عبد الهادي حافظ، درجة فعالية التصميم الجرافيكي بالتسويق والترويج الرقمي للقطاع السياحي الأردني، رسالة ماجستير، جامعة الشرق الأوسط، كلية العمارة والتصميم، الأردن، 2020.
- (10) ساطور، محمد مختار متولي، الإعلان التفاعلي في عصر الوسائط الرقمية، مجلة علوم وفنون، دراسات وبحوث، جامعة حلوان، المجلد 23، العدد 2، 2011.
- (11) سراج، أمل محمد حسنين، وعيادة، وسام مصطفى، توظيف اتجاهات الإعلام الرقمي كاستراتيجية اتصالية في تصميم الحملات الإعلانية: دراسة حاله عن الحملات الإعلانية في السوق المصري، مجلة العمارة والفنون والعلوم الإنسانية، الجمعية العربية للحضارة والفنون الإسلامية، عدد خاص، 2021.

- 12) السيد، نهلة سيد علي، التصميم الإعلاني التفاعلي في ظل التطور التكنولوجي الحديث، مجلة الفنون والعلوم التطبيقية، جامعة دمياط - كلية الفنون التطبيقية، المجلد 10، العدد 3، 2023.
- 13) شحاتة، محمد محمود أحمد، شلتوت، محمد شوقي عبد الفتاح، شلتوت، آية محمد، عوض، هبة عبد المهيم محمد، اتجاهات مبتكرة لإعلان المجلة التفاعلي في عصر الميديا، مجلة الفنون والعلوم التطبيقية، جامعة دمياط - كلية الفنون التطبيقية، المجلد 8، العدد 4، 2021.
- 14) شحاتة، محمد محمود أحمد، محمد، إيناس محمود، وشطا، إلهام رشدي، الأساليب التفاعلية الإلكترونية ودورها في تصميم الإعلان التفاعلي، مجلة العمارة والفنون والعلوم الإنسانية، الجمعية العربية للحضارة والفنون الإسلامية، العدد 11، 2018.
- 15) صادق، شيماء، تعظيم دور تقنية الواقع المعزز للإعلان التفاعلي بداخل المولات التجارية. مجلة العمارة والفنون والعلوم الإنسانية، المجلد 3، العدد 12 (2)، 2018.
- 16) صادق، عباس مصطفى، الإعلام الجديد.. المفاهيم والوسائل والتطبيقات، دار الشروق، عمان، 2008.
- 17) طارق، شهد، واقع تصميم واجهات المستخدم في تطبيقات الهواتف الذكية، رسالة ماجستير، جامعة الشرق الأوسط، كلية العمارة، قسم التصميم الجرافيكي، الأردن، 2017.
- 18) عبد الرحيم، محمد على عزمي، التكنولوجيات الرقمية الذكية في بيئة الإعلان التفاعلي، مجلة التصميم الدولية، الجمعية العلمية للمصممين، المجلد 7، العدد 2، 2017.
- 19) عبد الرحيم، منى إبراهيم، حملات إعلانية تفاعلية رقمية باستخدام أكواد الاستجابة السريعة للترويج للأزياء النسائية ذات الطابع الفرعوني، مجلة التصميم الدولية، الجمعية العلمية للمصممين، المجلد 13، العدد 4، 2023.
- 20) كاتب، سعود صالح (2002م). الإعلام القديم والجديد.. هل الصحافة المكتوبة في طريقها للانقراض، شركة المدينة المنورة للطباعة والنشر، جدة.
- 21) اللبان، شريف درويش، الصحافة الإلكترونية - دراسات في التفاعلية وتصميم المواقع، الدار المصرية اللبنانية، القاهرة، 2005.
- 22) ماكلوهان، مارشال، كيف نفهم وسائل الاتصال، ترجمة خليل صابات وآخرون، دار النهضة العربية، القاهرة، 1975.
- 23) المجذوب، نسرین محمد خير، فاعلية التصميم الجرافيكي المتحرك عبر وسائل التواصل الاجتماعي في الحملات الإعلانية داخل الأردن، رسالة ماجستير، جامعة الشرق الأوسط، كلية العمارة والتصميم، الأردن، 2020.

- 24) مرابط، فريدة، 2018. نظريات التأثير القوي في ظل الإعلام الجديد، مجلة الدراسات الإعلامية، المركز العربي الديمقراطي، المانيا.
- 25) موصلى، ابراهيم، دور محددات اتجاهات العملاء نحو الإعلانات عبر مواقع التواصل الاجتماعي وسلوكهم الاستجابي، رسالة مقدمة لنيل شهادة الدكتوراه، جامعة حلب، ٢٠١٥.

ثانياً: المراجع باللغة الأجنبية

- 1) Abdel Razek, Tamer Abdel Latif, Al-Saeed, Samar Hani, Alwani, Dalia Mohsen Jaber, interactive advertising works using augmented reality technology, International Design Magazine, Fourth International Conference, February 28-29, 2016.
- 2) Altstiel, T., & Grow, J. Advertising Creative: strategy, Copy, Design (Third Edition ed.). California: Sage Publication, Inc, 2013.
- 3) Baum, Daniela., Spann, Martin., Füller, Johann., Thürridl, Carina Melanie, The impact of social media campaigns on the success of new product introductions, Journal of Retailing and Consumer Services 50, 2018.
- 4) Craig, A. B. Understanding augmented reality: Concepts and applications. United States of America, 2013.
- 5) Habes, M., Alghizzawi, M., Salloum, S. A., & Mhamdi, C. Effects of Facebook Personal News Sharing on Building Social Capital in Jordanian Universities. In Recent Advances in Intelligent Systems and Smart Applications, 2020.
- 6) Iankovets, Tetiana, Media planning of digital advertising campaigns, Eastern-European Journal of Enterprise Technologies, 6(13 (126)), December 2023.
- 7) Kotler, P., & Armstrong, G. Principles of Marketing (13th edition ed.). New Jersey: Pearson Education, 2010.
- 8) Thomsen, Margrethe Dal, Advertising on the Internet, Masters Degree in Marketing, The University of West Ministers, Chapter 4, September 1996.
- 9) McMillan, Sally J. and Hwang, Jang-Sun (2002). Measures of Perceived Interactivity: An Exploration of the Role of Direction of Communication, User Control, and Time in Shaping Perceptions of Interactivity. Journal of Advertising, Vol. 31.
- 10) Molly, E. Holzschlag: Web by Design (The Complete Guide) Sybex - San Francisco, 1998.
- 11) Paul, A. Pavlou, Interactive Advertising: A New Conceptual Framework Towards Integrating Elements of the Marketing Mix. Springer International Publishing, 2015.

- 12) Santos, Silvia Spagnol Simi dos., Carvalho, Carlos Eduardo, The use of digital data analytics in the performance of advertising campaigns: the effect of absorptive capacity. *Revista Brasileira de Gestão de Negócios*, 25(3), 2023.
- 13) Santos, Silvia Spagnol Simi, Carvalho, Carlos Eduardo, The use of digital data analytics in the performance of advertising campaigns: the effect of absorptive capacity. *Revista Brasileira de Gestão de Negócios*, 25(3), 2023.
- 14) Siang, A. &Y. S, " What is Interaction Design? ", *nteraction-design.org*, (OnLine), 2017, available: <https://www.interaction-design.org/literature/article/what-isinteraction-design> .
- 15) Taneja, Girish and Vij, Sandeep, Dynamics of a Digital Advertising Campaign. *Proceedings of 10th International Conference on Digital Strategies for Organizational Success*, January 5, 2019, Available at: <http://dx.doi.org/10.2139/ssrn.3308035>
- 16) Ronald, W. Lane, Karen, White, *Direct-Response, and Internet Advertising*, Hill and J. Thomas Russell, Chapter: 13, 2005.
- 17) Want, Roy., Schilit, Bill. *Interactive Digital Signage*, *Compute*, 45, 2012.
- 18) World Design Organization – WDO. Definition of industrial design Recuperado em 17 de novembro de 2017, <http://http://wdo.org/about/definition>
- 19) Zhong, Mengxue, *Application of Interaction Design in New Media Advertising*, *International Journal of Frontiers in Sociology*, Vol. 4, Issue 6, Published by Francis Academic Press, UK, 2022.

الملاحق

ملحق (1)

استمارة استبيان

عزيزي العميل / عزيزتي العميلة..

تحية طيبة وبعد،

برجاء الإجابة على الأسئلة التالية التي تضمن البحث العلمي تحت عنوان: تأثير التصميم التفاعلي على نجاح الحملات الرقمية: دراسة ميدانية. وذلك بالتطبيق على شركات الاتصالات السعودية الثلاث: (شركة إس تي سي - شركة موبايلي - شركة زين السعودية).

مع العلم أن كل البيانات المذكورة في هذه الاستمارة هي في سرية تامة ولأغراض البحث العلمي فقط لا غير.

مع وافر الاحترام والتقدير

باحثون في ماجستير الإعلام الرقمي

أولاً: البيانات الديموغرافية

الجنس: ذكر أنثى

المؤهل التعليمي:

مؤهل متوسط

مؤهل عالي (بكالوريوس)

مؤهل فوق العالي (ماجستير/ دكتوراه)

العمر:

من 20 - الى أقل من 30 عام

من 30- الى أقل من 40 سنة

من 40 - الى أقل من 50 سنه

من 50 فأكثر سنه

ماهي أفضل المنصات التي تشاهد عليها إعلانات شركات الاتصالات (موبايلي، إس تي سي، زين السعودية)؟

جوجل Google

يوتيوب YouTube

لينكد إن LinkedIn

فيسبوك Facebook

تويتر Twitter

إنستغرام Instagram

ثانياً: تقييم التصميم التفاعلي للإعلانات في شركات الاتصالات السعودية من قبل الجمهور

X	أبعاد التصميم التفاعلي للإعلانات من وجهة نظر الجمهور	موافق بشدة	موافق	موافق إلى حد ما	غير موافق	غير موافق بشدة
1	أن يكون هناك تفاعل في الإعلان من خلال حركة أو فعل.					
2	أن يتم استخدام الإشارات البصرية من خلال التطبيقات الرقمية.					
3	إتاحة الفرصة للمقارنة بين الاختيارات المتاحة وفقاً لأسلوب الحركة التفاعلية.					
4	أفضل العروض التفاعلية مع الإضاءة واختيار الألوان لاتخاذ قرار الشراء بدون تخطيط أو تدبير مسبق.					
5	أفضل الإعلانات ذات التنسيق الجيد للمساحات داخل الصورة أو الفيديو والربط بينهما بوسائل الجذب البصرية.					
6	أتمكن من الوصول إلى سيل من المعلومات حول المنتج الذي أريد في شراءه من خلال تصميم الإعلان.					
7	اعتقد ان إضافة الرسوم والصور الثابتة والمتحركة والصوت والفيديو أمراً ممتعاً ومفيداً نسبياً في الإعلان.					
8	احتاج إلى تفاعل الآخرين عن السلعة أو الخدمة حتى اتخذ قراراً بالشراء.					
9	يؤثر وقت تعرضي للإعلان على استمراري في التفاعل مع المنتج.					
10	يسيطر تصميم الإعلان على المحتوى المعروض على الإنترنت، وهو ما يدفعني للتفاعل معها.					
11	يعد عامل الوقت أساسياً في تقدير مقدار الوقت المناسب الذي استهلكه التفاعل مع الإعلان واتخذ قرار الشراء.					
12	يعد الصوت أهم الجوانب في التصميم التفاعلي أو عالم الديجتال للتفاعل مع الإعلان.					
13	يعد الفيديو المصور هو أفضل وسائل العرض للإعلانات لدي عند القيام بالتفاعل مع الإعلان.					
14	الشكل الجمالي المبهر بالألوان والمؤثرات البصرية تجذبني لاتخاذ القرار الفوري بالشراء.					
15	ان استخدام أساليب العرض التفاعلي والعلامات التجارية يشجعني على التفاعل مع الإعلان والشراء					

ثالثاً: أثر استخدام التصميم التفاعلي للإعلانات في نجاح الحملات الرقمية لشركات الاتصالات السعودية

X	العبارات	موافق بشدة	موافق	موافق إلى حد ما	غير موافق بشدة	غير موافق
1	تقوم الشركة بتصميم إعلانها بحيث يكون جذاب وملفت للنظر.					
2	يكون إعلان الشركة بسيطاً ويتم استخدام ألوان متناسقة ونظاماً جيداً للتنسيق البصري.					
3	تخدم الصور والرسومات والفيديوهات في إعلانات الشركة محتوى الخدمات تقدمها التي بشكل فعال.					
4	تختار الشركة الصور والرسومات والفيديوهات والرموز المجتمعية ذات الصلة بالمحتوى والتي تعبر عن رسالتها بشكل واضح .					
5	تستخدم الشركة في تصميم إعلانها خطوط نص واضحة وسهلة القراءة، وحجماً ملائماً للنصوص لتسهيل قراءتها.					
6	يكون تصميم إعلان الشركة مرتباً ومنظماً، من حيث العنوان، والنصوص، والصور، والرموز.					
7	تؤدي الألوان والنصوص دوراً حاسماً في تصميم إعلانات الشركة وهو ما يؤثر على التفاعل واتخاذ قرار الشراء.					
8	يشمل المحتوى التفاعلي لإعلانات الشركة الإنفوجرافيك، الاستطلاعات، الاختبارات، والعديد من الأدوات الأخرى.					
9	يوفر التصميم التفاعلي لإعلانات لشركة فرصاً للمشاركة بنشاط في التعرف على الخدمات المتعددة التي تقدمها الشركة.					
10	اختار أن تعرض لي إعلانات الشركة بكامل رغبي، ويتواءم الإعلان حسب حاجاتي ورغباتي.					
11	تعد الكتلوجات الرقمية أحد أشكال التسويق الرقمي المفيدة لمنتجات الشركة (إعلان المنتج وتفاصيل هذا المنتج)، مما يشجعي على شرائه أكثر من رؤية الإعلان وحده.					
12	يعد الإعلان عبر وسائل التواصل مثل: فيس بوك وتويتر وانستجرام وغيرها، هو التوجه التسويقي السائد لشركات الاتصالات.					

دور إدارة الأزمات في ظل جائحة كورونا وأثره في تخطي الأزمة دراسة ميدانية على شركة الفنار للمشاريع

محمد محمود الكحلوت*، حسن محمود الكحلوت، محمود سعيد المقيد

ماجستير إدارة الأعمال، كلية الإدارة، جامعة ميد أوشن

* mkahlout91@gmail.com

وليد عبد الجواد سليمان صديق، الفيصل عبد الحميد محمد حسن

كلية الإدارة، جامعة ميد أوشن

المستخلص

اشتملت الدراسة الميدانية التي أجريتها على عدد من مدراء وموظفي شركة الفنار للمشاريع على معرفة اتجاهات الشركة الإيجابية نحو إدارة الأزمات ودرجة اهتمامهم وتفاعلهم معها من خلال بعض التساؤلات المتعلقة بمستوى الوعي ودرجة تطبيق استراتيجيات إدارة الأزمات وتحديدًا خلال فترة جائحة كورونا، وتبين وجود دور إيجابي وفعال لإدارة الأزمات لتحقيق الهدف المنشود منه وهو بنقل الشركة وأعمالها إلى بر الأمان خلال فترة الجائحة وتمكينها من تخطي الأزمة بالشكل المطلوب.

تم التطرق في بداية الدراسة لبعض الدراسات السابقة المتخصصة بإدارة الأزمات ومقارنة نتائج تلك الدراسات بالنتائج المستنبطة من دراستنا، وقد خلصت نتائج المقارنات إلى أن تطبيق استراتيجيات إدارة الأزمات في الشركات يلعب دوراً هاماً في حماية الشركة من الأخطار المتوقعة وغير المتوقعة من خلال التخطيط المسبق ووضع استراتيجيات لإدارة الأزمات قبل وقوعها، ويرتبط مدى نجاح الشركات وتفوقها بقدرة إدارة الشركة على إدارة أزماتها الداخلية أو الخارجية على حد سواء.

ثم تطرقنا إلى أهم أهداف الدراسة والتي شملت التعرف على دور إدارة الأزمات في التعامل مع الإجراءات اللازمة لتخطي جائحة كورونا وتأثيرها وتقييم خطط واستراتيجيات إدارة الأزمات المتبعة في شركة الفنار وقياس فعالية تلك الإجراءات والتي كانت تتمحور حول الإجراءات الداخلية والخارجية.

ثم تطرقنا إلى توضيح بعض النظريات المتعلقة بإدارة الأزمات وتعرفنا على بعض التعريفات الإجرائية المتعلقة بالإدارة والأزمات

وأخيراً، فقد تطرقنا في نهاية دراستنا إلى عرض ومناقشة نتائج الدراسة، من خلال تحليل البيانات الديموغرافية لعينة من موظفي شركة الفنار للمشاريع، بالإضافة إلى تحليل إجابات أفراد العينة على أداة

البحث (الاستبانة) وتم تحليل التساؤلات والإجابة عنها بشكل مفصل ومن ثم اختبار الفرضيات للوصول الى النتيجة النهائية.

وفي نهاية الدراسة قام الباحثون بطرح بعض التوصيات التي من دورها تعمل على تطوير وتحسين مفهوم إدارة الأزمات لدى الشركات.

الكلمات المفتاحية: إدارة الأزمات، جائحة كورونا، كوفيد-19، شركة الفانار.

The Role of Crisis Management in the Corona Pandemic and its Impact on Overcoming the Crisis: An Applied Study on AlFonar – Projects Company

Muhammad M. Al-Kahlout, Hassan M. Al-Kahlout, Mahmoud S. Al-Muqayed

Master of Business Administration, College of Management, Mid-Ocean University

* Mkahlout91@gmail.com

Walid A. S. Siddiq, Al-Faisal A. M. Hassan

College of Management, Mid-Ocean University

Abstract

The field study conducted delved into the attitudes of managers and employees at Al Fanar Projects Company towards crisis management, gauging their interest and interaction through various questions related to awareness levels and the application of crisis management strategies, particularly during the COVID-19 pandemic. The study revealed a positive and effective role of crisis management in achieving the desired goal of transitioning the company and its operations to safety during the pandemic, enabling it to overcome the crisis effectively.

At the outset, the study reviewed previous specialized research on crisis management, comparing the findings with those derived from our study. The results of the comparisons indicated that implementing crisis management strategies in companies plays a crucial role in protecting them from expected and unexpected risks through pre-planning and developing crisis management

strategies before their occurrence. The success and excellence of companies are linked to the company's ability to manage its internal and external crises alike.

The study then outlined the main objectives, including identifying the role of crisis management in dealing with the necessary procedures to overcome the COVID-19 pandemic, assessing the plans and crisis management strategies adopted by Al Fanar Company, and measuring the effectiveness of these measures, which focused on internal and external procedures.

Furthermore, the study clarified some theories related to crisis management and introduced procedural definitions related to management and crises.

Finally, the study concluded with a presentation and discussion of the research results, analyzing the demographic data of a sample of Al Fanar Projects Company employees, along with analyzing the sample's responses to the research tool (questionnaire). The questions were analyzed and answered in detail, followed by hypothesis testing to reach the conclusion.

In conclusion, the researchers presented some recommendations aimed at developing and improving the concept of crisis management in companies.

Keywords: Crisis Management, Corona Pandemic, Covid19.

المقدمة

تم الإبلاغ لأول مرة إلى منظمة الصحة العالمية عن فيروس كورونا كفيروس غير معروف في أواخر ديسمبر 2019، وتسببت التطورات التي حدثت طوال عام 2020 في حالة عدم يقين كبيرة بشأن اتجاهات الاقتصاد العالمي وأثرت على الشركات بشكل كبير. وكانت الآثار الأولية محسوسة بشكل واضح في مجالات المقاولات والصناعة والسياسة والاقتصاد والقطاع المحاسبي في الشركات وغيرها، حيث أدت حالة عدم اليقين هذه إلى وجود مخاطر لم تواجهها الكيانات الاقتصادية من قبل (ICPAC, 2020).

يعتبر حقل إدارة الأزمات من الحقول الإدارية الحديثة؛ وقد نمت وترعرعت أسس هذا الحقل ومفاهيمه ومحاوره وجوانبه المتعددة بصورة لافتة وبارزة في العقود الأخيرة وربما يعود ذلك لكثرة

الأزمات التي تعصف وتواجه الدول والمؤسسات على السواء وما يزال الباحثون في هذا الحقل يبحثون بصورة مستمرة عن الأسس والأساليب والاستراتيجيات والسياسات والإجراءات والتكتيكات المناسبة لإدارة الأزمات؛ مما جعل من حل إدارة الأزمات علماً وفناً لتطوير تصورات قادرة على مواجهة الأزمات بأشكالها المتعددة: وأنواعها المختلفة (أبو فار 2018).

وفي ظل التطورات السريعة التي يشهدها العالم وتزايد حدة المنافسة في الأسواق العالمية، يصبح تحليل وتفهم البيئة التي تؤثر على النشاط الاقتصادي ضرورة ملحة لنجاح الشركات وازدهارها. إن هذا البحث يسلط الضوء على أهمية اعتماد مناهج إدارية متطورة لمواجهة التحديات الحالية والمستقبلية، وخاصة فيما يتعلق بإدارة الأزمات.

تعتبر إدارة الأزمات من المجالات الحيوية في سياق الإدارة الاستراتيجية، حيث تسعى الشركات إلى تطبيق استراتيجيات فعالة للتعامل مع الأزمات المتوقعة والطارئة، والتي قد تتطلب استجابة سريعة وفعالة لضمان استمرارية العمل والحفاظ على سمعة الشركة ومكانتها في السوق.

وتتربع شركات المقاولات الكبرى في المملكة العربية السعودية على رأس القائمة من حيث الأهمية في مجال إدارة الأزمات، نظراً للدور الحيوي الذي تلعبه في الاقتصاد الوطني وتأثيرها البالغ على مختلف القطاعات الاقتصادية.

تأتي شركة الفنار للمشاريع كحالة دراسية بارزة في هذا السياق، حيث سيتم تحليل تأثير تطبيق استراتيجيات إدارة الأزمات المعتمدة من قبلها على تخطي أزمة جائحة كورونا. كما سيتم تقديم دراسة للتحديات التي تواجهها الشركة والسياسات والإجراءات التي اتخذتها للتعامل مع هذه الأزمة الصحية العالمية.

وعلى هذا الأساس، يهدف هذا البحث إلى إلقاء الضوء على دور إدارة الأزمات في شركة الفنار للمشاريع، وكيفية تغلبها على أزمة جائحة كورونا واستسقاء الدروس المستفادة من تجربتها ومحاولة تقديم توصيات عملية تعزز من قدرتها على التكيف مع التحديات الحالية وضمان استمرارية الأعمال في المستقبل.

إشكالية الدراسة

أثر تزامن اندلاع جائحة كورونا مع العام 2019 سلّباً على الوضع الاقتصادي والنفسي للمجتمعات حول العالم. يسعى هذا البحث إلى دراسة دور إدارة الأزمات في تنفيذ الإجراءات الضرورية لمواجهة هذه الأزمة، بالإضافة إلى استكشاف الإجراءات الأخرى التي تتخذها الشركات نحو أفراد المجتمع لمكافحة الوباء وتجاوز الأزمة ومعالجة تأثيرها.

تم اختيار هذا البحث للحاجة إلى فهم الخبرات المستفادة من تجربة جائحة كورونا لتعزيز الجاهزية الإدارية والتحضير للتعامل مع أزمات مماثلة في المستقبل، مما يعزز القدرة على التعافي والتكيف مع التحديات الاقتصادية والصحية الناجمة عن الجوائح العالمية.

أهداف الدراسة

الهدف الرئيسي للبحث:

دراسة دور "إدارة الأزمات" في التعامل مع الإجراءات اللازمة لتخطي جائحة كورونا وتأثيرها.

الأهداف الفرعية:

- تقييم استراتيجيات إدارة الأزمات المتبعة في الشركة من حيث:
 - التخطيط لإدارة الأزمة.
 - توفر البيانات والمعلومات.
 - الفعالية في اتخاذ القرار.
 - توفر المخصصات المالية.
 - الكوادر البشرية.
- قياس فعالية الإجراءات الداخلية لمواجهة جائحة كورونا في الشركة والامتثال للتعليمات الرسمية.
- قياس فعالية النتائج والتأثيرات على العمل والموظفين.
- تقييم فعالية الإجراءات الخارجية المتعلقة بالتعامل مع الزبائن والمجتمع لمكافحة الوباء.

أهمية الدراسة

تأتي أهمية هذه الدراسة من الحاجة الملحة إلى فهم مدى تأثير جائحة كورونا على الشركات وقدرة الشركات على التكيف والتغلب على التحديات، من خلال تحليل دور إدارة الأزمات والإجراءات التي تنفذها الشركة، يمكننا الكشف عن العوامل الرئيسية التي تؤثر على قدرة الشركة على التكيف وتجاوز الأزمات. بالنظر إلى أن جائحة كورونا أثرت بشكل كبير على الاقتصاد والمجتمعات حول العالم، فإن فهم كيفية تأثير هذه الجائحة وتحدياتها على الشركات يمثل خطوة أساسية في تحضير الشركات للتعامل مع أزمات مماثلة في المستقبل. وبالتالي، تساهم نتائج هذه الدراسة في تعزيز الجاهزية الإدارية للشركات وزيادة قدرتها على التكيف والاستجابة للتحديات الاقتصادية والصحية الناجمة عن الجوائح العالمية.

تساؤلات الدراسة

- ما هي استراتيجيات إدارة الأزمات المتبعة في الشركة؟
- ما دور إدارة الأزمات في تخطي أزمة جائحة كورونا في الشركة والإجراءات التي تم اتخاذها؟

فرضيات الدراسة

- هناك علاقة إيجابية بين استراتيجيات إدارة الأزمات التي تنفذها الشركة وبين قدرتها على التكيف وتخطي التحديات التي نشأت نتيجة جائحة كورونا.
- توجد فروق دالة إحصائية بين استراتيجيات إدارة الأزمات المتبعة في الشركة (التخطيط لإدارة الأزمة، توفر البيانات والمعلومات، الفعالية في اتخاذ القرار، توفر المالية، الكوادر البشرية) تبعاً للمتغيرات الديموغرافية.
- توجد فروق دالة إحصائية بين دور إدارة الأزمات في تخطي أزمة جائحة كورونا في الشركة والإجراءات التي تم اتخاذها (الإجراءات الداخلية لمواجهة جائحة كورونا في الشركة والامتثال للتعليمات الرسمية، النتائج والتأثيرات على العمل والموظفين، الإجراءات الخارجية المتعلقة بالتعامل مع الزبائن والمجتمع لمكافحة الوباء) تبعاً للمتغيرات الديموغرافية.

الدراسات السابقة

- 1- العتيبي، سعد بن عزيز حبيب. (2024). واقع إدارة الأزمة في جامعة أم القرى في ظل جائحة كورونا كوفيد 19 وأثر ذلك في خطط إدارة الأزمة بالجامعة. هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على واقع إدارة الأزمة بالجامعة في ظل جائحة كورونا، وأثر ذلك في الخطط العامة للجامعة، وفي جودة الخدمة التعليمية التي تقدمها، ومعرفة التحديات التي تواجه الجامعة في ظل إدارتها للأزمة، واستخدام الباحث المنهج الوصفي التحليلي لجمع معلومات وبيانات من أفراد عينة الدراسة من العاملين والطلاب بجامعة أم القرى بمكة المكرمة. توصلت الدراسة إلى أن درجة إدارة الأزمة بجامعة أم القرى في ظل جائحة كورونا وأثرها في الخطط العامة للجامعة وفي جودة الخدمة التعليمية التي تقدمها الجامعة كانت كبيرة، وذلك من واقع مدى مساعدة وملاءمة الخطط الموجودة لإدارة الأزمة في تجاوزها نحو تحقيق الأهداف المخطط لها من إدارة الجامعة.
- 2- الكركي، ابراهيم محمد عودة. (2023). دور الشركات الكبرى في محافظة الخليل في إدارة الأزمات: أزمة كوفيد 19 نموذجاً.

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على دور الشركات الكبرى في إدارة الأزمات واتخذت من محافظة الخليل كعينة مكانية لإجراء البحث عليها، وبصورة محدودو خصصت جائحة كوفيد 19 نموذجا لدراستها.

استخدم الباحث منهجية المسح الشامل وأضاف أداة الاستبانة كأداة لجمع البيانات، صمم الباحث فقرات الاستبانة كمقياس لدور الشركات في مواجهة الأزمات.

وقد خلصت نتائج الدراسة إلى الدور الهام الذي لعبته الشركات الكبيرة في التخفيف من أثار الجائحة على المجتمع حيث قامت بعض الشركات بتوفير الإقامة المجانية في الفنادق للسكان المحليين كما قامت شركات أخرى بالمساهمة في تحسين مجموعة من الظروف المعيشية للمجتمع بتقديم الدعم المادي وبعض وسائل الترفيه للمواطنين للتخفيف من حدة وأثر الجائحة على افراد المجتمع.

1- قدوري، نور الدين. ونوى، نور الدين. (2023). إدارة الأزمات وتداعيات جائحة كورونا على قطاع أعمال المؤسسات الصغيرة والمتوسطة بالتركيز على بعض التجارب العربية

هدفت هذه الدراسة إلى تبين أهمية مفهوم إدارة الأزمات بالنسبة للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة في ظل أزمة كورونا، وعرض بعض التجارب العربية في محاولة الحد من تأثير الأزمة. توصلت النتائج إلى أهمية تواجد إدارة خاصة بالأزمات داخل المؤسسات حيث كان ضرر الأزمة كبيرا على الشركات. أما بخصوص الدور العربية فإن معظمها اتبع نفس الاستراتيجيات للتعافي من الأزمة تمثلت في برامج المساعدات المالية.

استخدم الباحثان المنهج الوصفي والتحليلي من خلال التعرف على مفهوم إدارة الأزمات من ناحية النظرية بالاعتماد على المراجع المختلفة والاعتماد على التقارير والمعطيات الإحصائية الصادرة من الهيئات أو المنظمات المعتمدة والتابعة لحكومة الدولة.

2- وحيش، فاطمة. ودرويش، نضال. (2023). كيف تتعامل الشركات العائلية مع أزمة كورونا (كوفيد-19) في مجال إدارة الموارد البشرية والتسويق: حالة الشركات العائلية الفلسطينية

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف إلى كيفية تعامل الشركات العائلية العاملة في قطاع التجزئة، في محافظة رام الله والبيرة، مع أزمة كورونا في مجال الموارد البشرية، والتسويق، وقد استخدم المنهج الوصفي التحليلي، والاستبانة بوصفها أداة لجمع البيانات، وكوّن مجتمع الدراسة من الشركات العائلية في تجارة التجزئة والتي تتكون من (164) شركة مع القطاعات المستهدفة حسب البيانات المتوفرة لدى غرفة تجارة وصناعة محافظة رام الله والبيرة، فقد تم استخدام أسلوب المسح الشامل، وبالتالي تم توزيع الاستبانات على كل مجتمع الدراسة، وتم استرداد 100 استبانة صالحة للتحليل، وتوصلت الدراسة إلى عديد من النتائج، كان من أبرزها:

أولاً: في مجال الموارد البشرية، اهتمت الشركات بتعريف الموارد البشرية لديها بالأزمة، وتدريبهم على التعامل معها، ولم تقم بخفض الرواتب والأجور التي يحصلون عليها، كذلك لم تتخل عن أي من مديريها، أو تأجيل صرف أجورهم. ثانياً: في مجال التسويق، قامت الشركات بتقليل حجم المنتجات من جهة، وتم الاعتماد على منتجات بمواصفات جديدة، تتناسب مع ظروف الأزمة، وعملت أيضاً على تخفيض أسعار بعض السلع، والتركيز على السلع الأقل سعراً، واعتمدت الشركات العائلية، وبشكل أكبر من السابق، على أسلوب التسويق الإلكتروني لمنتجاتها. إلى جانب ذلك، فقد تم استخدام نظام العروض في الترويج لمنتجاتهم بدرجة أكبر من السابق.

وقدمت الدراسة عدة توصيات. أولاً: الاهتمام بالتخطيط الاستراتيجي من خلال وضع خطط استراتيجية طويلة المدى، ذات أبعاد مختلفة؛ لضمان جاهزية الشركات لتلافي الفشل عند حدوث الأزمات. ثانياً: من الضروري التواصل مع العمال؛ لتهدئة مخاوفهم، وإبقائهم على اطلاع دائم بالموقف، ليكونوا مستعدين للتغلب على الأزمة وتجاوزها. ثالثاً: التركيز على التعليم المستمر والاستثمار في التسويق الإلكتروني. أخيراً: تُنصح الشركات العائلية بمراقبة الأسواق من خلال البحث عن أسواق جديدة واستكشافها، وتقديم منتجات أو خدمات بخصائص فريدة، وتكييف استراتيجيات التسعير والتوزيع بما يتماشى مع طبيعة الأزمة وظروفها.

3- المحاميد، شيماء عيسي عبد الرحمن. (2022). أثر جائحة كورونا على التوظيف في شركة الشرق الأوسط في بلدية معان الكبرى

هدفت هذه الدراسة إلى معرفة أثر جائحة كورونا على التوظيف في شركة الشرق الأوسط للتوظيف، واستخدمت الباحثة منهجية الاستبانة كأداة لجمع البيانات، وتم توزيعها على عينة الدراسة المكونة من ٢٥ موظف وموظفة في شركة الشرق الأوسط للتوظيف

وتوصلت الدراسة إلى وجود أثر لوباء كورونا على تراجع شركة الشرق الأوسط للتوظيف في استقطاب الموظفين، من خلال الدور المهم الذي تمارسه جائحة كورونا في الاعتماد على شهادة الفحص والمطعم شرطاً لعملية التوظيف، وأيضاً تراجع فريق إدارة الموارد البشرية في التخطيط والاهتمام في عمليات التوظيف.

4- عويس، شادي أحمد زكي. (2022). أثر جائحة كوفيد-19 على أساليب الإفصاح عن المعلومات المالية وغير المالية في القوائم المالية لدى الشركات المقيدة في سوق الأوراق المالية

هدفت هذه الدراسة الى التعرف على أثر ممارسات مكافحة فيروس كورونا على أساليب الإفصاح عن المعلومات المالية وغير المالية في القوائم المالية، وبيان أثر فيروس كورونا على أداء الشركات في وقتها

والمستقبلي، والتعرف على مدى قدرة الشركة على الاستمرار، وأثر الفايروس وممارسات مكافحته على الأداء المالي والتشغيلي للشركات. واستخدم الباحث المنهج الاستنباطي والاستقرائي، واستخدم التحليل الوصفي والبياني.

توصلت الدراسة إلى أن العديد من الشركات لجأت إلى إخفاء وعدم الإفصاح عن معلومات من شأنها التأثير على قرارات المستثمرين وزيادة حجم المخاطر التي تعرضوا لها. وأثرها على البيئة الاقتصادية للدولة وعلى معدلات النمو.

5- أبو عقرب، م.، & أحمد، م. (2022). أثر جائحة كورونا على الأداء المالي للشركات الخدمية الأردنية

تهدف دراسة أثر جائحة كورونا على الأداء المالي للشركات الخدمية الأردنية الى فهم تأثير جائحة كورونا على الأداء المالي للشركات الخدمية الأردنية والعوامل التي أدت إلى هذا التأثير واختلاف التأثير بين الشركات الخدمية المختلفة. وأيضاً قامت بتقييم فعالية استراتيجيات إدارة الأزمات التي استخدمتها الشركات الخدمية للتعامل مع الجائحة ومدى قدرة الشركات الخدمية على التكيف مع التحديات الجديدة التي فرضتها الجائحة. واستخدم الباحث منهجية جمع البيانات في دراسة أثر جائحة كورونا على الأداء المالي للشركات الخدمية الأردنية والتي تضمنت البيانات المالية ومقابلات مع مديري الشركات واستبيانات موجهة لموظفي الشركات

وتوصلت هذه الدراسة الى أثر جائحة كورونا على الأداء المالي للشركات الخدمية الأردنية وتأثيرها السلبي على الأداء المالي للشركات الخدمية الأردنية من ضمنها انخفاض الإيرادات والأرباح وزيادة المصاريف وتدهور النسب المالية. وأيضاً توصلت الى اختلاف التأثير بين الشركات الخدمية المختلفة وأوضح أن تأثير بعض الشركات بشكل أكبر من غيرها بناء على اعتمادها على نوع الخدمة المقدمة وحجم الشركة وموقع الشركة واستراتيجيات إدارة الأزمات التي استخدمتها الشركة.

6- لطفي، م. أ.، & وهدان، د. م. (2022). تأثير جائحة انتشار فيروس كورونا على أداء شركات التكنولوجيا المالية وخدمات الدفع بالبورصة

تهدف هذه الدراسة الى تحليل تأثير جائحة كورونا على أداء شركات التكنولوجيا المالية وخدمات الدفع بالبورصة وتحديد التحديات التي واجهتها شركات التكنولوجيا المالية خلال الجائحة وتقييم مدى كفاية الإجراءات التي اتخذتها شركات التكنولوجيا المالية للتعامل مع الجائحة وتقديم توصيات لتحسين أداء شركات التكنولوجيا المالية في حالات الأزمات المستقبلية. واستخدم الباحث منهجية جمع البيانات من خلال مراجعة الأدبيات حول تأثير جائحة كورونا على شركات التكنولوجيا المالية

وتحليل البيانات المالية لشركات التكنولوجيا المالية وإجراء مقابلات مع خبراء في مجال التكنولوجيا المالية.

وتوصلت هذه الدراسة الى أن التحديات التي واجهت شركات التكنولوجيا المالية، مثل انخفاض الطلب على بعض الخدمات المالية وزيادة مخاطر الاحتيال الإلكتروني وصعوبة التوسع في أسواق جديدة أدت الى اتخاذ شركات التكنولوجيا المالية العديد من الإجراءات للتعامل مع الجائحة، مثل تطوير خدمات جديدة تلبى احتياجات العملاء في ظل الجائحة وتعزيز الإجراءات الأمنية لمنع الاحتيال الإلكتروني والاستثمار في التكنولوجيا الرقمية لتحسين كفاءة العمليات.

7- القحطاني، منيرة س. (2022). أثر جائحة كورونا على القطاع المصرفي السعودي: دراسة مطبقة على البنوك السعودية

تهدف دراسة أثر جائحة كورونا على القطاع المصرفي السعودي: دراسة مطبقة على البنوك السعودية إلى تحليل تأثير جائحة كورونا على القطاع المصرفي السعودي والتحديات التي واجهها القطاع المصرفي السعودي خلال الجائحة والتغيرات التي طرأت على سلوكيات العملاء والإجراءات التي اتخذتها البنوك السعودية للتعامل مع الجائحة وأيضا تقييم مدى قدرة القطاع المصرفي السعودي على التكيف مع التحديات الجديدة وفعالية الإجراءات التي اتخذتها البنوك السعودية للتعامل مع الجائحة واستعداد القطاع المصرفي السعودي لمواجهة الأزمات المستقبلية. واستخدم الباحث منهجية جمع البيانات من خلال مراجعة الأدبيات حول تأثير جائحة كورونا على القطاع المصرفي. وتحليل البيانات المالية للبنوك السعودية وإجراء مقابلات مع خبراء في مجال القطاع المصرفي.

وتوصلت هذه الدراسة الى ان القطاع المصرفي السعودي واجه العديد من التحديات خلال الجائحة، مثل انخفاض الودائع وزيادة القروض المتعثرة وانخفاض الأرباح. واتخذت البنوك السعودية العديد من الإجراءات للتعامل مع الجائحة، مثل تأجيل أقساط القروض للعملاء المتضررين وتقديم خدمات مصرفية رقمية جديدة وتعزيز الإجراءات الأمنية لمنع الاحتيال الإلكتروني. كان لتلك الإجراءات تأثير إيجابي على أداء القطاع المصرفي السعودي، لكن لا تزال هناك بعض التحديات التي تحتاج إلى معالجة.

8- الساكتة، خليل بشير. (2022). واقع إدارة أزمة جائحة كورونا (كوفيد 19) في الجامعات الليبية

هدفت الدراسة إلى تسليط الضوء على واقع إدارة أزمة جائحة كورونا في الجامعات العامة الحكومية الليبية. ولتحقيق هدف البحث، تم استخدام المنهج الوصفي التحليلي، واستخدمت الملاحظة كأداة لجمع البيانات والمعلومات.

وتوصلت الدراسة إلى مجموعة نتائج، أهمها أن واقع الدور الذي تقوم به الجامعات العامة الليبية في إدارة أزمة جائحة كورونا لم يكن عند المستوى المنشود، بالإضافة إلى عدم وجود وعي كافي بأهمية وحدة إدارة الأزمات لدى إدارات الجامعات، وغياب استراتيجيات مدروسة وفاعلة لحماية فرص التعليم والتعلم في ظل أزمة جائحة كورونا، نتج عنه عدم تمكن معظم الجامعات العامة الليبية من التحول إلى التعلم عن بعد.

وقدمت الدراسة عدة توصيات، منها ضرورة إنشاء وحدة متخصصة لإدارة الأزمات ضمن الهيكل الإداري بالجامعات العامة الليبية، وضرورة تطوير استراتيجيات جديدة في التعليم عن بعد لضمان استمرار التعليم في وقت الأزمات.

9- حفصي، ب.، منصور، ب.، & ملاك. (2021، 2022). أثر مخاطر إدارة الإمداد في المؤسسة في ظل جائحة كورونا: دراسة حالة شركة الطاسيلي للخدمات البترولية-حاسي مسعود-منطقة إرارة 2

هدفت الدراسة إلى معرفة مدى تأثير مخاطر إدارة الإمداد في ظل جائحة كورونا على شركة الطاسيلي للخدمات البترولية بالمنطقة الصناعية – إرارة 2- بحاسي مسعود، تعتمد الدراسة منهجية المقابلة الشخصية مع عدد من مسؤولي الشركة المستهدفة.

وتوصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج أهمها أن جائحة كورونا كان لها تأثير سلبي على إدارة الإمداد على مستوى الشركة إلا أن إدارة الشركة قلصت من خسائرها عن طريق إجرائها لبعض التغييرات على مستوى استراتيجية إدارة المخاطر ومن أهم الإجراءات المتبعة لديهم، هي الحرص على عدم انقطاع عمل سلاسل الإمداد، حيث قامت إدارة الشركة فوراً بإيجاد مورد آخر بديلاً عن المورد الذي تعرض للإفلاس جرّاء الجائحة بالإضافة إلى بعض الإجراءات الأخرى التي تم ذكرها في البحث.

10- هلسة، محمد. وعبد القادر، حسين. (2021). إدارة أزمة جائحة كورونا وأثرها على الإنتاج المحلي في شركات الأعمال الفلسطينية

هدفت الدراسة الى معرفة آثار إدارة أزمة جائحة كورونا على الإنتاج المحلي في شركات الأعمال الفلسطينية، وقد تكوّن مجتمع الدراسة من ثلاث شركات رئيسية التي تعمل في بلدات ضواحي القدس، أما عينة الدراسة فقد أخذت بطريقة المسح الشامل والتي شملت جميع الموظفين الإداريين في الشركات الثلاث والبالغ عددهم 103 موظفاً. ولغرض إجراء الدراسة قام الباحثان بتصميم استبانة اشتملت على قسمين، القسم الأول للبيانات الوظيفية بواقع 6 فقرات، والقسم الثاني لمحاور الدراسة الثلاثة بواقع 46 فقرة، حيث تم توزيعها على عينة الدراسة وقد استرد منها 96 استبانة صالحة للتحليل بنسبة 93 %، وقد أجريت الدراسة وفقاً للمنهج الوصفي التحليلي.

خرجت الدراسة بعدة نتائج أهمها، يوجد لدى الشركات خطط لإدارة الأزمات، وأن الشركات نجحت في جدولة التزاماتها المالية وقامت بتدوير العمل لمواجهة الأزمة، وأن السوق المحلي استوعب كافة منتجات الشركات في ظل غياب التصدير نتيجة الإغلاقات، كما قامت الشركات بزيادة إنتاجها لمواجهة الطلب المتزايد على منتجاتها، غير أنها لم تقم بإضافة خطوط إنتاج جديدة أثناء الأزمة.

11- التويجري، وفاء حمد. (2021). إدارة الأزمة في جامعة الإمام محمد بن سعود الإسلامية خلال جائحة كورونا من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس

هدفت الدراسة الى التعرف على معوقات إدارة الأزمة خلال جائحة كورونا في الجامعة، وأهم المقترحات المقدمة من أعضاء هيئة التدريس لإدارة الأزمة، كما هدفت الدراسة إلى التعرف على الفروق في آليات إدارة الأزمة وفق متغيرات الجنس والدرجة العلمية والمنصب الإداري، تكونت عينة الدراسة من (103) من أعضاء هيئة التدريس في جامعة الإمام محمد بن سعود الإسلامية، وباستخدام المنهج الوصفي المسحي للإجابة على أسئلة الدراسة.

توصلت النتائج إلى ارتفاع نسب موافقة أعضاء هيئة التدريس على جودة الإدارة العامة والخاصة للعملية التعليمية والاختبارات في مواجهة الأزمة خلال الجائحة، وانخفاض نسب موافقة أعضاء هيئة التدريس على وجود معوقات تحد من فعالية إدارة الأزمة خلال الجائحة، إضافة إلى وجود فروق دالة إحصائية في الإدارة العامة للأزمة لصالح الذكور، ووجود فروق لصالح الإناث في معوقات إدارة الأزمة خلال الجائحة، ووجود فروق دالة إحصائية في إدارة الأزمة بين أعضاء هيئة التدريس وفق متغير المنصب الإداري لصالح العاملين في مناصب إدارية. وعدم وجود فروق دالة إحصائية في إدارة جامعة الإمام محمد بن سعود الإسلامية للأزمة خلال الجائحة وفق متغير الدرجة العلمية.

12- محروس، ع.، سلامة، س.، & عامر، ع. (2020). أثر جائحة كورونا على حقوق العاملين بالدولة

تهدف هذه الدراسة تحليل تأثير جائحة كورونا على حقوق العاملين بالدولة في مختلف قطاعاتها وتحديد التحديات التي واجهها العاملون خلال الجائحة وتقييم مدى كفاية الإجراءات التي اتخذتها الدولة لحماية حقوق العاملين وتقديم توصيات لتحسين حماية حقوق العاملين في حالات الأزمات المستقبلية. واستخدم الباحث عدة منهجيات لجمع البيانات منها منهجية مراجعة الأدبيات وتحليل الوثائق الرسمية وإجراء مقابلات

وتوصلت هذه الدراسة الى أثر جائحة كورونا على حقوق العاملين بالدولة من ناحية التحديات التي واجهها العاملون ومنها مخاطر الإصابة بالعدوى وانخفاض الدخل وفقدان الوظائف وصعوبة التوفيق

بين العمل والحياة الشخصية. وأيضاً توصلت إلى الإجراءات التي اتخذتها الدولة ومنها توفير الدعم المالي للعاملين المتضررين وإصدار قوانين جديدة لحماية حقوق العاملين في حالات الأزمات وتوعية العاملين بحقوقهم وواجباتهم. وكان لتلك الإجراءات تأثير إيجابي على حماية حقوق العاملين

13- العمارة، محمد عبد الحميد. (2020). أثر (كوفيد-19) على أداء شركات التأمين من وجهة نظر المديرين العاملين والرؤساء التنفيذيين لشركات التأمين الأردنية"

هدفت هذه الدراسة إلى بيان أثر كوفيد-19 على أداء شركات التأمين من وجهة نظر المديرين العاملين والرؤساء التنفيذيين لشركات التأمين الأردنية، حيث خصصت هذه الدراسة لعام 2020، وقد تم استخدام المنهج الوصفي المسحي لملاءمته أغراض الدراسة، حيث تكون أفراد الدراسة من 24 مديراً عاماً ورئيساً تنفيذياً لشركات التأمين بالمملكة الأردنية الهاشمية، وتم الاعتماد على مقياس لجمع بيانات الدراسة مكون من أربعة أبعاد وهي: البعد المالي، والفني، والتكنولوجي، والبشري.

أظهرت نتائج الدراسة وجود أثر مرتفع المستوى لكوفيد-19 في إدارة شركات التأمين المتمثلة في البعد الفني، والبعد التكنولوجي، والبشري، ومتوسط للبعد المالي. كان الأثر إيجابياً على البعد التكنولوجي، حيث أظهرت النتائج توظيفاً فريداً للإمكانيات التكنولوجية بالعمل عن بعد، وتسيير الأعمال، وتقديم الخدمات الضرورية للعملاء، رافقها توفر أنظمة حماية وأمان مكنت الشركات بالعمل عن بعد. وكان الأثر إيجابياً في التعامل مع العنصر البشري من حيث الحقوق المالية، والإجراءات الصحية، وتهيئة بيئة عمل آمنة قدر الإمكان، وخطط العمل، وأظهرت النتائج تفاعل كوادرات شركات التأمين من كوفيد من حيث الأداء والالتزام بأداء المهام.

14- بلحاج، فوزي علي. والجابري، خالد محمد. (2020). أثر تداعيات فيروس كورونا على أداء الشركات المدرجة في سوق المال السعودي

هدفت الدراسة إلى التعرف على أثر جائحة فيروس كورونا على أداء شركات القطاع الصناعي والمدرجة في سوق رأس المال السعودي (تداول) والذي يعد قطاعاً مهماً ومشاركاً بنسبة كبيرة في ردف الاقتصاد السعودي والاقتصاد العالمي على حد سواء. تكون مجتمع الدراسة من (58) شركة مثلت جميع الشركات الصناعية المدرجة في سوق المال السعودي (تداول) وهي: قطاعات المواد الأساسية، قطاع الطاقة، قطاع إنتاج الغذاء، وقطاع الأدوية خلال فترة أزمة فيروس كورونا والتي بدأت نهاية العام 2019م. اعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي والبيانات المالية من واقع القوائم والتقارير المالية التي أفصحت عنها تلك الشركات. وأشارت أهم النتائج إلى أن معظم الشركات الصناعية السعودية تأثرت سلباً بوباء فيروس كورونا، حيث أظهرت أن الشركات في قطاع المواد الأساسية خسرت قرابة 15% وانخفضت ربح السهم بنسبة 67% وكانت شركات قطاع الطاقة الأكثر تضرراً، في

حين بلغ معدل التراجع لصافي الربح بين 81% - 106%، بينما كان هناك ارتفاع في معدل الخسائر في بترورباغ بنسبة 230%، وانخفاض كبير في ربحية السهم في معظم الشركات. كما بينت النتائج ارتفاع لصافي ربح بعض الشركات في قطاع إنتاج الغذاء والذي تراوح بين 7% - 1314%.

تمثلت أهم توصيات الدراسة في أنه يجب على الشركات الصناعية وضع خططًا فعالة لسلاسل التوريد، وإعادة النظر في عقود التأمين وعقود الإيجار، ووضع خطط أخطار فعالة، إضافة إلى الخطط والسياسات المالية وإدارة السيولة لضمان استمرارية أنشطتها أثناء الجائحة أو لمواجهة أية مخاطر مستقبلية.

15- أبو سنيّة، ز.ن. (2023). تأثير كوفيد-19 على تجارة التجزئة: التحديات والتوصيات
Abusnineh, Z. N. (2023). The Influence of Covid-19 on Retail Business: Challenges and Recommendations.

هدفت الباحثة في دراسته سد الفجوة في الأبحاث والدراسات السابقة، حيث كان من رأي الباحثة وبعد اطلاعه على دراسات عديدة، نقص في الأبحاث التي تتحدث عن التحديات التي تواجهها صناعة وتجارة البيع بالتجزئة وكيفية التغلب عليها. استخدمت الباحثة أسلوب المقابلات الشخصية مع عدد من أصحاب المتاجر في فلسطين والذين شاركوا تجربتهم المباشرة لتأثير فيروس كورونا على مؤسسات بيع الملابس بالتجزئة الخاصة بهم. وبناء على دراسته قامت الباحثة بتقديم توصيات استنبطها من أصحاب المتاجر عينة البحث تفيد بضرورة الاستفادة من التكنولوجيا عبر تسويق المنتجات عن طريق المواقع الإلكترونية ووسائل التواصل الاجتماعي فهي الوسيلة الأمثل للتسويق في فترة الحجر المنزلية ومحدودية التنقل بين المتاجر.

16- إيذا جوبان وجاجيل هالي أوزيل (2022). تحديد استراتيجيات إدارة الأزمات التي يتبعها مديرو الفنادق خلال تفشي فيروس كورونا (كوفيد-19)

Eda Çoban & Çağıl Hale Özel (2022). Determining the crisis management strategies applied by hotel managers during the outbreak of Coronavirus (COVID-19)

تهدف هذه الدراسة إلى فهم وتحديد الاستراتيجيات التي طبقها مديرو الفنادق لإدارة أزمة تفشي الفيروس التاجي كوفيد-19 وركزت الدراسة على تحديد نوعيات الاستراتيجيات التي لجأ إليها مديرو الفنادق خلال الجائحة وفهم مدى نجاح هذه الاستراتيجيات في الحفاظ على عمل الفنادق وتقليل الضرر الاقتصادي وتقديم رؤى أو توصيات من شأنها مساعدة مديري الفنادق على الاستعداد بشكل أفضل لمواجهة الأزمات المستقبلية. واستخدمت الباحثة في دراسته منهجية بحث كمية

تضمنت جمع البيانات من خلال استبيان موجه إلى مديري الفنادق حول استراتيجياتهم لإدارة أزمة كوفيد-19. ومقابلات مع مديري فنادق مختارين لفهم تجاربهم بشكل أفضل.

وتوصلت الدراسة الى أن مديري الفنادق الذين طبقوا استراتيجيات فعالة لإدارة أزمة كوفيد-19 حققوا نتائج أفضل من حيث الحفاظ على عمل الفنادق وتقليل الضرر الاقتصادي وتحسين رضا الضيوف والموظفين وأيضا تمكنت الفنادق التي طبقت استراتيجيات فعالة من تحسين رضا الضيوف والموظفين

17- ميرزاي، س. (2021). كوفيد-19 وإدارة الأزمات: ضرورة الابتكار في نموذج أعمال الشركات الصغيرة والمتوسطة من أجل التعافي والتطور السريع بعد أزمة كورونا

Mirzaye, S. (2021). Covid-19 and Crisis Management: The Necessity of Innovation in the Business Model of SMEs in Order to Recover and Develop Fast After the Corona Crisis

هدفت الدراسة إلى فهم تأثير نموذج عمل مبتكر على الشركات الصغيرة والمتوسطة التي تأثرت بفعل أزمة كوفيد-19 ومدى تأثير الابتكار على نمو الأعمال واستعادتها بعد الأزمة. قام الباحث بإجراء مقابلات شخصية مع 6 شركات صغيرة في إيران كانت قد تأثرت بالفعل من أزمة كوفيد-19 ولكنها نجحت في التعامل بشكل جيد مع الأزمة واستعادت أعمالها في هذه الحالة الحرجة والحجر الصحي المفروض من قبل الدولة، ومن خلال استطلاع ردود الأفعال من المديرين في المقابلات وتحليل البيانات، تم استنتاج أنه من أجل الحفاظ على الأعمال التجارية أو استعادتها أو نموها في الأزمات، يجب إيلاء اهتمام كبير للشبكة الاستهلاكية ومحاولة التحسين المالي والمرونة في الموارد البشرية. في الدراسة الحالية، حاولت أربع من بين الست حالات التي درسها الباحث تعزيز اتصالها التواصلي مع العملاء، وتطوير منتجها أو طريقة تقديمه للجمهور، واكتشاف أسواق جديدة خلال الأزمات أو بعدها.

وقامت شركتان بفصل موظفيها لغرض التقليل من التكاليف دون البحث عن استراتيجيات أخرى وكان مآل تلك الشركات الإفلاس والإغلاق بشكل كامل، لذا لا يمكن اعتبار إدارة التكاليف وتقليل التكاليف فعالة في إدارة الأزمات دون البحث عن تطوير الأعمال ومحاولة فهم ما يحتاجه السوق خلال الأزمات.

**18- فاديل موشينوفيتش (2021). إدارة المؤسسات مع أزمة جائحة كوفيد-19
Fadil Mušinović (2021). Organizational management with the crisis of the
COVID-19 pandemic**

هدفت هذه الدراسة إلى فهم كيفية إدارة المنظمات في القطاعين العام والخاص لأزمة جائحة كوفيد-19 وإلى تقييم فعالية استراتيجيات إدارة الأزمات التي تم استخدامها من قبل المنظمات للتعامل مع الجائحة. من خلال التركيز على استراتيجيات إدارة الأزمات والتحديات التي واجهتها المنظمات والدروس المستفادة من الجائحة. واستخدم الباحث منهجية بحثية مختلطة، تضمنت: المنهجية الكمية: وتتلخص في الاستبيانات: حيث تم توزيع استبيانات على موظفي المنظمات في القطاعين العام والخاص لجمع بيانات حول تجاربهم مع إدارة الأزمات خلال الجائحة. أما المنهجية النوعية، فتمثلت في المقابلات الشخصية والتي تم إجراؤها مع مديري المنظمات وموظفيها وتوصلت الدراسة أن جائحة كوفيد-19 كان لها تأثير سلبي على العديد من المنظمات. ومع ذلك، تمكنت بعض المنظمات من إدارة الأزمة بشكل فعال من خلال استخدام استراتيجيات ناجحة مثل التواصل الفعال وتطوير خطط طوارئ فعالة والاستثمار في التكنولوجيا.

19- دينا دويديناواتي، ديفيد تجاهانا، إم. فيصل، دياه غانداساري، وسري براماتورو عبديناغورو (2021). عوامل التأثير المحددة للفعالية المُدرَكة في إدارة الأزمات وسمعة الشركة خلال جائحة كوفيد-19

Diena Dwiedienawati, David Tjahjana, M. Faisal, Dyah Gandasari, & Sri Bramatoro Abdinagoro (2021). Determinants of perceived effectiveness in crisis management and company reputation during the COVID-19 pandemic

هدفت هذه الدراسة إلى تحديد العوامل التي تؤثر على مدى فعالية إدارة الأزمات وسمعة الشركة خلال جائحة كوفيد-19. وفهم العلاقة بين فعالية إدارة الأزمات وسمعة الشركة. استخدم الباحث استخدمت الدراسة منهجية بحثية كمية تضمنت جمع البيانات من خلال الاستبيانات التي تم توزيعها على موظفي الشركات في القطاعات لجمع بيانات حول تقييمهم لفعالية إدارة الأزمات في شركاتهم خلال جائحة كوفيد-19. وآرائهم حول سمعة شركاتهم بعد الأزمة وأيضا تجاربهم مع مختلف جوانب إدارة الأزمة مثل التواصل والقيادة وفريق إدارة الأزمات.

توصلت الدراسة أن هناك العديد من العوامل التي تؤثر على مدى فعالية إدارة الأزمات وسمعة الشركة خلال جائحة كوفيد-19، تشمل قيادة المنظمة وفريق إدارة الأزمات وجودة الاتصال والابتكار وأيضا أظهرت الدراسة أيضًا أن هناك علاقة قوية بين فعالية إدارة الأزمات وسمعة الشركة.

وأيضاً ركزت الدراسة على أهمية: وجود قيادة قوية وفعالة، تشكيل فريق إدارة أزمات كفاء وفعال، التواصل الواضح والشفاف والموثوق مع الموظفين والعملاء والجمهور، أهمية الابتكار وإيجاد حلول إبداعية لمواجهة تحديات الأزمة.

20- كالي براسانا باتانايك وشيتراسينا بادھين (2021). استعراض لإدارة الأزمات الريادية خلال جائحة فيروس كورونا (كوفيد-19)

Kalee Prasanna Pattanayak and Chitrasena Padhyn (2021). A Review on Entrepreneurial Crisis Management during Coronavirus (Covid-19) Pandemic

تهدف هذه الدراسة إلى مراجعة وتقييم الأدبيات العلمية حول إدارة الأزمات الريادية خلال جائحة كورونا (كوفيد-19) وفهم التحديات التي واجهها رواد الأعمال خلال جائحة كوفيد-19. وتحديد الاستراتيجيات التي استخدمها رواد الأعمال لإدارة الأزمات خلال الجائحة وتقييم فعالية هذه الاستراتيجيات في الحفاظ على استمرارية الأعمال وتحقيق النجاح. واستخدم الباحث منهجية بحثية نوعية تضمنت مراجعة شاملة للأدبيات العلمية المنشورة في المجالات الأكاديمية والمواقع الإلكترونية ذات السمعة الطيبة وكانت منهجية البحث مناسبة لأهداف الدراسة وسمحت بفهم أفضل للتحديات التي واجهها رواد الأعمال خلال جائحة كوفيد-19 والاستراتيجيات التي استخدموها لإدارة الأزمات.

توصلت الدراسة إلى أن جائحة كوفيد-19 فرضت تحديات كبيرة على رواد الأعمال، بما في ذلك إغلاق الأعمال وانخفاض الطلب وانقطاع سلسلة التوريد والتغيرات في سلوك المستهلك وواجه رواد الأعمال هذه التحديات من خلال مجموعة متنوعة من الاستراتيجيات، بما في ذلك التحول الرقمي وتطوير منتجات وخدمات جديدة وخفض التكاليف والتعاون مع الشركات الأخرى. وأيضاً أظهرت الدراسة أن بعض الاستراتيجيات كانت أكثر فعالية من غيرها في الحفاظ على استمرارية الأعمال

21- أحمد حراحشة، مالك الحرفشة، عمر زركات، الحارث أبو حسين، وأحمد شجراوي (2021). استراتيجيات إدارة الأزمات خلال جائحة كوفيد-19 وتأثيرها على تطوير أداء الجامعات الأردنية

Ahmad Harahsheh, Malek Alharafsheh, Omar M. Zraqat, Al-Harith M. Abu Houssien, & Ahmad Shajrawi (2021). Crisis management strategies during the COVID-19 pandemic and its impact on performance developing of Jordanian universities

هدفت هذه الدراسة إلى استكشاف تأثير استراتيجيات إدارة الأزمات على التطوير المهني في الجامعات الأردنية خلال أزمة جائحة كوفيد-19. كما سعت إلى تحديد الدور الوسيط للقدرة على التكيف الاستراتيجي في العلاقة بين استراتيجيات إدارة الأزمات والتطوير المهني لهذه الجامعات. شملت عينة الدراسة خمس جامعات خاصة في المنطقة الشمالية من الأردن، بمشاركة قادة الجامعات. ومن أصل 200 استبانة وزعت، تم إرجاع 187 منها، واعتُبر 176 صالحًا للتحليل.

كشفت النتائج أن استراتيجية إدارة الأزمات الأساسية (PCS) واستراتيجية الاستجابة للأزمات (CRCS) لم تُظهر أي تأثير كبير على التطوير المهني للجامعات الأردنية خلال الوباء، بينما أظهرت استراتيجية إدارة الأزمات (MCS) واستراتيجية قيادة الأزمات (LCS) تأثيراً إيجابياً. بالإضافة إلى ذلك، وجدت الدراسة أن القدرة على التكيف الاستراتيجي تلعب دوراً وسطياً جزئياً في العلاقة بين MCS و LCS والتطوير المهني، ولكن ليس بالنسبة إلى PCS و CRCS. تؤكد الدراسة على أهمية تنفيذ جميع استراتيجيات إدارة الأزمات نظراً لتأثيرها الكبير على التطوير المهني في الجامعات.

22- جون - إيكي، إي. سي. (2020). التخطيط الاستراتيجي وأنماط إدارة الأزمات في المؤسسات
John-Eke, E. C. (2020). Strategic planning and crisis management styles in organizations

تهدف هذه الدراسة إلى فهم العلاقة بين التخطيط الاستراتيجي وأساليب إدارة الأزمات في المنظمات وركزت الدراسة على تقييم فعالية التخطيط الاستراتيجي في إدارة الأزمات وتحديد أنماط إدارة الأزمات المختلفة في المنظمات وتحليل العوامل التي تؤثر على اختيار أسلوب إدارة الأزمات. واستخدم الباحث منهجية بحثية مختلطة، تضمنت المنهجية الكمية من خلال الاستبيانات: وتحليل البيانات الإحصائية تم تحليل البيانات الإحصائية باستخدام أدوات إحصائية مثل اختبارات t والتحليل التبايني. وأيضاً المنهجية النوعية من خلال المقابلات وتم إجراء مقابلات مع مديري المنظمات وموظفيها لفهم وجهات نظرهم حول العلاقة بين التخطيط الاستراتيجي وأساليب إدارة الأزمات.

وتوصلت نتائج هذه الدراسة إلى أن التخطيط الاستراتيجي يلعب دوراً هاماً في إدارة الأزمات، حيث يساعد المنظمات على توقع الأزمات المحتملة والاستعداد لها بشكل أفضل. كما أن أسلوب إدارة الأزمات المختار يؤثر بشكل كبير على قدرة المنظمة على احتواء الأزمة والحد من تأثيرها السلبي. تميل المنظمات التي تتبنى نهجاً استراتيجياً في إدارة الأزمات إلى أن تكون أكثر استباقية في التعامل معها، حيث تقوم بوضع خطط طوارئ محددة وتُدرّب موظفيها على كيفية الاستجابة للأزمات بشكل فعال.

23- بوي، ج. (2020). تقييم تأثير كوفيد-19 على المؤسسات الصغيرة والمتوسطة: التدايعات من الصين: شهادة جينيفر بوي، أمام لجنة مجلس النواب الأمريكي المعنية بالأعمال التجارية الصغيرة، 10 مارس 2020

Bouey, J. (2020). Assessment of COVID-19's Impact on small and medium-sized enterprises: Implications from China: Testimony of Jennifer Bouey, before the US House Committee on Small Business, March 10, 2020

تناولت الدراسة أثر جائحة كورونا على الاقتصاد الصيني وتأثيره بشكل خاص على الشركات الصغيرة والمتوسطة. كما يسلط الضوء على استجابة الحكومة الصينية للوباء وكيف أثر ذلك على الاقتصاد الصيني من خلال تقديم المعلومات حول الإجراءات التي اتخذتها الصين وكيف تأثر الاقتصاد الصيني بمراحل مختلفة من تفشي الوباء. ويتطرق الباحث إلى أهمية دعم وحماية المنشآت والمشاريع الصغيرة والمتوسطة وكيف أنها تعتبر عمود الاقتصاد في دول العالم حيث تسهم بشكل كبير في التوظيف والابتكار والنتائج المحلي الإجمالي. وحيث أن الباحث نشر دراسته في بداية انتشار الجائحة فقد استخدم الأسلوب المسحي في دراسته بالرجوع إلى الإحصائيات والنتائج للشركات في حينها وقد قدم توصيات كان من شأنها أن تلخص التحديات التي سوف تواجهها الصين وكيفية الحد من انتشار الوباء ومحاولة حماية الاقتصاد من الانهيار.

24- ألفيس ج.س، لوك ت.س، ليو ي.، هاو و. (2020). إدارة الأزمات للشركات الصغيرة أثناء تفشي كوفيد-19: استراتيجيات البقاء والمرونة والتجديد للشركات في ماكاو

Alves, J. C., Lok, T. C., Luo, Y., & Hao, W. (2020). Crisis management for small business during the COVID-19 outbreak: Survival, resilience, and renewal strategies of firms in Macau

هدفت الدراسة إلى فهم التحديات والاستراتيجيات ووجهات النظر للشركات ذات الحجم الصغير خلال أزمة كوفيد-19 وحرص الباحث على دراسة ردود الفعل لدى الشركات الصينية الناشئة وكيفية تعاملها مع أزمة كورونا. قام الباحث باختيار أسلوب المقابلات الشخصية وقد حصر دراسته على 6 شركات صغيرة ومتوسطة وقام بإجراء المقابلات الشخصية مع مدراء تلك الشركات. اعتمد الباحث على استراتيجية وصف الحالة واستراتيجيات تحليل الأنماط وبناء التفسير لمقارنة البيانات داخل الحالات وبين الحالات، وكنتيجة لبحثه، استنتج أن هناك علاقة وطيدة بين حجم الشركات ومقدار تأثيرها بالأزمة ومدى مقدرتها على الخروج منها في زمن مناسب. وعلى الرغم من أن الشركات الصغيرة هي الأكثر عرضة للأزمات مقارنة بالشركات الكبرى إلا أن الباحث استنتج من دراسته أن الشركات الصغيرة لديها خصائص تمتاز بها عن تلك الكبيرة ومن أهمها، مرونة هذه الشركات في ردود الأفعال

تجاه الأزمات بسبب انخفاض مستوى البيروقراطية لديها بالإضافة إلى امتثالها للمسؤولية المجتمعية المحدودة.

25- داسرون هيدايات (2020)، إدارة الأزمات وتجربة الاتصال في التعليم خلال جائحة كوفيد-19 في إندونيسيا

DASRUN HIDAYAT (2020) - Crisis Management and Communication Experience in Education during the COVID – 19 Pandemic in Indonesia

هدفت هذه الدراسة الى التعمق في معرفة إدارة الأزمات داخل قطاع التعليم وسط جائحة كوفيد -19، مع التركيز بشكل خاص على تنفيذ برنامج "الدراسة من المنزل" (SfH) واتخذت من دولة إندونيسيا كعينة مكانية لها. استخدم الباحث المنهجية النوعية في جمع البيانات، وركزت على فهم تجارب الطلاب والمحاضرين مع برنامج "الدراسة من المنزل" (SfH) خلال جائحة كوفيد-19.

توصلت الدراسة أن برنامج "الدراسة من المنزل" (SfH) كان أداة فعالة لإدارة الأزمات في قطاع التعليم خلال جائحة كوفيد-19. ومع ذلك، هناك حاجة إلى معالجة التحديات التقنية وفجوات الاتصال لتحسين فعالية البرنامج وتجربة الطلاب بشكل عام.

تعليقاً على الدراسات السابقة

من خلال الدراسات السابقة تم تسليط الضوء على دور الإدارة والاستراتيجيات المتبعة في مواجهة جائحة كورونا في مختلف القطاعات، بما في ذلك الأعمال التجارية الصغيرة والمتوسطة، والتعليم، والفنادق، والمؤسسات الكبيرة. أظهرت هذه الدراسات أن الشركات التي كانت مستعدة ومنظمة لديها خطط طوارئ فعالة كانت أكثر قدرة على مواجهة التحديات والأزمات المفاجئة التي تسببت بها الجائحة. كما كشفت الدراسات أهمية التكنولوجيا والتحول الرقمي في تعزيز مرونة الشركات وقدرتها على التكيف مع التغييرات السريعة.

تم التركيز أيضًا على أهمية القيادة القوية والتواصل الفعال في إدارة الأزمات، بالإضافة إلى تحديد الاستراتيجيات المناسبة للتعامل مع التحديات المالية والاقتصادية التي نجمت عن الجائحة. وأشارت الدراسات إلى أهمية استثمار الشركات في الابتكار وتطوير منتجات جديدة، وكذلك في بناء علاقات قوية مع العملاء والموظفين خلال الأزمات.

بشكل عام، أظهرت الدراسات أن الشركات التي تعتمد على استراتيجيات متعددة ومتكاملة في إدارة الأزمات، بما في ذلك التخطيط الاستراتيجي المبتكر والتواصل الفعال واستخدام التكنولوجيا بشكل ملائم، كانت أكثر قدرة على البقاء والازدهار في ظل الظروف الصعبة التي فرضتها جائحة كورونا.

استخدمت الدراسات السابقة مجموعة متنوعة من الأدوات لجمع البيانات، بما في ذلك المقابلات الشخصية، والاستبيانات، ومراجعة الأدبيات العلمية. استهدفت هذه الأدوات فهم تأثير جائحة كورونا على مختلف القطاعات والمؤسسات، وتقديم توصيات لتحسين استراتيجيات إدارة الأزمات والتكيف مع التحديات الناجمة عن الأزمة.

أوجه التشابه والاختلاف بين دراستنا والدراسات السابقة

بينما يمكن أن تتشابه دراستنا بشكل كبير مع الدراسات السابقة في موضوعها وأدواتها البحثية وأهدافها العامة، إلا أن هناك اختلافات في نطاق الدراسة والتركيز والمنهجية والتحليل. كما يلي:

أ- التشابه:

موضوع الدراسة: جميع الدراسات السابقة ودراستنا تركز على إدارة الأزمات خلال جائحة كورونا، وتحديد الاستراتيجيات والتجارب المستخدمة في التعامل مع هذه الأزمة.

الأدوات البحثية: العديد من الدراسات السابقة ودراستنا تستخدم الاستبيانات والمقابلات الشخصية كأدوات بحثية رئيسية لجمع البيانات من التنفيذيين والمديرين في الشركات.

التحليل والاستنتاجات: جميع الدراسات تهدف إلى تحليل البيانات المجمعة واستنتاج الدروس والتوصيات المستفادة من تجارب إدارة الأزمات خلال جائحة كورونا.

ب- الاختلاف:

نطاق الدراسة: بعض الدراسات السابقة تركز على القطاعات العامة والخاصة بشكل عام، بينما دراستنا تركز على شركة الفنار للمشاريع بشكل خاص.

المنهجية البحثية: قد تختلف الدراسات السابقة في استخدامها للمنهجيات الكمية أو النوعية أو المنهجيات المختلطة، بينما تركز دراستنا على استخدام منهج تقديم الاستبيانات والمقابلات الشخصية.

التحديات والاستراتيجيات المحددة: قد يتنوع نطاق التحديات والاستراتيجيات التي تمت دراستها في كل دراسة وفقاً لظروف الشركات المحددة ومتطلباتها الفريدة.

التوصيات والدروس المستفادة: قد تختلف التوصيات والدروس المستفادة من كل دراسة استناداً إلى النتائج التي تم الوصول إليها واستنتاجات كل دراسة.

مفهوم إدارة الأزمة

أ- الإدارة في اللغة:

1. عرفها عبد الغني بسيوني: " بأنها توجيه الجهد البشري لتحقيق هدف. وهذا التعريف غير جامع لأنه اقتصر على العنصر البشري. فمن الأولى حملة على العموم ليشمل كل جهد سواء بشري أو غيره .
2. وعرفها ماجد الحلو بتعريف قريب من الأول فقال ' الإدارة استخدام جهد مشترك لتحقيق هدف موحد.

ويؤخذ على هذا التعريف أيضا: قوله " مشترك ' لأن الجهد قد يكون فردي . وكذا قوله " موحدًا ' لأنه قد يكون الهدف غير موحد فقد تكون أهداف عديدة لأساليب متنوعة.

ب- الأزمة في اللغة:

هي الشدة، وأزم عن الشيء أمسك عنه. والمأزم المضيق وكل طريق ضيق بين جبلين مأزم. والأوازم: السنون الشدائد. وأزم عليهم العام والدهر: اشتد قحطه والأزم الجذب والمحل.

ت- الأزمة في الاصطلاح:

لم يتفق مفكرو العلوم الاجتماعية والإنسانية على تعريف للأزمة بالرغم من شيوع هذا المصطلح. ومن هذه التعريفات الآتي:

1- عرفها الأستاذ صلاح عباس بأنها: تأثيرات حادث معين تخطت حدود الحادث لتؤثر على النظام ككل؛ وتشكل تهديداً لمستقبل المنظمة؛ وتهدد الخطط الرئيسة التي تقوم عليها.

يؤخذ على التعريف: اقتصره على مؤثرات الأزمة دون التعرض لأسبابها وخصائصها وطرق علاجها.

2- وتعرف هناء يمانى الأزمة بأنها: تهديد خطر أو غير متوقع لأهداف وقيم ومعتقدات. وممتلكات الأفراد، والمنظمات والدول والتي تحد من عملية اتخاذ القرار.

تعريف إدارة الأزمات

- 1- تعريف الدكتور ماجد شذود الذي ذهب إلى أنها: " علم وفن؛ يهتم بدراسة اتخاذ الإجراءات المناسبة؛ والقرارات الصائبة في سلسلة متصلة ومتتابعة ومتكاملة، تركز على المعرفة الواسعة، والإدراك الشامل للأزمة القائمة في أبعادها الخارجية، والداخلية، وبنيتها، وتعقيدها.
- 2- وهناك من قال بأنها: " فن إدارة السيطرة؛ من خلال رفع كفاءة وقدرة نظام صنع القرارات سواء على المستوى الجماعي أو الفردي للتغلب على مقومات الآلية البيروقراطية الثقيلة التي قد تعجز

عن مواجهة الأحداث والمتغيرات المتلاحقة والمفاجأة وإخراج المنظمة من حالة الترهل والاسترخاء التي هي عليها.

3- ويعرّف السيد عليوة إدارة الأزمات بأنها العملية التي تهدف إلى التعامل مع الأحداث غير المتوقعة والمؤثرة بشكل كبير على المؤسسات أو المجتمعات. تشمل هذه الأحداث الكوارث الطبيعية مثل الزلازل والفيضانات، والحوادث الصناعية مثل التسرب الكيميائي أو الحرائق، والأزمات السياسية والاقتصادية مثل الحروب أو الأزمات المالية. وهي عملية تخطيطية وتنظيمية تهدف إلى الحد من مخاطر الأزمات والتعامل معها بفعالية.

4- ويمكن القول أيضا أنها مجموعة من الإجراءات والخطط التي يتم وضعها مسبقًا للتعامل مع الأحداث غير المتوقعة.

أهداف إدارة الأزمات

- 1- تقليل الخسائر البشرية والمادية.
- 2- الحفاظ على استمرارية الأعمال.
- 3- حماية سمعة المؤسسة.
- 4- تعزيز ثقة العملاء والمجتمع.

مراحل إدارة الأزمات

مرحلة ما قبل الأزمة:

1. تحديد المخاطر وتقييمها.
2. وضع خطط للتعامل مع الأزمات.
3. تدريب الموظفين على التعامل مع الأزمات.

مرحلة الأزمة:

- 1- تفعيل خطط التعامل مع الأزمات.
- 2- جمع المعلومات وتحليلها
- 3- اتخاذ القرارات
- 4- التواصل مع العملاء والمجتمع

مرحلة ما بعد الأزمة:

1- تقييم فعالية إدارة الأزمة.

2- التعلم من الأخطاء.

3- تحديث خطط التعامل مع الأزمات.

تهدف إدارة الأزمات إلى تقليل الأضرار الناتجة عن الأزمات وحماية الأرواح والممتلكات والبنية التحتية، وتعزيز القدرة على التعافي بسرعة بعد وقوع الأزمة، وتعزيز التعلم والتحسين المستمر للقدرة على التعامل مع الأزمات في المستقبل.

نظريات إدارة الأزمات

هناك العديد من النظريات والمفاهيم المتعلقة بإدارة الأزمات، وقد تتنوع هذه النظريات بناءً على المنظور الأكاديمي أو التطبيقي وحسب تجارب الباحثين والممارسين في هذا المجال. ومنها:

1- نظرية إدارة الأزمات الفاعلة (Active Crisis Management Theory): تركز على الاستعداد القبلي للأزمات، وتطوير القدرات اللازمة للتصدي للأحداث الطارئة بفعالية وفعالية.

2- نظرية القيادة في الأزمات (Crisis Leadership Theory): تركز على دور القيادة في إدارة الأزمات، وتحديد المهارات القيادية الضرورية للتصرف بفعالية.

3- نظرية التعافي وبناء المرونة (Resilience and Adaptive Capacity Theory): تركز على قدرة المؤسسات والمجتمعات على التعافي من الأزمات وبناء المرونة للتكيف مع التحديات المستقبلية.

4- نظرية الاتصال في الأزمات (Crisis Communication Theory): تركز هذه النظرية على كيفية تحديد وتنفيذ استراتيجيات الاتصال في سياق الأزمات، بما في ذلك إدارة الإعلام والتواصل مع الجمهور وتحديد رسائل الأزمة.

5- نظرية النظم: تعتبر الأزمة خللاً في نظام المؤسسة، وتهدف إدارة الأزمات إلى إعادة التوازن للنظام.

6- نظرية صنع القرار: تتضمن إدارة الأزمات اتخاذ قرارات صعبة في ظل ظروف غير مؤكدة.

7- نظرية السلوك التنظيمي: تؤثر سلوكيات أفراد المؤسسة على فعالية إدارة الأزمات.

8- نظرية الاتصال: تلعب الاتصالات دوراً هاماً في إدارة الأزمات.

- 9- نظرية السلوك التنظيمي في الأزمات (Organizational Behavior Theory in Crises):
تركز على فهم سلوك المؤسسات والأفراد خلال الأزمات، وتحليل كيفية استجابتهم وتفاعلهم مع
المواقف الطارئة.
- 10- نظرية الاستمرارية في إدارة الأزمات: تركز على تأمين استمرارية العمليات والأنشطة أثناء الأزمات.
يهدف هذا النهج إلى تقليل التوقف والتأثير السلبي على العمليات الأساسية للمؤسسة. يشمل
ذلك تطوير خطط الطوارئ والتدابير الوقائية للتعامل مع الأزمات والحفاظ على استدامة العمل.
تعتبر واحدة من النظريات المهمة في مجال إدارة الأزمات. وتتضمن مفاهيم الاستمرارية في إدارة
الأزمات عدة عناصر منها:
- a. التخطيط للطوارئ: يشمل تحديد الخطوات والإجراءات التي يجب اتخاذها عند حدوث أزمة.
يشمل ذلك تحديد الأدوار والمسؤوليات وتطوير خطط الاستجابة والتدريب.
- b. الاستعداد والاستجابة السريعة: يتضمن تحديد الإجراءات اللازمة للتعامل مع الأزمات بسرعة
وفعالية، وتنفيذ هذه الإجراءات بشكل فوري عند حدوث الأزمة.
- c. التعافي والاستمرارية: يتضمن استراتيجيات للتعافي من الأزمات بشكل سلس وسريع،
واستئناف العمليات الأساسية للمؤسسة في أقصر وقت ممكن.
- d. اختبار الاستمرارية وتقييم الأداء: نظرية الاستمرارية في إدارة الأزمات تركز على كيفية تحقيق
الاستمرارية العملية والتشغيلية للمؤسسات والمنظمات في مواجهة الأزمات والكوارث. يتمثل
هدف هذه النظرية في ضمان استمرارية عمليات الأعمال والخدمات الأساسية حتى في ظل
الظروف القاسية أو الكوارث الطبيعية أو البشرية.
- 11- نظرية الفوضى: تركز على عدم القدرة على التنبؤ بالأحداث وعدم انتظام العمل. تعتبر الفوضى
جزءًا من الواقع أثناء الأزمات، ويجب أن يتم التعامل معها بشكل فعال.
- 12- نظرية سد الفجوات: تركز على تحديد وسد الثغرات والنقاط الضعيفة في استعداد المؤسسة
للأزمات. يهدف إلى تقليل الفجوات وتعزيز القدرة على التحمل.
- 13- نظرية السلوك المخطط: تركز على تحليل سلوك الأفراد والمجموعات أثناء الأزمات. يساعد في
تحديد الاستجابة الفعالة وتحسين التواصل والتنسيق.
- 14- نظرية اتخاذ القرار في الأزمات: تركز على كيفية اتخاذ القرارات السريعة والفعالة خلال الأزمات،
بما في ذلك تحليل المعلومات وتقييم الخيارات المتاحة وتنفيذ الخطط.

15- نظرية العرض والطلب في الأزمات: تركز على كيفية توزيع الموارد والخدمات في ظل الضغوط الناجمة عن الأزمات، وكيفية التعامل مع التحديات الناجمة عن الطلب المتزايد والعرض المحدود.

في النهاية وبناءً على ما سبق من نظريات وتعريفات، يجب أن يكون لدى جميع الشركات توازن بين هذه النظريات لضمان استجابة فعالة واستمرارية أعمالنا خلال الأزمات.

المنهجية وطرق البحث

تمهيد

بعد التطرق للفصل الأول من الدراسة للجانب النظري لأثر إدارة الأزمات على الشركات وكذا أهم الدراسات السابقة في المجال، في هذا الفصل سنحاول إسقاط الجانب النظري على عين شركة الفنار للمشاريع في المملكة العربية السعودية مبرزين في ذلك دور إدارة الأزمات وأثرها على الشركة محل الدراسة. وفي هذا الصدد سنتطرق إلى تقسيم هذا الفصل إلى مبحثين أساسيين:

- المبحث الأول: إجراءات البحث؛ ويتم التطرق خلالها إلى عينة الدراسة والمنهجية وأدوات البحث، وغيرها.

- المبحث الثاني: عرض النتائج؛ تحليلها ومناقشتها.

❖ المبحث الأول: إجراءات الدراسة

➤ أولاً / حدود ومجالات الدراسة

الحدود الزمانية: تم تطبيق الدراسة خلال مطلع العام الدراسي 2024م.

الحدود المكانية: شركة الفنار للمشاريع في المملكة العربية السعودية.

الحدود الموضوعية: سنتناول هذه الدراسة "دور إدارة الأزمات في ظل جائحة كورونا وأثره في تخطي الأزمة بالتطبيق على شركة الفنار للمشاريع"، اعتماداً على المتغيرات الآتية:

المتغير المستقل: إدارة الأزمات: تشمل كيفية استجابة الشركة للأزمة وكيفية تنظيم وتنفيذ استراتيجيات إدارة الأزمات.

المتغير التابع: تخطي الأزمة، أو بمعنى آخر، قدرة شركة الفنار للمشاريع على التكيف والتغلب على التحديات التي نشأت نتيجة جائحة كورونا. ويشمل المتغيرات الفرعية الآتية:

أ- المتغير الفرعي الأول: الإجراءات الداخلية التي تم اتخاذها في مواجهة جائحة كورونا. وينقسم إلى بعدين:

أ- أ / البعد الأول: الإجراءات الداخلية لمواجهة جائحة كورونا في الشركة والامتثال للتعليمات الرسمية
أ- ب / البعد الثاني: النتائج والتأثيرات على العمل والموظفين.
ب- المتغير الفرعي الثاني: الإجراءات الخارجية المتعلقة بالتعامل مع الزبائن والمجتمع لمكافحة الوباء.
➤ **ثانياً / التعريف بالشركة عينة الدراسة:**

شركة الفنار:



شكل (1): شعار شركة الفنار

هي شركة عالمية بجذور سعودية تأسست عام 1976 م، وتدير شركة الفنار نشاطاتها من منشآتها الموزعة في العديد من بلدان الشرق الأوسط وآسيا وأفريقيا وأوروبا المتمثلة في تصنيع وتجارة المنتجات الكهربائية الإنشائية ذات الجهد المنخفض والمتوسط والعالي وتقديم الحلول الهندسية والإنشائية لمشاريع توليد الطاقة التقليدية والمتجددة لمحطات الطاقة الكهربائية ومشاريع نقل وتوزيع الطاقة وخدمات التشغيل والصيانة وأعمال الفحص والاختبار والمعايرة والاستشارات الهندسية.

قامت شركة الفنار باستثمارات كبيرة على مستوى العالم، تجاوزت 10 مليار دولار أمريكي، في نموذج BOOT (البناء والتملك والتشغيل ونقل الملكية). تشمل مختلف قطاعات الطاقة المستدامة، بما في ذلك وقود الطيران المستدام (SAF)، والهيدروجين الأخضر، ومزارع الرياح، والطاقة الشمسية، وغيرها. تتمتع شركة الفنار بخبرة تزيد عن 45 عامًا في السوق الوطنية والدولية، بمحفظة تتجاوز 30 مليار دولار أمريكي. وهي شركة متخصصة في التصنيع والتطوير والمقاولات والخدمات الهندسية.

تتكون مجموعة الفنار من عدة قطاعات مختلفة وينتسب إليها أكثر من 21,000 موظفًا وموظفة من مختلف دول العالم. ويندرج تحت مظلة مجموعة الفنار، شركة الفنار للمشاريع.



شكل (2): شعار شركة الفنار للمشاريع

أسست الفنار للمشاريع كشركة تابعة رئيسية لمجموعة الفنار لتلبية متطلبات الطاقة المتزايدة في عالمنا. ومنذ ذلك الحين، تفرعت وتطورت لتشمل خطوط أعمال وخدمات متنوعة. تُقدّم حلولاً متكاملة في قطاع المياه والبنية التحتية والرعاية الصحية والمعالجة والطاقة المتجددة.

تدير شركة الفنار نشاطاتها من منشآتها الموزعة في العديد من بلدان الشرق الأوسط وآسيا وأفريقيا وأوروبا المتمثلة في تصنيع وتجارة المنتجات الكهربائية الإنشائية ذات الجهد المنخفض والمتوسط والعالي وتقديم الحلول الهندسية والإنشائية لمشاريع توليد الطاقة التقليدية والمتجددة لمحطات الطاقة الكهربائية ومشاريع نقل وتوزيع الطاقة وخدمات التشغيل والصيانة وأعمال الفحص والاختبار والمعايرة والاستشارات الهندسية. حصلت الشركة على شهادة الجودة ISO 9001:2015 وشهادة الصحة والسلامة المهنية ISO 45001: 2018 والشهادة الخاصة بإدارة البيئة: ISO 14001: 2015, وشهادة إدارة خدمات تكنولوجيا المعلومات ISO 20000-3-2019 الشهادة المتخصصة بإدارة استمرارية الأعمال ISO 22301: 2019 بالإضافة إلى شهادة إدارة أمن المعل ومات ISO 27001: 2017.

نهج الشركة وأهدافها:

تهدف الشركة إلى تلبية أهم احتياجات عالمنا. وبما أن تغير المناخ يهدد وجود حضارتنا وحضارة الأجيال القادمة من بعدنا، فإن الشركة توجّه جهودها لمواجهة هذا التغيير. تقوم الشركة بتطوير وبناء وتشغيل مشاريع لإنتاج الطاقة المتجددة والوقود الأخضر بهدف الإسهام في خفض انبعاثات الكربون حول العالم، وحرصت الشركة على أن تشمل سياسة الاستدامة الخاصة بها الممارسات الأربع التالية:

- الممارسات البيئية: تتبنى الشركة منهجيات وعمليات حديثة لترشيد استخدام الموارد وتقليل الآثار السلبية على البيئة، مع حث الموردين والشركاء على الالتزام باللوائح البيئية.
- الممارسات الاجتماعية: تدعم مبادرات المجتمع الاجتماعية والثقافية والتقنية، وتضع الأفضلية للحلول التي تساعد على تنميته.
- ممارسات الحوكمة: ترسخ الشركة ثقافة الشفافية في جميع عملياتها حول العالم من خلال إنشاء إدارات داخلية تتبنى إجراءات وسياسات تشغيلية واضحة لضمان الاتساق والامتثال. بالإضافة إلى فرق التدقيق الداخلي التي تقوم باستمرار بمراجعة جميع الأنشطة والإبلاغ عنها.
- الممارسات الاقتصادية: تتوقع الشركة احتياجات السوق وتلبيها وتتجاوزها من خلال تطوير حلول مبتكرة ومستدامة، واستكشاف الإمكانيات غير المتوقعة، مع دعم تطوير المحتوى المحلي.

➤ ثالثاً: منهجية ومجتمع الدراسة وأدوات البحث

منهج الدراسة: استخدم الباحث المنهج الوصفي بالأسلوب المسحي، وذلك لملاءمته لطبيعة هذه الدراسة، وتستخدم الدراسة المنهج المسحي بوصفه أحد المناهج التي يعتمد عليها لإجراء الدراسات الوصفية، ويستهدف تسجيل الظاهرة وتحليلها وتفسيرها بعد جمع المعلومات اللازمة والكافية عنها وعن عناصرها، من خلال مجموعة من الإجراءات المنظمة التي تحدد نوع البيانات ومصدرها وطرق الحصول عليها.

مجتمع الدراسة: يتمثل مجتمع الدراسة من المدراء والموظفين في شركة الفنار للمشاريع.

عينة الدراسة: المدراء والموظفون في شركة الفنار للمشاريع

فقد تم توزيع الاستبانة على 150 موظفاً وموظفة يتبعون إلى الإدارة الرئيسية لشركة الفنار للمشاريع، وتم استلام عدد 121 إجابة.

وبذلك تكون عينة الدراسة متمثلة بـ 121 فرداً من شركة الفنار للمشاريع.

خصائص عينة الدراسة:

جدول (1): الوصف الإحصائي لعينة الدراسة تبعاً لمتغير النوع

النوع	التكرار	النسبة المئوية
ذكر	83	68.6
أنثى	38	31.4
الإجمالي	121	100.0

يتضح من الجدول (1) أن هناك تفاوت بين عدد الذكور 83 بنسبة (68.6%)، وعدد الإناث 38 بنسبة (31.4%).

جدول (2): الوصف الإحصائي لعينة الدراسة تبعاً لمتغير العمر

النسبة المئوية	التكرار	العمر
2.5	3	أقل من 25 سنة
51.2	62	من 25-35 سنة
35.5	43	من 36-45 سنة
8.3	10	من 45-55 سنة
2.5	3	أكثر من 55 سنة
100.0	121	الإجمالي

وتشير بيانات الجدول رقم (2)، أن أكثر من نصف عينة الدراسة أعمارهم تتراوح من 25-35 سنة بنسبة (51.2%)، تليها الفئة العمرية من 36-45 سنة بنسبة (35.5%) وهم ينتمون إلى فئة الشباب، وكانت الفئة العمرية الدنيا هي التي تقل عن 25 سنة والتي تزيد عن 55 سنة بنسبة (2.5%) لكل منهما

جدول (3): الوصف الإحصائي لعينة الدراسة تبعاً لمتغير المستوى التعليمي

النسبة المئوية	التكرار	المستوى التعليمي
12.4	15	دبلوم
66.1	80	بكالوريوس
21.5	26	دراسات عليا
100.0	121	الإجمالي

ويتضح من بيانات الجدول أعلاه رقم (3)، أن الغالبية العظمى من فئة عينة الدراسة حاصلين على درجة البكالوريوس بنسبة (66.1%)، تلاها الحاصلين على الدراسات العليا بنسبة (21.5%)، وأخيراً الحاصلين على درجة الدبلوم بنسبة (12.4%)

جدول (4): الوصف الإحصائي لعينة الدراسة تبعاً لمتغير الخبرة في العمل

النسبة المئوية	التكرار	الخبرة في العمل
10.7	13	أقل من 3 سنوات
15.7	19	من 3 - 5 سنوات
21.5	26	من 6 - 10 سنوات
43.0	52	من 11 - 20 سنة
9.1	11	أكثر من 20 سنة
100.0	121	الإجمالي

يتبين من بيانات الجدول رقم (4)، إن ما يقارب من نصف عينة الدراسة خبرتهم في العمل تتراوح من 11 - 20 سنة بنسبة (43%)، تليها الخبرة في العمل التي تتراوح من 6 - 10 سنوات بنسبة (21.5%)، وكانت الخبرة في العمل التي تقل عن ثلاث سنوات كانت هي القليلة بنسبة (10.7%) وأخيرا الخبرة في العمل التي تزيد عن 20 سنة بنسبة (9.1%).

جدول (5): الوصف الإحصائي لعينة الدراسة تبعاً لمتغير المسمى الوظيفي

النسبة المئوية	التكرار	المسمى الوظيفي
26.4	32	مدير إدارة/مدير
15.7	19	مساعد إداري
57.9	70	غير ذلك
100.0	121	الإجمالي

ويتضح من بيانات الجدول أعلاه رقم (5)، إن الغالبية العظمى من فئة عينة الدراسة كان المسمى الوظيفي مدير إدارة بنسبة (26.4%)، تلاها مساعد إداري بنسبة (15.7%)، أما عينة الدراسة التي لهما مسمات وظيفية أخرى فبلغت نسبتهم (57.9%).

أداة البحث

بناءً على طبيعة البيانات التي يراد جمعها، وعلى المنهج المتبع في البحث، يظهر أن الأداة الأكثر ملاءمة لتحقيق أهداف هذا البحث هي "الاستبانة"، وهي أداة أو وسيلة يمكن من خلالها التعرف على المعلومات وآراء وأفكار من يجري عليهم البحث حول موضوع الدراسة، وقد تم تصميمها إلكترونياً. حيث تم توزيع صحيفة استقصاء عبر Google forms، وتم اختيار الإنترنت كأداة لجمع البيانات لكونه أكثر أدوات جمع البيانات سرعة وانتشاراً، ولسهولة وصوله إلى مجتمع الدراسة المطلوب جمع البيانات عنه.

إضافة إلى الاستبانة، فقد قام الباحث بعقد مقابلات شخصية مع عدد من مدراء وموظفي الشركة يتبعون لعدة إدارات مختلفة لدراسة آراؤهم فيما يخص الأزمة وتداعياتها والإجراءات المتبعة حيالها، وذلك لاستقصاء آراء أكثر شمولية حول إدارة الأزمة وتداعياتها في الشركة.

➤ رابعاً/ جمع البيانات والأساليب الإحصائية المستخدمة في تحليلها

أولاً: البيانات والمعلومات الثانوية والتي يستخلصها الباحث من المدراء والموظفين في شركة الفنار للمشاريع من خلال عمل مقابلات شخصية معهم ومناقشتهم حول موضوع هذه الدراسة.

ثانياً: البيانات الأولية والتي ستكون من خلال تصميم استبانة وتوزيعها على عينة مجتمع الدراسة ثم تجميعها وتفريغها في الحاسوب واستخدام نظام التحليل الإحصائي SPSS.

❖ المبحث الثاني: عرض النتائج؛ تحليلها ومناقشتها

من خلال هذا المبحث سنتطرق إل تقديم ما توصلنا إليه من نتائج بعد جمع المعلومات الواردة من المقابلات الشخصية وإجابات الاستبانة ومن ثم سنقوم بالتعليق عليها وتحليلها
أولاً: المقابلات الشخصية:

من خلال المقابلات الشخصية، قام الباحث بطرح 10 أسئلة موحدة لجمع آراء مختلفة لكل تسؤل. وهنا سنعرض التساؤلات التي قمنا بطرحها على عدد من مدراء وموظفي بعض الأقسام في شركة الفانار للمشاريع مع إجاباتهم المقدمة لنا، كما سنقوم بتحليل إجابات كل سؤال من رصيدنا المعرفي. السؤال الأول: ما هي أبرز التحديات التي واجهتموها خلال عملية إدارة الأزمات خلال هذه الفترة؟ وقد كانت الإجابات على السؤال الأول كالآتي:

- تأخير التنفيذ.
- To manage the limited resources of supply
- المحافظة على سير العمل وإنتاجية الموظفين بما يرضي عملاء الشركة، والحصول على مشاريع جديدة لضمان استمرار التدفق المالي وتأمين الموارد البشرية وعدم تسريحها.
- تصاريح العمل أوقات الحجر.
- التكيف مع الوضع الجديد.
- الأرشفة.
- التنقل.
- إصدار التصاريح اللازمة للتنقل من وإلى موقع العمل.
- صعوبة التواصل بالبداية حيث أن أزمة كورونا كانت الأولى من نوعها والإجراءات الحكومية المتخذة كانت صارمة للغاية، كان هناك صعوبة بإدارة المعاملات بين فريق العمل وفجوات بالتواصل وبطء سير العمل لكن مع استمرار الجائحة تحسن الوضع كثيراً.
- الالتزام بالإجراءات الاحترازية (الكمامات - عدم التصافح باليد...).
- المحافظة على استمرارية العمل في المشاريع ومحاولة إيجاد فرص عمل للموظفين وتفادي التوجه إلى خيار إنهاء خدمات البعض.
- الحفاظ على الالتزامات التعاقدية للمشاريع ومحاولة تقليل تأثير أوقات الحظر ومحاولة تقديم الدعم النفسي لرفع معنويات العاملين.
- التعامل عن بعد.

- أن نلزم جميع العاملين على مختلف درجاتهم بان يكون الالتزام بكتيب الإجراءات الوقائية أسلوب حياة.
- الحصول على المواد اللازمة للعمل خصوصا المستوردة منها.
- من جهة العمل، كانت لدينا تحديات في توفير المواد والمعدات المطلوبة لإتمام الأعمال خصوصا المستوردة من الخارج كما أن قرار حظر التجول قد زاد من صعوبة الموقف.
- أما من جهة الموظفين، فكان من اهم الأمور لدينا هو حماية الموظفين من الوباء والحرص على استمرارية الشركة في صرف مستحقات الموظفين وتجنب اتخاذ قرارات من شأنها الإضرار بهم أو بعائلاتهم.

تلخيص وتعليق على الإجابات:

تبدو الإجابات متنوعة وتعكس تحديات حقيقية واجهها فريق العمل في شركة الفنار للمشاريع خلال فترة إدارة الأزمات خلال جائحة كورونا. بين هذه التحديات، كان هناك تأخير في التنفيذ وضيق في الموارد المتاحة، مما استدعى من الفريق التكيف مع الوضع الجديد لضمان استمرارية العمل. كما أكدت الإجابات أهمية الالتزام بالإجراءات الوقائية وضمان توفير المواد والمعدات اللازمة لإتمام الأعمال. يُظهر ذلك التحدي الذي واجهه الفريق، الحاجة إلى استمرار تحسين استراتيجيات إدارة الأزمات لضمان تجاوز التحديات المستقبلية بكفاءة وفعالية.

السؤال الثاني: ما هي الخطوات التي اتخذتموها في تطبيق استراتيجية إدارة الأزمات لتخطي الآثار السلبية للجائحة؟

وقد كانت الإجابات على السؤال الثاني كالتالي:

- عمل خطط بديلة.
- By finding new local suppliers
- إنشاء غرف عزل / تعقيم الموقع بشكل دوري / عزل المصابين أو من عليه أعراض عن البقية في السكن المشترك.
- إتاحة الوصول لأنظمة الشركة من خلال الشبكات الخارجية.
- إصدار تصاريح للموظفين للذهاب لمقرات العمل لبعض الأيام لتسريع وتيرة العمل.
- توفير الكمادات والمطهرات وعمل الاجتماعات أون لاين ما أمكن ذلك.
- تمكين العاملين من العمل عن بعد.
- التوجه للمشاريع التي يمكن تنفيذها عن بعد.
- طلب تصاريح عمل في أوقات الحظر لتمكين الموظفين من التوجه لأعمالهم بدون مشاكل.
- العمل عن بعد وتعزيز وتقوية طرق التواصل.

- التطعيمات واتباع الإجراءات الاحترازية.
- تم تشكيل لجنة إدارة الأزمة والتي وضعت كتيب الإجراءات الواجب تنفيذها لضمان سلامة الموظفين بمختلف درجاتهم كما تم تكليف إدارة الشؤون الإدارية بمتابعة تطبيق هذه الإجراءات بمتابعه صارمة ورفع تقرير يومي عن الأمر للإدارة العليا.
- البحث عن بدائل محلية للموارد المطلوبة أو محاولة استبدالها بمنتجات محلية مماثلة يسهل توفرها.
- من ناحية تسيير الأعمال.
- إيجاد بدائل للمواد المستوردة بأخرى محلية أو البحث عن المخزون المحلي بما يغطي احتياجات المشاريع.
- الحصول على تصاريح عمل للموظفين خلال أوقات حظر التجول.
- حث الموظفين على اتباع تعليمات وزارة الصحة.
- اعتماد العمل عن بعد لبعض الموظفين لتقليل العدد في المكاتب.
- استبدال الإجراءات التي تتطلب ملامسة جسدية مباشرة بأخرى الكترونية، مثل استبدال أجهزة بصمة اليد بأخرى معتمدة على بصمة العين.
- نشر الوعي الصحي وحث الجميع على تجنب المصافحة والالتزام بالكمامات والتباعد في المسافات.

تلخيص وتعليق على الإجابات:

تبدو الإجابات شاملة ومتنوعة، مما يعكس التفاعل الشامل لشركة الفنار للمشاريع في تطبيق استراتيجية إدارة الأزمات خلال جائحة كورونا. تضمنت الإجراءات إنشاء خطط بديلة وتوفير الموارد اللازمة، بالإضافة إلى تشكيل لجنة إدارة الأزمة ووضع كتيب الإجراءات. كما ركزت الشركة على تعزيز التواصل وتوفير الكمامات والمطهرات للحفاظ على سلامة الموظفين واستمرارية العمل. هذه الجهود تعكس التزام الشركة برعاية موظفيها وضمان استمرارية الأعمال.

تظهر الإجابات جهود شركة الفنار للمشاريع في مواجهة التحديات التي نشأت نتيجة لجائحة كورونا. يعكس التفاعل الشامل للشركة تفانيها في حماية موظفيها وضمان استمرارية العمل ويؤكد ذلك التزام الشركة بتطبيق الإجراءات الوقائية وتقديم الدعم لموظفيها خلال هذه الفترة الصعبة، مما يعزز رعايتها واهتمامها بموظفيها واستقرار الشركة في الوقت نفسه.

السؤال الثالث: هل كان لديكم خطة محددة مسبقاً لإدارة الأزمات قبل وقوع جائحة كورونا؟ وما هو مستوى تطبيقها وفعاليتها خلال هذه الأزمة؟

وقد كانت الإجابات على السؤال الثالث كالآتي:

- لا.
- تم إنشاء خطة مبدئية قبل الإعلان عن الحظر.
- لم يكن هناك خطة أبدأ، تم تطوير خطة الطوارئ شيئاً فشيئاً حتى أصبحت ناضجة وصالحة للعمل.
- اجتماعات توعوية بصورة دورية مستمرة لجميع العاملين بالموقع وتم تطبيقها بنجاح إلى حد كبير.
- يوجد خطط مبدئية لكنها تحتاج إلى تطوير نظراً لقلة الأزمات التي تعصف بالمنطقة.
- لا اعتقد وجود خطط مسبقة لعدم توقع حدوث مثل هذه الجائحة ولكن كان اتباع لتعليمات وقرارات أجهزة الدولة.
- لدينا لجنة جاهزة للتعامل باحترافيه مع أي أزمة مفاجئة والتي تتفاعل مع أي أزمة فور وقوعها.
- نعم كان هناك خطط لكن جائحة كورونا كانت فريدة من نوعها وبالتالي فإن الخطط الموضوع لم تكن كافية للتعامل مع الأزمة بشكلها السابق، لذا كان يتوجب تطويرها فوراً.
- كان لدينا خطط طوارئ لكن تم إدخال بعض التطوير عليها لتتماشي مع إجراءات مكافحة فيروس كورونا.

تلخيص وتعليق على الإجابات:

من الإجابات يبدو أن الشركة كانت لديها خطط معدة مسبقاً للأزمات لكن لا توجد خطة محددة لإدارة أزمة بحجم جائحة كورونا، ولكن مع وجود بعض الخطط المبدئية أو اللجان الجاهزة للتعامل مع الأزمات استطاعت الشركة تطوير تلك الخطط والاستراتيجيات بما يتماشى مع متطلبات الأزمة ويمكن ذلك الشركة من تخطي أو تخفيف آثارها بشكل كبير.

يمكن أن يكون تطوير خطط الأزمات بناءً على الخبرة المكتسبة خلال الجائحة استراتيجية فعالة لتحسين قدرة الشركة على التعامل مع التحديات المستقبلية بشكل أفضل.

السؤال الرابع: كيف تم تحديد أولوياتكم كمدراء خلال فترة الجائحة؟ وما هو التوازن الذي وجدتم أنفسكم تضطرون للقيام به بين متطلبات الأعمال وصحة وسلامة الموظفين؟

وقد كانت الإجابات على السؤال الرابع كالآتي:

- سلامة الموظفين تعتبر الأولوية.
- Health and safety of employees
- اتباع توصيات إدارة الأزمات والكوارث بالشركة.
- تقسيم الطاقم بين التواجد الفعلي بالشركة والعمل من البيت.

- تطبيق إجراءات السلامة لتقليل والحد من انتشار الفيروس / تقليل وتفادي الاختلاط في ساحات الموقع ومرافقه.
- الأولوية دائماً كانت للضغط لتسيير الأعمال وتجنب تأخير المشاريع.
- كنا مضطرين غالباً للعمل لساعات متأخرة من البيت لتغطية الفجوات الناتجة عن صعوبة التنسيق بين فريق العمل.
- الأولويات كانت سلامة جميع العاملين والتوازن كان يتم من خلال التشديد على الالتزام بالإجراءات الاحترازية مع محاولة إنهاء الأعمال بسرعة وجودة أعلى.
- سلامة الموظفين أولاً واستمرارية العمل.
- السلامة أولاً ثم متابعة تواجد الموظفين أونلاين للقيام بمهامهم.
- الحفاظ على سير العمل على قدر المستطاع من العمل عن بعد فترات الحظر.
- الأولوية الأولى كانت سلامة الموظفين بمختلف درجاتهم الوظيفية وبعد ضمانها وشعورنا بان الالتزام بالإجراءات الوقائية أصبح أسلوب حياة للموظفين انتقلنا الى الأولوية الثانية وبدأنا بمتابعة العمل بالمشاريع المختلفة تبعاً.
- المحافظة على سلامة الموظفين أولاً وتوفير المصادر للمواد اللازمة لإتمام العمل والحصول على استثناءات حكومية لمزاولة العمل أثناء فترات المنع خصوصاً في المشاريع الحساسة التي تتبع الحكومة وتوجهاتها.
- تركزت كل الجهود على المحافظة على سلامة الموظفين.
- ومحاولة الاستمرار بتنفيذ أعمال المشاريع الأكثر أهمية وإعطاؤها الأولوية عن غيرها.

تلخيص وتعليق على الإجابات:

من خلال الإجابات، يتضح أن سلامة الموظفين كانت أولوية قصوى لدى الشركة خلال فترة الجائحة، حيث تم التركيز على اتباع إجراءات السلامة والوقاية لتقليل انتشار الفيروس. وقد شهدت الشركة جهوداً لتحقيق توازن بين متطلبات الأعمال وسلامة الموظفين، مع تقسيم الفرق بين العمل في المقر والعمل من المنزل. يظهر هذا التوازن الصعب التفاني في رعاية العاملين وضمان سلامتهم خلال الظروف الصعبة. كما وتبرز هذه الجهود أهمية اتخاذ القرارات الصعبة التي تحافظ على استمرارية الأعمال وتحمي الموظفين في نفس الوقت.

السؤال الخامس: ما هو دور الابتكار والتكنولوجيا في تمكين الشركة من التكيف مع تحديات جائحة كورونا؟

وقد كانت الإجابات على السؤال الخامس كالآتي:

- لها دور كبير لتسهيل التواصل وإنجاز العمل.

- Online working through different communication channels
- ساهم في الحد من انتشار الوباء.
- التقليل من الانتشار والتوعية ضد مخاطر الفايروس.
- لعب التحول الرقمي بالشركة الدور الأساسي خلال جائحة كورونا حيث أتاح الوصول لكافة أنظمة الشركة من خلال أي شبكة خارجية مما أتاح للموظفين كافة نفس الأدوات المتوفرة بالمكتب واللازمة لإنجاز الأعمال على أكمل وجه.
- كانت الاجتماعات عن بعد من خلال البرامج المتطورة مساهماً كبيراً في تمكين الشركة من التكيف مع تحديات جائحة كورونا.
- تم التعامل مع برامج الاجتماعات الافتراضية بشكل أساسي خلال الأزمة.
- كان لها الدور الرئيسي في تجاوز الأزمة وتخفيف آثارها.
- مكنت البرمجيات الخاصة بالشركة من العمل عن بعد.
- استخدام نظام الأتمتة كان له أثر إيجابي فعال جدا سواء في نقل المعلومات المحدثة للعاملين او بانسياب التقارير الي جميع المدراء.
- كان لبرامج الاجتماعات الافتراضية دور كبير للنجاح خطط العمل.
- تم استخدام برامج الاجتماعات الافتراضية (teams, zoom) واعتمادها رسمياً لجميع اجتماعات الشركة الداخلية الخارجية.

تلخيص وتعليق على الإجابات:

تظهر الإجابات أن الشركة اعتمدت بشكل كبير على التكنولوجيا والابتكار للتكيف مع تحديات جائحة كورونا. وقد تم التركيز على العمل عبر الإنترنت واستخدام برامج متطورة للتواصل وإجراء الاجتماعات عن بُعد، وكان لهذه الجهود دور كبير في الحد من انتشار الفيروس وتوعية الموظفين بالمخاطر. كما ساهمت التقنيات المتقدمة مثل نظام الأتمتة في نقل المعلومات وتسهيل التقارير اليومية، مما أدى إلى استمرارية فعالة لعمليات الشركة. يعكس هذا الاعتماد السريع على التكنولوجيا قدرة الشركة على التكيف مع التغييرات الطارئة وتعزيز الكفاءة والفعالية في العمل. لذا، من الضروري على الشركات الاستمرار في استثمار التكنولوجيا وتعزيز الابتكار كجزء من استراتيجيتها لتعزيز القدرة على التكيف والنجاح في بيئة العمل المتغيرة باستمرار.

السؤال السادس: هل تم اتخاذ قرارات صعبة خلال هذه الفترة على موظفي الشركة؟ إذا كانت الإجابة ب نعم، يرجى ذكر بعض من هذه القرارات.

وقد كانت الإجابات على السؤال السادس كالآتي:

- لا.

- أبدا.
- تم تقليل بعض الحوافز الإضافية غير الملحة التي كانت تعطى لبعض الموظفين.
- لم يتم اتخاذ قرارات صعبة، بل تم زيادة التعاون والتفهم للظروف وحافظت الشركة على رواتب الموظفين في وقتها وبنفس القيمة.
- لم نتخذ أي إجراء صعب علي أي موظف على الإطلاق.
- الشركة لم تتخذ قرارات صعبة على موظفيها خلال فترة الجائحة، بل قامت بزيادة التعاون والتفهم للظروف التي يمر بها الموظفون. وفي إطار ضيق، تم تقليل بعض الحوافز الإضافية التي كانت تعطى للموظفين، ولكن لم يتم اتخاذ قرارات تعتبر صعبة بالمعنى الحقيقي للكلمة.

تلخيص وتعليق على الإجابات:

إن عدم اتخاذ قرارات صعبة قد يعكس مدى التفهم والتعاون الذي تتمتع به الشركة تجاه موظفيها في مواجهة التحديات الناتجة عن الجائحة. يظهر هذا الاستجابة الإيجابية تجاه الظروف الصعبة التي يمر بها الموظفون، مما يعكس رعاية الشركة واهتمامها برفاهية موظفيها خلال هذه الفترة الصعبة. السؤال السابع: من هي المرجعية العليا التي تتبنى خطة إدارة الأزمات في الشركة؟ وقد كانت الإجابات على السؤال السابع كالآتي:

- مجلس الإدارة العليا.
- تعاون مشترك من مدراء جميع الأقسام والإدارة العليا.
- مجلس إدارة الشركة بما يتناسب مع القوانين والأنظمة المعمول بها بالمملكة بتلك الفترة.
- قسم الأمن والسلامة.
- الإدارة العليا.
- رئيس الشركة.
- مجلس الإدارة.

تلخيص وتعليق على الإجابات:

تظهر الإجابات أن هناك عدة مرجعيات محتملة لخطة إدارة الأزمات في الشركة، بما في ذلك الإدارة العليا، ومجلس الإدارة، ورئيس الشركة، وقسم الأمن والسلامة. تبرز تلك الإجابات التأكيد على أهمية جعل السلامة أولوية رئيسية في سياسة الشركة. ومن المهم أن تكون هناك مرجعية عليا واضحة تتبنى خطة إدارة الأزمات في الشركة وتكون مسؤولة عن اتخاذ القرارات الاستراتيجية وتوجيه العمليات اللازمة للتعامل مع الأزمات بفعالية وفعالية. السؤال الثامن: من هي الجهة التي تنفذ خطة إدارة الأزمات وتتابع تقدمها؟

وقد كانت الإجابات على السؤال الثامن كالتالي:

- الإدارة.
- الإدارة العليا بمساندة الخدمات الإدارية وقسم الموارد البشرية وباقي الأقسام كل حسب عمله والدور الذي يلعبه ويعتمد ذلك على نوع الأزمات.
- جميع الأقسام.
- إدارة السلامة وفريقه والمتابعة من قبل إدارة المشاريع.
- كل مدير إدارة ويتبعون مباشرة للرئيس.
- قسم الرعاية الصحية في العموم وقسم الأمن والسلامة بالشركة.
- كل إدارة مسؤولة عن تنفيذ مهامها على حده.
- الشؤون الإدارية وقطاعات الأمن والسلامة.
- لجنة الأزمات لوضع الخطط ثم مع ادارة الشؤون الإدارية لمتابعة التطبيق.
- إدارة المخاطر والأزمات بشكل عام وكذلك إدارات الأقسام بشكل خاص.
- إدارة المخاطر والإدارة الصحية في الشركة كما أن مكتب إدارة المشاريع كان يتابع تنفيذ الخطط بشكل مستمر.

تلخيص وتعليق على الإجابات:

توضح الإجابات المتنوعة مشاركة مختلف الجهات في تنفيذ ومتابعة خطة إدارة الأزمات في الشركة، بما في ذلك الإدارة العليا والإدارات المختلفة وقسم الأمن والسلامة وإدارة المشاريع والشؤون الإدارية وقسم الرعاية الصحية.

يظهر ذلك أهمية التعاون بين هذه الجهات لتحقيق النجاح في تطبيق ومتابعة الخطة ويؤكد التعاون الوثيق بين الجهات المختلفة في الشركة على أهمية وجود هيكل واضحة ومنظمة لتنفيذ خطط إدارة الأزمات وأهمية تحديد المسؤوليات بوضوح لضمان فعالية تنفيذ الخطط ومتابعتها بنجاح.

السؤال التاسع: ونحن في عام 2024، من وجهة نظرك هل ترى أنه تم التعافي بشكل كامل من آثار أزمة جائحة كورونا؟

وقد كانت الإجابات على السؤال التاسع كالتالي:

- نعم.
- لم يتم التعامل الكامل، ما زال أثر الفيروس موجود ولكن بشكل ضعيف.
- إلى حدٍ ما خصوصاً مع توافر المضادات والتطعيمات المأخوذة.

- في اعتقادي أنه مازال رواسب من جائحة كورونا والفيروس مازال ينشط في فترات معينة من العام ولم يتم التعافي بشكل كامل.
- نعم إلى حد كبير.
- تقريبا، ولكن المتحورات لاتزال تتكرر إلى يومنا هذا رغم ضعفها مقارنة ببداية الأزمة بسبب اللقاحات والعلاجات.
- نعم، بنسبة كبيرة جداً.

تلخيص وتعليق على الإجابات:

تتنوع الآراء حول درجة التعافي من آثار جائحة كورونا في عام 2024، حيث يظهر بعض المشاركين تفاؤلهم بالتعافي الكامل، بينما يعبر آخرون عن قلقهم من الآثار المستمرة وتحديات المتحورات الجديدة.

هذا يبرز أهمية الاستمرار بالالتزام بالتدابير الوقائية وتعزيز حملات التطعيم. من جهة أخرى، يُظهر تفاعل الأقسام المختلفة في تنفيذ خطة إدارة الأزمات أهمية التعاون والتنسيق لتحقيق الاستعداد الشامل لمواجهة التحديات المستقبلية بفعالية.

السؤال العاشر: برأيك، هل ترى أن هناك بعض القرارات التي تم اتخاذها خلال الجائحة لازال العمل بها جارياً حتى بعد انتهاء الأزمة؟ إذا كانت الإجابة ب نعم يرجى ذكر أمثلة.

وقد كانت الإجابات على السؤال العاشر كالآتي:

- Yes.
- الاجتماعات الافتراضية واستخدام المنصات الإلكترونية في التواصل الداخلي او الخارجي (Microsoft Teams).
- معظم القرارات مسبقاً أصبحت اختيارية الآن، ولكن في اعتقادي انه أصبح هناك وعي كبير عند معظم الناس عند الشعور بأعراض كورونا الحظ لبس الكمامات واستخدام المطهرات وتجنب المصافحة.
- لا زال استخدام برامج التواصل والاجتماعات الافتراضية قائماً حيث يسهل التواصل دون عناء السفر للوصول الى قاعات الاجتماعات المكانية.
- الوعي الصحي وثقافة تجنب المرض أصبحت منتشرة والكمامات والمعقمات لازالت مستخدمة.
- لا اعتقد.
- نعم - التوسع باستخدام العمل عن بعد والتوسع باستخدام نظام الأتمتة ليشمل أوجه عديده من العمل.

- الاستمرار بالبحث على التعقيم المستمر ولبس الكمامات للمرضى لمنع العدوى.
- لا يزال العمل بالاجتماعات الافتراضية قائم حتى الآن في كثير من الأقسام.
- زاد الوعي تجاه الوقاية من الأمراض وأهمية المحافظة على التعقيم بشكل مستمر.

تلخيص وتعليق على الإجابات:

تظهر الإجابات تبايناً في النهج المتبع بخصوص استمرار بعض القرارات التي تم اتخاذها خلال الجائحة بعد انتهائها.

يشير بعض المشاركين إلى استمرار استخدام التقنيات الرقمية والاجتماعات الافتراضية، مثل Microsoft Teams، كوسيلة للتواصل الداخلي والخارجي. بينما يرى البعض الآخر أن بعض القرارات أصبحت اختيارية الآن، لكن الوعي الصحي وثقافة الوقاية من الأمراض باتت منتشرة بشكل أوسع، مما يؤكد على استمرار استخدام الكمامات والتعقيم بشكل منظم.

يظهر هذا التباين في الإجابات أهمية التقييم المستمر للقرارات وضرورة تكييفها مع الاحتياجات المتغيرة للشركة بمرور الوقت.

ثانياً: الاستبانة

خطوات إعداد الاستبانة:

بعد مراجعة بعض المراجع والدراسات السابقة، وآراء ذوي الخبرة والاختصاص في الإدارة بما يتعلق بموضوع الدراسة، قام الباحث بتصميم الاستبانة، ويتم الاستجابة عليها وفقاً لمقياس ليكرت الخماسي.

اختبار صدق أداة البحث وثباتها

الصدق الظاهري للأداة:

بعد أن تم بناء أداة الدراسة في صورتها الأولية، جرى التحقق من صدقها بعرضها على عدد من المحكمين من أعضاء هيئة التدريس المتخصصين في مجالات الإدارة، والتخطيط التربوي، والقياس والتقييم، وقد اعتمدت موافقة جميع المحكمين على عبارات ومجالات الأداة؛ إذ أبدى عددٌ منهم جملة ملاحظات على عبارات الاستبانة تتعلق بإعادة الصياغة والانتماء، وتم التعديل والحذف؛ ليصبح عدد فقرات الاستبانة في الصورة النهائية (36) عبارةً. وقد قام الباحث أيضًا بحساب صدق المحكمين باستخدام معادلة لوش لحساب نسبة صدق محتوى العبارة Lawshe Ratio Validity Content (CVR)، ووجدت أن نسب صدق المحكمين على عبارات الاستبيان بطريقة لوش تراوحت

ما بين (0.88 و1)، وجميعها أكبر من القيمة الحرجة التي حددها لوش للصدق والتي تساوي (0.62)، وأصبح المقياس (36) عبارة، مما يشير إلى صدق الاستبانة
الاتساق الداخلي للأداة:

يقصد بصدق الاتساق الداخلي التأكد من مدى الارتباط بين درجة كل بعد، والدرجة الكلية للاستبانة، وتم التحقق من صدق الاستبانة عن طريق معامل بيرسون. Pearson Correlation
معيار الحكم على الاستجابات:

قد تم الحصول على البيانات المتعلقة بالاستبانة إلكترونياً في صورة ملف Excel، كما تم استخدام مقياس ليكرت الخماسي حسب طبيعة كل محور كما يوضحها جدول (20):
جدول (20): كيفية الاستجابة على عبارات محاور الاستبانة.

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

وللحصول على تقدير غير متحيز في الحكم على المتوسطات تم إعداد الجدول (21)؛ لتحديد درجة القطع لفئات الدرجات لكل مستوى من مستويات الدراسة، ويوضح الجدول التالي درجة مدى الاستجابة وفقاً لمقياس (ليكرت) الخماسي الذي استخدمه الباحث عند تصميم أداة الدراسة، وتم حساب المدى في المقياس الخماسي بالمعادلة: (4=1-5) وتم تقسيم الناتج على خلايا المقياس، وذلك من أجل الحصول على طول الخلية الصحيح، أي (0.8=4/5)، بعد ذلك تم إضافة هذه القيم إلى أقل قيمة في المقياس الخماسي، كما في الجدول الآتي:

جدول (21): درجة القطع ومستويات التقدير لاستجابات أفراد العينة

التقدير العام لدرجة الممارسة	التقدير في أداة البحث	فئات الدرجات
ضعيفة	غير موافق بشدة	1- لأقل من 1.8
	غير موافق	1.8- لأقل من 2.6
متوسطة	محايد	2.6- لأقل من 3.4
	موافق	3.4- لأقل من 4.2
مرتفعة	موافق بشدة	4.2- 5.0

أساليب المعالجة الإحصائية

بناءً على طبيعة الدراسة والأهداف التي سعي الباحث إلى تحقيقها، تم تفرغ وتحليل الاستبانة بواسطة برنامج الحزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية (SPSS 26) Statistical Package for Social Science، وتم استخدام الاختبارات الإحصائية الآتية:

- معامل ارتباط بيرسون للتأكد من الصدق الداخلي للاستبانة، ولحساب العلاقة بين متغيرين.
- معامل ألفا كرونباخ لاحتساب ثبات كل محور من محاور أداة الدراسة
- التكرارات والنسب المئوية: لوصف خصائص مجتمع الدراسة.
- المتوسط الحسابي لقياس مدى تحقق كل عبارة من عبارات أداة الدراسة.
- الانحراف المعياري: لقياس مدى التشتت في إجابات المبحوثين لكل عبارة.
- الاختبار التائي للعينات المستقلة لحساب الفروقات بين متغيرين أحدهما من النوع العددي المتصل والثاني من النوع الاسمي المتكون من مستويين فقط (ذكر، أنثى).
- اختبار التباين الأحادي One Way ANOVA لحساب الفروقات بين متغيرين أحدهما من النوع العددي المتصل والثاني من النوع الاسمي وله أكثر من مستويين.

إجراءات التطبيق لجمع البيانات

بعد التأكد من صدق أداة الدراسة وثباتها، تم إعدادها في صورتها النهائية، وتطبيقها ميدانياً على أفراد عينة الدراسة، وقد كانت فترة التطبيق خلال الفصل الدراسي الأول للعام الجامعي 2024 م ، وقام الباحث برفع الاستبانة إلكترونياً على موقع Google Drive بعد تحكيمها والتأكد من صلاحيتها باستخدام معامل ارتباط بيرسون للتأكد من الصدق الداخلي ومعامل الثبات ألفا كرونباخ وتم إيقاف استقبال البيانات بعد الحصول على العينة المطلوبة، وتم الحصول على تلك الاستجابات على ملف Excel وتحويله إلى برنامج الحزم الإحصائية للعلوم الاجتماعية ، الذي يعرف اختصاراً بـ (SPSS).

نتائج الدراسة الميدانية

تهدف هذه الدراسة إلى رصد آراء الموظفين في شركة الفنار للمشاريع نحو دور إدارة الأزمات في ظل جائحة كورونا وأثره في تخطي الأزمة، وفي إطار منهج المسح تم ملء استمارة الاستبانة لعينة قوامها (121) مفردة من العاملين بشركة الفنار للمشاريع، مع مراعاة المتغيرات الديموغرافية لعينة الدراسة. وفيما يأتي يعرض الباحث أهم نتائج الدراسة الميدانية التي أجريت على العينة وذلك للإجابة عن تساؤلات الدراسة، وقد أسفر تحليل استجابات العاملين بشركة الفنار التي تضمنتها بيانات صحيفة الاستبانة بعد عملية الجدولة والتصنيف عن بيانات كمية دعمت الثقة في النتائج وموضوعيتها، كما ساعدت على تحقق أهداف الدراسة والإجابة عن تساؤلاتها.

إجابة التساؤل الأول:

للإجابة عن التساؤل الأول الذي ينص على: "ما هي استراتيجيات إدارة الأزمات المتبعة في الشركة؟"، استخدم الباحث النسب المئوية، وتم ترتيب العبارات حسب أكبر متوسط حسابي وقل انحراف معياري لكل فقرة (الموافقة)؛ للكشف عن مدى استخدام العاملون بالشركة لاستراتيجيات إدارة الأزمات، كما يوضحها الجداول (22-26) على النحو التالي:

جدول (22): التكرارات والمتوسط المرجح والانحراف المعياري والرتبة لاستجابات أفراد العينة على مدى استخدام العاملون بالشركة لاستراتيجيات التخطيط لإدارة الأزمة (ن=121).

التخطيط لإدارة الأزمة	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة	المتوسط	الانحراف المعياري	الموافقة درجة
تهتم الشركة بالمؤشرات الواردة عن بؤادر حدوث أزمة	ك	30	65	16	7	3.93	0.91	موافق
	%	24.8	53.7	13.2	5.8	2.5		
تمتاز الخطط المعدة من قبل الشركة بالمرونة والوضوح مما يزيد من فعاليتها في إدارة الأزمات	ك	29	56	25	9	3.83	0.93	موافق
	%	24.0	46.3	20.7	7.4	1.7		
توجد لدى الشركة خطط بديلة معدة مسبقاً لإدارة الأزمات	ك	27	58	25	8	3.81	0.94	موافق
	%	22.3	47.9	20.7	6.6	2.5		
المتوسط العام						3.86	0.80	موافق

بناءً على النتائج الموضحة في الجدول (22) يمكن استنتاج ما يلي:

- بشكل عام، كانت درجة موافقة العاملين بشركة الفنار للمشاريع استراتيجيات إدارة التخطيط لإدارة الأزمة "كبيرة"، حيث بلغ المتوسط العام 3.86 من 5 درجات.

- كان أعلى تخطيط لإدارة الأزمة "اهتمام الشركة بالمؤشرات الواردة عن بؤادر حدوث أزمة"، حيث احتل المرتبة الأولى بمتوسط 3.93 ودرجة موافقة "كبيرة"، ويدل ذلك على أهمية تنبؤ الشركة عن بؤادر حدوث أزمة، وجاء في المرتبة الثانية "تمتاز الخطط المعدة من قبل الشركة بالمرونة والوضوح مما يزيد من فعاليتها في إدارة الأزمات" بمتوسط 3.83 ودرجة موافقة "كبيرة"، مما يؤكد على مرونة الخطط المعدة، ووضوحها، واحتل "توجد لدى الشركة خطط بديلة معدة مسبقاً لإدارة الأزمات" المرتبة الأخيرة بمتوسط 3.81 ودرجة موافقة "كبيرة"، وهذا يشير إلى وجود خطط بديلة لإدارة الأزمات، وكانت قيم الانحراف المعياري منخفضة نسبياً، مما يشير إلى تجانس استجابات أفراد العينة حول مدى استخدامهم لاستراتيجيات التخطيط لإدارة الأزمة، وبشكل عام تُظهر النتائج أن العاملين بشركة الفنار للمشاريع يستخدمون استراتيجيات توفر البيانات والمعلومات.

جدول (23): التكرارات والمتوسط المرجح والانحراف المعياري والرتبة لاستجابات أفراد العينة على مدى استخدام العاملون بالشركة لاستراتيجيات توفر البيانات والمعلومات (ن=121)

المتوسط	الانحراف المعياري	الموافقة درجة	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة	توفر البيانات والمعلومات	
3.90	1.06	موافق	43	51	17	9	1	يتوفر لدى الشركة نظام اتصال فعال يسهل التعامل مع الأزمة	
			35.5	42.1	14.0	7.4	8.	%	
3.79	0.91	موافق	22	66	20	11	2	تتوفر قاعدة بيانات ومعلومات كافية ودقيقة عن مجرى الأزمة وما تم تحقيقه	
			18.2	54.5	16.5	9.1	1.7	%	
3.59	0.97	موافق	18	55	32	12	4	تساعد المعلومات التي تجمعها الشركة على التنبؤ بوقوع الأزمة	
			14.9	45.5	26.4	9.9	3.3	%	
3.72	0.74	موافق	المتوسط العام						

بناءً على النتائج الموضحة في الجدول (23) يمكن استنتاج ما يلي:

- بشكل عام، كانت درجة موافقة العاملين بشركة الفنار للمشاريع الاستراتيجية توفر البيانات والمعلومات "كبيرة"، حيث بلغ المتوسط العام 3.72 من 5 درجات.

- حيث توفر الشركة نظام اتصال فعال يسهل التعامل مع الأزمة بمتوسط (3.90) ودرجة موافقة "كبيرة"، تلاها في المرتبة الثانية "تتوفر قاعدة بيانات ومعلومات كافية ودقيقة عن مجرى الأزمة وما تم تحقيقه في معالجتها" بمتوسط (3.79) ودرجة موافقة "كبيرة"، واحتلت استراتيجية "تساعد المعلومات التي تجمعها الشركة على التنبؤ بوقوع الأزمة" المرتبة الأخيرة بمتوسط (3.59) ودرجة موافقة "كبيرة"، وهذا يشير إلى وجود استراتيجيات توفر البيانات والمعلومات لدى الشركة، وكانت قيم الانحراف المعياري منخفضة نسبيًا، مما يشير إلى تجانس استجابات أفراد العينة حول مدى استخدامهم لاستراتيجيات توفر البيانات والمعلومات، وبشكل عام تُظهر النتائج أن العاملون بشركة الفنار للمشاريع تستخدم استراتيجيات توفر البيانات والمعلومات.

جدول (24): التكرارات والمتوسط المرجح والانحراف المعياري والرتبة لاستجابات أفراد العينة على مدى استخدام العاملون بالشركة لاستراتيجيات الفعالية في اتخاذ القرار (ن=121)

الفعالية في اتخاذ القرار	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة	المتوسط	الانحراف المعياري	الموافقة درجة
يتم اتخاذ قرارات سريعة وفعالة في حال نشوء أية مشكلة في إدارة الأزمة	ك	36	14	8	6	3.90	1.06	موافق
	%	29.8	47.1	11.6	5.0			
توجد متابعة جيدة لرصد مؤشرات الأداء لمعالجة الأزمة وتصحيح المسارات المطلوبة	ك	30	25	6	2	3.89	0.89	موافق
	%	24.8	47.9	20.7	1.7			
يتم دراسة البدائل المتاحة في ظل الأزمة بعناية واختيار البديل الأمثل	ك	29	22	7	2	3.89	0.89	موافق
	%	24.0	50.4	18.2	1.7			
المتوسط العام								
						3.90	0.83	موافق

تشير بيانات الجدول الموضحة أعلاه رقم (24) ان المتوسط العام لاستراتيجيات الفعالية في اتخاذ القرار (3.9) من 5 درجات وهو متوسط مرتفع وانحراف معياري (0.83) وهو اقل من الواحد الصحيح أي ان عينة أفراد الدراسة متجانسة واغلبها تؤكد على وجود استراتيجيات لدى الشركة عن اتخاذ قرارات، حيث يتم اتخاذ قرارات سريعة وفعالة في حال نشوء أية مشكلة في إدارة الأزمة بمتوسط (3.9)، تلاها وجود متابعة جيدة لرصد مؤشرات الأداء لمعالجة الأزمة وتصحيح المسارات المطلوبة، يتم دراسة البدائل المتاحة في ظل الأزمة بعناية واختيار البديل الأمثل بمتوسط (3.89) لكل منهما.

جدول (25): التكرارات والمتوسط المرجح والانحراف المعياري والرتبة لاستجابات أفراد العينة على مدى استخدام العاملون بالشركة لاستراتيجيات توفر المخصصات المالية (ن=121)

توفر المخصصات المالية	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة	المتوسط	الانحراف المعياري	الموافقة درجة
توجد رقابة على الإجراءات المالية المتبعة وقت الأزمة	ك	29	29	5	3	3.84	0.92	موافق
	%	24.0	45.5	24.0	2.5			
تكون الإجراءات الإدارية لصرف المخصصات المالية أكثر مرونة وقت الأزمة	ك	23	31	10	4	3.67	0.99	موافق
	%	19.0	43.8	25.6	3.3			
توجد موازنة نقدية مخصصة وكافية للتعامل مع الأزمات	ك	15	36	7	2	3.66	0.83	موافق
	%	12.4	50.4	29.8	1.7			
المتوسط العام								
						3.72	0.74	موافق

يتضح من بيانات الجدول الموضحة أعلاه رقم (25) ان أفراد عينة الدراسة من العاملين بشركة الفنار تؤكد على استخدامها لاستراتيجيات توفر المخصصات المالية حيث بلغ المتوسط العام لها (3.72)

من 5 درجات وهو متوسط مرتفع وانحراف معياري (0.83) وهو اقل من الواحد الصحيح أي ان عينة أفراد الدراسة متجانسة واغلبها تؤكد على وجود استخدام الشركة لاستراتيجيات توفر المخصصات المالية وهي استراتيجية غاية في الأهمية حيث احتلت استراتيجية وجود رقابة على الإجراءات المالية المتبعة وقت الأزمة المرتبة الأولى بمتوسط (3.84)، وانحراف معياري (0.92)، تلاها استراتيجية الإجراءات الإدارية لصرف المخصصات المالية أكثر مرونة وقت الأزمة بمتوسط (3.67) وانحراف معياري (0.99)، واخيراً وجود موازنة نقدية مخصصة وكافية للتعامل مع الأزمات بمتوسط (3.66) وانحراف معياري (0.74)، ونلاحظ هنا ان جميع العبارات كانت تقع في الفئة الرابعة من فئات المقياس الخماسي الذي يتراوح ما بين (3.6-4.2) وهي فئة الموافقة، وجميع الانحرافات المعيارية كانت اقل من الواحد الصحيح أي يوجد تجانس وتأكيد بين أفراد عينة الدراسة من العاملين بشركة الفنار للمشاريع على استخدامها لاستراتيجيات توفر المخصصات المالية.

جدول (26): التكرارات والمتوسط المرجح والانحراف المعياري والرتبة لاستجابات أفراد العينة على مدى استخدام العاملون بالشركة لاستراتيجيات الكوادر البشرية (ن=121)

الموافقة درجة	المعياري الانحراف	المتوسط	غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة	الكوادر البشرية
موافق	0.75	3.97	1	5	15	76	24	ك
			0.8	4.1	12.4	62.8	19.8	%
موافق	0.71	3.93	0	2	29	66	24	ك
			0	1.7	24.0	54.5	19.8	%
موافق	0.89	3.87	1	9	24	58	29	ك
			0.8	7.4	19.8	47.9	24.0	%
موافق	0.77	3.63	0	0	66	34	21	ك
			0	0	54.5	28.1	17.4	%
محايد	1.21	3.37	10	20	29	39	23	ك
			8.3	16.5	24.0	32.2	19.0	%
موافق	0.69	3.75	المتوسط العام					

كما يتضح من بيانات الجدول الموضحة أعلاه رقم (26) أن أفراد عينة الدراسة من العاملين بشركة الفنار تؤكد على استخدامها لاستراتيجيات الكوادر البشرية حيث بلغ المتوسط العام لها (3.75) من 5 درجات وهو متوسط مرتفع وانحراف معياري (0.69) وهو اقل من الواحد الصحيح أي ان عينة أفراد الدراسة متجانسة واغلبها تؤكد على وجود استخدام الشركة لاستراتيجيات الكوادر البشرية وهي استراتيجية غاية في الأهمية حيث احتلت استراتيجية يتوفر في الشركة كوادر مدربة في مجال التعامل مع الأزمات المرتبة الأولى بمتوسط (3.97)، وانحراف معياري (0.75)، تلاها يوجد في الشركة برامج

تدريب لإدارة الأزمات بمتوسط (3.93) وانحراف معياري (0.71)، وكانت الشركة لديها كوادرات إدارة الأزمات القدرة على تحمل ضغط العمل وقت الأزمة بمتوسط (3.87)، وانحراف معياري (0.89)، وكانت شركة الفناار تمنح الشركة حوافز لفريق إدارة الأزمة بمتوسط (3.63) وانحراف معياري (0.77)، ونلاحظ هنا ان جميع العبارات كانت تقع في الفئة الرابعة من فئات المقياس الخماسي الذي يتراوح ما بين (3.6-4.2) وهي فئة الموافقة، وجميع الانحرافات المعيارية كانت اقل من الواحد الصحيح أي يوجد تجانس وتأكيد بين أفراد عينة الدراسة من العاملين بشركة الفناار للمشاريع على استخدامها لاستراتيجيات توفر المخصصات المالية، عدا الفقرة الأخيرة التي تنص على يتم محاسبة الأطراف المتراخين في تنفيذ القرارات بمتوسط (3.37) وانحراف معياري (1.21).

جدول (27): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية تبعاً لاستراتيجيات إدارة الأزمات المتبعة في الشركة (ن=121)

الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	استراتيجيات إدارة الأزمات
0.80	3.86	التخطيط لإدارة الأزمة
0.72	3.80	توفر البيانات والمعلومات
0.83	3.90	الفعالية في اتخاذ القرار
0.74	3.72	توفر المخصصات المالية
0.69	3.75	الكوادرات البشرية

وبشكل عام يمكننا أن اهم الاستراتيجيات المستخدمة لدى شركة الفناار للمشاريع هي الفعالية في اتخاذ القرار حيث كان بلغ متوسطها الحسابي (3.9) وانحراف معياري (0.8)، تلاها استراتيجية التخطيط لإدارة الأزمة بمتوسط (3.86) وانحراف معياري (0.8)، اما استراتيجية توفر البيانات والمعلومات فاحتلت المرتبة الثالثة بمتوسط (3.8)، وانحراف معياري (0.72)، وجاءت استراتيجية الكوادرات البشرية في المرتبة الرابعة بمتوسط (3.75) وانحراف معياري (0.69)، واخيراً جاءت استراتيجية توفر المخصصات المالية بمتوسط (3.72) وانحراف معياري (0.74).

إجابة التساؤل الثاني:

للإجابة عن التساؤل الثاني الذي ينص على: " ما دور إدارة الأزمات في تخطي أزمة جائحة كورونا في الشركة والإجراءات التي تم اتخاذها؟"، استخدم الباحث النسب المئوية، والمتوسطات الحسابية، والانحرافات المعيارية لكل فقرة (الموافقة)؛ للكشف عن مدى استخدام العاملين بالشركة لاستراتيجيات إدارة الأزمات، كما يوضحها الجداول (27-) على النحو التالي:

جدول (28): التكرارات والمتوسط المرجح والانحراف المعياري والرتبة لاستجابات أفراد العينة تبعاً للإجراءات الداخلية لمواجهة جائحة كورونا في الشركة والامتثال للتعليمات الرسمية (ن=121)

الموافقة درجة	الانحراف المعياري	المتوسط	غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة	الإجراءات الداخلية لمواجهة جائحة كورونا في الشركة والامتثال للتعليمات الرسمية	
موافق بشدة	0.78	4.40	1	2	10	42	66	ك	
			0.8	1.7	8.3	34.7	54.5	%	
موافق بشدة	0.79	4.40	2	1	8	46	64	ك	
			1.7	8.	6.6	38.0	52.9	%	
موافق بشدة	0.83	4.36	2	1	12	43	63	ك	
			1.7	8.	9.9	35.5	52.1	%	
موافق بشدة	0.78	4.26	1	2	13	53	52	ك	
			0.8	1.7	10.7	43.8	43.0	%	
موافق بشدة	0.71	4.36	المتوسط العام						

تشير بيانات الجدول الموضحة أعلاه رقم (28) أن أفراد عينة الدراسة من العاملين بشركة الفنار تؤكد وبشدة على اتخاذها بعض الإجراءات الداخلية لمواجهة جائحة كورونا في الشركة والامتثال للتعليمات الرسمية حيث بلغ المتوسط العام لها (4.36) من 5 درجات وهو متوسط مرتفع وانحراف معياري (0.71) وهو اقل من الواحد الصحيح أي أن عينة أفراد الدراسة متجانسة وجميعها تؤكد على استخدام الشركة بعض الإجراءات الداخلية لمواجهة جائحة كورونا في الشركة والامتثال للتعليمات الرسمية ومن أهم هذه الإجراءات تم تعزيز إجراءات النظافة داخل الشركة وتوفير معقمات وكمامات بمتوسط (4.40)، وانحراف معياري (0.78)، تلاها التزام الشركة بالتعليمات الصادرة عن الجهات الرسمية بخصوص مكافحة الوباء بمتوسط (4.40) وانحراف معياري (0.79)، واهتمت الشركة في ظل جائحة كورونا في نشر الوعي والتثقيف الصحي وكيفية التعامل مع المرض بمتوسط (4.36)، وانحراف معياري (0.83)، وأخيراً طبقت الشركة خطة طوارئ للتعامل مع مستجدات كورونا بمتوسط (4.26) وانحراف معياري (0.78)، ونلاحظ هنا أن جميع العبارات كانت تقع في الفئة الخامسة من فئات المقياس الخماسي الذي يتراوح ما بين (4.2-5.0) وهي فئة الموافقة بشدة، وجميع الانحرافات المعيارية كانت اقل من الواحد الصحيح أي يوجد تجانس وتأكيد بين أفراد عينة الدراسة من العاملين بشركة الفنار للمشاريع على اتخاذ الشركة بعض الإجراءات الداخلية لمواجهة جائحة كورونا في الشركة والامتثال للتعليمات الرسمية.

جدول (29): التكرارات والمتوسط المرجح والانحراف المعياري والترتبة لاستجابات أفراد العينة تبعاً للنتائج والتأثيرات على العمل والموظفين (ن=121)

الموافقة درجات	الانحراف المعياري	المتوسط	غير مواق بشدة	غير مواق	محايد	موافق	موافق بشدة	النتائج والتأثيرات على العمل والموظفين
موافق بشدة	0.71	4.46	0	2	9	41	69	ك ألزمت الشركة جميع العاملين فيها بتلقي التطعيمات المتاحة
موافق بشدة	0.66	4.36	0	0	12	54	55	ك كان هناك إصابات بفيروس كورونا بين العاملين
موافق بشدة	0.82	4.34	1	3	12	43	62	ك اتخذت الشركة إجراءات لعزل المصابين بكورونا عن العاملين
موافق بشدة	0.73	4.31	45	57	19	45	57	ك تم دفع المرتبات كاملة للمصابين بفيروس كورونا من العاملين أثناء إصابتهم وتغيبهم عن العمل
موافق بشدة	0.90	4.25	4	1	10	52	54	ك استخدمت الشركة خاصية الاجتماعات الافتراضية لعقد اجتماعات الشركة واتجهت إلى التحول الرقمي خلال فترة كورونا.
موافق بشدة	1.08	3.90	5	10	17	49	40	ك شجعت الشركة العاملين للقيام بأعمالهم عن بعد في ظل انتشار فيروس كورونا
موافق بشدة	1.33	3.41	13	21	21	35	31	ك عملت الشركة على تخفيف ساعات العمل في ظل انتشار فيروس كورونا من أجل الحد من انتشار الفيروس
محايد	0.97	3.38	4	13	54	33	17	ك كان هناك وفيات بين العاملين بسبب كورونا
غير موافق	0.82	2.17	21	69	22	8	1	ك عملت الشركة على تسريح عدد من العاملين في ظل أزمة كورونا
غير موافق	0.66	1.95	29	69	23	0	0	ك تم تخفيض أجور العاملين خلال فترة كورونا
موافق	0.42	3.65	24.0	57.0	19.0	0	0	المتوسط العام

يتضح من بيانات الجدول الموضحة أعلاه رقم (29) أن أفراد عينة الدراسة من العاملين بشركة الفنار تؤكد على وجود نتائج وتأثيرات على العمل والموظفين حيث بلغ المتوسط العام لها (3.65) من 5 درجات وهو متوسط مرتفع وانحراف معياري (0.42) وهو اقل من الواحد الصحيح أي أن عينة أفراد الدراسة متجانسة وجميعها تؤكد على وجود نتائج وتأثيرات على العمل والموظفين ومن أهم هذه النتائج أنها ألزمت الشركة جميع العاملين فيها بتلقي التطعيمات المتاحة بمتوسط (4.46)، وانحراف معياري (0.71)، وكان هناك إصابات بفيروس كورونا بين العاملين بمتوسط (4.36) وانحراف معياري

(0.66)، واتخذت الشركة إجراءات لعزل المصابين بكورونا عن العاملين بمتوسط (4.34)، وانحراف معياري (0.82)، تم دفع المرتبات كاملة للمصابين بفيروس كورونا من العاملين أثناء إصابتهم وتغيبهم عن العمل بمتوسط (4.31) وانحراف معياري (0.73)، واخيراً استخدمت الشركة خاصية الاجتماعات الافتراضية لعقد اجتماعات الشركة واتجهت إلى التحول الرقمي خلال فترة كورونا بمتوسط (4.25) وانحراف معياري (0.9)، ونلاحظ هنا أن جميع العبارات كانت تقع في الفئة الخامسة من فئات المقياس الخماسي الذي يتراوح ما بين (5.0-4.2) وهي فئة الموافقة بشدة، وجميع الانحرافات المعيارية كانت اقل من الواحد الصحيح أي يوجد تجانس وتأكيد بين أفراد عينة الدراسة من العاملين بشركة الفنار للمشاريع بوجود نتائج وتأثيرات على العمل والموظفين ومن اهم هذه النتائج أنها ألزمت الشركة جميع العاملين فيها بتلقي التطعيمات المتاحة.

جدول (30): التكرارات والمتوسط المرجح والانحراف المعياري والرتبة لاستجابات أفراد العينة تبعاً للإجراءات الخارجية المتعلقة بالتعامل مع الزبائن والمجتمع لمكافحة الوباء (ن=121).

الموافقة درجة	المعيار الانحراف	المتوسط	غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة	الإجراءات الخارجية المتعلقة بالتعامل مع الزبائن والمجتمع لمكافحة الوباء
موافق بشدة	0.84	4.23	1	2	20	43	55	ك تفاعلت الشركة مع الجهود الوطنية لمكافحة الوباء في المجتمع
موافق	0.88	4.17	0.8	1.7	16.5	35.5	45.5	% ك اتخذت الشركة إجراءات وقائية للتعامل مع الزبائن أثناء الأزمة
موافق	0.83	4.16	2	3	17	50	49	% ك بادرت الشركة إلى تعزيز التواصل الإلكتروني مع الزبائن والمتعاملين معها
موافق	1.03	3.81	1	4	15	56	45	% ك خصصت الشركة جزءاً من مواردها لدعم الجهود المجتمعية والوطنية لمكافحة الوباء
موافق	1.10	3.73	3	9	32	41	36	% ك شاركت الشركة في أية جهود إعلامية لمكافحة الوباء
موافق	0.75	4.02	2.5	7.4	26.4	33.9	29.8	% ك إعلامية لمكافحة الوباء
موافق	0.75	4.02	5	11	30	41	34	% ك إعلامية لمكافحة الوباء
موافق	0.75	4.02	4.1	9.1	24.8	33.9	28.1	% ك إعلامية لمكافحة الوباء
موافق	0.75	4.02	المتوسط العام					

تشير بيانات الجدول الموضحة أعلاه رقم (30) أن أفراد عينة الدراسة من العاملين بشركة الفنار تؤكد على أن الشركة قامت ببعض الإجراءات الخارجية المتعلقة بالتعامل مع الزبائن والمجتمع لمكافحة الوباء حيث بلغ المتوسط العام لها (4.02) من 5 درجات وهو متوسط مرتفع وانحراف معياري (0.75) وهو اقل من الواحد الصحيح أي أن عينة أفراد الدراسة متجانسة وجميعها تؤكد على

قيام الشركة ببعض الإجراءات الخارجية المتعلقة بالتعامل مع الزبائن والمجتمع لمكافحة الوباء ومن اهم هذه الإجراءات تفاعلت الشركة مع الجهود الوطنية لمكافحة الوباء في المجتمع بمتوسط (4.23)، وانحراف معياري (0.84)، ونلاحظ هنا أن هذه العبارة كانت تقع في الفئة الخامسة من فئات المقياس الخماسي الذي يتراوح ما بين (4.2-5.0) وهي فئة الموافقة بشدة، وجميع الانحرافات المعيارية كانت اقل من الواحد الصحيح أي يوجد تجانس وتأكيد بين أفراد عينة الدراسة، ومن اهم هذه النتائج أنها ألزمت الشركة جميع العاملين فيها بتلقي التطعيمات المتاحة اتخذت الشركة إجراءات وقائية للتعامل مع الزبائن أثناء الأزمة بمتوسط (4.17) وانحراف معياري (0.88)، بادرت الشركة إلى تعزيز التواصل الإلكتروني مع الزبائن والمتعاملين معها بمتوسط (4.16)، وانحراف معياري (0.83)، ونلاحظ هنا أن جميع العبارات كانت تقع في الفئة الرابعة من فئات المقياس الخماسي الذي يتراوح ما بين (3.6-4.2) وهي فئة الموافقة بشدة، وجميع الانحرافات المعيارية كانت اقل من الواحد الصحيح أي يوجد تجانس وتأكيد بين أفراد عينة الدراسة من العاملين بشركة الفنار للمشاريع بقيام الشركة ببعض الإجراءات الخارجية المتعلقة بالتعامل مع الزبائن والمجتمع لمكافحة الوباء.

جدول (31): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لدور إدارة الأزمات في تخطي أزمة جائحة كورونا في الشركة والإجراءات التي تم اتخاذها

الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	المحاور
0.71	4.36	الإجراءات الداخلية لمواجهة جائحة كورونا في الشركة والامتثال للتعليمات الرسمية
0.42	3.65	النتائج والتأثيرات على العمل والموظفين
0.75	4.02	الإجراءات الخارجية المتعلقة بالتعامل مع الزبائن والمجتمع لمكافحة الوباء

تشير بيانات الجدول أعلاه انه يوجد دور إدارة الأزمات في تخطي أزمة جائحة كورونا في الشركة والإجراءات التي تم اتخاذها حيث كانت هناك إجراءات داخلية تتمثل في مواجهة جائحة كورونا في الشركة والامتثال للتعليمات الرسمية بمتوسط (4.36) وانحراف معياري (0.71)، كما توجد بعض النتائج والتأثيرات على العمل والموظفين بمتوسط (3.65) وانحراف معياري (0.42)، والجزء الثاني هو الإجراءات الخارجية المتعلقة بالتعامل مع الزبائن والمجتمع لمكافحة الوباء بمتوسط (4.02) وانحراف معياري (0.75).

جدول (32): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمحوري الاستبانة

الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	محاور الاستبانة
0.62	3.80	استراتيجيات إدارة الأزمات المتبعة في الشركة
0.48	3.90	دور إدارة الأزمات في تخطي أزمة جائحة كورونا في الشركة والإجراءات التي تم اتخاذها

تشير بيانات الجدول أعلاه أن يوجد تقارب بين محوري الاستبانة حيث جاء محور دور إدارة الأزمات في تخطي أزمة جائحة كورونا في الشركة والإجراءات التي تم اتخاذها بمتوسط (3.9) وانحراف معياري (0.48)، والمحور الأول هو عبارة عن استراتيجيات إدارة الأزمات المتبعة في الشركة بمتوسط (3.8)، وانحراف معياري (0.62).

ثانياً: التحقق من فرضيات الدراسة الفرضية الأولى:

هناك علاقة إيجابية بين استراتيجيات إدارة الأزمات التي تنفذها الشركة وبين قدرتها على التكيف وتخطي التحديات التي نشأت نتيجة جائحة كورونا.

وللتحقق من هذه الفرضية استخدم الباحث معامل ارتباط بيرسون حيث تم إنشاء متغير يمثل استراتيجيات إدارة الأزمات، ومتغير آخر يمثل دور إدارة الأزمات في تخطي أزمة جائحة كورونا في الشركة والإجراءات التي تم اتخاذها، كما هو موضح في الجدول التالي:

جدول رقم (33): معامل ارتباط بيرسون لإيجاد العلاقة بين محوري الدراسة

دور إدارة الأزمات		
**0.703	معامل ارتباط بيرسون	استراتيجيات إدارة الأزمات
0.00	مستوى الدلالة	
121	العدد	

يتضح من بيانات الجدول أعلاه أنه توجد علاقة ارتباطية موجبة قوية بين استراتيجيات إدارة الأزمات ودور إدارة الأزمات حيث كانت قيمة معامل الارتباط (0.702) وهي علاقة ارتباطية قوية جداً أي كلما زاد استخدام استراتيجيات إدارة الأزمات كلما زاد دور إدارة الأزمات، أي أن الفرضية الأولى من فرضيات الدراسة متحققة.

الفرضية الثانية:

توجد فروق دالة إحصائية بين استراتيجيات إدارة الأزمات المتبعة في الشركة (التخطيط لإدارة الأزمة، توفر البيانات والمعلومات، الفعالية في اتخاذ القرار، توفر المالية، الكوادر البشرية) تبعاً للمتغيرات الديموغرافية (النوع، العمر، المستوى التعليمي، الخبرة في العمل، المسمى الوظيفي).

جدول رقم (34): الاختبار التائي للعينات المستقلة (الذكور والإناث) تبعاً لاستراتيجيات إدارة الأزمات

الدلالة	مستوى الدلالة	قيمة ت	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	النوع	استراتيجيات إدارة الأزمات المتبعة في الشركة
دال*	0.021	2.348	82.	3.74	ذكر	التخطيط لإدارة الأزمة
			72.	4.11	أنثى	
غير دال	0.56	1.95	72.	3.72	ذكر	توفر البيانات والمعلومات
			71.	3.99	أنثى	
غير دال	0.349	0.94	82.	3.85	ذكر	الفعالية في اتخاذ القرار
			85.	4.00	أنثى	
غير دال	0.698	0.389	73.	3.71	ذكر	توفر المخصصات المالية
			76.	3.76	أنثى	
غير دال	0.051	1.974	68.	3.67	ذكر	الكوادر البشرية
			66.	3.93	أنثى	
غير دال	0.064	1.87	61.	3.73	ذكر	الإجمالي
			63.	3.96	أنثى	

تشير بيانات الجدول أعلاه انه توجد فروقات ذات دلالة إحصائية بين متوسط الذكور (2.348) ومتوسط الإناث (1.95) لصالح الذكور وذلك بالنسبة للتخطيط لإدارة الأزمات، حيث كانت قيمة ت (2.348) ومستوى دلالة (0.021) وهي اقل من (0.05)، بينما لا توجد فروقات بين متوسط الذكور والإناث تبعاً توفر البيانات والمعلومات، والفعالية في اتخاذ القرار، وتوفر المخصصات المالية، والكوادر البشرية، وبشكل عام لا توجد فروقات بين الذكور والإناث وذلك بالنسبة لاستراتيجيات إدارة الأزمات المتبعة في الشركة، أي أن الفرضية الثانية متحققة بشكل جزئي.

جدول رقم (35): اختبار تحليل التباين الأحادي لقياس الفروقات بين متوسطات استراتيجيات إدارة الأزمات تبعاً للعمر

الدلالة	مستوى الدلالة	قيمة ف	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	العدد	استراتيجيات إدارة الأزمات المتبعة في الشركة
دالة	0.02	2.94	1.00	4.00	3	أقل من 25 سنة
			0.83	3.62	62	من 25-35 سنة
			0.73	4.09	43	من 36-45 سنة
			0.57	4.13	10	من 45-55 سنة
			0.67	4.33	3	أكثر من 55 سنة
ليست دالة	0.33	1.172	0.69	3.78	3	أقل من 25 سنة
			0.67	3.68	62	من 25-35 سنة
			0.81	3.97	43	من 36-45 سنة
			0.61	3.80	10	من 45-55 سنة
			0.77	4.11	3	أكثر من 55 سنة
ليست دالة	0.07	2.247	1.02	4.11	3	أقل من 25 سنة
			0.82	3.70	62	من 25-35 سنة
			0.85	4.06	43	من 36-45 سنة
			0.59	4.10	10	من 45-55 سنة
			0.58	4.67	3	أكثر من 55 سنة
ليست دالة	0.06	2.343	1.07	4.22	3	أقل من 25 سنة
			0.79	3.54	62	من 25-35 سنة
			0.65	3.92	43	من 36-45 سنة
			0.48	3.80	10	من 45-55 سنة
			0.58	4.00	3	أكثر من 55 سنة
ليست دالة	0.59	0.708	1.15	3.67	3	أقل من 25 سنة
			0.68	3.68	62	من 25-35 سنة
			0.70	3.79	43	من 36-45 سنة
			0.53	3.94	10	من 45-55 سنة
			0.69	4.20	3	أكثر من 55 سنة
ليست دالة	0.34	1.144	0.91	3.92	3	أقل من 25 سنة
			0.61	3.65	62	من 25-35 سنة
			0.62	3.94	43	من 36-45 سنة
			0.47	3.95	10	من 45-55 سنة
			0.61	4.25	3	أكثر من 55 سنة

تشير بيانات الجدول أعلاه انه توجد فروقات ذات دلالة إحصائية بين متوسط أعمار عينة الدراسة وذلك بالنسبة للتخطيط لإدارة الأزمات، حيث كانت قيمة ف (2.94) ومستوى دلالة (0.02) وهي اقل من (0.05)، بينما لا توجد فروقات بين متوسط أعمار عينة الدراسة تبعاً لتوفر البيانات والمعلومات، والفعالية في اتخاذ القرار، وتوفر المخصصات المالية، والكوادر البشرية، وبشكل عام لا توجد فروقات بين متوسط أعمار عينة الدراسة وذلك بالنسبة لاستراتيجيات إدارة الأزمات المتبعة في الشركة، أي أن الفرضية الثانية متحققة بشكل جزئي.

جدول رقم (36): اختبار تحليل التباين الأحادي لقياس الفروقات بين متوسطات استراتيجيات إدارة الأزمات تبعاً للمؤهل العلمي

الدالة	مستوى الدالة	قيمة ف	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	العدد	استراتيجيات إدارة الأزمات المتبعة في الشركة
ليست دالة	0.75	2.645	0.51	4.24	15	دبلوم
			0.77	3.75	80	بكالوريوس
			0.96	3.95	26	دراسات عليا
ليست دالة	0.30	1.218	0.67	4.07	15	دبلوم
			0.72	3.75	80	بكالوريوس
			0.77	3.82	26	دراسات عليا
ليست دالة	0.47	0.754	0.71	4.11	15	دبلوم
			0.82	3.84	80	بكالوريوس
			0.91	3.95	26	دراسات عليا
ليست دالة	0.52	0.655	0.73	3.89	15	دبلوم
			0.70	3.73	80	بكالوريوس
			0.86	3.62	26	دراسات عليا
ليست دالة	0.26	1.361	0.64	4.01	15	دبلوم
			0.67	3.70	80	بكالوريوس
			0.75	3.77	26	دراسات عليا
ليست دالة	0.21	1.6	0.46	3.98	15	دبلوم
			0.47	3.90	80	بكالوريوس
			0.54	3.85	26	دراسات عليا

تشير بيانات الجدول أعلاه انه لا توجد فروقات ذات دلالة إحصائية بين متوسط المؤهل العلمي لعينة الدراسة وذلك بالنسبة للتخطيط لإدارة الأزمات، توفر البيانات والمعلومات، والفعالية في اتخاذ القرار، وتوفر المخصصات المالية، والكوادر البشرية، وبشكل عام لا توجد فروقات بين متوسط المؤهل العلمي عينة الدراسة وذلك بالنسبة لاستراتيجيات إدارة الأزمات المتبعة في الشركة، أي ان الفرضية الثانية غير متحققة.

جدول رقم (37): اختبار تحليل التباين الأحادي لقياس الفروقات بين متوسطات استراتيجيات إدارة الأزمات تبعاً للخبرة العملية

الدالة	مستوى الدالة	قيمة ف	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	العدد	استراتيجيات إدارة الأزمات المتبعة في الشركة
دالة	0.03	2.732	0.72	3.49	13	أقل من 3 سنوات
			0.93	3.72	19	من 3 - 5 سنوات
			0.76	3.62	26	من 6 - 10 سنوات
			0.78	4.06	52	من 11 - 20 سنة
			0.56	4.12	11	أكثر من 20 سنة
ليست دالة	0.08	2.139	0.69	3.36	13	أقل من 3 سنوات
			0.74	3.65	19	من 3 - 5 سنوات
			0.55	3.82	26	من 6 - 10 سنوات
			0.80	3.96	52	من 11 - 20 سنة
			0.56	3.82	11	أكثر من 20 سنة
ليست دالة	0.32	1.181	0.82	3.64	13	أقل من 3 سنوات
			1.03	3.75	19	من 3 - 5 سنوات
			0.61	3.78	26	من 6 - 10 سنوات
			0.88	4.00	52	من 11 - 20 سنة
			0.60	4.21	11	أكثر من 20 سنة
ليست دالة	0.14	1.773	0.79	3.54	13	أقل من 3 سنوات
			0.90	3.47	19	من 3 - 5 سنوات
			0.68	3.62	26	من 6 - 10 سنوات
			0.71	3.91	52	من 11 - 20 سنة
			0.45	3.76	11	أكثر من 20 سنة
ليست دالة	0.68	0.583	0.77	3.60	13	أقل من 3 سنوات
			0.51	3.69	19	من 3 - 5 سنوات
			0.76	3.66	26	من 6 - 10 سنوات
			0.72	3.82	52	من 11 - 20 سنة
			0.50	3.91	11	أكثر من 20 سنة
ليست دالة	0.12	1.856	0.63	3.53	13	أقل من 3 سنوات
			0.64	3.66	19	من 3 - 5 سنوات
			0.52	3.69	26	من 6 - 10 سنوات
			0.67	3.94	52	من 11 - 20 سنة
			0.45	3.96	11	أكثر من 20 سنة

تشير بيانات الجدول أعلاه انه توجد فروقات ذات دلالة إحصائية بين متوسط الخبرة العملية لعينة الدراسة وذلك بالنسبة للتخطيط لإدارة الأزمات، حيث كانت قيمة ف (2.732) ومستوى دلالة (0.03) و هي اقل من (0.05)، بينما لا توجد فروقات بين متوسط الخبرة العملية لعينة الدراسة تبعاً توفر البيانات والمعلومات، والفعالية في اتخاذ القرار، وتوفر المخصصات المالية، والكوادر البشرية،

وبشكل عام لا توجد فروقات بين متوسط الخبرة العملية لعينة الدراسة وذلك بالنسبة لاستراتيجيات إدارة الأزمات المتبعة في الشركة، أي أن الفرضية الثانية متحققة بشكل جزئي.

جدول رقم (38): اختبار تحليل التباين الأحادي لقياس الفروقات بين متوسطات استراتيجيات إدارة الأزمات تبعاً للمسمى الوظيفي

الدلالة	مستوى الدلالة	قيمة ف	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	العدد	استراتيجيات إدارة الأزمات المتبعة في الشركة	
دالة	0.04	3.196	0.85	3.85	32	مدير إدارة/مدير	التخطيط لإدارة الأزمات
			0.72	4.26	19	مساعد إداري	
			0.78	3.75	70	غير ذلك	
دالة	0.03	3.607	0.78	3.80	32	مدير إدارة/مدير	توفر البيانات والمعلومات
			0.60	4.19	19	مساعد إداري	
			0.70	3.70	70	غير ذلك	
ليست دالة	0.23	1.508	0.78	3.88	32	مدير إدارة/مدير	الفعالية في اتخاذ القرار
			0.65	4.19	19	مساعد إداري	
			0.88	3.82	70	غير ذلك	
ليست دالة	0.10	2.37	0.68	3.71	32	مدير إدارة/مدير	توفر المخصصات المالية
			0.60	4.05	19	مساعد إداري	
			0.78	3.64	70	غير ذلك	
ليست دالة	0.37	0.998	0.74	3.68	32	مدير إدارة/مدير	الكوادر البشرية
			0.59	3.95	19	مساعد إداري	
			0.68	3.73	70	غير ذلك	
ليست دالة	0.06	2.88	0.64	3.77	32	مدير إدارة/مدير	الإجمالي
			0.52	4.11	19	مساعد إداري	
			0.62	3.73	70	غير ذلك	

تشير بيانات الجدول أعلاه انه توجد فروقات ذات دلالة إحصائية بين متوسط المسمى الوظيفي لعينة الدراسة وذلك بالنسبة للتخطيط لإدارة الأزمات، حيث كانت قيمة ف (3.196) ومستوى دلالة (0.04) وهي اقل من (0.05)، وتوجد فروقات بين متوسط المسمى الوظيفي لعينة الدراسة تبعاً لتوفر البيانات والمعلومات حيث كانت قيمة ف (3.607) بمستوى دلالة (0.03)، بينما لا توجد فروق بين متوسط المسمى الوظيفي ومتوسط كل من الفعالية في اتخاذ القرار، وتوفر المخصصات المالية، والكوادر البشرية، وبشكل عام لا توجد فروقات بين متوسط المسمى الوظيفي لعينة الدراسة وذلك بالنسبة لاستراتيجيات إدارة الأزمات المتبعة في الشركة، أي ان الفرضية الثانية متحققة بشكل جزئي.

الفرضية الثالثة:

توجد فروق دالة إحصائية بين دور إدارة الأزمات في تخطي أزمة جائحة كورونا في الشركة والإجراءات التي تم اتخاذها (الإجراءات الداخلية لمواجهة جائحة كورونا في الشركة والامتثال للتعليمات الرسمية،

النتائج والتأثيرات على العمل والموظفين، الإجراءات الخارجية المتعلقة بالتعامل مع الزبائن والمجتمع لمكافحة الوباء) تبعاً للمتغيرات الديموغرافية.

جدول رقم (39): الاختبار التائي لقياس الفروقات بين متوسطات دور إدارة الأزمات في تخطي أزمة جائحة كورونا في الشركة والإجراءات التي تم اتخاذها تبعاً لمتغير النوع

المحاور	الجنس	العدد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	قيمة ت	مستوى الدلالة	الدلالة
الإجراءات الداخلية لمواجهة جائحة كورونا في الشركة والامتثال للتعليمات الرسمية	ذكر	83	4.38	74.	0.554	0.58	ليست دالة
	أنثى	38	4.30	0.64			
النتائج والتأثيرات على العمل والموظفين	ذكر	83	3.64	0.38	0.6-	0.55	ليست دالة
	أنثى	38	3.69	0.48			
الإجراءات الخارجية المتعلقة بالتعامل مع الزبائن والمجتمع لمكافحة الوباء	ذكر	83	3.94	0.78	-	0.10	ليست دالة
	أنثى	38	4.18	0.68			
دور إدارة الأزمات في تخطي أزمة جائحة كورونا في الشركة والإجراءات التي تم اتخاذها	ذكر	83	3.87	0.47	0.78-	0.44	ليست دالة
	أنثى	38	3.95	0.50			

تشير بيانات الجدول أعلاه انه لا توجد فروقات ذات دلالة إحصائية بين متوسطي الذكور والإناث تبعاً لدور للإجراءات الداخلية لمواجهة جائحة كورونا في الشركة والامتثال للتعليمات الرسمية، والنتائج والتأثيرات على العمل والموظفين، الإجراءات الخارجية المتعلقة بالتعامل مع الزبائن والمجتمع لمكافحة الوباء، دور إدارة الأزمات في تخطي أزمة جائحة كورونا في الشركة والإجراءات التي تم اتخاذها.

جدول رقم (40): اختبار تحليل التباين الأحادي لقياس الفروقات بين متوسطات دور إدارة الأزمات في تخطي أزمة جائحة كورونا في الشركة والإجراءات التي تم اتخاذها تبعاً لمتغير العمر

دور إدارة الأزمات في تخطي أزمة جائحة كورونا في الشركة والإجراءات التي تم اتخاذها	العدد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	قيمة ف	مستوى الدلالة	الدلالة
الإجراءات الداخلية لمواجهة جائحة كورونا في الشركة والامتثال للتعليمات الرسمية	أقل من 25 سنة	3	4.33	1.15	0.796	ليست دالة
	من 25-35 سنة	62	4.29	0.79		
	من 36-45 سنة	43	4.35	0.59		
	من 45-55 سنة	10	4.65	0.52		
	أكثر من 55 سنة	3	4.75	0.43		
النتائج والتأثيرات على العمل والموظفين	أقل من 25 سنة	3	3.40	0.36	1.72	ليست دالة
	من 25-35 سنة	62	3.59	0.41		

			0.45	3.72	43	من 45-36 سنة	
			0.22	3.75	10	من 55-45 سنة	
			0.32	4.03	3	أكثر من 55 سنة	
ليست دالة	0.78	0.442	0.90	3.87	3	أقل من 25 سنة	ب- الإجراءات الخارجية المتعلقة بالتعامل مع الزبائن والمجتمع لمكافحة الوباء
			0.82	3.99	62	من 35-25 سنة	
			0.70	4.01	43	من 45-36 سنة	
			0.63	4.12	10	من 55-45 سنة	
			0.23	4.53	3	أكثر من 55 سنة	
ليست دالة	0.34	1.144	0.65	3.72	3	أقل من 25 سنة	دور إدارة الأزمات في تخطي أزمة جائحة كورونا في الشركة والإجراءات التي تم اتخاذها
			0.49	3.84	62	من 35-25 سنة	
			0.48	3.93	43	من 45-36 سنة	
			0.32	4.04	10	من 55-45 سنة	
			0.28	4.32	3	أكثر من 55 سنة	

تشير بيانات الجدول أعلاه انه لا توجد فروقات ذات دلالة إحصائية بين متوسط اعمار عينة الدراسة تبعاً لدور للإجراءات الداخلية لمواجهة جائحة كورونا في الشركة والامثال للتعليمات الرسمية، والنتائج والتأثيرات على العمل والموظفين، الإجراءات الخارجية المتعلقة بالتعامل مع الزبائن والمجتمع لمكافحة الوباء، دور إدارة الأزمات في تخطي أزمة جائحة كورونا في الشركة والإجراءات التي تم اتخاذها.

جدول رقم (41): اختبار تحليل التباين الأحادي لقياس الفروقات بين متوسطات دور إدارة الأزمات في تخطي أزمة جائحة كورونا في الشركة والإجراءات التي تم اتخاذها تبعاً لمتغير المؤهل العلمي

الدالة	مستوى الدلالة	قيمة ف	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	العدد	
ليست دالة	0.97	0.03	0.62	4.35	15	دبلوم
			0.71	4.37	80	بكالوريوس
			0.77	4.33	26	دراسات عليا
ليست دالة	0.89	0.12	0.38	3.69	15	دبلوم
			0.39	3.64	80	بكالوريوس
			0.52	3.67	26	دراسات عليا
ليست دالة	0.18	1.73	0.69	4.27	15	دبلوم
			0.76	4.04	80	بكالوريوس
			0.75	3.82	26	دراسات عليا
ليست دالة	0.71	0.34	0.46	3.98	15	دبلوم
			0.47	3.90	80	بكالوريوس
			0.54	3.85	26	دراسات عليا

تشير بيانات الجدول أعلاه انه لا توجد فروقات ذات دلالة إحصائية بين متوسط المؤهل العلمي عينة الدراسة تبعاً لدور للإجراءات الداخلية لمواجهة جائحة كورونا في الشركة والامتثال للتعليمات الرسمية، والنتائج والتأثيرات على العمل والموظفين، الإجراءات الخارجية المتعلقة بالتعامل مع الزبائن والمجتمع لمكافحة الوباء، دور إدارة الأزمات في تخطي أزمة جائحة كورونا في الشركة والإجراءات التي تم اتخاذها.

جدول رقم (42): اختبار تحليل التباين الاحادي لقياس الفروقات بين متوسطات دور إدارة الأزمات في تخطي أزمة جائحة كورونا في الشركة والإجراءات التي تم اتخاذها تبعاً لمتغير لسنوات الخبرة

الدلالة	مستوى الدلالة	قيمة ف	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	العدد	
ليست دالة	0.13	1.80	0.82	4.00	13	أقل من 3 سنوات
			0.65	4.26	19	من 3 - 5 سنوات
			0.81	4.47	26	من 6 - 10 سنوات
			0.66	4.35	52	من 11 - 20 سنة
			0.47	4.70	11	أكثر من 20 سنة
ليست دالة	0.25	1.37	0.37	3.45	13	أقل من 3 سنوات
			0.43	3.67	19	من 3 - 5 سنوات
			0.34	3.60	26	من 6 - 10 سنوات
			0.47	3.70	52	من 11 - 20 سنة
			0.21	3.78	11	أكثر من 20 سنة
ليست دالة	0.83	36.	0.63	3.82	13	أقل من 3 سنوات
			0.57	4.02	19	من 3 - 5 سنوات
			0.86	4.02	26	من 6 - 10 سنوات
			0.82	4.03	52	من 11 - 20 سنة
			0.61	4.18	11	أكثر من 20 سنة
ليست دالة	0.30	1.24	0.47	3.66	13	أقل من 3 سنوات
			0.44	3.89	19	من 3 - 5 سنوات
			0.41	3.89	26	من 6 - 10 سنوات
			0.55	3.92	52	من 11 - 20 سنة
			0.30	4.08	11	أكثر من 20 سنة

تشير بيانات الجدول أعلاه انه لا توجد فروقات ذات دلالة إحصائية بين متوسط سنوات الخبرة عينة الدراسة تبعاً لدور للإجراءات الداخلية لمواجهة جائحة كورونا في الشركة والامتثال للتعليمات الرسمية، والنتائج والتأثيرات على العمل والموظفين، الإجراءات الخارجية المتعلقة بالتعامل مع الزبائن والمجتمع لمكافحة الوباء، دور إدارة الأزمات في تخطي أزمة جائحة كورونا في الشركة والإجراءات التي تم اتخاذها.

جدول رقم (43): اختبار تحليل التباين الأحادي لقياس الفروقات بين متوسطات دور إدارة الأزمات في تخطي أزمة جائحة كورونا في الشركة والإجراءات التي تم اتخاذها تبعاً لمتغير المسمى الوظيفي

الدلالة	مستوى الدلالة	قيمة ف	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	العدد	دور إدارة الأزمات	
ليست دالة	0.98	0.02	0.91	4.34	32	مدير إدارة/مدير	الإجراءات الداخلية لمواجهة جائحة كورونا في الشركة والامتثال للتعليمات الرسمية
			0.60	4.37	19	مساعد إداري	
			0.64	4.36	70	غير ذلك	
ليست دالة	0.59	0.52	0.48	3.64	32	مدير إدارة/مدير	النتائج والتأثيرات على العمل والموظفين
			0.35	3.74	19	مساعد إداري	
			0.41	3.63	70	غير ذلك	
ليست دالة	0.15	1.90	0.85	3.88	32	مدير إدارة/مدير	الإجراءات الخارجية المتعلقة بالتعامل مع الزبائن والمجتمع لمكافحة الوباء
			0.71	4.29	19	مساعد إداري	
			0.71	4.01	70	غير ذلك	
ليست دالة	0.46	0.79	0.56	3.85	32	مدير إدارة/مدير	دور إدارة الأزمات في تخطي أزمة جائحة كورونا في الشركة والإجراءات التي تم اتخاذها
			0.43	4.02	19	مساعد إداري	
			0.45	3.88	70	غير ذلك	

تشير بيانات الجدول أعلاه انه لا توجد فروقات ذات دلالة إحصائية بين متوسط المسمى الوظيفي عينة الدراسة تبعاً لدور للإجراءات الداخلية لمواجهة جائحة كورونا في الشركة والامتثال للتعليمات الرسمية، والنتائج والتأثيرات على العمل والموظفين، الإجراءات الخارجية المتعلقة بالتعامل مع الزبائن والمجتمع لمكافحة الوباء، دور إدارة الأزمات في تخطي أزمة جائحة كورونا في الشركة والإجراءات التي تم اتخاذها.

نتائج الدراسة

من واقع التحليل الإحصائي لأداة الدراسة توصل الباحث الى النتائج الآتية:

- أوضحت النتائج درجة موافقة أفراد العينة على دور إدارة الأزمات في ظل جائحة كورونا وأثره في تخطي الأزمة في شركة الفنار للمشاريع كانت عالية، و بينت أثر ذلك في قياس تقييم استراتيجيات إدارة الأزمات المتبعة في الشركة من حيث (التخطيط لإدارة الأزمة، توفر البيانات والمعلومات، الفعالية في اتخاذ القرار، توفر المخصصات المالية، الكوادر البشرية)، وكذلك قياس فعالية الإجراءات الداخلية لمواجهة جائحة كورونا في الشركة والامتثال للتعليمات الرسمية، قياس فعالية النتائج والتأثيرات على العمل والموظفين، تقييم فعالية الإجراءات الخارجية المتعلقة بالتعامل مع الزبائن والمجتمع لمكافحة الوباء.
- بينت النتائج أن درجة موافقة أفراد العينة لاستخدام العاملين بالشركة لاستراتيجيات التخطيط لإدارة الأزمة كانت عالية من حيث اهتمام الشركة بالمؤشرات الواردة عن بؤادر حدوث أزمة، وكذلك بالنسبة لاستخدام العاملين بالشركة لاستراتيجيات توفر البيانات والمعلومات، وان أبرز هذه الاستراتيجيات توافر نظام اتصال فعال يسهل التعامل مع الأزمة، ونلاحظ استخدام العاملين بالشركة لاستراتيجيات الفعالية في اتخاذ القرار كانت عالية، وان أبرز هذه الاستراتيجيات هي اتخاذ قرارات سريعة وفعالة في حال نشوء أية مشكلة في إدارة الأزمة، اما بالنسبة لاستخدام العاملين بالشركة لاستراتيجيات توفر المخصصات المالية، فكانت أبرزها وجود رقابة على الإجراءات المالية المتبعة وقت الأزمة، وأما بالنسبة لاستخدام العاملين بالشركة لاستراتيجيات الكوادر البشرية فكانت أبرز هذه الاستراتيجيات هي توفير كوادر مدربة في مجال التعامل مع الأزمات في الشركة.
- أشارت نتائج الدراسة أن اهم الاستراتيجيات المستخدمة لدى شركة الفنار للمشاريع هي الفعالية في اتخاذ القرار، تلاها استراتيجية التخطيط لإدارة الأزمة، أما استراتيجية توفر البيانات والمعلومات فاحتلت المرتبة الثالثة، وجاءت استراتيجية الكوادر البشرية في المرتبة الرابعة، واخيراً كانت استراتيجية توفر المخصصات المالية هي الأخيرة.
- اما بالنسبة لدور إدارة الأزمات في تخطي أزمة جائحة كورونا في الشركة والإجراءات التي تم اتخاذها فكانت إجراءات عالية جداً، فنلاحظ ان الشركة قامت ببعض الإجراءات الداخلية لمواجهة جائحة كورونا في الشركة وامتثلت للتعليمات الرسمية، وكانت من اهم هذه الإجراءات تعزيز النظافة داخل الشركة وتوفير معقمات وكمامات، كما وحرصت الشركة على الالتزام بالتعليمات الصادرة عن الجهات الرسمية بخصوص مكافحة الوباء، وكذلك اهتمام الشركة في ظل جائحة كورونا في نشر الوعي والتثقيف الصحي وكيفية التعامل مع المرض، واخيراً تطبيق الشركة خطة طوارئ للتعامل مع مستجدات كورونا.
- أما بالنسبة للنتائج والتأثيرات على العمل والموظفين فأشارت نتائج الدراسة الحالية انها كانت عالية، وكانت من اهم هذه النتائج التزام جميع العاملين بالشركة بتلقي التطعيمات المتاحة، ووجود

بعض الإصابات بفيروس كورونا بين العاملين، واتخاذ الشركة إجراءات لعزل المصابين بكورونا عن العاملين، وقد تم دفع المرتبات كاملة للمصابين بفيروس كورونا من العاملين أثناء إصابتهم وتغيبهم عن العمل، وكذلك استخدمت الشركة خاصية الاجتماعات الافتراضية لعقد اجتماعات الشركة واتجهت إلى التحول الرقمي خلال فترة كورونا.

• وأشارت نتائج الدراسة الحالية بالإجراءات الخارجية المتعلقة بالتعامل مع الزبائن والمجتمع لمكافحة الوباء ومن اهم هذه الإجراءات تفاعل الشركة مع الجهود الوطنية لمكافحة الوباء في المجتمع.

• وتبين من نتائج الدراسة الحالية انه يوجد دور لإدارة الأزمات في تخطي أزمة جائحة كورونا في الشركة والإجراءات التي تم اتخاذها حيث كانت هناك إجراءات داخلية تتمثل في مواجهة جائحة كورونا في الشركة بالامتثال للتعليمات الرسمية، كما توجد بعض النتائج والتأثيرات على العمل والموظفين، والجزء الثاني هو الإجراءات الخارجية المتعلقة بالتعامل مع الزبائن والمجتمع لمكافحة الوباء.

• تشير بيانات الدراسة الحالية بوجود علاقة ارتباطية إيجابية بين استراتيجيات إدارة الأزمات التي تنفذها الشركة وبين قدرتها على التكيف وتخطي التحديات التي نشأت نتيجة جائحة كورونا.

• أظهرت النتائج أن هناك فروقاً ذات دلالة عند مستوى دلالة إحصائي (0.05) بين متوسطي جنس أفراد العينة بين استراتيجيات إدارة الأزمات المتبعة في الشركة عند محور (التخطيط لإدارة الأزمة)، وذلك لصالح الذكور.

• بينت النتائج أن هناك فروقاً ذات دلالة إحصائية بين متوسط أعمار عينة الدراسة لاستراتيجيات إدارة الأزمات المتبعة في الشركة في محور (التخطيط لإدارة الأزمة)، وذلك لصالح الفئة العمرية التي هي أكثر من 55 سنة.

• أشارت نتائج الدراسة الحالية أن هناك فروقاً ذات دلالة إحصائية بين متوسط خبرة عينة الدراسة لاستراتيجيات إدارة الأزمات المتبعة في الشركة في محور (التخطيط لإدارة الأزمة)، وذلك لصالح سنوات الخبرة التي تزيد عن 20 سنة.

توصيات الدراسة

استناداً إلى نتائج الدراسة أعلاه: فإن الباحث يوصي بما يلي:

- العمل على جعل التخطيط لإدارة الأزمات جزءاً من التخطيط الاستراتيجي في الشركات، إذ عند وضع خطة استراتيجية للشركة فيجب احتواء هذه الخطة على بند خطة إدارة الأزمات، واعتماد نموذج واضح ومفهوم.

- التركيز على أهداف رؤية 2030 واستراتيجية التحول الرقمي الإلكتروني ومتطلبات الحياة بعد انقضاء جائحة كورونا؛ لتكون منطلقاً لاعتماد العمل عن بعد، بوصفه أحد الخيارات الأساسية لمواجهة الكوارث والأزمات.
- دعم وتفعيل الخطط الموجودة حالياً لإدارة الأزمة؛ لمساهمتها الفعالة في تحقيق الأهداف المخطط لها من إدارة الشركات؛ لإدارة أزمة كورونا- كوفيد 19.
- ضرورة زيادة وتحديث استخدام التقنيات الحديثة ووسائل الاتصال المستخدمة في الشركات، وتبني الإدارة الإلكترونية، ومحاولة مواكبة التطورات في هذا الخصوص.
- ضرورة الحفاظ على سياسة التزام الشركات، ومساهمتها بصورة فعالة في برامج المسؤولية المجتمعية.
- ضرورة دعم الشركة للكوادر البشرية المؤهلة إدارياً وفنياً؛ لأهميتها الكبيرة في دعم خطط الشركة؛ لمجابهة الأزمات، وان تكون تلك الكوادر قادرة على إعداد الخطط المسبقة لمواجهة أي أزمات محتملة في الشركة.

أهم الإجراءات

- العمل على زيادة الوعي بالأزمات وما يرتبط بها من قرارات تصدر عن الدولة وقبولها.
- المشاركة النشطة في تنفيذ أنشطة الشركة مثل (المشاركة في تدريب العاملين على أساليب العمل عن بعد، وتوفير أجهزة حاسوب لمن لا يمتلكها، والمحافظة على النظافة والإجراءات الاحترازية).

أهم المقترحات

- تنمية وعي العاملين بالشركات عن تجربة جائحة كورونا والتجارب المماثلة وأبعادها ودورهم فيها.
- الحرص على المحافظة على الكوادر البشرية وجعل سلامتهم أولوية قصوى فهم رأس المال الحقيقي للشركات.

المراجع والمصادر

أولاً: المراجع العربية

1. العتيبي، سعد بن عزيز حبيب. (2024). واقع إدارة الأزمة في جامعة ام القرى في ظل جائحة كورونا كوفيد 19 وأثر ذلك في خطط إدارة الأزمة بالجامعة.
2. الكركي، ابراهيم محمد عودة. (2023). دور الشركات الكبرى في محافظة الخليل في إدارة الأزمات: أزمة كوفيد 19 نموذجاً.
3. قدوري، نور الدين. ونوى، نور الدين. (2023). إدارة الأزمات وتداعيات جائحة كورونا على قطاع أعمال المؤسسات الصغيرة والمتوسطة بالتركيز على بعض التجارب العربية.

4. وحيش، فاطمة. ودرويش، نضال. (2023). كيف تتعامل الشركات العائلية مع أزمة كورونا (كوفيد-19) في مجال إدارة الموارد البشرية والتسويق: حالة الشركات العائلية الفلسطينية.
5. المحاميد، شيماء عيسى عبد الرحمن. (2022). أثر جائحة كورونا على التوظيف في شركة الشرق الأوسط في بلدية معان الكبرى.
6. عويس، شادي أحمد زكي. (2022). أثر جائحة كوفيد-19 على أساليب الإفصاح عن المعلومات المالية وغير المالية في القوائم المالية لدى الشركات المقيدة في سوق الأوراق المالية.
7. أبو عقرب، م.، & أحمد، م. (2022). أثر جائحة كورونا على الأداء المالي للشركات الخدمية الأردنية.
8. لطفي، م. أ.، & وهدان، د. م. (2022). تأثير جائحة انتشار فيروس كورونا على أداء شركات التكنولوجيا المالية وخدمات الدفع بالبورصة.
9. القحطاني، منيرة س. (2022). أثر جائحة كورونا على القطاع المصرفي السعودي: دراسة مطبقة على البنوك السعودية.
10. الساكتة، خليل بشير. (2022). واقع إدارة أزمة جائحة كورونا (كوفيد 19) في الجامعات الليبية.
11. حفصي، ب.، منصور، ب.، & ملاك. (2021، 2022). أثر مخاطر إدارة الإمداد في المؤسسة في ظل جائحة كورونا: دراسة حالة شركة الطاسيلي للخدمات البترولية-حاسي مسعود-منطقة إرارة 2.
12. هلسة، محمد. وعبد القادر، حسين. (2021). إدارة أزمة جائحة كورونا وأثرها على الإنتاج المحلي في شركات الأعمال الفلسطينية.
13. التويجري، وفاء حمد. (2021). إدارة الأزمة في جامعة الإمام محمد بن سعود الإسلامية خلال جائحة كورونا من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس.
14. محروس، ع.، سلامة، س.، & عامر، ع. (2020). أثر جائحة كورونا على حقوق العاملين بالدولة.
15. العمایرة، محمد عبد الحمید. (2020). أثر (كوفيد-19) على أداء شركات التأمين من وجهة نظر المديرين العاملين والرؤساء التنفيذيين لشركات التأمين الأردنية".
16. بلحاج، فوزي علي. والجابري، خالد محمد. (2020). أثر تداعيات فيروس كورونا على أداء الشركات المدرجة في سوق المال السعودي.

ثانياً: المراجع الأجنبية

- 1- Abusnineh, Z. N. (2023). The Influence of Covid-19 on Retail Business: Challenges and Recommendations.

- 2- Eda Çoban & Çağıl Hale Özel (2022). Determining the crisis management strategies applied by hotel managers during the outbreak of Coronavirus (COVID-19).
- 3- Mirzaye, S. (2021). Covid-19 and Crisis Management: The Necessity of Innovation in the Business Model of SMEs in Order to Recover and Develop Fast After the Corona Crisis.
- 4- Fadil Mušinović (2021). Organizational management with the crisis of the COVID-19 pandemic.
- 5- Diena Dwiedienawati, David Tjahjana, M. Faisal, Dyah Gandasari, & Sri Bramatoro Abdinagoro (2021). Determinants of perceived effectiveness in crisis management and company reputation during the COVID-19 pandemic.
- 6- Kalee Prasanna Pattanayak and Chitrasena Padhyn (2021). A Review on Entrepreneurial Crisis Management during Coronavirus (Covid-19) Pandemic.
- 7- Ahmad Harahsheh, Malek Alharafsheh, Omar M. Zraqat, Al-Harith M. Abu Houssien, & Ahmad Shajrawi (2021). Crisis management strategies during the COVID-19 pandemic and its impact on performance developing of Jordanian universities.
- 8- John-Eke, E. C. (2020). Strategic planning and crisis management styles in organizations.
- 9- Bouey, J. (2020). Assessment of COVID-19's Impact on small and medium-sized enterprises: Implications from China: Testimony of Jennifer Bouey, before the US House Committee on Small Business, March 10, 2020.
- 10- Alves, J. C., Lok, T. C., Luo, Y., & Hao, W. (2020). Crisis management for small business during the COVID-19 outbreak: Survival, resilience, and renewal strategies of firms in Macau.
- 11- DASRUN HIDAYAT (2020) - Crisis Management and Communication Experience in Education during the COVID – 19 Pandemic in Indonesia.
- 12- www.alfanarprojects.com.

Sociology of Everyday Life: The Masjid's Role in Muslims Lives - Applying Garfinkel's Ethnomethodology

Haytham Althubaiti

Ph.D. Candidate in Anthropology, Department of Sociology and Anthropology,
National University of Singapore, Singapore

Lecturer in the Department of Global Studies, Business School, King Fahd
University of Petroleum and Minerals, Dhahran, Saudi Arabia

hthubaiti@kfupm.edu.sa

ORCID: <https://orcid.org/0000-0003-2741-7060>

Abstract

This paper utilizes Garfinkel's ethnomethodology to investigate the role of the 'Masjid' in the lives of Muslims, focusing on how religious practices, particularly the concept of 'Baraka', influence individual experiences within the Masjid. Employing both descriptive and analytical approaches, it explores the multifaceted meanings of Islamic rituals and their impact on daily life, highlighting the Masjid's significance beyond mere worship. By delving into the practical methods through which Muslims engage with religious spaces, this research reveals the intricate interplay between social order, cultural identity, and spiritual fulfilment. Ultimately, it emphasizes the importance of recognizing religious spaces in fostering community cohesion and individual well-being, advocating for further exploration of Muslim experience within the Masjid through an ethnomethodological lens.

Keywords: Masjid, Ethnomethodology, Religious Practices, Baraka, Muslims.

Introduction: Unveiling the Role of the Mosque ‘Masjid’ as a Domain for Islamic Practice

We inhabit diverse domains, some of which some we aim to integrate into our daily routines. Yet, various barriers, such as immersion and the challenge of rationalization, hinder this process. Understanding these domains necessitates profound reflection, moving beyond habit to deconstruct their complexities. This exploration aims to unveil the hidden aspects behind the curtain, offering insight to ordinary practitioners.

While Religion is commonly perceived as a realm of worship and spiritual practice, it has evolved into a habitual practice for many individuals. Through this habit, they perceive an intangible significance in their lives and establish a connection to the supernatural realm (Besecke, 2005; Johnstone, 2016). For them, religion offers a pathway to continue their altruistic endeavours and imbue their lives with meaning and purpose. However, discussing religious matters often entails navigating sensitive topics, as individuals attempt to transcend their cognitive limitations to grasp the elusive forces at play within these domains. The transformation of these unseen forces into daily or weekly rituals across various religions raises controversy regarding individuals’ reliance on invisible powers. These mysteries, though implicit, hint at the existence of a transcendent power that influences human affairs.

This paper will examine the mosque ‘Masjid’, as a pivotal domain for practicing the Islamic faith, encompassing various worship rituals performed by Muslims throughout the day. These rituals extend beyond formal mosque gatherings and include supplications integrated into daily activities such as meals, restroom use, or casual conversations, all seeking blessings from God ‘Allah’.

This paper will explore both descriptive and analytical dimensions. Descriptively, it will examine the religious practices of Muslims and their impact on individuals’ lives. Additionally, it will acknowledge the potential for other religions to share

similar quests for meaning, despite differences in practice. Analytically, ethnomethodology will be employed to understand these religious practices, particularly the concept of blessing ('Baraka') among Muslims. The mosque will serve as a focal point for this analysis, representing a domain for religious practice and prayer.

Therefore, the paper endeavours to address the central inquiry: How do Muslims who frequent the Masjid interpret their experience there? This inquiry encompasses an examination of the practices, rituals, and social interactions within the Masjid, elucidating its significance as a meaningful space in their lives. Furthermore, it explores the role of 'Baraka' or spiritual blessings believed to emanate from Allah, manifesting through prayer, Quranic recitation, and virtuous deeds. The objective is not offering a definitive answer but rather to analytically engage with these multifaceted questions, recognizing that religious practices are deeply ingrained and continuously evolving phenomena.

The Significance of the Mosque in Islamic Practice: Exploring Spiritual, Societal, and Global Dynamics

The application of ethnomethodology aims to uncover the underlying essence of the domain and the religious practice observed by Muslims (Trace, 2016). Before delving into this exploration, it's crucial for readers to grasp the significance of the mosque as both a domain and practice in Islam, as well as the profound connection Muslims have with it. Khan (2008) illuminates the profound depth of meaning associated with the mosque for Muslims, likening it to a sacred abode where believers establish a spiritual connection with Allah. This connection is rooted in the fundamental Islamic principle of monotheism, encapsulated in the declaration that 'there is no god but God', which initiates the call to prayer performed five times daily. Thus, the mosque holds immense significance for Muslims, serving as the

sacred space where they engage in daily prayers and seek spiritual communion with the Divine. The significance of the mosque extends beyond mere identification as a Muslim; it embodies the practice of religious identity. Its importance lies not in its physical structure, but in the spiritual practices it facilitates. This distinction underscores why the mosque is essential to Muslims. It is not merely a building but a sanctuary where believers engage in profound acts of worship and spiritual connection. The Quran, the holy book of Islam, mentions the mosque, or 'Masjid', 27 times, using both singular and plural forms, highlighting its profound importance and multifaceted significance for Muslims (Abdel-Hady, 2010).

The term 'Masjid' symbolizes the spiritual devotion that draws Muslims closer to their God. However, the contemporary concept of the Masjid and its religious practices do not necessarily conflict with the forces of globalization. In Indian society, for instance, the Masjid has become intertwined with politics and identity, reflecting a complex interplay of religious and societal dynamics (Bacchetta, 2000; Chopra, 2008; Kirmani, 2016). Consequently, sacred places like the Masjid can become focal points of contention among various groups, a phenomenon evident in many societies today.

Among these conflicts are gender roles, with some men asserting that Masjids are exclusively for them, relegating women to specific times for mosque attendance (Reda, 2004; Woodlock, 2010). However, the significance of the mosque, as a sacred space for Muslims or analogous places in other religions, extends beyond mere religious observance to encompass a quest for meaning and guidance in life (Thiessen & McAlpine, 2013). While mosques are not the sole means of understanding life, they often serve as a refuge for individuals grappling with doubt, uncertainty, or despair offering a connection to a higher power that brings solace (Mughal, 2015). In many Islamic countries, mosques function not only as places of worship but also as hubs for economic and educational activities, reflecting their

multifaceted role in society (Stringer, 2005). This trend is not exclusive to Muslim places of worship but is also observed in Christian contexts (Johnstone, 2016). Thus, mosques and religious practices within them play an integral role in societal functioning, regardless of individuals beliefs, providing a religious backdrop that enhances social cohesion and individual well-being.

Reflecting on the role of religious practice in modern societies prompts me, as both a writer and a participant in society, to question its necessity in our daily lives. Has the association of spiritual practice with religion distorted its true meaning, or do individuals manipulate it for personal gain, thereby undermining societal cohesion? These questions linger as I navigate the complexities of this topic. Furthermore, the act of gathering for religious practices may signify more than just a connection with the divine; it can also serve as a means for individuals to explore their identities, understand their cultures, and foster solidarity within their communities.

Unveiling the Dynamics of Religious Practice: An Ethnomethodological Exploration of Blessing ('Baraka') in Islamic Rituals

When trying to implement ethnomethodology, in an attempt to comprehend religious practices, we may enter dark tunnels to deal with this methodology, such as the extent to which a methodology relates to symbolic interactionism (Zimmerman & Wieder, 2017). In this aspect, light will be shed on trying to understand the religious practices of Muslims in a domain of worship. The discussion of ethnomethodology here is closely associated with Garfinkel, who implemented and exercised this lens as an attempt to find out 'what more' (Garfinkel, 1996). I argue that the word 'more' does not necessarily mean what the social practice may hide, rather it may be understood as an attempt to bring the practice that follows it. For instance, when an individual practices a particular religion, they may aspire to obtain what is positive in life and thus find a logical aspect for being alive. Moreover, their practice could be understood as following the collective behaviour of society (Aguirre et al., 1998;

Granovetter, 1978; Muukkonen, 2008; Park, 1927). Thus, it becomes imitative behaviour, nothing more. Therefore, the lens through which Garfinkel sees the social practices of individuals may not necessarily mean reaching a specific goal, but some believe that looking at practices from this lens may constitute ‘orderliness’ (Burns, 2012; Button, 1991; A. Rawls, 2003). Nevertheless, this term may vary between societies or groups, and an attempt can be made to understand it according to the context in which it is contained.

Furthermore, the lens of ethnomethodology is an attempt to understand something from its foundations, in the sense of something that has become an ordinary activity (Garfinkel, 1990). This viewpoint is an attempt to comprehend the practices of individuals in the form that has become a part of our daily practices (Coulon, 1995). Religious or ritual practices, specifically among Muslims, could play an essential role in shaping their thoughts and making sense of their lives.

Ethnomethodology offers a valuable framework for examining Islamic religious practices, both explicitly and implicitly, for several compelling reasons. Firstly, Islamic religious practices are imbued with dynamic meanings, reflecting the diverse interpretations and understandings among Muslims. Secondly, the messages conveyed through Islamic religious practices can vary significantly across different individuals and communities, contributing to the complexity of their study. Lastly, these practices are often oriented towards reaching metaphysical power, highlighting their spiritual dimension and significance. Importantly, these reasons are not unique to Islam but can be applied to various religious practices in our contemporary world. By incorporating them into the discussion, I aim to establish connections between ethnomethodology and Islamic religious practices while recognizing their broader relevance across religious contexts.

The first reason underscores the presence of dynamic meanings within Islamic religious practices, which vary across different schools of thought within the religion.

Each school has its distinct approach to religious practice, leading to differences in interpretation and implementation. For instance, considerations such as praying at home during heavy rain highlight the nuanced variations in practice among different Islamic traditions. The second reason introduces an element of ambiguity, reflecting the challenge of articulating the outcomes or intentions associated with these practices, making it difficult to express them clearly. The third reason delves into the individual's pursuit of comprehending and connecting with metaphysical power, particularly in the context of reaching out to their God. This endeavour is often fraught with challenges and complexities, as individuals navigate their beliefs and practices. Together, these reasons align with an ethnomethodological perspective, emphasizing the intricate dynamics inherent in Islamic religious practices. I aim to further elucidate this perspective through the exploration of the concept of blessing, known as 'Baraka'.

Religious practices vary across different faiths, yet they all share a common thread in evoking a sense of spirituality among their practitioners. Therefore, rather than focusing solely on the mere existence of these practices, it is more crucial to understand the underlying reasons for their existence. Moreover, it is worth contemplating how these practices have endured through time, even in the face of declining adherence to certain religious in contemporary society.

The essence of this paper lies in the application of ethnomethodology to comprehend these religious practices and their routinization among individuals (ten Have, 2016). Whether we are specialists or devout believers, it is essential to understand the significance of these practices (Lynch, 2022). However, the depth of understanding may vary across disciplines, as delving too deeply into the intricacies of religious may risk diminishing their aesthetic appeal.

While Garfinkel's perspective on ethnomethodology offers valuable insights, it is not imperative to uncover every hidden aspect of religious practice. Not everything that

individuals practice may carry a clear and evident meaning for the future, despite Garfinkel's significant attempts to unravel the underlying meanings and societal norms associated with these practices.

Ethnopedology provides a lens through which to understand the complexities of religious practices, but it is not necessary to decipher every hidden layer to appreciate their significance. As Garfinkel succinctly states, ethnomethodology involves investigations the rational properties of practical actions within the organized artful practices of everyday life (Garfinkel, 1967).

While it may initially appear intricate, Garfinkel's perspective emphasizes the importance of understanding individuals' everyday practices by exploring their associations with specific places or activities. Through this lens, the concept of blessing, known as 'Baraka,' can be effectively examined. Within the context of Islamic sacredness, 'Baraka' embodies a dynamic concept that varies across religious practices (Ahmed, 2016).

Interestingly, 'Baraka' can also be perceived as a metaphysical practice utilized by Muslims to exert influence (Elefson, 2008), rather than solely as a social construct. Viewing this concept through Garfinkel's notion of taken-for-granted assumptions prompts reflection on how the practice of blessing serves as a form of social interaction. It sheds light on how Muslims construct and uphold their cultural identity and social order through this ritual.

Understanding the concept of blessing, or 'Baraka,' as taken-for-granted within the Islamic context poses certain complexities. While it may be ingrained and unquestioned within the circle of Islam, it may not hold the same significance for those outside this sphere, even among Muslims themselves. This notion of taken-for-grantedness extends beyond mere practicality; it delves into the quest for meaning

and social order until it becomes inherent to the individual's perception (A. W. Rawls, 2008).

When considering how taken-for-grantedness applies to the concept of blessing, it becomes apparent that blessing carries inherent ambiguity, yet it is palpable to those who seek it, often on a psychological level. The continuous enjoyment of blessing contributes to its taken-for-granted nature. However, simplifying this concept for those who do not grasp it fully proves challenging, given the ambiguity inherent in religious practices and the intangible nature of invisible power (Garfinkel et al., 2015).

Despite its taken-for-granted status, practicing blessing is not necessarily smooth or straightforward; it often involves embodied practices that are not overtly visible (Garfinkel, 2002). Furthermore, the concept of 'Baraka' embodies a complex practice that signifies Muslims' attachment to their religion and their continuity within it. Failure to comprehend or experience the true essence of this religious feeling may lead individuals to question or abandon their faith.

In a similar vein, Geertz (1971) conducted a comparative study of the concept of blessing among Muslims in Morocco and Indonesia, ultimately concluding that blessing defies systematic interpretation and is more akin to a doctrine. Accordingly, 'Baraka' among Muslims is perceived as something bestowed upon them by their God, felt implicitly and uniquely by each individual (Edmonds, 2019).

Within this framework, the practice of blessing as a taken-for-granted act does not necessarily mean necessarily manifest overtly; rather, the presence of its practitioners serves as evidence of its realism. Consequently, blessing transitions from a doctrinal or theological concept to a societal practice, where the pursuit of blessing through religious observance becomes a daily or weekly ritual aimed at enriching one's life.

The forms and manifestations of blessing, or ‘Baraka,’ vary among Muslims. While some view it as the continuity of life’s pleasures, others perceive it as financial prosperity of familial stability and solidarity. Thus, the challenge lies not in the acquisition of blessing but in elucidating how it is perceived and experienced by Muslims.

Concluding Remarks: Exploring Muslim Experiences in the Masjid through an Ethnomethodological Lens

In conclusion, this paper has delved into the experiences of Muslims attending the Masjid and how they interpret these experiences through an ethnomethodological lens. The religious activities of Muslims contribute significantly to shaping the Masjid as a meaningful space for them. Central to this understanding is the concept of ‘Baraka,’ or spiritual blessings, which reinforces communal worship and the belief in the presence of Allah within the Masjid, alongside its embodies complexities.

Ethnomethodology proves indispensable in analyzing the practical methods employed by Muslims to establish and uphold social order (Chomsky, 2015; Colson, 2002; Cooley, 1902). This paper has endeavoured to illustrate how this approach applies to their experiences within the Masjid. Moreover, it underscores the importance of acknowledging the role of religious spaces, such as the Masjid, in nurturing community cohesion and individuals’ well-being.

Looking ahead, further research is warranted to delve deeper into the experiences of Muslims within the Masjid from an ethnomethodological perspective. Such studies promise to offer valuable insights into the intricacies of social order within religious contexts and shed light on how individuals construct meaning within these domains.

Disclosure Statement

No potential conflict of interest was reported by the author(s).

Funding

The author has received no financial support for this article.

References

1. Abdel-Hady, Z. (2010). The masjid, yesterday and today.
2. Aguirre, B. E., Wenger, D., & Vigo, G. (1998). A test of the emergent norm theory of collective behavior. *Sociological Forum*, 13, 301–320.
3. Ahmed, A.-A. (2016). Sacred rhythms: An ethnography of a Cardiff mosque [PhD Thesis]. Cardiff University.
4. Bacchetta, P. (2000). Sacred Space in Conflict in India: The Babri Masjid Affair. *Growth and Change*, 31(2), 255–284. <https://doi.org/10.1111/0017-4815.00128>.
5. Besecke, K. (2005). Seeing invisible religion: Religion as a societal conversation about transcendent meaning. *Sociological Theory*, 23(2), 179–196.
6. Burns, S. L. (2012). ‘Lecturing’s Work’: A Collaborative Study with Harold Garfinkel. *Human Studies*, 35, 175–192.
7. Button, G. (1991). *Ethnomethodology and the human sciences*. Cambridge University Press.
8. Chomsky, N. (2015). *Powers and prospects: Reflections on nature and the social order*. Haymarket Books+ ORM.
9. Chopra, R. (2008). The Cyber Presence of Babri Masjid: History, Politics and Difference in Online Indian Islam. *Economic and Political Weekly*, 47–56.
10. Colson, E. (2002). *Tradition and Contract: The Problem of Social Order*. Transaction Publishers.
11. Cooley, C. H. (1902). *Human nature and the social order*. Transaction Publishers.
12. Coulon, A. (1995). *Ethnomethodology* (Vol. 36). Sage.
13. Edmonds, J. (2019). Smelling Baraka: Everyday Islam and Islamic Normativity. *American Journal of Islam and Society*, 36(3), 21–48.
14. Elefson, T. P. (2008). Transactions for blessing (baraka): An ethnography of socio-religio-political power among men in the Santri Islam region of Java. Fuller Theological Seminary, School of Intercultural Studies.

15. Garfinkel, H. (1967). *Studies in Ethnomethodology*. Englewood Cliffs, NJ.
16. Garfinkel, H. (1990). The curious seriousness of professional sociology. *Réseaux. Communication-Technologie-Société*, 8(1), 69–78.
17. Garfinkel, H. (1996). Ethnomethodology's program. *Social Psychology Quarterly*, 59(1), 5–21.
18. Garfinkel, H. (2002). *Ethnomethodology's program: Working out Durkheim's aphorism*. Rowman & Littlefield Publishers.
19. Garfinkel, H., Rawls, A., & Lemert, C. C. (2015). *Seeing Sociologically* (0 ed.). Routledge. <https://doi.org/10.4324/9781315632186>
20. Geertz, C. (1971). *Islam observed: Religious development in Morocco and Indonesia* (Vol. 37). University of Chicago press.
21. Granovetter, M. (1978). Threshold models of collective behavior. *American Journal of Sociology*, 83(6), 1420–1443.
22. Johnstone, R. L. (2016). *Religion in society: A sociology of religion* (8th ed). Routledge.
23. Khan, A. K. (2008). *What you will see inside a mosque*. Skylight Paths Publishing.
24. Kirmani, N. (2016). *Questioning the 'Muslim woman': Identity and insecurity in an urban Indian locality*. Routledge.
25. Lynch, M. (2022). Garfinkel's studies of work. *The Ethnomethodology Program: Legacies and Prospects*, 114–137.
26. Mughal, M. A. Z. (2015). An anthropological perspective on the mosque in Pakistan. *Asian Anthropology*, 14(2), 166–181. <https://doi.org/10.1080/1683478X.2015.1055543>
27. Muukkonen, M. (2008). Continuing validity of the collective behavior approach. *Sociology Compass*, 2(5), 1553–1564.
28. Park, R. E. (1927). Human nature and collective behavior. *American Journal of Sociology*, 32(5), 733–741.
29. Rawls, A. (2003). Harold Garfinkel. *The Blackwell Companion to Major Contemporary Social Theorists*, 122–153.
30. Rawls, A. W. (2008). Harold Garfinkel, Ethnomethodology and Workplace Studies. *Organization Studies*, 29(5), 701–732. <https://doi.org/10.1177/0170840608088768>
31. Reda, N. (2004). Women in the Mosque: Historical Perspectives on Segregation. *American Journal of Islam and Society*, 21(2), 77–97. <https://doi.org/10.35632/ajis.v21i2.504>
32. Stringer, M. D. (2005). *A sociological history of Christian worship*. Cambridge University Press.

-
33. ten Have, P. (2016). Ethnomethodology. In K. B. Jensen, E. W. Rothenbuhler, J. D. Pooley, & R. T. Craig (Eds.), *The International Encyclopedia of Communication Theory and Philosophy* (1st ed., pp. 1–12). Wiley. <https://doi.org/10.1002/9781118766804.wbiect010>
 34. Thiessen, J., & McAlpine, B. (2013). Sacred space: Function and mission from a sociological and theological perspective. *International Journal for the Study of the Christian Church*, 13(2), 133–146. <https://doi.org/10.1080/1474225X.2013.781911>
 35. Trace, C. B. (2016). Ethnomethodology: Foundational insights on the nature and meaning of documents in everyday life. *Journal of Documentation*.
 36. Woodlock, R. (2010). The masjid is for men: Competing voices in the debate about Australian Muslim women's access to mosques. *Islam and Christian–Muslim Relations*, 21(1), 51–60. <https://doi.org/10.1080/09596410903481853>
 37. Zimmerman, D. H., & Wieder, D. L. (2017). Ethnomethodology and the problem of order: Comment on Denzin. In *Everyday Life* (pp. 285–298). Routledge.

إدارة المعرفة وأثرها على الرشاقة التنظيمية: دراسة تطبيقية على أمانة الرياض

وجدي صالح علي بن علي*، مالك عبد الله الضويمر، سامي محمد آل حموض

ماجستير إدارة الأعمال، كلية الإدارة، جامعة ميد أوشن

*wagdi1980@hotmail.com

وليد عبد الجواد سليمان صديق، الفيصل عبد الحميد محمد حسن

كلية الإدارة، جامعة ميد أوشن

المستخلص

هدفت الدراسة إلى التعرف على أثر إدارة المعرفة على الرشاقة التنظيمية لدى أمانة الرياض، ولتحقيق أهداف الدراسة تم اعتماد المنهج الوصفي التحليلي، حيث قام الباحث بتطوير استبانة مكونة من (47) فقرة. وتم استخدام أسلوب المسح الشامل بتوزيع (103) استبانة واسترد منها (84) استبانة، وكان عدد الاستبانات الصالحة للتحليل (76) استبانة يشكلون ما نسبته (73.8%) من مجتمع الدراسة. حيث تم جمع البيانات المتعلقة بمتغيرات الدراسة وتحليلها بواسطة برنامج الحزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية (SPSS). وقد أظهرت النتائج أن كل من مجالي إدارة المعرفة والرشاقة التنظيمية لدى أمانة الرياض جاءت بمستوى تقييم متوسط، كما أظهرت النتائج وجود أثر دال إحصائياً لإدارة المعرفة بأبعادها (توليد المعرفة، وتخزين المعرفة، ومشاركة المعرفة، وتطبيق المعرفة) على الرشاقة التنظيمية لدى أمانة الرياض. وأوصت الدراسة بضرورة عقد البرامج التدريبية وورشات العمل لتعريف العاملين لدى أمانة الرياض بعمليات إدارة المعرفة المختلفة وأهميتها في تسهيل إجراءات العمل وزيادة الإنتاجية. الكلمات الافتتاحية: إدارة المعرفة، الرشاقة التنظيمية، أمانة الرياض.

Knowledge Management and Its Impact on Organizational Agility: An Applied Study on Riyadh Municipality

Wagdi Saleh Ali bin Ali*, Malek Abdullah Aldowimar, Sami Mohammad Alhamood

MBA, School of Management, Mid-Ocean University

*wagdi1980@hotmail.com

Walid A. S. Siddiq, Al-Faisal A. M. Hassan

College of Management, Mid-Ocean University

Abstract

The study aimed to investigate the impact of knowledge management on organizational agility at the Riyadh Municipality. The study employed a descriptive-analytical methodology, with the researcher developing a questionnaire consisting of 47 items. A total of 103 questionnaires were distributed, and 84 were retrieved, with 76 valid questionnaires for analysis, representing 73.8% of the study population. Data related to the study variables were collected and analyzed using the Statistical Package for the Social Sciences (SPSS).

The results indicated that both knowledge management and organizational agility at the Riyadh Municipality were assessed at a moderate level. Furthermore, the results demonstrated a statistically significant impact of knowledge management, including its dimensions (knowledge generation, storage, sharing, and application), on organizational agility at the Riyadh Municipality.

The study recommended the necessity of organizing training programs and workshops to familiarize employees at the Riyadh Municipality with various knowledge management processes and their importance in facilitating work procedures and increasing productivity.

Keywords: Knowledge Management, Organizational Agility, Riyadh Municipality.

المقدمة

نظراً لتزايد حدة المنافسة في قطاع الخدمات، ولضمان مواكبة المؤسسات للتطورات المعاصرة وتحسين عملياتها ومخرجاتها، يجب عليها اعتماد الأساليب والمنهجيات التي تحقق الأداء التنافسي، إذ لا يعد التخطيط الاستراتيجي والسياسات الإدارية التقليدية بديلاً يعد مصدراً للميزة التنافسية، لقد ظهر أحد أحدث المفاهيم في مجال الإدارة الاستراتيجية والمعرفية تسمى الرشاقة التنظيمية وهي من أحدث وسائل إدارة التغيير والمخاطر التي تواجهها المنظمات، وتوعي القدرة على البقاء في بيئة تنافسية من

خلال التفاعل والاستجابة السريعة لمتطلبات الأسواق المتعددة والمتغيرة، بالإضافة إلى وجود المهارات اللازمة للتعامل مع الظروف البيئية وبناء استراتيجيات رشيقة وهادفة لتحقيق النجاح والاستجابة الفعالة لهذه التغيرات (الجمال، 2023)

يجب على المنظمات أن تستجيب بسرعة لهذه التغيرات لمساعدتها على النمو، وفي مؤسسات التعليم العالي على وجه الخصوص، حيث أصبحت التحديات التنافسية قادت العديد من المؤسسات إلى أن تصبح مرنة في نهجها لتحقيق التميز وجذب الطلاب والمستثمرين وخلق جو إيجابي للتعليم والتعلم تعتبر أمانة الرياض من أهم المؤسسات وأكثرها مناسبة لتبني منهج إدارة المعرفة بحكم وظائفهم وطبيعة عملهم، حيث يمتلكون البنية التكنولوجية والموارد البشرية بالإضافة إلى التخصصات العلمية والأدبية التي تتطلب من أمانة الرياض، واستخدام عمليات إدارة المعرفة فيما تتطلبه، كما أن لديهم ميزة تنافسية في مجال المعلومات، لذا فإن أمانة الرياض مطالبة بالعمل على تطوير البنية المعرفية للمجتمع بما يتناسب مع مكانتها الخدمية ويلبي احتياجات المجتمع المحلي والعالمي. (محمود، 2023)

تساعد إدارة المعرفة المؤسسات عامة وأمانة الرياض خاصة على تحسين أدائها، والسعي المستمر لتلبية احتياجات ومتطلبات المستفيدين وتحقيق رضاهم من خلال الاستثمار الأمثل في الموارد البشرية والمادية والتكنولوجية المتاحة لها، والعمل على إيجاد موارد جديدة تساعد في الحفاظ على مكانتها والتميز بين منافسيهم، وتمكينهم من النجاح والبقاء والاستمرار في بيئة تنافسية سريعة التغير، فضلاً عن سعيها المستمر لتحسين مخرجاتها العملية، وتطوير مهارات ومستوى موظفيها، وإعدادهم لمواكبة متطلبات سوق العمل (الصالح، 2021).

مشكلة الدراسة

يعتبر العنصر البشري في أي منظمة اللبنة الأساسية للقيام بمهامها، وتحسين أدائها ودورها في المجتمع، وتحقيق أهدافها بشكل عام، لذلك لا بد من الاهتمام بالعنصر البشري ومساعدته على مواجهة ضغوطات العمل التي يتميز بها العصر الحديث، يتعرض الأفراد في المنظمات لمجموعة من الضغوط الناتجة عن مصادر مختلفة، والتي تزداد باستمرار في أيامنا هذه ولذلك بدأ القادة والمدراء مؤخراً بمحاولة إيجاد حلول لتجنب الآثار السلبية لضغوط العمل. (الزومان، 2021)

تتعرض المؤسسات وخاصة أمانة الرياض إلى العديد من الأضرار نتيجة التوسع العمراني التي تشهده المملكة العربية في الآونة الأخيرة ومن ثم كان لابد من تبني غدارة تتميز بالرشاقة وتحقيق أهداف المنظمة ومواجهة التحديات ومن ثم ظهرت ضرورة ارتباط إدارة المعرفة بالرشاقة التنظيمية سعياً لتحقيق الأهداف المرجوة لهذه المنظمة في ظل كافة التحديات التي تواجهها.

تكمن مشكلة الدراسة في معرفة إدارة المعرفة وأثرها على الرشاقة التنظيمية في أمانة الرياض؟

ومن خلال ما تقدم يمكن صياغة المشكلة كما يلي:
ما أثر إدارة المعرفة على الرقابة التنظيمية في أمانة الرياض؟

أهمية الدراسة

تكمن أهمية الدراسة في تناولها إحدى الموضوعات الحيوية في العصر الحديث حيث تناولت موضوع إدارة المعرفة وأثرها على الرقابة التنظيمية في أمانة الرياض بالمملكة العربية السعودية، والتي لم تتم دراستها بشكل كافٍ لذلك، من المؤمل أن تكون الدراسة الحالية مجلة علمية حديثة، وتكون هدفاً للباحثين لإجراء الدراسات المتعلقة بنوع الدراسات الحالية، كما تكمن أهمية الدراسات في معالجتها للمبادئ الأساسية للتنمية الاقتصادية والاجتماعية، وتساهم بشكل كبير في حل مشاكل إدارة المعرفة والرقابة التنظيمية في الأمانة العامة بالرياض بالمملكة العربية السعودية.

الأهمية العلمية: تكمن أهمية الدراسة العلمية في أنها تساهم في توضيح الأطر النظرية لجميع المتغيرات التي تناولتها الدراسة من جهة، وفي تفصيل كيفية قياس تلك المتغيرات من جهة أخرى، وتنبع أهميتها مما يلي: تلقي الدراسة الضوء على مفاهيم إدارة المعرفة والرقابة التنظيمية بهذه المواضيع على وجه الخصوص، يقدم توصيات تتعلق بتفعيل أثر إدارة المعرفة على الرقابة التنظيمية في أمانة الرياض بالمملكة العربية السعودية.

الأهمية العملية: تنبع الأهمية العملية لهذه الدراسة من كونها تدرس أثر إدارة المعرفة على الرقابة التنظيمية في أمانة الرياض بالمملكة العربية السعودية، مما يساعد صناع القرار في أمانة الرياض بالمملكة العربية السعودية على الاستفادة من نتائج هذه الدراسة في تحقيق مدى فاعلية تطبيق هذه الأنظمة في مؤسساتهم، ومن هنا فإن هذه الدراسة تساعد المنظمة على تبني سياسات واضحة ومناسبة، واتخاذ القرارات المناسبة فيما يتعلق بتحقيق الرقابة التنظيمية وإدارة المعرفة، وذلك من خلال الأخذ في الاعتبار التوصيات التي قدمتها هذه الدراسة.

أهداف الدراسة

الهدف الرئيسي للدراسة الحالية: هو التعرف على أثر عمليات إدارة المعرفة بأبعادها (اكتساب المعرفة- تطوير المعرفة- نقل المعرفة- تطبيق المعرفة) على الرقابة التنظيمية بأبعادها (رقابة ابتكار الخدمات- رقابة المرونة في التنظيم الإداري - رقابة الابتكار الإداري - السرعة في الأداء- الرقابة التكنولوجية) بأمانة الرياض.

وينبثق من الهدف الرئيسي مجموعة من الأهداف الفرعية وتتمثل أهدافها فيما يلي:

- 1- التعرف على أثر عمليات إدارة المعرفة بأبعادها (اكتساب المعرفة- تطوير المعرفة- نقل المعرفة - تطبيق المعرفة) على رشاقة ابتكار المنتجات بأمانة الرياض.
- 2- التعرف على أثر عمليات إدارة المعرفة بأبعادها (اكتساب المعرفة- تطوير المعرفة- نقل المعرفة - تطبيق المعرفة) على رشاقة المرونة في التنظيم الإداري في أمانة الرياض.
- 3- التعرف على درجة تأثير عمليات إدارة المعرفة بأبعادها (اكتساب المعرفة- تطوير المعرفة- نقل المعرفة - تطبيق المعرفة) على رشاقة الابتكار الإداري بأمانة الرياض.
- 4- التعرف على درجة تأثير عمليات إدارة المعرفة بأبعادها (اكتساب المعرفة- تطوير المعرفة- نقل المعرفة - تطبيق المعرفة) على السرعة في الأداء في أمانة الرياض.
- 5- التعرف على درجة تأثير عمليات إدارة المعرفة بأبعادها (اكتساب المعرفة- تطوير المعرفة- نقل المعرفة - تطبيق المعرفة) على الرشاقة التكنولوجية في أمانة الرياض.
- 6- التوصل إلى مجموعة من النتائج والتوصيات المتعلقة بعمليات إدارة المعرفة والرشاقة التنظيمية داخل المؤسسات.

تساؤلات الدراسة

تتمثل مشكلة الدراسة في الإجابة عن التساؤلات التالية:

السؤال الرئيسي: هل يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عمليات إدارة المعرفة بأبعادها (اكتساب المعرفة- تطوير المعرفة- نقل المعرفة - تطبيق المعرفة) على الرشاقة التنظيمية بأبعادها (رشاقة ابتكار الخدمات- رشاقة المرونة في التنظيم الإداري - رشاقة الابتكار الإداري - السرعة في الأداء- الرشاقة التكنولوجية) بأمانة الرياض.

وينبثق عن السؤال الرئيسي الأسئلة الفرعية التالية:

- **السؤال الفرعي الأول:** ما مدى تأثير عمليات إدارة المعرفة بأبعادها (اكتساب المعرفة- تطوير المعرفة- نقل المعرفة - تطبيق المعرفة) على رشاقة ابتكار الخدمات بأمانة الرياض؟
- **السؤال الفرعي الثاني:** ما مدى تأثير عمليات إدارة المعرفة بأبعادها (اكتساب المعرفة- تطوير المعرفة- نقل المعرفة - تطبيق المعرفة) على رشاقة المرونة في التنظيم الإداري في أمانة الرياض؟
- **السؤال الفرعي الثالث:** هل يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية عمليات إدارة المعرفة بأبعادها (اكتساب المعرفة- تطوير المعرفة- نقل المعرفة - تطبيق المعرفة) على رشاقة الابتكار الإداري في أمانة الرياض؟

- السؤال الفرعي الرابع: هل يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية عمليات إدارة المعرفة بأبعادها (اكتساب المعرفة- تطوير المعرفة- نقل المعرفة -تطبيق المعرفة) على السرعة في الأداء في أمانة الرياض؟
- السؤال الفرعي الخامس: ما مدى تأثير عمليات إدارة المعرفة بأبعادها (اكتساب المعرفة- تطوير المعرفة- نقل المعرفة -تطبيق المعرفة) على الرضا التكنولوجية في أمانة الرياض؟

فرضيات الدراسة

لتحقيق أهداف الدراسة فقد أعتمد على مجموعة من الفرضيات الآتية:

الفرضية الرئيسية الأولى: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$) لعمليات إدارة المعرفة بأبعادها (اكتساب المعرفة- تطوير المعرفة- نقل المعرفة -تطبيق المعرفة) على الرضا التنظيمية بأبعادها (رضا ابتكار الخدمات- رضا المرونة في التنظيم الإداري - رضا الابتكار الإداري - السرعة في الأداء- الرضا التكنولوجية) بأمانة الرياض.

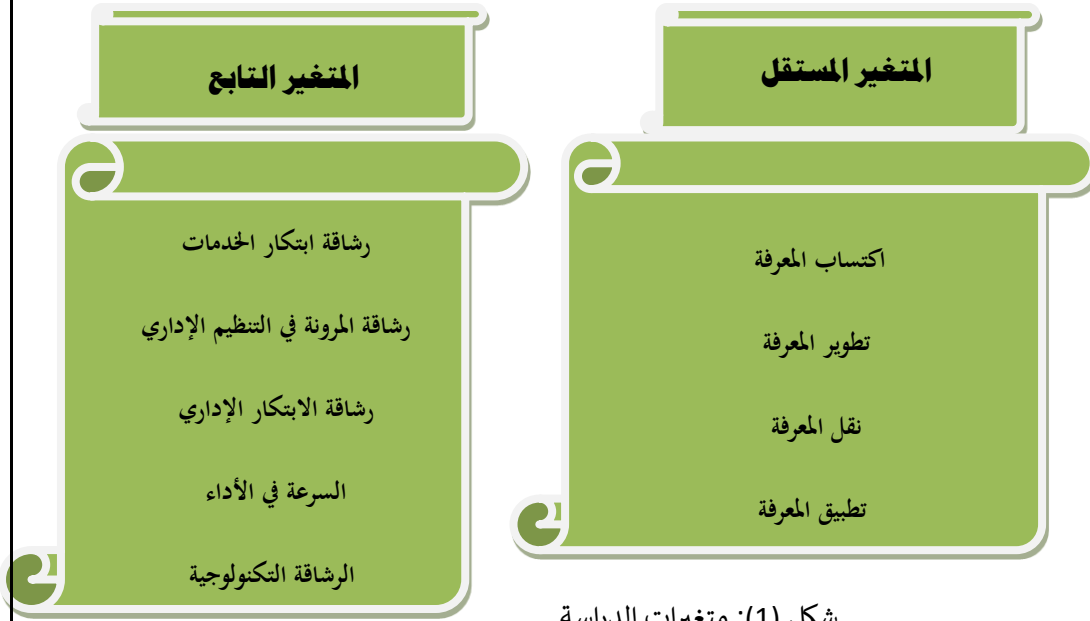
وينبثق عنها الفرضيات الفرعية التالية:

- الفرضية الفرعية الأولى: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$) لعمليات إدارة المعرفة بأبعادها (اكتساب المعرفة- تطوير المعرفة- نقل المعرفة -تطبيق المعرفة) على رضا ابتكار الخدمات بأمانة الرياض.
- الفرضية الفرعية الثانية: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$) لإدارة المعرفة بأبعادها (اكتساب المعرفة -تطوير المعرفة -نقل المعرفة -تطبيق المعرفة) على رضا المرونة في التنظيم الإداري بأمانة الرياض.
- الفرضية الفرعية الثالثة: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$) لإدارة المعرفة بأبعادها (اكتساب المعرفة- تطوير المعرفة- نقل المعرفة -تطبيق المعرفة) على رضا الابتكار الإداري بأمانة الرياض. الفرضية الفرعية الرابعة: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$) الإدارة المعرفة بأبعادها (اكتساب المعرفة - تطوير المعرفة - نقل المعرفة - تطبيق المعرفة) على رضا السرعة في الأداء بأمانة الرياض.
- الفرضية الفرعية الخامسة: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$) لإدارة المعرفة بأبعادها (اكتساب المعرفة - تطوير المعرفة - نقل المعرفة - تطبيق المعرفة) على الرضا التكنولوجية بأمانة الرياض.

نموذج الدراسة

يهدف هذا النموذج إلى دراسة عمليات إدارة المعرفة بأبعادها (اكتساب المعرفة- تطوير المعرفة- نقل المعرفة -تطبيق المعرفة) على الرشاقة التنظيمية بأبعادها (رشاقة ابتكار الخدمات- رشاقة المرونة في التنظيم الإداري - رشاقة الابتكار الإداري - السرعة في الأداء- الرشاقة التكنولوجية) بأمانة الرياض.

- المتغير المستقل: عمليات إدارة المعرفة بأبعادها (اكتساب المعرفة- تطوير المعرفة- نقل المعرفة - تطبيق المعرفة).
- المتغير التابع: الرشاقة التنظيمية بأبعادها (رشاقة ابتكار الخدمات- رشاقة المرونة في التنظيم الإداري - رشاقة الابتكار الإداري - السرعة في الأداء- الرشاقة التكنولوجية).



شكل (1): متغيرات الدراسة
من إعداد الباحث (الجمال، 2023)

دوافع اختيار الموضوع

الأسباب الموضوعية:

- أهمية الموضوع نظراً لأهمية الرشاقة التنظيمية وعمليات إدارة المعرفة.
- محاولة معرفة مدى تأثير عمليات إدارة المعرفة على الرشاقة التنظيمية بأمانة الرياض.
- الإشارة إلى عمليات إدارة المعرفة بأبعادها وتأثيرها على الرشاقة التنظيمية بأبعادها.

المبررات الشخصية:

- الموضوع له علاقة مباشرة بالتخصص العلمي.
- ميولي الطبيعي هو البحث والتقني في المنظمات البلدية بالمملكة العربية السعودية.

المنهجية

- نظراً لطبيعة الدراسة التي تهدف إلى التعرف أثر إدارة المعرفة على الرشاقة التنظيمية بأمانة الرياض، وعلى هذا الأساس تم استخدام المنهج الوصفي التحليلي حيث استخدمنا في الجانب النظري المنهج الوصفي الذي يعمل على توضيح متغيرات الدراسة، مع استخدام المنهج التحليلي في الدراسة الميدانية لأنه يعمل على التحليل والربط بين النتائج التي توصل إليها ويعمل على تفسيرها ثم إصدار الأحكام المناسبة.

مصادر البيانات

اعتمدت الدراسة على المصادر التالية في جمع البيانات والمعلومات:

- المصادر الثانوية: قام الباحث بالرجوع إلى الكتب والمراجع العربية والأجنبية ذات العلاقة، والدوريات والأدبيات والتقارير والأبحاث والدراسات السابقة التي تتناول موضوع الدراسة والبحث في مواقع الإنترنت المختلفة لتقديم الإطار النظري المتعلق بهذه الدراسة.
- المصادر الأولية: قام الباحث بإعداد استبانة كأداة رئيسية لجمع البيانات مباشرة من أفراد العينة، حيث تكونت من عدد من الفقرات بهدف التعرف على أثر إدارة المعرفة على الرشاقة التنظيمية بأمانة الرياض.

أدوات الدراسة

- تم العمل على الاستبانة لتناسب مع متغيرات الدراسة من خلال الاطلاع على الدراسات السابقة المتعلقة بموضوع الدراسة، حيث تكونت من قسمين رئيسيين هما:
- القسم الأول: وهو الجزء الخاص بالمتغيرات الديمغرافية لأفراد عينة الدراسة من مديري وموظفي أمانة الرياض بالمملكة العربية السعودية والمتمثلة ب: النوع الاجتماعي، والعمر، والمؤهل العلمي، والوضع المهني.
 - القسم الثاني: اشتمل القسم الثاني على الفقرات والأبعاد التي تقيس متغيرات الدراسة المستقل والتابع.

الأساليب الإحصائية المستخدمة

لاختبار أسئلة وفرضيات الدراسة والإجابة عنها قام الباحث باستخدام التقنيات الإحصائية للعلوم الاجتماعية SPSS - Statistical Package for Social Sciences كما يلي:

أولاً: أساليب الإحصاء الوصفي Descriptive Statistic Measures:

- والتي تم استخدامها لوصف الخصائص الديمغرافية والوظيفية للمديرين عينة الدراسة، وتشمل:
 - التكرارات: لوصف الخصائص الشخصية والوظيفية للمديرين عينة الدراسة.
 - النسب المئوية: تم استخدامها لمعرفة التوزيعات التكرارية للمديرين عينة الدراسة.
 - المتوسط الحسابي: استخدم لمعرفة متوسط إجابات المديرين عينة الدراسة عن فقرات الأبعاد.
 - الانحراف المعياري: استخدم لمعرفة تشتت إجابات المديرين عينة الدراسة عن المتوسط الحسابي.

ثانياً: الإحصاء التحليلي:

- معامل الثبات كرونباخ الفا: للتعرف على مدى الاتساق الداخلي لفقرات أبعاد متغيرات الدراسة.
- الانحدار المتعدد: لاختبار أثر المتغير المستقل في المتغير التابع.
- ارتباط بيرسون: للتحقق من عدم وجود ارتباط ذاتي عالي بين أبعاد المتغير المستقل.
- Kolmogorov-Smnov للتعرف على تحقق ظاهرة التوزيع الطبيعي لبيانات الدراسة.
- تحليل الانحدار الهرمي: لاختبار دور المتغير المعدل في تحسين أثر المتغير المستقل في المتغير التابع.

حدود الدراسة

- الحدود الموضوعية: سعت الدراسة للتعرف على أثر عمليات إدارة المعرفة بأبعادها (اكتساب المعرفة- تطوير المعرفة- نقل المعرفة -تطبيق المعرفة) على الرشاقة التنظيمية بأبعادها (رشاقة ابتكار الخدمات- رشاقة المرونة في التنظيم الإداري - رشاقة الابتكار الإداري - السرعة في الأداء- الرشاقة التكنولوجية) بأمانة الرياض.
- الحدود المكانية: اقتصرَت الدراسة على أمانة الرياض.
- الحدود الزمانية: تم إعداد الدراسة خلال عام 2024.
- الحدود البشرية: اقتصرَت الدراسة على الإدارة العليا والوسطى لأمانة الرياض.

الطريقة والإجراءات

1.3 المقدمة

يتناول هذا الفصل وصفاً لمنهجية الدراسة والإجراءات المتبعة وبيان المجتمع وعينة الدراسة ومن ثم شرح لأداة الدراسة والأساليب الإحصائية المتبعة في تحليل البيانات.

2.3 منهج الدراسة

اعتمد الباحث في دراسته الحالية على المنهج الكمي المنهج الوصفي التحليلي) من خلال جمع البيانات من مجتمع الدراسة أمانة الرياض الكبرى من خلال المناطق التابعة لها وتحليلها من خلال الاستبانة التي تم تطويرها خصيصاً لتحقيق أهداف الدراسة واختبار فرضياتها.

3.3 مجتمع وعينة الدراسة

تكون مجتمع الدراسة من جميع العاملين في لأمانة الرياض الكبرى، وتمثلت عينة الدراسة بالعاملين في الجهات الإشرافية والرقابية في أمانه الرياض حسب (Uma Sekran,2003)، بحيث يكون عدد أفراد العينة (180) فرداً وتم توزيع الاستبانات بواقع (180) استبانة استرد منها 167 استبانة بنسبة مئوية (96.3) وهي نسبة صالحة للتحليل.

4.3 وصف خصائص عينة الدراسة

جدول رقم (1) التكرارات والنسب المئوية للمتغيرات الديموغرافية (الجنس، الفئة العمرية المؤهل العلمي سنوات الخبرة المسمى الوظيفي وكما يلي:

الجدول رقم (1): توزيع عينة الدراسة تبعاً للمتغيرات الديمغرافية للعينة

المتغير	الفئات	التكرار	النسبة المئوية
الجنس	ذكر	112	67.1%
	أنثى	55	32.9%
	المجموع	167	100%
الفئة العمرية	أقل من 30 سنة	29	17.4%
	30 - أقل من 40 سنة	58	34.7%
	40 - أقل من 50 سنة	54	32.3%
	50 سنة فأكثر	26	15.6%
	المجموع	167	100%
المؤهل العلمي	دبلوم فأقل	28	16.8%
	بكالوريوس	97	58.1%
	ماجستير	38	22.7%
	دكتوراه	4	2.4%
	المجموع	167	100%
سنوات الخبرة	أقل من 5 سنوات	34	20.4%
	5 أقل من 10 سنوات	26	15.5%
	10 أقل من 15 سنة	27	16.2%
	15 سنة فأكثر	80	47.9%
	المجموع	167	100%
المسمى الوظيفي	مدير	12	7.2%
	رئيس قسم	38	22.7%
	مساعد مدير	19	11.4%
	موظف	98	58.7%
	المجموع	167	100%

يتبين من الجدول رقم (1) أن توزيع أفراد عينة الدراسة تبعاً للجنس، أن عدد التكرارات للذكور بلغ (112) تكراراً بنسبة مئوية (67.1) أما الإناث فبلغ (55) تكراراً بنسبة مئوية (32.9%).

ويمكن تفسير ذلك من خلال أن العمل الميداني هو سبب في توظيف الذكور أكثر من الإناث في أمانة الرياض الكبرى وذلك نظراً لأن طبيعة العمل في الأمانة كونها تعد من الوظائف والأعمال الشاقة والتي تتطلب جهد عضلي كبير وهو ما يميز الذكور عن الإناث.

كما يتبين من الجدول رقم (1) أن توزيع أفراد عينة الدراسة حسب الفئة العمرية جاء كما يلي: الفئة العمرية أقل من 30 سنة بعدد تكرارات (29) تكراراً وبنسبة مئوية (17.4%) ثم (30) أقل من 40 سنة بعدد تكرارات (58) تكراراً وبنسبة مئوية (34.7%)، أما فئة (40- أقل من 50 سنة) فكان عدد التكرارات

(54) تكراراً بنسبة مئوية (32.3%)، وأخيراً الفئة (50) سنة فأكثر بعدد تكرارات (26) تكراراً وبنسبة مئوية (15.6%) وقد كانت النسبة الأقل.

ويمكن تفسير ذلك من خلال أن الفئات العمرية لا بد أن تكون متباينة مع حرص الأمانة على أن تكون الفئات العمرية هي الفئات الشابة لإنجاز المهمات بكفاءة.

كما يتبين من الجدول رقم (1) على توزيع أفراد عينة الدراسة حسب المؤهل العلمي، أن فئة دبلوم فأقل حصلت على (28) تكراراً بنسبة مئوية (16.8%) وكذلك الحال أما فئة بكالوريوس فحصلت على بكالوريوس (97) تكراراً بنسبة مئوية (58.1%) وهي أعلى نسبة، أما فئة ماجستير فحصلت على (38) تكراراً بنسبة مئوية (22.7%) أما فئة دكتوراه فحصلت على (4) تكراراً بنسبة مئوية (2.4%).

ويمكن تفسير ذلك من خلال أن الأعمال في الأمانة تحتاج لمؤهلات مختلفة لإنجاز الأعمال وكانت نسبة بكالوريوس هي الأعلى حيث أن ذلك ينسجم مع السلم الوظيفي في الأمانة. ويتضح من الجدول (1-3) على فئة سنوات الخبرة أن توزيع أفراد العينة كان كما يلي: أن فئة سنوات الخبرة أقل من 5 سنوات كان عدد التكرارات (34) تكراراً بنسبة مئوية (20.4%) وفئة (5) أقل من 10 سنوات بعدد تكرارات (26) وبنسبة مئوية (15.5%) وفئة (10) أقل من 15 سنة بعدد تكرارات (27) تكراراً بنسبة مئوية (15.2%) وفئة (15) سنة فأكثر (80) تكراراً وبنسبة مئوية (47.9%).

ويمكن تفسير ذلك من خلال أن سنوات الخبرة تحسب حسب السنوات التي قضاها الموظف في العمل وقد كانت الخبرات متفاوتة.

كما يتبين من الجدول رقم (1) أن توزيع أفراد عينة الدراسة حسب المسمى الوظيفي كان كما يلي: موظف بعدد تكرارات (98) تكراراً وبنسبة مئوية (58.7%)، وفئة رئيس شعبة بعدد تكرارات (12) تكراراً وبنسبة مئوية (7.2%) وفئة رئيس قسم بعدد تكرارات (38) وبنسبة مئوية (22.7%) وفئة مساعد مدير بعدد تكرارات (19) تكراراً وبنسبة مئوية (11.4%).

ويمكن تفسير ذلك من خلال أن الوظائف في أمانة الرياض الكبرى تحتاج لعدة مسميات الإنجاز المهمات المطلوبة في الأمانة.

5.3 مصادر وأدوات جمع البيانات:

قام الباحث بجمع البيانات النظرية والعملية بالاعتماد على مصدرين هما:

1- المصادر الثانوية: تم الاستعانة بالكتب والمؤلفات والأبحاث المنشورة والأطروحات الجامعية والمصادر الإلكترونية حول موضوع الدراسة.

2- المصادر الأولية، تم تطوير الاستبانة كأداة رئيسية لجمع البيانات بالاعتماد على بعض الدراسات السابقة لتكييف بعض المقاييس الجاهزة بشكل يتناسب مع متغيرات الدراسة الحالية. حيث كانت مقسمة إلى الأقسام التالية:

القسم الأول يحتوي أسئلة متعلقة بالبيانات الديموغرافية لإفراد العينة.

القسم الثاني تناول محورين المحور الأول يحتوي على الفقرات المتعلقة بقياس المتغير المستقل المحور الثاني يحتوي على الفقرات المتعلقة بقياس المتغير التابع.

الجدول رقم (2): عدد الاستبانات الموزعة والمستردة والمستبعدة والصالحة للتحليل

العدد	الاستبانات الموزعة	الاستبانات المستردة	الاستبانات المستبعدة	الاستبانات الصالحة
النسب	96.3%	1.7%	98.3%	100%

الجدول رقم (3): توزيع فقرات الاستبانة التي تقيس متغيرات الدراسة

نوع المتغير	المتغير	الفقرات	عدد الفقرات	مجموع فقرات المتغير
المستقل أدارة المعرفة	اكتساب المعرفة	1-6	6	24
	تطوير المعرفة	7-12	6	
	نقل المعرفة	13-18	6	
	تطبيق المعرفة	19-24	6	
	الفقرات لأبعاد المتغير المستقل	1-24	24	
المتغير التابع الرشاقة التنظيمية	رشاقة ابتكار الخدمات	1-6	6	29
	المرونة في التنظيم الإداري	7-11	5	
	رشاقة الابتكار الإداري	12-17	6	
	السرعة في الأداء	18-23	6	
	الرشاقة التكنولوجية	24-29	6	
	الفقرات لأبعاد المتغير التابع	1-29	29	

الجدول رقم (4): مقياس ليكرت الخماسي التدريجي

درجة المقياس	غير موافق بشدة	غير موافق	اتفق الى حد ما	موافق	موافق بشدة
درجة الموافقة	1	2	3	4	5

تم استخدام مقياس ليكرت وتم تحديد درجة الموافقة النسبية وفقاً للمعادلة التي ذكرها (Sekran)

2016 and bougie كما هو في الجدول (43) حسب المعادلة التالية:

الجدول رقم (5): معالجة مقياس ليكرت

المتوسط الحسابي	1-2.33	3.67-5	2.34-3.66
درجة الموافقة	متدنية	متوسطة	عالية

الجدول رقم (6): ثبات أداة الدراسة للمتغيرات بالاعتماد على Cornbrash's Alpha

نوع المتغير	المتغير	Cornbrash's Alpha
المستقل	اكتساب المعرفة	0.78
	تطوير المعرفة	0.81
	نقل المعرفة	0.79
	تطبيق المعرفة	0.77
	رشاقة ابتكار الخدمات	0.84
	المرونة في التنظيم الإداري	0.82
	رشاقة الابتكار الإداري	0.83
	السرعة في الأداء	0.80
	الرشاقة التكنولوجية	0.82
	ادرة المعرفة	0.83

6.3 اختبار التوزيع الطبيعي:

تم اختبار التوزيع الطبيعي للبيانات التي تم جمعها للتأكد من أنها تخضع للتوزيع الطبيعي من خلال استخراج معامل الالتواء (Ske Wness)، وقد تبين أن معامل الالتواء أقل من (1) مما يعني أن البيانات موزعة طبيعياً.

الجدول رقم (7): التوزيع الطبيعي للبيانات بالاعتماد على (Ske Wness)

المتغير	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	معامل الالتواء
اكتساب المعرفة	3.77	0.76	0.456
تطوير المعرفة	3.85	0.84	0.426
نقل المعرفة	3.72	0.74	0.411
تطبيق المعرفة	3.86	0.83	0.425

تبين من الجدول (73) إلى أن توزيع البيانات كان طبيعياً حيث كان معامل الالتواء أقل من (1)

(Multicollinearity) اختبار الارتباط المتعدد

الجدول رقم (8): نتائج اختبار الارتباط المتعدد بين المتغيرات المستقلة

المتغير	Tolerance	معامل التضخم التباين VIF
اكتساب المعرفة	0.594	2.168
تطوير المعرفة	0.454	3.111
نقل المعرفة	0.364	3.454
تطبيق المعرفة	0.456	3.656

يبين الجدول (3-8) أن جميع قيم (VIF) كانت أكبر من (1) وأقل من (10) حيث تراوحت بين (2.168-3.656) كما تراوحت قيم (Tolerance) بين (0.364-0.594) وهذا (Hair, et al, 2010) يشير لعدم وجود مشكلة في الارتباط الخطي بين المتغيرات المستقلة.

7.3 المعالجة الإحصائية:

قام الباحث باستخدام برنامج الحزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية (SPSS) من أجل اختبار فرضيات البحث والإجابة عن أسئلتها وسيتم الاستعانة بالتحليلات الإحصائية التالية:

1. اختبار كرونباخ ألفا لتحديد درجة ثبات الاستبانة.
2. المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمتغيرات البحث.
- 3 اختبار معامل الالتواء للتحقق من أن البيانات تتبع التوزيع الطبيعي.
4. تحليل الانحدار الخطي والمتعدد.

نتائج تحليل البيانات واختبار الفرضيات

1.4 المقدمة

فيما يلي نتناول خصائص عينة الدراسة وتوضيح النتائج الإحصائية لإجاباتهم على أداة الدراسة متمثلة بالمتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية، ووصف المتغيرات الدراسة، وعرض اختبار فرضيات الدراسة.

2.4 وصف متغيرات الدراسة

تم من خلال هذا الجزء الإجابة عن أسئلة الدراسة حسب استجابات أفراد العينة على الاستبيان حسب المتغيرات وأبعاد كل متغير:

وصف نتائج المحور الأول الخاص بمتغير الدراسة المستقل إدارة المعرفة

للإجابة عن سؤال الدراسة الأول: ما مستوى تطبيق إدارة المعرفة في أمانة الرياض الكبرى؟

تم قياس هذا المتغير من خلال أربعة أبعاد اكتساب المعرفة، تطوير المعرفة، نقل المعرفة، تطبيق المعرفة، وللتعرف على استجابات أفراد العينة على فقرات هذا المتغير تم حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لإجابات أفراد العينة وكما يلي:

توضح الجداول (10)، (11)، (12)، (13) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لأبعاد المتغير المستقل إدارة المعرفة.

الجدول رقم (9): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية للمتغير المستقل إدارة المعرفة

الرقم	الفقرات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب	مستوى الأهمية
1	اكتساب المعرفة	3.58	1.04	4	متوسط
2	تطوير المعرفة	3.59	0.88	3	متوسط
3	نقل المعرفة	3.89	0.82	2	مرتفع
4	تطبيق المعرفة	4.37	0.60	1	مرتفع

يبين الجدول (4-1) أن قيم المتوسطات الحسابية تتراوح بين (3.58-4.37) والانحراف المعياري يتراوح بين (1.04-0.60) وتشير هذه المتوسطات إلى مستوى عال حسب مقياس ليكرت حسب وجهة نظر أفراد العينة، حيث جاء في المرتبة الأولى بعد تطبيق المعرفة بمتوسط حسابي (4.37) ثم بعد نقل المعرفة بمتوسط حسابي (3.89) أما بعد تطوير المعرفة بمتوسط حسابي (3.59) ثم بعد اكتساب المعرفة بمتوسط حسابي (3.58).

1- اكتساب المعرفة

الجدول رقم (10): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لبعث اكتساب المعرفة

الرقم	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الرتبة	درجة الموافقة
1	يقوم العاملون بتوليد معارف ضمنية جديدة من خلال الفعاليات والأنشطة المشتركة بين الأفراد.	4.11	1.08	1	مرتفعة
2	تستخدم أمانة الرياض جلسات العصف الذهني كوسيلة التوليد المعرفة.	3.50	1.07	4	متوسطة
3	تقوم أمانة الرياض بإيفاد العاملين للمؤتمرات والندوات للحصول على المعارف المتنوعة.	3.62	1.04	2	متوسطة
4	تسعى أمانة الرياض للاستثمار في تكنولوجيا المعلومات للاستحواذ على المعرفة.	3.51	1.00	3	متوسطة
5	تركز أمانة الرياض على الاستفادة من مقترحات العملاء كوسيلة للوصول إلى المعارف الجديدة.	3.33	0.98	6	متوسطة
6	تقوم أمانة الرياض الكبرى في البحث عن مصادر متعددة للحصول على المعرفة.	3.42	1.08	5	متوسطة
	المؤشر الكلي	3.58	1.04		متوسطة

يمثل الجدول أعلاه قيم المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لبعث اكتساب المعرفة حيث تراوحت المتوسطات الحسابية بين (3.33-4.11)، كما تراوحت الانحرافات المعيارية بين (0.98-1.14) حيث أعلى قيمة للمتوسط الحسابي كان للفقرة (1) والتي تنص على "يقوم العاملون بتوليد معارف ضمنية جديدة من خلال الفعاليات والأنشطة المشتركة بين الأفراد."، حيث بلغت قيمة المتوسط الحسابي (4.11) وبانحراف معياري (1.08)، كما أن أقل متوسط حسابي كان للفقرة (5) والتي تنص على "تقوم أمانة الرياض الكبرى في البحث عن مصادر متعددة للحصول على المعرفة". والتي بلغ متوسطها الحسابي (3.33) بانحراف معياري (0.98)، أما المتوسط العام فقد بلغ (3.58) وبمستوى عام متوسط، ويشير ذلك إلى أن اكتساب المعرفة جاءت بمستوى متوسط.

تطوير المعرفة

الجدول رقم (11): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لبعث تطوير المعرفة

الرقم	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب	المستوى
7	تعتمد أمانة الرياض على أليات عمل لتحديث المعرفة التي تمتلكها	3.93	0.79	3	مرتفع
8	تدعم أمانه الرياض تطوير رأس مال معرفي جديد	3.00	1.02	4	متوسط
9	تحاول أمانة الرياض مواكبة الثورة المعرفية حول العالم.	4.30	0.080	2	مرتفع
10	تعمل أمانه الرياض على تنوع المصادر المختلفة للمعرفة في تحسين مقدراتها المعرفية	4.31	0.60	1	مرتفع
11	تدعم أمانة الرياض استخدام أنظمة برمجيات متنوعة لتطوير معرفة العاملين لديها.	2.98	1.00	6	متوسط
12	تعمل أمانة الرياض على تحسين معرفة العملاء بشكل مستمر	2.99	1.04	5	متوسط
	الإجمالي العام	3.59	0.88		متوسط

يمثل الجدول أعلاه قيم المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لمتغير تطوير المعرفة حيث تراوحت المتوسطات الحسابية بين (2.98-4.31)، كما تراوحت الانحرافات المعيارية (0.60-1.04) حيث أعلى قيمة للمتوسط الحسابي كان للفقرة (01) والتي تنص على "تعمل أمانة الرياض الكبرى على تنوع المصادر المختلفة للمعرفة في تحسين مقدراتها المعرفية"، حيث بلغت قيمة المتوسط الحسابي (4.31) وبانحراف معياري (0.60)، كما أن أقل متوسط حسابي كان للفقرة (11) والتي تنص على "تدعم

أمانة الرياض الكبرى استخدام أنظمة برمجيات متنوعة لتطوير معرفة العاملين لديها ... والتي بلغ متوسطها الحسابي (2.98) بانحراف معياري (1.00)، أما المتوسط العام فقد بلغ (3.59) وبمستوى عام متوسط وهذا يشير إلى أن تطوير المعرفة جاء بدرجة متوسطة.

نقل المعرفة

الجدول رقم (12): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لبعث نقل المعرفة

الرقم	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب	المستوى
13	تضمن أمانة الرياض وصول المعرفة المناسبة للشخص المناسب في العمل.	4.17	0.73	مرتفع	
14	تمتلك أمانة الرياض شبكة معلومات داخلية تسهل عملية نقل المعرفة بين العاملين.	4.15	0.74	مرتفع	
15	تستخدم أمانة الرياض آليات طرق رسمية لنقل المعرفة بين العاملين.	4.54	0.55	مرتفع	
16	تدعم أمانة الرياض تقاسم المعرفة بين الوحدات التنظيمية.	3.28	1.09	متوسط	
17	تشجع أمانة الرياض العاملين لتبادل المعرفة بينهم بطرق متنوعة.	3.98	0.75	مرتفع	
18	تدعم إدارة الرياض مشاركة المعرفة مع البيئة الخارجية.	3.22	1.08	متوسط	
	الإجمالي العام	3.89	0.82	مرتفع	

يمثل الجدول أعلاه قيم المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لمتغير نقل المعرفة حيث تراوحت المتوسطات الحسابية بين (3.22-4.54)، حيث أعلى قيمة للمتوسط الحسابي كان للفقرة (15) والتي تنص على "تستخدم أمانة الرياض الكبرى آليات طرق رسمية لنقل المعرفة بين العاملين"، حيث بلغت قيمة المتوسط الحسابي (4.54) وبانحراف معياري (0.55)، كما ان اقل متوسط حسابي كان للفقرة (18) والتي تنص على "تدعم إدارة الرياض مشاركة المعرفة مع البيئة الخارجية" والتي بلغ متوسطها الحسابي (3.22) بانحراف معياري (1.08)، أما المتوسط العام فقد بلغ (3.89) وبمستوى عام مرتفع، وهذا يشير إلى أن نقل المعرفة جاء بدرجة مرتفعة.

تطبيق المعرفة

الجدول رقم (13): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لبعث تطبيق المعرفة

الرقم	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب	المستوى
19	تستخدم أمانة الرياض المعارف الجديدة في دليل العمل.	4.42	0.54	3	مرتفع
20	تشجع أمانة الرياض الموظفين على 20 استخدام المعارف المتوفرة في العمل، وتحويلها لخطط عمل.	4.70	0.48	1	مرتفع
21	تمتلك أمانة الرياض اليات عمل لتنفيذ المعرفة بالاستناد إلى المعارف المتاحة.	4.37	0.60	4	مرتفع
22	يتم حل المشاكل التي تواجه العمل من خلال اللجوء الى توجيهات أصحاب الاختصاص في العمل.	4.48	0.56	2	مرتفع
23	تنفذ أمانة الرياض أعمالها بناء على المعرفة الموجودة في التعليمات والأنظمة.	4.04	0.76		مرتفع
24	يعتمد العاملون على تنفيذ المعرفة الجديدة في أعمالهم.	4.36	0.60	5	مرتفع
	الإجمالي العام	4.37	0.60		مرتفع

يمثل الجدول أعلاه قيم المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لمتغير تطبيق المعرفة حيث تراوحت المتوسطات الحسابية بين 4.04 (4.70) والانحرافات المعيارية بين (0.48-0.76) كما كان أعلى قيمة للمتوسط الحسابي كان للسؤال (20) والذي ينص على "تشجع أمانة الرياض الكبرى الموظفين على استخدام المعارف المتوفرة في العمل، وتحويلها لخطط عمل"، حيث بلغت قيمة المتوسط الحسابي (4.70) وانحراف معياري (0.48)، كما ان اقل متوسط حسابي كان للفقرة (23) والتي تنص على "يتم تنفيذ أمانة الرياض أعمالها بناءً على المعرفة الموجودة في التعليمات والأنظمة" والتي بلغ متوسطها الحسابي (4.04) وانحراف معياري (0.76)، اما المتوسط العام فقد بلغ (4.37) وبمستوى عام مرتفع، وهذا يشير الى أن تطبيق المعرفة كان بمستوى مرتفع.

3.4 وصف نتائج المحور الثاني الخاص بالمتغير التابع الرشاقة التنظيمية:

نتائج الإجابة عن السؤال الثاني والذي ينص على ما مستوى الرشاقة التنظيمية في أمانة الرياض الكبرى؟ توضح الجداول (14)، (15)، (16)، (17)، (18)، (19) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لأبعاد المتغير التابع الرشاقة التنظيمية.

الجدول رقم (14): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية للمتغير التابع الرشاقة التنظيمية

الرقم	الفقرات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب	المستوى الأهمية
1	رشاقة ابتكار الخدمات	4.40	0.61	1	مرتفع
2	المرونة في التنظيم الإداري	4.02	0.72	3	مرتفع
3	رشاقة الابتكار الإداري	3.92	0.87	4	مرتفع
4	السرعة في الأداء	4.32	0.63	25	مرتفع
5	الرشاقة التكنولوجية	3.89	0.82	5	مرتفع

يبين الجدول (14) أن قيم المتوسطات الحسابية تتراوح بين (3.89-4.40) والانحراف المعياري يتراوح بين (0.61-0.82) وتشير هذه المتوسطات إلى مستوى عال حسب مقياس ليكرت حسب وجهة نظر أفراد العينة، حيث جاء في المرتبة الأولى بعد رشاقة ابتكار الخدمات بمتوسط حسابي (4.40) ثم السرعة في الأداء بمتوسط حسابي (4.32) ثم جاءت المرونة في التنظيم الإداري بمتوسط حسابي (4.02) ثم رشاقة الابتكار الإداري بمتوسط حسابي (3.92) ثم جاءت الرشاقة التكنولوجية بمتوسط حسابي (3.89).

رشاقة ابتكار الخدمات:

الجدول رقم (15): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لرشاقة ابتكار الخدمات

الرقم	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب	المستوى
1	تعمل أمانة الرياض على تطوير الخدمات بما يساهم في تعزيز دافعية المراجعين للحصول على هذه الخدمات.	4.25	0.65	4	مرتفع
2	تقدم أمانة الرياض خدمات متطورة للمراجعين من خلال برنامج الحكومة الإلكترونية.	4.05	0.74	5	مرتفع
3	تولي أمانة الرياض اهتمام بتحقيق التميز من خلال أساليب ابتكارية جديدة في العمل.	4.73	0.48	1	مرتفع
4	تهتم أمانة الرياض بتقديم خدمات مميزة للجمهور.	4.52	0.57	2	مرتفع
5	تمتلك أمانة الرياض عاملين لديهم القدرة على الابتكار.	4.44	0.58	3	مرتفع
6	تمتلك أمانة الرياض القدرة على حل مشكلات بيئة العمل المعقدة.	4.04	0.75	6	مرتفع
	الإجمالي العام.	4.33	0.61		مرتفع

يمثل الجدول أعلاه قيم المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لمتغير رشاقة ابتكار الخدمات حيث تراوحت المتوسطات الحسابية بين (4.04-4.73)، أما الانحرافات المعيارية فتراوحت بين (0.48-0.75) كما كان أعلى قيمة للمتوسط الحسابي كان للسؤال (3) والذي ينص على "تولي أمانة الرياض

اهتمام بتحقيق التميز من خلال أساليب ابتكارية جديدة في العمل"، حيث بلغت قيمة المتوسط الحسابي (4.73) وبانحراف معياري (0.48)، كما ان اقل متوسط حسابي كان للفقرة (6) والتي تنص على "تمتلك أمانة الرياض القدرة على حل مشكلات بيئة العمل المعقدة." والتي بلغ متوسطها الحسابي (4.04) بانحراف معياري (0.75)، أما المتوسط العام فقد بلغ (4.40) وبمستوى عام مرتفع، وهذا يشير إلى رشاقة ابتكار الخدمات كانت بمستوى مرتفع.

المرونة في التنظيم الإداري:

الجدول رقم (16): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية للمرونة في التنظيم الإداري

الرقم	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب	المستوى
7	يتم تصميم الهيكل التنظيمي في أمانة الرياض بمرونة بما يتناسب مع طبيعة الخدمات المقدمة.	4.03	0.78	4	مرتفع
8	تعمل أمانة الرياض على تنظيم الأقسام بما يتوافق مع التغيرات المتسارعة في بيئة العمل.	4.28	0.68	2	مرتفع
9	يتم توزيع العاملين في أمانة الرياض حسب كفاءتهم في العمل.	4.33	0.71	1	مرتفع
10	يتم تعديل الهيكل التنظيمي بما يتناسب مع التغيرات المتسارعة في البيئة الخارجية.	4.04	0.72	3	مرتفع
11	تقوم أمانة الرياض على إعادة تصميم عمليات العمل للاستجابة للتغيرات الحاصلة في البيئة الخارجية.	3.40	0.72	5	متوسط
	الإجمالي العام	4.02	0.72		مرتفع

يمثل الجدول أعلاه قيم المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لمتغير المرونة في التنظيم الإداري حيث تراوحت المتوسطات الحسابية بين (3.40) (4.33) وتراوحت الانحرافات المعيارية (0.68-0.95)، حيث أعلى قيمة للمتوسط الحسابي كان للسؤال (9) والذي ينص على "يتم توزيع العاملين في أمانة الرياض حسب كفاءتهم في العمل"، حيث بلغت قيمة المتوسط الحسابي (4.33) وبانحراف معياري (0.71)، كما أن أقل متوسط حسابي كان للفقرة (11) والتي تنص على تقوم أمانة الرياض على إعادة تصميم عمليات العمل للاستجابة للتغيرات الحاصلة في البيئة الخارجية " والتي بلغ متوسطها الحسابي (3.40) بانحراف معياري (0.70)، أما المتوسط العام فقد بلغ (4.02) وبمستوى عام مرتفعة، وهذا يدل على أن المرونة في التنظيم الإداري كانت بدرجة مرتفعة.

رشاقة الابتكار الإداري:

الجدول رقم (17): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لبعث رشاقة الابتكار الإداري

الرقم	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب	المستوى
12	تداول أمانة الرياض تطوير الإدارات فيه لتحسين الخدمات المقدمة.	4.58	0.77	مرتفع	مرتفع
13	تعمل أمانة الرياض على إيفاد المديرين في دورات تدريبية لإكسابهم المهارات المختلفة في العمل.	4.15	0.74	مرتفع	مرتفع
14	تعتمد الإدارة في أمانة الرياض في تنظيم عملها على استراتيجيات عمل مبتكرة مسبقا .	4.33	0.79	مرتفع	مرتفع
15	تداول أمانة الرياض البحث عن طرق ابتكارية لتنظيم تقارير الأداء حسب القدرات الابتكارية للأفراد.	3.28	1.09	متوسط	متوسط
16	تعمل إدارة أمانة الرياض على تصميم خطط ابتكارية يُمكن تنفيذها وفقا للمستجدات.	3.22	1.08	متوسط	متوسط
17	توجه أمانة الرياض للبحث عن أفكار ابتكارية لتقديم خدمات متطورة.	3.98	0.75	مرتفع	مرتفع
	الإجمالي العام	3.92	0.87	مرتفع	مرتفع

يمثل الجدول أعلاه قيم المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لمتغير رشاقة الابتكار الإداري حيث تراوحت المتوسطات الحسابية بين (3.22-4.5)، حيث أعلى قيمة للمتوسط الحسابي كان للفقرة (12) والتي تنص على " تداول أمانة الرياض تطوير الإدارات فيه لتحسين الخدمات المقدمة.. ، حيث بلغت قيمة المتوسط الحسابي (4.58) وبانحراف معياري (0.77)، كما أن أقل متوسط حسابي كان للفقرة (16) والتي تنص على "تعمل إدارة أمانة الرياض على تصميم خطط ابتكارية يُمكن تنفيذها وفقا للمستجدات" والتي بلغ متوسطها الحسابي (3.22) بانحراف معياري (1.08)، أما المتوسط العام فقد بلغ (3.92) وبمستوى عام مرتفع، وهذا يشير إلى أن رشاقة الابتكار الإداري جاء بدرجة مرتفعة.

السرعة في الأداء:

الجدول رقم (18): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لبعث السرعة في الاداء

الرقم	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب	المستوى
18	تعمل أمانة الرياض على إنجاز معاملات المراجعين بسرعة.	4.72	0.60	1	مرتفع
19	تتبنى أمانة الرياض برنامج الحكومة الإلكترونية في إنجاز المعاملات.	4.37	0.60	4	مرتفع
20	يتسم إنجاز المعاملات في أمانة الرياض بسهولة الإجراءات.	4.48	0.56	2	مرتفع
21	يتسم أداء العاملين في تقديم الخدمات للمراجعين بالتميز.	4.42	0.54	3	مرتفع
22	تعتمد إدارة أمانة الرياض على متابعة مدى قدرة العاملين على إنجاز الخدمات بسرعة.	4.04	0.76	5	مرتفع
23	يشعر المراجعون بالرضا عن سرعة إنجاز الخدمات المقدمة في أمانة الرياض.	3.89	0.77	6	مرتفع
	الإجمالي العام	4.32	0.63		مرتفع

يمثل الجدول أعلاه قيم المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لمتغير السرعة في الأداء حيث تراوحت المتوسطات الحسابية بين (3.89-4.72) والانحرافات المعيارية بين (0.54-0.76) كما كان أعلى قيمة للمتوسط الحسابي كان للسؤال (18) والذي ينص على "تعمل أمانة الرياض على إنجاز معاملات المراجعين بسرعة .."، حيث بلغت قيمة المتوسط الحسابي (4.72) وانحراف معياري (0.60)، كما ان اقل متوسط حسابي كان للفقرة (23) والتي تنص على "يشعر المراجعون بالرضا عن سرعة إنجاز الخدمات المقدمة في أمانة الرياض" والتي بلغ متوسطها الحسابي (3.89) بانحراف معياري (0.77)، أما المتوسط العام فقد بلغ (4.32) وبمستوى عام مرتفع، وهذا يشير إلى أن السرعة في الاداء كان بمستوى مرتفع.

الرشاقة التكنولوجية:

الجدول رقم (19): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لبعث الرشاقة التكنولوجية

الرقم	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب	المستوى
24	تعمل أمانة الرياض على الاستفادة من ثورة المعلومات التكنولوجية في تقديم الخدمات.	4.54	0.55	1	مرتفع
25	تحرص أمانة الرياض على تحديث الأجهزة والبرامج باستمرار.	4.16	0.75	3	مرتفع
26	تستخدم أمانة الرياض التقنيات الحديثة في تحسين نوعية الخدمات المقدمة.	4.16	0.72	2	مرتفع
27	تعمل أمانة الرياض على تحديث نظم المعلومات الإدارية كلما دعت الحاجة إلى ذلك.	3.28	1.09	5	متوسط
28	تقوم الإدارة العليا في أمانة الرياض على الاستثمار في تكنولوجيا المعلومات بشكل كثيف.	3.22	1.08	6	متوسط
29	يملك العاملون في أمانة الرياض مهارات في توظيف التكنولوجيا لتطوير العمل.	3.98	0.75	4	مرتفع
	الإجمالي العام	3.89	0.82		مرتفع

يمثل الجدول أعلاه قيم المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لمتغير الرشاقة التنظيمية حيث تراوحت المتوسطات الحسابية بين 3.22-4.54، حيث أعلى قيمة للمتوسط الحسابي كان للفقرة (24) والتي تنص على "تعمل أمانة الرياض على الاستفادة من ثورة المعلومات التكنولوجية في تقديم الخدمات، حيث بلغت قيمة المتوسط الحسابي (4.54) وانحراف معياري (0.55)، كما أن أقل متوسط حسابي كان للفقرة (28) والتي تنص على "تقوم الإدارة العليا في أمانة الرياض على الاستثمار في تكنولوجيا المعلومات بشكل كثيف". والتي بلغ متوسطها الحسابي (3.22) وانحراف معياري (1.08) أما المتوسط العام فقد بلغ (3.73) وبمستوى عام مرتفع، وهذا يشير إلى أن الرشاقة التكنولوجية جاءت بدرجة مرتفعة.

4.4 اختبار فرضيات الدراسة

تم استخدام التحليل الإحصائي لاختبار فرضيات الدراسة وكما يلي:

• الفرضية الرئيسية الأولى

H₀: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$) لعمليات إدارة المعرفة بأبعادها اكتساب المعرفة تطوير المعرفة نقل المعرفة وتطبيق المعرفة على الرشاقة التنظيمية رشاقة ابتكار الخدمات، رشاقة المرونة في التنظيم الإداري، رشاقة الابتكار الإداري، السرعة في الأداء، الرشاقة التكنولوجية بأمانة الرياض.

جدول رقم (20): نتائج اختبار أثر عمليات إدارة المعرفة بأبعادها (اكتساب المعرفة، تطوير المعرفة نقل المعرفة وتطبيق المعرفة) على الرشاقة التنظيمية (رشاقة ابتكار الخدمات، رشاقة المرونة في التنظيم الإداري، رشاقة الابتكار الإداري، السرعة في الأداء، الرشاقة التكنولوجية) بأمانة الرياض الكبرى

جدول المعاملات Coefficient					تحليل التباين ANOVA			ملخص النموذج Model Summary		المتغير التابع	
Sig. T	T	Beta	الخطأ المعياري	B	البيان	Df	Sig. F	F	R2 معامل التحديد		R معامل الارتباط
0.000	2.743	0.189	0.055	0.151	اكتساب المعرفة	4	0.000	92.335	0.654	.0.809	الرشاقة التنظيمية
0.000	13.725	6980	0.0590	0.8090	تطوير المعرفة						
0.000	2.409	0.194	0.6980	0.162	نقل المعرفة						
0.000	3.944	0.288	0.055	0.276	تطبيق المعرفة						

يشير الجدول (20) إلى وجود أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية (20.05) من خلال قيمة F والمساوية (92.335) ومعنوية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) وهو ما يمثل أيضاً معنوية هذا النموذج عند درجة حرية (4)، وبلغ معامل الارتباط ($R=0.809$) مما يشير إلى وجود علاقة بين المتغيرين، وتشير قيمة R والمساوية (0.654) إلى أن إدارة المعرفة بإبعاده قد فسرها نسبة (65.4%) من التباين في الرشاقة التنظيمية.

وبناء على ما ورد ترفض الفرضية العدمية الرئيسة الأولى وتقبل الفرضية البديلة القائلة:

يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$) لعمليات إدارة المعرفة بأبعادها اكتساب المعرفة، تطوير المعرفة نقل المعرفة وتطبيق المعرفة على الرشاقة التنظيمية رشاقة ابتكار الخدمات، رشاقة المرونة في التنظيم الإداري، رشاقة الابتكار الإداري، السرعة في الأداء، الرشاقة التكنولوجية بأمانة الرياض.

• الفرضية الفرعية الأولى:

H01-1: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$) لعمليات إدارة المعرفة بأبعادها اكتساب المعرفة، تطوير المعرفة نقل المعرفة وتطبيق المعرفة على رشاقة الابتكار للخدمات بأمانة الرياض الكبرى.

جدول رقم (21): نتائج اختبار أثر عمليات إدارة المعرفة بأبعادها اكتساب المعرفة، تطوير المعرفة، نقل المعرفة وتطبيق المعرفة على رشاقة الابتكار للخدمات بأمانة الرياض الكبرى

جدول المعاملات Coefficient					تحليل التباين ANOVA				ملخص النموذج Model Summary		المتغير التابع
Sig. t	t	Beta B	الخطأ المعياري	b	البيان	df	Sig. f	f	r ² معامل التحديد	r معامل الارتباط	
0.000	13.725	0.698	0.059	0.809	إدارة المعرفة	1	0.000	188.379	0.488	.0.698	رشاقة الابتكار للخدمات

يشير الجدول (21) إلى وجود أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية (0.05) من خلال قيمة أ والمساوية (188.379)، ومعنوية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) وهو ما يمثل أيضا معنوية هذا النموذج عند درجة حرية (1)، وبلغ معامل الارتباط ($r=0.698$) مما يشير إلى وجود علاقة بين المتغيرين، وتشير قيمة) والمساوية (0.488) إلى أن إدارة المعرفة قد فسرت ما نسبته (48.8%) من التباين في رشاقة ابتكار الخدمات. وبناء على ما سبق ترفض الفرضية العدمية الفرعية الأولى، وتقبل الفرضية البديلة القائلة: يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى (0.05) لعمليات إدارة المعرفة بأبعادها اكتساب المعرفة تطوير المعرفة نقل المعرفة وتطبيق المعرفة على رشاقة الابتكار للخدمات بأمانة الرياض الكبرى.

• الفرضية الفرعية الثانية:

Ho1-2: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$) لإدارة المعرفة بأبعادها اكتساب المعرفة، تطوير المعرفة، نقل المعرفة وتطبيق المعرفة على رشاقة المرونة في التنظيم الإداري بأمانة الرياض الكبرى.

جدول رقم (22): نتائج اختبار أثر إدارة المعرفة بأبعادها اكتساب المعرفة تطوير المعرفة نقل المعرفة وتطبيق المعرفة على رشاقة المرونة في التنظيم الإداري بأمانة الرياض الكبرى

جدول المعاملات Coefficient					تحليل التباين ANOVA				ملخص النموذج Model Summary		المتغير التابع
Sig. t	t	Beta B	الخطأ المعياري	b	البيان	df	Sig. f	f	r2 معامل التحديد	r معامل الارتباط	
0.000	12.661	0.669	0.061	0.775	إدارة المعرفة	1	0.000	160.312	0.447	.0.669	رشاقة المرونة في التنظيم الإداري

يبين جدول (22) وجود أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية (20.05) من خلال قيمة والمساوية (160.312)، ومعنوية عند مستوى دلالة (Sig0.000)، وهو ما يمثل أيضا معنوية هذا النموذج عند درجة حرية (1) وبلغ معامل الارتباط (0.669) مما يشير إلى وجود علاقة بين المتغيرين. وتشير قيمة R2 والمساوية (0.447) إلى أن إدارة المعرفة بأبعادها قد فسرها ما نسبته (44.7%) من التباين في رشاقة المرونة في التنظيم الإداري.

وبناء على ما سبق ترفض الفرضية العدمية الفرعية الثانية، وتقبل الفرضية البديلة القائلة: يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى (0.05) لإدارة المعرفة بأبعادها اكتساب المعرفة تطوير المعرفة نقل المعرفة وتطبيق المعرفة على رشاقة المرونة في التنظيم الإداري بأمانة الرياض الكبرى.

الفرضية الفرعية الثالثة:

H01-3: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$) لإدارة المعرفة بأبعادها اكتساب المعرفة تطوير المعرفة نقل المعرفة وتطبيق المعرفة على رشاقة الابتكار الإداري بأمانة الرياض الكبرى

جدول (23): نتائج اختبار أثر إدارة المعرفة بأبعادها اكتساب المعرفة تطوير المعرفة، نقل المعرفة، وتطبيق المعرفة على رشاقة الابتكار الإداري بأمانة الرياض الكبرى

جدول المعاملات Coefficient					تحليل التباين ANOVA				ملخص النموذج Model Summary		المتغير التابع
Sig. t	t	Beta B	الخطأ المعياري	b	البيان	df	Sig. f	f	r2 معامل التحديد	r معامل الارتباط	
0.000	9.669	0.566	0.071	0.691	إدارة المعرفة	1	0.000	93.497	0.321	.0.556	رشاقة الابتكار الإداري

يظهر الجدول (23) إلى وجود أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha=0.05$) من خلال قيمة أ والمساوية (93.497)، ومعنوية عند مستوى دلالة (Sig.0.000)، وهو ما يمثل أيضاً معنوية هذا النموذج عند درجة حرية (1) وبلغ معامل الارتباط ($r=0.566$) مما يشير إلى وجود علاقة بين المتغيرين. وتشير قيمة 12 والمساوية (0.321) إلى أن إدارة المعرفة قد فسرت ما نسبته (32.1%) من التباين في رشاقة الابتكار الإداري. وبناء على ما سبق ترفض الفرضية العدمية الفرعية الثالثة، وتقبل الفرضية البديلة القائلة يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$) لإدارة المعرفة بأبعادها اكتساب المعرفة، تطوير المعرفة، نقل المعرفة وتطبيق المعرفة على رشاقة الابتكار الإداري بأمانة الرياضي الكبرى.

• الفرضية الفرعية الرابعة

Ho1-4: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$) لإدارة المعرفة بأبعادها اكتساب المعرفة، تطوير المعرفة نقل المعرفة وتطبيق المعرفة على رشاقة السرعة في الأداء بأمانة الرياضي الكبرى.

جدول رقم (24): نتائج اختبار أثر إدارة المعرفة بأبعادها اكتساب المعرفة، تطوير المعرفة، نقل المعرفة، وتطبيق المعرفة على رشاقة السرعة في الأداء بأمانة الرياضي الكبرى

جدول المعاملات Coefficient				ملخص النموذج ANOVA تحليل التباين Model Summary					المتغير التابع	
Sig. t	t	Beta B	الخطأ المعياري	البيان	df	Sig. f	r ² معامل التحديد	r معامل الارتباط		
0.000	9.669	0.566	0.071	0.691	1	0.000	93.497	0.321	0.566	رشاقة السرعة في الأداء

يظهر الجدول (24) إلى وجود أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية (0.05) من خلال قيمة أ والمساوية (93.497)، ومعنوية عند مستوى دلالة (Sig.0.000)، وهو ما يمثل أيضاً معنوية هذا النموذج عند درجة حرية (1). وبلغ معامل الارتباط ($r=0.566$) مما يشير إلى وجود علاقة بين المتغيرين. وتشير قيمة (0.321) والمساوية (0.321) إلى أن إدارة المعرفة قد فسرت ما نسبته (32.1%) من التباين في رشاقة السرعة في الأداء.

وبناء على ما سبق ترفض الفرضية العدمية الفرعية الثالثة، وتقبل الفرضية البديلة القائلة: يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$) لإدارة المعرفة بأبعادها اكتساب المعرفة تطوير المعرفة، نقل المعرفة، وتطبيق المعرفة على رشاقة السرعة في الأداء بأمانة الرياضي الكبرى.

الفرضية الفرعية الخامسة

5-Hol: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$) لإدارة المعرفة بأبعادها اكتساب المعرفة تطوير المعرفة نقل المعرفة وتطبيق المعرفة على الرشاقة التكنولوجية بأمانة الرياض الكبرى. جدول رقم (25): نتائج اختبار أثر إدارة المعرفة بأبعادها اكتساب المعرفة، تطوير المعرفة، نقل المعرفة، وتطبيق المعرفة على الرشاقة التكنولوجية بأمانة الرياض الكبرى

جدول المعاملات Coefficient				تحليل التباين ANOVA				ملخص النموذج Model Summary		المتغير التابع	
Sig. t	t	Beta B	الخطأ المعياري	b	البيان	df	Sig. f	f	r2 معامل الارتباط		
0.000	12.622	0.677	0.067	0.744	إدارة المعرفة	1	0.000	162.111	0.455	.0.677	الرشاقة التكنولوجية

يبين جدول (25) وجود أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية (20.05) من خلال قيمة F والمساوية (162.111)، ومعنوية عند مستوى دلالة (Sig0.000)، وهو ما يمثل أيضاً معنوية هذا النموذج عند درجة حرية (1). وبلغ معامل الارتباط (10.677) مما يشير إلى وجود علاقة بين المتغيرين. وتشير قيمة R والمساوية (0.455) إلى أن إدارة المعرفة بأبعادها قد فسرت ما نسبته (44.7%) من التباين في الرشاقة التكنولوجية.

وبناء على ما سبق ترفض الفرضية العدمية الفرعية الثانية، وتقبل الفرضية البديلة القائلة: يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$) لإدارة المعرفة بأبعادها اكتساب المعرفة تطوير المعرفة، نقل المعرفة، وتطبيق المعرفة على الرشاقة التكنولوجية بأمانة الرياض الكبرى.

نتائج تحليل البيانات واختبار الفرضيات

1.5 المقدمة:

فيما يلي نتناول مناقشة متغيرات الدراسة، ومناقشة اختبار فرضيات الدراسة.

2.5 مناقشة وصف متغيرات الدراسة

تم من خلال هذا الجزء الإجابة عن أسئلة الدراسة حسب استجابات أفراد العينة على الاستبيان حسب المتغيرات وأبعاد كل متغير:

مناقشة وصف نتائج المحور الأول الخاص بمتغير الدراسة المستقل إدارة المعرفة للإجابة عن سؤال الدراسة الأول: ما مستوى تطبيق إدارة المعرفة في أمانة الرياض الكبرى؟

يبين الجدول (4-2) أن قيم المتوسطات الحسابية تتراوح بين (3.58-4.37) والانحراف المعياري يتراوح بين (0.60-0.75) وتشير هذه المتوسطات إلى مستوى عال حسب مقياس ليكرت حسب وجهة نظر أفراد العينة، حيث جاء في المرتبة الأولى بعد تطبيق المعرفة بمتوسط حسابي (4.37) ثم بعد نقل المعرفة بمتوسط حسابي (3.89) أما بعد تطوير المعرفة بمتوسط حسابي (3.59) ثم بعد اكتساب المعرفة بمتوسط حسابي (3.58).

ويمكن تفسير ذلك من خلال أن أمانة الرياض الكبرى تحاول الاستفادة من المعرفة وتهتم بتطبيقها ثم نقلها ثم تطويرها ثم اكتسابها بحيث يتم تحقيق الأهداف والرسالة والرؤية التي تتبناها أمانة الرياض الكبرى.

اكتساب المعرفة

تبين أن أعلى قيمة للمتوسط الحسابي كان للفقرة (1) والتي تنص على "يقوم العاملون بتوليد معارف ضمنية جديدة من خلال الفعاليات والأنشطة المشتركة بين الأفراد"، حيث بلغت قيمة المتوسط الحسابي (4.11) وانحراف معياري (1.08)، كما أن أقل متوسط حسابي كان للفقرة (5) والتي تنص على "تقوم أمانة الرياض الكبرى في البحث عن مصادر متعددة للحصول على المعرفة. والتي بلغ متوسطها الحسابي (3.33) بانحراف معياري (0.98)، إما المتوسط العام فقد بلغ (3.58) وبمستوى عام متوسط، ويشير ذلك إلى أن اكتساب المعرفة جاءت بمستوى متوسط. ويمكن تفسير ذلك من خلال أن أمانة عمالان الكبرى تسعى لاكتساب المعارف المختلفة وذلك بما يمكنها من الاستفادة منها في تقديم الخدمات للمراجعين، كما أن أمانة الرياض الكبرى لديها مصادرها الخاصة التي يمكن من خلالها الحصول على المعرفة بعد خزنها حيث لا تلجأ إلى مصادر أخرى من أجل الحصول على المعرفة، كما أن مستوى اكتساب المعرفة كان بدرجة متوسطة مما يتطلب من الأمانة بذل جهد أكبر فيما يتعلق بهذا البعد.

تطوير المعرفة

تبين من الجدول أن أعلى قيمة للمتوسط الحسابي كان للفقرة (10) والذي تنص على "تعمل أمانة الرياض الكبرى على تنوع المصادر المختلفة للمعرفة في تحسين مقدراتها المعرفية"، حيث بلغت قيمة المتوسط الحسابي (4.31) وانحراف معياري (0.60)، كما أن أقل متوسط حسابي كان للفقرة (11) والتي تنص على "تدعم أمانة الرياض الكبرى استخدام أنظمة برمجيات متنوعة لتطوير معرفة العاملين

لديها والتي بلغ متوسطها الحسابي (2.98) بانحراف معياري (1.00)، إما المتوسط العام فقد بلغ (3.59) وبمستوى عام مرتفع وهذا يشير إلى أن تطوير المعرفة جاء بدرجة متوسطة.

ويمكن تفسير ذلك من خلال أن أمانة الرياض الكبرى تسعى لتطوير المعرفة فيها من خلال الاستفادة من المصادر المختلفة وذلك لإدراكها بأهمية المعرفة، كما أن أمانة الرياض الكبرى تقوم بواجبها فيما يتعلق بتوظيف الأنظمة والبرمجيات التي يمكن من خلالها تطوير مهارات العاملين كما أن مستوى تطوير المعرفة جاء بدرجة متوسطة مما يتطلب بذل جهد أكبر لتطويرها.

نقل المعرفة

تبين من الجدول أن أعلى قيمة للمتوسط الحسابي كان للفقرة (15) والتي تنص على "تستخدم أمانة الرياض الكبرى آليات طرق رسمية لنقل المعرفة بين العاملين، حيث بلغت قيمة المتوسط الحسابي (4.54) وبانحراف معياري (0.55)، كما أن أقل متوسط حسابي كان للفقرة (18) والتي تنص على "تدعم إدارة الرياض الكبرى مشاركة المعرفة مع البيئة الخارجية" والتي بلغ متوسطها الحسابي (3.22) بانحراف معياري (1.08)، أما المتوسط العام فقد بلغ (3.73) وبمستوى عام مرتفع، وهذا يشير إلى أن نقل المعرفة جاء بدرجة مرتفعة.

ويمكن تفسير ذلك من خلال أن أمانة الرياض الكبرى تسعى لنقل المعرفة بالطرق الرسمية والطرق غير الرسمية بين العاملين إذ أنها السبيل الأفضل لتقديم خدمات للمراجعين بعد اكتساب العاملين المهارات اللازمة، ولا شك أن الأمانة تعمل على مشاركة المعرفة مع البيئة الخارجية للاستفادة منها في تطوير المعارف التي يمكن من خلالها تطوير الخدمات، كما جاء مستوى نقل المعرفة بدرجة مرتفعة مما يدل على اهتمام الأمانة بهذا البعد الذي يمكن من خلاله تطوير الخدمات المختلفة.

تطبيق المعرفة

تبين من الجدول أن أعلى قيمة للمتوسط الحسابي كان للسؤال (20) والذي ينص على "تشجع أمانة الرياض الكبرى الموظفين على استخدام المعارف المتوفرة في العمل، وتحويلها لخطط عمل"، حيث بلغت قيمة المتوسط الحسابي (4.70) وبانحراف معياري (0.48)، كما أن أقل متوسط حسابي كان للفقرة (23) والتي تنص على "يتم تنفيذ أمانة الرياض الكبرى أعمالها بناءً على المعرفة الموجودة في التعليمات والأنظمة" والتي بلغ متوسطها الحسابي (4.04) بانحراف معياري (0.76)، أما المتوسط العام فقد بلغ (4.37) وبمستوى عام مرتفع، وهذا يشير إلى أن تطبيق المعرفة كان بمستوى مرتفع.

ويمكن تفسير ذلك من خلال أن أمانة الرياض الكبرى تشجع موظفيها على استخدام المعارف وتطوير وتطبيقها بحيث يتم من خلالها تنفيذ خطط الأمانة وتحقيق مستوى مرتفع من الخدمات كما أن الأمانة

تلتزم بالتعليمات والأنظمة عند تطبيق هذه المعرفة، كما جاء هذا البعد بمستوى مرتفع مما يدل على اهتمام الأمانة بتطبيق المعرفة بما يؤدي إلى تطوير الخدمات فيها.

مناقشة وصف نتائج المحور الثاني الخاص بالمتغير التابع الرشاقة التنظيمية

نتائج الإجابة عن السؤال الثاني والذي ينص على ما مستوى الرشاقة التنظيمية في أمانة الرياض الكبرى؟

يبين الجدول (4-7) أن قيم المتوسطات الحسابية كانت بدرجة مرتفعة وتشير هذه المتوسطات إلى مستوى عال حسب مقياس ليكرت حسب وجهة نظر أفراد العينة، حيث جاء في المرتبة الأولى بعد رشاقة ابتكار الخدمات بمتوسط حسابي (4.40) ثم السرعة في الأداء بمتوسط حسابي (4.32) ثم جاءت المرونة في التنظيم الإداري بمتوسط حسابي (4.02) ثم رشاقة الابتكار الإداري بمتوسط حسابي (3.92) ثم جاءت الرشاقة التكنولوجية بمتوسط حسابي (3.89).

ويمكن تفسير ذلك من خلال أن أمانة الرياض الكبرى تولي موضوع الرشاقة التنظيمية أهمية بالغة خاصة فيما يتعلق بابتكار الخدمات وسرعة أداء المهام ووجود مرونة في التنظيم الإداري وكذلك رشاقة في الابتكار الإداري وأخيراً الرشاقة التكنولوجية لما يعزز مستوى أداء أمانة الرياض الكبرى في تقديم خدمات مميزة.

رشاقة ابتكار الخدمات

يتبن من الجدول أن أعلى قيمة للمتوسط الحسابي كان للسؤال (3) والذي ينص على "تولي أمانة الرياض الكبرى اهتمام بتحقيق التميز من خلال أساليب ابتكارية جديدة في العمل"، حيث بلغت قيمة المتوسط الحسابي (4.73) وبانحراف معياري (0.48)، كما أن أقل متوسط حسابي كان للفقرة (6) والتي تنص على "تمتلك أمانة الرياض الكبرى القدرة على حل مشكلات بيئة العمل المعقدة. والتي بلغ متوسطها الحسابي (4.04) بانحراف معياري (0.75)، أما المتوسط العام فقد بلغ (4.40) وبمستوى عام مرتفع، وهذا يشير إلى رشاقة ابتكار الخدمات كانت بمستوى مرتفع.

ويمكن تفسير ذلك من خلال أن أمانة عملاق الرياض الكبرى تدرك بأن ابتكار خدمات جديدة يؤدي إلى تحسين سمعتها وزيادة الثقة بمستوى الخدمات المقدمة والتي تسهل على المراجعين الوقت والجهد في الحصول على الخدمة، كما كان مستوى رشاقة ابتكار الخدمات بمستوى مرتفع مما يدل على اهتمام أمانة الرياض الكبرى بهذا البعد.

المرونة في التنظيم الإداري:

تبين من الجدول أن قيمة للمتوسط الحسابي كان للسؤال (9) والذي ينص على "يتم توزيع العاملين في أمانة الرياض الكبرى حسب كفاءتهم في العمل"، حيث بلغت قيمة المتوسط الحسابي (4.33) وبانحراف معياري (0.71)، كما أن أقل متوسط حسابي كان للفقرة (11) والتي تنص على تقوم أمانة الرياض الكبرى على إعادة تصميم عمليات العمل للاستجابة للتغيرات الحاصلة في البيئة الخارجية" والتي بلغ متوسطها الحسابي (3.40) بانحراف معياري (0.70)، أما المتوسط العام فقد بلغ (4.02) وبمستوى عام مرتفعة، وهذا يدل على أن المرونة في التنظيم الإداري كانت بدرجة متوسطة.

ويمكن تفسير ذلك من خلال أن أمانة الرياض الكبرى تهتم بشكل كبير بالتنظيم الإداري وذلك بسهولة الإجراءات ومرونتها بحيث يتم تقديم الخدمات للمراجعين بطريقة مبسطة وبعيداً عن التعقيدات كما أن مستوى المرونة في التنظيم الإداري كان بدرجة مرتفعة مما يدل على مدى اهتمام أمانة الرياض الكبرى بهذا البعد.

رشاقة الابتكار الإداري

تبين من الجدول أن أعلى قيمة للمتوسط الحسابي كان للفقرة (12) والتي تنص على "تحاول أمانة الرياض الكبرى تطوير الإدارات فيه لتحسين الخدمات المقدمة ..، حيث بلغت قيمة المتوسط الحسابي (4.58) وبانحراف معياري (0.77)، كما أن أقل متوسط حسابي كان للفقرة (16) والتي تنص على "تعمل إدارة أمانة الرياض الكبرى على تصميم خطط ابتكارية يُمكن تنفيذها وفقاً للمستجدات والتي بلغ متوسطها الحسابي (3.22) بانحراف معياري (1.08)، أما المتوسط العام فقد بلغ (3.92) وبمستوى عام مرتفع، وهذا يشير إلى أن رشاقة الابتكار الإداري جاء بدرجة مرتفعة.

ويمكن تفسير ذلك أن أمانة الرياض الكبرى ومن خلال الكادر الإداري فيها تسعى إلى وضع خطط استراتيجية يتم من خلالها تطوير مستوى الخدمات المقدمة ورفع كفاءة العاملين وفعاليتهم من خلال إكسابهم المهارات اللازمة في العمل، كما تبين أن رشاقة الابتكار الإداري جاءت بدرجة مرتفعة مما يدل على اهتمام أمانة الرياض الكبرى بهذا البعد.

السرعة في الأداء:

تبين من الجدول أن أعلى قيمة للمتوسط الحسابي كان للسؤال (18) والذي ينص على "تعمل أمانة الرياض الكبرى على إنجاز معاملات المراجعين بسرعة، حيث بلغت قيمة المتوسط الحسابي (4.72) وبانحراف معياري (0.60)، كما أن أقل متوسط حسابي كان للفقرة (23) والتي تنص على "يشعر المراجعون بالرضا عن سرعة إنجاز الخدمات المقدمة في أمانة الرياض الكبرى" والتي بلغ متوسطها

الحسابي (3.89) بانحراف معياري (0.77)، أما المتوسط العام فقد بلغ (4.32) وبمستوى عام مرتفع، وهذا يشير إلى أن السرعة في الأداء كان بمستوى مرتفع. ويمكن تفسير ذلك من خلال أن أمانة الرياض الكبرى تحاول بكل جهد ممكن الإسراع في إنجاز المعاملات من خلال كادر مؤهل من العاملين وبما يؤدي إلى تحسين سمعة الأمانة بتقديم الخدمات وبما يزيد رضا المراجعين عن الخدمات المقدمة كما تبين أن السرعة في الأداء كانت بسرعة مرتفعة مما يدل على اهتمام الأمانة بهذا البعد.

الرشاقة التكنولوجية:

تبين من الجدول أن أعلى قيمة للمتوسط الحسابي كان للفقرة (15) والتي تنص على "تعمل أمانة الرياض الكبرى على الاستفادة من ثورة المعلومات التكنولوجية في تقديم الخدمات، حيث بلغت قيمة المتوسط الحسابي (4.54) وبانحراف معياري (0.55)، كما ان اقل متوسط حسابي كان للفقرة (18) والتي تنص على "تقوم الإدارة العليا في أمانة الرياض الكبرى على الاستثمار في تكنولوجيا المعلومات بشكل كثيف" والتي بلغ متوسطها الحسابي (3.22) بانحراف معياري (1.08)، أما المتوسط العام فقد بلغ (3.73) وبمستوى عام مرتفع، وهذا يشير إلى أن الرشاقة التكنولوجية جاءت بدرجة مرتفعة.

ويمكن تفسير ذلك من خلال أن أمانة الرياض الكبرى تسعى للاستفادة من التكنولوجيا والبرامج التكنولوجية في تطوير مستوى الخدمات المقدمة، وهذا يدفعها للاستثمار في تكنولوجيا المعلومات لإدراكها أن ذلك هو السبيل لتطوير مستوى الخدمات المقدمة، كما تبين أن مستوى الرشاقة التكنولوجية كان بدرجة مرتفعة مما يشير إلى مدى اهتمام أمانة الرياض الكبرى بمتغير الرشاقة التكنولوجية.

3.5 مناقشة فرضيات الدراسة

مناقشة الفرضية الرئيسية الأولى

H₀: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$) لعمليات إدارة المعرفة بأبعادها اكتساب المعرفة، تطوير المعرفة ونقل المعرفة وتطبيق المعرفة على الرشاقة التنظيمية رشاقة ابتكار الخدمات، رشاقة المرونة في التنظيم الإداري، رشاقة الابتكار الإداري، السرعة في الأداء، الرشاقة التكنولوجية بأمانة الرياض الكبرى.

أشارت النتائج الى رفض الفرضية العدمية الرئيسية الأولى وتقبل الفرضية البديلة حسب قيمة (1) القائلة:

يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$) لعمليات إدارة المعرفة بأبعادها اكتساب المعرفة تطوير المعرفة، نقل المعرفة وتطبيق المعرفة على الرشاقة التنظيمية رشاقة ابتكار الخدمات، رشاقة

المرونة في التنظيم الإداري، رشاقة الابتكار الإداري، السرعة في الأداء، الرشاقة التكنولوجية بأمانة الرياض الكبرى.

ويمكن تفسير ذلك من خلال أن الاهتمام بإدارة المعرفة هو أمر هام في الرشاقة التنظيمية في أمانة الرياض الكبرى، كما أن عمليات إدارة المعرفة جميعها من خلال اكتساب المعرفة وتطويره ونقلها وتطبيقها تساهم في تحسين مستوى أداء العاملين والعاملين والمستوى الإداري وبالتالي سرعة إنجاز المعاملات، ونيل رضا المراجعين عن مستوى الخدمات المقدمة في أمانة الرياض الكبرى.

مناقشة الفرضية الفرعية الأولى:

H01-1: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى $(\alpha \leq 0.05)$ لعمليات إدارة المعرفة بأبعادها اكتساب المعرفة تطوير المعرفة نقل المعرفة وتطبيق المعرفة على رشاقة الابتكار للخدمات بأمانة الرياض الكبرى.

تشير النتائج إلى رفض الفرضية العدمية الفرعية الأولى، وتقبل الفرضية البديلة القائلة: يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى $(\alpha \leq 0.05)$ لعمليات إدارة المعرفة بأبعادها اكتساب المعرفة، تطوير المعرفة، نقل المعرفة، وتطبيق المعرفة على رشاقة الابتكار للخدمات بأمانة الرياض الكبرى.

ويمكن تفسير ذلك من خلال أن عمليات إدارة المعرفة جميعها من اكتساب وتطوير ونقل وتطبيق لها أثر كبير على رشاقة الابتكار للخدمات حيث يمكن الاستفادة من المعرفة التي يتم أخذها من المصادر المختلفة في إيجاد حلول لتقديم خدمات ابتكارية من قبل العاملين تساهم في نيل رضا المراجعين عن مستوى الخدمات المقدمة المتميزة في أمانة الرياض الكبرى.

مناقشة الفرضية الفرعية الثانية:

H01-2: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى $(\alpha \leq 0.05)$ لإدارة المعرفة بأبعادها اكتساب المعرفة تطوير المعرفة، نقل المعرفة وتطبيق المعرفة على رشاقة المرونة في التنظيم الإداري بأمانة الرياض الكبرى.

تشير النتائج إلى رفض الفرضية العدمية الفرعية الثانية، وتقبل الفرضية البديلة القائلة: يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى $(\alpha \leq 0.05)$ لإدارة المعرفة بأبعادها اكتساب المعرفة، تطوير المعرفة، نقل المعرفة، وتطبيق المعرفة على رشاقة المرونة في التنظيم الإداري بأمانة الرياض الكبرى.

ويمكن تفسير ذلك من خلال أن عمليات إدارة المعرفة جميعها لها أثر على رشاقة المرونة في التنظيم الإداري بأمانة الرياض الكبرى حيث يمكن للإدارة العليا الاستفادة من هذا المعرفة في وضع الخطط الاستراتيجية التي يمكن من خلالها تحسين مستوى الخدمات المقدمة.

مناقشة الفرضية الفرعية الثالثة:

H01-3: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$) لإدارة المعرفة بأبعادها اكتساب المعرفة تطوير المعرفة نقل المعرفة وتطبيق المعرفة على رشاقة الابتكار الإداري بأمانة الرياض الكبرى. تشير النتائج إلى رفض الفرضية العدمية الفرعية الثالثة، وتقبل الفرضية البديلة القائلة بوجود أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$) لإدارة المعرفة بأبعادها اكتساب المعرفة تطوير المعرفة، نقل المعرفة وتطبيق المعرفة على رشاقة الابتكار الإداري بأمانة الرياض الكبرى. ويمكن تفسير ذلك من خلال أن إدارة المعرفة بأبعادها هي من مستلزمات العمل الإداري وتقديم معرفة للجانب الإداري في ابتكار خطط استراتيجية يمكن من خلالها تحسين مستوى الخدمات المقدمة في أمانة الرياض الكبرى.

مناقشة الفرضية الفرعية الرابعة

H01-4: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$) لإدارة المعرفة بأبعادها اكتساب المعرفة تطوير المعرفة نقل المعرفة وتطبيق المعرفة على رشاقة السرعة في الأداء بأمانة الرياض الكبرى. تشير النتائج إلى رفض الفرضية العدمية الفرعية الرابعة، وتقبل الفرضية البديلة القائلة: يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$) لإدارة المعرفة بأبعادها اكتساب المعرفة، تطوير المعرفة، نقل المعرفة، وتطبيق المعرفة على رشاقة السرعة في الأداء بأمانة الرياض الكبرى. ويمكن تفسير ذلك من خلال أن أمانة الرياض الكبرى تسعى إلى تقديم خدمات سريعة للمراجعين بحيث توفر عليهم الوقت والجهد وهي تدرك أنه لا سبيل لتحقيق ذلك إلا من خلال الاستفادة من المعرفة بأبعادها لتطوير مستوى الخدمات المقدمة.

مناقشة الفرضية الفرعية الخامسة

H01-4: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$) لإدارة المعرفة بأبعادها اكتساب المعرفة تطوير المعرفة نقل المعرفة وتطبيق المعرفة على الرشاقة التكنولوجية بأمانة الرياض الكبرى. تشير النتائج إلى رفض الفرضية العدمية الفرعية الخامسة، وتقبل الفرضية البديلة القائلة: يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$) لإدارة المعرفة بأبعادها اكتساب المعرفة، تطوير المعرفة نقل المعرفة، وتطبيق المعرفة على الرشاقة التكنولوجية بأمانة الرياض الكبرى.

ويمكن تفسير ذلك من خلال أن أمانة الرياض الكبرى تدرك بأنه لا يمكن تحسين مستوى الخدمات المقدمة للمراجعين إلا من خلال تطوير الأدوات والأجهزة من خلال دعمها بالتكنولوجيا والاستفادة من البرامج التكنولوجية الحديثة التي تعزز من مستوى الخدمة المقدمة في أمانة الرياض الكبرى.

4.5 التوصيات

أوصت الدراسة بما يلي:

- 1- إعادة النظر في منظومة المنظمات الخدمية في المملكة وتفعيل الرقابة التنظيمية التي تعتمد على تطبيق عمليات إدارة المعرفة التي تمكن من تحقيق الكفاءة في الأداء المؤسسي.
- 2- إشراك الموظفين في أمانة الرياض الكبرى بدورات متخصصة بمواضيع إدارة المعرفة من أجل زيادة الكفاءة لديهم.
- 3- الاستفادة من البنية التحتية التقنية للارتقاء بالأداء المؤسسي في أمانة الرياض الكبرى من خلال تفعيل الرقابة التنظيمية التي تقوم على إدارة المعرفة من خلال اقتراح فتح مجال العمل أمام الإناث من خلال توفير فرص عمل ملائمة لطبيعتهن وعدم اقتصار العمل في أمانة الرياض الكبرى على الذكور فقط.

التوصيات

أوصت الدراسة بما يلي:

- 4- إعادة النظر في منظومة المنظمات الخدمية في المملكة وتفعيل الرقابة التنظيمية التي تعتمد على تطبيق عمليات إدارة المعرفة التي تمكن من تحقيق الكفاءة في الأداء المؤسسي.
- 5- إشراك الموظفين في أمانة الرياض الكبرى بدورات متخصصة بمواضيع إدارة المعرفة من أجل زيادة الكفاءة لديهم.
- 6- الاستفادة من البنية التحتية التقنية للارتقاء بالأداء المؤسسي في أمانة الرياض الكبرى من خلال تفعيل الرقابة التنظيمية التي تقوم على إدارة المعرفة من خلال اقتراح فتح مجال العمل أمام الإناث من خلال توفير فرص عمل ملائمة لطبيعتهن وعدم اقتصار العمل في أمانة الرياض الكبرى على الذكور فقط.

المراجع

أولاً: المراجع العربية:

- 1- ابو عريش، وسيم (2018) الاتجاهات الحديثة في إدارة الأعمال. دار المبادرة للنشر والتوزيع.
- 2- أبو هلال رمزي (2021) أثر الرقابة التنظيمية في الأداء المؤسسي بالمؤسسات الإعلامية المرتبة الفلسطينية - المحافظات الجنوبية، رسالة ماجستير، جامعة الأقصى، غزة.
- 3- بلوي، صباح سويلم (2019) درجة ممارسة الإدارة المدرسية لعمليات إدارة المعرفة في مدارس البنين بتبوك. مجلة كلية التربية، 35(11) 277-305
- 4- بن حلیم، علي عبد الفتاح، والأسطى، عبد المولى البشير (2021) دور إدارة المعرفة في تحقيق الميزة التنافسية. مجلة أبحاث في العلوم التربوية والإنسانية والآداب واللغات (4) 2(4) 522-533.
- 5- التشيلي، حلمي (٢٠٢٠) دور الرقابة التنظيمية في تحقيق الالتزام التنظيمي: دراسة ميدانية المجلة العربية للإدارة، المجلد 40 العدد 3.
- 6- تويجرين، عبد العزيز بن عبد الرحمن (2017). الاحتياجات التدريبية وأثرها على تسويق جودة الخدمات التعليمية في ظل إدارة المعرفة بالتطبيق على جامعة المجموعة المجلة الدولية التربوية المتخصصة، 6 (1) 1-16.
- 7- الثبتي، محمد بن عبد الله (2020) إدارة المعرفة استراتيجيات لتطوير الأداء. زمزم ناشرون وموزعون.
- 8- جازيه، عبد الله، (2021)، أثر الرقابة التنظيمية على المرونة التنظيمية "دراسة ميدانية على البنوك الحكومية بمصر، لمجلة العلمية للاقتصاد والتجارة، جامعة عين شمس، كلية التجارة، 4ع.
- 9- الجديبي، رأفت (2020). متطلبات تطبيق إدارة المعرفة بمؤسسات التعليم العالي بالمملكة وعلاقتها بتعزيز التنمية المستدامة بالمملكة وفق رؤية 2030 المجلة الدولية للعلوم التربوية والنفسية، 2(36)، 52-59.
- 10- جرادات، ناصر، المعاني، أحمد، والصالح، أسماء (2011) إدارة المعرفة. إثراء للنشر والتوزيع. الجربوعة، مصطفى (2019). إدارة الأزمات في منظمات الأعمال. دار ابن النفيس للنشر والتوزيع.
- 11- الجمل، عبد القادر (2023)، إدارة المعرفة وأثرها على الرقابة التنظيمية "دراسة ميدانية أمانة عمان"، (رسالة ماجستير)، جامعة البلقاء التطبيقية، كلية الدراسات العليا، الأردن.

- 12- الحجازي، هيثم علي (2014) المنهجية المتكاملة لإدارة المعرفة في المنظمات. دار الرضوان للنشر والتوزيع.
- 13- الحوامدة، مجد محمد محمود (2019) إدارة المعرفة وأثرها في البراعة المنظمة: الدور الوسيط لنظم دعم القرار في شركات التأمين الأردنية. أطروحة دكتوراه غير منشورة. جامعة العلوم الإسلامية العالمية، الأردن.
- 14- الحوامدة، نضال، والفولة، إسرائ. (2020) أثر رشاقة القوى العاملة في فاعلية المنظمة، دراسة تطبيقية على شركة البوتاس العربية، مجلة جامعة الحسين بن طلال للبحوث، المجلد 6، العدد 2.
- 15- الدباغ، إيناس نهاد. (٢٠١٧) تأثير الرشاقة التنظيمية في الأداء العالي: بحث استطلاعي، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية الإدارة والاقتصاد جامعة بغداد العراق.
- 16- الدوري، جمال احمد حمد، والحيت، احمد فتحي محمد (2015) أثر عمليات إدارة المعرفة في الابتكار التنظيمي في شركات الصناعات الدوائية في الأردن. المؤتمر العلمي الدولي السنوي الرابع عشر للأعمال إدارة الابتكار في الأعمال، جامعة عمان الأهلية، الأردن.
- 17- الرخيص مها، والرخيص فاطمة (2020) أثر النماذج الحديثة لإدارة الموارد البشرية الاستراتيجية على تعزيز الرشاقة التنظيمية للمؤسسات دراسة تحليلية وصفية، المجلة العربية للعلوم ونشر الأبحاث، مجلة العلوم الاقتصادية والإدارية والقانونية، المجلد 4، العدد 11.
- 18- الزومان، موسى بنت محمد (2021)، أثر القيادة التحويلية على تطبيق إدارة المعرفة " دراسة ميدانية على عينة من موظفين الأجهزة الحكومية في مدينة الرياض"، مجلة دراسات الخليج والجزيرة العربية، جامعة الكويت، مجلس النشر العلمي.
- 19- سلامة، عماد أحمد عبد الكريم (2021) أثر إدارة المعرفة في الإبداع التنظيمي لدى العاملين في الشركات الصناعية الفلسطينية: دراسة حالة الشركات في شمال الضفة الغربية المجلة العربية للعلوم الإنسانية والاجتماعية، 1 (6)، 290 - 259
- 20- سياني، ماجد قاسم عبده، ومحسن، رويدا أمين. (2021) أثر عمليات إدارة المعرفة على الإبداع المنظمي دراسة ميدانية على الجامعات الخاصة اليمنية. مجلة ربحان للنشر العلمي، مركز فكر للدراسات والتطوير، 7، 77-49
- 21- الشريبي، صفاء أحمد (2017)، أثر إدارة المواهب على إدارة المعرفة "دراسة تطبيقية على شركات خدمات الإنترنت في مصر، مجلة الدراسات والبحوث التجارية، جامعة بنها، كلية التجارة، ع2.

- 22- الشمري، أحمد والزيادي، سحر. (٢٠١٨) العلاقة بين الرقابة التنظيمية والتجديد الاستراتيجي من خلال الدور الوسيط للذكاء التنظيمي بالتطبيق في شركة كورك تيليكوم للاتصالات المتنقلة، مجلة الإدارة والاقتصاد، المجلد، العدد ٢٦.
- 23- الصالحي، لينا عمران (2021)، أثر الرقابة على الفاعلية التنظيمية " دراسة ميدانية في للصناعات الجلدية العراقية، المجلة الدولية أبحاث في العلوم التربوية والإنسانية والآداب واللغات، جامعة البصرة ومركز البحث وتطوير الموارد البشرية رماح، مج 2، 4٤.
- 24- العابدي، علي رزاق (2012) الرقابة التنظيمية مدخل استراتيجي في عملية تعزيز الاستغراق الوظيفي للعاملين دراسة تجريبية لعينة من شركات القطاع الصناعي في وزارة الصناعة والمعادن، مجلة الغربي للعلوم الاقتصادية والإدارية، العدد 24.
- 25- عبد الله عبد العزيز، وبلال محمد (٢٠٢١). أبعاد الرقابة التنظيمية في تعزيز الميزة التنافسية دراسة على شركات الاتصالات العاملة بمدينة الجديدة مجلة الاقتصاد والعلوم الإدارية السنة الثانية، العدد الثالث.
- 26- عجر في، فلاح (2017) دور إدارة المعرفة في تنمية المهارات الإدارية لدى قيادات الكليات الجامعية بمحافظة الدوادي مجلة كلية التربية الإسلامية للعلوم التربوية والإنسانية، 1(35)، 65-91.
- 27- عجري، دينا فاروق (٢٠١٧) - الرقابة التنظيمية ودورها في تعزيز العلاقة بين ذكاء الأعمال والأداء التنظيمي بالتطبيق على قطاع الدواء، رسالة دكتوراه، قسم إدارة الأعمال، كلية التجارة، جامعة الأزهر، القاهرة.
- 28- العزاوي، شفاء، والدباغ، إيداس - (T + 11) تأثير الرقابة التنظيمية في جودة الخدمة بحث استطلاعي تحليلي في الشركة العامة للصناعات الكهربائية، مجلة كلية بغداد للعلوم الاقتصادية الجامعة، العدد ٥٧، الجمهورية العراقية.
- 29- عمر، دعاء، (٢٠٢٠) تحسين ممارسات الرقابة التنظيمية بكليات جامعة جنوب الوادي، مجلة العلوم التربوية - كلية التربية بالگردقة - جامعة جنوب الوادي، المجلد، العدد 4.
- 30- قحموش، ايمان (2017)، أثر أبعاد التسويق الداخلي على إدارة المعرفة، جامعة محمد خضير بسكرة- كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم السير، 22٤.
- 31- قرارية، ريمة (2018)، أثر إدارة معرفة العملاء على الأداء التسويقي "دراسة تحليلية لشركة اتصالات الجزائر- موبيليس، مجلة الدراسات المالية والمحاسبية والتجارية، جامعة العربي ابن مهدي أم البواقي- مخبر المالية، جوان.

32- كندري، عبد اللطيف رمضان (2017)، أثر إدارة المعرفة على إدارة الأزمات التنظيمية "دراسة تطبيقية القوات المسلحة في دولة الكويت، (رسالة ماجستير)، كلية الدراسات العليا، الجامعة الأردنية، الأردن.

33- ليامي، عبد الناصر بن سالم (2017). إدارة المعرفة الرقمية. دار الرنيم للنشر والتوزيع.

34- محمد، شيماء خالد شعبان، مرزوق، خالد سيد وفراج، عبد الرحمن (2020). إدارة المعرفة وأهمية تطبيقها بدار الوثائق القومية المجلة المصرية لعلوم المعلومات، 7 (2)، 207-248. <http://www.mohe.gov.joj>

35- محمود، سعد على (2023)، أثر القيادة التنظيمية في تحقيق الرشاقة التنظيمية" بحث تحليلي في ديوان محافظة الأنبار، مجلة تكريت للعلوم الإدارية والاقتصادية"، جامعة تكريت، كلية الإدارة والاقتصاد، مج19، ع61، العراق.

36- محمود، سعد على (2023)، أثر القيادة التنظيمية في تحقيق الرشاقة التنظيمية" بحث تحليلي في ديوان محافظة الأنبار"، مجلة تكريت للعلوم الإدارية والاقتصادية، جامعة تكريت، كلية الإدارة والاقتصاد، مج 19، ع61، العراق.

37- مرسي، سعيد محمود (2022)، إدارة المعرفة "مدخل لتطوير الأداء المؤسسي" دراسة تربوية ونفسية"، جامعة الزقازيق، كلية التربية، مصر.

ثانياً: المراجع الأجنبية:

- 1- Alhadid, A.Y. (2016). The Effect of Organization Agility on Organization Performance, International Review of Management and Business Research, Vol. 5 No.1.
- 2- Al-Hayaly, M. S., & Alnajjar, Fayez Jomah S. (2016). Knowledge Management Processes and Their Impact on Organizational Performance, the Adoption Balanced Scorecard: The Moderating Role of Quality Assurance Standards- An Applied Study on Private Jordanian Universities. International Journal of Business and Management, 11 (6), 70-86.
- 3- Arqawi, Samer M., Al hila, Amal A., Abu Naser, Samy A., & Al Shobaki, Mazen J. (2018). Obstacles to the application of Knowledge Management from the point of view of the employees at the technical university of Palestine (Kadoorei). International Journal of Academic Information Systems Research (IJAIRS), 2(9), 1-6.

- 4- Azan, Wilfrid, Bootz, Jean-Philippe, & Rolland, O. (2017). Community of practices, knowledge transfer, and ERP project (ERPP). *Knowledge Management Research & Practice*, 15(2). <https://doi.org/10.1057/s41275-017-0047-9>.
- 5- Baskarada, S., and Koronios, A. (2018). The 5S organizational agility framework: a dynamic capabilities perspective. *International Journal of Organizational Analysis*, Vol. 26, No. 2, pp: 331-342.
- 6- Biscotti, A. M., D Amico, E., & Monge, F. (2018). Do environmental management systems affect the knowledge management process? The impact on the learning evolution and the relevance of organizational context. *Journal of Knowledge Management*, 22(3), 603-620.
- 7- Boating, H., Dzandu, M. D., & Tang, Y. (2016). Knowledge sharing among employees in Ghanaian Industries: The role of transformational leadership style and communal organizational culture, *business information review*, 33 (3), 145-154. <https://doi.org>.
- 8- Chamanifard. R, Nikpour. A, Chamanifard. S, Nobarieidishe. S., (2015). Impact of organizational agility dimensions on employee's organizational commitment in Foreign Exchange Offices of Tejarat Bank, Iran, *Journal of Natural and Social Sciences*.
- 9- Durst, S., & Evangelista, P. (2018). Exploring knowledge management practices in third-party logistics service providers. *VINE Journal of Information and Knowledge Management Systems*, 48(2), 162-177.
- 10- Kalashi, M., Bakhshalipour, V., & Azizi, B. (2020). The effect of the application of ICT skills on the process of knowledge management components and effectiveness of creativity indicators for the improvement of employee's performances system in the ministry of sports and Youth. *World Journal on Educational Technology: Current Issues*, 12(1), 48-62.
- 11- Khan, M. S. (2015). Role of Transformational Leadership in Effective Knowledge Management. *Informational and Knowledge management*, 5 (2), 125-130. <http://citeseerx.ist.psu.edu>.
- 12- Kwak, W. J. (2017). Determinant of knowledge sharing and innovative performance. *leadership and employee inclination*, 20 (2), 819-825. <https://search.proquest.com>
- 13- Mahawrah, F., Shehabat, I., & Abu-Shanab, E., (2016). The impact of knowledge management on customer relationship management. *International Journal of Electronic Customer Relationship Management*, 10(2/3/4), 138-157.

-
- 14- Nafei, Wageeh (2016). Organizational Agility: The Key to Organizational Success. International Journal of Business and Management, Vol. 11, No. 5.
- 15- Rothaermel, Frank T. (2019). Strategic Management Concepts and Cases. Mc Graw Hill Education. Vol. 1, pp: 199-207.
- 16- Wei, I. (2020). Knowledge Management Implementation and operational performance: A case study of apartment building companies in Taiwan. International Journal of Organizational Innovation, 12(4), 25-41.
- 17- Wickramasinghe, D. M. J. (2019). Literature review of importance of knowledge management to developing nations. Global Scientific Journal, 7(6), 52-57.
- 18- Young. A.G., (2013), Identifying The Impact of Leadership Practices on Organizational Agility, partial fulfillment of the requirements for the degree of Master of Science in Organization Development, Pepperdine University.

Evaluation of the Performance of Operations Management in the Industrial Sector at the National Gas and Industrialization Company (GASCO), headquartered in Riyadh City, Saudi Arabia

Hamad Abdulgani AlBakri

MBA, College of Management, Mid-Ocean University
hamadalbakri.sis@gmail.com

Walid A. S. Siddiq, Al-Faisal A. M. Hassan

College of Management, Mid-Ocean University

Abstract

Operations play a major role in the LPG industry where the business involves suppliers, some of who are the business owners and customers. Organizations in the LPG industry are faced with challenges in their quest to deliver their products to consumers while concurrently ensuring profitability. Thus, they have to tailor their business operations practices to fit the market. This scientific research aims to see to what extent operations management practices are being undertaken in the National Gas and Industrialization Co. (GASCO) headquarter in Riyadh city that also it owns seven (7) filling stations and a transportation and distribution fleet in Saudi Arabia by studying their supply chain and their process to determine how they impact on the operational performance of the factories. The target population in this study was the National Gas and Industrialization Co. (GASCO) headquarter in Riyadh city that also it owns seven (7) filling stations and a transportation and distribution fleet in Saudi Arabia. Primary data on the project implementation was collected using a questionnaire. Secondary data was obtained from relevant publications and literature review from the different organizations. Data was

presented using tables, and pie charts to make them reader friendly and this study conducted a multiple regression analysis. Multiple regression analysis was used to establish the relationship between the independent and dependent variables. The study found that there is a positive significant relationship between supply chain, lean management, value stream mapping, machine maintenance and operational performance. However, the study found a negative relationship between constraints and operational performance of an organization. The study recommends that factories should be urged to adopt all the practices under supply chain management, adoption of communication channels enhancement among all the staff working in various departments to improve value stream mapping. The study further, recommends that National Gas and Industrialization Co. (GASCO) headquartered in Riyadh city that also it owns seven (7) filling stations and a transportation and distribution fleet in Saudi Arabia should have a skilled LPG manpower to handle issues on machine maintenance and replacement as this will lead to continued production.

Keywords: Operations Management, Industrial Sector, National Gas and Industrialization Company, Performance.

1- Introduction

1-1 Background of the Study

In modern times, businesses have to come up with sustainable business policies and frameworks in their operations to attain attractive result. The changing business environment has necessitated companies to change their operations strategies. The Japanese came up with lean management that incorporates continuous improvement in the operations production processes and supply chains. They have been able to produce their products with an aim of zero defects, efficiency in production processes, minimal stock and automation. Studies have shown that operations management and operational performance are linked and there is a positive significant relationship between the

operations management variables; lean management, value stream mapping, machine maintenance and the performance.

Operations Management Practices

Operations are a combination of tasks performed to create value for a product. Operations Management is a company role enabling the achievement of company goals through efficient acquisition and use of resources. Operations Management has a direct impact on both costs and revenues. It is an area that should be given due attention in any company as it potentially has an effect on profit. The Operations Management in any industry is affected by aspects of uncertainty and competition. Operations management is composed of three levels: the strategic, systems and processes levels.

The strategic level incorporates the operations strategies. A company has to come up with an operations strategy that will determine how they run their manufacturing processes. The importance of operations strategy is that it specifies how the organization will allocate the available resources to support production and infrastructure. The operations strategy should contain operations policies and competitive priorities. Operations policies provide the set of actions to achieve the operations and business goals while competitive priorities provide the areas of focus to gain competitive advantage.

The systems-level comprises a company's quality and supply chain. Management generates this and has to be in line with the operations strategy as this is a major point in achieving company objectives. Many businesses are undertaking various sustainability initiatives like the supply chain sustainability to mitigate the adverse environmental and social impacts of their firm operations. Both buyer and supplier actions can impact on the company's operations. This has led to businesses forming buyer-supplier collaborations to ensure they get the right specification of materials to better their product offering and streamline operations. Buying from green suppliers and the use of green energy is one of the upcoming supply chain trends in an attempt to have minimal negative impact on the

environment. Quality can be seen in the perspective of the customer or from the company's perspective. Quality can be essential, performance or exciter quality. Quality management can lead to the introduction of new high-value products that can competitively compete in the market. Firms have to define what their quality approach is since it can affect how the customers think of the organization and how the staff carries out their duties.

The processes level involves the process design, planning and control and project management. Process design implies a plan of how the work will flow, the equipment to use and how the work will flow in the production process to be a finished product. The process design in a factory will depend on the type of product being produced and what the management prioritizes. This helps an organization to be organized in their processes for smooth movement of materials and staff. Planning and control involve decisions around capacity, resource planning and production planning. This is important to an organization as it can know the limits under which they operate to find out when and how to produce their products. Project management involves interrelated activities with defined starting and ending times. This is useful when the organization has short-term events that need planning and monitoring, throughout the project duration.

The LPG production in Saudi Arabia started in 1986. Saudi Aramco is the world's largest manufacturer of Liquefied Petroleum Gas (LPG). Saudi Arabia produces approximately 10% of world LPG, or 22% of combined Middle East and Asian production. LPG is mainly used as a fuel for cars, heating and as a feedstock for other petrochemicals.

Operational Performance

Operational performance is the actual achievement level of a company's costs, flexibility, quality, and speed. The operational performance objectives as to include: cost, flexibility, quality, speed and dependability. These objectives are influenced by the companies'

operations. Therefore, companies are always working their strategies around these factors to fulfill their needs and the customers' needs.

Cost involves all monies put into the operations process. This requires constant monitoring and strategies to keep them in check. Flexibility can help a manufacturing plant rapidly change production level; rapidly develop new products, therefore, having an appropriate response to threats by the competition. This is identified by the adaptability of machine set-up, multi-tasking, enterprise resource planning systems, process technology and staff adaptability to change. In a market with a demand that is not constant, flexibility will help a company avoid the unnecessary stock, labor and production time. Also, the company can be able to produce goods to the specifications by the customers. Quality can be viewed both from the customer and organizational perspective. The customer has the expected functionality of the product. They can be satisfied if it meets expectations, dissatisfied if expectations are not met or excited when a product exceeds their expectations. The company views quality as being the product conforming to expectations. The speed of delivery involves the firm having enough capacity to produce the products as soon as the customer needs them. This can be affected by a company production policies, labor, type of technology and machine reliability. Dependability involves the company being able to satisfy its customers by having the product ready whenever the customer needs them, and it is indicated by the difference in demand from production.

The range of LPG products is increasing with there being a lot of process and product development. With there being an increase in the industry, the manufacturers who do not conform to the market demands cannot survive. They can borrow best manufacturing practices from other industries to succeed in their operational performance depending on the market requirements.

Operations Management and Operational Performance

The report looks into the operations management areas of supply chain and processes. In the processes companies must apply lean tools and apply lean thinking and principles. Companies are trying to stay afloat and competitive thus, need to design and offer better products and services. They have resorted to making improvements to their manufacturing operations. In the supply chain, companies are forming buyer-supplier relationships and environmental considerations in their dealings to achieve trust and cooperation. In the processes, lean management is the bar to look up to. Companies are tailor-making lean practices to fit their company operations.

LPG Industry in Saudi Arabia

The potential market for LPG remains in rural regions. Rural consumers are mainly dependent on biomass and firewood as cooking fuel and use clay stoves. The advent of urbanization and industrialization is affecting the unavailability of firewood and on the other hand as people incomes are rising at an LPG rate, the rural and peri-urban population are aspiring for an improved life-style, and many are transitioning into using gas-stoves with LPG connections, giving them a more modern and improved cooking environment. It should be noted that a 13 KG LPG gas cylinder is equivalent to 180 KW of energy which is equivalent to 25 KG of coal or 91 KG of Wood. Therefore, in a nutshell, increasing household consumption expenditure, urbanization, depleting natural gas reserve, aspiring consumers from peri-urban and rural areas, unavailability of biomass are increasing the demand for LPG.

Currently, Saudi Arabia has the sixth largest natural gas reserves in the world after Iran, Russia, Qatar, Turkmenistan, and the United States. Saudi Aramco is working hard to become one of the world's leading LNG producers. Through the acquisition of a stake in Mid Ocean Energy, a liquefied natural gas company founded and managed by EIJ, an American investment company. The Saudi LPG market is meticulously segmented into

applications encompassing residential, industrial, commercial, agricultural and transportation fields.

It is further dissected based on the source of LPG, including refinery, associated gas, and non-associated gas, along with the cylinder capacity ranging from 5 kg to over 29.5 kg. While Saudi Arabia LPG industry demand stood at 1.191 million tonnes in 2020, and is forecast to reach 5.85 million tonnes by 2030, growing at a healthy CAGR of 12.22% until 2030, with so many industry players in the pipeline and low differentiation in product variety, how can the players survive and stay profitable?

The future remains in innovation and customer-oriented services. LPG use can extend beyond just cooking fuel. Autogas, a form of vehicle fuel made from LPG, is more cleaner in terms of carbon-fuels such as petrol. In future, when gas reserves will be restricted more, the 'CNG' vehicles will be converted to LPG fuel or Autogas.

In some countries, use of LPG for power-stations may not be feasible. While in Saudi Arabia LPG is used for fueling power-stations. Among the advantages of using LPG are the followings: an ideal partner for generating renewable energy, increases the efficiency of performance in factories, an ideal choice for sustainable energy, contributes to eliminating the use of solid fuels, an energy source in most areas, easily transportable, it does not cause environmental pollution, a basis for the clean energy.

National Gas and Industrialization Co. (GASCO)

To ensure that gas products reach all consumers, the National Gas and Industrialization Company (GASCO) has established seven (7) branches in the Kingdom in Riyadh, Dammam, Jeddah, Abha, Taif, Medina, and the Qassim region, where the geographical distribution and volume of demand were taken into account to ensure that gas reaches all consumers in the shortest time.

Each branch contains advanced filling stations through which gas cylinders are refilled via production lines that produce tens of thousands of cylinders daily. In the Riyadh branch, for example, more than 70 thousand cylinders are filled daily.

During the past years, the central workshop in the Riyadh branch, which was established ten years ago, has maintained more than 8 million gas cylinders and destroyed approximately 700,000 others using the highest safety standards and examining all cylinders with high quality tests that ensure that the cylinder leaves the workshop for customers in a highly reliable condition, and the capacity reaches the productivity of the workshop is 300 cylinders per hour for the small size and 225 cylinders for the large size, which is equivalent to 600 thousand cylinders annually under normal working conditions, which is 8 working hours per day, with this number rising to approximately one million cylinders when working in two shifts, which is what the company does from time to time. To keep up with demand and provide the product to customers.

The workshop employs 120 employees, including administrators and repair and implementation workers. The workshop receives maintenance requests from all branches around the Kingdom. Since safety is of great importance to GASCO, the company has modernized the production lines according to the latest technologies in the world by changing the cylinder valves for the vertical system, which is considered more It is safer than the horizontal system in addition to its ease of use.

It should be noted here that the National Gas and Industrialization Company (GASCO) proceeded to build filling and distribution stations in areas where it does not achieve profitability. In fact, the demand in these areas does not cover the costs of these stations. Despite this, GASCO continued in those areas, sensing its social responsibility to provide a product. Important for all citizens, in line with the state's policy that citizen service and well-being is always the most important goal.

1-2 Statement of the Problem

A world market is a competitive place full of turbulence where both quality and innovation are playing crucial roles in companies surviving. Companies have to continuously improve their processes and produce products that appeal to the buyers. The global LPG industry has many players with limited markets around the world. The customer trends are changing necessitating the producers to be wary of what and when to produce. Lean internal practices have an impact on the operational performance elements of cost, speed, flexibility, and quality. The production of LPG in Saudi Arabia is on a minimal scale and with unutilized management. The region has the task of competing with large importers of the other countries who have been able to provide their product at lower prices with their ability to produce at lower costs with advancements in operations.

The cost of product offering is still high despite the technology being more affordable due to material costs being high. This portrays that the production environment costs have been on the rise for a lot of organizations in the present times. Saudi Arabia is struggling to become self-sufficient in LPG production. So, the LPG industry of Saudi Arabia is faced with a lot of challenges. Cost of electricity and fuel, that are a necessity in production have increased highly due to environmental uncertainty and government legislation, consequently impacting on the cost of the final products. Labor cost also increases the cost of production. The challenges to processes excellence to be the little economic development level, people not being time conscious, failure to follow written instructions, no problem foreseeing, low levels of innovation, unpredictability of life and poor-quality acceptance.

Not many scientific researches relating operations management and operational performance have been carried out in the LPG industrial field. This industry is an important agricultural area that is depended upon by a lot of households. This scientific research report aims to identify what are the operations management practices in the National Gas and Industrialization Co. (GASCO) headquartered in Riyadh city that also

it owns seven (7) filling stations and a transportation and distribution fleet in Saudi Arabia, what the operational performances of the factories are and what is the relationship between operational performance and operations management practices in these factories.

1-3 Objectives of the Study

- To evaluate and investigate the operations management practices of the National Gas and Industrialization Co. (GASCO) head quarter in Riyadh city, Saudi Arabia.
- To evaluate and investigate the operational performance of the National Gas and Industrialization Co. (GASCO) head quarter in Riyadh city, Saudi Arabia.
- To determine the relationship between operations management practices and operational performance of the National Gas and Industrialization Co. (GASCO) head quarter in Riyadh city, Saudi Arabia.

1-4 Importance of the Study

The study will be of value to the National Gas and Industrialization Co. (GASCO) head quarter in Riyadh city, Saudi Arabia, as they will be able to identify the effect of the operations management on their operational performance. They will be able to reassess their operations from the recommendations of the study and identify the areas that need improvement. They will also be able to identify the practices in other industries and be able to tailor them to fit their business.

The shareholders in the industry will be able to understand what goes on in their business, how they can improve their production, and whether there is a hope of their business flourishing for them to get their investment returns. They will benefit from the findings of the study and know whether their trade practices are the best practices.

Academicians will be able to identify the relationship of operations management and operational performance. They will be able to make reference to the research findings in their future studies. They can be able to do further research from the gaps identified in the

recommendations. They can apply the same concept to other industries to see whether the findings hold in these industries.

1-5 Scope of the Study

The study used a descriptive design. The operations management variables included supply chain, lean management, and theory of constraints, value stream mapping and machine maintenance. The operational performance measure used was production cost. The descriptive study was chosen since it enabled the investigation and description of the cause effect relationship existing between the operations management and operational performance variables.

The target population for this scientific research was the National Gas and Industrialization Co. (GASCO) head quarter in Riyadh city, Saudi Arabia. The company's activities and tasks are as followings:

- Production, filling and marketing the LPG mixture.
- Selling, transporting, distributing and marketing bottled and unfilled gas cylinders and tanks, wholesale or retail.
- Selling metal and iron pipes wholesale or retail.

The study has been chosen the National Gas and Industrialization Co. (GASCO) because it's the main provider of liquefied petroleum gas (LPG) in Saudi Arabia, and provides innovative transportation and filling solutions that meet the aspirations of its customers in the residential, commercial and industrial sectors.

1-6 Limitations of the Study

The unwilling respondents to reveal information which may be classified as confidential and to minimize this, the researcher informed the respondents that the information they had offered would be treated with utmost confidentiality and a letter from the learning institution was attached to each questionnaire. The questionnaire was designed to be sent

out and filled via the internet, leaving the researcher unable to answer some concerns the respondents had about filling out the questionnaire. Personal presence could have increased the response rate. These findings are more relevant to National Gas and Industrialization Co. (GASCO) head quarter in Riyadh city, Saudi Arabia.

2- Literature Review

2-1 Introduction

This chapter aims at looking into the theory and practice of operations management. This is through theoretical writings on operations practices. It also looks into empirical studies that have been done in the subject areas. From the identified gap, it comes up with a conceptual framework.

2-2 Operations Management Practices

This section focuses on the operations management practices including: lean manufacturing, value stream mapping, theory of constraints, machine maintenance and supply chain.

Lean Manufacturing

Lean Manufacturing is a term that has been around now for many years, originally spawned within the MIT study that led to the book “The Machine That Changed the World” by Womack and Jones in 1990. However, if search through the many publications and web sites looking for a lean manufacturing definition, we can find a myriad of differing definitions for Lean, partly because lean is a continuously developing philosophy and because its application is different for each and every company.

Lean manufacturing or lean production, often simply "lean", is a systematic method for waste minimization ("Muda") within a manufacturing system without sacrificing productivity. Lean also takes into account waste created through overburden ("Muri") and waste created through unevenness in workloads ("Mura"). Working from the perspective

of the client who consumes a product or service, "value" is any action or process that a customer would be willing to pay for.



Figure 1: The five-step thought process for guiding the implementation of lean techniques

The five-step thought process for guiding the implementation of lean techniques is easy to remember, but not always easy to achieve:

1. Specify value from the standpoint of the end customer by product family.
2. Identify all the steps in the value stream for each product family, eliminating whenever possible those steps that do not create value.
3. Make the value-creating steps occur in tight sequence so the product will flow smoothly toward the customer.
4. As flow is introduced, let customers pull value from the next upstream activity.
5. As value is specified, value streams are identified, wasted steps are removed, and flow and pull are introduced, begin the process again and continue it until a state of perfection is reached in which perfect value is created with no waste.

Lean has had a number of names over the years, developed primarily from the Toyota Production System (TPS) it has been called World Class Manufacturing (WCM), Continuous Flow Manufacturing, and Stock-less production to name a few. Now days it is known as Lean Sigma and Agile Manufacturing. Although developed mainly within manufacturing, Lean is equally applicable within your office based administrative functions or within service industries such as healthcare where it is seeing a huge amount of attention.

Value Stream Mapping

Value stream mapping is a lean-management method for analyzing the current state and designing a future state for the series of events that take a product or service from its beginning through to the customer. At Toyota, it is known as "material and information flow mapping". It can be applied to nearly any value chain.

Value stream mapping is a flowchart method to illustrate, analyze and improve the steps required to deliver a product or service. A key part of lean methodology, VSM reviews the flow of process steps and information from origin to delivery to the customer. As with other types of flowcharts, it uses a system of symbols to depict various work activities and information flows. Value stream mapping is especially useful to find and eliminate waste. Items are mapped as adding value or not adding value from the customer's standpoint, with the purpose of rooting out items that don't add value.

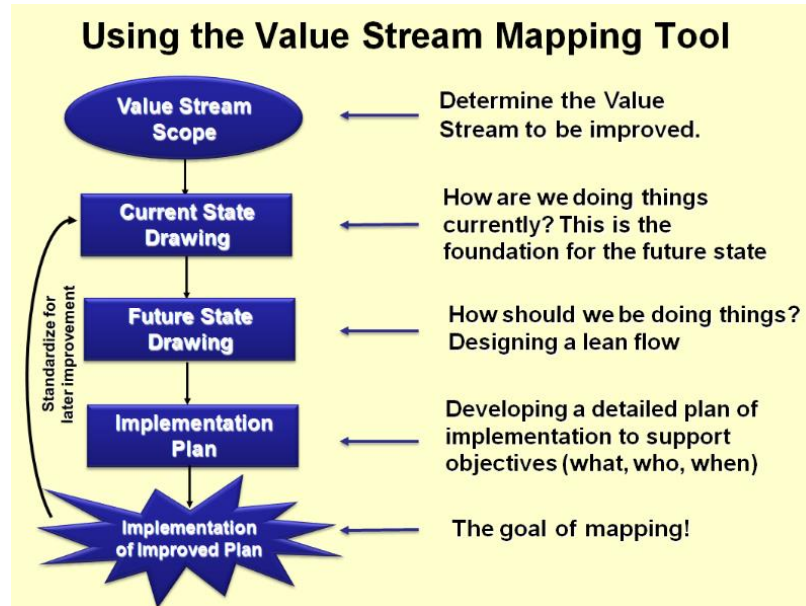


Figure 2: Value Stream Mapping Process

It's important to keep in mind that customers, whether external or internal, care about the value of the product or service to them, not the efforts it took to produce it, or the value that may flow to other customers. Value stream mapping maintains that focus. A typical process is to draw a current state Value stream mapping and then model a better way with a future state and/or ideal state Value stream mapping. You can start off sketching by hand and then move to VSM software for better communication, analysis and collaboration. Value stream mapping has supporting methods that are often used in Lean environments to analyze and design flows at the system level (across multiple processes). Although value stream mapping is often associated with manufacturing, it is also used in logistics, supply chain, service-related industries, healthcare, software development, product development, and administrative and office processes.

In a build-to-the-standard form, Shigeo Shingo suggests that the value-adding steps be drawn across the centre of the map and the non-value-adding steps be represented in

vertical lines at right angles to the value stream. Thus, the activities become easily separated into the value stream, which is the focus of one type of attention, and the 'waste' steps, another type. He calls the value stream the process and the non-value streams the operations. The thinking here is that the non-value-adding steps are often preparatory or tidying up to the value-adding step and are closely associated with the person or machine/workstation that executes that value-adding step. Therefore, each vertical line is the 'story' of a person or workstation whilst the horizontal line represents the 'story' of the product being created. Value stream mapping is a recognized method used as part of Six Sigma methodologies.

Value stream mapping supports stream analysis by simplifying a complex system into a map. The map illustrates the outcomes of the value stream analysis, providing a visual tool to facilitate understanding and communication. The next section outlines the steps for completing a value stream analysis, creating a current state map, developing future and ideal state maps, and ultimately carrying out a lean plan. These steps are best practices for VSM and provide organization to value stream analysis, hopefully leading to the best possible outcome: an efficient and integrated material and information flow system.

Theory of Constraints

The Theory of Constraints is a methodology for identifying the most important limiting factor (i.e., constraint) that stands in the way of achieving a goal and then systematically improving that constraint until it is no longer the limiting factor. In manufacturing, the constraint is often referred to as a bottleneck. The Theory of Constraints takes a scientific approach to improvement. It hypothesizes that every complex system, including manufacturing processes, consists of multiple linked activities, one of which acts as a constraint upon the entire system (i.e., the constraint activity is the “weakest link in the chain”). The ultimate goal of most manufacturing companies is to make a profit; both in the short term and in the long term. The Theory of Constraints provides a powerful set of tools for helping to achieve that goal, including:

- The Five Focusing Steps (a methodology for identifying and eliminating constraints)
- The Thinking Processes (tools for analyzing and resolving problems)
- Throughput Accounting (a method for measuring performance and guiding management decisions)

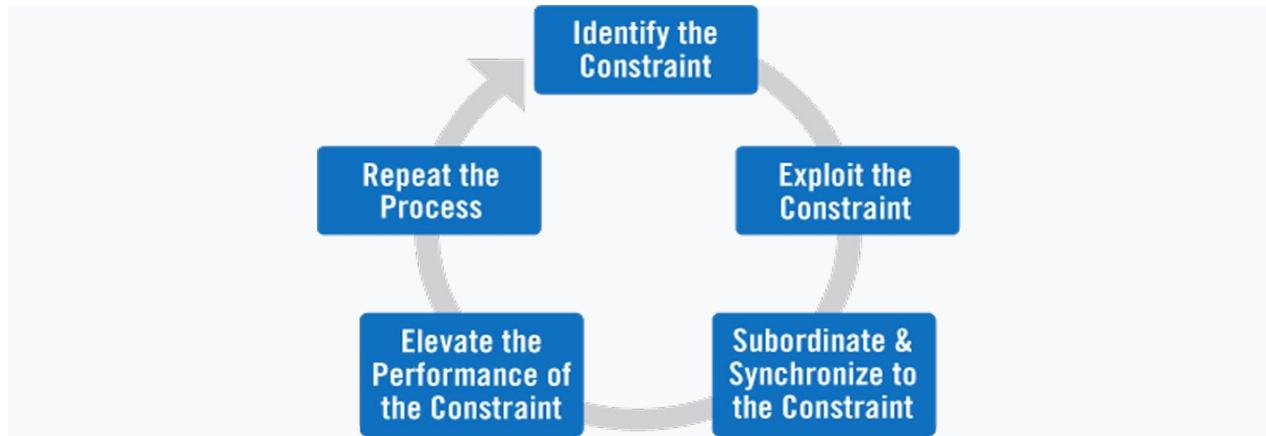


Figure 3: Theory of Constraints Process

Dr. Eliyahu Goldratt conceived the Theory of Constraints (TOC), and introduced it to a wide audience through his bestselling 1984 novel, “The Goal”. Since then, TOC has continued to evolve and develop, and today it is a significant factor within the world of management best practices.

One of the appealing characteristics of the Theory of Constraints is that it inherently prioritizes improvement activities. The top priority is always the current constraint. In environments where there is an urgent need to improve, TOC offers a highly focused methodology for creating rapid improvement.

A successful Theory of Constraints implementation will have the following benefits:

- Increased profit (the primary goal of TOC for most companies).
- Fast improvement (a result of focusing all attention on one critical area – the system constraint).

- Improved capacity (optimizing the constraint enables more product to be manufactured).
- Reduced lead times (optimizing the constraint results in smoother and faster product flow).
- Reduced inventory (eliminating bottlenecks means there will be less work-in-process).

One of the most powerful aspects of the Theory of Constraints is its laser-like focus on improving the constraint. While Lean Manufacturing *can* be focused, more typically it is implemented as a broad-spectrum tool. In the real world, there is always a need to compromise, since all companies have finite resources. Not every aspect of every process is truly worth optimizing, and not all waste is truly worth eliminating. In this light, the Theory of Constraints can serve as a highly effective mechanism for prioritizing improvement projects, while Lean Manufacturing can provide a rich toolbox of improvement techniques. The result – manufacturing effectiveness is significantly increased by eliminating waste from the parts of the system that are the largest constraints on opportunity and profitability.

Machine Maintenance

Machine Maintenance is also known as Preventive Maintenance. Preventative or preventive maintenance is a simple method to ensure that you get reliable and efficient performance from your plant and equipment within your organization. It is important to ensure that machinery does not break down when you need it most and this simple maintenance program will help you to achieve that.

The purpose of preventive maintenance is to try to maintain the equipment in optimum working condition and to prevent any unplanned downtime due to breakdowns, breakdowns often occurring at that critical point in time when you are desperately trying to fulfill your most important customers order. Preventive maintenance can include

measuring and checking components as well as the replacement of various components just as you would replace the timing belt on your car. The reason for this is that everything wears over time and the costs of replacing some items prior to actual failure are far less than the potential consequences of failure whilst in service. Many car engines would suffer significant damage if the timing belt broke, and you would incur far greater expense than if you had just replaced the belt prior to failure.

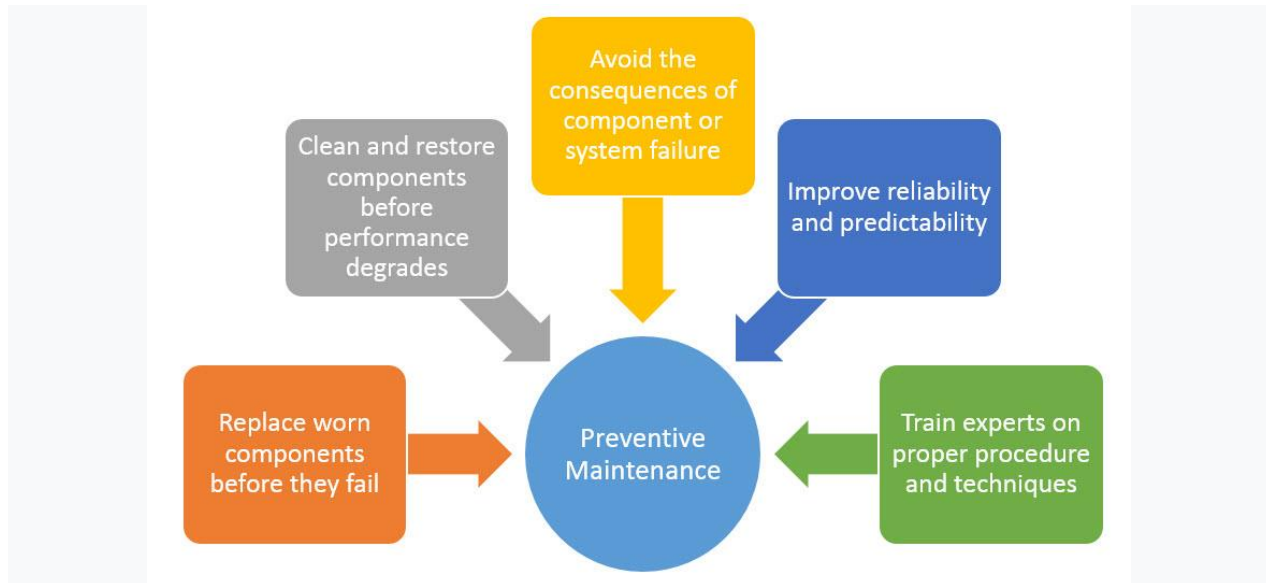


Figure 4: Machine Maintenance/Preventive Maintenance

Some people see the maintenance function as an expense and it is often one of the first departments to suffer from cuts when times become difficult, however this is very much false economy as the money spent on preventing problems from occurring will almost always be far less than the costs you will incur due to actual failures. However, it is often difficult to justify “just in case” expenditure and it is all too easy to hide the costs of failure in a multitude of places within the budget.

Preventive maintenance is an important part of any total productive maintenance (TPM) implementation as part of a lean initiative. Lean manufacturing requires for our processes

to be reliable and stable and the use of TPM and 5S allow us to build a solid base for further improvements. It would be very hard to make improvements if you could not rely on your machinery. TPM passes some of the preventive maintenance requirements to the machine operators themselves through a system known as autonomous maintenance. This makes the operators responsible for simple maintenance tasks such as lubrication as well as inspecting and monitoring the machinery to prevent breakdowns. This allows the maintenance technicians to work on methods to make maintenance both easier and in some instances unnecessary.

TPM also goes well beyond just preventing breakdowns; it seeks to prevent all machine related losses so we look at the quality, the efficiency and the setup of our machines in addition to just purely focusing on preventing breakdowns. We use lean manufacturing tools such as SMED (Single minute Exchange of Die) to improve setup times and efficiencies and ideas like PokaYoke to prevent defects from being created by our machinery.

A planned Preventive maintenance program is part of any TPM initiative as well as being a common-sense requirement for any company if they want their machines to be reliable and efficient.

Supply Chain

Companies are beginning to understand the volatility and risk associated changes within the supply chain. Lean supply chain looks to reduce waste and inventory levels so that the volatility and risk is minimized with shorter lead time(s). As companies have sourced suppliers further and further from operations, there has been an increase in lead time and inventory trapped within the supply chain, as this happens, the bull whip affect occurs. The bull whip affect occurs when a change happens further up the supply chain but doesn't immediately impact partners downstream due to the length of lead times. As these changes occur the effects aren't immediately felt or captured therefore firms can't react

(or proactively) to counter these changes. As the lean supply chain culture is implemented and practiced these changes can be determined in real time and even prevented if the proper processes and measures are in place.

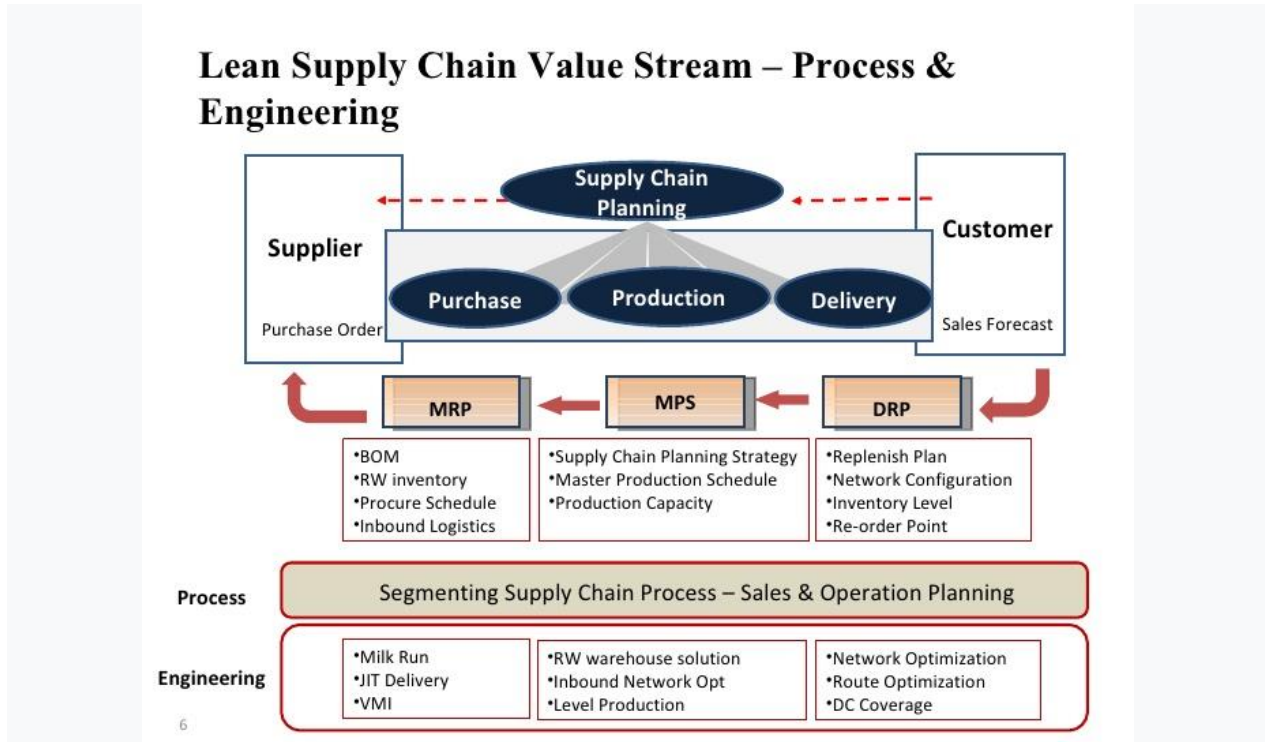


Figure 5: Lean supply chain process and engineering

Lean supply chain management is not exclusively for those companies who manufacture products, but by businesses who want to streamline their processes by eliminating waste and non-value-added activities. Companies have a number of areas in their supply chain where waste can be identified as time, costs, or inventory. To create a leaner supply chain companies must examine each area of the supply chain. The areas are:

Procurement: Many businesses have complex purchasing operations because they believe that their purchasing needs are complex, but this is not always true. Large companies

often have corporate purchasing groups as well as local purchasing, which means that at the headquarters they may have a purchasing department that dictates policy to the local purchasing groups. Quite often the purchasing function at the headquarters is duplicated at the lower level and there is a waste of resources. By having two purchasing departments, central and local, vendors can often be given different information. They can be given multiple contracts, one central and many local contracts that can lead to variations in prices depending on location. This varying information can cause multiple records to be stored on computer systems so that employees do not know which vendor is the one that they should use or be in contact with. Overall multiple purchasing departments can lead to significant waste within the organization. The companies that practice lean supply chain management reduce their procurement function so that each vendor has one point of contact, one contract and offers one price for all locations.

Lean Manufacturing: Lean supply chain management gained popularity in the manufacturing area, as this is where significant improvement can be achieved. Manufacturing processes can be improved to reduce waste and resources while maintaining operational performance. Quality is an important part of lean manufacturing. Having zero defects in the manufacturing process reduces waste and increases efficiency within the organization as a whole. With greater quality customers will no longer return goods, which means fewer resources will be needed for returns and quality issues. Companies who have adopted lean supply chain practices have examined each of their routings, bill of materials and equipment to identify where improvements can be achieved.

Warehousing: Warehouse processes should be examined to find areas of eliminating waste of resources and non-value-added steps. One area the companies should always be working on is the reduction of unnecessary inventory. The accumulation of inventory requires money and resources to store and maintain it. By reducing unnecessary

inventory, a company can minimize warehousing space and handling, in turn reducing overall costs.

Transportation: Businesses who want to implement lean processes often look to their transportation procedures to see where they can be streamlined. In many instances, companies find that their efforts to improve customer satisfaction leads to poor shipping decisions. Orders are shipped without combining additional orders to minimize costs or expensive shipping options are selected because of a customer request. Businesses often find that they are using a number of shippers unnecessarily when they could be reducing their shipping options and reduce overall costs.

Lean supply chain management requires businesses to examine every process in their supply chain and identify areas that are using unnecessary resources, which can be measured in dollars, time or raw materials. This will improve the company's competitiveness as well as improve the company's overall profitability.

2-3 Operational Performance

Operational performance conventionally discussed from the aspect of priorities of strategic operational competition in the manufacturing industry. Competition priorities are a critical operational dimension for any process or supply chain in fulfilling internal or external customer's satisfaction, both or future customer. Competition priorities are planned for processing and creating supply chain. Based on previous study, most of the researcher adopts four (4) main elements in measuring operational performance in the manufacturing industry which covers quality, delivery, flexibility and cost.

Quality: Quality is the ability of a product or service to meet the customer's demand and satisfaction. In measuring operational performance, quality was discussed in the form of product performance, product endurance and product's acceptance within the limit of design specifications. In the manufacturing industry, product durability usually being measured by

the time consumed to produce output. The longer it takes for a product to last or the longer it takes for it to be malfunctioned, the higher the durability of the product. Therefore, companies always measure product durability through the average time in between production.

Delivery: Product delivery refers to the time taken for a product to be delivered to the customer. Reduction of the lead time, faster delivery than the competitors and on time product delivery to the customer had been used to measure operational performance in the manufacturing industry.

Flexibility: Flexibility of production can be defined as how far the manufacturing operations react to the constant change of number of orders, type and characteristics of the produced product. Flexibility allows the company to react promptly to the change in the market such as in reacting to the competitors, customer and reducing the waiting time between the product's order and delivery. Flexibility refers to the ability of a company to react within penalty in term of time, cost and customer's value.

Cost: Cost refers to the needed payment to produce product. Worker's productivity, production cost and reduction in inventory are used in measuring the operational performance in the manufacturing industry. Worker's productivity is the cost or the amount of working hours needed to produce per unit of output. In other word, the lower the labor cost used to produce an output, the higher the workers productivity.

2-4 Operations Management and Operational Performance

The operations practices have been seen to have an impact on the operational performance metrics. Operations management involves the activities of acquiring raw materials and transforming them to finished products. The practices like Japanese lean management have enabled many companies to improve their production. Process excellence is critical since it can allow the plant to be effective, continually improve, be efficient and empower individuals.

Propane (LPG) is a naturally occurring gas but propane does not occur purely by itself.

Propane-LPG is produced (obtained) from the LPG gas manufacturing process (LPG production process) and comes from fractional distillation of crude oil, the separation and collection of the propane from its petroleum base. About 60% of LPG gas (propane) comes from natural gas processing followed by LPG gas manufacturing of the raw natural gas that comes out of the wellhead. The other 40% of LPG (propane) is produced (obtained) during the fractional distillation of crude oil. LPG gas manufacturing process isolates from the hydrocarbon mixtures by its separation during natural gas processing or by the fractional distillation of crude oil. Natural gas liquids (NGL) range obtained is from 1% to 10% of the natural gas flow. Similarly, LPG produced (obtained) from fractional distillation of crude oil constitutes between 1% and 4% of the crude oil refining process. Both LPG gas manufacturing processes (LPG production process) begin by drilling oil wells. Following the LPG gas manufacturing process (how to make LPG), LPG is stored and distributed as a liquid under pressure until used, at which point it is utilized as either a liquid or a gas (vapour).

By “Operational management practices” we refer to every procedure or methodological solution which is carried out on the “shop floor” and which is meant to improve the efficiency of production and logistic processes for industrial goods. Therefore, we include general approaches like the “World Class Manufacturing” (WCM) approach which embraces detailed tools conceived to optimize workplace organization, professional maintenance and so on. More specific methodologies are also considered, such as the “Total Quality Management” (TQM) approach with regard to quality management (this approach also includes specific tools such as Statistical Process Control, Six Sigma, etc.), or the “Total Productive Maintenance” (TPM) approach, with regard to maintenance practices, or the “Just-in-Time” (JIT) approach, with regard to production operations (also including heijunka and kanban). Other more specific methodologies, meant to address

particular problems, can be important as well; among these we recall those conceived to optimize order processing, warehouse management and material management, etc.

As an example, we describe the case of Total Quality Management (TQM). The adoption of this approach has been shown to be positively associated with the improvement of general performance, with higher operation efficiency and with better financial results.

Such a positive association increases in the manufacturing sector, when managers use a reward system actually based on OM process outcomes. Moreover, TQM's results are related in a positive way to a firm's market share in the manufacturing sector, as it is also a powerful ally for the optimal exploitation of economic assets and of human capital. Yet, the statistical tools offered to control the production processes can bring about a positive effect on the quality level perceived by the final customer (business or consumer) and can dramatically reduce production waste – this altogether leading to better economical results. In order to succeed with TQM, it is extremely important to provide employees with a basic training in quality management. Our short introduction to the relationships between performance and TQM is presented in Kaynak. In his model, Kaynak shows a graphical representation of the relationships between performance and the most used practices in TQM – those that have the biggest impact on this method. JIT procedures or to the fundamentals of Supply Chain Management (SCM). Our aim is not to list all these elements, but to highlight the close connection between the different approaches in OM, including JIT and quality management. Moreover, JIT was also extensively analyzed to empirically test its effect on performance. Benefits in economic performance deriving from improved efficiency in operations, waste reduction and a new shared vision for continuous improvement were observed. In JIT, recommendations for improving production processes are organized into six main areas:

- Product quality
- Production times;

- Flexibility in managing human resources;
- Simplification of accounting operations;
- Company profits;
- Reduction of stocks and of work-in-progress.

The more efficiently JIT is applied and the more its culture is spread within the firm, the more tangible the results in these six areas will be. Nevertheless, it is also extremely important for JIT to be integrated with all other business functions. Therefore, a systemic point of view helps when reorganizing the infrastructural system of an enterprise. Important research in this field was carried out on a sample of American and Japanese manufacturing firms.

Other authors have thoroughly investigated the relationships among the JIT elements and, surprisingly, acknowledged that individual practices did not influence the firms' performance significantly, except for Kanban.

2-5 Summary and Conceptual Framework

This section looks into the summary of the literature review, identified report gaps, and the conceptual framework.

Manufacturing companies are continuously trying to improve their production. This can be through the adoption of new and emerging strategies that fit their type of business. The processes can contribute to a lot to the performance of the operations department of a company. We know that lean practices improve operational performance. Value stream mapping and the theory of constraints are two theories that aim at improving manufacturing processes. With value stream mapping it is to find the wastage areas and theory of constraints identifying the weak link. There is a need for companies to customize their strategies. Machine maintenance and inspection are important to ensure processes are running without wastage of labor and machine time with reworks being a

cost. The supply chain can be a deterrent or advantage to production operations. When the suppliers are incorporated by alliances, they can know the company needs and cooperate to the company achieving their objectives. Creating a relationship with suppliers is important. This would help a company avoid obsolete stock and overproduction. The global LPG industry is experiencing a lot of competition, and, therefore, the players have to resort to improving their operations for their business to be sustainable. A lot of manufacturing companies have been able to improve their operations with the use of strategies like Lean Management. The players in the industry have to come up with better strategies to be sustainable. All these studies have been carried out in different countries and industries other than the LPG industry. The practices adopted are seen to work well for a lot of them to improve their operational performance. All these have led this study to look into the practices of a local company in the LPG industry to find out the kind of operations practices they have adopted for their processes and their relationship to operational performance.

Conceptual Framework

A conceptual framework is a visual representation of ideas showing a presumed relationship among the factors as presented in Figure 6. The ideas are organized in an easy and understandable way. This research aims to find the relationship between operations management and operational performance. The areas of operations management the research looks into are the supply chain, lean management, theory of constraints, value stream mapping and machine maintenance. The operational performance metric is cost.

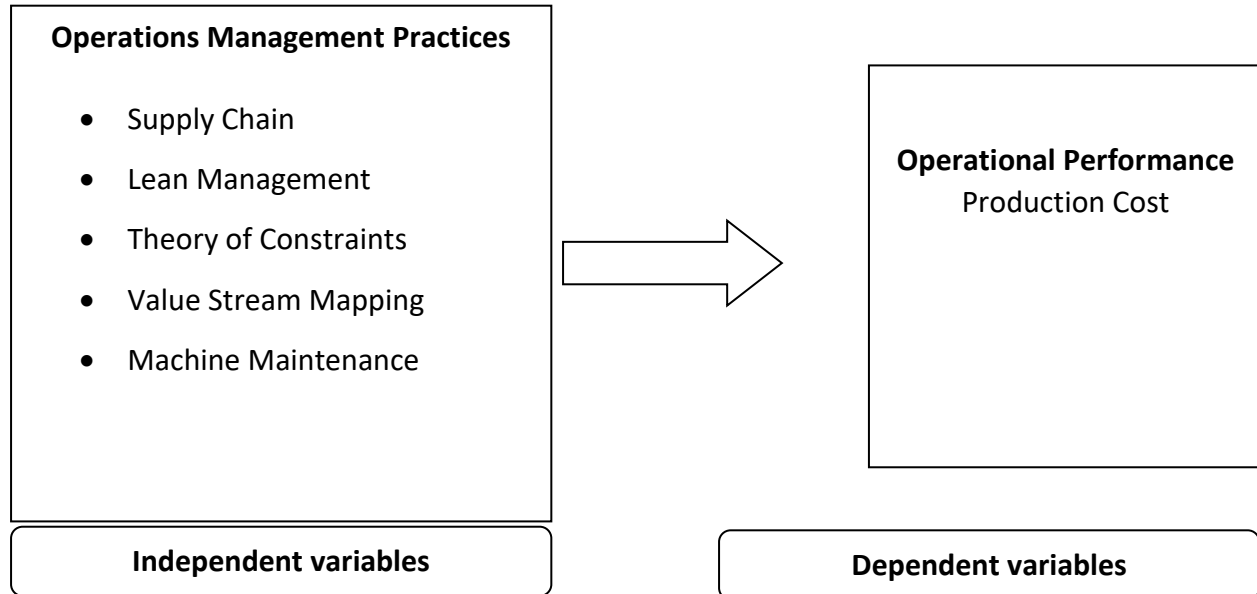


Figure 6: Conceptual Framework

3- Report Methodology

3-1 Introduction

The study was about the operations management practices and operational performance in the LPG industry with a view of National Gas and Industrialization Co. (GASCO) head quarter in Riyadh city that also it owns seven (7) filling stations and a transportation and distribution fleet in Saudi Arabia This section describes the procedures followed in carrying out the study. It looks into the report design, target population, sampling, data collection and data analysis.

3-2 Report Design

The study used a descriptive design. The operations management variables included supply chain, lean management, and theory of constraints, value stream mapping and

machine maintenance. The operational performance measure used was production cost. The descriptive study was chosen since it enabled the investigation and description of the cause effect relationship existing between the operations management and operational performance variables.

3-3 Target Population

The target population for this report was the National Gas and Industrialization Co. (GASCO) head quarter in Riyadh city, Saudi Arabia. The scientific research study has been chosen GASCO company because it's the main provider of liquefied petroleum gas (LPG) in Saudi Arabia, and provides innovative transportation and filling solutions that meet the aspirations of its customers in the residential, commercial and industrial sectors.

3-4 Sampling

The sampling frame for this research included the National Gas and Industrialization Co. (GASCO) headquartered in Riyadh city that also it owns seven (7) filling stations and a transportation and distribution fleet in Saudi Arabia. The population were clustered into two, according to the location of the factories: GASCO Riyadh Branch/Plant and GASCO Dammam Branch/Plant. Clustering was appropriate because the factories in these regions do not differ much in terms of their characteristics. These factories were chosen using simple random sampling of factories within the clusters, with each factory in the cluster having an equal chance of selection for this study.

Table 1: Sampling

REGION	POPULATION	SAMPLE PERCENTAGE	SAMPLE SIZE
GASCO Riyadh Branch/Plant	37	50%	19
GASCO Dammam Branch/Plant	28	50%	14

3-5 Data Collection

The data on operations management was primary data. This was because the people directly involved in the operations management could be able to provide the useful information that would not have been captured by figures. This was attained through issuing of a structured questionnaire with specific alternative choices. The questionnaire was issued to the production managers and their deputies the production assistants because it was deemed able to obtain information in a short period and the results could scientifically be analyzed. The data on operational performances was secondary data. This was attained from the factories' records. This method was appropriate since the figures could be obtained from the factory records for analysis.

3-6 Data Analysis

The operations management areas of data collection include the supply chain, lean management, and theory of constraints, value stream mapping and machine maintenance. These operations management practices, collected on a 5-point Likert scale, will be analyzed using means and standard deviation. The data will be presented in charts and tables, giving a visual summary of the findings in an understandable manner. The operational performance variable for the study was production cost. This was attained by getting the production cost measure of production cost per kilogram. The relationship between operational performance and operations management was measured using regression analysis to characterize and identify the relationships among the multiple factors.

The regression equation is of the form:

$$Y=B_0+B_1X_1+B_2X_2+B_3X_3+B_4X_4+B_5X_5+e$$

Where:

Y = Produced kilograms/Total production cost

X₁ = Supply chain

X_2 = Value Stream

X_3 = Constraints

X_4 = Machine Maintenance

X_5 = Lean Manufacturing

B_0 = Constant;

B_1, B_2, B_3, B_4, B_5 = Regression Coefficients

e = error term

4- Data Analysis, Findings and Discussion

4-1 Introduction

This chapter analyses, interprets and presents the study findings as per the aim of this study, which was to evaluate the operations management practices of the National Gas and Industrialization Co. (GASCO) head quartered in Riyadh city, Saudi Arabia. The study also sought to evaluate the operational performance of the National Gas and Industrialization Co. (GASCO) head quartered in Riyadh city and determine the relationship between operations management practices and operational performance of the National Gas and Industrialization Co. (GASCO) headquartered in Riyadh city. The chapter begins with demographic information, followed by findings on the objectives of the study.

4-2 Response Rate

The study had a sample size of 33 respondents who included production managers and production assistants. Out of 33 respondents, 31 responses were obtained giving a response rate of 93.94%. A 100% response rate was not achieved as some of the questionnaires were half way filled by the respondents and hence could not be used in the study. However, according norms of study related survey any response of 50% and above is adequate for analysis thus 93.54% formed an acceptable basis for drawing conclusions.

4-3 General Information

The general information of this study comprised of the region, factory, year established and title of the respondents.

Region and factory of the Respondents

The respondents were asked to indicate the region they work from. The results were as shown in Figure 7.

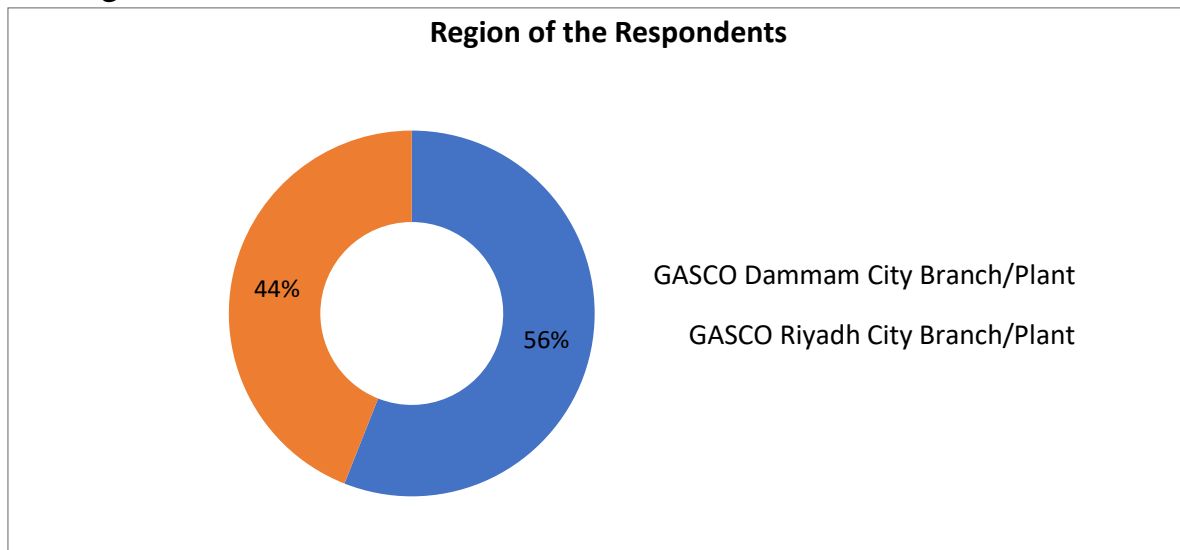


Figure 7: Region of the Respondents

From the findings, 56% of the respondents indicated that they were from the GASCO Dammam City Branch/Plant while 44% of the respondents indicated that they were from GASCO Riyadh City Branch/Plant. This clearly shows that the carried out fairly from both regions as the difference was not that large.

Title of the Respondents

The respondents were requested to indicate their title. The results are shown in Figure 8.

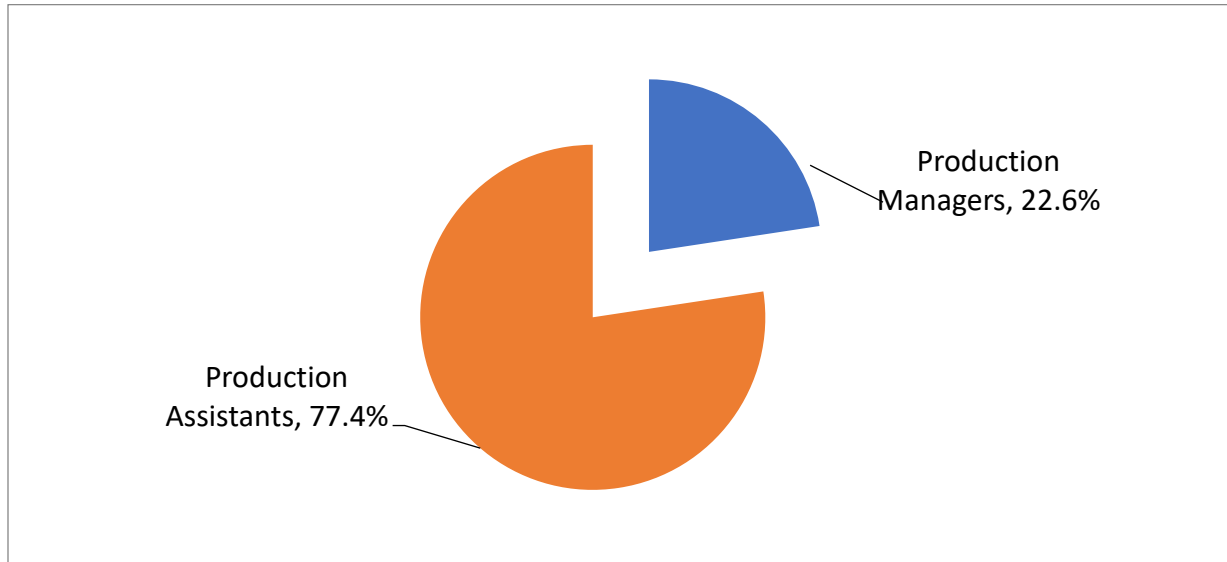


Figure 8: Title of the Respondents

According to the findings, 77.4% of the respondents indicated that they were production assistants while 22.6% of the respondents indicated that they were production managers. This clearly depicts that most of the respondents who participated in the study were production assistants.

4-4 Operations Management Practices in the National Gas and Industrialization Co. (GASCO)

The first objective of the study sought to determine the operations management practices in the National Gas and Industrialization Co. (GASCO) headquartered in Riyadh city.

Supply Chain Practices in the National Gas and Industrialization Co. (GASCO)

The study sought to determine supply chain practices adopted by the National Gas and Industrialization Co. (GASCO) headquartered in Riyadh city. The results were as shown in Table 2.

Table 2: Supply Chain Practices in the National Gas and Industrialization Co. (GASCO)

Subject	Mean	Standard Deviation
The supply chain programs are regularly reviewed	2.936	0.574
Inventory level over the passage of time shows declining trend	3.032	0.948
Production is sensitive to demand changes	3.484	0.962
The production materials arrive promptly on need	3.258	0.682
Supply chain	3.178	0.792

From the findings, the respondents indicated with a mean of 3.484 that production is sensitive to demand changes 3.484 to a great extent. They also indicated with a mean of 3.258 that the production materials arrive promptly on need to a moderate extent.

In addition, the respondents indicated with a mean of 3.032 that inventory level over the passage of time shows declining trend to a moderate extent. Finally, the respondents indicated with a mean of 2.936 that the supply chain programs are regularly reviewed to a little extent. The general supply chain mean was 3.178, showing that supply chain is moderately practiced in the factories.

Lean Management practices at the National Gas and Industrialization Co. (GASCO)

The study sought to determine the lean management practices adopted in the National Gas and Industrialization Co. (GASCO) headquartered in Riyadh city. The results were as shown in Table 3.

Table 3: Lean Management Practices in the National Gas and Industrialization Co. (GASCO)

Subject	Mean	Std. Deviation
Quality objectives are integrated with production objectives	4.452	0.506
Control charts are plotted to measure quality	3.968	0.706
The factory is dedicated on the quality certification aspects	4.452	0.506
Labor productivity is improving over time	4.032	0.706
Lean Management	4.226	0.606

According to the findings, the respondents indicated with a mean of 4.452 that quality objectives are integrated with production objectives to a very great extent. In addition, the respondents indicated with a mean of 4.452 that the factory is dedicated on the quality certification aspects to a great extent. Also, the respondents indicated with a mean of 4.032 that labor productivity is improving over time to a great extent. Further, the respondents indicated with a mean of 3.968 that control charts are plotted to measure quality to a great extent. The general lean management mean was 4.226, showing that lean management is practiced to a great extent, in the factories.

Constraints Practices in the National Gas and Industrialization Co. (GASCO)

The study sought to determine the constraints identified by the National Gas and Industrialization Co. (GASCO) headquartered in Riyadh city. The results were as shown in Table 4.

Table 4: Constraints Practices in the National Gas and Industrialization Co. (GASCO)

Subject	Mean	Std. Deviation
Production is sensitive to demand changes	3.807	0.792
Training on bettering production is regular	4.097	0.7
Workers are empowered	4.032	0.706
Workload is well structured and distributed to production stages	4.194	0.654
Constraints	4.033	0.713

From the findings, the respondents indicated with a mean of 4.194 that workload is well structured and distributed to production stages to great extent. Further, the respondents indicated with a mean of 4.097 that training on bettering production is regular to a great extent. They also indicated with a mean of 4.032 that workers are empowered for, example, through work delegation to a great extent. In addition, the respondents indicated with a mean of 3.807 that production is sensitive to demand changes to a great extent. The general constraints mean was 4.033, showing that lean management is practiced to a great extent, in the factories.

Value Stream Mapping Practices in the National Gas and Industrialization Co. (GASCO)

The study sought to determine the value stream mapping practices in the National Gas and Industrialization Co. (GASCO) headquartered in Riyadh city. The results were as shown in Table 5.

Table 5: Value Stream Mapping Practices in the National Gas and Industrialization Co. (GASCO)

Subject	Mean	Std. Deviation
Automation level of production processes is high	2.968	0.948
The flow of information is from bottom to top and top to bottom	3.742	0.682
The materials arrive promptly on need	3.484	0.962
Leaf wastages in productions are declining	3.968	0.752
Constraints	3.541	0.836

From the findings, the respondents indicated with a mean of 3.968 that leaf wastages in productions are declining to a great extent. They also indicated with a mean of 3.742 that the flow of information is from bottom to top and top to bottom to a great extent. Further, the respondents indicated with a mean of 3.484 that the materials arrive promptly on need to a great extent. Also, the respondents indicated with a mean of 2.968 that automation level of production processes is high to small extent. The general value stream mapping mean was 3.541, showing that constraints are considered to a great extent, in the factories.

Machine Maintenance Practices in the National Gas and Industrialization Co. (GASCO)

The study sought to determine the effect of machine maintenance practices adopted by the National Gas and Industrialization Co. (GASCO) head quartered in Riyadh city. The results were as shown in the Table 6.

Table 6: Machine Maintenance Practices in the National Gas and Industrialization Co. (GASCO)

Subject	Mean	Std. Deviation
Preventive maintenance is carried out on machines	4.194	0.833
Machine productivity is improving over time	3.387	0.882
Machine downtime is a regular feature	2.936	0.814
Replacement of a malfunctioning machine or equipment is prompt	3.839	0.638
Constraints	3.589	0.792

From the findings, the respondents indicated with a mean of 4.194 that preventive maintenance is carried out on machines to a great extent. They further indicated with a mean of 3.839 that replacement of a malfunctioning machine or equipment is prompt is to a great extent. Also, the respondents indicated with a mean of 3.387 that machine productivity is improving over time to a moderate extent. Further, they indicated with a mean of 2.936 that machine downtime is a regular feature to a little extent. The general constraints mean was 3.541, showing that constraints are considered to a great extent, in the factories.

4.5 Relationship between Operations Management Practices and Operational Performance in the National Gas and Industrialization Co. (GASCO)

This section relays the method used to identify the relationship between operations management and operational performance. It contains the regression findings and the analysis of variance.

Coefficient of Determination

The R-Squared is the proportion of variance in the dependent variable (Organizational Performance) which can be explained by the independent variables. The R-squared in this study was 0.663, which shows that the five independent variables (supply chain, value stream mapping, constraints, machine maintenance and lean manufacturing) can explain 66.3% of the dependent variable. This shows that the other factors not studied in this study explain 33.7% of the dependent variable (Organizational performance in the LPG industry). The findings were as shown in Table 7.

Table 7: Coefficient of Determination

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	.814 ^a	.663	.660	.46045

Analysis of Variance (ANOVA)

The analysis of variance in this study was used to determine whether the model is a good fit for the data. From the findings seen in Table 8, the p-value was 0.000 which is less than 0.05 and hence the model is good in predicting how the five independent variables (supply chain, value stream mapping, constraints, machine maintenance and lean manufacturing) influence organizational performance in the LPG industry. Further, the F-calculated (18.545) was more than the F-critical (2.46) which shows that the models were fit in predicting the influence of the independent variables on the dependent variable.

Table 8: Analysis of Variance

Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	15.727	4	3.932	18.545	.000 ^b
	Residual	43.886	207	.212		
	Total	59.613	211			

Regression Equation

The regression coefficients and their significance are indicated in Table 9. The regression equation is:

$$Y = 2.563 + 0.317X_1 + 0.148X_2 - 0.011X_3 + 0.347X_4 + 0.476X_5$$

According to the intercept (B0), when the four independent variables are held constant, the value of organizational performance in the LPG industry will be 2.563. Holding all the other independent variables constant, a unit increase in the supply chain would lead to a 0.317 increase in organizational performance. The relationship was significant as shown by a p-value of 0.000. Further, holding the other independent variables constant, a unit increase in value stream mapping would lead to a 0.148 increase in organizational performance in the LPG industry. The relationship was significant as shown by the p-value of 0.031. Holding all the other variables constant, a unit increase in constraints would lead to a 0.011 decrease in organizational performance in the LPG industry. However, the relationship is significant as shown by a p-value of 0.000. Further, the findings show that a unit increase in machine maintenance would lead to a 0.347 increase in organizational performance in the LPG industry. The relationship was significant as shown by a p-value of 0.000. Lastly, the findings show that a unit increase in lean manufacturing would lead to a 0.476 increase in organizational performance in the LPG industry.

From these findings, we can infer that lean manufacturing was influencing

organizational performance in the LPG industry most, followed by machine maintenance, supply chain and value stream mapping. However, the association between constraints and organizational performance was insignificant.

Table 9: Regression Coefficients

	Un Standardized Coefficients		Standardized Coefficients	t.	sig.
	B	Std. Error	Beta		
(Constant)	2.563	31.138		1.656	0.002
Supply Chain	0.317	0.063	0.115	5.032	0
Value Stream Mapping	0.148	0.053	0.059	2.792	0.031
Constraints	-0.011	0.07	-0.01	-0.157	0.874
Machine	0.347	0.048	0.463	7.229	0
Maintenance					
Lean Manufacturing	0.476	0.204	0.561	2.333	0

4-6 Discussion of the Findings

In relation to supply chain on performance of the National Gas and Industrialization Co. (GASCO) headquartered in Riyadh city, the study found that production is sensitive to demand changes. Each player's actions affect the whole chain, with problems in one affecting the strength of the supply chain. The study further found that production materials arrive promptly on need. In addition, the study revealed that inventory level over the passage of time shows declining trend to a moderate extent. Regular review of chain programs also improves the performance of an organization.

A sustainable supply chain is necessary for the business to prosper. With respect to lean manufacturing on the performance of the National Gas and Industrialization Co. (GASCO) headquartered in Riyadh city, the study found that quality objectives are

integrated with production objectives and that the factory is dedicated on the quality certification aspects. Many organizations have adopted lean manufacturing with the hope of optimizing their resources. Further, the study established that labor productivity is improving over time. Further, the study revealed that control charts are plotted to measure quality.

The benefits of lean manufacturing as bringing in automation, less inventory, less time wastage, and less space to produce quality products efficiently and economically. Regarding constraints on the performance of the National Gas and Industrialization Co. (GASCO) headquartered in Riyadh city; the study revealed that workload is well structured and distributed to production stages. Further, the study established that training on bettering production is regular and that workers are empowered, for example, through work delegation. In addition, the study established that production is sensitive to demand changes.

Factories must identify these limitations and eliminate them to attain smooth operations. In relation to value stream mapping on the performance of the National Gas and Industrialization Co. (GASCO) headquartered in Riyadh city, the study found that leaf wastages in productions are declining and that the flow of information is from bottom to top and top to bottom improves the performance of an organization. Further, the study found that the materials arriving promptly on need and high automation level of production processes lead to great performance of an organization.

Value Stream Mapping is a visual way of depicting and improving the flow of manufacturing and production process, also the information that controlling the flow of materials through the process.

Finally, on machine maintenance and the performance of the National Gas and Industrialization Co. (GASCO) headquartered in Riyadh city, the study found that preventive maintenance is carried out on machine. The study further established that

replacement of a malfunctioning machine or equipment is prompt and this improves machine productivity over time. However, the study found that a regular machine downtime will lead to low production. Maintenance is a preventive measure that can be set up in the plant or outsourced and machine downtime can impact negatively on the performance of a plant.

5- Summary, Conclusion and Recommendations

5-1 Introduction

This chapter presents the conclusions and recommendations for practice and further study on the problem. The main objective of this study, which was to investigate the operations management practices of the National Gas and Industrialization Co. (GASCO) headquartered in Riyadh city. The study also sought to investigate the operational performance of the factories and finally to determine the relationship between operations management practices and operational performance of the National Gas and Industrialization Co. (GASCO) headquartered in Riyadh city.

5-2 Summary

The study found that there is a positive significant relationship between supply chain and performance of the National Gas and Industrialization Co. (GASCO) headquartered in Riyadh city. The study found that production is sensitive to demand changes and that the production materials arrive promptly on need to a moderate extent. In addition, the study revealed that inventory level over the passage of time shows declining trend to a moderate extent and that the supply chain programs are regularly reviewed to a littler extent. The study revealed that there is a positive significant relationship between the operations management variables; lean management, value stream mapping, machine maintenance and the performance of the National Gas and Industrialization Co. (GASCO) headquartered in Riyadh city. The constraints had a negative relationship to the performance.

5.3 Conclusion

The study aimed at identifying the operations management practices in the National Gas and Industrialization Co. (GASCO) headquartered in Riyadh city. It was found that the factories all practice the operations practices of supply chain, lean management, value stream mapping, constraints and machine maintenance. The operations practices and performance were analyzed using regression.

The study concluded that there was a positive significant relationship between supply chain, lean management, and performance of the National Gas and Industrialization Co. (GASCO) headquartered in Riyadh city. Production was found sensitive to demand changes and that the arriving of production materials promptly on need to improve the performance of the National Gas and Industrialization Co. (GASCO) headquartered in Riyadh city. The study revealed that inventory level over the passage of time shows declining trend and that the supply chain programs are regularly reviewed. This depicts that regular reviewing of chain programs enhances production process thus improving the performance of an organization.

5-4 Limitations of the Study

The unwilling respondents to reveal information which may be classified as confidential and to minimize this, the researcher informed the respondents that the information they had offered would be treated with utmost confidentiality and a letter from the learning institution was attached to each questionnaire. The questionnaires were designed to be sent out and filled via the internet, leaving the researcher unable to answer some concerns the respondents had about filling out the questionnaire. Personal presence could have increased the response rate. These findings are more relevant to the National Gas and Industrialization Co. (GASCO) headquartered in Riyadh city, only and other factories that are privately owned or not under the management of the National Gas and

Industrialization Co. (GASCO) were not included in the analysis to have an LPG industry analysis.

5-5 Recommendations of the Study

The study revealed that supply chain management practices are applied in the National Gas and Industrialization Co. (GASCO) headquartered in Riyadh city. It will be important for the LPG factories to be urged to adopt all the practices under supply chain management in order to enhance performance. The companies should be encouraged to enhance adoption of these practices since they have the potential of improving their performance. An increase in lean management would enhance performance of the National Gas and Industrialization Co. (GASCO) headquartered in Riyadh city.

The study therefore recommends that quality objectives should be integrated with production objectives as this will improve labor productivity in the organization which will lead to improved performance of the National Gas and Industrialization Co. (GASCO) headquartered in Riyadh city.

Increased constraints affect performance of the National Gas and Industrialization Co. (GASCO) headquartered in Riyadh city, negatively. The study therefore recommends that the management of various LPG factories under the National Gas and Industrialization Co. (GASCO) headquartered in Riyadh city, should ensure that workload is well structured and distributed to production stages to improve the production performance of these companies.

The study also recommends that all the staff involved in LPG production should undergo training to better their skills in LPG production process which will in turn improve the performance of the organization. Increased value stream mapping improves the performance of the National Gas and Industrialization Co. (GASCO) headquartered in Riyadh city. Declining leaf wastages in productions and flow of information is from

bottom to top and top to bottom improves their performance of the National Gas and Industrialization Co. (GASCO) headquartered in Riyadh city.

The study thus recommends that a reliable communication channels should be enhanced among all the staff working in various organizations under the National Gas and Industrialization Co. (GASCO) headquartered in Riyadh city, which in turn will lead to accountability hence improved performance of the organization.

In relation to machine maintenance and performance of the National Gas and Industrialization Co. (GASCO) headquartered in Riyadh city, the study revealed that preventive maintenance and replacement of a malfunctioning machine or equipment improves the production level.

The study thus recommends that all organizations under the National Gas and Industrialization Co. (GASCO) headquartered in Riyadh city should have a skilled LPG managed to handle issues on machine maintenance and replacement as this will lead to continued production hence improved performance of the organizations.

5-6 Suggestion for Further Studies

The study collected data from the managerial and production assistant staff working at the National Gas and Industrialization Co. (GASCO) headquartered in Riyadh city. Data was collected on just five operations management variables of supply chain, lean management, value stream mapping, constraints and machine maintenance. These operations practices explained 66.3% of performance. Future studies should be directed towards identifying the other aspects affecting performance in these factories, representing 33.7% of their performance. The study was directed only towards the LPG industry. It was determined that operations management plays a major role in determining performance of the industry. There are many manufacturing industries in Saudi Arabia, dealing with various products. Future research should be directed towards identifying the

operations practices adopted in these industries and their relationship to their performance.

References

- 3M Construction Assembling & Trading Co., Ltd. (2023). Saudi Aramco LPG Prices per Metric Tonne 2023. <https://3mgas.vn/news/saudiaramco-lpg-prices-per-metric-tonne-mt-n15>
- Battistoni, E., Bonacelli, A., & Schiraldi, M. (2013, January 1). *An Analysis of the Effect of Operations Management Practices on Performance*. <https://journals.sagepub.com/doi/10.5772/56919>
- Cut, M. (Ed.). (2017, June 15). *Lean thinking*. The Five Steps of the Lean Thinking Process. <https://www.makercut.com/2017/06/15/lean-thinking/>
- GASCO (Ed.). (2024). *About the Company, Company Activities, Company Products, Industrial Sector*. National Gas & Industrialization Company | Home Page. <https://www.gasco.com.sa/en>
- Goldratt, E. (2021). *Theory of Constraints (TOC)*. Theory of Constraints of Eliyahu M. Goldratt. <https://www.tocinstitute.org/theory-of-constraints.html>
- LAUZIER, J. (2021, July 22). A Guide to Preventive Maintenance in Manufacturing. <https://www.machinemetrics.com/blog/preventive-maintenance>
- Lean Manufacturing Tools. (2024). *What is Lean | Lean Manufacturing Definition*. Lean Manufacturing Tools, Techniques and Philosophy | Lean and Related Business Improvement Ideas. <http://leanmanufacturingtools.org/34/lean-manufacturing-definition-2/>
- Lucid Software Inc. (2024). What is Value Stream Mapping. <https://www.lucidchart.com/pages/value-stream-mapping>
- McAleavey., E. (2014, December 3). Saudi Arabia's LPG demand up | Hydrocarbon Engineering. <https://www.hydrocarbonengineering.com/petrochemicals/03122014/saudi-arabia-lpg-demand-1726/>
- Ministry of Energy in Saudi Arabia | Home Page. (2024). <https://www.moenergy.gov.sa/en>
- Ministry of Environment, Water and Agriculture in Saudi Arabia | Home Page. (2024). <https://mewa.gov.sa/en>
- Pennsylvania State University. (2023). Lesson 1: Collecting and Summarizing Data | STAT 500. <https://online.stat.psu.edu/stat500/lesson/1>

-
- Pennsylvania State University. (2023). Lesson 4: Sampling Distributions | STAT 500.
<https://online.stat.psu.edu/stat500/lesson/4>
 - Purdue University. (2021, May 30). *Value Stream Mapping: The Search for Adding Value and Eliminating Waste*. Value Stream Mapping - Purdue Lean Six Sigma Online.
<https://www.purdue.edu/leansixsigmaonline/blog/value-stream-mapping/>
 - Supply Chain Management - An Introduction and Practical Tools for Procurement Practitioners (First Edition). (n.d.). . The World Bank. March 2023,
<https://thedocs.worldbank.org/en/doc/1c3b517f003b53a2e2e170e93124be84-0290032023/original/World-Bank-Supply-Chain-Management-Guidance.pdf>
 - Wikipedia, the free encyclopedia. (2024). Lean Manufacturing.
https://en.wikipedia.org/wiki/Lean_manufacturing
 - Wikipedia, the free encyclopedia. (2023). Lean Six Sigma.
https://en.wikipedia.org/wiki/Lean_Six_Sigma
 - Wikipedia, the free encyclopedia. (2024). *Liquefied Petroleum Gas*.
https://en.wikipedia.org/wiki/Liquefied_petroleum_gas
 - Zuraidah RM Rasi, R. (2015, March 28). Relationship Between Lean Production and Operational Performance in the Manufacturing Industry.
<https://iopscience.iop.org/article/10.1088/1757-899X/83/1/012016>

Appendices

Appendix 1: Questionnaire

This questionnaire is intended to collect information aimed at understanding the practice of Operations Management in the National Gas and Industrialization Co. (GASCO) headquartered in Riyadh city. Honesty in responding to the questions will be highly appreciated. The information received will be treated with confidentiality and for academic purpose only.

Section A – Employee Background

Factory: _____
Name: _____
Designation: _____

Section B - Operations Management Practices

This section aims to review the factory's operations management practices. Tick the on the box that best describes the extent to which the provided statements are practiced in your factory. The choices are listed from 5 to 1 where: 5= Very Great Extent, 4= Great Extent 3= Moderate Extent 2= Little extent 1= Not at all.

SL	Operations management practices	Very Great Extent	Great Extent	Moderate Extent	Little extent	Not at all
		5	4	3	2	1
1	Automation of production processes is high					
2	Preventive maintenance carried out on machines					
3	Training on bettering production is regular					
4	Workers are empowered					

SL	Operations management practices	Very Great Extent	Great Extent	Moderate Extent	Little extent	Not at all
		5	4	3	2	1
5	Workload is well structured and distributed to production stages					
6	Quality objectives are integrated with production objectives					
7	Quality checks are carried out on the raw materials acquired					
8	The rate of correction and repairs done is high					
9	Machine productivity is improving over time					
10	The flow of information is from bottom to top and top to bottom					
11	Production is sensitive to demand changes					
12	Control charts are plotted to measure quality					
13	Machine downtime is a regular feature					
14	Inventory level over the passage of time shows declining trend					
15	Wastages in productions are declining					
16	Replacement of a malfunctioning machine or equipment is prompt					
17	Labor productivity is improving over time					
18	The supply chain programs are regularly reviewed					
19	The materials arrive promptly on need					

Appendix 2: Operational Performance Data Collection Sheet

Cost performance	Financial year
2023-2024	
Produced kilograms in the year	
Total production cost for the year	

دور التنبؤ بالأزمات في تفادي المعوقات والمخاطر في المنشآت الصغيرة والمتوسطة في حي الروضة المملكة العربية السعودية

مشاعل ناصر القحطاني*، نورة خالد القحطاني، وصايف محسن القحطاني

ماجستير إدارة الأعمال، كلية الإدارة، جامعة ميد أوشن

*mnq666@hotmail.com

وليد عبد الجواد سليمان صديق، الفيصل عبد الحميد محمد حسن

كلية الإدارة، جامعة ميد أوشن

مستخلص الدراسة

يعد التنبؤ بالأزمات من العلوم المهمة في العلوم الإدارية، وخاصة في نطاق المنشآت الصغيرة والمتوسطة، لكونه أكثر تأثر من غيرها وذلك نتيجة لإمكاناتها المالية والإدارية والبشرية المحدودة، ونظراً لهذه الأهمية هدفت هذه الدراسة إلى قياس دور التنبؤ بالأزمات في تفادي المعوقات والمخاطر لدى المنشآت الصغيرة والمتوسطة في حي الروضة - المملكة العربية السعودية، ولكي تتمكن الباحثات من التحقق من فرضيات الدراسة وتحقيق أهدافها، سلكت المنهج الوصفي التحليلي، بأسلوبه المسحي الاجتماعي، كما أنها اعتمدت في دراستها على الاستبيان، والتي تم بناءه عبر تطبيق نماذج Google Drive لغرض إرساله عبر رابط إلكتروني لعينة قدرها 178 فرداً من ملاك هذه المنشآت ومدراءها.

كما استعانت الباحثات بتطبيق SPSS لعمل الاختبارات الإحصائية الخاصة بالتأكد من سلامة الاستبيان، وكذلك المخصصة لحساب الأثر، والفروق الإحصائية وقد خلصت الدراسة إلى:

- وجود دور ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة 0.05 للتنبؤ بالأزمات في تفادي المعوقات والمخاطر.
- لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة 0.05 بين متوسطات إجابات العينة، سواءً تجاه التنبؤ بالأزمات، أو تجاه تفادي المعوقات والمخاطر والذي تعزى للمتغيرات الشخصية للدراسة.

كما قدمت الدراسة العديد من التوصيات أبرزها:

- على المنشآت الصغيرة والمتوسطة في منطقة القصيم تجهيز كادر وظيفي احتياطي تفادياً لتوقف كادرها عن العمل، لكي تضمن الاستمرارية في الأعمال في حال توقفت العمالة عن العمل.

The role of predicting crises in avoiding obstacles and risks in small and medium enterprises in Al-Rawdha district, Kingdom of Saudi Arabia

Mashael Nasser Alkahtani*, Noura Khaled AlQahtani, Wasayf Mohsen AlQahtani

MBA, School of Management, Mid-Ocean University

*Mnq666@hotmail.com

Al-Faisal Abdul Hamid and Walid Soliman

School of Management, Mid-Ocean University

Abstract

Crisis forecasting is one of the important sciences in management sciences, especially within the scope of small and medium enterprises, because it is more affected than others as a result of their limited financial, administrative and human capabilities. Given this importance, this study aimed to measure the role of crisis forecasting in avoiding obstacles and risks for small and medium enterprises in... Al Rawdah District - Kingdom of Saudi Arabia. In order for the researcher to be able to verify the study hypotheses and achieve its objectives, she followed the descriptive analytical approach, in its social survey style. She also relied in her study on the questionnaire, which was built via the Google Drive forms application for the purpose of sending it via an electronic link to a sample. An amount of 178 individuals are owners and managers of these establishments. The researcher also used the SPSS application to conduct statistical tests to ensure the integrity of the questionnaire, as well as to calculate the impact and statistical differences. The study concluded:

- There is a statistically significant role at the significance level of 0.05 for predicting crises and avoiding obstacles and risks.
- There are no statistically significant differences at the significance level of 0.05 between the averages of the sample's answers, whether regarding predicting

crises, or avoiding obstacles and risks, which is attributed to the personal variables of the study.

The study also presented many recommendations, most notably:

Small and medium enterprises in the Qassim region must prepare a reserve staff to avoid their staff from stopping work, in order to ensure business continuity in the event that workers stop working.

الفصل الأول: الإطار العام للدراسة

1.1 مقدمة

تعتبر المنشآت الصغيرة والمتوسطة من أهم القطاعات الاقتصادية في جميع الدول حول العالم، وذلك لاستقطابها نسبة عالية من العمالة وتوفيرها لمئات الآلاف من الفرص الوظيفية، ولمساهمتها البالغة في رفع الناتج المحلي للدول، ودع الاقتصادات، وذلك من خلال الخدمات والمنتجات التي تقدمها، والتي يختلف تصنيفها من دولة لأخرى وذلك لاعتبارات تتعلق بعدد العاملين فيها، أو رأس مالها، وهي محط أنظار الباحثين حيث تناول الكثير منهم العديد الإشكاليات التي تدور حول المنشآت الصغيرة والمتوسطة.

ويعد التنبؤ الوقائي مطلباً أساسياً في عملية إدارة الأزمات من خلال إدارة سبّاقة، تعتمد على الفكر التنبؤي الإنذاري لتفادي التعرض لتبعات أزمة، والتي قد لا تتحملها المؤسسات الصغيرة والمتوسطة نتيجة لعوامل متعددة، جعلتها هذه العوامل أضعف أمام الأزمات كضعف رأس المال، وضعف الكادر؛ لذا يجب تدريب العاملين على التنبؤ بالأزمات، والتعرف على أنواعها كالأزمات السياسية، والعسكرية، والصحية، وتدريبهم على كيفية الاستعداد لتفاديها، وتخفيض أضرارها في حال مواجهتها.

إن المنشآت الصغيرة والمتوسطة في المملكة العربية السعودية تحظى بأهمية كبيرة وهي محط أنظار رؤية 2030 والتي جاءت لتعزز دورها وتمكين رواد الأعمال، وذلك باعتبار القطاع الخاص في الاقتصاد عجلة النمو، وباعتباره أيضاً العمود الفقري لهذا النمو والتوجه الإيجابي؛ حيث يتواجد في المملكة العربية السعودية أكثر من 750.000 منشأة تصنف على أنها منشآت متناهية الصغر، وصغيرة، ومتوسطة (الرشيد، 2022م).

ويعد موضوع الأزمات من المواضيع شائعة الدراسة في مجال العلوم الإدارية والمحاسبية، إلا أن أغلب الدراسة دارت حول مواضيع معينة ولم تم دراسة العديد من المواضيع المتعلقة بإدارة الأزمات، كأهمية التنبؤ في تفادي المعوقات والمخاطر والذي له أهمية كبيرة في كونه يساهم في تجنب المنشآت الصغيرة

والمتوسطة الكثير من المضار الناتجة عن تعرضها لأزمة سواءً كانت هذه الأزمة مالية أو متعلقة بالأداء والإنتاج وغيرها من المخاطر.

ومنها ما لقد حظيت المنشآت الصغيرة والمتوسطة بالعديد من الدراسات السابقة ومنها ما تركز على المعوقات التي تواجهها كدراسة العوض وأبو كركي، (2017م)، تركز على دورها في التنمية والاقتصادية ودعم الناتج المحلي كدراسة النهدي (2019م) أما أغلب الدراسات الأجنبية فقد ركزت إما على طريقة إدارة الأزمات كدراسة (Jonas , 2022) وحسب علم الباحثات هناك حاجة إلى تناول موضوع التنبؤ بالأزمات في المنشآت الصغيرة والمتوسطة لأهمية هذا الموضوع لضمان استمرارية تلك المنشآت في سوق العمل.

2.1 مشكلة الدراسة

تواجه المنشآت الصغيرة والمتوسطة العديد من الأزمات والمخاطر التي قد لا تقف عند الإضرار بها، بل قد تؤدي بها وتسبب بالقضاء عليها نهائياً وذلك للعديد من العوامل التي تجعل منها ضعيفة أمام تلك المخاطر، أهمها ضعف كفاءة الإدارة لدى مدراءها، كذلك ضعف رأس المال لديها، وهناك عوامل أخرى تتعلق بمصدر المخاطر، فهناك أزمات قد تتسبب بمخاطر طفيفة نظراً لضعفها وقصر وقتها، وهناك أزمات قد تولد معوقات ومخاطر كبيرة وذلك لشدتها ولطول بقائها.

تواصل المملكة العربية السعودية دعمها اللامحدود لقطاع المنشآت الصغيرة والمتوسطة لما لها من دور مهم في تعزيز الاقتصاد الوطني، ودفع عجلة التنمية، وتوسيع القاعدة الإنتاجية، وتسعى المملكة إلى مواكبة كل الاحتياجات الأساسية لها، من خلال تقديم الخدمات الداعمة وفرص الأعمال لتعزيز نموها وبناء قدرتها وتعزيز قدرتها التنافسية، إلى جانب دعم رواد الأعمال الطموحين لتحقيق زيادة في معدلات تأسيس الشركات الجديدة.

وإن شاع تناول موضع الأزمات في مجال العلوم الإدارية إلا أنها تركز حول مواضيع معينة ولم يتم التركيز على الأزمات التي تتسبب بمخاطر ومعوقات للمنشآت الصغيرة والمتوسطة وحسب إفادة دراسة (2020) Surangi & Adikaram والتي قامت بمراجعة الأدبيات التي عنيت بدراسة الأزمات في المنشآت الصغيرة والمتوسطة فإن المنشآت الصغيرة والمتوسطة لم تحظى بقدر كافٍ من الدراسات فيما يتعلق بإدارة الأزمات فيها، وإن تم تناولها فإنه يتم من ناحية مالية بحثه ومن هنا ظهرت الحاجة إلى هذه الدراسة والتي يمكن توضيح مشكلتها من خلال السؤال الرئيسي التالي:

- ما دور التنبؤ بالأزمات في تفادي المعوقات والمخاطر في المنشآت الصغيرة والمتوسطة في حي الروضة المملكة العربية السعودية؟

3.1 أسئلة الدراسة

تتفرع من السؤال الرئيسي السابقة الأسئلة الفرعية التالية:

- ماهي المخاطر والمعوقات التي تواجه المنشآت الصغيرة والمتوسطة في حي الروضة في المملكة العربية السعودية.
- هل يساهم التنبؤ بالمخاطر على تفادي المعوقات والمخاطر لدى المنشآت الصغيرة والمتوسطة في حي الروضة في المملكة العربية السعودية.
- هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة 0.05 بين آراء أصحاب المنشآت الصغيرة والمتوسطة في حي الروضة تعزى للمتغيرات الشخصية والمتمثلة بالنوع، والعمر، والمؤهل العلمي، وسنوات والخبرة.

4.1 أهداف الدراسة

الهدف العام للدراسة: تسعى الدراسة الحالية إلى بناء إطار عام يكشف دور التنبؤ بإدارة الأزمات في تفادي المعوقات والمخاطر في المنشآت الصغيرة والمتوسطة في حي الروضة المملكة العربية السعودية. وتتفرع من هذا الهدف الأهداف الفرعية التالية:

- (1) بيان ما يتعلق بالتنبؤ بالأزمات من الناحية النظرية لكونه من المفاهيم المهمة في العلوم الإدارية.
- (2) الكشف عن أبرز المخاطر والمعوقات التي تواجه المنشآت الصغيرة والمتوسطة في حي الروضة المملكة العربية السعودية.
- (3) قياس دور التنبؤ بالأزمات في تفادي المعوقات والمخاطر لدى المنشآت الصغيرة والمتوسطة في حي الروضة المملكة العربية السعودية.
- (4) التحقق من الفروق الإحصائية بين إجابات العينة تجاه متغيرات الدراسة والتي تعزى للعوامل الديمغرافية المتمثلة بالعمر، والنوع، والمؤهل العلمي، وسنوات الخبرة.

5.1 أهمية الدراسة

تكتسب هذه الدراسة أهميتها من نواحٍ عديدة، فهي تتناول قطاع اقتصادي مهم يساهم في رفد الاقتصاد الوطني، عبر زيادة الناتج المحلي من خلال إنتاج السلع والخدمات، كما أن قطاع المنشآت الصغيرة والمتوسطة، يساهم في التنمية المستدامة من خلال رفع نصيب الفرد، والقضاء على مستويات البطالة؛

فالمنشآت الصغيرة والمتوسطة توفر عشرات الآلاف من الوظائف، كما أنها تعتبر المصدر الرئيسي لدخل آلاف الأسر في المملكة العربية السعودية، لذا من المهم عمل الدراسات حول الظواهر المتعلقة بهذه المنشآت ويمكن بيان أهمية هذه الدراسة من الناحيتين النظرية والعملية وذلك كما يلي:

(1) الأهمية النظرية: توضح النقاط التالية الأهمية النظرية للدراسة:

- أهمية رفع المستوى المعرفي لأصحاب المنشآت الصغيرة والمتوسطة بما يتعلق بإدارة الأزمات والكوارث وذلك لأهمية الإبقاء عليها وضمان استمرارية نشاطها كونها حاضنة للشباب السعودية.
- قلة الدراسات التي تناولت موضوع إدارة الأزمات في المنشآت الصغيرة والمتوسطة - حسب علم الباحثات- ولهذا يجب تكثيف الدراسات حول التنبؤ ودوره في إدارة الأزمات في قطاع المنشآت الصغيرة والمتوسطة.
- تفيد الدراسة الحالية المتخصصين والمهتمين بالعلوم الإدارية كونها تتناول موضوعاً مهماً متصل بجوهر العمليات الإدارية خاصة فيما يتعلق بالمعوقات والمخاطر التي تواجه المنشآت الصغيرة والمتوسطة.
- تعد الدراسة الحالية دراسة سابقة للراغبين في عمل دراسات حول هذا الموضوع، كما تعد إضافة متواضعة إلى مكتبة القسم في الجامعة.

(2) الأهمية العملية: يمكن إبراز الأهمية العملية لهذه الدراسة من خلال النقاط التالية:

- تساعد الدراسة الحالية أصحاب المنشآت الصغيرة والمتوسطة على تفادي المعوقات والمخاطر القادمة، فهي توضح لهم آلية التعامل معها من خلال توصيات يتم التوصل إليها وفق نتائج علمية دقيقة.
- تقيس الدراسة الحالية مستوى وعي أصحاب المنشآت الصغيرة والمتوسطة في حي الروضة بأهمية التنبؤ بالأزمات، كما أنها تحدد الطرق التي يمكن عبرها زيادة مستوى هذا الوعي.
- تكشف الدراسة الحالية المعوقات والمخاطر التي تواجه أصحاب المنشآت الصغيرة والمتوسطة، وهذا يمكن في تحديد الطريقة التي يمكن التغلب عليها.

6.1 فرضيات الدراسة

تسعى الباحثات من خلال هذه الدراسة إلى التحقق من الفرضيات التالية:

- الفرضية الصفرية الأولى H_0 : لا يوجد تأثير دال إحصائياً عند مستوى الدلالة 0.05 للتنبؤ بالأزمات في تفادي المعوقات والمخاطر لدى المنشآت الصغيرة والمتوسطة في حي الروضة المملكة العربية السعودية.

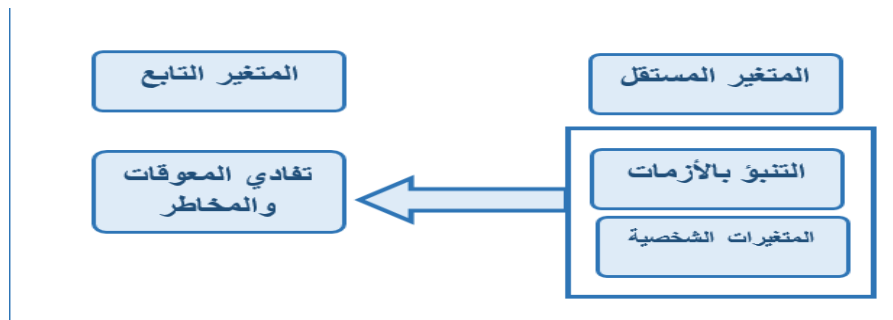
- الفرضية البديلة الأولى H_1 : يوجد تأثير دال إحصائياً الدلالة 0.05 للتنبؤ بالأزمات في تفادي المعوقات والمخاطر لدى المنشآت الصغيرة والمتوسطة في حي الروضة المملكة العربية السعودية.

- الفرضية الصفرية الثانية H_0 : لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة 0.05 بين آراء أصحاب المنشآت الصغيرة والمتوسطة في حي الروضة تعزى للمتغيرات الشخصية المتمثلة بالنوع، والعمر، والمؤهل العلمي، وسنوات الخبرة.

- الفرضية البديلة الثانية H_0 : توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة 0.05 بين آراء أصحاب المنشآت الصغيرة والمتوسطة في حي الروضة تعزى للمتغيرات الشخصية المتمثلة بالنوع، والعمر، والمؤهل العلمي، وسنوات الخبرة.

7.1 نموذج الدراسة

الشكل (1.1): نموذج الدراسة
المصدر: من إعداد الباحثات بالاعتماد على دراسة (العوض وأبو كركي، 2017م)، (فنديل، 2019)



8.1 حدود الدراسة

تتأطر هذه الدراسة بالحدود الآتية:

- الحدود الموضوعية: دور التنبؤ بالأزمات في تفادي المعوقات والمخاطر لدى المنشآت الصغيرة والمتوسطة في حي الروضة المملكة العربية السعودية.

- الحدود الزمانية: العام الجامعي 1445هـ الموافق 2023-2024م.

- الحدود البشرية: مدراء وملاك وموظفي المنشآت الصغيرة والمتوسطة في حي الروضة المملكة العربية السعودية.

- الحدود المكانية: حي الروضة - الرياض - المملكة العربية السعودية.

9.1 مصطلحات الدراسة

تتضمن الدراسة المصطلحات التالية:

(1) التنبؤ بالأزمات:

- في اللغة: التَّبَأُ: الْخَبْرُ، وَالْجَمْعُ أَنْبَاءٌ، وَإِنَّ لِفُلَانٍ نَبَأً أَي خَبْرًا، وَقَدْ أَنْبَأَهُ إِيَّاهُ وَبِهِ، وَكَذَلِكَ نَبَأَهُ، مُتَعَدِّيَةٌ بِحَرْفٍ وَعَيْرِ حَرْفٍ، أَي أَخْبَرَ. وَنَبَأْتُ عَلَى الْقَوْمِ أَنْبَأْتُ نَبَأً إِذَا ظَلَعْتَ عَلَيْهِمْ (ابن منظور، 1414هـ) (ج1) ص (164).

- اصطلاحاً: الأزمة كلمة يونانية الأصل ارتبطت بعلم الطب الإغريقي حيث ترجع إلى المصطلح (كرينو) وهي لحظة تحول حالة المريض إلى الأسوأ، وسرعان ما انتقل هذا المفهوم إلى العلوم الإنسانية الأخرى خاصة علم السياسة، وعلم النفس، وعلم الاقتصاد، وكان لتفجر الأزمات الاقتصادية في أواخر الستينات دورها في انتشار هذا المصطلح ليشمل جوانب متعددة في مختلف المجالات، وقد التفت العرب لهذا المصطلح ليكون ترجمة للكلمة الإنجليزية crisis (حلاق، 2020م، ص 2)

- اصطلاحاً: عرفها الدكتور يوسف أبو فارة (2020م) بأنها "لحظة حرجة وحاسمة تهدد مصير ما يتعرض لها، وتضع صعوبات كبيرة أمام صناع القرار في ضوء زيادة مستوى حالة عدم التأكد، وعدم توافر الكم والنوع الكافي من البيانات والمعلومات والمعرفة اللازمة والمطلوبة للتعاطي مع الواقع الحالي في ظل وقوع الأزمة (ص 24).

- إدارة الأزمات: "علم يتناول الأساليب التي يعالج بها القادة الأزمات، فهو علم خاص له مبادئه واستراتيجياته الخاصة، ولكنه على وجه العموم فن إدارة الحوادث الصعبة (القناني، 1995م: 9).

- المنشآت الصغيرة والمتوسطة: لا يوجد تعريف ثابت يعرف المنشآت الصغيرة والمتوسطة، وإنما صنفت بعدة تصنيفات من قبل عدة هيئات دولية حسب معايير العمالة، أو حجم الأصول. وصنفتها النظام السعودي حسب عدد العاملين فمتناهية الصغر من يعمل بها 1-5 موظف، والمنشآت الصغيرة من لديها من 6-49 موظفاً، أما المنشآت المتوسطة من لديها من 50 إلى 249 موظفاً.

9.1 النظرية المتبعة في الدراسة

هناك العديد من النظريات المتصلة بعلم إدارة الأزمة ذكرها روبرت أولمر (2015م) كمنظريّة صياغة الخبر، ونظريّة تبرير الشركة، ونظريّة إصلاح الصورة ولكن هذه النظريات ركزت على التبرير للجمهور، وترتكز هذه الدراسة على نظريّة خطاب التجديد والتي تظهر أهمية إعادة البناء والتعلم والفرص أكثر من الصورة والسمعة، وذلك لكون الأزمات تحمل أيضاً احتمال وجود الفرص، ونظريّة خطاب التجديد نظريّة توجد على نمو عملية التعلم وتحقق الفرص أعقاب كل الأزمات، ولديها أربعة أهداف أساسية في خطاب التجديد، التعلم المؤسسي، والتواصل الأخلاقي، والرؤية التقدمية، وليس الرؤية الرجعية، والخطاب المؤسسي المناسب، فهي تعتقد أن بإمكان المؤسسة أن تخرج من الأزمة بنجاح، وأن باستطاعتها التعلم من الحدث، كما أنها تقوم على أن الأزمات تعلم المنشآت عدم تعرضها لأزمات مشابهة في المستقبل، من خلال الاستجابة السريعة للمخاطر قبل وأثناء وبعد الأزمة، فالمؤسسات التي لم تستعد بصورة كافية لا بد أن تعمل على إيجاد مبررات لتلك الأعمال في وقت ما.

أما ما يتعلق لاستجابة التجديد فو ذلك التواصل الذي يركز على المستقل لا على الماضي، فالنظريات التي تؤكد على الصورة أو السمعة إنما تركز على رؤية رجعية تدور حول من المسئول، أما تلك التي تسعى إلى إيجاد استجابة مجددة أكثر تقدماً تركز على المستقبل، وليس على الماضي، فهي تتعلم من أخطائها، وتُفعم تواصلها بتفاؤل عريض، وتهتم بإعادة البناء لا على قضايا اليوم والخطأ.

الفصل الثاني: الإطار النظري والدراسات السابقة

تمهيد

يتكون هذا الفصل من جزئين رئيسيين يختص الجزء الأول بالإطار النظري للدراسة، وفيه سيتم تفصيل كلاً من التنبؤ الأزمات بدءاً بالتعريف بالأزمات وذكر خصائصها، انتقالاً للتنبؤ بالأزمات، ومن ثم تفصيل ما يتعلق بالمنشآت الصغيرة والمتوسطة، ومن ثم سرد بعض الدراسات السابقة المتعلقة بإدارة الأزمات في المنشآت الصغيرة والمتوسطة.

1.2 التنبؤ بالأزمات

يتناول المبحث الحالي التنبؤ بالأزمات بدءاً بالتعريف بالأزمات وبيان خصائصها، وانواعها، ومراحلها، انتقالاً إلى التنبؤ بالأزمات وذلك على النحو الآتي:

1.1.2 مفهوم الأزمات

الأزمة كلمة يونانية الأصل ارتبطت بعلم الطب الإغريقي حيث ترجع إلى المصطلح (كرينو) وهي لحظة تحول حالة المريض إلى الأسوأ، وسرعان ما انتقل هذا المفهوم إلى العلوم الإنسانية الأخرى خاصة علم السياسة، وعلم النفس، وعلم الاقتصاد، وكان لتفجر الأزمات الاقتصادية في أواخر الستينات دورها في انتشار هذا المصطلح ليشمل جوانب متعددة في مختلف المجالات (حلاق، 2020م، ص 2).

ليست الأزمة سمة من سمات العصر الحالي فقط، فهي مرتبطة بوجود الإنسان، ورغم حداثة الموضوع من وجهة نظر السياسيين والاقتصاديين إلا أن ابن سينا قد تطرق إليها عند إشارته إلى الآثار النفسية والجسدية للأزمات والكوارث، فالأزمة حقيقة من حقائق الحياة الثابتة، وتحظى التحديات الداخلية والخارجية باهتمام الأنظمة الحاكمة التي تعمل جاهدة على إدارة الأزمات التي تنشأ عن التهديدات والتحديات بنجاح تجنب المستهدف الأزمة أو تخفف النتائج عنه (هويدي، 1993م، ص 2).

لقد تم تعريف الأزمة بالعديد من التعريفات ولتوضيح هذا المفهوم سنتناوله من الناحية اللغوية أولاً ومن ثم اصطلاحاً وذلك على النحو الآتي:

أولاً: المفهوم اللغوي للأزمة:

أشارت معاجم اللغة العربية بأن الأزمة تعني القحط والشدة، وذلك إشارة إلى حالة طارئة وموقف استثنائي مغاير لما جرت عليه العادة، وقد غاب هذا المصطلح في الأدبيات العربية القديمة، وقد التفت العرب لهذا المصطلح ليكون ترجمة للكلمة الإنجليزية crisis. (أبو فارة ي، 2020م).

ثانياً: المفهوم الاصطلاحي للأزمة:

لقد تم تعريف الأزمة اصطلاحاً بالعديد من التعريفات منها:

عرفها الدكتور يوسف أبو فارة (2020م) بأنها "لحظة حرجة وحاسمة تهدد مصير ما يتعرض لها، وتضع صعوبات كبيرة أمام صناع القرار في ضوء زيادة مستوى حالة عدم التأكد، وعدم توافر الكم والنوع الكافي من البيانات والمعلومات والمعرفة اللازمة والمطلوبة للتعاطي مع الواقع الحالي في ظل وقوع الأزمة (ص 24).

وعرفت أيضاً بأنها: "خلل يؤثر تأثيراً مادياً على النظام كله، كما أنه يهدد الافتراضات الرئيسية التي يقوم عليها هذا النظام، وتتسم الأزمة غالباً بعناصر المفاجأة وضيق الوقت ونقص في المعلومات بالإضافة إلى عوامل التهديد المادي والبشري" (رجب، 2000م، ص 13).

وهناك من عرف الأزمة بأنها "موقف طارئ في صورة كارثة طبيعية، أو أزمة مفاجئة أو حادث غير متوقع، ويترتب على ذلك حدوث مشكلات تتطلب المواجهة الفورية وتوفير بدائل سريعة (العقيل ، 2017م، ص6).

أما الغولي (2015م) فقد عرفتها بأنها "نقطة تحول، أو موقف مفاجئ يؤدي إلى أوضاع غير مستقرة، وحدث نتائج غير مرغوب فيها، في وقت قصير، مما يستلزم اتخاذ قرار محدد للمواجهة في وقت فيه الأطراف المعنية غير مستعدة، أو عاجزة عن المواجهة (ص7).

من خلال التعريفات السابقة للأزمة نجد أن جميعها تركزت في حول أن الأزمة حدث فجائي غير مرغوب به، يتسبب بأضرار، والتي تحتاج إلى سرعة استجابة وتسخير كل الإمكانيات لتجاوزها، فهي غير معلومة الزمن الذي تحدث به، كذلك الحجم الذي تصل إليه والمكان الذي تنطلق منه، فهي متعددة الأسباب والأنواع، وقد تصيب كافة القطاعات أو قطاع محدد.

2.1.2 مفهوم إدارة الأزمات

تجد الباحثات فرقا بين إدارة الأزمات والإدارة بالأزمات، فالأولى كيفية التغلب على الأزمة بأدوات علمية وإدارية مختلفة لتجنب السلبيات والاستفادة من الإيجابيات، أما الإدارة بالأزمات فهو خلق أزمة وهمية يتم من خلالها توجيه قوى الفعل السلوكي والاقتصادي إلى تكريس الأزمة أو إلى سلوك معين بشأنها.

إن إدارة الأزمات من المفاهيم الواسعة التي تحوي العديد من العمليات كالتهيئة العام، والاستجابة للمدى الواسع من حالات الكوارث والطوارئ، فإدارة الأزمات نظام يزود المنظمة باستجابة نظامية منتظمة تنسق وترتب حالات الأزمات، مما يمنح المنظمة القدرة على الاستمرار في أعمالها وتقديم الخدمات أو المنتجات وكسب الأرباح وغيرها وقد عرف (ابو فارة، 2020م) إدارة الأزمات بأنها: قدرة المنظمة على التعامل بسرعة وكفاءة وفاعلية مع العمليات الموقفية والشرطية بهدف تقليل المخاطر على صحة الإنسان وسلامته وأمنه، وسلامة ممتلكاته، من خلال منعها من الأساس أو تقليل المخاطر التي قد تنجم منها على الملكيات العامة والخاصة (ص34).

كما عرفها أيضاً بأنها: مدخل إداري متكامل يجري استخدامه للتعامل مع الأزمة باعتبارها نقطة تحول جوهرية نحو التدهور، ويستطيع المديرون أن يقودوا هذه النقطة في الاتجاه الإيجابي من خلال مدخل إدارة الأزمات وتعزيزه بالمدخل الفرعي في إدارة الأزمات وهو مدخل تخطيط الأزمات.

وقد ذكرت دون (Deon, 2020) أن هناك فرقا بين إدارة الأزمة وقيادة الأزمة وأن المؤلفون لم يؤلوا في كثير من الأحيان اهتماماً كافياً لمفهوم قيادة الأزمة في كتب إدارة الأزمة فكتبهم لم تعترف بها كوظيفة أو عملية مميزة، وهذا ما أدى إلى حدوث ارتباك وسوء فهم بين عامة الناس، وترى أيضاً أن إدارة الأزمة تبدأ

بالاعتراف بالمؤشرات التي تنذر بوجود أزمة، وبأنها رد فعل في المقام الأول لمعالجة الأزمة بعد حدوثها، وتعد إدارة الأزمة من وجهة نظرها "جزء من نظام أكبر لإدارة المخاطر التنظيمية من الناحية المثالية تبدأ قبل حدوث الأزمة فعلياً بتحديد المشكلات الرئيسية وتحديد أوليات المخاطر".

يرى الباحث أن الأزمات تختلف باختلافات كثيرة وهذه الاختلافات تؤثر تأثيراً مباشراً في طريقة إدارة الأزمة وأيضاً تختلف بالإمكانات البشرية والمادية اللازمة لمواجهة هذه الأزمة، فنطاقات الأزمة وشدها ومواطنها كثيرة، وهذا يحتم التجهيز المسبق والتوقع المستمر لحدوث الأزمات على مستويات مختلفة.

3.2.1 مفاهيم مرتبطة بالأزمة

توجد العديد من المفاهيم المرتبطة بصورة أو بأخرى بمفهوم الأزمة وأهم هذه المفاهيم ما يأتي:

أولاً: الكارثة: هو خطر، يهدد الممتلكات والأشخاص، ويمكن أن يؤدي إلى وقوع ضحايا من البشر وأضرار مادية فادحة، وتكون الأضرار في البلدان النامية أكبر نتيجة لضعف الإمكانيات التي قد تحد منها، أيضاً تكون الكارثة ناجمة عن أفعال الطبيعة كالزلازل والبراكين، والفيضانات، أو قد تكون فنية تحدث نتيجة أفعال الإنسان كالانفجارات الكبيرة وقد تتسبب الكوارث بالعديد من الأزمات، كتوفير الطعام والشراب، وتوفير المسكن والمأوى للمنكوبين، وظهور العديد من المشكلات الاجتماعية كتهب الممتلكات الخاصة والسرقة. (Bojan, 2017: 2).

يمكن القول أن هناك فروقاً بين الكارثة والأزمة فالكارثة في الأغلب تكون ناجمة عن عوامل خارجة عن إرادة الإنسان كالبراكين والفيضانات، بينما الأزمات تكون في الغالب ناتجة عن تصرفات التجمعات، والتنظيمات، والسلوكيات، كالأزمات السياسية، والأزمات الاقتصادية، وغيرها.

ثانياً: القوة القاهرة: القوة القاهرة ظرف يصعب التنبؤ به، ويصعب التحكم فيه، ويختلف عن الأزمة في كونه ذو طبيعة تعاقدية، والواقع أن العقد يلزم أطرافه بموجب مبدأ التعاقد بين الأطراف في الشريعة الإسلامية، فكلتا الطرفين ملزمان بتنفيذ ما تم الاتفاق عليه، والقوة القاهرة هي سبب يمنع الموظف أو المدير أو المنظمة أو حتى الدولة من الإيفاء بما تم الاتفاق عليه (عبد الرحمن، 2021م، ص3).

ثالثاً: الصدمة: هو حدث حاد غير متوقع يسبب شعور فجائي بالخداع والغدر، والإساءة غير المتوقعة، تسبب الصدمة بتتابع الأحداث بطريقة تعزز شعوراً مركباً من الخوف والدهشة والذهول والعجز وغير ذلك، وتعد الصدمة أحد الأعراض الأساسية للأزمة وتحدث عند حصول حدث كبير مفاجئ غير متوقع ويختلف مفهوم إدارة الأزمات عن إدارة الصدمات فإدارة الصدمات هي الإدارة التي تركز على شكل الصدمة وعلى إطارها وغلافها الخارجي (أبو فارة، 2020م، ص 58).

رابعاً: المشكلة: يتم تناول مفهوم المشكلة حسب نوع المشكلة فالمشكلة مفهوم يتواجد في أغلب العلوم فهو محط أنظار العلوم الاجتماعية والاقتصادية، والسياسية، والصحية، والمهم هنا هو التفريق بين مفهوم المشكلة والأزمة فالمشكلة قد تكون سبباً لحدوث الأزمة، وبالاستطاعة القول أن كل أزمة ناجمة عن مشكلة. والأزمات في حقيقتها الجوهرية مشكلات قوية وحادة يتم الشعور تجاهها بالانفعال والضغط الكبير.

خامساً: الصراع: إن كلاً من ظواهر الصراع والأزمات جزء لا غنى عنه من الوجود البشري والطابع البيئي، وكلتا الظاهرتين تؤثر على المنظمة سلباً ولكن بدرجات متفاوتة، فالأزمات ترتبط بشكل أساسي بالكوارث والمخاطر التي تؤثر على وظائف المنظمة حيث لا يتم اتخاذ استجابة عاجلة للتخفيف من حدوثها، بينما الصراع ليس ظاهرة خطيرة تماماً في مجملها كما يتصورها الناس ظاهرياً فهي ذات اتجاهين مختلفين يمثل فيهما الرأس النجاح ويمثل الذيل الفشل، ويؤثر الجانب الوظيفي " الرأس " على المنظمة بشكل إيجابي، بينما يترك الجانب غير الوظيفي " الذيل " للمنظمة عواقب سلبية ومدمرة تماماً مثل الأزمة، وعليه فإن الأزمة والصراع ظاهرتان متأصلتان بين الناس وبيئاتهم ولا يمكن القضاء عليها بل يمكن إدارتها من خلال اعتماد استراتيجيات ملائمة للسياق، ونخلص إلى أن الصراع قد ينشأ من الاختلافات الشخصية وعدم توافق الأهداف، بينما الأزمة تحدث نتيجة لكل من الفعل الطبيعي والبشري (Wobodo & Orianzi, 2020,3).

سادساً الحادث: هو موقف يمكن أن يؤدي إلى اضطراب أو خسارة أو حالة طوارئ أو أزمة، وهو حالة فجائية غير متوقعة تحدث بصورة سريعة وينتهي فور انقضاء الحادث، وليس للحادث امتدادات جوهرية، وتختفي آثاره مع اختفاء نتائج وتداعيات الحادث، بينما الأزمة حالة ذات مستوى عالٍ من عدم اليقين التي تعطل الأنشطة الأساسية وتتطلب إلى إجراءات عاجلة (Altawily, 2017).

4.1.2 خصائص الأزمة

ذكرت بورزان (2021م) العديد من الخصائص التي تميز الأزمة عن الظواهر الأخرى منها:

- (1) **المفاجأة:** تقع الأزمة فجأة ودون سابق إنذار، ويختلف سرعة انتشار الأزمة إذ قد يصل لدرجة عدم قدرة المنظمة على تجنبها.
- (2) **جسامة التهديد الفعلي أو المتوقع:** الأزمة ذات جسامة أكبر من الحوادث والمشكلات، فخطورتها الفعلية أو المتوقعة تشمل كامل النظام وتهدد الأسس التي يقوم عليها هذا النظام وافترضاها الأساسية.

- (3) فقدان السيطرة والتوازن: الأزمة نقطة تحول أساسية في أحداث متتابعة وسريعة، وتتسبب في بداياتها في الهلع والتوتر مما يضعف إمكانية رد الفعل السريع لمواجهةها.
- (4) ضيق الوقت وعدم توفر حلول فورية: تتطلب الأزمة استجابة سريعة نظراً لتداعياتها الخطيرة على الموارد والممتلكات، وبالتالي لا يملك المديرون والمعنيون بالأمر وقتاً كافياً لإيجاد حلول أو بدائل مناسبة للخروج من الأزمة.
- (5) التصعيد: لا تكون الأزمة بشكل موحد منذ انطلاقتها، فهي تبدأ في الغالب صغيرة ومن ثم تتنامى وبعضها يخرج من إطار المنظمة إلى الدولة وقد تصل إلى المستوى العالمي في حال لم يتم استيعابها والسيطرة عليها.
- (6) تعدد التأثيرات وتشابك التداعيات: تزيد الضغوطات على الإدارات جراء أحداث جديدة لها تداعيات تحدث عند انفجار الأزمة وخلط الأسباب بالنتائج.
- (7) عدم كفاية المعلومات: من خواص الأزمة غياب وندرة المعلومات اللازمة عن أسباب الأزمة ومدى انتشارها والتأثيرات التي نجمت عنها والنتائج التي أحدثتها، وهذا يتسبب بزيادة الإرباك على مديري الأزمة، وضعف القدرة على المعالجة والمواجهة.
- (8) جذب اهتمام الرأي العام: تسهم التغطية الإعلامية السلبية في تعميق الأزمة بخلق فجوة بين المنظمة وجمهورها والإسهام في فقدان الثقة وهذا يؤدي إلى فقدانها شرعية وجودها.
- ويضيف عليوة (2003م) العديد من خصائص الأزمة وهي:
- (1) رد فعل متزايد لمواجهة الظروف الطارئة ونقطة تحول تزيد فيها الحاجة إلى الفعل المتزايد.
 - (2) زيادة عالية للشك في نجاح القرارات المتخذة.
 - (3) صعوبة التحكم في الأحداث التي تحدث أثناءها.
 - (4) الحاجة إلى اتخاذ قرارات صائبة وسريعة، فالمواقف لا تحتمل الخطأ في ظل وقت ضيق.
 - (5) التهديد الكبير للأهداف والمصالح، كانهيار الهيكل الإداري وفقدان مكانة متخذ القرار.
 - (6) تقييد التفكير نتيجة لزيادة نسبة الخوف والهلع الناتج عن الأزمة.

5.1.2 أسباب حدوث الأزمات

لا يمكن حصر أسباب الأزمات إذ أن الأزمة ليست ذاتية الحدوث، ولكنها تنشأ للعديد من الأسباب والعوامل التي تتسبب في وجودها وتفاقمها، ولمعالجة الأزمة أياً كان نوعها لابد من التعمق ومعرفة الأسباب التي نشأت منها الأزمة، علماً أن المعالجة الخاطئة للأزمات قد يولد أزمات جديدة ومن الأسباب التي تؤدي إلى حدوث الأزمة ما أشار إليها الهاجري (2020م) وهي:

أ. التكنولوجيا.

ب. الأخطاء البشرية والعوامل الإنسانية.

ج. الهياكل التنظيمية كإغلاق قنوات الاتصال بين المستويات التنظيمية المختلفة.

د. أسباب مرتبطة بالثقافة التنظيمية مثل الاعتقادات الخاطئة بعدم إمكانية حدوث أزمة.

أسباب تتعلق بقيم واتجاهات الإدارة العليا وقدراتها على اتخاذ القرارات السليمة في الوقت المناسب

وقد قسم فارة (2020م) أسباب الأزمات إلى أربعة أقسام رئيسية وذلك على النحو الآتي:

أ. الأسباب البيئية: وفيها لا تكون سيطرة المنظمة فيه محددة وقد لا تستطيع السيطرة عليها على الإطلاق، وفي الغالب ليس في الإمكان تجنب هذه الأسباب، وقد تنشأ أيضاً بسبب عناصر سياسية، واقتصادية، وقانونية، واقتصادية ومالية، وعناصر الطبيعية، وعناصر تنافسية، وتكنولوجية.

ب. أسباب تنظيمية: تتمثل هذه الأسباب بطبيعة إدارة المنظمة، والتخطيط الرديء، وسوء الرقابة، كذلك التعارض بين الأهداف، ونقص الدعم المالي، وندرة المعلومات، والشائعات الكاذبة، وحساسية أفراد المنظمة تجاه الأهداف، وأخطاء الكادر البشري، وانخفاض الروح المعنوية لدى العاملين، والتقدير الخاطئ للمواقف، وصناعة الأزمات "افتعالها"، وندرة الموارد البشرية، والاستقلالات، والاضطرابات.

ج. أسباب مشتركة بيئية وتنظيمية: تنجم عن التفاعل بين العناصر البيئية والعناصر التنظيمية، وفي الغالب تحدث نتيجة المشكلات التي تتفاقم بسبب سوء تدفق المعلومات، وسوء عملية صناعة القرار.

د. أسباب طبيعية وغير طبيعية للأزمات: فالطبيعية هي الخارجة عن إرادة الإنسان، أما غير طبيعية هي الناشئة عن سلوك الإنسان سواءً من قبل أفراد داخل المنظمة أو من آخرين من خارجها (ص 103-110).

6.1.2 مراحل الأزمة

تختلف مراحل الأزمة باختلاف طبيعتها فهنا أزمات تمر بمراحل لا تمر بها أزمات أخرى، وذلك نظراً لاختلاف حجم، ونوع الأزمات، كما أن من الأزمات ما يمكن رصد مؤشراتنا من البداية ومتابعتها، وعلى الرغم من اختلاف وجهات النظر في تحديد مراحل الأزمة إلا أنه يوجد اتفاق في مضمون دورة حياة الأزمة، وقد ذكر العماري (2013م) مراحل الأزمة على النحو الآتي:

(1) ولادة الأزمة: في هذا المرحلة لا يوجد للأزمة كيان أو حدث، وإنما مؤشرات حدوث للأزمة، وتبدأ هذه المرحلة بصورة إحساس مبهم ينذر بقدم شيء سيء مجهول العوالم والاتجاه والحجم.
(2) النمو والانتعاش: تنمو الأزمة نتيجة لعدم المعالجة في مرحلة الولادة، وتنمو أيضاً لوجود محفزات أخرى تساعدها على ذلك.

(3) النضج والصدام: هذه المرحلة هي الأخطر، ولا تصل الأزمات لهذه المرحلة إلا إذا قوبلت باللامبالاة من قبل متخذ القرار.

(4) الانحسار والتقلص: بعد الاصطدام العنيف الذي يحصل للأزمة تفقد الأزمة جزءاً هاماً من قوتها، علماً أن هناك بعض الأزمات تتجدد لها قوة دفع أخرى عندما يفشل الصراع في تحقيق أهدافه.

(5) التلاشي والاختفاء: تفقد الأزمة في هذه المرحلة كامل قوة الدفع المولدة لها ولعناصرها، وتبدأ مظاهرها بالتلاشي وينتهي الاهتمام والحديث عنها (ص27).

وقسم السعيد، (2019م) الأزمة إلى أربع مراحل كالآتي:

(1) مرحلة التحذير من الأزمة والتخطيط لمواجهتها (المرحلة التحذيرية): في هذه الجزئية يتم التحذير والإنذار من الأزمة، وهي تعبر عن نقطة تحول واضحة وجوهريّة في المنظمة، وتسمى أيضاً بمرحلة ما قبل الأزمة، "علماً أن إدراك هذه المرحلة وتشخيصها أمر غاية في الأهمية، فالفشل في تشخيص الأزمة في هذه المرحلة يجعل المنظمة تجد نفسها في المرحلة الثانية مباشرة وبهذا تكون حدة الأزمة أشد.

(2) مرحلة انفجار الأزمة: تعد هذه المرحلة هي الحاسمة والخطرة فهي أكثر المراحل صعوبة لأنها هي البداية الحقيقية والفعليّة للأزمة. وفي هذه المرحلة لا يمكن العودة إلى المرحلة السابقة، ويستحيل استعادة الخسائر، وتسعى إدارة المنظمة في هذه المرحلة إلى السيطرة على الأزمة، وذلك من خلال جهودها المكثفة للسيطرة على مكان وتوقيت وكيفية اندلاع الأزمة وانفجارها.

(3) مرحلة الأزمة المزمنة "مرحلة استفحال الأزمة": تعقب هذه المرحلة مرحلة انفجار الأزمة، وهي أطول مراحل الأزمات، وعندما يكون لدى المنظمة خطة واضحة وفاعلة لإدارة الأزمات فإنها تكون أكثر قدرة على إدارة هذه المرحلة وتقصير مدتها الزمنية.

(4) مرحلة استعادة الثقة: يتم في هذه المرحلة تسوية الأمور وإعادتها إلى وضعها الطبيعي الذي كانت عليه، ويكون ذلك بافتراض أن المنظمة نجحت في تجاوز المراحل السابقة ووصلت إلى هذه المرحلة، وتركز إدارة المنظمة أيضاً في هذه المرحلة على الإمساك بزمام الأمور بسرعة وحزم.

7.1.2 أنواع الأزمات

يختلف تصنيف الأزمات باختلاف الأسس التي يعتمدها الباحث، أي لا يوجد تصنيف موحد لأنواع الأزمات وقد صنفت إلى أزمات إدارية، وسياسية، وشرعية، وأزمة هوية، وأزمة إدارة بيئة، وقد تصنف بمعيارين أنها أزمات داخلية، وأخرى خارجية، ولكونها شاملة وجزئية، جوهرية أو هامشية، ومن حيث الشدة عنيفة أو هادئة ومن حيث نطاقها شخصية أو على مستوى كيان إداري، أو دولية والبعض صنفها بمعيار الوقت حسب المراحل، وقد صنف اللامي، والعيساوي [28] الأزمات إلى الأنواع التالية:

(1) أزمات سطحية: يحدث هذا النوع من الأزمات بشكل فجائي وفي الغالب لا تشكل خطورة، وتنتهي هذه الأزمة من خلال التعامل مع أسبابها العميقة، ويتم تقدير شدة وقسوة الأزمة بناءً على مقدار التغلغل وقوة التأثير على المنظمة، وقد تتحول الأزمة السطحية إلى عميقة إذا لم يتم التعامل معها وحلها.

(2) أزمات مفاجئة: هذه الأزمات مفاجئة وعنيفة وتخرج المسببات المؤدية لها عن الطابع المألوف أو المعتاد.

(3) الأزمة الزاحفة: هي أزمة تنمو ببطء، وهي معروفة ولكن يعجز متخذ القرار إيقاف نموها وانفجارها، ويصاحبها تهديدات يتحسسها الأفراد العاملون في نطاقها، وقد تزيد وطئتها مع وجود فجوة اتصال بين الإدارة والعاملين.

(4) الأزمة المتراكمة: يمكن توقع هذا النوع من الأزمات فعملية تشكيلها وتفاعلها وأسبابا تأخذ وقتاً طويلاً، قبل أن تنفجر وتنمو مع الزمن، وفي هذا النوع من الأزمات تملك الإدارة وقتاً طويلاً لإدارتها.

(5) أزمة يمكن التنبؤ بها: تتولد لأسباب داخلية وفي حالتها تكون الأنظمة الرقابية والإدارية للمؤسسة قادرة على التعامل معها وبالإمكان التخلص منها بوجود البديل المناسب.

(6) الأزمة التي لا يمكن التنبؤ بها: تحدث نتيجة التغيرات المفاجئة للبيئة الخارجية والداخلية، وسبب حصول هذا النوع من الأزمات ضعف المنظمة على مراقبة وتفحص البيئة الخارجية وبشكل فاعل.

(7) الأزمات الروتينية: تحدث بشكل دوري، وأزمات ناتجة عن تعديل القوانين والأنظمة وكذلك الخسائر الدورية.

(8) الأزمة الاستراتيجية: تحدث عند تدهور قدرات وإمكانيات المنظمة، وعند عجز المنظمة في احتواء المتغيرات في البيئة المحيطة.

8.1.2 التنبؤ بالأزمات في المنشآت الصغيرة والمتوسطة

عرف التنبؤ بالأزمات بأنه: القدرة على توقع حدوث الأزمات من خلال تقييم ملف المخاطر الاقتصادية والاجتماعية والسياسية والبيئية والضغط السكانية وغيره لبلد ما، التي يتم من خلالها تحديد المخاطر الإجمالية في مجال ما لبد ما لتوفر المعلومات المناسبة لمتخذي السياسات والقرارات" (الطراونة ، 2004م، ص 24).

إن تبني التنبؤ الوقائي كمطلب أساسي في عملية إدارة الأزمات والذي في الغالب يتم من خلال إدارة سبّاقة تعتمد على فكرة التنبؤ الإنذاري لحدوث أزمة مبكراً وذلك عن طريق صياغة منظومة وقائية مقبولة تعتمد على المبادرة والابتكار وتدريب العاملين عليها، وقد حاول العديد من الباحثين والاقتصاديين صنع نماذج للتنبؤ بالأزمات، وعند محاولة ذلك تبين أن لكل أزمة خصوصيتها، فأزمات الديون في أمريكا اللاتينية في الثمانينيات تختلف عن أزمة المكسيك عام 1994م والتي تختلف عن الأزمات جنوب شرق آسيا في عام 1997م، لكن ذلك لا يمنع من وجود سمات مشتركة بين الأزمات، ويستند الباحثون على فرضية أن توقع الأزمة يقلل من الخسائر الاقتصادية المحتملة، كما خطر الأزمة لا يكمن فقط في الأزمة، بل في عنصر المفاجأة الذي يصاحبها مثل الزلزال الذي يدمر بلد ماء والذي يمكننا تقليل آثاره المدمرة عندما يتوقع الناس الزلزال وتأطير الأزمة لتقليل الخسائر البشرية والمادية، وتختلف الأزمات باختلاف القطاعات التي تحصل فيها فهناك أزمات صحية، وأزمات عسكرية، وأزمات سياسية، وأخرى إدارية، كما وتختلف الأزمات الحالية عن أزمات العصور السابقة نظراً للتطور الهائل في وسائل الاتصال وتكامل الأسواق المالية في جمع أنحاء العالم بحيث في حال وجود أي سوق مالي لديه التأثير الإيجابي أو السلبي على بقية الأسواق المالية العالمية، فقد كانت الجغرافيا في الماضي فارق بين الأسواق بينما في الوقت الحالي جعلت وسائل الاتصال الحديثة هذه الأسواق المالية العالمية سوقاً واحداً يأتُر بعضه ببعض، ونادراً ما تحيد بعض الأسواق عن بعض ما تتعرض له الأسواق الأخرى (Abdalla & Mousa , 2013).

كما يمكن التنبؤ بالأزمات من خلال الإنذار المبكر والذي يقوم بمهمة الإعلام الفوري عن قرب حدوث الخطر عبر وسائل متنوعة سواء كانت مرئية ومسموعة أو مكتوبة، والتي بدورها تساعد على التعرف على أبعاد الموقف واتخاذ الإجراء اللازم قبل تدهوره وتحوله إلى أزمة تشكل خطراً على تقع عليه، ويأتي الإنذار المبكر نتيجة لعملية التخطيط القبلي التي تسبق الأزمات، مما يجعل من إدارة الأزمة إدارة مبادرة وليس إدارة رد فعل، كما أنه يشكل جزءاً من الإدارة الوقائية من الأزمات التي تعد جوهر إدارة الأزمات، وللإنذار المبكر أهميته في كونه وسيلة للتنبيه بالأخطار المحتملة والكشف عن الأسباب والإشارات التي تنبئ عن الأزمات في مراحل الكمون والتكوين قبل ميلادها أو على الأقل قبل استفحاليها وانفجارها المدمر، ويعد بناءه وتصميمه من وظائف المنظومة الرئيسية لكي تحفظ كيانه، ويعتبر الإنذار المبكر فعالاً عندما ينجح في إشعار وإعلام الجهات والمنظمات المعنية بالأزمات وهي في طور النمو والتكون، وللوصول إلى فعالية كبيرة فلا بد أن يتم بناء نظام الإنذار المبكرة على أسس ومعلومات صحيحة وموثوقة ومحدثة ومحللة تحليلاً دقيقاً، لذا فإنه متى تكررت حالات الإنذار الكاذبة أو غير الدقيقة فعمناه أن نظام الإنذار غير فعال، وهذا ما يتسبب بعدم إيلاء إشارات النظام الذي على هذه الحالة اهتماماً من قبل المنظمة (اللحيدان ، 2017).

ولكي نستفيد من نظام الإنذار المبكر للتنبؤ بالأزمات لابد من تقسيمه إلى مستويات، يتم الترميز لها لأجل الاختصار إمام بالألوان (أخضر _ أصفر - أحمر) أو بأي ترميز آخر كالحروف الإنجليزية A-B-C، بحيث تميز كل مرحلة من هذه المراحل بخصائص وإشارات خاصة لكل مستوى كما لا يوجد عدد محدد للمستويات والتي يمكن تحديدها حسب رغبة واضع النظام بما يتوافق مع منظمته سواء كانت صغيرة أو كبيرة، كما توجد العديد من المعوقات التي تحد دون الاستفادة من إشارات التنبؤ بالأزمات من أهمها ما يلي: (أبو حية ذ، 1434 هـ).

- إنكار الخطر وإنكار وجوده.

- ضعف اهتمام الإدارة العليا بتفعيل دور نظام الإنذار المبكر.

- ارتفاع التكاليف المادية لتطبيق نظام الإنذار المبكر ونقص التمويل.

- ضعف الاهتمام بالتنبؤ بالأزمات والاستعداد لها لكونها تتعلق بحدث افتراضي في المستقبل.

- الميل إلى المجازفة بالافتراض التفاؤلي بأن الأزمة أو الكارثة لن تحدث في المستقبل المنظور.

- القراءة الخاطئة لمؤشرات الإنذار المبكر.

- تأخر وصول إشارات الإنذار المبكر إلى الأجهزة المعنية.

- استخدام مؤشرات إنذار مبكر خاطئة.

- استخدام مؤشرات إنذار مبكر تعطي قراءة متأخرة.

يعد التنبؤ هو مفتاح التطور والتخطيط للمستقبل وذلك لدور التنبؤ الفاعل في تفادي المعوقات والأزمات، والكوارث، وللتنبؤ بما يحدث أهمية كونه يكشف عن المخاطر مستجدة إضافة إلى أن إعداد العدة واستكمال التجهيزات وتطوير وتحديث الآليات والإساليب في ضوء ما يتم التنبؤ به أصبح أمراً حتمياً لكافة المؤسسات وعلى مستوى العالم، ويعد التنبؤ أحد المقومات والمراحل الأساسية للتخطيط وفي نفس الوقت يعد نشاطاً ذهنياً مرتبطاً بالنشاط، البشري، وبهذا فإن فاعلية إدارة الأزمات والكوارث مرتبطة بالتنبؤ العلمي بالمتغيرات البيئية حتى يمكن رسم السياسات الفاعلة والملائمة لهذه المتغيرات التي عادة ما تكون خارج سيطرة المنظمة أو المؤسسة، فعملية استشعار الأزمات قبل حدوثها يمثل بعداً استراتيجياً خاصة في ظل وجود عالم مفتوحاً فما يحصل في أي بلد يتنقل بالعادة إلى بلدان أو قد تنتقل آثاره إليها، فالمهددات التي نراها عبر أدوات العولمة وثورة المعلومات التي في عصرنا الحالي وفي ظل وجود موجات الفقر والأمراض والأوبئة والمجاعات والقتل والأعاصير والسيول وظهور وتطور الجرائم الإرهابية والمشكلات الاجتماعية والاقتصادية، تمثل نماذج لأزمات تحتاج إلى آليات للتنبؤ بها قدر الإمكان والتعامل مع أسبابها قبل حدوثها. (فيصل ، 2008م).

2.2 المنشآت الصغيرة والمتوسطة

يتناول هذا المبحث المنشآت الصغيرة والمتوسطة من حيث المفهوم، والمميزات وسيتم التطرق إلى المنشآت في المملكة العربية السعودية على وجه الخصوص وبيان تفادي المعوقات والمخاطر في المنشآت الصغيرة.

1.2.2 مفهوم المنشآت الصغيرة والمتوسطة:

اختلفت وجهات النظر العالمية حول تعريف ومفهوم المؤسسات الصغيرة والمتوسطة باختلافات عديدة، أبرزها الاختلافات الجغرافية واختلافات الآراء بشكل عام فمنهم من صنفها اقتصادياً حسب رأس مال المنشأة، ومنهم من صنفها حسب نشاط عملها، ومنهم من صنفها حسب عدد العاملين في المؤسسة، وفيما يلي سيتم عرض العديد من التعريفات والمفاهيم التي وصفت المنشآت الصغيرة والمتوسطة: صنفها بالاتحاد الأوروبي حسب عدد العاملين بدوام كامل وحسب الدخل السنوي الجدول الآتي يوضح ذلك: (الصفحة الرسمية للإتحاد الأوروبي ، 2022).

جدول (2.1): تصنيف الاتحاد الأوروبي للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة

المشروع	عدد العمال بدوام كامل	الدخل
منشآت متناهية الصغر	١-١٠	٢ مليون يورو
منشآت صغيرة	١١-٥٠	١٠ مليون يورو
منشآت متوسطة	٥١-٢٥٠	٥٠ مليون يورو

وحسب تصنيف الهيئة العامة للمنشآت الصغيرة والمتوسطة في المملكة العربية السعودية تكون المنشآت المتناهية الصغر من عدد ١-٥ موظفين بدوام كامل وإيرادات تصل الى ٣ مليون ريال، وتتكون المنشآت الصغيرة من عدد ٦-٩ موظف بدوام كامل وإيرادات تصل الى ٤٠ مليون ريال سعودي، وتتكون المنشآت المتوسطة من عدد ٥٠-٢٤٩ موظف بدوام كامل وإيرادات تصل إلى ٢٠٠ مليون ريال والجدول التالي يوضح ذلك: (منشآت، 2022).

جدول (2.2): تصنيف المملكة العربية السعودية للمنشآت الصغيرة والمتوسطة

المشروع	عدد العمال بدوام كامل	الدخل
منشآت متناهية الصغر	١-٥	٣-٠ مليون
منشآت صغيرة	٦-٩	
منشآت متوسطة	٥٠-٢٤٩	٤٠ - ٢٠٠ مليون

هناك فروق بين المقاربات المرتبطة بالمنشآت الصغيرة والمتوسطة فهي مختلف بين تلك ذات الطابع الفلاحي في جنوب فرنسا، عن تلك التي في الولايات المتحدة الأمريكية والتي تطلق عليها مصطلح الأعمال الصغيرة، أو التي تنشأ في إطار غير رسمي في إفريقيا، وبين تلك القائمة في اليابان، أو المنشآت المستأجرة في الصين، مع العلم أن المحاولة في تعميم مفهوم واحد للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة تركز على مجموعة ثوابت أهملت الخصوصيات والفوارق، لذا يتبين أن المؤسسات الصغيرة والمتوسطة لا تحمل نفس المعنى باختلاف المناطق فنجدها مختلفة باختلافها (جودي، 2017).

2.2.2 خصائص المنشآت الصغيرة والمتوسطة

تميز المشاريع الصغيرة والمتوسطة العديد من الخصائص التي تجعلها أكثر ملاءمة للحالة الاقتصادية لبعض الدول مع ملازمتها أيضاً لطبيعة النشاط الاقتصادي، فبالإمكان أن يكون لتلك المشاريع دوراً فاعلاً في محيطها، ولكنها غالباً تخضع لسياقه، فهي تتأثر بالبيئة المحيطة بها بدرجة كبيرة، إذ تتميز بتسارع التطورات مع زيادة حدة المنافسة من خلال التميز وازدياد العوائق القانونية والتنظيمية والنسبية في قدرتها على تجاوز الظروف التي تحيط بها (علوش، 2018).

وقد ذكرت برنوطي (2005) خصائص للمشروعات الصغيرة والمتوسطة منها ما يلي:

- سهولة تأسيسها: فرأس ماله هذه المشروعات منخفضة، كما أن تكاليف التشغيل منخفضة، وبالتالي محدودية رأس المال أو القروض اللازمة، والمخاطر المنطوية عليها، وهذا ما يساعد على تسهيل عملية إنشاءها وتشغيلها، وتتميز أيضاً بانخفاض مصروفاتها نظراً لبساطة هيكلها التنظيمي.

- استقلالية الإدارة ومرونتها: تتركز أغلب إدارة المشاريع الصغيرة والمتوسطة بيد مالكيها، فهي لا تحتاج إلى أقسام وإدارات لسهولة إدارتها، وهذا يكسبها المرونة والاهتمام الشخصي من قبل أصحابها لتحقيق أفضل نجاح ممكن لها، ويترتب على ذلك بساطة التنظيم المستخدم، مع القدرة على التزود بالاستشارات والخبرات، بالإضافة إلى خفض التكاليف الإدارية والتسويقية والمصروفات، ومرونة في الاتصالات التنظيمية، كالاتصال المباشر بين الإدارة والعاملين، وارتفاع نسبة العلاقات الاجتماعية والولاء المؤسسي بن الإدارة والعاملين.

- توفير فرص العمل: فهي توفر فرص العمل لأكثر عدد من العاملين بمستويات متدرجة حسب مهاراتهم، وبذلك تساهم بشكل كبير بامتصاص قوى العمل بمختلف المهارات.

- التكيف السريع مع الظروف الطارئة: يمنح حجم الشركة من ناحية الأصول وكذلك الإنتاج، وعدد العاملين للمنشآت الصغيرة والمتوسطة خاصية التكيف السريع، وبصفة خاصة فيما يتعلق بتلبية رغبات وأذواق المستهلكين، على عكس المنشآت الكبيرة التي تتطلب تغيير خطط، ووضع برامج وخطوط إنتاج.

3.2.2 المنشآت الصغيرة والمتوسطة في المملكة العربية السعودية

تساهم المنشآت في الدول المتقدمة بنسبة تصل إلى (70%) من الناتج المحلي بينما في المملكة العربية السعودية تقف النسبة عند (20%)، كما لا يتعدى نسبة تمويل المنشآت الصغيرة والمتوسطة السعودية (5%) من التمويل الإجمالي، وهي نسبة ضئيلة في حال قورنت بما تحصل عليه المنشآت في الدول المتقدمة، ولقد أولت حكومة المملكة العربية السعودية المنشآت الصغيرة والمتوسطة اهتمامها من خلال تقديم الدعم، وتم إدراجها ضمن خطة رؤية 2030 لرفع مساهمة المنشآت الصغيرة والمتوسطة في إجمالي الناتج المحلي لتصل إلى نسبة (35%) (منصور، 2020).

وقد توصلت العديد من الدراسات التجريبية إلى أن استثمار مليون ريال سعودي، في الشركات الكبيرة يمكن أن يخلص وظيفة إضافية بينما لو تم استثمارها في المنشآت الصغيرة والمتوسطة فأنها تخلص أكثر من 28 فرصة عمل، كما تشير التقديرات إلى أن أكثر من 5 ملايين مواطن سعودي يعتمدون على المشاريع

الصغيرة والمتوسطة في معيشتهم، مع وجود توقعات على أن تلعب المنشآت الصغيرة والمتوسطة دوراً مهماً في تنوع الاقتصاد السعودي (الحربي، 2021).

إن المنشآت الصغيرة أضعف أمام مواجهة الأزمات والتنبؤ بها وذلك نظراً لضعف رأس المنشآت، وقلة خبرة الكفاءات الإدارية لهذه المنشآت، كذلك ضعف في التقنيات المستخدمة في التنبؤ بالأزمات، فأغلب أصحاب هذه المنشآت يمارسون نشاطاتهم التجارية بعيداً عن التخطيط الاستراتيجي، كذلك لا يملكون خطط وآليات تمكنهم من التنبؤ بالأزمات وتفاديها، وهذا يجعلها أكثر تضرراً بالأزمات من غيرها.

4.3.2 التحديات التي تواجه المنشآت الصغيرة والمتوسطة

تواجه المنشآت الصغيرة والمتوسطة العديد من التحديات على صعيد الموارد البشرية، وكذلك فيما يتعلق بالأمور المالية، إضافة إلى المنافسة في السوق، ومن التحديات أيضاً ما هو متعلق بالتكنولوجيا، والمخاطر المرتبطة بالأوبئة والأزمات وقد ذكرت (منصور، 2020) بعض التحديات التي تواجه المنشآت الصغيرة والمتوسطة في المملكة العربية السعودية منها:

(1) مشاكل التمويل: كعدم منح إعفاءات وامتيازات خاصة للمنشآت الصغيرة والمتوسطة، كعم الحصول على مبالغ تمويلية تمكنها من تحقيق أهدافها، مع زيادة ارتفاع نسبة السايبور واللايبور "نسبة الاقتراض من البنوك" وتعقد إجراءات الحصول على القروض وغيرها من العوامل التي تقف دون حصول المنشأة على تمويل.

(2) المشاكل المرتبطة بتكنولوجيا المعلومات: فالمنشآت الصغيرة تدار في الغالب من قبل محدود الكفاءة، وهذا ما ينعكس على قدرتهم على الابتكار والتطوير، بالإضافة إلى غياب مختصين من ذوي المؤهلات الفنية العالية في مجال البحث والتطوير.

(3) المشاكل التسويقية: تستمر المنافسة بين المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، وخاصة مع الشركات العملاقة التي تقدم ذات الخدمات، أو تباع نفس السلع، كذلك نقص الخبرات والكفاءات والقدرات التسويقية لدى العاملين به، وعدم وجود مؤسسات متخصصة لتسويق منتجات المنشآت الصغيرة والمتوسطة.

(4) مشاكل العمالة: ترتفع قيمة الأيدي العاملة مع زيادة المهارة التي تملكها، وغالباً ما نجد ندرة في العمالة الماهرة والرخيصة، إضافة إلى أن الكثير من العمالة أصبحت تفضل المنشآت الكبيرة فهي تشعر بأمان وظيفي بها.

تواجه الشركات الصغيرة والمتوسطة تحديات من زيادة المنافسة، والتكيف مع طلب السوق المتغير بسرعة، والتغير التكنولوجي، وقيود القدرات المتعلقة بالمعرفة والابتكار والإبداع، وقد أضاف (Naoyuki & Farhad , 2016) المعوقات التالية:

- (1) نقص وفورات الحجم والنطاق: وهي نقص المنتجات وعدم توافرها، كذلك النطاق الضيق بين المؤسسة والمؤسسة التي تماثلها من نفس النشاط.
- (2) ارتفاع تكاليف المعاملات مقارنة بالمؤسسات الكبيرة.
- (3) المنافسة المتزايدة في السوق والتركيز من الشركات المتعددة الجنسيات الكبيرة. والشركات التي سببتها العولمة والتكامل الاقتصادي.
- (4) عدم القدرة على المنافسة ضد الشركات الكبرى من حيث الإنفاق على البحث والتطوير والابتكار (المنتج، والعملية، والتنظيم).
- (5) الافتقار إلى الحماس والقدرة والمعرفة الريادية

بالإضافة إلى ذلك تجدد العديد من الشركات الصغيرة أن عزلتها الجغرافية تضعها في وضع تنافسي ضعيف، على الرغم من هذه العقبات الكبيرة، لا تزال العديد من الاقتصادات تعتمد بشكل كبير على الشركات الصغيرة والمتوسطة، لا سيما لتوليد فرص العمل، على الرغم من نقاط ضعفها المتصورة.

تري الباحثات: أن التحدي الحقيقي الذي يقف أمام المنشآت الصغيرة والمتوسطة في المملكة العربية السعودية، هي كثرة المنافسين من الشركات العملاقة مع اعتيادية الأنشطة، فنادرًا ما نرى منشآت صغيرة أو متوسطة تقدم سلع فريدة، أو خدمات قلما نجدها في الشارع السعودي، بالإضافة إلى التجارة الإلكترونية التي مكنت الشركات الكبيرة من تغطية مساحات أكبر.

ثانياً: الدراسات السابقة

أولاً الدراسات العربية:

1. دراسة (العوض و أبو كركي، 2017م) بعنوان: "معوقات المشروعات الصغيرة والمتوسطة في محافظة معان من وجهة نظر العاملين":

هدفت هذه الدراسة إلى تسليط الضوء على المعوقات التي تواجه المشروعات الصغيرة والمتوسطة في محافظة معان - الأردن من وجهة نظر المالكين، واعتمد الباحثان في دراستهما على المنهج الوصفي التحليلي بأسلوبه المسحي الاجتماعي، واستخدما أداة الاستبيان لجمع البيانات، والتي وُزعت على (140)

من ملاك المشاريع الصغيرة والمتوسطة، وبعد تحليلهما للنتائج عبر تطبيق spss توصلنا إلى أن المشاريع الصغيرة والمتوسطة في محافظة معان تعاني من نقص في مستوى السيولة والذي حدّ من تطورها وتقدمها ، والسبب في ذلك كفاية الدعم الحكومي، وعدم توفر المصادر الكافية لتمويل تلك المشروعات، كذلك عدم توفر الخبرات الفنية والكفاءات في المشروعات الصغيرة والمتوسطة في محافظة معان، وضعف البرامج التدريبية الموجهة، كما أظهرت دراستهما ضعف المشاريع الصغيرة والمتوسطة في التكيف مع البيئة وافتقارها إلى الابتكار والإبداع ونقص الخبرات التسويقية. وقد قدمت دراستهما العديد من التوصيات أبرزها تشجيع المشروعات الصغيرة والمتوسطة في محافظة معان من خلال توفير المزيد من الإعفاءات الضريبية، وزيادة الدعم الحكومي لها وذلك بتوفير المصادر التمويلية الكافية للنهوض بهذه الفئة من المشروعات، كذلك قيام الجهات ذات العلاقة بتوفير التدريب اللازم من خلال برامج تدريبية متخصصة في سوق العمل في محافظة معان.

2. دراسة (النهدي ، 2019م) بعنوان: المشاريع الصغيرة ودورها في التنمية الاقتصادية والاجتماعية في محافظة حزموت دراسة ميدانية:

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على المشاريع الصغيرة، ودورها في التنمية الاقتصادية والاجتماعية في محافظة حزموت، وقد استخدمت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، وتم إدخال البيانات ومعالجتها، واختبار الفرضيات باستخدام برنامج الرزم الإحصائية SPSS. وتوصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج أهمها وجود دور ذا دلالة إحصائية للمشاريع الصغيرة في التنمية الاقتصادية والاجتماعية في محافظة حزموت، كما بينت نتائج الدراسة أن دور المشاريع الصغيرة في التنمية الاقتصادية في محافظة حزموت كان مرتفعاً، وأوضحت نتائج الدراسة أن دور المشاريع الصغيرة في التنمية الاقتصادية في محافظة حزموت جاء مرتفعاً جداً، وانتهت الدراسة إلى عدد من التوصيات أهمها: تقديم الدعم المالي والمعنوي اللامحدود للمشاريع الصغيرة، وإزالة كل المعوقات أمام تصدير منتجات هذه المشاريع إلى خارج البلد.

3. دراسة (قنديل ، 2019) بعنوان: تحديات المشروعات الصغيرة والمتوسطة في مصر وسبل مواجهتها في ضوء التجارب الدولية:

سعت هذه الدراسة إلى عرض أهم التحديات التي تواجه قطاع المشروعات الصغيرة بمصر، سواء تلك المشروعات القائمة بالفعل، أو التي في طريقها للإنشاء، ومحاولة وضع رؤية في كيفية مواجهة هذه التحديات من خلال الاستفادة من بعض التجارب الدولية الناجحة في هذا المجال، وقد استخدم الباحث في دراسته الأسلوب الوصفي في تشخيص واقع المشروعات الصغيرة في مصر وعرض أهم التحديات التي تواجهها، ثم المنهج الاستقرائي والاستنباطي في عرض بعض التجارب الدولية الناجحة في تنمية

المشروعات الصغيرة، ومدى إمكانية الاستفادة منها في دعم وتنمية المشروعات الصغيرة في مصر، وقد توصلت الدراسة إلى وجود تحديات تنظيمية، وقانونية، وأخرى تمويلية، وإدارية، وتسويقية، وأن من أهم هذه التحديات احتلال مصر مرتبة متأخرة في مؤشر سهولة ممارسة الأعمال؛ حيث بلغ ترتيبها 120 من بين 190 دولة، والترتيب 160 في مؤشر الحصول على الائتمان، والترتيب 171 في مؤشر التجارة عبر الحدود، وقد أوصت الدراسة بأهمية الاستفادة من التجارب السابقة الناجحة في مجال المشروعات الصغيرة، وضرورة أن يؤخذ منها ما يناسب حالة مصر.

4. دراسة (الحويل و اليوسف ، 2020 م) بعنوان: تأثير أزمة كورونا على المنشآت الصغيرة والمتوسطة في المملكة العربية السعودية: استطلاع واسع النطاق:

هدفت هذه الدراسة إلى قياس تأثير أزمة كورونا على المنشآت الصغيرة والمتوسطة في المملكة العربية السعودية، كذلك لدعم أصحاب القرار في الحكومة السعودية بسياسات الدعم المناسبة لمساعدة المنشآت الصغيرة والمتوسطة، واعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي والمنهج الاستقرائي، وتمثلت أداة الدراسة باستبيان تم توزيعه على 918 مشارك من 13 منطقة حول المملكة ومن أنشطة اقتصادية مختلفة تم جمع إجاباتهم عبر رابط إلكتروني وقد توصلت الدراسة إلى وجود تأثيرات سلبية لأزمة كورونا على المنشآت الصغيرة والمتوسطة، فقد تأثر 99.5% من إجمالي العينة سلباً نتيجة جائحة كورونا، وسادت النظرة التشاؤمية لديها كما أن 20.9% من المنشآت أوقفت كل الموظفين، كذلك تأثر 91% من إجمالي العينة سلباً نتيجة الإجراءات الوقائية، وقد أشارت 46% إلى أن متوسط مبيعاتها تأثر بنسبة 100% و 17% أشاروا أن هناك تأثير بنسبة 90%، كما أشارت الدراسة إلى أن ما نسبته 61% من المنشآت الصغيرة و 28% من المنشآت متناهية الصغر و 11% من المنشآت المتوسطة استفادت من حزم التحفيز ومبادرات الدعم الحكومي التي أقرتها الحكومة استجابة لتأثير جائحة كورونا على القطاع الخاص.

ثانياً: الدراسات الأجنبية:

1. دراسة (Adian, Dombia , & Gregory , 2020) بعنوان: Small and Medium Enterprises in the Pandemic, Impact, Responses and the Role of Development Finance

سلطت الدراسة الضوء على كيفية تأثير COVID-19 على الشركات الصغيرة والمتوسطة، بالاعتماد على استطلاعات البنك الدولي الصادرة حديثاً عن الشركات في 13 دولة، وقد توصلت الدراسة إلى أن جميع أحجام المنشآت قد تأثرت في أبعاد متعددة؛ ومع ذلك فإن حجم الشركة مهم لكثافة قنوات النقل المختلفة واستجابات الشركة، كما أثبتت الدراسة أن مبيعات الشركات الصغيرة والمتوسطة تقلصت كثيراً

جراء الأزمة، علماً أنها تستنزف أموالها بشكل أسرع من الشركات الكبيرة في نفس القطاع والبلد، وقد أوصت الدراسة إلى إعطاء المنشآت الصغيرة والمتوسطة منح مالية بدلاً من القروض، فالتمويل لا يكفي لسد فجوة التمويل.

2. دراسة (Pradeep , 2020) بعنوان: Analysis of small and medium enterprises' crisis management: A Multi- Case study

هدفت هذه الدراسة إلى مناقشة العمليات المرتبطة بالمؤسسات الصغيرة والمتوسطة التي تستخدم للتعامل مع الأزمات، وذلك لغرض معرفة الطرق التي تدير بها المنشآت الصغيرة والمتوسطة الأزمات التي تواجهها، وكذلك معرفة الإطار الفعال الذي تستخدمه المنشآت الصغيرة والمتوسطة في التعامل مع الأزمة، وقد تمثلت عينة الدراسة بـ 200 منشأة صغيرة ومتوسطة في المملكة المتحدة والتي تتمثل بملاك ومديري هذه المنشآت، وقد قام الباحث بإجراء التحليل المصاحب متعدد الحالات لدعم أهداف الدراسة، من خلال التحقيق في كيفية تفسير الشركات الصغيرة والمتوسطة لإجراءات الأزمات العامة، وما الذي تفعله بالفعل من خلال اتباع منهج دراسة الحالة المتفق عليها على نطاق واسع في أشكال معايير البحث، وبناء قائمة من الأسئلة وجع البيانات وتفسيرها، وقد قام الباحث بإرسال رسائل بريد إلكتروني إلى كبار المديرين التنفيذيين من مئات الشركات الصغيرة والمتوسطة التي تم اختيارها عشوائياً، وقد توصلت الدراسة أن المنشآت الصغيرة والمتوسطة لا تتفاعل بشكل سلبي مع الأزمات على الرغم من الحد الأدنى من رأس المال إلا أنها أثبتت أنها قادرة جداً على التعامل مع الأزمات بشكل استباقي، فملاكها يتابعون الدعم المناسب ويعززون التعاطف المتبادل لتقليل الآثار السلبية، وتوصلت كذلك إلى أن المنشآت الصغيرة والمتوسطة على وجه التحديد تشعر بتأثيرات حالات الكوارث والأزمات في وقت لاحق ، كما أثبتت الدراسة أن المدراء التنفيذيين في المنشآت الصغيرة يشعرون بالحيوية والحماس أثناء تعبئة وإلهام القوى العاملة وأصحاب المصلحة الآخرين، وقد أظهرت العديد من الشركات الصغيرة والمتوسطة أنواعاً مميزة من إدارة الأزمات نظراً لقوتها التنافسية الضعيفة في الأعمال.

3. دراسة (Adam & Alarifi, 2021) بعنوان: Innovation practices for survival of small and medium enterprises (SMES) in the COVID-19 times: the role of external support

هدفت هذه الدراسة إلى تطوير نموذج نظري لتقديم رؤى حول العلاقة بين ممارسات الابتكار وأداء الشركات الصغيرة والمتوسطة وبقائها مع التأكيد على الدور المساعد للدعم الخارجي في مثل هذه العلاقة، وقد انتهجت الباحثتان المنهج الوصفي التحليلي، كما أنهما اعتمدا على الاستبيان كأداة للدراسة والتي وزعت على عينة قوامها 259 من مديري المشاريع الصغيرة والمتوسطة المختارين عشوائياً في المملكة

العربية السعودية، وتم الاعتماد على تطبيق Smart PLS3 في تحليل البيانات، وقد توصلت الدراسة إلى أن ممارسات الابتكار التي اعتمدها الشركات الصغيرة والمتوسطة لمواجهة تداعيات COVID-19 كان لها تأثير إيجابي على الأداء واحتمالية بقاء الأعمال، وقد أشارت نتائج التمهيد PLS-SEM إلى أن مساعدات الدعم الخارجي تعزز التأثير الإيجابي لممارسات الابتكار للشركات الصغيرة والمتوسطة على بقاء الأعمال بدلاً من أداؤها، وقد أوصت الدراسة بدراسة أثر الابتكارات في مجالات أخرى مثل الابتكارات التكنولوجية، وقياس أداء الشركات الصغيرة والمتوسطة باستخدام المؤشرات المالية والتسويقية مع تجاهل العناصر الإدارية والاجتماعية والنفسية، كما أوصت الدراسة بالحكومات بتشجيع مقدمي التمويل على اعتماد سياسات أكثر مرونة عند تمويل الشركات الصغيرة والمتوسطة.

4. دراسة (Jonas , 2022) بعنوان: during the first period Crisis management as practice in small- and medium - sized enterprises of Covid-19

سلطت هذه الدراسة الضوء على 1000 منشأة صغيرة سويدية، ودرست أساليب تعاملها مع الأزمات، واعتمد الباحث على المنهج الوصفي التحليلي معتمداً على المقابلة كأداة للدراسة، حيث تم اجراء مكالمات مع 1000 من قادة الأعمال تم اختيارهم بشكل عشوائي، مع مراعات اختلاف أحجام المنشآت، والمواقع الجغرافية للمنشآت، وذلك من خلال البحث عن السياقات الاجتماعية التي يستخدمها ملاك هذه المنشآت وقد توصلت الدراسة إلى أن معظم المنشآت الصغيرة والمتوسطة السويدية لا تملك أي شكل منظم للتعامل مع الأزمات، فهم يتعاملون مع الأزمات التي تواجههم بشكل تفاعلي عند حدوثها، مع وجود منشآت قليلة تدير الأزمات وفق آليات منظمة والتي ساعدتهم في حالة أزمة COVID-19، كما خلصت الدراسة أيضاً إلى أن الشركات السويدية الصغيرة والمتوسطة تعتمد على عمليات ذات طبيعة ناشئة حيث تستند القرارات إلى حد كبير على قرارات المدير.

التعليق على الدراسات السابقة

تتفق هذه الدراسة منهجياً مع دراسة كلاً من (النهدي، 2019م)، (العوض، وأبو كركي، 2017م)، (Adam & Alarifi, 2021)، واختلفت منهجياً مع دراسة (الحويل و اليوسف ، 2020 م)، (قنديل ، 2019)، (Adian, Doumbia , & Gregory , 2020)، (Jonas , 2022)،

(Pradeep , 2020)، كما اتفقت هذه الدراسة مع جميع الدراسات السابقة من حيث تناولها لموضوع المنشآت الصغيرة والمتوسطة، ولكنها اختلفت معها في كون جميع الدراسات السابقة لم تتناول التنبؤ بالأزمات، وإنما تطرق بعضها للأزمات، والبعض الآخر اكتفى بدراسة المنشآت الصغيرة والمتوسطة إما منفردة كدراسة (العوض و أبو كركي، 2017م)، (قنديل ، 2019)، (النهدي ، 2019م)، أو مع متغيرات

أخرى كدراسة (Pradeep , 2020) التي ناقشت العمليات المرتبطة بالمنشآت الصغيرة والمتوسطة التي تستخدم للتعامل مع الأزمات، كما أن بعض الدراسات كان محصوراً على مستوى منشأة واحدة كدراسة (Jondas,2022) بينما تشمل هذه الدراسة العديد من المنشآت في حي الروضة.

ولقد استفادت الباحثات من الدراسات السابقة بالعديد من الأمور كبناء متن الإطار النظري، والاستفادة في استنباط بعض فقرات الاستبيان، كما استفادت منها في معرفة آلية بناء البحث العلمي، ومراحله، وتقسيماته.

الفصل الثالث: منهجية وإجراءات الدراسة

يتضمن هذا الفصل منهج الدراسة المستخدم، ومجتمع وعينة الدراسة، والأدوات التي تم استخدامها لجمع البيانات، وتوضيح الإجراءات التي تم من خلالها تطبيق الجانب الميداني، بالإضافة إلى أساليب التحليل الإحصائي المستخدمة في تحليل البيانات للتوصل للنتائج وذلك على النحو الآتي:

1.3 منهج الدراسة

اتبعت الباحثات في هذه الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، بأسلوبه المسحي الاجتماعي، والذي عرفه المحمودي (2019م) بأنه "طريقة لوصف الموضوع المراد دراسته من خلال منهجية علمية صحيحة وتصوير النتائج التي يتم التوصل إليها على أشكال رقمية معبرة يمكن تفسيرها، لاستطاعتها تحقيق أهداف الدراسة، والإجابة على تساؤلاتها، والتحقق من فرضياتها عبر هذا المنهج، وذلك بالرجوع إلى الأدبيات التي تناولت التنبؤ بالأزمات ودورها في تفادي المعوقات والمخاطر كالكتب، والمقالات المنشورة في المجلات، والدراسات العلمية، وكذلك القيام باستقصاء ميداني باستخدام الاستبيان على عينة أصحاب المنشآت الصغيرة والمتوسطة في حي الروضة مدينة الرياض؛ وذلك لغرض جمع البيانات ممن لهم خبرة لبيان دور التنبؤ بالأزمات في تفادي المعوقات والمخاطر في المنشآت الصغيرة والمتوسطة وذلك بعمل الاختبارات الإحصائية التي تحقق ذلك.

2.3 مجتمع الدراسة

يتألف مجتمع الدراسة من المنشآت الصغيرة والمتوسطة في حي الروضة والبالغ عددها 2994 منشأة حسب إفادة مكتب بلدية الروضة في العام 2023م، ويتميز مجتمع الدراسة بتنوعه الكبير بمتغيراته الشخصية.

3.3 عينة الدراسة

تمثلت عينة الدراسة (249) تم تحديدها عبر استخدام موقع raosoft الخاص بتحديد حجم العينة والمعتمد لدى الكثير من الجامعات عند مستوى ثقة 90%، وتم استجابة (178) منشأة من المنشآت الصغيرة والمتوسطة وممثلة بملاك ومديري هذه المؤسسات، والتي تم اختيارها بالطريقة العشوائية وهذي النسبة تمثل 71.48% من العينة وهذي النسبة تمكنا من تعميم النتائج على المنشآت الصغيرة والمتوسطة في حي الروضة والتي بدورها تعكس واقع باقي المنشآت في المملكة العربية السعودية.

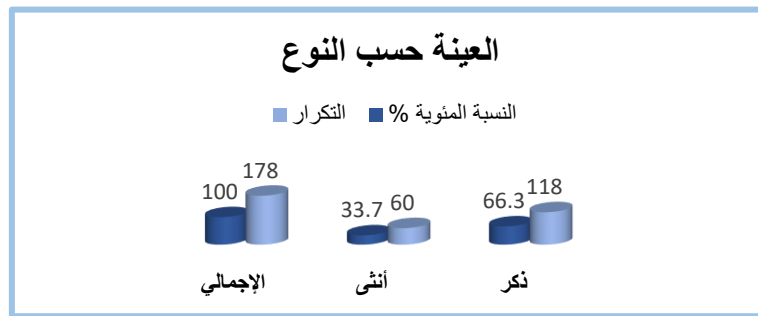
4.3 وصف العينة

لقد تم فرز العينة حسب الخصائص الشخصية لها، والممثلة بالجنس، والعمر، والمؤهل العلمي، وسنوات الخبرة وذلك كما يلي:

أ. عينة الدراسة حسب النوع:

جدول (1.3): العينة حسب النوع

النوع	التكرار	النسبة المئوية %
ذكر	118	66.3
أنثى	60	33.7
الإجمالي	178	100



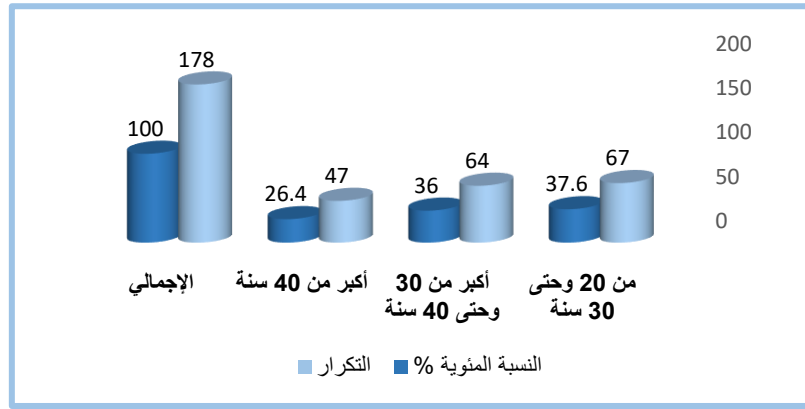
رسم بياني (1.3): العينة حسب العمر

من خلال بيانات الجدول والشكل أعلاه تبين لنا أن نسبة الذكور أكبر من نسبة الإناث حيث مثلت نسبة الذكور 66.3% من العينة بينما نسبة الإناث 33.7% منها.

ب. تصنيف العينة حسب العمر:

جدول (2.3): العينة حسب العمر

النسبة المئوية %	التكرار	الفئة العمرية
37.6	67	من 20 وحتى 30 سنة
36	64	أكبر من 30 وحتى 40 سنة
26.4	47	أكبر من 40 سنة
100	178	الإجمالي



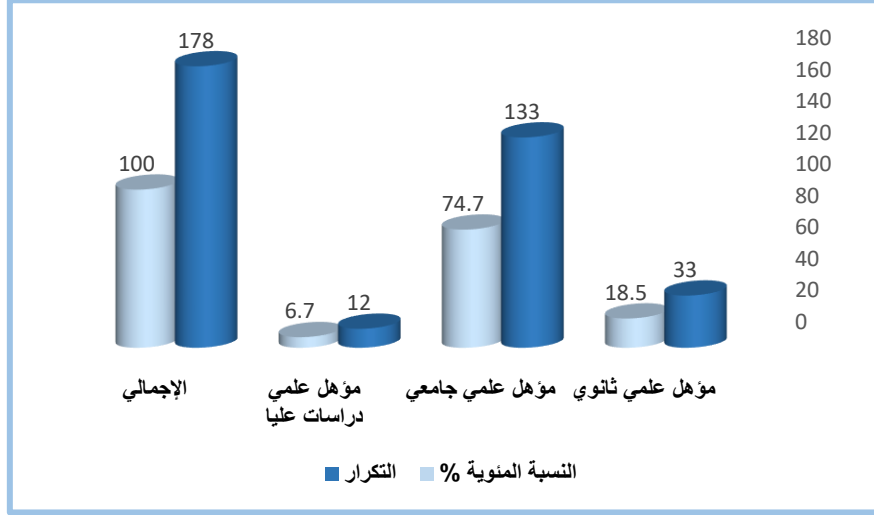
رسم بياني (2.3): العينة حسب العمر

من خلال الجدول والشكل أعلاه يتبين لنا أن الفئة العمرية ما بين 20 و30 سنة هي الأكثر من بين الفئات بواقع 67 فرد وعددهم يمثل 37.6% من العينة، تليهم الفئة العمرية ما بين 30-40 سنة بفارق ضئيل حيث بلغ عددهم 64 فرد وهو ما يمثل 36% من العينة، ويأتي من تجاوزت أعمارهم 40 سنة في المرتبة الثالثة بواقع 47 فرد وهذا العدد يمثل 26.4% من العينة.

ج. العينة حسب المؤهل العلمي:

جدول (3.3): العينة حسب المؤهل العلمي

النسبة المئوية %	التكرار	المؤهل العلمي
18.5	33	مؤهل علمي ثانوي
74.7	133	مؤهل علمي جامعي
6.7	12	مؤهل علمي دراسات عليا
100	178	الإجمالي



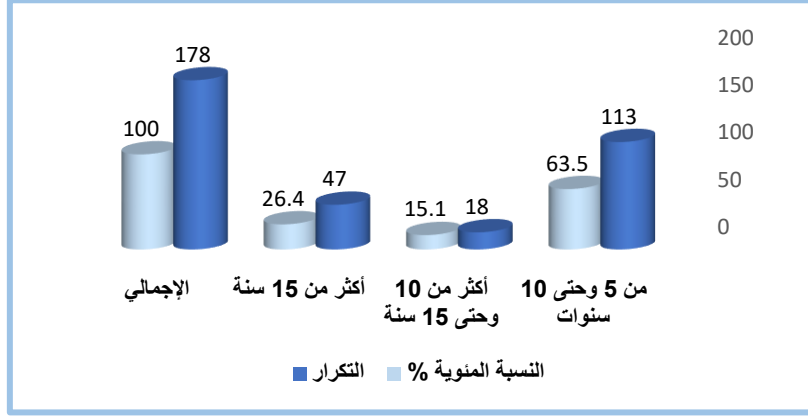
رسم بياني (3.3): العينة حسب المؤهل العلمي

تبين لنا البيانات أعلاه أن من لديهم مؤهل علمي جامعي هم أكثر فئة بين فئات العينة بواقع 133 فرد، وهذا يشكل 74.7% من العينة، تلي هذه النسبة من لديهم مؤهل علمي ثانوي بواقع 33 فرد وهذا يشكل نسبة 18.5% من العينة، أما من لديهم مؤهل علمي دراسات عليا فهم النسبة الأقل بواقع 12 أي ما يشكل 6.7% من حجم العينة.

د. العينة حسب سنوات الخبرة:

جدول (4.3): العينة حسب سنوات الخبرة

النسبة المئوية %	التكرار	سنوات الخبرة
63.5	113	من 5 وحتى 10 سنوات
15.1	18	أكثر من 10 وحتى 15 سنة
26.4	47	أكثر من 15 سنة
100	178	الإجمالي



تبين أن من لديهم خبرة بين 5-10 سنة هم أكثر فئة بين العينة بواقع 113 وهذا يشكل 63.5% من العينة، كما تبين أن من لديهم خبرة أكثر من 15 سنة هي الفئة الثانية من حيث الحجم بواقع 47 فرد أي ما يشكل 26.4% من العينة، أما باقي النسبة فهي لمن لديهم خبرة أكثر من 10 سنوات وحتى 15 سنة.

5.3 الإجراءات الإحصائية:

تحققت الباحثات من الصدق الظاهري لأداة الدراسة من خلال عرضها على (3) من المحكمين ذوي الخبرة، وعملت بما أدلوه به من مقترحات لتتوصل إلى أداة دراسية مثالية تقيس ما وضعت لقياسه، والتي تم إرسالها للعينة وفق مقياس ليكرت الخماسي وفق البدائل الموضحة بالجدول أدناه:

جدول (5.3): بدائل مقياس ليكرت الخماسي

البند	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة
البديل	5	4	3	2	1
المدى	5-4.21	4.20-3.41	3.40-2.61	2.60-1.81	1.80-1

وستستخدم الباحثات كلاً من تطبيق Excel وتطبيق SPSS لتحليل البيانات وعمل الرسوم البيانية وكذلك القيام بالعديد من الاختبارات الإحصائية، والمتمثلة باختبار الثبات Cronbach's Alpha لحساب معامل ثبات الاستبيان وصلاحيته لقياس ما وضع لقياسه، ومعامل الاتساق بيرسون Pearson Correlation لحساب الاتساق بين فقرات كل محور مع الدرجة الكلية للمحور للتأكد من كون فقرات المحور الواحد تصب في ذات الاتجاه، كما ستقوم الباحثات بحساب المتوسط الحسابي Mean، والانحراف المعياري St. Deviation لمعرفة مدى موافقة العينة على فقرات الاستبيان، ومدى تركيز إجاباتهم حول الفقرات، كما ستقوم الباحثات باستخدام الانحدار الخطي البسيط Simple Regression لحساب دور التنبؤ بالأزمات في تفادي المعوقات والمخاطر، وستقوم الباحثات أيضاً بالكشف عن الفروق

الإحصائية بين متوسطات إجابات العينة حسب المتغيرات الشخصية باستخدام معامل One-way ANOVA.

6.3 أداة الدراسة

1. خطوات بناء أداة الدراسة:

1. دراسة تساؤلات الدراسة ووضع أطر معرفية لفقرات الاستبيان لغرض عدم الخروج من موضوع الدراسة.

2. استنباط الفقرات بعد الاطلاع الجيد على الإطار النظري في متن الدراسة.

3. تحكيم الاستبانة من قبل (3) محكمين من ذوي الخبرة في مجال البحث العلمي والإدارة.

2. الاستبانة بصورتها النهائية:

تم العمل بتوجيهات المحكمين وتعديل أداة الدراسة لتكون بصورتها النهائية المثالية، وتكونت أداة الدراسة من ثلاثة أقسام، اختص القسم الأول للبيانات الشخصية للعينة، والمتمثلة بالجنس، والعمر، والمؤهل العلمي، وسنوات الخبرة، أما القسم الثاني فخاص بفقرات المتغير المستقل للدراسة " التنبؤ بالأزمات" والذي تكون من (9) فقرات، كذلك تكون القسم الخاص بالمتغير التابع " تفادي المعوقات والمخاطر" من (9) فقرات أيضاً ليصل إجمالي فقرات الاستبيان (22) فقرة، والذي تم تصميمها بنماذج Google Drive وإرسالها للعينة على شكل رابط إلكتروني.

7.3 صدق أداة الدراسة:

تحققت الباحثات من صدق الاستبيان من خلال مرحلتين وذلك كما يلي:

1. **الصدق الظاهري:** وذلك من خلال عرض الاستبيان على (4) من المحكمين ذوي الخبرة في مجال البحث العلمي، والإدارة العامة، وتم العمل بملاحظاتهم، وعلى ضوءها قامت الباحثات بتعديل فقرات الاستبيان.

2. **صدق الاتساق الداخلي:** وذلك بعد جمع الإجابات من عينة الدراسة، وإدخالها إلى تطبيق التحليل الإحصائي الشهير SPSS وحساب المتوسط العام لكل محور، وقامت الباحثات بحساب معامل الارتباط Pearson Correlation لغرض معرفة حساب علاقة الارتباط بين فقرات المحور الواحد والدرجة الكلية الخاصة به، للتأكد من أن الفقرات تصب في ذات الاتجاه والموضحة نتائجها بالجدولين التاليين:

أ. الاتساق الداخلي لفقرات المحور الأول: التنبؤ بالأزمات:

جدول (6.3): الاتساق الداخلي لفقرات المتغير المستقل التنبؤ بالأزمات

م	العبارة	قيمة الارتباط
1	تراقب المؤسسة التطورات التي قد تضر باسمها التجاري	.534**
2	تعديل المؤسسة هيكلها التنظيمي بما يتوافق مع نموها	.633**
3	تتوقع المؤسسة حدوث أزمات مالية كضعف الإيرادات المفاجئ	.529**
4	لدى المؤسسة جاهزية لاستبدال العاملين في أي وقت	.562**
5	تستمع المؤسسة إلى آراء ومقترحات العملاء حول خدماتها	.564**
6	تتابع المؤسسة الأحداث الخارجية التي تدور حولها كالجائحات الصحية والحروب	.687**
7	تولي المؤسسة أهمية بالغة لإشارات حدوث الأزمات	.692**
8	نتابع الأخبار العالمية سواءً بوسائل مختلفة لغرض معرفة التطورات في المنطقة	.581**
9	تقوم المؤسسة بدراسة دورية لأسعار المنافسين لها في السوق	.587**

** دالة إحصائية عند مستوى 0.01

من خلال بيانات الجدول أعلاه يتبين لنا أن جميع فقرات المتغير المستقل " التنبؤ بالأزمات " تملك ارتباط قوي مع الدرجة الكلية للمحور؛ وذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة 0.01 حيث جاءت جميع العبارات موجبة، وفيه دلالة على أن فقرات هذا المحور تصب في ذات الاتجاه، وأن أداة الاستبيان تؤدي ما صممت لأجله بفعالية.

ب. الاتساق الداخلي لفقرات المحور الثاني: تفادي المعوقات والمخاطر:

جدول (7.3): الاتساق الداخلي لفقرات المتغير التابع تفادي المعوقات والمخاطر

م	العبارة	قيمة الارتباط
1	مراقبة سمعة المؤسسة يساهم في تفادي المخاطر المتعلقة بسمعتها	.688**
2	تجهيز وسائل للدفاع عن سمعة المؤسسة يساهم في المحافظة على العملاء	.736**
3	توقع أزمات مالية يساهم في توفير احتياطات مالية تمكن المؤسسة من استمرارية نشاطها في ظل ظروف متقلبة.	.732**
4	توفير الشركة لبدائل وظيفية احتياطية يمكنها من الاستمرارية في الأعمال وتفاذي مخاطر توقف العمالة	.769**
5	مراقبة المحيط الخارجي للمؤسسة يساهم في تفادي المخاطر الناجمة عن الأزمات الخارجية	.510**
6	مراقبة الأحداث العالمية يمكن المنشأة من التعامل مع العديد من الازمات كأزمة انقطاع التوريد	.711**
7	الدراسة المستمرة للسوق يمكن المنشأة من تفادي مخاطر المنافسين والتغلب عليهم	.774**
8	تخزين احتياجات المنشأة يمكنها من تفادي مخاطر عدم توافر المواد المستخدمة في العمل	.753**
9	دراسة آراء ومقترحات عملاء المنافسين الغير راضيين يساهم في توجيه المنشأة	.588**

** دالة إحصائية عند مستوى 0.01

تبين قيم الارتباط في الجدول أعلاه ان جميع الفقرات تملك ارتباطاً قوي مع الدرجة الكلية للمقياس حيث جاءت جميع الفقرات موجبة ودالة إحصائياً عند مستوى الدلالة 0.01، وفيه دلالة على أن جميع فقرات هذا المحور تصب في ذات الاتجاه وتعمل لذات الغرض الذي صممت من أجله.

8.3 ثبات الدراسة:

تم التحقق من الثبات عبر معامل الثبات ألفا كرونباخ لقياس ثبات الاستبيان، ويوضح الجدول التالي نتائج هذا الاختبار:

جدول (8.3): جدول ثبات المقياس

م	المحور	قيمة الثبات
1	المحور الأول: التنبؤ بالأزمات.	.76
2	المحور الثاني: تفادي المعوقات والمخاطر.	.86
4	الثبات الكلي للمقياس	.88

تبين من خلال قيم الجدول أعلاه أن قيمة الثبات للمحور الأول بلغت 76% وهي نسبة أعلى من النسبة المقبولة علمياً والمقدرة بـ 70%، وتبين لنا أيضاً أن قيمة معامل الثبات ألفا كرونباخ Cronbach's Alpha، للمحور الثاني أعلى من النسبة المطلوبة للتأكد من ثبات الاستبيان وإجمالاً فإن الثبات الكلي للمقياس بلغ 88% وهي نسبة عالية تشير إلى ثبات الاستبيان وأنه فعلاً يقيس ما وضع لقياسه.

الفصل الرابع: مناقشة نتائج الدراسة وتحليلها

يتضمن هذا الفصل النتائج التي توصلت إليها الدراسة، وذلك من خلال الاختبارات الوصفية، كما يتضمن هذا الفصل الاختبارات التحليلية التي من خلالها يتم التحقق من الفرضيات وذلك على النحو الآتي:

1.4 الاختبارات الوصفية: (1) الاختبارات الوصفية للمحور الأول: التنبؤ بالأزمات

جدول (1.4): التحليل الوصفي لبعث التنبؤ بالأزمات

درجة الموافقة	ترتيب العبارة	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	درجة الموافقة					النسب التكرارات والنسب المئوية	المفردات	م
				موافق غير	موافق غير	محايد	موافق	بشدة موافق			
م. ش	5	0.84	4.32	2	5	16	65	90	ك	تراقب المؤسسة التطورات التي قد تضر باسمها التجاري	1
				1.1	2.8	9	36.5	50.6	%		
م. ش	1	0.68	4.44	0	3	11	67	97	ك	تعديل المؤسسة هيكلها التنظيمي بما يتوافق مع نموها	2
				0	1.7	6.2	37.6	54.5	%		
موافق	7	0.76	4.11	1	5	22	95	55	ك	تتوقع المؤسسة حدوث أزمات مالية كضعف الإيرادات المفاجئ	3
				0.6	2.8	12.4	53.4	30.9	%		
محايد	9	1.04	3.62	4	24	46	64	40	ك	لدى المؤسسة جاهزية لاستبدال العاملين في أي وقت	4
				2.2	13.5	25.8	36	22.5	%		
م. ش	4	0.74	4.34	0	3	20	68	87	ك	تستمع المؤسسة إلى آراء ومقترحات العملاء حول خدماتها	5
				0	1.7	11.2	38.2	48.9	%		
م. ش	2	0.73	4.37	1	4	9	77	87	ك	تتابع المؤسسة الأحداث الخارجية التي تدور حولها كالجائحات الصحية	6
				0.6	2.2	5.1	43.3	48.9	%		
موافق	6	0.76	4.17	0	7	18	90	63	ك	تولي المؤسسة أهمية بالغة لإشارات حدوث الأزمات	7
				0	3.6	10.1	50.6	35.4	%		
موافق	8	0.81	4.11	0	9	23	84	62	ك	نتابع الأخبار العالمية سواء بوسائل مختلفة لغرض معرفة التطورات في المنطقة	8
				0	5.1	12.9	47.2	34.8	%		
م. ش	3	0.70	4.35	0	1	20	71	86	ك	تقوم المؤسسة بدراسة دورية لأسعار المنافسين لها في السوق	9
				0	0.6	11.2	39.3	48.3	%		
0.78		متوسط الانحرافات		4.20					المتوسط الحسابي المرجح		

بالنظر إلى بيانات الجدول أعلاه نجد أن المتوسط المرجح العام لهذا المحور بلغ 4.20 وهو أعلى من المتوسط الفرضي للدراسة المقدر بـ (3) وفيه دلالة على موافقة أفراد العينة على عبارات هذا المحور، كما

يشير متوسط الانحرافات المعيارية والبالغ 0.78 إلى تركيز إجابات العينة واتفاقها في الغالب على نوع الخيار المدرج ضمن بدائل مقياس ليكرت الخماسي وفيما يلي تفصيل لأهم الفقرات السابقة وذلك كما يلي:

- وقعت الفقرة (2) في المرتبة الأولى بين فقرات هذا المجال فقد حصلت على أعلى متوسط حسابي بلغ 4.44 كما أن الانحراف المعياري الخاص بهذه الفقرة ضئيل بواقع 0.68، ومن خلال التكرارات والمتوسطات الحسابية لكل بديل في المقياس نجد أن ما نسبتهم 92.1% من العينة تؤكد أن المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في حي الروضة تعدل هيكلها التنظيمي بما يتوافق مع نموها.

- حصلت الفقرة رقم (6) على ثاني أعلى متوسط حسابي بين فقرات هذا المحور بواقع 4.37 كما أن الانحراف المعياري الخاص بها أقل من الواحد الصحيح بواقع 0.73 وفيه دلالة إحصائية على أن 92.2% من المنشآت الصغيرة والمتوسطة في حي الروضة " تتابع الأحداث الخارجية التي تدور حولها كالجائحات الصحية والحروب.

- جاءت الفقرة (9) في المرتبة الثالثة من بين فقرات هذه الاستبيان بمتوسط حسابي بلغ 4.53 وهو متوسط عالي، كما أن الانحراف المعياري لها أقل من الواحد الصحيح بواقع 0.70 وفيه إشارة إلى أن 87.6% من المنشآت الصغيرة والمتوسطة في حي الروضة " تقوم بدراسات دورية لأسعار المنافسين لها في السوق".

- حصلت الفقرة (5) على المرتبة الرابعة من بين فقرات هذا الاستبيان بمتوسط حسابي عالي بلغ 4.34 وانحراف معياري صغير بواقع 0.74 وفيه دلالة على أن 87.1% من المنشآت الصغيرة والمتوسطة في حي الروضة تستمع إلى آراء ومقترحات العملاء حول خدماتها.

وعلى هذا المنوال فإن جميع فقرات هذا المحور حصلت على متوسط حسابي أعلى من المتوسط الفرضي للدراسة والمقدرة ب(3) ومن خلال البيانات الخاصة بالفقرات السابقة نجد أن 91.6% من المنشآت في حي الروضة تراقب التطورات التي قد تضر باسمها التجاري، كما أن 86% منها تولي إشارات حدوث الأزمات اهتماماً بالغاً، كذلك 84.3% منها تتوقع حدوث أزمات مالية كضعف الإيرادات المفاجئ، وتأتي الفقرة رقم (4) في المرتبة الأخيرة حيث حصلت على أقل متوسط حسابي بين الفقرات بواقع 3.36 وفيه دلالة على أن ما نسبتهم 58.5% فقط من المنشآت الصغيرة والمتوسطة في حي الروضة هي من لديها الجاهزية لتغيير موظفيها في أي لحظة.

(2) التحليل الوصفي للمحور الثاني: تفادي المعوقات والمخاطر

جدول (2.4): التحليل الوصفي لبعء تفادي المخاطر

درجة الموافقة	ترتيب العبارة	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	درجة الموافقة					النسب المئوية والتكرارات	المفردات	م
				غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة			
موافق بشدة	1	0.58	4.50	0	0	8	73	97	ك	مراقبة سمعة المؤسسة يسهم في تفادي المخاطر المتعلقة بالسمعة	1
				0	0	4.5	41	54.5	%		
	2	0.68	4.40	0	2	14	72	90	ك	تجهيز وسائل للدفاع عن سمعة المؤسسة يسهم في المحافظة على العملاء	2
				0	1.1	7.9	40.4	50.6	%		
	3	0.65	4.39	0	1	14	76	87	ك	توقع أزمات مالية يسهم في توفير احتياطات مالية تمكن المؤسسة من استمرارية نشاطها في ظل ظروف متقلبة	3
				0	0.6	7.9	42.7	48.9	%		
	5	0.70	4.32	1	1	15	83	78	ك	توفير المنشأة لبدائل وظيفية احتياطية يمكنها من الاستمرارية في الأعمال وتفادي مخاطر توقف العمالة.	4
				0.6	0.6	8.4	46.6	43.8	%		
	6	0.78	4.26	1	4	19	77	77	ك	مراقبة المحيط الخارجي للمؤسسة يسهم في تفادي المخاطر الناجمة عن الأزمات الخارجية	5
				0.6	2.2	10.7	43.3	43.3	%		
	8	0.73	4.24	1	3	17	88	69	ك	مراقبة الأحداث العالمية يمكن المنشأة من التعامل مع العديد من الازمات كأزمة انقطاع التوريد	6
				0.6	1.7	9.6	49.4	38.8	%		
	4	0.68	4.34	0	2	15	81	80	ك	الدراسة المستمرة للسوق تمكن المنشأة من تفادي مخاطر المنافسين والتغلب عليهم	7
				0	1.1	8.4	45.5	44.9	%		
	5	0.70	4.32	0	5	10	86	77	ك	تخزين احتياجات المنشأة يمكنها من تفادي مخاطر عدم توافر المواد المستخدمة في العمل	8
				0	2.8	5.6	48.3	43.3	%		
	7	0.79	4.26	1	6	14	81	76	ك	دراسة آراء ومقترحات عملاء المنافسين الغير راضيين يسهم في توجيه المنشأة	9
				0.6	3.4	7.9	45.5	42.7	%		
0.70		متوسط الانحرافات			4.34			المتوسط الحسابي المرجح			

تبين من بيانات الجدول أعلاه أن جميع الفقرات حصلت على متوسط عالي جداً يقع ضمن خيار البديل موافق بشدة، حيث تراوحت المتوسطات الحسابية بين 4.24- 4.50 وهي متوسط عالية وقد بلغ المتوسط المرجح لهذا المحور 4.34 وهو أعلى من المتوسط الفرضي لمقياس ليكرت الخماسي والمقدر بـ 3 وبالنظر إلى الانحرافات المعيارية نجد أنها أقل من الواحد الصحيح بمتوسط فرضي عام 0.70 وهذا المستوى يشير إلى تركيز إجابات العينة عند الإجابة على فقرات هذا المحور.

2.4 التحقق من فرضيات الدراسة:

في هذا الجزء سنتحقق من فرضيات الدراسة وذلك على النحو الآتي:

(1) التحقق من الفرضية الأولى: لا يوجد دور عند مستوى دلالة 0.05 للتنبؤ بالأزمات في تفادي المخاطر والمعوقات في المنشآت الصغيرة والمتوسطة في حي الروضة.

لغرض التحقق من هذه الفرضية ستقوم الباحثات باستخدام معامل الانحدار الخطي البسيط Simple Regression كونه معني بدراسة هذه العلاقة لكون المتغير المستقبل يتكون من بعد واحد والجدول التالي يوضح نتائج هذا الاختبار:

جدول (3.4): نتائج اختبار الانحدار الخطي البسيط

المعامل	df	B	F	Beta	R ²	R	Sig
القيمة	1	1.4	126.877	.647	.41	.647 ^a	.000

يتم تحديد الدور من خلال طريقتين الأولى بمقارنة القيمة المحسوبة لمعامل فيشر F بالقيمة الجدولية المتحصلة، أو عن طريق القيمة الاحتمالية Sig، وهي ما سيتم الاعتماد عليه في تحديد الدور ومن خلال النظر إلى الجدول أعلاه اتضح أن القيمة الاحتمالية Sig تساوي 000 وهي أقل من مستوى الدلالة 0.05 لذا تقرر رفض الفرض الصفري وتم قبول الفرض البديل أي أنه يوجد دور عند مستوى دلالة 0.05 للتنبؤ بالأزمات في تفادي المخاطر والمعوقات في المنشآت الصغيرة والمتوسطة في حي الروضة ويلاحظ من خلال قيمة R² أن التنبؤ بالأزمات يساهم بنسبة 41% في عملية تفادي الأزمات التي تواجه تلك المنشآت في حي الروضة أما باقي النسبة فتعزى لعوامل أخرى غير مدرجة ضمن نموذج الدراسة، وتشير قيمة معامل الارتباط، ومعامل بيتا البالغة 0.647. إلى وجود علاقة طردية موجبة قوية أي أنه كلما زاد مستوى التنبؤ بالأزمات زاد تلافي الأزمات والمخاطر، كما يوضح الثابت B أنه كلما زدنا مقدار المتغير المستقل بنسبة واحد زاد المتغير التابع بنسبة 1.4.

(2) التحقق من الفرض الصفري الثاني: لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة 0.05 بين آراء العينة حول دور التنبؤ بالأزمات في تفادي المعوقات والمخاطر في المنشآت الصغيرة والمتوسطة في حي الروضة.

لغرض التحقق من هذه الفرضية ستقوم الباحثات باستخدام اختبار التباين الأحادي one way ANOVA وذلك لكلاً من المحور الخاص بالمتغير المستقل "التنبؤ بالأزمات"، وكذلك الحال مع المحور الخاص بالمتغير التابع "تفادي المعوقات والمخاطر" للتحقق من وجود فروق ذات دلالة إحصائية تعزى للمتغيرات الشخصية الممثلة بالجنس، والعمر، والمؤهل العلمي، وسنوات الخبرة وذلك كما يلي:

أ. الفروق الخاصة بالمحور الأول:

جدول (4.4): اختبار التباين الأحادي للمحور الأول

المتغير المستقل	مجموع المربعات	درجة الحرية	متوسط المربعات	F	sig
الجنس	.159	1	.156	.710	.401
العمر	.090	2	.045	.204	.816
المؤهل العلمي	.271	2	.221	.615	.54
سنوات الخبرة	1.004	2	.217	2.319	.101

من خلال بيانات الجدول أعلاه يتضح أن قيمة Sig لجميع المتغيرات الشخصية أعلى من مستوى الدلالة 0.05 ونستطيع القول أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية تجاه فقرات المتغير المستقل "التنبؤ بالأزمات" تعزى للمتغيرات الشخصية للدراسة.

ب. الفروق الخاصة بالمحور الثاني:

جدول (5.4): اختبار التباين الأحادي للمحور الثاني

المتغير المستقل	مجموع المربعات	درجة الحرية	متوسط المربعات	F	sig
الجنس	.021	1	.021	.084	.772
العمر	.319	2	.160	.643	.527
المؤهل العلمي	.080	2	.040	.159	.85
سنوات الخبرة	.638	2	.319	1.294	.277

بالنظر إلى الجدول أعلاه تبين لنا أن القيمة الاحتمالية Sig لجميع المتغيرات الشخصية جاءت أكبر من مستوى الدلالة 0.05 وفيه دلالة على عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين آراء عينة الدراسة تعزى

للمتغيرات الشخصية جميعها، لذا يتم قبول الفرض الصفري القائل بعدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة 0.05 تجاه متغيرات الدراسة تعزى للمتغيرات الشخصية للعينة.

النتائج

1. توصلت الدراسة إلى وجود دور ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة 0.05 للتنبؤ بالأزمات في تفادي المعوقات والمخاطر، وذلك وفق علاقة طردية موجبة تشكل 41% من التغير الحاصل في المتغير التابع، كما أن الزيادة في نسبة التنبؤ بدرجة واحده سيسهم في زيادة النجاح في تفادي المخاطر بنسبة 1.4.
2. لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة 0.05 بين متوسطات إجابات العينة، سواءً تجاه التنبؤ بالأزمات، أو تجاه تفادي المعوقات والمخاطر والذي تعزى للمتغيرات الشخصية للدراسة الممثلة بالجنس، والعمر، والمؤهل العلمي، وسنوات الخبرة.
3. تعدل المنشآت الصغيرة والمتوسطة في حي الروضة هيكلها التنظيمي بما يتوافق مع نموها.
4. أشارت العينة أن ما نسبته 41.5% من المنشآت الصغيرة والمتوسطة في حي الروضة ليست مستعدة لاستبدال العمالة في أي لحظة.
5. تولي المنشآت الصغيرة والمتوسطة الأحداث الخارجية والداخلية المتعلقة بالكوارث الصحية وتولي متابعتها اهتماماً بالغاً.
6. أكدت عينة الدراسة أن مراقبة المؤسسة لسمعتها يسهم في تفادي المخاطر المتعلقة بالسمعة، كما أن تجهيز وسائل للدفاع عن سمعة المؤسسة يسهم في المحافظة على العملاء.
7. أكدت عينة الدراسة أن توقع الأزمات يسهم في توفير احتياطات مالية تمكن المؤسسة من استمرارية نشاطها في ظل ظروف متقلبة، كما أن توفير المنشأة لبدائل وظيفية احتياطية يمكنها من الاستمرارية في الأعمال وتفادي مخاطر توقف العمالة.

التوصيات

1. على المنشآت الصغيرة والمتوسطة في حي الروضة تجهيز كادر وظيفي احتياطي تفادياً لتوقف كادرها عن العمل، لكي تضمن الاستمرارية في الأعمال في حال توقفت العمالة عن العمل.
2. عرض برامج توعوية بأهمية التنبؤ بالأزمات لما له من فائدة كبيرة في تفادي المخاطر والمعوقات التي تواجه المنشآت الصغيرة والمتوسطة.

3. استغلال وسائل الإعلام ووسائل التواصل الاجتماعي في خدمة المنشآت الصغيرة والمتوسطة عبر إرشادها في التعامل مع الأزمات التي قد تواجهها.
4. على المنشآت الصغيرة والمتوسطة تجهيز احتياطات نقدية تحسباً لحدوث أزمات مالية كضعف الإيرادات، والتدفقات النقدية جراء حدوث أزمات لكي تستطيع سداد المصروفات والبقاء في سوق العمل.
5. ضرورة تخزين احتياطات من المواد المستخدمة في النشاط التجاري تحسباً لتوقف سلاسل التوريد جراء بعض الأزمات كالتى حصلت جراء أزمة كورونا.
6. البحث عن بدائل لمصادر التمويل سواءً النقدي، أو المواد الخام تحسباً لحدوث أزمات في مصادر التمويل السابقة.

قائمة المراجع

المراجع العربية

- إبراهيم عبد العزيز اللحيدان . (2017). دور مؤشرات الإنذار المبكر الرئيسية في إدارة الأزمات . المجلة الدولية لأبحاث الأزمات ، الصفحات 43-82.
- ابو فارة. (2020م). إدارة الأزمات في المنظمات العامة والخاصة: مداخل وحلول عملية. عمان: دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع.
- أكرم شاهر العوض، و بسام أبو كركي. (2017م). معوقات المشروعات الصغيرة والمتوسطة في محافظة معان من وجهة نظر المالكين . مجلة جامعة الحسين بن طلال للبحوث ، الصفحات .
- الدكتور بطرس حلاق . (2020م). العلاقات العامة وإدارة الأزمات. دمشق: الجامعة الافتراضية السورية.
- الدكتور يوسف أبو فارة . (2020م). إدارة الأزمات في المنظمات العامة والخاصة مداخل وحلول علمية. عمان: دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع.
- السيد السعيد . (2019م). استراتيجيات إدارة الأزمات والكوارث دور العلاقة العامة. القاهرة - مصر: منشوراتدار العلوم للشئ والتوزيع.
- السيد عليوة. (2003م). إدارة الوقت والأزمات والإدارة بالأزمات. القاهرة: دار الأمين للنشر والتوزيع.
- الصفحة الرسمية للإتحاد الأوروبي . (2022). تم الاسترداد من السوق الداخلية والصناعة وريادة الأعمال والشركات الصغيرة والمتوسطة: ec.europa.eu/growth/smes/sme-defintion-en

- الموقع الرسمية لهيئة منشآت. (2022). تقرير منشآت السعودية . تم الاسترداد من الصفحة الرسمية لهيئة منشآت : <https://www.monshaat.gov.sa/certificate>
- أمين حامد هويدي. (1993م). فن إدارة الأزمات العربية في ظل النظام العالمي الحالي. المستقبل العربي، الصفحات.
- أولمرت روبرت . (2015م). التواصل الفعال مع الأزمات الانتقال من الأزمة إلى الفرصة ترجمة [احمد العربي]. القاهرة : دار الفجر للنشر والتوزيع .
- بكيل قائد أحمد الغولي . (2015م). الأزمات ومنهج النبي صلى الله عليه وسلم في إدارتها ودلالاته الدعوية، رسالة دكتوراة، جامعة القرآن الكريم والعلوم الإنسانية. أم درمان: جامعة القرآن الكريم والعلوم الإسلامية.
- جمال الدين ابو الفضل ابن منظور . (1414هـ). لسان العرب. بيروت : دار صادر .
- جميل حامد القثامي . (1995م). نماذج من إدارة الأزمات في عهد الخلفاء الراشدين، وتطبيقاتها في مجال الإدارة والتخطيط التربوي. جامعة أم القرى.
- حلمي سلامة قنديل . (2019م). تحديات المشروعات الصغيرة والمتوسطة في مصر وسبل مواجهتها في ضوء التجارب الدولية . المجلة العلمية لقطاع كليات التجارة- جامعة الأزهر
- حنان جودي. (2017). استراتيجية تأهيل المؤسسات الصغيرة والمتوسطة كخيار لتدارك الفجوة الإستراتيجية والاندماج في الاقتصاد التنافسي دراسة حالة الجزائر. بسكرة : كلية العلوم الاقتصادية والتجارة وعلوم التسيير- جامعة محمد خيضر.
- رياض العبد القادر بورزان . (2021م). إدارة الأزمات. دمشق: المشاع المبدع.
- سارة إبراهيم العقيل . (2017م، ص6). التعامل مع الأزمات. مركز الأبحاث الواعدة في البحوث الاجتماعية ودراسات المرأة.
- سامي النهدي . (2019م). المشاريع الصغيرة ودورها في التنمية الاقتصادية والاجتماعية في محافظة حضرموت دراسة ميدانية. المؤتمر العلمي الرابع. حضرموت : جامعة حضرموت .
- سعاد نائف، برنوطي. (2005). إدارة الأعمال الصغيرة أبعاد الريادة. عمان: دار اليازوردي العلمية للنشر.
- سعيد سليمان أبو حية. (1434 هـ) . فاعلية وسائل الإنذار المبكر في الوقاية من أخطاء السيول و الفضيات. رسالة ماجستير مقدمة في العلوم الأمنية في جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، .
- صالح إبراهيم الرشيد . (2022م). مرصد المنشآت الصغيرة والمتوسطة. الرياض: منشآت.

- عباس رشدي العماري . (2013م). إدارة الأزمات. القاهرة: مركز الأهرام للترجمة والنشر.
- عبد الحكيم مصطفى عبد الرحمن . (2021م). القوة القاهرة - كورونا وأثرها على العقود الممتدة في القانون المصري والنظام السعودي. المجلة القانونية - مجلة متخصصة في الدراسات والبحوث القانونية
- عبد الحميد رجب . (2000م). دور القيادة في اتخاذ القرارات خلال الأزمات. إديلب- سوريا: مطبعة الإيمان للطباعة والنشر.
- علاء الدين عوض الطراونة . (2004م). تطوير نظام إنذار مبكر لتوقع الأزمات الاقتصادية في الأردن. عمان : الجامعة الاردنية .
- علي ناجح، منصور. (2020). المشروعات الصغيرة والمتوسطة في المملكة العربية السعودية بين الواقع والمأمونل في ضوء رؤية 2030. مجلة العلوم الاقتصادية والإدارية والقانونية .
- غسان قاسم داد اللامي، و خالد عبد الله إبراهيم العيساوي. (2020م). إدارة الأزمات الأسس والتطبيقات. عمان- الأردن: الدار المنهجية للنشر والتوزيع.
- محمد دخيل الله الهاجري . (2020م). واقع إدارة الأزمات بمدارس المرحلة المتوسطة بمنطقة الفروانية التعليمية بدولة الكويت من وجهة نظر المعلمين. مجلة كلية التربية، جامعة الأزهر
- محمد سرحان المحمودي . (2019م). مناهج البحث العلمي . صنعاء : دار الكتب .
- محمد بن عطية الحربي. (2021). ممارسات التخطيط الإستراتيجي في المنشآت الصغيرة والمتوسطة بالمملكة العربية السعودية: دراسة ميدانية. الطائف : كلية إدارة الأعمال- جامعة الطائف .
- معيض السميري فيصل . (2008م). التنبؤ بالأزمات في ظل استشراف المستقبل وتجنب مهدداته . الرياض
- هاشم محمد الحويل ، و نورة اليوسف . (2020 م) . تأثير أزمة كورونا على المنشآت الصغيرة والمتوسطة في المملكة العربية السعودية. الهيئة العامة للمنشآت الصغيرة والمتوسطة - جامعة الأمير سلطان - جمعية الاقتصاد الوطني
- ياسر علوش. (2018). التخطيط الاستراتيجي للمشروعات الصغيرة ودورها في التنمية الاقتصادية والاجتماعية في سورية. تشرين : كلية الاقتصاد بجامعة تشرين .
- يوسف أبو فارة . (2020م). إدارة الأزمات في المنظمات العامة والخاصة. عمان- شارع الملك حسين: دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع.

المراجع الأجنبية

- Abdalla , A., & Mousa , R. (2013). Predict th Financial Markets Crises (Foreasting Models and Their Applicability in the Arab Financial Markets. Journa If Applied Siceces Research , pp. 1189-1194.
- Adam, N. A., & Alarifi, G. (2021). Innovatoin practices for survival of small and medium enterprises (SMES) in the COVID-19 times: the role of external support. Journal of innovatoin and Entrepreneurship, pp. 1-22.
- Adian, I., Doumbia , D., & Gregory , N. (2020, September 12). Small and Medium Enterprises in the Pandemic, Impact, Responses and the Role of Development Finance . International Finance Corporation , pp. 1-35.
- Altawily, K. (2017, Feb 26). Deffernce between incident and Crisis. Retrieved from Linded in : <https://www.linkedin.com/pulse/difference-between-incident-crisis-khaled-altawily-ambci>
- Bojan, M. (2017: 2). Catastroph Risk Management . Internatinal Conference of Asecu Youth, pp. 1-11.
- Deon, C. (2020, April 20). Defintions in crisis management and crisis leadership. Security Nexus, pp. 1-11.
- Jonas , F. (2022, September 18). Crisis management as practice in small- and medium - sized enterprises during the first period of Covid-19. jornal of Business, Economics and lawK Gothenburg University, pp. 20-30.
- Naoyuki , Y., & Farhad , T. (2016). Major Challenges Facing Small and Medium-Sized Enterprises in Asia and Solutions for Mitigating Them . ABDI Working Paper Series , pp. 1-26.
- Pradeep , K. A. (2020). Analysis of small and medium enterprises' crisis management: A Multi-Case study. PalArch's Journal of Archaeology of Egypt/ Egyptology, pp. 7267-7279.
- Surangi, H., & Adikaram, N. (2020, December 5). Crisis management in small and medium scale enterprisies: asystemactic . Journal of Business studies, pp. 19-41.
- Wobodo, c. c., & Orianzi, R. (2020,3, Novmber 2). Coflict and Crisis Management: A Theoretical Comparison. European Journal fo Business and Management, pp. 3-11.

الملاحق

ملحق (1) استبيان الدراسة

استبيان

الأخ/ ت..... الفاضل/ لمة

السلام عليكم ورحمة الله وبركاته

تقوم الباحثات بعمل دراسة بعنوان: دور التنبؤ بالأزمات ي تفادي المعوقات والمخاطر لدى المنشآت الصغيرة والمتوسطة في حي الروضة في المملكة العربية السعودية، والتي تأمل منك التكرم بالإمعان والإجابة على فقرات هذه الاستبيان بحرص، ليتسنى للباحثة الوصول إلى نتائج علمية دقيقة، قد تعود على منشآتكم بالنفع، علماً أن البيانات لن تستخدم إلا لغرض البحث العلمي.

شاكراً ومقدرةً تعاونكم في خدمة البحث العلمي.

الباحثات

أولاً: البيانات الشخصية

• الجنس:

ذكر. أنثى.

• العمر:

من 20 وحتى 30 سنة. أكبر من 30 وأقل من 40 سنة 40 سنة فأكثر.

• المؤهل العلمي:

ثانوي. جامعي. دراسات عليا.

• سنوات الخبرة:

5-10 سنوات. أكثر من 10 وحتى 15 سنة. أكثر من 15 سنة.

ثانياً: فقرات الاستبيان:

فقرات المجال الأول: التنبؤ بالأزمات

م	الفقرة	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة
1	تراقب المؤسسة الأحداث التي قد تضر باسمها التجاري.					
2	تعديل المؤسسة هيكلها التنظيمي بما يتوافق مع نموها.					
3	تتوقع المؤسسة حدوث أزمات مالية كضعف الإيرادات.					
4	لدى المؤسسة جاهزية لاستبدال العاملين في أي وقت.					
5	تستمع المؤسسة إلى آراء ومقترحات العملاء حول خدماتها.					
6	تتابع المؤسسة الأحداث الخارجية التي تدور حولها كالجائحات الصحية والحروب السياسية.					
7	تولي المؤسسة أهمية بالغة لإشارات حدوث الأزمات.					
8	تتابع الأخبار العالمية سواء على القنوات التلفزيونية أو مواقع التواصل الاجتماعية.					
9	تقوم المؤسسة بدراسة دورية لأسعار المنافسين لها في السوق.					

فقرات المجال الثاني: تفادي المعوقات والمخاطر

م	الفقرة	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة
1	مراقبة سمعة المؤسسة يسهم في تفادي المخاطر المتعلقة بسمعتها.					
2	يسهم الدفاع عن سمعة المؤسسة في الحفاظ على عملاءها ويجنبها مخاطر فقدهم.					
3	توقع أزمات مالية يسهم في توفير احتياطات مالية تمكن المؤسسة من استمرارية نشاطها في ظل ظروف متقلبة.					
4	مراقبة المحيط الخارجي للمؤسسة يسهم في تفادي المخاطر الناجمة عن الأزمات الخارجية.					
5	توفير الشركة لبدائل وظيفية احتياطية يمكنها من الاستمرارية في الأعمال وتفادي مخاطر توقف العمالة.					
6	مراقبة الأحداث العالمية يمكن المنشأة من التعامل مع العديد من الأزمات كأزمة انقطاع التوريد.					
7	الدراسة المستمرة للسوق تمكن المنشأة من تفادي مخاطر المنافسين والتغلب عليهم.					
8	توفير مخازن للمنشأة يمكنها من تفادي مخاطر عدم توفر المواد المستخدمة في العمل.					
9	دراسة آراء ومقترحات عملاء المنافسين الغير راضيين يسهم في تواجده المنشأة.					

دور التجارة الإلكترونية في التأثير على المسؤولية الاجتماعية: دراسة تطبيقية على شركة نون

آية سفيان صوان*، تركي عيسى العتيبي، حسن محمد اليحيى

ماجستير إدارة عامة، كلية الإدارة، جامعة ميد أوشن

*aya.sawan.as@gmail.com

وليد عبد الجواد سليمان صديق، الفيصل عبد الحميد محمد حسن

كلية الإدارة، جامعة ميد أوشن

المستخلص

تعتبر التجارة الإلكترونية من الظواهر الحديثة التي أثرت على الأعمال التجارية بشكل كبير، وأصبح لها تأثير ملحوظ على المسؤولية الاجتماعية للشركات، هدفت الدراسة إلى فهم دور التجارة الإلكترونية في التأثير على المسؤولية الاجتماعية من خلال تحليل دراسة تطبيقية على شركة نون. وتم اتباع المنهج الوصفي التحليلي، واستخدمت الاستبانة كأداة لجمع البيانات، حيث تم توزيع 375 استبانة واسترجاع 352 استبانة صالحة للتحليل، بنسبة استجابة بلغت 94.0%.

وأظهرت نتائج الدراسة أن التجارة الإلكترونية تلعب دورًا هامًا في تحسين المسؤولية الاجتماعية لشركة نون، كما أظهرت النتائج تأثيرًا إيجابيًا ومعنويًا للتجارة الإلكترونية على الأبعاد الاقتصادية، القانونية، الأخلاقية، والإنسانية للمسؤولية الاجتماعية.

وأوصت الدراسة بضرورة أن تعمل إدارة شركة نون على توعية العاملين لديها بمفهوم التجارة الإلكترونية من خلال تمكينهم وتدريبهم على برامج خاصة بالتجارة الإلكترونية وخلق ثقافة اجتماعية من قبل هذه الشركات للتجارة الإلكترونية، وأن تعمل إدارة شركة نون على تفعيل عملية الدفع الإلكتروني من خلال موقعها على الشبكة العنكبوتية عن طريق إما بطاقات الائتمان أو البطاقات الذكية أو الشيكات الإلكترونية، ومواصلة تطوير وتحديث البنية التحتية التكنولوجية لشركة نون، بما في ذلك منصات التجارة الإلكترونية وأنظمة الدفع الآمنة، لتعزيز تجربة العملاء وزيادة الثقة بها.

الكلمات المفتاحية: التجارة الإلكترونية، المسؤولية الاجتماعية، شركة نون.

The Role of E-commerce in Influencing Corporate Social Responsibility: A Case Study on Noon Company

Aya Sufyan Sawan^{*}, Turki Issa Al-Otaibi, Hassan Muhammad Al-Yahya

Public Administration, School of Management, Mid-Ocean University

*aya.sawan.as@gmail.com

Al-Faisal Abdul Hamid and Walid Soliman

School of Management, Mid-Ocean University

Abstract

E-commerce is considered one of the modern phenomena that has significantly impacted businesses, exerting a noticeable influence on corporate social responsibility. The aim of the study was to understand the role of e-commerce in influencing corporate social responsibility through an analysis of a case study on Noon company. The descriptive-analytical methodology was followed, and a questionnaire was used as a data collection tool. A total of 375 questionnaires were distributed, and 352 valid responses were retrieved, resulting in a response rate of 94%.

The study results demonstrated that e-commerce plays a crucial role in enhancing the social responsibility of Noon company. Additionally, the results indicated a statistically significant positive impact of e-commerce on the economic, legal, ethical, and humanitarian dimensions of corporate social responsibility.

The study recommended that Noon company's management should raise awareness among its employees about the concept of e-commerce by enabling and training them on specialized e-commerce programs and fostering a social culture conducive to e-commerce. Furthermore, the management should activate electronic payment processes through its website by accepting credit cards, smart cards, or electronic checks, and continue to develop and update

the technological infrastructure of Noon company, including e-commerce platforms and secure payment systems, to enhance customer experience and trust.

Keywords: E-commerce, Corporate Social Responsibility, Noon Company.

الفصل الأول: الإطار العام للدراسة

1.1 المقدمة:

يشهد العالم الآن العديد من التغييرات الحاصلة في بيئة الأعمال، والمؤثرة على المنظمات بمختلف نشاطاتها، فمن سياسات المنظمات العالمية الحديثة أن تسعى لتحقيق تنمية كبيرة واسعة المجال، غير أن الواقع يفرض وجود مشكلات تمس كل ميادين الحياة العملية، وأصبح هناك حاجة ملحة وضرورية لتوفير البديل، وهذا البديل هو التجارة الإلكترونية وبالتالي أيضاً يتطلب الأمر وجود مسؤولية اجتماعية قادرة على التكيف مع هذه المتغيرات، والتي و تعتبر من الأمور المهمة؛ بما يتعين على كل منظمة أو فرد الالتزام بها للحفاظ على التوازن في بيئة الأعمال. ارتبطت اليوم العديد من الشركات بأسلوب يشتمل في جوهره على والمسؤولية الاجتماعية مما يعني توظيف الجهود البشرية والمالية والإنتاجية وأي جهود أخرى ولمساعدة الشركة على العمل بكفاءة وفعالية، وتتفاعل هذه الجهود لتضع الشركة في مواجهة وقضايا اجتماعية؛ وذلك من خلال الاهتمام بجودة الخدمة، والتجارة الإلكترونية، لبناء سمعة طيبة للمنشأة.

ظهرت المسؤولية الاجتماعية كمجال نشط للبحث والممارسة خلال العقود الثلاثة الأخيرة الماضية من قِبَل الأفراد والمنظمات، حيث باتت كَلَّ المعايير تدعو بشكل كبير إلى تعزيز مفهوم المسؤولية الاجتماعية، والعمل به من خلال تسليط الضوء على فوائد تطبيق مفهوم المسؤولية الاجتماعية لكل من المنظمة والمجتمع في آن واحد، حيث بدأت الحكومات في معظم دول العالم بدعم وتعزيز المسؤولية الاجتماعية من خلال إنشاء أُطرٍ تنظيميةٍ جديدةٍ؛ من أجل تشجيع وتشكيل مبادرات، وحملة توعوية تهدف إلى تنمية المسؤولية الاجتماعية لدى الأفراد والمؤسسات، حيث تبنت تمويل تلك الحملات؛ لتصل إلى جميع الأطراف ذات العلاقة، وترتب على ذلك قيامها بعمليات إنشاء المراكز في مختلف المنظمات، وبشكل متزايد يهدف إلى بيان الأهمية التي تنتج عن تبني مفاهيم المسؤولية الاجتماعية..(بوعزيز، 2021).

أحدث التجارة الإلكترونية نقلة نوعية هائلة في التجارة، وتمكنت من تغيير ثقافة الشراء حول العالم، والسلوكيات الشرائية، كما تتميز بأنها ذات منفعة تعود على كل من الأفراد والشركات والمجتمع على

حدٍ سواء، وتأتي أهمية التجارة الإلكترونية للشركات في الوصول إلى شريحة أوسع من العملاء المحتملين بسهولة وخلال وقت أقصر، وتوفير مجال أكبر لعرض المنتجات في كل من الأسواق المحلية والعالمية، بالإضافة إلى تطوير وتحديث منتجاتهم تبعاً لرغبات المستهلكين المرئية على الشبكات الإلكترونية، فضلاً عن تقليل المدة الزمنية لإنجاز عمليات البيع والشراء، مما أدى في الآونة الأخيرة لتطور كبير في التجارة الإلكترونية العالمية خاصة في ظل جائحة كورونا (كوفيد-19) التي منعت العالم من التواصل المباشر بين الأفراد، ما أدى إلى نمو ملحوظ بالتجارة الإلكترونية أثناء جائحة كورونا، والتي من الممكن أن تصل لمستويات تقارب 65% من المتسوقين في العالم خال عام 2021م.

تمر "التجارة الإلكترونية" في السعودية ببوصلة رقمية بين التاجر والمتسوق على نقطة التقاء السلعة والاتفاق، وقد أصبحت تلك المتاجر في الوقت الحالي هي المصدر والوجهة الأولى للمستهلك، والوسيلة الأمثل للمنشآت التجارية للوصول إلى العميل، مؤديةً لإنشاء العديد من الخدمات في المملكة؛ بهدف دعم المتاجر التقليدية للاستفادة من إمكانيات التجارة الإلكترونية؛ من خلال تسهيل عملية فتح المتجر الإلكتروني بطريقة نظامية وموثقة. (المصدر: تقرير التجارة الإلكترونية غرفة جدة، 2020م).

تعتبر شركة نون واحدة من الرواد في هذا المجال في الشرق الأوسط، ومن القوى الدافعة للتحول الاقتصادي والاجتماعي، حيث أصبحت قادرة على ممارسة مسؤولياتها الاجتماعية بشكل أفضل وأكثر فاعلية.

يتمثل دور شركة نون في تعزيز المسؤولية الاجتماعية في توفير فرص عمل للمجتمع، بوصفها منصة تجارة إلكترونية كبيرة، تعمل نون على توظيف عدد كبير من الأفراد في مجالات متعددة مثل التسويق الرقمي، وخدمة العملاء، واللوجستيات، والتكنولوجيا. هذا يعزز التنمية الاقتصادية ويساهم في الحد من معدلات البطالة في المجتمع.

وتسعى شركة نون إلى تعزيز الاستدامة البيئية من خلال تحسين كفاءة الطاقة في مراكز توزيعها وتحسين عمليات التغليف لتقليل النفايات. كما تشجع على استخدام المواد القابلة لإعادة التدوير وتقديم خيارات للعملاء للشحن الصديق للبيئة، وتعزيز المساواة والعدالة الاجتماعية من خلال سياساتها وممارساتها، والالتزام بحقوق العمال والموردين، بما في ذلك ظروف العمل اللائقة وتعزيز حقوق الإنسان. كما تسعى لتقديم خدماتها بشكل شامل لجميع شرائح المجتمع دون تمييز. (تومي ومحمد، 2023).

2.1 مشكلة الدراسة

تزايد أهمية التجارة الإلكترونية كوسيلة لإجراء الأعمال التجارية وتحقيق الأرباح في العالم الرقمي الحديث. وتحتل المملكة العربية السعودية موقعًا مهمًا في هذا المجال، وتعتبر من القطاعات الاقتصادية الحيوية، حيث شهدت في السنوات الأخيرة ارتفاعًا كبيرًا في عدد المستخدمين التي تتم عبر منصات التجارة الإلكترونية المختلفة. ومن بين هذه المنصات.

ومع تفاقم الأزمات الاقتصادية والصحية العالمية، مثل جائحة كوفيد-19، تزداد أهمية الجهود المبذولة لتحقيق توازن بين التقدم التكنولوجي والمسؤولية الاجتماعية. يبرز هذا السياق أهمية فهم كيف تؤثر الأزمات العالمية على تطبيق مفاهيم التجارة الإلكترونية، وكيفية استجابة شركات مثل نون لهذه التحديات وتكييف ممارساتها بما يعزز المسؤولية الاجتماعية.

تتمثل المشكلة في تحديد كيفية تأثير نمو التجارة الإلكترونية على اعتماد الشركات، مثل نون، على الممارسات المسؤولية اجتماعياً، ما يتطلب ذلك تحليلاً دقيقاً لكيفية اتخاذ القرارات التجارية الإلكترونية التي تتخذها نون تأثيراً على جوانب مختلفة من المسؤولية الاجتماعية، مثل تأثيرها على الموظفين والمجتمع المحلي والبيئة والعملاء، لذلك تكمن مشكلة الدراسة في السؤال الرئيسي التالي:

ما تأثير دور التجارة الإلكترونية في التأثير على المسؤولية الاجتماعية على شركة نون؟

3.1 أهمية الدراسة:

• الأهمية العلمية

- تساهم الدراسة في تعميق الفهم حول علاقة التجارة الإلكترونية والمسؤولية الاجتماعية من خلال تحليل أبعادها المختلفة والتأثيرات المحتملة.
- تقدم الدراسة تطبيقاً عملياً للنظريات القائمة في مجالات الأعمال والتسويق والاقتصاد، وتساهم بذلك في تطوير النظريات القائمة أو اقتراح نظريات جديدة.
- يمكن لنتائج الدراسة توجيه البحث المستقبلي في مجالات الإدارة والتسويق والاقتصاد لاستكشاف جوانب جديدة أو لتوسيع فهمنا لهذه العلاقة.
- تُساهم الدراسة في إثراء المعرفة العلمية في مجال التجارة الإلكترونية والمسؤولية الاجتماعية.

• الأهمية العملية

- تكمن أهمية الدراسة في توجيه سياسات الشركات واتخاذ القرارات المتعلقة بالتجارة الإلكترونية والمسؤولية الاجتماعية، مما يساهم في تحسين الممارسات التجارية وتعزيز العلاقة بين الشركة والمجتمع.

– من خلال فهم تأثير التجارة الإلكترونية على المسؤولية الاجتماعية، يمكن أن يساعد في تحسين الأداء التنظيمي للشركة، بما في ذلك تعزيز العلاقات مع العملاء والموظفين والمجتمع بشكل عام.
– فهم كيفية تأثير التجارة الإلكترونية على المسؤولية الاجتماعية، يمكن للشركة أن تطبق ممارسات أفضل وتتبنى سلوكيات أكثر مسؤولية نحو المجتمع.
– تعمل الدراسة على فحص التأثير الذي يمكن أن تكون للتجارة الإلكترونية على المسؤولية الاجتماعية في الشركة، مما يمكن من تحديد النقاط القوية والضعف وتحديد الفرص والتحديات في هذا السياق.
– يمكن للدراسة أن تساهم في تعزيز الممارسات التجارية المستدامة من خلال فهم أفضل لكيفية دمج التجارة الإلكترونية بشكل فعال في استراتيجيات المسؤولية الاجتماعية.

4.1 أهداف الدراسة

يكمّن الهدف الرئيسي للدراسة في تقييم دور التجارة الإلكترونية في التأثير على المسؤولية الاجتماعية: دراسة تطبيقية على شركة نون، وتتفرع منه عدة أهداف فرعية كالآتي:

1. تحليل تأثير التجارة الإلكترونية على البعد الاقتصادي من المسؤولية الاجتماعية في شركة نون.
2. دراسة تأثير التجارة الإلكترونية على البعد القانوني من المسؤولية الاجتماعية في شركة نون.
3. تقييم تأثير التجارة الإلكترونية على البعد الأخلاقي من المسؤولية الاجتماعية في شركة نون.
4. فحص تأثير التجارة الإلكترونية على البعد الإنساني من المسؤولية الاجتماعية في شركة نون.
5. تقديم توصيات عملية لتحسين الممارسات التجارية الإلكترونية في شركة نون بناءً على النتائج الحاصلة من الدراسة.

5.1 أسئلة الدراسة

السؤال الرئيس الأول: ما تأثير التجارة الإلكترونية على المسؤولية الاجتماعية بأبعادها (البعد الاقتصادي والقانوني والأخلاقي والإنساني) في شركة نون؟
وينبثق عن هذا التساؤل عدد من الأسئلة الفرعية هي:
– ما هو مستوى التجارة الإلكترونية في شركة نون؟
– ما مستوى المسؤولية الاجتماعية بأبعادها (البعد الاقتصادي والقانوني والأخلاقي والإنساني) في شركة نون؟
– كيف تؤثر التجارة الإلكترونية على الجوانب الاقتصادية من المسؤولية الاجتماعية لشركة نون؟
– ما هو تأثير التجارة الإلكترونية على التزامات القانونية والتنظيمية لشركة نون؟
– كيف يمكن للتجارة الإلكترونية أن تؤثر على التفاعلات الإنسانية داخل شركة نون؟

– هل توجد تدابير خاصة يمكن أن تتخذها شركة نون لضمان أن التجارة الإلكترونية تسهم في المسؤولية الاجتماعية بشكل إيجابي؟

6.1 فرضيات الدراسة

الفرضية الرئيسية الأولى: لا يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$) للتجارة الإلكترونية على المسؤولية الاجتماعية بأبعادها (البعد الاقتصادي والقانوني والأخلاقي والإنساني) في شركة نون.

ويتفرع من الهدف الرئيسي عدة أهداف فرعية منها:

- لا يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$) للتجارة الإلكترونية على البعد الاقتصادي في شركة نون.
- لا يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$) للتجارة الإلكترونية على البعد القانوني في شركة نون.
- لا يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$) للتجارة الإلكترونية على البعد الأخلاقي في شركة نون.
- لا يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$) للتجارة الإلكترونية على البعد الإنساني في شركة نون.

7.1 حدود الدراسة

- حدود موضوعية: اقتصرت الدراسة على التعرف على أثر للتجارة الإلكترونية على المسؤولية الاجتماعية بأبعادها (البعد الاقتصادي والقانوني والأخلاقي والإنساني) في شركة نون.
- حدود مكانية: اقتصرت الدراسة على شركة نون.
- حدود زمانية: اقتصرت الدراسة على عام الدراسي 2024.
- حدود بشرية: اقتصرت الدراسة على عملاء شركة نون.

8.1 الدراسات السابقة

الدراسات العربية	
الدراسة	(لغويل، 2016)
أهداف الدراسة	تهدف الدراسة إلى: وتعريف مفهوم المسؤولية الاجتماعية. وتحليل أهمية المسؤولية الاجتماعية للمؤسسات. وتحديد أبعاد المسؤولية الاجتماعية. وتحديد معايير قياس المسؤولية الاجتماعية
المتغير المستقل	المسؤولية الاجتماعية
المتغير التابع	أداء المؤسسات (النجاح، الوصول إلى الأهداف، خدمة المجتمع، الميزة التنافسية).
منهجية البحث	المنهج الوصفي التحليلي
أهم النتائج والتوصيات	أهم النتائج: المسؤولية الاجتماعية مفهوم حديث يُساهم في نجاح المؤسسات. وتُساهم المسؤولية الاجتماعية في خدمة المجتمع وتحقيق التنمية المحلية. وهناك أبعاد ومعايير لقياس المسؤولية الاجتماعية. التوصيات: ضرورة نشر الوعي بأهمية المسؤولية الاجتماعية. وتشجيع المؤسسات على تطبيق مبادئ المسؤولية الاجتماعية. والعمل على تطوير معايير قياس المسؤولية الاجتماعية
الدراسة	(بوعزيز، 2021)
أهداف الدراسة	وتهدف الدراسة إلى: وتحليل العلاقة بين المسؤولية الاجتماعية لمنظمة الأعمال والتنمية المستدامة. وتحديد شروط تحقيق التنمية المستدامة من خلال المسؤولية الاجتماعية. وتحديد دور المسؤولية الاجتماعية في تحقيق التنمية المستدامة للمجتمع
المتغير المستقل	المسؤولية الاجتماعية (الالتزام، الدور في مجال التنمية المستدامة).
المتغير التابع	التنمية المستدامة (الأبعاد الاقتصادية، البيئية، الاجتماعية).
منهجية البحث	المنهج الوصفي التحليلي
أهم النتائج والتوصيات	أهم النتائج: تُساهم المسؤولية الاجتماعية في تحقيق التنمية المستدامة لمنظمة الأعمال. وهناك شروط لتحقيق التنمية المستدامة من خلال المسؤولية الاجتماعية. وللمسؤولية الاجتماعية دور هام في تحقيق التنمية المستدامة للمجتمع. التوصيات: ضرورة التزام منظمة الأعمال بالمسؤولية الاجتماعية. وتحديد دور المسؤولية الاجتماعية في مجال التنمية المستدامة. والعمل على نشر الوعي بأهمية المسؤولية الاجتماعية والتنمية المستدامة.
الدراسة	(مهم، 2018)
أهداف الدراسة	تهدف الدراسة إلى: وتحليل حماية المستهلك في مجال التجارة الإلكترونية. وتحديد التحديات التي تواجه حماية المستهلك في ظل التطورات التكنولوجية. وتحديد آليات حماية المستهلك في مرحلة إبرام العقد المبرم عن بعد. وتحديد آليات حماية المستهلك في مرحلة تنفيذ العقد المبرم عن بعد
المتغير المستقل	التجارة الإلكترونية (التطور التكنولوجي).
المتغير التابع	حماية المستهلك (مرحلة إبرام العقد، مرحلة تنفيذ العقد).
منهجية البحث	المنهج الوصفي التحليلي
أهم النتائج	أهم النتائج: واجهت حماية المستهلك تحديات جديدة في ظل التطورات

والتوصيات	التكنولوجية. وهناك آليات لحماية المستهلك في مرحلة إبرام العقد ومرحلة تنفيذ العقد. وتشديد مسؤولية المورد ضروري لحماية المستهلك في التجارة الإلكترونية. التوصيات: ضرورة مراجعة التشريعات المتعلقة بحماية المستهلك في ظل التطورات التكنولوجية. ونشر الوعي حول حقوق المستهلك في التجارة الإلكترونية. وتشديد الرقابة على الموردين في التجارة الإلكترونية
الدراسة	(حجاج، 2022)
أهداف الدراسة	تهدف الدراسة إلى: تحليل أحكام الالتزام بالإعلام في القانون المدني. وتحديد تأثير التكنولوجيا على الالتزام بالإعلام في العقود المتعلقة بالتجارة الإلكترونية. وتحديد آليات تعزيز الالتزام بالإعلام في العقود المتعلقة بالتجارة الإلكترونية.
المتغير المستقل	التكنولوجيا (التجارة الإلكترونية).
المتغير التابع	الالتزام بالإعلام (أحكام القانون المدني، آليات تعزيز الالتزام).
منهجية البحث	المنهج الوصفي التحليلي
أهم النتائج والتوصيات	أهم النتائج: أدى استخدام التكنولوجيا إلى فرض تحديات جديدة على الالتزام بالإعلام. وهناك آليات لتعزيز الالتزام المدني المتعلقة بالالتزام بالإعلام في ظل التطورات التكنولوجية. ونشر الوعي حول أهمية الالتزام بالإعلام في التجارة الإلكترونية. وتشديد الرقابة على تطبيق الالتزام بالإعلام في التجارة الإلكترونية. وملاحظة: وتم اختصار بعض المعلومات في هذا الملخص. ويمكن مراجعة البحث الأصلية للحصول على معلومات أكثر تفصيلاً بالإعلام في العقود المتعلقة بالتجارة الإلكترونية. والتوصيات: ضرورة مراجعة أحكام القانون
الدراسة	(الزيادات، 2018)
أهداف الدراسة	تهدف الدراسة إلى: وتحليل العلاقة بين الثقافة والخدمات الإلكترونية في توجه الشركات الأردنية لاستخدام التجارة الإلكترونية. وتحديد تأثير استخدام التجارة الإلكترونية على القدرة التنافسية للشركات الأردنية.
المتغير المستقل	الثقافة والخدمات الإلكترونية (الاستخدامات، عمليات القبض والتحويل والدفع الإلكتروني، الاشتراك في العطاءات إلكترونياً).
المتغير التابع	الثقافة والخدمات الإلكترونية (الاستخدامات، عمليات القبض والتحويل والدفع الإلكتروني، الاشتراك في العطاءات إلكترونياً).
منهجية البحث	المنهج الوصفي التحليلي
أهم النتائج والتوصيات	أهم النتائج: وهناك علاقة إيجابية بين الثقافة والخدمات الإلكترونية واستخدام التجارة الإلكترونية في الشركات الأردنية. وللاستخدام التجارة الإلكترونية تأثير إيجابي على القدرة التنافسية للشركات الأردنية. التوصيات: ضرورة العمل على تعزيز الثقافة الإلكترونية في الشركات الأردنية. وتشجيع استخدام الخدمات الإلكترونية في التجارة الإلكترونية. ودعم الشركات الأردنية في استخدام التجارة الإلكترونية لزيادة قدرتها التنافسية
الدراسة	(الوريكات، 2022)
أهداف الدراسة	تهدف الدراسة إلى: وتحليل التحولات التي تشهدها التجارة الإلكترونية في ظل التطورات التكنولوجية. وتحديد تأثير هذه التحولات على سلوك المستهلكين. وتحديد دور أنظمة الدفع الإلكترونية في التجارة الإلكترونية. وتقديم توصيات لتعزيز تجربة المستخدم في التجارة الإلكترونية

التحول التقني في التجارة الإلكترونية (المواقع والتطبيقات، قنوات التجارة الإلكترونية، أنظمة الدفع الإلكترونية).	المتغير المستقل
سلوك المستهلكين (طرق الشراء والبيع، أنظمة الدفع، تجربة المستخدم).	المتغير التابع
المنهج الوصفي التحليلي	منهجية البحث
أهم النتائج: ويشهد سلوك المستهلكين تحولات كبيرة في ظل التطورات التكنولوجية في التجارة الإلكترونية. وتلعب أنظمة الدفع الإلكترونية دورًا هامًا في التجارة الإلكترونية. ويمكن تعزيز تجربة المستخدم في التجارة الإلكترونية من خلال التكامل بين قنوات التجارة الإلكترونية وأنظمة الدفع الإلكترونية. التوصيات: ضرورة مواكبة التطورات التكنولوجية في التجارة الإلكترونية. وتعزيز أنظمة الدفع الإلكترونية في التجارة الإلكترونية. وتحسين تجربة المستخدم في التجارة الإلكترونية	أهم النتائج والتوصيات
الدراسات الأجنبية	
(Qasisiyah, 2023).	الدراسة
أهداف الدراسة: وتهدف الدراسة إلى: وتحليل النصوص القانونية الناظمة للتجارة الإلكترونية في الجزائر. وتحديد مدى انسجام وتناسق هذه النصوص مع حركة العولمة المعلوماتية. وتحديد دور المشرع الجزائري في تفعيل نشاط التجارة الإلكترونية.	أهداف الدراسة
النصوص القانونية الناظمة للتجارة الإلكترونية (الشركات، الحكومات، المستهلك الإلكتروني).	المتغير المستقل
حركة العولمة المعلوماتية (الإثبات الإلكتروني، أدواته، ضمانات التداول الإلكتروني).	المتغير التابع
المنهج الوصفي التحليلي	منهجية البحث
أهم النتائج: سعى المشرع الجزائري إلى توفير عديد الأدوات التشريعية الكفيلة بتفعيل نشاط التجارة الإلكترونية. وهناك انسجام وتناسق بين النصوص القانونية الناظمة للتجارة الإلكترونية وحركة العولمة المعلوماتية. ولعب المشرع الجزائري دورًا هامًا في تفعيل نشاط التجارة الإلكترونية. التوصيات: ضرورة مواصلة تحديث النصوص التشريعية الناظمة للتجارة الإلكترونية في ظل التطورات التكنولوجية. ونشر الوعي حول النصوص القانونية الناظمة للتجارة الإلكترونية. وتشجيع استخدام أدوات التجارة الإلكترونية	أهم النتائج والتوصيات
(Hijab, 2021).	الدراسة
تهدف الدراسة إلى: تحليل الأبعاد الاجتماعية والثقافية للتجارة الإلكترونية. وتحديد دور التسويق والتسويق الإلكتروني في التجارة الإلكترونية. وتحديد الفرص المتاحة والتحديات الاجتماعية والثقافية للتجارة الإلكترونية. وتحديد الحاجات اللازمة لتعزيز التجارة الإلكترونية في المستقبل	أهداف الدراسة
التجارة الإلكترونية (التسويق الإلكتروني، التسوق الإلكتروني).	المتغير المستقل
الأبعاد الاجتماعية والثقافية (إشباع الحاجات الإنسانية، العلاقات الإلكترونية، القواعد والضوابط).	المتغير التابع
المنهج الوصفي التحليلي	منهجية البحث
أهم النتائج: عززت التجارة الإلكترونية دور الرقمنة والإنترنت في إشباع الحاجات الإنسانية. ويُشكل التسويق والتسوق الإلكتروني آلية للتكيف الاجتماعي والثقافي مع	أهم النتائج والتوصيات

معطيات تكنولوجيا المعلومات والاتصالات. وتُقدم التجارة الإلكترونية فرصًا متاحة لكل من الشركات والتجار والعملاء والمجتمع. وتواجه التجارة الإلكترونية بعض التحديات الاجتماعية والثقافية.	
التوصيات: ضرورة العمل على تعزيز الثقافة الداعمة للتجارة الإلكترونية. وتطوير البنية التحتية التكنولوجية اللازمة للتجارة الإلكترونية. ونشر الوعي حول فرص وفوائد التجارة الإلكترونية. ووضع قواعد وضوابط لحماية المستهلك في التجارة الإلكترونية	
(Tariq, 2022).	الدراسة
تهدف الدراسة إلى: تحليل مفهوم المتدخل والمستهلك في التجارة الإلكترونية. وتحديد قواعد المسؤولية المدنية التقليدية لحماية المستهلك. وتحديد قواعد حماية المستهلك في التجارة الإلكترونية. وتحديد مدى كفاية قواعد المسؤولية المدنية التقليدية لحماية المستهلك في التجارة الإلكترونية	أهداف الدراسة
التجارة الإلكترونية (المتدخل، المستهلك).	المتغير المستقل
حماية المستهلك (القواعد العامة، القواعد الخاصة).	المتغير التابع
المنهج الوصفي التحليلي	منهجية البحث
أهم النتائج: تُواجه حماية المستهلك في التجارة الإلكترونية تحديات جديدة. وقواعد المسؤولية المدنية التقليدية ليست كافية لحماية المستهلك في التجارة الإلكترونية. وهناك قواعد خاصة لحماية المستهلك في التجارة الإلكترونية.	أهم النتائج والتوصيات
التوصيات: ضرورة مراجعة قواعد حماية المستهلك في ظل التطورات التكنولوجية. ونشر الوعي حول حقوق المستهلك في التجارة الإلكترونية. وتشديد الرقابة على تطبيق قواعد حماية المستهلك في التجارة الإلكترونية	
(Boutura, 2019).	الدراسة
تهدف الدراسة إلى: تحليل ممارسات التسويق الخادعة في التجارة الإلكترونية. وتحديد تأثير ممارسات التسويق الخادعة على قرارات المستهلك الإلكتروني. وتحديد آليات حماية المستهلك الإلكتروني من ممارسات التسويق الخادعة. وتحديد دور المؤسسات المنتجة للسلع والخدمات والمتعاملة بالتجارة الإلكترونية في حماية المستهلك الإلكتروني.	أهداف الدراسة
ممارسات التسويق الخادعة (عناصر التسويق الإلكتروني).	المتغير المستقل
حماية المستهلك الإلكتروني (قرارات الشراء، الحقوق المشروعة).	المتغير التابع
المنهج الوصفي التحليلي	منهجية البحث
أهم النتائج: تُمارس بعض الشركات ممارسات تسويقية خادعة في التجارة الإلكترونية. وتُؤثر ممارسات التسويق الخادعة على قرارات المستهلك الإلكتروني. وهناك آليات لحماية المستهلك الإلكتروني من ممارسات التسويق الخادعة. وتُلاعب المؤسسات المنتجة للسلع والخدمات والمتعاملة بالتجارة الإلكترونية دورًا هامًا في حماية المستهلك الإلكتروني.	أهم النتائج والتوصيات
التوصيات: ضرورة نشر الوعي حول ممارسات التسويق الخادعة في التجارة الإلكترونية. وتشديد الرقابة على ممارسات التسويق في التجارة الإلكترونية. وتشجيع المؤسسات المنتجة للسلع والخدمات والمتعاملة بالتجارة الإلكترونية على تبني ممارسات تسويقية أخلاقية	

الفصل الثاني: الإطار النظري

المبحث الأول: التجارة الإلكترونية

1.1.2 مفهوم التجارة الإلكترونية

يُعتبر مُصطلح التجارة الإلكترونية مصطلحاً تم تداوله حديثاً، إلا أنه رغم ذلك كان مطبقاً في سبعينات القرن الماضي من خلال عدة تطبيقات؛ مثل "التحويلات الإلكترونية للأموال" والتبادل الإلكتروني للبيانات"، وقد ساهم هذا التطبيق الأخير في توسيع المساهمات التجارية، مثل بيع وشراء الأسهم وتذاكر السفر التي كانت تندرج ضمن الاتصالات السلكية واللاسلكية، ومع بداية انتشار الإنترنت في تسعينيات القرن الماضي بدأ استخدام التجارة الإلكترونية على نطاق كلي تقريباً في العالم، والسبب الذي ساهم في تطور التجارة الإلكترونية هو نتيجة لازدياد حدة المنافسة بين منظمات الأعمال للحصول على الأرباح (جبريل، 2012).

وللتجارة الإلكترونية العديد من التعريفات، حيث أشار الحضيري (2018) إلى أن التجارة الإلكترونية مفهوم جديد يشرح عملية البيع والشراء أو تبادل المنتجات والخدمات والمعلومات من خلال شبكات كمبيوترية ومن ضمنها الإنترنت، وعرفها صلاح (2016) بأنها عبارة عن: مجموعة من العمليات التجارية المتكاملة والتي تتعامل معها كافة المؤسسات والأفراد وتعتمد على المعالجة الإلكترونية.

وعرفت التجارة الإلكترونية على أنها وسيلة من أجل إيصال المعلومات أو الخدمات أو المنتجات عبر خطوط الهاتف أو عبر الشبكة الكمبيوترية أو عبر أي وسيلة إلكترونية (صلاح 2016).

وبين كومار يومكانث (Kumar & Umakanth, 2018) أن التجارة الإلكترونية عبارة عن أداء العملية تجارية بين شركاء تجاريين باستخدام تكنولوجيا معلومات متطورة، وهي أيضاً عبارة عن مجموعة من المعاملات الرقمية المرتبطة بأنشطة تجارية بين المشروعات ببعضها البعض، وبين المشروعات والأفراد وبين المشروعات والإدارة.

تعرف منظمة التجارة العالمية التجارة الإلكترونية بأنها "عملية إنتاج وتسويق وبيع وتوزيع المنتجات باستخدام شبكة الاتصالات الإلكترونية". (أبوهنية والجبالي، 2021).

وفقاً لتعريف منظمة التجارة العالمية (WHO)، فإن التجارة الإلكترونية هي "عملية متكاملة تتضمن إبرام الصفقات وإقامة الروابط التجارية، وتوزيع وتسويق وبيع المنتجات باستخدام وسائل الاتصال الإلكترونية والتي نشأت مع تطور تكنولوجيا المعلومات والاتصالات".

ووفقًا لتعريف الاتحاد الأوروبي، فإن التجارة الإلكترونية تشير إلى "أي شكل من أشكال المعاملات التجارية أو تبادل المعلومات بين الأطراف المختلفة، والتي يتم تنفيذها باستخدام تكنولوجيا المعلومات والاتصالات". (الشويرف، 2013، ص 50).

وعرف الجداية (2012) التجارة الإلكترونية على أنها "العمليات التي تتضمن البيع والشراء والتبادل للسلع والخدمات والمعلومات باستخدام شبكات الحاسوب".

بناءً على التعاريف السابقة، يمكن اعتبار التجارة الإلكترونية على أنها عملية شاملة لتداول السلع والخدمات والمعلومات بين الأطراف المختلفة، سواء كانوا أفرادًا أو مؤسسات أو حكومات، عبر شبكات الإنترنت والأنظمة الإلكترونية، حيث يتم استخدام التكنولوجيا الحديثة لتنفيذ هذه العمليات بشكل آلي وآمن. ويتضمن ذلك عمليات الشراء والبيع والتسويق والدفع وإدارة المخزون وخدمة العملاء وغيرها من العمليات التجارية الأخرى.

2.1.2 خصائص التعاملات الإلكترونية

رغم عدم وجود تعريف واحد متفق عليه للتعاملات التجارية الإلكترونية، إلا أن هناك خصائص رئيسية تميزها وتختلف عن التعاملات التجارية التقليدية. تتميز المعاملات الإلكترونية بعدة خصائص رئيسية تختلف عن التعاملات التجارية التقليدية، مما يجعل من الصعب فرض القواعد الضريبية والحاكمة المتبعة حاليًا على التعاملات الإلكترونية، بالإضافة إلى النقاط التالية (القواسمي، 2019):

- عدم وجود وثائق ورقية للمعاملات: حيث يتم تنفيذ كل الإجراءات والمراسلات بين الطرفين بشكل إلكتروني دون الحاجة لأي وثائق ورقية، مما يزيد من صعوبة إثبات العقود والتعاملات في حالة نشوء أي نزاع بين الطرفين، ويمكن أن يؤثر على نمو التجارة الإلكترونية.
- المبيعات عبر العالم: حيث يسمح الإنترنت بتوسيع دائرة العملاء والزبائن للشركات الصغيرة والكبيرة، ويفتح أمامها الباب لممارسة نشاطها التجاري عبر الحدود الوطنية. ومع ذلك، فإن هذا النوع من التجارة يمكن أن يؤدي إلى تعارض المصالح الاقتصادية القومية ومصالح هذه الشركات، كما يمكن أن يواجه صعوبات قانونية وضريبية في بعض الحالات.
- الانفصال المكاني: يمكن لشبكة الإنترنت أن تسمح للمؤسسات بإدارة تعاملاتها التجارية بكفاءة من أي موقع جغرافي، وهذا يعني أن مقر المعلومات الخاص بالشركة يمكن أن يتمركز في أي مكان دون أن يؤثر ذلك على أدائها. وفي الواقع، يمكن أن تمتلك الشركات مقار عدة في عدة بلدان لتحقيق سرعة الاتصال وتوزيع العملاء وفقًا لمواقعهم الجغرافية (صابر، 2009).
- عدم إمكانية تحديد الهوية: مكن أن يتعرض المتعاملون التجاريون الذين يتفاعلون عبر الإنترنت لبعض المشكلات، مثل عدم تحديد هويات بعضهم البعض، وعدم إمكانية الحصول على كافة

المعلومات الأساسية عن بعضهم البعض، كما هو الحال في التعاملات التجارية التقليدية. ونتيجة لذلك، قد يواجه البائعون عبر الإنترنت صعوبة في استكمال الملفات الضريبية التي تفرضها السلطات التشريعية، مما يمكن أن يؤدي إلى تهرب بعضهم من الضريبة عن طريق عدم تسجيل هذه التعاملات في الدفاتر المحاسبية الرسمية.

3.1.2 أهمية التجارة الإلكترونية

تلعب التجارة الإلكترونية دورًا حيويًا في تحسين الأعمال التجارية وتوفير الفرص الجديدة والتوسع في الأسواق وتحسين جودة المنتجات وتيسير العمليات التجارية، يمكن التعرف على أهمية التجارة الإلكترونية من خلال النقاط التالية التي يتم تلخيصها من مصادر مختلفة (عثمان وعبد الله، 2020):

- تقليل التكاليف وتوسيع الأسواق وزيادة الفوائد في مجالات الأعمال والتجارة من خلال إجراء معظم العمليات التجارية عبر الإنترنت والبريد الإلكتروني.
- إيجاد فرص عمل جديدة وتحسين ظروف العمل من خلال توفير الوقت والمال وتسهيل التعامل التجاري بين الدول والأشخاص والشركات.
- تحسين جودة المنتجات وزيادة تنافسية المنظمة وتوجيه الإنتاج وفقا لاحتياجات ورغبات العملاء والمستهلكين مما يؤدي لتخفيض تكاليف تخزين المنتجات.
- توفير المعلومات بشكل منسق ودقيق للبائع والمشتري وترشيد القرارات التي يتخذها كل منهما.
- توسيع نطاق الأسواق التي تتعامل فيها المنظمة وتحريرها من القيود التي كانت موجودة سابقا.
- تبسيط عملية عقد الصفقات بين المتعاملين عبر الاتصال الإلكتروني المباشر والاستغناء عن المستندات الورقية وتكاليها.
- إمكانية إتباع نظم التصنيع الحديثة بمساعدة الحاسب الإلكتروني في تحديد تعاقب عمليات التشغيل والتحكم في الموارد والتوقيت المحدد.

6.1.2 خصائص التجارة الإلكترونية

يتميز التجارة الإلكترونية بعدة خصائص منها (الدرايع والطراونة، 2019):

- 1- الاعتماد الكبير على تكنولوجيا المعلومات، سواء كان ذلك في الحوسبة الإلكترونية أو تطبيقات الاتصالات عبر مختلف الوسائط.
- 2- تتطلب من المؤسسات التجارية إعادة الهيكلة الكاملة وإعادة توزيع الوظائف بشكل مناسب، وذلك بالنظر إلى عوامل المهارة والكفاءة، وتركيزاً شديداً على مهارات استخدام تقنيات المعلومات.

- 3- تحتاج المؤسسات التجارية إلى الأتمتة الكاملة لجميع العمليات الإدارية، سواء داخل المؤسسة أو مع جميع الأطراف الأخرى المشاركة في القيمة المضافة.
- 4- تنتج عن التجارة الإلكترونية انخفاضًا في المساحات المخصصة للمكاتب والإدارة العمليات التجارية، نظرًا للانحصار التام للتعامل الورقي والاعتماد على الوسائط الإلكترونية والمغناطيسية والضوئية في تحرير وتبادل البيانات.
- 5- يتطلب التجارة الإلكترونية ثقافة ووضوح في جميع المعاملات التي تجريها المؤسسة التجارية مع الأطراف الأخرى، بما في ذلك ضرورة استخدام تقنيات المعلومات وإيصالها لكافة المستويات المعنية وتقديمها وتوضيحها للآخرين خلال عملية البحث والتعاون.
- 6- تتمحور عمليات الشركات التجارية حول كسب العميل من خلال بناء نظام يكفل التعامل السلس والفعال معه لتلبية متطلباته وإرضاء زبائنه للحفاظ عليهم.

المبحث الثاني: المسؤولية الاجتماعية

1.2.2 مفهوم المسؤولية الاجتماعية

يعتبر ميلتون فريدمان (Milton Friedman) من أوائل من عرفوا المسؤولية الاجتماعية في سبعينيات القرن الماضي، إذ يرى أن المسؤولية الاجتماعية تتحقق من خلال سداد الأجور للعاملين مقابل العمل الذي يقومون به، وتقديم السلع والخدمات للمستهلكين مقابل ما يدفعونه من أموال، وسداد الضرائب للحكومات التي تقوم بتوفير الخدمات العامة للموظفين، واحترام سيادة القانون عن طريق احترام العقود المبرمة كما يقر أن تبني المؤسسات للمسؤولية الاجتماعية من شأنه أن يقلل أرباحها ويزيد تكاليف العمل، كما من شأنه أيضاً إعطاء قوة اجتماعية للأعمال بشكل أكثر من اللازم (فلاق وصويص، 2020).

وعرف البنك الدولي المسؤولية الاجتماعية للمؤسسات على أنها التزام أصحاب النشاطات الاقتصادية بالمساهمة في التنمية المستدامة من خلال العمل مع موظفيهم وعائلاتهم والمجتمع، لتحسين مستوى معيشة السكان بأسلوب يخدم الاقتصاد والتنمية في أن واحد (يونسكي، 2021).

أما الغرفة التجارية العالمية فقد عرفت على أنها جميع المحاولات التي تساهم في تطوع الشركات لتحقيق التنمية بسبب اعتبارات أخلاقية واجتماعية، وبالتالي فإن المسؤولية الاجتماعية تعتمد على المبادرات الحسنة من المؤسسات دون وجود إجراءات ملزمة قانونياً (السكرانة، 2009).

وتعرف المسؤولية لغوياً بأنها " حال أو صفة من يسأل عن أمر تقع عليه تبعاته، يقال أنا بريء من مسؤولية هذا العمل، وتطلق أخلاقياً على التزام الشخص مما يصدر عنه قولاً أو عملاً (معجم اللغة العربية (2001).

كما تعرف المسؤولية على أنها إدراك ويقظة الفرد ووعي ضميره وسلوكه للواجب الشخصي تجاه نفسه وللواجب تجاه الآخرين (أبو النصر، 2016).

وتعتبر المسؤولية الاجتماعية جزء من المسؤولية بصفة عامة، فالفرد مسؤول عن نفسه وعن الجماعة، والجماعة مسؤولة عن نفسها وأهدافها، وعن أعضائها كأفراد في جميع الأمور والأحوال، وتعتبر المسؤولية الاجتماعية ضرورية للمصلحة العامة وفي ضوءها تتحقق الوحدة وتتماسك الجماعة، وينعم المجتمع بالسلام، فالمسؤولية الاجتماعية تفرض التعاون والالتزام والتضامن والاحترام والحب، والديمقراطية في المعاملة والمشاركة الجادة (مشرف، 2009: 111).

ويعرفها (Drucker) على أنها التزام المؤسسة اتجاه المجتمع الذي تعمل فيه (الصيرفي (2007)، أما (Carrol) فعرفها على أنها ما يتوقعه المجتمع من المؤسسات من النواحي الاقتصادية، الأخلاقية، القانونية والإنسانية (يونس، 2021). وقد عرفتها (كوتلر ولي، 2011) بأنها الالتزام بتحسين رفاهية المجتمع من خلال ممارسات أعمال اختيارية تقديرية، اضم لذلك مساهماتها بمواردها الأساسية، فكونها اختيارية يلزمها طواعية اختيار وتنفيذ ممارساتها بشكل اسهامات نقدية أو غير نقدية، أما العمل على رفع رفاهية المجتمع من خلال الاهتمام بكافة ظروف وأوضاع البشر فضلاً عن القضايا البيئية، فيما أشار العنزي (2015) بأنها المبرر الأساسي لوجود المنظمات العامة والاعمال وذلك لضمان تحقيق ديمومة التميز والتفوق في البيئة، والتي تترجم بشكل جدي من خلال ظهورها بمظهر الالتزام الأدبي والأخلاقي. والمعنوي في كل جوانب نشاطاتها واعمالها الداخلية، وفي تقديم مخرجاتها المختلفة إلى البيئة الخارجية بكل صدق ونزاهة.

2.2.2 أهداف المسؤولية الاجتماعية للشركات

هنالك مجموعة من الأهداف التي تشترك الشركات على تحقيقها وهي كما ذكرها (حسن، 2019):

- 1- كسب المال للشركة.
- 2- تقديم منتجات وخدمات جيدة بأسعار معقولة تتناسب مع المستوى الاقتصادي للمستهلكين.
- 3- الاستجابة للمسؤولية الاجتماعية للشركات تجاه المجتمع وجماهيره.
- 4- تحسين الصورة الذهنية للشركة وتقديم صورة مقبولة للشركة وعلامتها التجارية.
- 5- التحسين المستمر لنظام التسيير المعمول به.
- 6- زيادة التكافل الاجتماعي بين مختلف شرائح المجتمع.

- 7- تحسين مستوى الحياة المعيشية لأفراد المجتمع.
- 8- تنمية المهارات لدى أفراد المجتمع.
- 9- الحد والتقليل من المخاطر التي يمكن أن يتعرض لها الفرد فيما يخص السلامة والصحة في العمل.
- 10- التزام كل أفراد المجتمع بتحقيق التنمية المستدامة.
- 11- مساندة الدولة في تحقيق الأهداف التنموية.
- 12- المساعدة في تطوير حوار أكثر فعالية مع الأطراف المستفيدة، لتحسين الإدارة وتحقيق التوازن بين الأداء والاقتصاد البيئي.

6.2.2 أهمية المسؤولية الاجتماعية للشركات:

- تمثل المسؤولية الاجتماعية عملية مهمة للمؤسسات في علاقاتها مع المجتمع حيث أنها:
- تعمل على تحسين صورة المؤسسة في المجتمع وخاصة لدى الزبائن والعاملين حيث أن المسؤولية الاجتماعية مثل مبادرات تطوعية للمؤسسة تجاه المجتمع. تعظيم عوائد الدولة في حال وعي المؤسسات بأهمية المسؤولية الاجتماعية. (Bardos.Etal,2020)
- وتحقيق أرباح للمؤسسة على المنظور طويل الأجل من ظروف بيئية ملائمة لبقاء وتطور المؤسسات أهمية المسؤولية الاجتماعية أن تبني المؤسسة لمزيد من الدور الاجتماعي في استراتيجياتها، يحقق لها العديد من الفوائد: (Nyeadi.Etal,2018)
- 1- بالنسبة للمؤسسة تحسين الصورة الذهنية للمؤسسة وترسيخ المظهر الإيجابي لها خصوصا لدى الزبائن والعاملين وأفراد المجتمع ومن المسؤولية الاجتماعية تجاوبا فعلا مع المتغيرات الحاصلة في حاجات المجتمع، كما هناك فوائد أخرى تتمثل في المردود المادي والأداء التطور من جراء تبني هذه المسؤولية.
 - 2- بالنسبة للمجتمع: الاستقرار الاجتماعي نتيجة لتوفر نوع من العدالة وسيادة مبدأ تكافؤ الفرص
 - 3- تحسين نوعية الخدمات المقدمة للمجتمع.
 - 4- ازدياد الوعي بأهمية الاندماج التام بين المؤسسات ومختلف الفئات ذات العلاقة. الارتقاء بالعلاقات وزيادة الوعي الاجتماعي على مستوى الأفراد.
 - 5- بالنسبة للدولة: لتخفيف الأعباء التي تتحملها الدولة في سبيل أداء مهامها وخدماتها الصحية.

9.2.2 أبعاد المسؤولية الاجتماعية

إن المسؤولية الاجتماعية عبارة عن نظرية أخلاقية يكون فيها الأفراد مسؤولين عن أداء واجبهم المدني، فيجب أن تعود أفعال الفرد بالفائدة عليه وعلى المجتمع بأسره. بهذه الطريقة، يجب أن يكون هناك توازن بين النمو الاقتصادي ورفاهية المجتمع والبيئة.

وقد تخطت أبعاد المسؤولية الاجتماعية سمة العطاء العشوائي غير المنظم، لتصبح للمؤسسات مسؤولية في المشاركة الاجتماعية تعتبر ضرورة لكسب تعاطف المجتمع واحترامه، ومن ثم وضع خطة سنوية منظمة لمساندة الفئات المهمشة في المجتمع ومحاولة بصورة فعالة، وهناك عدة أبعاد للمسؤولية الاجتماعية كما حددها (carroll (1990) الاقتصادية، القانونية، الاخلاقية، والإنسانية)، (Kindermann et.al., 2020)

وسيتم اعتماد ثلاثة أبعاد للمسؤولية الاجتماعية في هذه الدراسة، كونها من أكثر الأبعاد تداولاً من كتاب الإدارة وملائمتها لبيئة الدراسة، وهي كما يلي:

أولاً: المسؤولية القانونية

يتم وضع القوانين واللوائح والأنظمة على كل مستوى من مستويات الحكومة بحيث يتم وضع هذه القواعد واللوائح للحفاظ على التوازن والصالح العام للمجتمع (Kauret.al 2019). كما تعني المسؤولية القانونية واجبات محددة مفروضة على المؤسسة لرعاية أو توفير خدمات معينة تجاه المجتمع الذي تعمل فيه، بما في ذلك المسؤولية عن الالتزامات الشخصية على النحو الممنوح من خلال التوكيل أو أمر المحكمة.

وهناك التزامات قانونية لمعظم المؤسسات التي تختلف حسب طبيعة أنشطة عملها، وهي مطالبة بالإقرار بهذه الالتزامات لتجنب المشكلات المحتملة التي قد تنشأ في المستقبل، وعادة ما يكون لمعظم الأعمال بعض المسؤوليات القانونية المتعلقة (: Pertusa et,al, 2020) (بها، كما يلي:

- 1- هيكل الأعمال والتسجيلات.
- 2- الترخيص.
- 3- بيع السلع والخدمات.
- 4- الإفلاس.
- 5- تأجير المباني.
- 6- الصحة والسلامة المهنية.
- 7- الملكية الفكرية.

ثانياً: المسؤولية الأخلاقية

يمثل هذا البعد السلوك المقبول الذي تم إقراره من قبل المستهلكين والمستثمرين عامة المجتمع والمنظمات ذاتها والتي هي بمثابة أعراف وتقاليد وقيم متوازنة ومتجددة بذات الوقت، تعمل جنباً إلى جنب مع الأبعاد القانونية في ترسيخ المسؤولية الاجتماعية، لذا لابد من مراعاة المعايير الأخلاقية والضوابط التي تستند إليها لتحديد الخطأ الصواب في الجانب الاستهلاكي ومبدأ تكافؤ الفرص على التوظيف ومراعاة الأعراف والقيم الاجتماعية من عادات وتقاليد ومكافحة المخدرات والممارسات غير الأخلاقية (الغالي، 2009، (90).

ويشكل هذا البعد ركناً أساسياً من أركان المسؤولية المجتمعية للمؤسسات لما له من مردودات إيجابية متعددة، فأى مؤسسة يجب أن تتبنى مجموعة من المبادئ الإرشادية التي توجه سلوكها الأخلاقي (Goetsch & Davis، 2014)، وتضع هذه المؤسسات بعين الاعتبار المجتمع في القرارات التي ترغب في اتخاذها، من خلال مراعاتها لآثار تلك القرارات على المجتمع، فتمارس تلك المؤسسات مسؤولياتها وفق فلسفة أخلاقيات الإدارة حيث إن ازدهار المؤسسات ونموها يرتبط ارتباطاً وثيقاً بقوة المجتمع.

ثالثاً: المسؤولية الإنسانية

يرتبط هذا البعد بمبدأ تطوير نوعية الحياة بشكل عام وما يتفرع عن ذلك من عناصر ترتبط بالذوق العام ونوعية ما يتمتع به الفرد من غذاء وملابس ونقل، كما يمثل هذا البعد المزايا والمنافع التي يرغب المجتمع أن يحصل عليها من المنظمة بشكل مباشر، مثل الدعم المقدم لمشروعات المجتمع المحلي بكافة أشكالها

ويضم كل السلوكيات والأنشطة الإضافية التي يرغب بها المجتمع، فهذه الأنشطة تطوعية اختيارية غير ملزمة للمؤسسة تبادر فيها بشكل إنساني وتطوعي، وتشمل هذه المبادرات جميع أفراد المجتمع وفئات محددة من كبار السن، حيث لا ترتبط هذه المساهمات بتحقيق الأرباح أو الحصة السوقية للمؤسسة (Ali and Lin: 2010,12) وإن انخرطت المؤسسات في مثل هذا النوع من المسؤوليات يعمل على تحسين صورتها ومكانتها بين المؤسسات الأخرى، ويزيد من ولاء أصحاب المصالح نحوها (Ali and Lin: 2010,12).

الفصل الثالث: منهجية الدراسة

1.3 منهجية الدراسة

نظراً لطبيعة هذه الدراسة التي تستهدف التعرف على الدور الوسيط الذي تلعبه جودة الخدمة في العلاقة بين المسؤولية الاجتماعية والتجارة الإلكترونية كما يدركها عاملين شركة نون في السعودية، تم استخدام المنهج الوصفي التحليلي من خلال الاستبانة.

2.3 مصادر جمع البيانات

- المصادر الثانوية: قام الباحث بالرجوع إلى الكتب والمراجع العربية والأجنبية ذات العلاقة، والدوريات والأدبيات والتقارير والأبحاث والدراسات السابقة.
- المصادر الأولية: قام الباحث بإعداد استبانة كأداة رئيسية لجمع البيانات مباشرة من أفراد العينة.

3.3 عينة الدراسة:

وقد تم تطبيق الدراسة على أفراد مجتمع الدراسة، حيث تم اختيار عينة عشوائية بسيطة، وتم توزيع (375) استبانة على أفراد مجتمع الدراسة وذلك حسب عدد عاملين كل شركة، وتم استرجاع (352) وكان من بين الاستبانات شكل الكتروني على الشبكة العنكبوتية وكان عدد الردود (22) وبذلك يكون العدد النهائي للاستبانات الصالحة للتحليل (352) استبانة وهي عدد الاستبانات التي خضعت للتحليل (352) استبانة صالحة لأغراض التحليل بنسبة بلغت (94%) للمسترد.

4.3 أداة الدراسة

تم إعداد وتطوير استبانة كأداة لجمع البيانات لقياس آراء أفراد عينة الدراسة من العاملين في شركة نون حول تأثير المسؤولية الاجتماعية على التجارة الإلكترونية، الدور الوسيط لجودة الخدمات الصناعية: دراسة تطبيقية على شركة نون في السعودية.

5.3 ثبات أداة الدراسة

ثبات الأداة (الاستبانة):

الجدول رقم (1) يوضح معامل الثبات كرونباخ ألفا لمتغيرات الدراسة.

الجدول (1): معاملات كرو نباخ ألفا لاختبار ثبات أداة الدراسة

المحور	البعد	عدد العبارات	معامل الثبات كرو نباخ ألفا
المسؤولية الاجتماعية	الاقتصادي	6	0.895
	القانوني	5	0.911
	الأخلاقي	4	0.883
	الإنساني	6	0.896
	المسؤولية الاجتماعية	21	0.965
جودة الخدمة	الملموسية	5	0.885
	المعولية	4	0.871
	الاستجابة	6	0.934
	الأمان	4	0.894
	التعاطف	5	0.917
	جودة الخدمة	24	0.974
التجارة الإلكترونية		11	0.959

وبما أن أبعادها أكثر من (0.70) من معامل الثبات؛ أي أن جميع هذه القيم مقبولة في وهي قيم تشير إلى، (Hair, Hult, Ringle, and Sarstedt, 2014) الدراسات الإنسانية صلاحية أداة الدراسة (الاستبانة)، وثباتها من أجل تطبيق أهدافها من خلال الإجابة عن أسئلتها، مما يدل على ثبات النتائج التي ستسفر عنها.

الفصل الرابع: تحليل البيانات واختبار الفرضيات

1.4 توزيع أفراد عينة الدراسة

توزيع أفراد عينة الدراسة تبعاً للمتغيرات الديموغرافية كما هو موضح بالجدول رقم (8، 9، 10، 11)

جدول (3): توزيع أفراد عينة الدراسة وفقاً لمتغير الجنس

الجنس	التكرار	النسبة %
ذكر	247	70.2
أنثى	105	29.8
المجموع	352	100

وتدل النتيجة السابقة الموضحة في جدول رقم (3) على توافق وانعكاس طبيعة تركيبة المجتمع للعمل في شركة نون في السعودية، حيث أن النتيجة توضح أن نسبة الذكور العاملين في شركة نون تبلغ حوالي الثلثين.

الجدول (4): توزيع أفراد عينة الدراسة وفقاً لمتغير المستوى التعليمي

النسبة %	التكرار	المستوى التعليمي
32.4	114	دبلوم فأقل
56.2	198	بكالوريوس
11.4	40	دراسات عليا
100 %	352	المجموع

يشير الجدول (4) إلى أن أكبر نسبة للعاملين المشاركين في البحث هي للحاصلين على شهادة البكالوريوس بنسبة بلغت (56.2)، وجاء في المركز الثاني الحاصلون على مؤهل علمي دبلوم فأقل بنسبة (32.4%)، وجاء في المركز الأخير الحاصلون على شهادات دراسات عليا بنسبة بلغت (11.4%)، وتدل النتيجة السابقة على أن معظم العاملين في شركة نون المشاركة في هذه الدراسة، والتي يمكن تعميم نتائجها على بقية شركة نون العاملة في السعودية، هم من هذه الدراسة، والتي يمكن تعميم نتائجها على بقية شركة نون العاملة في السعودية، هم من الحاصلين على شهادة البكالوريوس. وهذه هي الفئات الأكثر حظاً في الوظائف الحكومية والخاصة أيضاً، وهذه النسبة تعكس مدى مستوى التعلم في السعودية.

الجدول (5): توزيع أفراد عينة الدراسة وفقاً لمتغير المستوى الوظيفي

النسبة %	التكرار	المستوى الوظيفي
0.6	2	مدير عام
7.4	26	مدير دائرة / فرع
22.2	78	رئيس قسم
4.5	16	رئيس شعبة
65.3	230	موظف
100 %	352	المجموع

يشير الجدول رقم (5) إلى أن أكبر نسبة للعاملين المشاركين في البحث هم الذين مستواهم الوظيفي موظف بنسبة بلغت (65.3%) حيث بلغ عددهم 230 موظف. وجاء في المركز الثاني الذين مستواهم الوظيفي رئيس قسم، حيث بلغ عددهم 78 مشارك بنسبة (22.2%) وجاء في المركز الأخير الذين هم بمستوى مدير عام بنسبة بلغت (0.06%) حيث بلغ عددهم 2 مشارك فقط، وتدل النتيجة السابقة على أن معظم عاملين شركة نون المشاركة في هذا البحث - ويمكن تعميم هذه النتيجة على بقية شركة نون العاملة في السعودية هم من مستوى وظيفي الموظف، وكذلك تدل النسب في الجدول رقم (5) على وجود تسلسل منطقي في الهيكل التنظيمي لشركات نون في السعودية.

يشير الجدول رقم (6) بأن أكبر نسبة للعاملين المشاركين في البحث هم الذين كانت خبرتهم في شركة نون خمس سنوات فأقل حيث بلغت نسبتهم (29.0%) وجاء في المركز الثاني من امتدت خبرتهم أكثر من 5

سنوات - 10 سنوات بنسبة (27.6 %) وجاء في المركز الأخير من كانوا ذوي خبرة أكثر من 15 سنة بنسبة (17.3 %)، وتدلل هذه النتيجة السابقة على أن معظم العاملين في شركة نون المشاركة في هذا البحث هم من ذوي الخبرة القليلة.

الجدول (6): توزيع أفراد عينة الدراسة وفقاً لمتغير سنوات الخبرة في شركات نون

النسبة %	التكرار	سنوات الخبرة في شركة نون
29.0	102	5 سنوات فأقل
27.6	97	أكثر من 5 سنوات - 10 سنوات
26.1	92	أكثر من 10 سنوات - 15 سنة
17.3	61	أكثر من 15 سنة
100 %	352	المجموع

التحليل الإحصائي الوصفي (الأوساط الموزونة والمتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية)

يتضح من الجدول رقم (6) أن الوسط الموزون لبعد المسؤولية الاجتماعية في شركة نون هو (3.85) ممثلاً في الأبعاد الفرعية الآتية: القانوني بوسط موزون بلغ (4.02) تلاه الأخلاقي بوسط موزون بلغ (3.85)، تلاه الاقتصادي بوسط موزون بلغ (3.82)، تلاه في المركز الأخير الإنساني بوسط موزون بلغ (3.76)

الجدول (7): الوسط الموزون والانحراف المعياري لبعد التجارة الإلكترونية

البعد	الوسط الموزون	الانحراف المعياري	مستوى الأهمية
التجارة الإلكترونية	3.58	0.859	مرتفع

يتضح من الجدول رقم (7) أن الوسط الموزون لبعد التجارة الإلكترونية في شركة نون هو (3.58) كما يتضح أن أكثر العبارات القيمة أهمية التجارة الإلكترونية كانت توفر إدارة الشركة موقع خاص لها على الشبكة العنكبوتية، بمتوسط حسابي (4.03) وانحراف معياري (1.002) بينما كانت عبارة تحرص إدارة الشركة على تفعيل عملية الدفع الإلكتروني من خلال موقعها على الشبكة العنكبوتية الأقل أهمية بمتوسط حسابي (3.32) وانحراف معياري (1.126).

الجدول (8): الأوساط الموزونة والانحرافات المعيارية لبعد المسؤولية الاجتماعية

البعد	الوسط الموزون	الانحراف المعياري	مستوى الأهمية
الاقتصادي	3.82	0.758	مرتفع
القانوني	4.02	0.783	مرتفع
الأخلاقي	3.85	0.848	مرتفع
الإنساني	3.76	0.735	مرتفع
المسؤولية الاجتماعية	3.85	0.714	مرتفع

في حين كانت أكثر العبارات لقيمة البعد القانوني أهمية تعمل الشركة تحت مظلة قانونية واضحة بمتوسط حسابي (4.16) وانحراف معياري (0.942). بينما كانت عبارة تحافظ الشركة على مستوى عادل من الحوافز للعاملين الخاصة في البعد الاقتصادي، الأقل أهمية بمتوسط حسابي (3.47) وانحراف معياري (1,056).

3.4 الإجابة عن أسئلة الدراسة

للإجابة عن أسئلة الدراسة تم حساب الأوساط الحسابية لاستجابات أفراد عينة الدراسة على أسئلة الاستبيان، وبيان مستوى الأهمية.

الإجابة عن سؤال الدراسة الأول: ما واقع التجارة الإلكترونية في شركة نون في السعودية؟

يشير الجدول رقم (9) إلى درجة موافقة أفراد عينة الدراسة على فقرات معيار "التجارة الإلكترونية"

الجدول (9): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية للفقرات المعبرة عن معيار "التجارة الإلكترونية"

الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	مستوى الأهمية
توفر إدارة الشركة موقع خاص لها على الشبكة العنكبوتية	4.03	1.002	مرتفع
تحرص إدارة الشركة على تقديم خدماتها باستخدام الشبكة العنكبوتية	3.61	1.007	متوسط
تتميز المعلومات الموجودة على موقع الشبكة العنكبوتية بالجاذبية	3.56	959	متوسط
تستخدم الشركة موقع الشبكة العنكبوتية لتسويق المنتجات أو الخدمات	3.52	1.007	متوسط
تستخدم الشركة موقع الشبكة العنكبوتية لتوفير معلومات حول المنتجات أو الخدمات	3.63	992	متوسط
تحرص إدارة الشركة على تفعيل عملية الدفع الإلكتروني من خلال موقعها على الشبكة العنكبوتية	3.32	1.126	متوسط
تستثمر إدارة الشركة بالتكنولوجيا باستمرار	3.58	1.037	متوسط
تحرص إدارة الشركة على التجارة الإلكترونية كأساس للتعامل مع أزمة (covid - 19)	3.46	1.048	متوسط
يسهم وجود الموقع الإلكتروني في تحسين سمعة الشركة من قبل المتعاملين فيها	3.64	985.	متوسط
يسهم البيع الإلكتروني في زيادة الحصة السوقية للشركة	3.49	1.029	متوسط
تستخدم الشركة موقع الشبكة العنكبوتية لتوفير معلومات حول عمليات الإنتاج	3.57	1.021	متوسط
التجارة الإلكترونية	3.58	0.859	متوسط

ويتضح من الجدول رقم (9) أن درجات الموافقة المعبرة عن معيار التجارة الإلكترونية جاءت متوسطة لأغلب الفقرات فقد حصلت على متوسطات حسابية بدرجات موافقة بلغت ما بين (4.03 - 3.32) حيث كانت عبارة توفر إدارة الشركة موقع خاص لها على الشبكة العنكبوتية الوحيدة ذات متوسط حسابي بدرجة موافقة مرتفعة بلغت (4.03) وحصلت الفقرة تحرص إدارة الشركة على تفعيل عملية الدفع الإلكتروني من خلال موقعها على الشبكة العنكبوتية على أذناها، وبلغ المعدل الكلي للمعيار (3.58) وهو يمثل درجة موافقة متوسطة.

الإجابة عن سؤال الدراسة الثاني: ما مستوى المسؤولية الاجتماعية بأبعادها (البعد الاقتصادي والقانوني والأخلاقي والإنساني) في شركة نون في السعودية؟

وللإجابة على هذا التساؤل فقد تم حساب المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لكل متغير من المتغيرات حيث يشير الجدول رقم (10) إلى درجة موافقة أفراد عينة الدراسة على فقرات أبعاد المسؤولية الاجتماعية.

الجدول (10): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية للفقرات المعبرة عن معيار المسؤولية الاجتماعية

البعد	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	مستوى الأهمية
البعد الاقتصادي	تتميز الشركة بالصدق في تعاملاتها التجارية مع الزبائن	4.11	.962	مرتفع
	تقوم الشركة بتقديم خدماتها أو منتجاتها بأسعار في متناول الزبائن	3.91	.861	مرتفع
	تعتبر الشركة الخدمات المجتمعية التي تقدمها هدفاً لتحقيق منفعة للزبائن	3.78	.917	مرتفع
	تركز الشركة على تحقيق الأرباح	4.01	.920	مرتفع
	تحافظ الشركة على مستوى عادل من الحوافز للعاملين	3.47	1.056	متوسط
	تلتزم الشركة بتقديم منتجاتها بما يتلاءم مع مستوى معيشة الأفراد	3.59	.888	متوسط
	البعد الاقتصادي		3.82	0.758
البعد القانوني	تعمل الشركة تحت مظلة قانونية واضحة	4.16	.942	مرتفع
	تحترم الشركة القوانين الخاصة بالحماية من الأخطار المهنية	4.11	.887	مرتفع
	توفر إدارة الشركة القوانين الخاصة بالرعاية الصحية للعاملين	4.11	.946	مرتفع
	تعترف الشركة بدور النقابات العمالية المختلفة	3.74	.914	مرتفع
	تحترم الشركة قوانين العمل المبرمة بينها وبين الأطراف الأخرى	3.97	.869	مرتفع
البعد القانوني		4.02	0.783	مرتفع

مرتفع	1.012	3.84	توفر إدارة الشركة مدونه للسلوك الأخلاقي وتتيحها لجميع العاملين	البعد الأخلاقي
مرتفع	.940	3.99	تتوافق رسالة الشركة وأهدافها مع اهداف وقيم المجتمع المحلي	
مرتفع	.931	3.96	تسعى الشركة المراعاة حقوق الانسان واحترام عادات وتقاليده المجتمع	
متوسط	1.052	3.60	تتعامل إدارة الشركة مع جميع المعنيين بشفافية	
مرتفع	0.848	3.85	البعد الأخلاقي	
متوسط	.945	3.59	تعمل إدارة الشركة على خلق ثقافة اجتماعية للشركة	البعد الإنساني
متوسط	1.012	3.54	تحرص إدارة الشركة على استغلال أمثل للموارد البشرية	
متوسط	.867	3.61	تعمل إدارة الشركة على وضع برامج تعنى بقضايا المجتمع المحلي	
مرتفع	.856	3.93	تحرص إدارة الشركة على مكافحة التلوث في البيئة المحيطة بها	
مرتفع	.871	3.88	توفر إدارة الشركة وسائل اتصال فعالة مع بيئتها الخارجية	
مرتفع	.875	4.01	تضمن إدارة الشركة الأمن والسلامة للعاملين والمستفيدين من منتجاتها أو خدماتها	
مرتفع	0.735	3.76	البعد الإنساني	
مرتفع	0.714	3.85	الوسط الموزون للمسؤولية الاجتماعية	

يتضح من الجدول رقم (10) أن جميع أبعاد الدراسة المعبرة عن معيار المسؤولية الاجتماعية، قد حصلت على درجات موافقة مرتفعة بلغت (4.02 3.85 3.82) (3.76) على التوالي للأبعاد البعد القانوني، البعد الأخلاقي، البعد الاقتصادي، البعد الإنساني) حيث حصل البعد القانوني على أعلاها بينما حصل البعد الإنساني على أدناها.

وبالنسبة للبعد الإنساني فقد حصلت جميع الفقرات المعبرة عنه على متوسطات حسابية بدرجات موافقة ما بين مرتفعة ومتوسطة تراوحت ما بين (3.54-4.01)، حيث حصلت الفقرة تضمن إدارة الشركة الأمن والسلامة للعاملين والمستفيدين من منتجاتها أو خدماتها" على أعلاها، والفقرة تحرص إدارة الشركة على استغلال أمثل للموارد البشرية على أدناها.

وبالنسبة للبعد القانوني فقد حصلت جميع الفقرات المعبرة عنه على متوسطات حسابية بدرجات موافقة مرتفعة تراوحت ما بين (3.74-4.16)، حيث حصلت الفقرة تعمل الشركة تحت مظلة قانونية واضحة على أعلاها، والفقرة تعترف الشركة بدور النقابات العمالية المختلفة على أدناها.

وبالنسبة للبعد الأخلاقي فقد حصلت جميع الفقرات المعبرة عنه على متوسطات حسابية بدرجات موافقة ما بين مرتفعة ومتوسطة تراوحت ما بين (3.60-3.99)، حيث حصلت الفقرة تتوافق رسالة

الشركة وأهدافها مع أهداف وقيم المجتمع المحلي على أعلاها، والفقرة تتعامل إدارة الشركة مع جميع المعنيين بشفافية على أذناها.

أما بالنسبة للبعد الاقتصادي فقد حصلت جميع الفقرات المعبرة عنه على متوسطات حسابية بدرجات موافقة ما بين مرتفعة ومتوسطة تراوحت ما بين (3.47-4.11)، حيث حصلت الفقرة تميز الشركة بالصدق في تعاملاتها التجارية مع الزبائن على أعلاها، والفقرة تحافظ الشركة على مستوى عادل من الحوافز للعاملين على أذناها.

من خلال النتائج أعلاه يتبين بأن مستوى أهمية المسؤولية الاجتماعية بأبعادها (البعد الاقتصادي، البعد الأخلاقي، البعد القانوني، البعد الإنساني في شركة نون هو مستوى ذو درجة مرتفع.

4.4 اختبار فرضيات الدراسة

فحص التوزيع الطبيعي ومتعدد الخطية (Normality and Multicollinearity)

لاختبار فرضيات الدراسة سيستخدم فحص الانحدار الخطي المتعدد، ولذلك يجب فحص التوزيع الطبيعي للعينة قبل استخدام هذا الفحص (Hair et al. (2014). إن فحص Skewness and Kurtosis التوزيع الطبيعي للعينة يجري من خلال تطبيق فحصى كما أن القيم الطبيعية لهذين الفحصين تقع بين 2 إلى 2 لكي نتأكد من أن العينة تتوزع توزيعاً طبيعياً (Argyrous, (2011). والجدول رقم (13) يوضح أن البيانات تتوزع طبيعياً.

الجدول (11): توزيع البيانات طبيعياً، و (Tolerance test و Variance inflation factor)

Variance inflation factor	Tolerance	Kurtosis	Skewness	المتغيرات الفرعية
3.508	.285	1.487	-.912-	البعد الاقتصادي
3.365	.297	1.999	-1.312-	البعد القانوني
4.903	.204	.377	-.895-	البعد الأخلاقي
4.710	.212	.974	-.899-	البعد الإنساني
		.091	-.599-	التجارة الإلكترونية

يعمل فحص متعدد الخطية عند استخدام فحص معامل الانحدار الخطي المتعدد للتأكد من عدم وجود علاقة قوية بين المتغيرات الفرعية المستقلة، وأكثر الفحوصات شيوعاً لفحص متعدد الخطية هما فحصا: التفاوت (Tolerance)، ومعامل التضخم (Variance؛ حيث أن القيم الطبيعية لفحص) (inflation factor) (Sekaran and Bougie, 2010) and (VIF) يجب أن يكون أقل من عشرة للتأكد من أنه لا توجد علاقة قوية بين المتغيرات الفرعية، وهذا ما يوضحه الجدول رقم (11).

الفرضية الرئيسية الأولى:

H01: لا يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$) للتجارة الإلكترونية على المسؤولية الاجتماعية بأبعادها البعد الاقتصادي والقانوني والأخلاقي والإنساني في شركة نون في السعودية.

الجدول (12): نتيجة تحليل الانحدار لاختبار الفرضية الرئيسية الأولى (التجارة الإلكترونية على المسؤولية الاجتماعية)

المتغير	معامل الارتباط R	معامل الانحدار R ²	مستوى الدلالة α	قيمة (F) المحسوبة	قيمة (t) المحسوبة	معاملات غير قياسية Beta
التجارة الإلكترونية	0.778	0.606	0.000	537,450	23.183	0.035

يتضح من الجدول رقم (12) أن هناك علاقة ذات تأثير معنوي حيث أن قيمة (F) المحسوبة هي 537.450 عند مستوى دلالة (0.000)، وهو أقل من (0.05)، وهذا المحسوبة هي 537.450 عند مستوى دلالة (alpha = 0) g triangle g triangle (alpha = 0)، وهذا يؤكد عدم قبول الفرضية الرئيسية الصفيرية الأولى وقبول الفرضية البديلة، وإن هذه العلاقة ذات تأثير إيجابي حيث أن المتغير المستقل التجارة الإلكترونية يفسر ما مقداره 60.6% من المتغير التابع المسؤولية الاجتماعية حيث أن قيمة ($R^2 = 0.606$)، ويعزز ذلك نتيجة ارتباط بيرسون ($R = 0.778$) الجدول رقم (12) يبين ملخص اختبار الفرضية الرئيسية الأولى.

الجدول (13): نتيجة تحليل الانحدار لاختبار الفرضيات الفرعية تأثير التجارة الإلكترونية على المسؤولية الاجتماعية في شركة نون

المتغير	معامل الارتباط R	معامل الانحدار R ²	مستوى الدلالة α	قيمة (F) المحسوبة	قيمة (t) المحسوبة	معاملات غير قياسية Beta
البعد الاقتصادي	0.883	0.779	0.000	1234.515	35.136	0.940
البعد القانوني	0.890	0.793	0.000	1339.729	36.602	0.960
البعد الأخلاقي	0.885	0.730	0.000	948.550	30.799	0.950
البعد الإنساني	0.820	0.672	0.000	718.653	26.808	0.940

يشير الجدول رقم (13) إلى أن التجارة الإلكترونية تمارس تأثيراً معنوياً على البعد الاقتصادي ويظهر ذلك من خلال قيمة - البالغة (1234.515) وهي قيمة معنوية عند مستوى 0.000 وهو ما يدل أيضاً على معنوية النموذج. كما تظهر النتائج أن 77.9% من الاختلافات الحاصلة في البعد الاقتصادي تعود لتأثير التجارة الإلكترونية في حين أن 22.1% تعود إلى متغيرات أخرى لم تدخل في النموذج مما سبق لا نستطيع قبول الفرضية الصفيرية الفرعية الأولى وإنما تقبل الفرضية البديلة لها.

يشير الجدول رقم (16) كذلك إلى أن التجارة الإلكترونية تمارس تأثيراً معنوياً على البعد القانوني ويظهر ذلك من خلال قيمة - البالغة (729, 1339) وهي قيمة معنوية عند مستوى وهو ما يدل أيضاً على معنوية النموذج.

كما تظهر النتائج أن 79.3% من الاختلافات الحاصلة في البعد القانوني تعود لتأثير التجارة الإلكترونية في حين أن 20.7% تعود إلى متغيرات أخرى لم تدخل في النموذج. مما سبق لا نستطيع قبول الفرضية الصفرية الفرعية الثانية وإنما نقبل الفرضية البديلة لها.

يشير الجدول رقم (16) كذلك إلى أن التجارة الإلكترونية تمارس تأثيراً معنوياً على البعد الأخلاقي ويظهر ذلك من خلال قيمة - البالغة (948.550) وهي قيمة معنوية عند مستوى 0.000 وهو ما يدل أيضاً على معنوية النموذج.

كما تظهر النتائج أن 73.0% من الاختلافات الحاصلة في البعد الأخلاقي تعود لتأثير التجارة الإلكترونية في حين أن 27.0% تعود إلى متغيرات أخرى لم تدخل في النموذج مما سبق لا نستطيع قبول الفرضية الصفرية الفرعية الثالثة وإنما نقبل الفرضية البديلة لها.

يوضح الجدول رقم (16) إلى أن التجارة الإلكترونية تمارس تأثيراً معنوياً على البعد الإنساني ويظهر ذلك من خلال قيمة - البالغة (718.653) وهي قيمة معنوية عند مستوى 0.000 وهو ما يدل أيضاً على معنوية النموذج. كما تظهر النتائج أن 67.2% من الاختلافات الحاصلة في البعد الإنساني تعود لتأثير التجارة الإلكترونية في حين أن 32.8% تعود إلى متغيرات أخرى لم تدخل في النموذج. مما سبق لا نستطيع قبول الفرضية الصفرية الفرعية الرابعة وإنما نقبل الفرضية البديلة لها.

الفصل الخامس: النتائج والتوصيات

1.5 مناقشة النتائج

أظهرت نتائج الدراسة وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين التجارة الإلكترونية وجوانب المسؤولية الاجتماعية في شركة نون. تبين أن التجارة الإلكترونية لها تأثير إيجابي ومعنوي على كل من البعد الاقتصادي والقانوني والأخلاقي والإنساني.

نتيجة الدراسة تشير إلى رفض هذه الفرضية الصفرية وقبول الفرضية البديلة، مما يعني أن هناك تأثير معنوي للتجارة الإلكترونية على جميع جوانب المسؤولية الاجتماعية في شركة نون. هذا يعكس أهمية التجارة الإلكترونية في تعزيز الممارسات المسؤولة في الشركات، مما يمثل نقلة نوعية في فهم كيفية تأثير التكنولوجيا على المجتمع والبيئة.

نتائج الدراسة تظهر رفض هذه الفرضية الصفيرية وقبول الفرضية البديلة. يشير ذلك إلى أن التجارة الإلكترونية تؤثر بشكل معنوي على البعد الاقتصادي لشركة نون، مما يعني أنها تساهم في تحقيق الأهداف المالية والاقتصادية للشركة، تلك النتيجة تبرز أهمية الاستثمار في التجارة الإلكترونية كوسيلة لتعزيز النمو الاقتصادي وزيادة الإيرادات لدى شركة نون. من خلال التوسع في الأنشطة التجارية عبر الإنترنت، يمكن للشركة تحقيق مزيد من الفرص التجارية وتوسيع قاعدة العملاء والمستهلكين.

النتائج تشير أيضًا إلى رفض هذه الفرضية الصفيرية وقبول الفرضية البديلة، مما يعكس أن التجارة الإلكترونية تلعب دورًا مهمًا في الامتثال للقوانين والتشريعات في الشركة، ويُعتبر الامتثال للقوانين والتشريعات جزءًا أساسيًا من إدارة الأعمال الناجحة، وتأكيد أن التجارة الإلكترونية تساهم في هذا الجانب يعكس الالتزام بالممارسات القانونية والأخلاقية في جميع جوانب العمل.

النتائج ترفض هذه الفرضية الصفيرية وتقبل الفرضية البديلة، مما يشير إلى أن التجارة الإلكترونية تؤثر بشكل معنوي على البعد الأخلاقي للشركة، وهو أمر مهم في تعزيز القيم والمبادئ الأخلاقية داخل الشركة.

النتائج ترفض هذه الفرضية الصفيرية وتقبل الفرضية البديلة، مما يدل على أن التجارة الإلكترونية تؤثر بشكل ملحوظ على البعد الإنساني، مما يعني تحسين شروط العمل والرعاية الإنسانية داخل الشركة.

2.5 التوصيات

قدمت هذه الدراسة مجموعة من التوصيات وعلى النحو التالي:

1. ضرورة الاهتمام بالمسؤولية الاجتماعية الإنسانية من خلال تمكين هذه الشركات من العمل على خلق ثقافة اجتماعية للشركة، والحرص على استغلال أمثل للموارد البشرية والعمل على وضع برامج تُعنى بقضايا المجتمع المحلي، والحرص كذلك على مكافحة التلوث في البيئة المحيطة بها، وتوفير وسائل اتصال فعالة مع بيئتها الخارجية، وأن تضمن إدارة الشركة الأمن والسلامة للعاملين والمستفيدين من منتجاتها أو خدماتها، وكل ذلك للنهوض بمسؤولياتها تجاه المجتمع الذي تعمل به.

2. ضرورة أن تعمل إدارة شركة نون على توعية العاملين لديها بمفهوم التجارة الإلكترونية من خلال تمكينهم وتدريبهم على برامج خاصة بالتجارة الإلكترونية وخلق ثقافة اجتماعية من قبل هذه الشركات للتجارة الإلكترونية.

3. ضرورة أن تعمل إدارة شركة نون على تفعيل عملية الدفع الإلكتروني من خلال موقعها على الشبكة العنكبوتية عن طريق إما بطاقات الائتمان أو البطاقات الذكية أو الشيكات الإلكترونية.

4. ضرورة مواصلة تطوير وتحديث البنية التحتية التكنولوجية لشركة نون، بما في ذلك منصات التجارة الإلكترونية وأنظمة الدفع الآمنة، لتعزيز تجربة العملاء وزيادة الثقة بها.
5. يُنصح بتكثيف الجهود لتحسين المسؤولية الاجتماعية للشركة، بما في ذلك تعزيز البرامج الاجتماعية والخيرية والاستدامة البيئية، والتواصل بشكل أفضل مع المجتمع المحلي.
6. يُنصح بتعزيز سياسات الأمان الإلكتروني وحماية البيانات الشخصية للعملاء، وتوفير آليات فعالة للتعامل مع التهديدات الأمنية وضمان سرية المعلومات.
7. تعزيز برامج التدريب والتطوير للموظفين لزيادة الوعي بأهمية المسؤولية الاجتماعية والتكنولوجيا، وتمكينهم من استخدام الأدوات والمهارات اللازمة بشكل فعال.
8. تعزيز التواصل والشراكات مع الجهات المعنية المحلية والدولية، بما في ذلك الحكومة، والمؤسسات الخيرية، والمجتمع المحلي، لتحقيق التأثير الاجتماعي الإيجابي.
9. إجراء تقييمات دورية لأثر التجارة الإلكترونية على المسؤولية الاجتماعية، وتحديث الاستراتيجيات والخطط وفقاً للاستجابة للتحديات الجديدة وتحقيق الأهداف المستدامة.

المراجع

أولاً: المراجع باللغة العربية

1. أباطة، محمد محمد سليمان. (2015). التجارة الإلكترونية: نظرة عربية للواقع والآفاق. المجلة العربية الدولية للمعلوماتية، مج3، ع7، 31 - 38. مسترجع من <http://search.mandumah.com/Record/865984>
2. أبو النصر، مدحت محمد (2016)، ممارسة الخدمة الاجتماعية في مجال المسؤولية الاجتماعية الإسكندرية، المكتب الجامعي الحديث.
3. أبو هنية، أيمن محمود عبد الله، والجبالي، سمير موسى محمود. (2021). أثر التجارة الإلكترونية على السلوك الشرائي للمستهلك: الدور الوسيط للتكنولوجيا المالية (رسالة ماجستير غير منشورة). جامعة الشرق الأوسط، عمان.
4. الأشهب، نوال عبد الكريم. (2015). التجارة الإلكترونية. عمان: دار أمجد.
5. بارود، إياد محمد محمود، والشرفا، ياسر عبد طه. (2018). دور التجارة الإلكترونية في تحقيق الميزة التنافسية في البنوك التجارية الوطنية في قطاع غزة، رسالة ماجستير غير منشورة، الجامعة الإسلامية (غزة)، غزة.
6. براقوي، خالد يوسف. (2008)، آراء الشباب الجامعي حول المسؤولية الاجتماعية، الملتقى السنوي لمراكز الأحياء بمكة المكرمة " المسؤولية الاجتماعية"، مكة المكرمة، ص 6.

7. بن دريدي منير (2019) المسؤولية الاجتماعية للمؤسسات والشركات، الطبعة الأولى، المركز الديمقراطي العربي، ألمانيا برلين
8. بوعزيز، زهير. (2021). المسؤولية الاجتماعية: خطوة نحو استدامة منظمة الأعمال. مجلة جامعة الأمير عبد القادر للعلوم الإسلامية، مج35، ع3، 1122 - 1143.
9. بومطيع، خالد الجاسم (2013)، القيادة الاستراتيجية للمسؤولية الاجتماعية مؤتمر المسؤولية الاجتماعية بدول مجلس التعاون الخليجي، أبوظبي - الإمارات العربية المتحدة.
10. تومي، محمد، ومحمد، يحيى. (2023). أثر تكنولوجيا المعلومات والاتصالات على أداء مبيعات شركة نون للتجارة الإلكترونية. مجلة دراسات وأبحاث، مج15، ع3، 270 - 284. مسترجع من <http://search.mandumah.com/Record/1405763>
11. الجدايه، محمد نور صالح. (2012). سناء جودت خلف، تجارة إلكترونية (المجلد 2). عمان: دار الحامد.
12. جدة، معزة رجب عبد الكريم ومحمد، يوسف. (2021). أثر الترويج على المبيعات، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة العلوم والتقانة.
13. حجاج، يمينه. (2022). تعزيز الالتزام بالإعلام في عقود التجارة الإلكترونية. مجلة العلوم القانونية والاجتماعية، مج7، ع2، 930 - 940. مسترجع من <http://search.mandumah.com/Record/1274302>
14. حسن، رضا فولي عثمان (2019). المسؤولية الاجتماعية للمؤسسات والشركات بين المقاربات النظرية والممارسات التطبيقية برلين: المركز الديمقراطي العربي.
15. الحضيرى، خالد (2018) التجارة الإلكترونية وأثرها في تخفيض التكاليف التسويقية: دراسة حالة على شركة ليبيانا للهاتف المحمول، مجلة الجامعي، 28، 184-208.
16. الدرايع، محمد عماد، والطراونه، خلف ابراهيم خليف. (2019). أثر تطبيقات التجارة الإلكترونية على الأداء المالي في البنوك التجارية الأردنية في محافظات الجنوب: دراسة تطبيقية على البنوك التجارية في الأردن (رسالة ماجستير غير منشورة). جامعة مؤتة، مؤتة.
17. الزيادات، ممدوح. (2008). التجارة الإلكترونية: دراسة تحليلية وصفية لواقع استخداماتها في عينة الشركات الأردنية. مجلة كلية الآداب، ع31، 319 - 359.
18. السكارنه، بلال خلف (2009). أخلاقيات الأعمال الأردن: دار الميسرة للنشر والتوزيع.
19. سليمان، يحيى محمد أبو طالب. (2015). التجارة الإلكترونية: الماضي والحاضر وآفاق المستقبل في مصر. النشرة الدورية لجمعية الضرائب المصرية، مج25، ع100، 15

20. شريقي، عمر، ومزيمش، أسماء. (2020). أثر ومخاطر التجارة الإلكترونية على ممارسة مهنة التدقيق الخارجي. مجلة المنهل الاقتصادي، مج3، ع1، 239 - 256.
21. الشويرف، محمد عمر. (2013). التجارة الإلكترونية في ظل النظام التجاري العالمي الجديد. عمان: دار زهران.
22. الصرمي، أحمد رزق. (2015). المسؤولية: مفهومها . طبيعتها الفردية والاجتماعية وفق المنظور الإسلامي. مجلة القلم، ع3، 345. 385.
23. صلاح، فادي (2016). مدخل إلى التجارة الإلكترونية، دار البداية للنشر والتوزيع، بيروت، لبنان.
24. الصيرفي، محمد (2007)، المسؤولية الاجتماعية للإدارة، ط1، دار الوفاء لدنيا الطباعة والنشر، الإسكندرية، مصر.
25. عبد الواحد، السيد عطية. (2019). التجارة الإلكترونية: "ماهيته - مجالاتها - مشكلاتها - معاملاتها الضريبية - مستقبلها". مجلة البحوث القانونية والاقتصادية، مج 8، ع 16، 83 - 227.
26. عثمان، كمال عبيد الله خليفة، وعبد الله، مصعب الطيب محسن. (2020). أثر التجارة الإلكترونية على جودة المعلومات المحاسبية: دراسة ميدانية على شركة السكر السودانية (رسالة ماجستير غير منشورة). جامعة النيلين، الخرطوم.
27. عثمان، مهند (2018) أثر التجارة الإلكترونية على نجاح المنظمات، مجلة الباحث الاقتصادي، 9(6) 15-40.
28. العنزي، سعد علي (2015). عناصر القوة في القيادة الإدارة المنظمة الموارد البشرية الاستراتيجية)، الطبعة الأولى، مكتبة عدنان، بغداد
29. العيسوي، إبراهيم (2018) التجارة الإلكترونية، ط 4، المكتبة الأكاديمية، القاهرة، مصر.
30. غنيم، أحمد (2016). التسويق والتجارة الإلكترونية - المكتبة العصرية للنشر والتوزيع، المنصورة، مصر.
31. فلاق، محمد وصويص راتب جليل (2020)، مساهمة تطبيق ممارسة المسؤولية الاجتماعية في تعزيز سمعة منظمات الأعمال: دراسة ميدانية لعينة من مشركي شركات الاتصالات الخلوية العاملة في الجزائر، المجلة الأردنية في إدارة الأعمال، 1(16)، 70-92.
32. فهيم، محمد سيد (2015)، المسؤولية الاجتماعية، الإسكندرية، المكتب الجامعي الحديث.
33. القندوز، آمنة محمد (2017). التجارة الإلكترونية ودورها في سلوك المستهلك دراسة ميدانية، مجلة بحوث الاتصال، 1(1)، 148-181.
34. القواسمي، رنين حلمي. (2019). التجارة الإلكترونية كنموذج للتسويق في فلسطين -المعوقات وسبل التطوير، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة الخليل .

35. كافي، مصطفى يوسف. (2010). التجارة الإلكترونية. دمشق: دار رسلان.
36. كريمة، صراع، (2014)، واقع وآفاق التجارة الإلكترونية في الجزائر، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير والعلوم التجارية، وهران: جامعة وهران.
37. اللبودي، منى عبد الله أحمد. (2016). التجارة الإلكترونية: أهميتها ومتطلبات تطبيقها في دول شمال إفريقيا. مجلة الدراسات الإفريقية، ع40، 349 - 388.
38. لغويل، سميرة، وزمالي، نوال. (2016). المسؤولية الاجتماعية: المفهوم، الأبعاد، المعايير. مجلة العلوم الإنسانية والاجتماعية، ع27، 301 - 308.
39. ماردين، رباب (2022)، المسؤولية الاجتماعية ودورها في تعزيز الميزة التنافسية دراسة حالة جامعة الشام (الخاصة). مجلة جامعة البعث، 24(4) 35 - 69.
40. مشرف، ميسون محمد (2009)، التفكير الأخلاقي وعلاقته بالمسئولة الاجتماعية A وبعض المتغيرات لدى الة الجامعة الإسلامية بغزة، كلية التربية، الجامعة الإسلامية غزة.
41. مهم، أبو بكر. (2018). حماية المستهلك في مجال التجارة الإلكترونية: قراءة في المواد 25 إلى 44 من القانون رقم 08-31 المتعلق بتحديد تدابير لحماية المستهلك. مجلة القانون والأعمال، ع24، 39-12.
42. نجم، عبود نجم (2014)، أخلاقيات الإدارة في عالم متغير منشورات المنظمة العربية للتنمية الإدارية، القاهرة، مصر، ص ص 127، 128.
43. الوريكات، حورية عبد اللطيف عبد الرشيد. (2022). التجارة الإلكترونية: أمازون - دراسة حالة. مجلة رماح للبحوث والدراسات، ع74، 203 - 220.
44. يونسى، مصطفى (2021). أثر المسؤولية الاجتماعية في تحقيق حوكمة الشركات دراسة ميدانية على عينة من المؤسسات الاقتصادية مجلة المنتدى للدراسات والأبحاث الاقتصادية (2)5، ص ص 85-103.

ثانيا: المراجع باللغة الإنجليزية

1. Abuznaid, S. A. (2016). Ethics and Corporate Social Responsibility: The Case of Palestine. In Ethical and Social Perspectives on Global Business Interaction in Emerging Markets. MG.
2. Ali, A. AL-bdour, N. & Lin, K. (2010), The relationship between internal corporate social responsibility and organizational commitment within the Banking sector in Jordan, International Journal of Human and Social Sciences, 5(14), 1 - 20. The moderating.
3. Bardos, K. S., Ertugrul, M., & Gao, L. S. (2020). Corporate social responsibility, product market perception, and firm value. Journal of Corporate Finance, 62, 101588.

4. Boutura, Fadila, and Smiley, Noufal. (2019). E-commerce between necessity and effectiveness of consumer protection mechanisms from the risks of marketing deception. *Journal of Industrial Economics - Khazartak*, Volume 9, No. 1, 340 - 359. Retrieved from <http://search.mandumah.com/Record/1143572>.
5. Goetsch, D. & Davis, S. (2014), *Quality management for organizational excellence, introduction to total Quality*, 6th edition. Pearson prentice - Hall New Jersey.
6. Hijab, Salwa Al-Sayyid Abdel Qader Abdel Hamid. (2021). E-commerce: dimensions, opportunities and challenges: an anthropological study. *Journal of Scientific Research in Arts*, No. 22, Part 8, 145 - 182. Retrieved from <http://search.mandumah.com/Record/1208870>.
7. Kaur, S., Gupta, S., Singh, S. K., & Perano, M. (2019) Organizational ambidexterity through global strategic partnerships: a cognitive computing perspective. *Technological Forecasting and Social Change*, 145, 43-54.
8. Kindermann, B., Beutel, S., de Lomana, G. G., Strese, S., Bendig, D., & Brettel (2020). Digital Conceptualization orientation: and operationalization of a new strategic orientation. *European Management Journal*.
9. Nyead, J. D., Ibrahim, M., & Sare, Y. A. (2018). Corporate social responsibility and financial performance nexus: Empirical evidence from South African listed firms. *Journal of Global Responsibility*9(3), pp. 301-328.
10. Pertusa - Ortega, E. M., Molina - Azorín, J. F., Tarí, J. J., Pereira Moliner, J., & López - Gamero, M. D. (2020). The micro foundations of organizational ambidexterity: A systematic review of individual ambidexterity through a multilevel framework. *BRQ Business Research Quarterly*.
11. Qasisiyah, Issa. (2023). E-commerce: no protection. *Notebooks of Politics and Law*, Volume 15, No. 1, 1-10. Retrieved from <http://search.mandumah.com/Record/1353987>
12. Singh, Kuldeep & Misra, Madhvendra (2021) Linking Corporate Social Responsibility (CSR) and Organizational Performance: the moderating effect of corporate reputation, *European Research on*.
13. Tariq, Sharon Ahmed. (2022). Consumer protection in electronic consumer contracts. *Journal of Legal and Social Sciences*, vol. 7, no. 3, 802-814. Retrieved from <http://search.mandumah.com/Record/1312305>.

أثر الذكاء الاصطناعي في الأداء المؤسسي: متغير وسيط رأس المال الفكري في البنوك التجارية العاملة بالمملكة العربية السعودية

مي محمود حمزة أبو الخير

ماجستير إدارة عامة، كلية الإدارة، جامعة ميد أوشن

mai.alkhair@gmail.com

شهد طارق الصائغ

ماجستير إدارة عامة، كلية الإدارة، جامعة ميد أوشن

المستخلص

هدفت الدراسة إلى التعرف على أثر الذكاء الاصطناعي بأبعاده (النظم الخبيرة، التعلم الآلي التلقائي، سهولة الاستعمال)، في الأداء المؤسسي بأبعاده (الكفاءة، الفعالية)، من خلال المتغير الوسيط رأس المال الفكري في البنوك التجارية العاملة بالمملكة العربية السعودية، وتكون مجتمع الدراسة من جميع العاملين في البنوك التجارية العاملة بالمملكة العربية السعودية، واعتمدت الدراسة على العينة الطبقية العشوائية المتناسبة من الإداريين في البنوك التجارية بالمملكة العربية السعودية (مدير، رئيس قسم، مشرف، إداري)، حيث بلغ حجمها (338) إدارياً، واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، وتم تطوير استبانة مكونة من (38) فقرة، وتم استخدام برنامج التحليل الإحصائي (SPSS) لتحليل البيانات واختبار الفرضيات. وتوصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج أهمها: وجود أثر للذكاء الاصطناعي بأبعاده (النظم الخبيرة، التعلم الآلي التلقائي، سهولة الاستعمال) في الأداء المؤسسي، ووجود أثر للذكاء الاصطناعي بأبعاده في رأس المال الفكري، ووجود أثر لرأس المال الفكري في الأداء المؤسسي، ووجود أثر للذكاء الاصطناعي بأبعاده في الأداء المؤسسي من خلال رأس المال الفكري في البنوك التجارية. وأوصت الدراسة ضرورة قيام إدارة البنوك بالاهتمام بالنظم الخبيرة التي يوفرها الذكاء الصناعي لاكتساب المعرفة من قواعد البيانات المخزنة لإيجاد الحلول للمشاكل المختلفة وتطبيقها من خلال الأداء المؤسسي ورأس المال الفكري لتساعدها في البقاء والاستمرار والمنافسة في بيئة الأعمال المصرفية، إيجاد أنظمة تعالج الأخطاء المحاسبية بشكل منطقي ومبرج لزيادة القدرة والعمل بشكل تلقائي لرصد أي تلاعب فيها وإعادة تقييم عملياتها الداخلية باستمرار بما يتواءم مع التغييرات في بيئة العمل الخارجية لهذه البنوك وذلك من خلال استخدام التكنولوجيا الحديثة ونقل المعرفة والبحث والتطوير.

الكلمات المفتاحية: الذكاء الاصطناعي، الأداء المؤسسي، رأس المال الفكري، البنوك التجارية العاملة بالمملكة العربية السعودية.

The Impact of Artificial Intelligence on Institutional Performance: The Variable of the Intellectual Capital Broker in Commercial Banks operating in the Kingdom of Saudi Arabia

Mai Mahmoud Hamza Abu Al-Khair

Master of Public Administration, School of Management, Mid-Ocean University
mai.alkhair@gmail.com

Shahd Tariq Al-Sayegh

Master of Public Administration, School of Management, Mid-Ocean University

Abstract

The aim of this study was to investigate the impact of artificial intelligence (AI) with its dimensions (expert systems, automatic machine learning, usability) on organizational performance, mediated by intellectual capital, in commercial banks operating in the Kingdom of Saudi Arabia. The study population comprised all employees in commercial banks in Saudi Arabia, and the study relied on a proportionate stratified random sample of administrators in these banks (managers, department heads, supervisors, administrators), totaling 338 administrators. The study utilized a descriptive-analytical methodology, developing a questionnaire consisting of 38 items. Statistical Package for the Social Sciences (SPSS) was used for data analysis and hypothesis testing. The study yielded several key findings: There is a significant impact of artificial intelligence, with its dimensions (expert systems, automatic machine learning, usability), on organizational performance. Additionally, there is a significant impact of artificial intelligence dimensions on intellectual capital, and intellectual capital significantly impacts organizational performance. Moreover, there is a significant indirect impact of artificial intelligence dimensions on

organizational performance through intellectual capital in commercial banks. The study recommended that bank management focus on expert systems provided by artificial intelligence to acquire knowledge from stored databases for problem-solving and application through organizational performance and intellectual capital. It also suggested developing systems to logically and programmatically address accounting errors to enhance the ability to automatically monitor and reevaluate internal processes continuously in line with changes in the external work environment. This can be achieved through the use of modern technology, knowledge transfer, research, and development.

Keywords: Artificial Intelligence, Organizational Performance, Intellectual Capital, Commercial Banks in the Kingdom of Saudi Arabia.

الفصل الأول: الإطار العام للدراسة

1.1 المقدمة:

إن العالم يعيش في أواخر القرن العشرين وبداية القرن الواحد والعشرين تقدماً واسعاً في مجال تكنولوجيا المعلومات والمعرفة، فقد عملت على تقصير المسافات بين العالم بحيث باتت في متناول الجميع، فليس هناك حاجزاً زمنياً أو مكانياً تحول دون تفاعل البشر والتقاء الحضارات وبتت السرعة هي سمة هذا العصر المعروف بالعولمة والاقتصاد المعرفي، إذ شهدت الدول والمجتمعات والمؤسسات المعاصرة في ظل العولمة والاقتصاد الرقمي تغيرات هائلة في كافة جوانب ومجالات الحياة، فباتت تسيطر على العالم الآن اقتصاديات ونظم أعمال وإدارات جديدة تختلف تماماً عن تلك النظم والإدارات التي كانت سائدة قبل انتشار العولمة والاقتصاد الرقمي، واللتين فرضتا فلسفتها ومنهجيتها على العالم.

يعيد الذكاء الاصطناعي تشكيل المجتمع والاقتصاد والأعمال من خلال تحويل الخبرات والعلاقات بين أصحاب المصلحة والمواطنين. واليوم يعد الذكاء الاصطناعي جزء لا يتجزأ من نموذج الأعمال للعديد من المنظمات وعنصر استراتيجي رئيسي في خطط العديد من قطاعات الأعمال والطب والحكومات على نطاق عالمي. وعلى الرغم من أن البنية التحتية للذكاء الاصطناعي باهظة الثمن فإن قدرة الذكاء الاصطناعي على التغلب على بعض القيود الحسابية المكثفة والفكرية وربما الإبداعية للبشر، تفتح مجالات تطبيق جديدة في التعليم والتسويق والتمويل والتصنيع مع ما يترتب على ذلك من تأثيرات على

الإنتاجية والأداء. تتوسع الأنظمة الذكاء الاصطناعي الممكنة داخل المؤسسات بسرعة، مما يؤدي إلى تحويل الأعمال والتصنيع، وتوسيع نطاق وصولها إلى ما يمكن اعتباره عادة مجالات بشرية حصرية. (Daugherty & Wilson, 2018)

وأصبحت المنظمات الحديثة بأمر الحاجة للاستفادة من الذكاء الاصطناعي في تحسين أدائها وتحقيق مستويات إدارية ومحاسبية ذات مستوى عال، وتوفير فرص هائلة لتيسير عمليات المنظمة الداخلية وتنميتها، فاعتماد المنظمات الحديثة تطبيقات الذكاء الاصطناعي وعملياته سيعد سلاحًا للوقوف في وجهه العقبات المستقبلية للمنظمة، والتوصل إلى الحلول التي تسهم في حل مشكلات أداء المنظمة، ويسهل من تبادل المعلومات والخبرات، وتزيد من مستوى التنافسية في ظل العولمة، وتعزيز السرعة والعمل الروتيني، وتوفير معلومات حقيقية ودقيقة، وانتهازها في عمليات التخطيط الاستراتيجي والتي ستعمل على زيادة مستوى الشفافية في المنظمة، حيث سيشكل تحديًا قويًا لأنظمة إدارة المنظمة، والقدرة على ضبطها وفقًا للظروف والفرص الجديدة والتي يعد بمثابة عاملاً من عوامل النجاح الرئيسية للمنظمات الحديثة وتحقيقها للأداء الفعال (Yawalkar, 2019).

في ظل اقتصاد المعرفة التنافسي وتكنولوجيا المعلومات، أصبح الاهتمام بالمعرفة هو الأمر الذي توليه المنظمات الأهمية القصوى، وأصبح رأس المال الفكري هو الثروة الحقيقية للمنظمات، باعتباره أهم عنصر في تفعيل العملية الاتكالية، والقادر على تحويل المعرفة إلى قيمة مضافة، لأن رأس المال الذي لا ينفذ بل ويزداد بزيادة الاستثمار فيه، ويتمثل في القدرات المتميزة لدى الأفراد. أو ما يسمى برأس المال البشري، وأصول هيكلية مرتبطة بالإجراءات والهياكل المؤسسية، بالإضافة إلى رأس مال العملاء الذي يتمثل في طبيعة العلاقات بين المنظمة وعملائها، ووجب التعامل مع رأس المال الفكري على أنه مورد استراتيجي يتوجب الحفاظ عليه والعمل على تنميته. (ال عيون والسكرانة، 2021)

واستناداً لما سبق فمن المتوقع رفع مستوى أداء المنظمات الحديثة بناءً على تطبيقات الذكاء الاصطناعي الذي يعتبر من التطبيقات التكنولوجية الحديثة القائمة على استخدام الكمبيوتر والروبوتات ومحاكاة العقل البشري، لذا فقد جاءت هذه الدراسة من أجل التعرف على أثر الذكاء الاصطناعي في الأداء المؤسسي: متغير وسيط رأس المال الفكري في البنوك التجارية العاملة بالمملكة العربية السعودية.

2.1 مشكلة الدراسة

في وقتنا الحالي لا تخلو بيئة عمل من الذكاء الاصطناعي فمع هذا الانتشار الواسع ازدادت الجرائم المتعلقة به، مما حتم على الكثير من المنظمات التعامل مع هذه الثورة بحذر بحيث تنعكس إيجاباً على أدائها، ومخارجاتها، وقد لعبت هذه الأنظمة دورًا كبيرًا على مستوى أداء المنظمات، وتأتي الحاجة إلى مثل هذا النوع من الذكاء إلى العمل جنباً إلى جنب وتقديم الدعم للمنظمات لرفع مستوى إنتاجيتها.

لذلك توجهت البنوك التجارية العاملة بالمملكة العربية السعودية بالاهتمام الشديد بأدائها المؤسسي لتحقيق الكفاءة والفعالية وتحويل الجزء الأكبر من عملها إلكترونياً وبالتالي هذا التطور يتطلب وجود رأس مال فكري في الموارد البشرية يتميز بالإبداع والابتكار في كافة العمليات المصرفية في البنوك. ولمواجهة التحديات الكبيرة في قطاع البنوك فإنه بات من الضروري التوجه نحو تبني الذكاء الاصطناعي لرفع مستوى الأداء المؤسسي في البنوك التجارية العاملة بالمملكة العربية السعودية ومن ثم يمكن صياغة مشكلة البحث في التساؤل التالي: ما أثر الذكاء الاصطناعي في الأداء المؤسسي: متغير وسيط رأس المال الفكري في البنوك التجارية العاملة بالمملكة العربية السعودية؟

3.1 أهمية الدراسة

تكمن أهمية الدراسة الرئيسية في التعرف على أثر الذكاء الاصطناعي في الأداء المؤسسي: متغير وسيط رأس المال الفكري في البنوك التجارية العاملة بالمملكة العربية السعودية ومن ثم فسوف يتم تقسيم أهمية الدراسة على النحو التالي:

❖ الأهمية العلمية:

- تحفيز الباحثين الآخرين على التوسع في دراسة وتحليل هذه المتغيرات في المؤسسات الأخرى أو تغطية الجوانب التي لم تغطيها الدراسة الحالية.
- يساهم في فهم الظواهر المعقدة المتعلقة بتأثير الذكاء الاصطناعي على الأداء المؤسسي ودور رأس المال الفكري في هذه العملية.
- يساهم البحث النظري في بناء النظريات والمفاهيم الجديدة التي تفسر كيفية تفاعل العوامل المختلفة في البنوك التجارية وكيفية تأثيرها على الكفاءة والفعالية.
- يوجه البحث النظري الأبحاث اللاحقة في هذا المجال من خلال تحديد الفجوات في المعرفة والمسائل التي تحتاج إلى مزيد من الاستكشاف.

❖ الأهمية العملية:

- يساعد البحث التطبيقي في توجيه السياسات واتخاذ القرارات المتعلقة بتبني التقنيات الذكاء الاصطناعي في البنوك التجارية.
- يساعد في تحسين العمليات داخل البنوك وزيادة كفاءتها من خلال تطبيق التقنيات الذكاء الاصطناعي.
- يساعد البحث التطبيقي في دعم الابتكار وتطوير حلول جديدة وفعالة تستفيد من تطبيق الذكاء الاصطناعي في مجال الخدمات المصرفية.

– تعزيز الأداء المؤسسي للبنوك التجارية من خلال تطوير استراتيجيات تطبيق الذكاء الاصطناعي التي تحقق الكفاءة والفعالية.

4.1 أهداف الدراسة

- هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على أثر الذكاء الاصطناعي بأبعاده النظم الخبيرة التعلم الآلي التلقائي، سهولة الاستعمال) في الأداء المؤسسي بأبعاده (الكفاءة، الفعالية) من خلال الوسيط رأس المال الفكري في البنوك التجارية العاملة بالمملكة العربية السعودية، وتتفرع منه عدة أهداف فرعية منها:
- تحليل أثر الذكاء الاصطناعي بأبعاده المختلفة (النظم الخبيرة، التعلم الآلي التلقائي، سهولة الاستعمال) على الأداء المؤسسي في البنوك التجارية العاملة في المملكة العربية السعودية.
- استقصاء دور رأس المال الفكري كوسيط في العلاقة بين تطبيق التقنيات الذكاء الاصطناعي والأداء المؤسسي.
- فهم كيفية تأثير الذكاء الاصطناعي على الكفاءة والفعالية العامة للبنوك التجارية، وكيف يمكن أن يؤدي ذلك إلى تحسين الأداء المؤسسي.
- تحليل التفاعل بين مكونات الذكاء الاصطناعي ورأس المال الفكري كوسيط للأداء المؤسسي، وتحديد أي من هذه المكونات يؤثر بشكل أكبر على الأداء.

5.1 أسئلة الدراسة

- السؤال الرئيسي الأول: ما أثر الذكاء الاصطناعي بأبعاده (النظم الخبيرة، التعلم الآلي التلقائي، سهولة الاستعمال) في الأداء المؤسسي في البنوك التجارية العاملة بالمملكة العربية السعودية؟
- السؤال الرئيسي الثاني: ما أثر الذكاء الاصطناعي بأبعاده (النظم الخبيرة، التعلم الآلي التلقائي، سهولة الاستعمال) في رأس المال الفكري في البنوك التجارية العاملة بالمملكة العربية السعودية؟
- السؤال الرئيسي الثالث: ما أثر رأس المال الفكري في الأداء المؤسسي بأبعاده (الكفاءة، الفعالية في البنوك التجارية العاملة بالمملكة العربية السعودية؟
- السؤال الرئيسي الرابع: ما أثر الذكاء الاصطناعي بأبعاده النظم الخبيرة، التعلم الآلي التلقائي، سهولة الاستعمال (في الأداء المؤسسي من خلال الوسيط رأس المال الفكري في البنوك التجارية العاملة بالمملكة العربية السعودية؟

6.1 فرضيات الدراسة

بناءً على ما تم عرضه من أهداف الدراسة ومشكلتها وأهميتها يمكننا تحديد فرضيات الدراسة من خلال فرضية رئيسية تتمثل في:

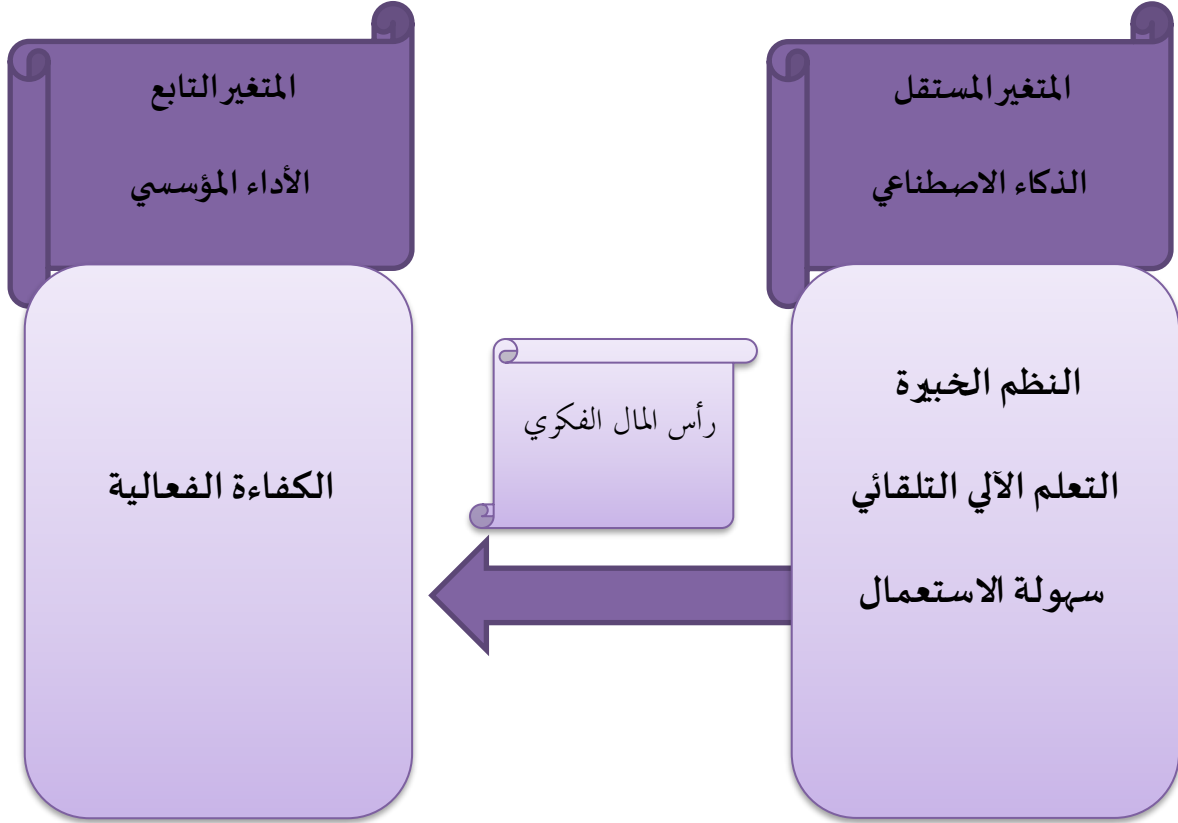
الفرضية الرئيسية الأولى: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($a \leq 0.05$) للذكاء الاصطناعي بأبعاده (النظم الخبيرة التعلم الآلي التلقائي، سهولة الاستعمال) في الأداء المؤسسي بأبعادها (الكفاءة، الفعالية) في البنوك التجارية العاملة بالمملكة العربية السعودية. ينبثق من هذه الفرضية الفرضيات الفرعية التالية:

- الفرضية الفرعية الأولى: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($a \leq 0.05$) للذكاء الاصطناعي في الكفاءة في البنوك التجارية العاملة بالمملكة العربية السعودية.
- الفرضية الفرعية الثانية: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($a \leq 0.05$) للذكاء الاصطناعي في الفعالية في البنوك التجارية العاملة بالمملكة العربية السعودية.
- الفرضية الفرعية الثالثة: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($a \leq 0.05$) للذكاء الاصطناعي بأبعاده النظم الخبيرة، التعلم الآلي التلقائي، سهولة الاستعمال) في رأس المال الفكري في البنوك التجارية العاملة بالمملكة العربية السعودية.
- الفرضية الفرعية الرابعة: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($a \leq 0.05$) لرأس المال الفكري في الأداء المؤسسي في البنوك التجارية العاملة بالمملكة العربية السعودية.
- الفرضية الفرعية الخامسة: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($a \leq 0.05$) للذكاء الاصطناعي بأبعاده النظم الخبيرة، التعلم الآلي التلقائي، سهولة الاستعمال) في الأداء المؤسسي بأبعادها مجتمعة (الكفاءة، الفعالية) من خلال رأس المال الفكري في البنوك التجارية العاملة بالمملكة العربية السعودية.

7.1 نموذج الدراسة

يهدف هذا النموذج إلى التعرف على للذكاء الاصطناعي بأبعاده النظم الخبيرة التعلم الآلي التلقائي، سهولة الاستعمال) في الأداء المؤسسي بأبعادها (الكفاءة الفعالية) من خلال الوسيط رأس المال الفكري في البنوك التجارية العاملة بالمملكة العربية السعودية.

- المتغير المستقل: الذكاء الاصطناعي بأبعاده (النظم الخبيرة التعلم الآلي التلقائي، سهولة الاستعمال)
- المتغير التابع: الأداء المؤسسي بأبعادها (الكفاءة، الفعالية)
- المتغير الوسيط: رأس المال الفكري.



شكل (1): متغيرات الدراسة (من إعداد الباحث)

8.1 دوافع اختيار الموضوع

الدوافع الذاتية:

- هناك اهتمام لدى الباحث بمجال الذكاء الاصطناعي وتطبيقاته في القطاع المصرفي، ولذلك قرر اختيار هذا الموضوع للتعلم في دراسته.
- يسعى الباحث لاستكشاف موضوع جديد ومعقد، مثل تأثير الذكاء الاصطناعي على الأداء المؤسسي، وذلك لتحدي نفسه وتطوير مهاراته البحثية والتحليلية.
- لدى الباحث الرغبة في إثراء المعرفة العلمية في المجال والمساهمة في تطويره والوصول إلى اكتشافات جديدة قد تفيد المجتمع.

الدوافع الموضوعية:

- يمكن أن يكون تحليل تأثير الذكاء الاصطناعي على البنوك والأداء المؤسسي ذو أهمية كبيرة للمجتمع والاقتصاد، وبالتالي قد يكون الهدف من الدراسة هو تقديم معلومات قيمة وتوجيهات للقطاع المصرفي.
- هناك فراغ في الأبحاث المتعلقة بتأثير التكنولوجيا مثل الذكاء الاصطناعي على الأداء المؤسسي، ولذلك يأتي البحث لسد هذا الفجوة وتوفير المعرفة الضرورية.
- هناك اهتمام من قبل الشركات والمؤسسات المصرفية في فهم كيفية استخدام التكنولوجيا مثل الذكاء الاصطناعي لتحسين أداءها، ولذلك يكون البحث موضوعياً بالنسبة لتلك المؤسسات.

9.1 المنهجية

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).

10.1 أدوات الدراسة

- اعتمدت الدراسة على الاستبانة كأداة لجمع البيانات وتكونت الاستبانة من أربع 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 (النظم الخبيرة التعلم الآلي التلقائي، سهولة الاستعمال)
 - **المحور الثالث:** ويرتبط بالمتغير التابع وهو الأداء المؤسسي بأبعادها (الكفاءة الفعلية).
 - **المحور الرابع:** راس المال الفكري.

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.

11.1 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.

12.1 حدود الدراسة

- الحدود الموضوعية: تركز على التعرف على للذكاء الاصطناعي بأبعاده النظم الخبيرة التعلم الآلي التلقائي، سهولة الاستعمال) في الأداء المؤسسي بأبعادها (الكفاءة الفعالية) من خلال الوسيط رأس المال الفكري.
- الحدود المكانية: اقتصرت الدراسة على البنوك التجارية العاملة بالمملكة العربية السعودية.
- الحدود الزمانية: اقتصرت الدراسة على عام 2024.
- حدود بشرية: تركز الدراسة على جميع العاملين في البنوك التجارية العاملة بالمملكة العربية السعودية.

13.1 الدراسات السابقة

أولاً: الدراسات العربية

1. دراسة آل عزام وأل ظفيرة، (2023)، بعنوان أثر تطبيق الذكاء الاصطناعي على جودة اتخاذ القرارات في إمارة منطقة عسير خلال وباء كوفيد 19:"

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، وتمحورت مشكلة الدراسة حول تطبيق أساليب الذكاء الاصطناعي وأثره على جودة اتخاذ القرارات، 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) موظفاً.

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 ارتباطاً «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.

2. دراسة الجابر والجعارات، (2020)، بعنوان أثر الذكاء الاصطناعي على كفاءة الأنظمة المحاسبية في البنوك الأردنية:

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف إلى أثر الذكاء الاصطناعي بأبعاده (النظم الخبيرة، تمثيل المعارف والاستدلال، التعلم التلقائي) على كفاءة الأنظمة المحاسبية بأبعاده (تكامل النظام المحاسبي، ترابط نظام المعلومات المحاسبية، دقة الأعمال المحاسبية، جودة تفسير المعلومات المحاسبية، جودة عرض المعلومات المحاسبية) في البنوك الأردنية، حيث اعتمدت على المنهج الوصفي الاستدلالي لتناسبها مع أغراض الدراسة، وتكون مجتمع الدراسة من جميع الموظفين بالدائرة المالية في البنوك الأردنية والبالغ عددها (16) بنك، وقد تعاون (9) بنوك منها مع الباحثة، وقد اشتملت عينة الدراسة على جميع الموظفين بالدائرة المالية في البنوك الأردنية، حيث تم توزيع (150) استبانة بأسلوب العينة العشوائية الملائمة، وتم استرداد (133) استبانة، واستبعاد (4) استبانات بسبب عدم اكتمال إجابة المبحوثين عليهما، حيث بلغ عدد الاستبانات الخاضعة للتحليل الإحصائي (129) استبانة. أظهرت النتائج وجود أثر استخدام الذكاء الاصطناعي على كفاءة الأنظمة المحاسبية في البنوك الأردنية. وفي ضوء تلك النتائج توصلت الدراسة إلى عدة توصيات منها ضرورة تعزيز استخدام الذكاء الاصطناعي في البنك رفع كفاءة البنك، وبأنه على إدارة البنوك الأردنية مساعدة النظم الخبيرة في اكتساب المعرفة من واقع قواعد المعرفة المخزنة لدى النظم في العديد من المجالات التي تدعم قدرات الإدارة العليا.

3. دراسة الملا والشباطات، (2022)، بعنوان تطبيقات الإدارة للذكاء الاصطناعي في اتخاذ القرارات الإدارية":

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.

واتبع الباحث المنهج الوصفي التحليلي بالرجوع إلى نصوص القوانين والتشريعات 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.

ثانياً: الدراسات الأجنبية

1- دراسة (Davenport, etal, 2020) بعنوان :

marketing How artificial intelligence will change the future of

هدفت التعرف على كيفية قيام الذكاء الاصطناعي من التغيير بشكل كبير في استراتيجيات التسويق، حيث اعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي ، وتوصلت نتائج الدراسة إلى قدرته على تغيير جميع مراحل عملية البيع مع الإشارة إلى زيادة تفاعل العملاء مع الروبوت الإنسان الآلي عبر المواقع المختلفة ومع مواقع التواصل الاجتماعي لدرجة التخوف من فقدان الترابط البشري والاكتفاء مستقبلاً بآليات الذكاء الاصطناعي ، كما أكدت الدراسة أن تأثير الذكاء الاصطناعي في التسويق سيزداد مستقبلاً بصورة أكبر وإن كان له بالغ الأثر حالياً.

2- دراسة (Cheney & Chemova (2019) ، بعنوان:

"Artificial Intelligence in Management: Challenges And Opportunities"

"الذكاء الاصطناعي في الإدارة التحديات والفرص"

هدفت إلى تحليل استخدام الذكاء الاصطناعي وتأثيرها على أداء المنظمات وسوق العمل والأدوار الوظيفية، والبحث في الفرص التي يوفرها الذكاء الاصطناعي لرجال الأعمال والموظفين والتحديات الرئيسية لها، ولتحقيق أهداف الدراسة فقد تم استخدام المنهج التحليلي، فقد تم تحليل مزيجاً من الأبحاث الأولية والثانوية، وتم جمع البيانات المتعلقة بالاتجاهات الرئيسية للإدارة الحديثة في المنظمات المعاصرة، والأدوار الوظيفية وعلاقتها بالذكاء الاصطناعي، وتم جمع البيانات من مصادر البيانات المختصة المخلفة مثل المجالات الفنية والتجارية والدراسات المستقلة ومصادر البيانات المعروفة، وقد توصلت النتائج إلى أن الذكاء لاصطناعي له تأثير كبير وفعال على أداء المنظمات وسوق العمل والوظائف بشكل عام، فيحمل استخدام نظم الذكاء الاصطناعي والروبوتات العديد من الفرص والتحديات بالتغيرات وحتى اختفاء بعض المهن فستكون إعادة تصميم نظام الإدارة وفقاً للفرص والتحديات والجديدة عاملاً فتكيف المؤسسات مع الظروف الجديدة بما يحقق مصلحة العمال وأصحاب العمل والمجتمع.

3- دراسة (Soni, Sharma, Singh & Kapoor ,2019) بعنوان

Impact Of Artificial Intelligence On Businesses Performance Of Organizations: " from Research, Innovation, Market Deployment To Future Shifts In Business

"Models

"تأثير الذكاء الاصطناعي على الأعمال التجارية وأداء المنظمات من البحث والابتكار ونشر السوق إلى التحولات المستقبلية في نماذج الأعمال"

هدفت إلى دراسة التأثير الكلي للذكاء الاصطناعي على أداء المنظمات والأعمال التجارية من البحث والابتكار إلى التحويلات المستقبلية في نماذج الأعمال، ولتحقيق أهداف الدراسة فقد تم استخدام المنهج التاريخي، فقد تم تحليل العديد من الدراسات ذات الصلة بالموضوع، ولقد توصلت النتائج إلى أن الذكاء الاصطناعي لديه القدرة على تحويل الاقتصاد العالمي من خلال الابتكارات التكنولوجية والمعرفة العلمية وأنشطة تنظيم المشاريع، ويعزى ذلك إلى زيادة توافر البيانات الكبيرة ومسرعات الأجهزة (وحدات معالجة الرسومات وحدات المعالجة المركزية)، وقد ساهم الذكاء الاصطناعي أيضاً في إنتاج أفضل الصناعات الآلية التي ستنشئ المزيد من الفرص في المستقبل من الرعاية الصحية، والأمن السيبراني، والتسويق، والمبيعات، أن لديه القدرة على تغيير الاقتصاد بشكل كامل.

الفصل الثاني: الاطار النظري

المبحث الأول: الذكاء الاصطناعي

1.1.2 الذكاء الاصطناعي:

بدأ الاهتمام بمفهوم الذكاء الاصطناعي قبل الخمسينيات من القرن الماضي، حيث كان مندرجاً بطريقة غير مباشرة ضمن عدد من العلوم الأخرى مثل علم الوراثة والجينات، ومع انتشار الحواسيب وتعدد استخداماتها وتطور التكنولوجيا ظهر وتطور مفهوم الذكاء الاصطناعي الذي أخذ تطبيقات أوسع ذات أغراض عامة مثل الإدراك والتعليل المنطقي، وأيضاً نمت استخدامه في بعض الأغراض الخاصة مثل التشخيص الطبي وإدارة الأعمال. (خوالد وعبد العزيز، 2019) ويعود السبب في اهتمام منظمات الأعمال والشركات والمؤسسات بالذكاء الصناعي لعدة أسباب منها (بوعوة، 2019) & (Chukwudi et al., 2018):

- إنشاء قاعدة معرفية تدعم الذاكرة المؤسسية والتي تمكن العاملين من الرجوع إليها للحصول على المعرفة وتعلم القواعد التجريبية التي لا يمكن الحصول عليها من الكتب والوثائق.
- تخزين والاحتفاظ بالمعرفة المرتبطة بالذكاء الاصطناعي خوفاً من فقدانها أو تسريبها أو ضياعها وذلك بسبب دوران العاملين.
- إنشاء آلية وأجهزة لا تكون خاضعة للمشاعر والعواطف البشرية كالقلق أو التعب أو الإرهاق وخاصة في المنظمات التي يتميز العمل بها بالإرهاق وتكون معرضة للخطر.
- امتلاك وسائل وأساليب ناجحة لإدارة الأزمات.
- إيجاد الحلول الناجحة والمضمونة نوعاً ما للمشكلات المعقدة، وذلك يثري قاعدة المعرفة ويعزز من الذاكرة المؤسسية التي تقوم على التحليل والمعالجة للمشكلات في الوقت المناسب.

2.1.2 مفهوم الذكاء الاصطناعي:

تعددت وتنوعت مفاهيم الذكاء الاصطناعي، إذ لم يتم الإجماع على تعريف واحد للذكاء الاصطناعي، بالرغم من أن جميع المفاهيم النظرية قد ارتكزت حول فكرة واحدة أساسية وقد اشترك فيها جميع الباحثين وهي أن الذكاء الاصطناعي هو الذكاء الذي يعمل الإنسان على صنعه في الآلات والحواسيب. إذ يعتبر الذكاء الاصطناعي قفزة نوعية في العلوم التطبيقية والعلوم النظرية. ويمكن عرض مجموعة من التعاريف للذكاء الاصطناعي لمجموعة من الباحثين:

- هو أحد مجالات الحوسبة التي تركز بشكل أساسي على نقل الذكاء المجسم والتفكير في الآلات التي يمكن أن تساعد البشر في نواح كثيرة. (Karthikeyan, et al., 2021)
- "فن تصنيع آلات قادرة على القيام بعمليات تتطلب الذكاء عندما يقوم بها الإنسان". (الفضلي، 2018).
- هو التيار الذي يجمع بين العلوم والتقنيات ويضم مجموعة الطرق والنظريات التي تهدف إلى إنشاء آلات قادرة على محاكاة العقل البشري وذكائه (كافي وآلي، 2019).
- "في الغالب يعرف الذكاء الاصطناعي على أنه نظام يمتلك القدرة على أداء المهام المرتبطة عادةً بالكائنات الحية"، أو آلة تفهم الأصوات واللغات وتقوم على تفسيرها، وتعمل على حل المشكلات، وتستطيع تشخيص الحالات الطبية، وتتحكم في السيارات على الطرقات، وتلعب الألعاب كالشطرنج، (Tuomi, 2018)
- يعرف على أنه العلم الذي يعمل على رسم صورة عن مهارات التعلم الآلي مثل البشر، وجعلها تمتلك القدرة على استجابات معينة لبعض التصرفات والسلوكيات (AlSedrah, 2017).
- "الذكاء الاصطناعي فرع من فروع علم الحاسوب، ويهتم بإنشاء النظم التي تعرض أي شكل من أشكال الذكاء ودراستها، كما يمكن تعريفها على أنها أنظمة تتعلم مصطلحات ومهام جديدة، وتقوم بالتفكير واستخلاص الاستنتاجات، ويمكنها فهم لغة صوتية أو إدراك مشهداً بصرياً ويهتم بدراسة الأفكار التي تشكل آلات قادرة على محاكاة استجابات البشر". (الجابر، 2020).
- فهم أفضل لماهية الذكاء البشري عن طريق فك أغوار الدماغ حتى يمكن محاكاته، حيث أن الجهاز العصبي والدماغ البشري أكثر الأعضاء تعقيداً وهما يعملان بشكل مترابط ودائم في التعرف على الأشياء. (بوزرب وسحنون، 2019).

3.1.2 خصائص الذكاء الاصطناعي

- يتمتع الذكاء الاصطناعي بالعديد من الخصائص والمميزات نذكر منها: (عثمانية، 2019)
- حل المشكلات المعروضة في ظل غياب أو نقص المعلومات.

- قدرته على التنبؤ واتخاذ قرارات لحظية.
- قدرته على تعلم وفهم الأمور عن طريق التجربة من الخبرات السابقة.
- قدرته على اكتساب المعرفة وتطبيقها.
- قدرته على التفكير والإدراك.
- قدرته على استخدام الخبرات القديمة والعمل على توظيفها في المواقف والمشاكل الجديدة.
- قدرته على التعامل مع الحالات والمشاكل الصعبة والمعقدة.
- قدرته على استخدام التجربة والخطأ وذلك لبيان الأمور والمعارف المتنوعة.
- قدرته على الاستجابة الفورية للمواقف الجديدة.
- قدرته على تقديم المعلومات لدعم القرارات الإدارية.
- قدرته على التعامل مع بعض الأمور الغير واضحة والمبهمة في ظل غياب المعلومات.
- قدرته على الإبداع والتميز وفهم الأمور المرئية وإدراكها.
- قدرته على التعرف على الأهمية لعناصر بعض الحالات التي يتم عرضها في المنظمات.

4.1.2 أنواع الذكاء الاصطناعي

ينقسم الذكاء الاصطناعي إلى عدة أنواع مختلفة، ويتميز كل نوع بمجموعة من المميزات، وسوف نتطرق في بحثنا هذا إلى ثلاثة أنواع أساسية: (سعد الله وشتوح، 2019).

1. الذكاء الاصطناعي الضيق أو الضعيف:

وهو أبسط أنواع الذكاء الاصطناعي، وتتم برمجته للقيام بوظائف معينة داخل بيئة محددة، وهو يعتبر بمثابة رد فعل على موقف معين، ولا يستطيع العمل إلا ضمن مجموعة من الظروف البيئية الخاصة به.

2. الذكاء الاصطناعي القوي أو العام:

يتميز هذا النوع بالقدرة على جمع المعلومات وتحليلها وجمع الخبرات عن طريق اكتسابها من المواقف التي تحدث، وهذا يؤهله إلى اتخاذ قرارات مستقلة وذاتية. ومن الأمثلة على هذا النوع، قيادة السيارات دون سائق أو الروبوتات.

3. الذكاء الاصطناعي الخارق:

يقال أنها نماذج مازالت تحت التجارب، حيث تسعى لمحاكاة الإنسان، وتقسم إلى نمطين أساسيين، الأول يحاول فهم الأفكار البشرية والانفعالات التي قد تؤثر على سلوكيات البشر، ويمتلك هذا النوع قدرة محددة على التفاعل الاجتماعي، أما النوع الثاني فهو نموذج لنظرية العقل حيث يقوم بالتعبير عن حالته الداخلية، وتعمل على التنبؤ بمشاعر الأشخاص ومواقفهم وتفاعلهم.

بعض الدراسات قسمت الذكاء الاصطناعي إلى نوعين وهما الذكاء الاصطناعي القوي، والذكاء الاصطناعي الضعيف. (موسى وبلال، 2019).

الجدول (1): أنواع الذكاء الاصطناعي

الذكاء الاصطناعي الضعيف	الذكاء الاصطناعي القوي
هو شكل من أشكال الذكاء الاصطناعي الذي يصمم خصيصًا لمهمة معينة	هو شكل من أشكال الذكاء الاصطناعي يصمم لتطوير العمليات بشكل عام داخل الشركات
يحاكي جوانب معينة من العقل البشري ويفتقر إلى الوعي	يحاكي السلوك البشري الحقيقي والوعي البشري
تطبيقه على مشكلة واحدة ومحددة	يمكن تطبيقه على أية مشكلة، أو أكثر من مشكلة في نفس الوقت
يمكن استخدامها في الروبوتات المستخدمة في عملية التصنيع	يمكن استخدامه في المشاكل التي تحتاج إلى التفكير والتفاعل والتخطيط والتعلم والتواصل وخاصة المستخدمة منها في عملية التصنيع
لا تحتوي على مشاعر	يمكن أن تحتوي على أفكار موضوعية وسلوكيات ذات مشاعر

5.1.2 عمليات الذكاء الاصطناعي:

العمليات الأساسية الثلاث التي يقوم بها الذكاء الاصطناعي: (العزب، 2021)

1. التعلم: تتم هذه العملية عن طريق الحصول على البيانات والقيام بإنشاء قواعد لكيفية تحويل هذه البيانات إلى معلومات قابلة للتنفيذ، ومن ثم توفر ما يسمى الخوارزميات وهي إرشادات لأجهزة الحاسوب عن كيفية إكمال المهام خطوة بخطوة.
2. عمليات التفكير والاستدلال: تكمن هذه العملية في طريقة اختيار الخوارزمية الصحيحة والوصول إلى النتيجة المطلوبة.
3. عمليات التصحيح الذاتي: تقوم هذه العملية على ضبط الخوارزميات باستمرار والتأكد من أنها توفر أدق النتائج الممكنة.

6.1.2 السلبيات والعيوب في استخدام الذكاء الاصطناعي: (سعد الله وشتوح، 2019)

لا يمكن إنكار فوائد ومميزات الذكاء الاصطناعي في الارتقاء بأداء الشركات، ودورها الكبير في التطور وخصوصًا في السنوات الأخيرة. وبالرغم من هذا التقدم التكنولوجي ورؤيته بعقلانية إلا أنه لا يشمل الأمر من بعض السلبيات، ومنها: الارتفاع الكبير في تكاليف التصميم وتشغيل وصيانة هذه الأنظمة بالإضافة إلى محاكاة العقل البشري واحتلاله التدريجي لمواقع البشر والتخلي عن بعض الوظائف البشرية والاستغناء عنه، والحاجة إلى بعض المعارف والخبرات التي قد لا تكون متوفرة دائمًا أو يصعب استخدامها، وقد يحدث أحيانًا تعارض لبعض القواعد عند وضعها قيد التطبيق الأصلي.

7.1.2 نقاط التشابه والاختلاف بين الذكاء الاصطناعي والذكاء الطبيعي:

يعتبر الذكاء الاصطناعي أنظمة حاسوبية تحاكي البشر في تصرفاتهم وتقوم بمهام محددة ويكون قادرًا على التعلم وجمع البيانات وتحليلها واتخاذ القرارات بناءً على عملية التحليل بصورة تحاكي طريقة تفكير البشر، وهذا يعني توافر بعض الصفات التي تتشابه مع الذكاء البشري للبشر وهي:

- إمكانية جمع وتحليل البيانات والمعلومات: يساعد ذلك في الانتشار المتزايد للبيانات وخلق علاقات فيما بينها.

- القدرة على التعليم والتعلم: أي اكتساب المعلومات والمعرفة، ووضع القواعد لاستخدامها.
- اتخاذ قرارات بناءً على عملية تحليل المعلومات. (بوزرب وسحنون، 2019).

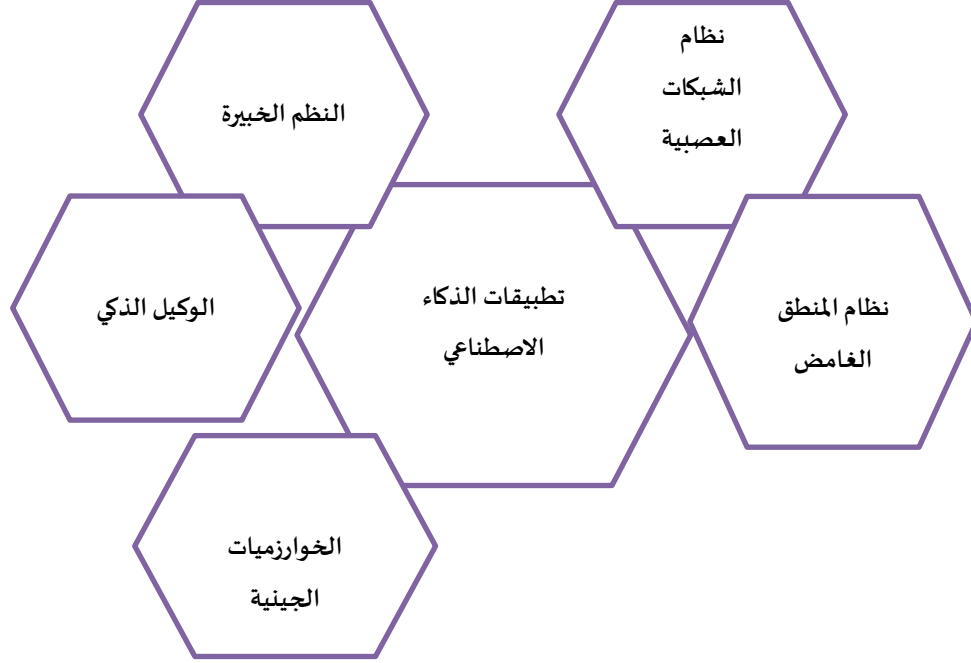
أما بالنسبة لنقاط الاختلاف يمكن تخليصها في الجدول التالي: (بوزرب وسحنون، 2019).

الجدول (2): نقاط الاختلاف بين الذكاء الاصطناعي والطبيعي

نقاط الاختلاف	الذكاء الاصطناعي	الذكاء الطبيعي
الثبات	تعتبر أكثر ثباتاً وديمومة طالما أن أنظمة الحاسوب لم تتغير	تعتبر أكثر عرضة للضياع، حيث يمكن للأشخاص أن يتغيروا أو ينسوا المعلومات
التكلفة	تعتبر أقل كلفة من القوى البشرية العاملة بنفس الدرجة من الأعمال	تعتبر الأكثر كلفة من الأنظمة الحاسوبية التي تقوم بنفس الدرجة من الأعمال
السرعة والكفاءة	تنفيذ المهام بشكل أسرع وأكثر كفاءة	تنفيذ المهام ببطء وأقل كفاءة
سهولة الاستنساخ والنقل	إمكانية نسخ ونقل البيانات والمعلومات بسهولة في أي جهاز لأي جهاز بالعالم	تتطلب عملية نقل المعلومات من شخص إلى آخر نظاماً طويلاً وذلك من خلال تدريسها، ومن الصعب نسخها أو نقلها بشكل تام
التوثيق	إمكانية توثيق القرارات بسهولة	الصعوبة في توثيق القرارات
الإبداع	جامد ولا روح فيه	يعتبر ذكاء خلاق وفيه إبداع

8.1.2 تطبيقات الذكاء الاصطناعي:

تنقسم تطبيقات الذكاء الاصطناعي إلى خمسة أقسام كما في الشكل التالي (بوعوة، 2019):



شكل (2): تطبيقات الذكاء الاصطناعي

1.8.1.2 الشبكات العصبية:

➤ تعريف الشبكات العصبية:

هي نماذج تحاكي الشبكة العصبية الطبيعية والبيولوجية، وتستخدم عددًا من الطرق الأساسية المستخدمة في النظم العصبية الطبيعية وذلك بمساعدة برمجيات تحاكي بنية الدماغ الإنساني وطريقة أدائه وأسلوب المعالجة المتوازية. (نجاري، 2019).

وتساهم الشبكات العصبية الاصطناعية في صنع القرارات، لذلك يتطلب الحصر الدقيق للبيانات الداخلة في تصميم الشبكة وترجمتها إلى أرقام عن طريق بعض الخطوات:

- تحديد أهداف القرارات التي تتخذها الشبكة وترتيبها حسب الأولوية.
- اتخاذ قرارات وخيارات أكثر فعالية من بين عدد من الخيارات المحتملة.
- تنفيذ القرارات التي يتم اتخاذها وتقييم النتائج المترتبة عليها. (عثمانية، 2019).

2.8.1.2 نظم الغامض (الضبابي):

➤ تعريف المنطق الغامض:

هي تقنية تسمح بمعالجة البيانات الغامضة، وتتكون من مجموعة مختلفة من المفاهيم وتقنيات التعبير أو الاستدلال لمعرفة البيانات غير المؤكدة أو المتغيرة. وتقوم هذه التقنية على تشكيل سلسلة قواعد لموضوع معين لا يحتمل إلا على البيانات أو الحقائق الغامضة. وعلى عكسه يكون المنطق القاطع وهو الذي يعمل بواسطة برامج الكمبيوتر التقليدية، ويعمل على استكشاف الظواهر والحالات الواضحة وغير المبهمة. (نجاري، 2019).

كما يمكن تعريفها على أنها نماذج حاسوبية تختص بمعالجة البيانات غير الواضحة أو الغامضة، بمعنى آخر أنها تقوم على معالجة البيانات الوسيطة التي لا يمكن معالجتها عبر برامج الحاسوب التقليدية التي تعمل بالقيم البنائية مثل (0، 1) أو (نعم ولا).. الخ.. (خوالد وعبد العزيز، 2019).

3.8.1.2 النظم الخبيرة:

➤ تعريف النظم الخبيرة:

يعرف النظام الخبير على أنه برنامج حاسوبي يحاكي عملية تفكير الإنسان الخبير لدى حل مسألة أو مشكلة محددة في مجال معين، ويقوم على تقليد سلوك الفرد الخبير بالاستعانة بمجموعة من قواعد الاستدلال المهيكلة في إطار معرفة خاص وهو ما يسمى مجال الخبرة (العايب، 2019).

• هيكل النظم الخبيرة:

تتكون النظم الخبيرة من وحدات تركيبية فرعية متكاملة ومتعاضة مع بعضها البعض لتشكيل بنية واحدة وتتكون من مجموعة من المكونات وهي (ياسين، 2016):

1. قاعدة المعرفة: "تضم جميع البيانات والمعلومات المرتبطة بشكل خاص بالمسألة محل المعالجة، وتختلف قاعدة البيانات العادية في أنه وعلى عكس قاعدة بيانات قاعدة المعرفة تتضمن معلومات بديهية تجريبية وحسية في حين تخلو قاعدة البيانات العادية من هذا النوع من المعلومات" (العايب، 2019).

2. آلية الاستدلال: هي مجموعة مبرمجة من الإجراءات تعمل على الوصول للحل المطلوب عن طريق ربط الحقائق والقواعد معًا، بتكوين خط الاستدلال والاستنباط.

3. واجهة المستخدم: وهي مجموعة من الأدوات المناسبة للتفاعل مع النظام وتتكون من مجموعة من العناصر وهي (كافي وأكلي، 2019):

- أ. **خبير المجال:** هو شخص خبير في مجال من مجالات المعرفة المتخصصة بممارسة العمل المهني أو الذهني، ويتميز بالقدرة على حل المشكلات واقتراح الحلول الناجحة، ومتمرس بتقنيات ومهارات التفكير الإبداعي واستنباط طرق جديدة للتحسين والتطوير (ياسين، 2016).
- ب. **مهندس المعرفة:** هو محلل ومصمم للنظام الخبير، وهو شخص متعدد المعارف والمهارات ويحتاج إلى مهارات اتصالية إنسانية مع خبير المجال من جهة والمستفيد النهائي من جهة أخرى (ياسين، 2016).
- ج. **المستفيد النهائي:** قد يكون المستفيد النهائي إدارة منظمة أو فرق عمل أو شخصًا يتولى استخدام النظم الخبيرة والاستفادة منها في مجال عمله. (ياسين، 2016).

9.1.2 عوامل نجاح الذكاء الاصطناعي:

هي العوامل التي تعمل على تحقيق الفوائد التجارية المرغوبة أو تحقيق القيمة المطلوبة، كما يمكن تعريفها على أنها إنجاز النتائج المرجوة وتحقيق الأهداف، وقد تكون هذه النتائج مرتبطة بالأنشطة أو بالتكاليف، ويمكن تحقيق هذا النوع من النجاح على جميع المستويات الإدارية (Uren, 2020). كما عرفها (Davies, 2020) على أنها تلك المدخلات لنظام الإدارة التي تؤدي بشكل مباشر أو غير مباشر إلى نجاح الذكاء الاصطناعي في العمل، وتنقسم هذه العوامل إلى:

1. **العوامل الإدارية:**

تتضمن العوامل الإدارية دور الإدارة العليا ودعمها للعاملين، وبناء الثقة وتحديد المعايير المؤسسية في بيئة العمل. حيث تعتبر الثقة بين الإدارة والموظفين من أهم العناصر الإدارية.

2. **العوامل المؤسسية:**

يتضمن العامل المؤسسي التقنيات المتقدمة وتعزيز مهارات الأفراد وبرامج التدريب وتوافر الخبرة المحلية في بيئة العمل التي تزيد من احتمالاً القبول واعتماد التكنولوجيا الجديدة من قبل المستخدمين المستهدفين. علاوة على ذلك فإن وجود شراكة عالمية بين الشركات، يعزز قبول التكنولوجيا الجديدة للتكيف في المنظمات.

3. **العوامل التشغيلية:**

يعرف العامل التشغيلي على أنه العامل الذي يستخدم لتحديد قبول أو تبني مشاريع الذكاء الاصطناعي في قطاع شركات الاتصالات وتشمل عمليات البحث والتطوير والعمليات التجارية.

4. العوامل الاستراتيجية:

هي الطريقة التي يجب أن تعمل بها المنظمة بشكل صحيح، والوصول إلى أهداف المنظمة ورضا المستخدمين أثناء التنفيذ وهذا يؤدي مباشرة إلى تحسين القدرة التنافسية، وتتضمن وضع الخطط الاستراتيجية للشركة.

5. عوامل البنية التحتية لتكنولوجيا المعلومات وتطويرها:

تتضمن الأنظمة المادية والأجهزة داخل المنظمة، وتتأثر بالعوامل التالية:

أ. جودة نظام البنية التحتية.

ب. جودة المحتوى.

ج. جودة المعلومات.

د. وجود النظام التي تلعب دورًا مهمًا من حيث تحديد طريقة ميزة الأنظمة، وتشمل توافر التكنولوجيا المختلفة وقابليتها للاستخدام والتكيف وقابليتها للتوثيق. (Alhashmi, et al., 2020)

10.1.2 قاعدة المعرفة:

البد الثالث من أبعاد تطبيق استراتيجية الذكاء الاصطناعي في هذه الدراسة هو قاعدة المعرفة، حيث تعرف على أنها نظام فرعي من تطبيقات الذكاء الاصطناعي وتحتوي على مجموعة من المعارف المتخصصة في مجال معين، وهي تجعل الإنسان الذي يمتلك هذه المعارف لديه خبرة حقيقية في نفس المجال، ويتم اقتباس هذا المجال المعرفي من الخبراء، وبعد ذلك تدخل إلى قاعدة المعرفة باستخدام إحدى تقنيات تمثيل المعرفة، حيث يعتبر هذا النوع من قواعد البيانات هي الأكثر استخدامًا لتمثيل المعرفة في الذكاء الاصطناعي وخصوصًا في النظم الخبيرة. (الجابر، 2020).

ويمكن تمثيل المعرفة بعدة طرق مختلفة ومن أهمها: (عفيفي، 2015)

1. تمثيل المعرفة باستخدام القواعد: وهي الطريقة الأكثر شيوعًا، وتتكون من جزأين (شرط، إجراء) بمعنى أنه: إذا تحقق الشرط المطلوب، سيتم تنفيذ الإجراء المطلوب.
2. تمثيل المعرفة باستخدام الأطر: وفي هذه الطريقة يتم تمثيل المعرفة داخل النظام على شكل شبكي أو هرمي.
3. تمثيل المعرفة على أساس الأهداف: حيث تعرض البيانات على شكل مجموعة من الأهداف الواجب تنفيذها.

المبحث الثاني: الأداء المؤسسي

1.2.2 مفهوم الأداء المؤسسي:

يعرف الأداء المؤسسي على أنه "انعكاس لكيفية استخدام المؤسسة للموارد البشرية والمالية واستغلالها بكفاءة وفاعلية بصورة تجعلها قادرة على تحقيق أهدافها، وله أهمية بالغة لأنه ينقل العمل لإنجاز الأهداف الفردية والجماعية، ومن العفوية إلى التخطيط، ومن الغموض إلى الوضوح، ومن محدودية الموارد والتأثير إلى تعددية الموارد واسعة التأثير". (الذبياني، 2020).

2.2.2 أهمية الأداء المؤسسي:

تبرز أهمية الأداء المؤسسي وخاصة في ظل التحديات العالمية من مواجهة ازدياد حدة المنافسة تقديم خدمات ذات جودة عالية للعملاء المستفيدين من شركات الاتصالات، لذا فقد أصبح التميز من الأهداف الأساسية التي تسعى لتحقيقها العديد من المؤسسات في ظل هذه البيئة المتغيرة والمتطورة باستمرار، حيث تعتمد على الدقة والمرونة والابتكار والإبداع، في حين أصبحت المؤسسات المتميزة والمبدعة وحدها القادرة على البقاء والنجاح والتفوق على منافسيها. (حاتمله، ودرواشه، 2019)

تتبع أهمية الأداء المؤسسي من خلال ثبات العمل واستمراره، والتعاون بين الأفراد مع الحفاظ على الخبرات والتجارب والمعرفة الخاصة بالشركة، حيث لا يتأثر الأداء المؤسسي بتغيير القيادات، ويضمن عدم تفرد القيادة باتخاذ القرارات المتعلقة بالشركة، ويساهم في الاستقرار الإداري، ويعمل على تحقيق الأهداف والمحافظة على القيم والمبادئ التي يتمحور حولها أداء المنظمة والموظفين وسلوكهم وعلاقاتهم الوظيفية والإنسانية. (حاتمله، ودرواشه، 2019).

3.2.2 خصائص الأداء المؤسسي:

- من أهم الخصائص للأداء المؤسسي المتأثرة في تطبيقات الذكاء الاصطناعي هي:
- المحافظة على ثبات العمل وبقائه واستمراره وذلك عن طريق الخبرات والتجارب السابقة، ويتم نقل هذه الخبرات مع مرور الوقت والحفاظ عليها داخل شركات الاتصالات، بحيث لا تتأثر المؤسسة بغياب أو تغيير القيادات أو الموظفين العاملين على تطبيقات الذكاء الاصطناعي.
 - الاعتماد على الأداء الجماعي والمشاركة في اتخاذ القرار من قبل المتخصصين والخبراء ورؤساء الأقسام والموظفين العاملين على تطبيقات الذكاء الاصطناعي.
 - اختيار أفضل أساليب نظريات الإدارة التي تحقق أعلى المستويات من تقديم الخدمات التي يدعمها الذكاء الاصطناعي وتطبيقاته داخل المؤسسة.

– استثمار الجهود العاملة في المؤسسة على تطبيقات الذكاء الاصطناعي وتوجيهها في تطوير المؤسسة ضمن إطار واضح من الواجبات والمسؤوليات، لتحقيق أهداف المؤسسة.
– التركيز على العنصر البشري وتنميته وتطويره باستمرار من خلال تطبيقات الذكاء الاصطناعي.
– تعزيز الانتماء للمؤسسة وأنظمتها، والعمل من أجل تقديم الشركة، والمحافظة على العمل الدؤوب. والتواصل الفعال داخل المؤسسة والعاملين فيها المستخدمين لتطبيقات الذكاء الاصطناعي والاهتمام بتنمية قدراتهم وكفاءاتهم من أجل تحقيق وتقديم أفضل الخدمات، وبالتالي تحقيق أهداف المؤسسة. (الذبياني، 2020).

ومن خلال هذه الخصائص يتبين أنه يمكن قياس الأداء المؤسسي عن طريق بطاقة الأداء المتوازن، حيث أن الهدف منها هو تحقيق النجاح وتعظيم الأرباح واستمرارية الشركة، وذلك ينعكس على واقع الأداء داخل المنظمة بشكل مباشر أو غير مباشر، وعلى اعتبار أن استخدام بطاقة تقييم الأداء المتوازن يشير إلى الأداء الكلي للمنظمة (سواء المالي أو غير المالي) فإنها تعمل على الوقوف على جميع العوامل والمؤشرات التي ترفع من القيمة الاقتصادية للمنظمة وتقودها نحو تحسين الأداء بشكل عام. (المبيضين وآخرون، 2016).

4.2.2 بطاقة الأداء المتوازن:

ظهرت بطاقة الأداء المتوازن في بداية عام 1990 بواسطة ديفيد نورتون وروبرت كابلان (Norton & Kaplan, 1990) من خلال استخدامها كأداة تتم بواسطتها ترجمة رسالة الشركة واستراتيجيتها لتحقيق أهدافها، وتقوم على أربع ركائز أو أبعاد أساسية وهي: (العمليات الداخلية، التعلم والنمو، ورضا العملاء، الأداء المالي).

أ. **بعد العمليات الداخلية:** يركز هذا البعد على المؤشرات والإجراءات الداخلية للمؤسسة، حيث تركز على أداء الموظفين العاملين على تطبيقات الذكاء الاصطناعي، وكفاءة سير العمليات، وكل ما يتعلق بالبيئة الداخلية من عمليات تقديم الخدمات وأنظمة ربط الجودة ونظام إدارة شؤون الموظفين وطرح العطاءات ... الخ (الرشود، 2018).

• الأهداف الاستراتيجية لبعدها العمليات الداخلية:

1. مراقبة ومتابعة حركة المخزون.

2. زيادة الإنتاجية للعاملين.

3. توسيع الحصة السوقية وفتح أسواق جديدة. (برايح وحسنة، 2021)

ب. **بعد التعلم والنمو:** يعرف هذا البعد على أنه قدرة المنظمة على المدى الطويل للتجديد والنمو والتطوير وتوجيه الأفراد نحو التحسين للبقاء الضروري والمستمر (المبيضين وآخرون، 2016).

- الأهداف الاستراتيجية لبعء التعلم والنمو:
 1. توفير مناخ مناسب ويعمل على تحفيز العمال داخل المؤسسة.
 2. تطوير قدرات الموظفين.
 3. ضمان سلامة الموظفين.
 4. تنمية روح المسؤولية والانتماء وحب العمل لدى الموظفين. (برايح وحسنة، 2021)
- ت. بعد رضا العملاء: إن حالة عدم رضا الزبون تكون نتيجة لعملية اتخاذ قرار الشراء من قبل الزبون، وينتج عنها شعور طبيعي بالرضا أو عدم الرضا بعد عملية الشراء. (شناوة والبكري، 2018).
- الأهداف الاستراتيجية لبعء رضا العملاء:
 1. زيادة ومضاعفة حجم المبيعات.
 2. زيادة أعداد العملاء.
 3. كسب رضا وولاء العملاء.
 4. الرفع من المستوى العام لرضا العملاء. (برايح وحسنة، 2021)
- ث. البعد المالي: يركز هذا البعد على المساهمين في الشركة، حيث تعتبر إدارة الموارد المالية عاملاً حيوياً للنجاح وتحسين القيمة النهائية في قياس استراتيجية الشركة وتحقيق أهدافها مثل زيادة المبيعات والأرباح. ويعرف الأداء المالي على أنه الاستخدام الفعال للأصول في عملها الأساسي لتوليد الإيرادات والأرباح. (Bany Ersheed, 2020).
- كيفية بناء نظام بطاقات الأداء المتوازن:

يحتاج بناء نظام بطاقات الأداء المتوازن إلى مجموعة من الخطوات وهي:

 1. الوصف الدقيق والمفصل للمشاكل والتحديات ومن ثم تحليل الفجوات التي تتلاءم مع الفرص المتاحة للشركة.
 2. تحليل الوضع الحالي للشركة واستخدام مجموعة من الطرق الفعالة مثل العصف الذهني المكثف بين مديري الإدارات العليا والوسطى ورؤساء الدوائر والأقسام.
 3. تحديد وصياغة الأهداف الاستراتيجية طويلة المدى والأهداف التكتيكية المتوسطة المدى، وكذلك الأهداف التشغيلية قصيرة المدى.
 4. استخدام بعض الوسائل والآليات التي تقوم بقياس مدى التقدم والتنفيذ في هذه الحلول من خلال المؤشرات والأهداف وطبيعة النشاطات والرسالة التي يجب أن تؤديها الشركة.
 5. ضرورة التحديث المستمر لبطاقة الأداء المتوازن ومتابعة أي مستجدات في عمليات التخطيط. (الرشود، 2018).

3) العلاقة بين الذكاء الاصطناعي والأداء المؤسسي:

يهدف الذكاء الاصطناعي إلى نمذجة الخبرة البشرية في مجال معرفي معين، وإلى حل المشاكل بطريقة آلية سريعة، حيث تعتمد على برامج وآليات تحاكي العقل البشري لتحسين الأداء المؤسسي للشركات بشكل عام، ويتم ذلك عن طريق تحقيق العديد من الفوائد العائدة للشركة. (إدريس، 2021).

1. يحقق الذكاء الاصطناعي قيمة مضافة للأداء المؤسسي كالتالي:

أ. تحقيق ميزة تنافسية للمؤسسة: وضمان قدرة أكبر للتعامل مع المخاطر البيئية، من خلال مواجهة التهديدات المحتملة واقتناص الفرص المتوقعة والتغلب على نقاط الضعف، واستثمار وتدعيم نقاط القوة فيها. وبالتالي يمكن للذكاء الاصطناعي أن يتحول إلى ميزة تنافسية لشركات الاتصالات بواسطة الاستفادة من التقنيات الجديدة والاستراتيجية، كتلك التي تسمح بالتنبؤ بنتائج الأعمال وزيادة الربحية، ولضمان نجاح تقنياته تحتاج المؤسسات إلى الفهم العميق والتوظيف الأمثل لأهم تطبيقاته، كما أن تبني استراتيجية الذكاء الاصطناعي من قبل المؤسسات يمكن أن يساعد في سرعة اتخاذ القرارات ومعالجتها، وبالتالي تقليل المخاطر وسرعة الوصول والانتشار في الأسواق، وذلك من خلال التزام الشركات بتطبيق بما يلي: (نجاري، 2019)

- استخدام النظم الخبيرة والتي يمكن لها محاكاة تفكير الخبير البشري، وتقديم وطرح توصيات للمساعدة في عملية اتخاذ القرار وحل المشاكل، وتساعد في تسهيل عمليات المبيعات.
- استخدام الشبكات العصبية التي تستخدم في تمييز الأنماط وتحديد الرموز المكتوبة بخط اليد والتعرف على الكلمات والتنبؤ بالمتغيرات.
- الخوارزميات الجينية التي تستخدمها المؤسسات لحل مشكلات الأعمال والبحث، وتطوير الإنتاج.

أ. إدارة فعالة لدورة حياة المؤسسة: من خلال تحديد طبيعة مشاكل كل مرحلة، ونمط الإدارة الفعالة، وكذا ما يمكن التضحية به وما يجب توفيره، بمعنى تفعيل وتطوير دورة حياة المؤسسة.

ب. الاستمرارية في السوق وتقليل التكاليف. (نجاري، 2019)

2. يتأثر الأداء المؤسسي أيضًا في شركات الاتصالات بالمنافع الملموسة وغير الملموسة للذكاء الاصطناعي: (بلعباد، وشاوي، 2019):

الجدول (3): المنافع الملموسة وغير الملموسة للذكاء الاصطناعي

منافع إضافية للذكاء الاصطناعي على الأداء المؤسسي (المنافع الملموسة وغير الملموسة)	
زيادة وتحسين الإنتاجية، تخفيض تكاليف التشغيل ومصاريف الحاسوب.	الأجزاء المادية
تقليل التكاليف المهنية والعمالية، وحجم العمالة والمصاريف المتعلقة بها.	الاتصالات
تحسين استخدام الأصول البرمجية، زيادة الرضا الوظيفي، تحسين الرقابة على الموارد واتخاذ القرارات، وتحسين التخطيط المؤسسي.	البرمجيات (غير ملموسة)
تحسين التشغيل والمرونة المؤسسية، تحسين رضا العميل.	الخدمات
تحسين دقة المعلومات وتوثيقها، تحسين صورة المؤسسة.	الأفراد

3. المزايا التي يحققها تطبيق الذكاء الاصطناعي: (Nadimpalli, 2017)

- معالجة البيانات الرمزية غير الرقمية من خلال عمليات التحليل والمقارنة المنطقية عن طريق المنطق المبهم (الغامض).
- حل المشكلات المعقدة بطرق فعالة.
- تخليد الخبرة البشرية عن طريق حفظ المعلومات والخبرات.
- الحد والتقليل من الوظائف الروتينية.
- تقليص الاعتماد على الخبراء البشر.
- عدم الشعور بالتعب أو الملل.
- توفير في النفقات والتقليل منها ومن الجهد البشري المبذول.
- تحسين عملية اتخاذ القرارات في الشركات من خلال توفير المعلومات والخبرات المفيدة والدقيقة وبشكل لحظي.
- تحسين أداء المورد البشري.
- دعم العمليات التشغيلية والروتينية في المنظمات.
- زيادة ربح المنظمة ضمن تخفيض التكاليف وتحسين جودة ونوعية المنتجات.
- توفير نظم استشارية في لحظات الأزمات والطوارئ
- ظهور أفكار جديدة تؤدي إلى الإبداع والابتكار.

المبحث الثالث: رأس المال الفكري

1.3.2 مفهوم رأس المال الفكري

رأس المال الفكري من المفاهيم الحديثة التي يسعى الباحثون الأكاديميون، وكذلك المنظمات المهنية إلى توضيحها، وهو مألوف للكثيرين، وموجود على نطاق واسع في حياتنا اليومية. وفيما يلي عرض المجموعة من المفاهيم المتعلقة برأس المال الفكري من وجهة نظر بعض الكتاب والباحثين

عرف العزب (2016) رأس المال الفكري للمنظمات على أنه مجموعة الأصول المعرفية الفريدة القائمة على العقول البشرية الإبداعية، ومتطلبات، وأنظمة العمل، والعلاقة مع العملاء التي تؤدي إلى استمرار إنتاج الأفكار، والأساليب الجديدة التي تضيف قيمة إلى تنظيم، ودعم قدرتها التنافسية.

يُعرف رأس المال الفكري بأنه مجموعة من الأصول غير الملموسة التي تشمل المكونات البشرية، والهيكلية، والعلائقية التي تعمل بطريقة متكاملة لإنتاج أفكار جديدة، أو تطوير أفكار قديمة تساعد في البقاء وتحسين الحصة السوقية وتعظيم التنافسية وتميز الأداء، مما يزيد الربحية ويجعل المنظمة في موقع قادر على اكتساب القرص المناسبة لا يتركز في مستوى إداري معين، بل يمثل مجموعة من الأشخاص والأنظمة والعمليات المتميزة على مختلف المستويات الإدارية (Dharni & Jameel, 2021)

رأس المال الفكري، الذي يرمز إلى IC(Intellectual Capital)، هو اختصار لـ: (رأس المال الفكري) رأس المال الحقيقي للمنظمات. وقد توسع نطاق هذا المفهوم ليشمل القدرات المادية والمالية، والأخلاقية، والثقافية للمنظمة. (Khalique et al., 2020)

يؤكد (Albertini, et al., 2021) بأن رأس المال الفكري هو مجموعة من الأصول المعرفية الفريدة التي تعتمد على العقول البشرية الإبداعية، ومتطلبات وأنظمة العمل، والعلاقة مع العملاء؛ مما يؤدي إلى الإنتاج المستمر لأفكار، وأساليب جديدة تحقق قيمة مضافة للمنظمة، ودعم قدرتها التنافسية.

يُعرف (Tsai C (2020) رأس المال الفكري بأنه العديد من المهارات، والمواهب والمعرفة التقنية، والعلاقات لدى المنظمة، وتستخدم لخلق ميزة تنافسية لها.

يُعرف (Bamel et al., 2020) مفهوم رأس المال الفكري بأنه الموهبة، والمهارات والمعرفة التقنية والعلاقات، وكذلك الآليات التي تجسدها، ويمكن استخدامها لتكوين الثروة،

ومن وجهة نظر (Sokolov & Zavyalova, 2021) فإن رأس المال الفكري هو المجموع الكلي الذي يعرفه جميع الأفراد في المنظمة، ويحقق ميزة تنافسية في السوق.

وأشار أميري وعجلان (2017) إلى أن رأس المال الفكري يُعرف على أنه مجموعة من المهارات والمعارف، والقدرات التي تمتلكها المنظمة؛ والتي تجعلها قادرة على الدخول في إطار المنافسة العالمية، كما أنها تمكنها من الاستجابة بسرعة لرغبات الزبائن، ومتطلباتهم.

كما عرف مختار وإدريس (2017) رأس المال الفكري بأنه القدرة البشرية للموظفين ممثلة بكفاءات متمكنة من ابتكار الأفكار ذات الصلة بالتطوير الإبداعي، والاستراتيجي للأنظمة والأنشطة والعمليات، والاستراتيجيات، والتأكد من أن المنظمة لديها ميزة تنافسية.

يعرف طنطاوي (2015) رأس المال الفكري بأنه ما يمتلكه العديد من الموظفين في المنظمة من قدرات معرفية متميزة تعمل المنظمة على توظيفها من خلال سياساتها، وبرامجها، وأنظمتها؛ لوضع تلك المعرفة، والقدرات موضع التنفيذ والتميز بخدمة، ومنتجات مميزة للعملاء

رأس المال الفكري هو معارف عديدة يمتلكها الموظفون في المنظمة والتي تجعل المنظمة مميزة في بيئتها (Khalique et al., 2015)

2.3.2 أهمية رأس المال الفكري:

نال موضوع رأس المال الفكري اهتمام العديد من الدول خاصة في العقود الأخيرة، ليس فقط بين المنظمات المتنافسة، ولكن أيضا على مستوى اقتصاداتها؛ لذلك بدأت المنظمات في الحث على الاستثمار في رأس المال الفكري، وتشير الأدبيات النظرية المتعلقة برأس المال الفكري إلى أهمية رأس المال الفكري؛ والتي تتلخص فيما يأتي (Bellucci, 2021 Zahedi, & Naghdi, 2021)

1- يُعتبر رأس المال الفكري هو المحرك الرئيسي لتطور المنظمات في العصر الحالي؛ مما يؤدي إلى انخفاض مساهمة الأصول العينية، والمالية كعامل مهم في إنتاج السلع والخدمات.

2- يمثل في حد ذاته ميزة تنافسية للمنظمة، لا يمكن تحقيق الإبداع، والتميز إلا من خلال مخرجاتها الفكرية، كما تؤكد منظمة التعاون الاقتصادي والتنمية؛ نظراً لأن المنظمات تركز بشكل كبير على مقدار المعرفة، والمعلومات، والقدرات البشرية المتاحة لها، أكثر من تركيزها على أصولها العينية والمالية، وبالتالي أصبح رأس المال الفكري العنصر الرئيسي في نجاح المنظمات، وازدهارها وتميزها عن منافسيها.

3- أصبح التوسع في الخطط الاستراتيجية في منظمات الأعمال أمراً حتمياً؛ لاستيعاب رأس مالها الفكري إلى جانب رأس مالها المادي؛ حيث أصبحت الاستثمارات في رأس المال الفكري تلعب دوراً فعالاً في وجود واستمرارية هذه المنظمات، وأصبح هذا العنصر، هو العنصر الحقيقي. رأس المال الذي يمثل الأساس الذي تقوم عليه المؤسسة لخلق قيمة مضافة، وتحقيق ميزة تنافسية.

- 4- . يُعتبر مصدر توليد الثروة للمنظمة، والأفراد وقدرة المنظمة على تحديد قدراتها، والتنبؤ بقيمة أعمالها المستقبلية.
- 5- إن الفشل في عملية خلق القيمة، وإهمال رأس المال الفكري قد يؤدي إلى سلسلة من الخسائر على مستوى المنظمة والسوق؛ مما يؤدي إلى تخصيص غير كفاء للموارد.
- 6- ترتفع قيمة عناصر رأس المال الفكري مع الوقت بارتفاع نسبة المعلومات، والخبرات التي تمتلكها المنظمة، على عكس معظم الأصول العينية والمالية التي يتم استهلاكها.
- 7- يُعتبر رأس المال الفكري من أهم مصادر الميزة التنافسية للمنظمات المعاصرة؛ حيث لا يمكن تحقيق استراتيجية التميز إلا من خلال المخرجات الفكرية المتمثلة بالإبداع، وإدخال منتجات جديدة، وما يتعلق بالبحث والتطوير.

3.3.2 مواقع تواجد رأس المال الفكري

يتواجد رأس المال الفكري في ثلاثة مواقع رئيسية في المنظمة وهي: Fatkhiev & Murtazina, (Zinovyeva 2016)

- العاملين فإذا قدم العامل اقتراحاً لزيادة أرباح المنظمة فهو يُعتبر بمثابة رأس مال فكري لها وذلك ينطبق على كل ابتكار من شأنه أن يُقدم حلاً مفيداً للمنظمة.
 - العملاء باعتبارهم هم الوحيدون القادرون على إعطاء أكبر قدر من المعلومات عن الفائدة الحقيقية للمنتجات والخدمات المقدمة من المنظمة.
 - نظام العمل: حيث يؤدي هيكل العمل الجيد إلى تبادل ونقل، ونشر المعرفة المفيدة إلى مواقع الحاجة إليها؛ من خلال نظام ملائم لتدفق المعلومات.
- لذلك أشار الباحث إلى ضرورة العمل على تكامل هذه العناصر، والاهتمام بكافة المعلومات الواردة في كل عنصر، ومحاولة الاستفادة منها؛ لأنها تعمل على تحقيق الميزة التي تجعل المنظمة متميزة عن الأعمال المنافسة الأخرى. والمنظمات التي تعمل في نفس المجال.

الفصل الثالث: منهجية الدراسة (الطريقة والإجراءات)

1.3 نوع وطبيعة الدراسة

تم اعتماد المسح الميداني في جمع البيانات، وتعد الدراسة إيضاحية من حيث الغرض، لأنها تربط السبب بالأثر للتعرف على أثر الذكاء الاصطناعي كمتغير مستقل في الأداء المؤسسي كمتغير تابع، ودور تعزيز المتغير الوسيط (رأس المال الفكري) لقياس هذه الظاهرة للأثر والنتيجة، في واقع البنوك التجارية في المملكة العربية السعودية.

2.3 منهجية الدراسة

استخدمت هذه الدراسة المنهج الكمي (الوصفي التحليلي) لوصف الظاهرة موضوع الدراسة اعتمادًا على الأسلوب المسحي في معالجة البيانات للحصول على المعلومات الوافية والكافية والدقيقة ولبيان "تأثير الذكاء الاصطناعي على الأداء المؤسسي في البنوك التجارية في المملكة العربية السعودية: الدور الوسيط لرأس المال الفكري" وسيتم تحليل بيانات الدراسة وفحص العلاقة بين متغيراتها وتفسيرها ومقارنتها وفق أسس المنهج العلمي للإجابة عن أسئلة الدراسة وفرضياتها، بهدف الوصول إلى النتائج والتعميمات ذات المعنى وزيادة رصيد المعرفة، كما ويتضمن هذا المنهج تفسيرًا للبيانات والمعلومات بهدف الحصول على النتائج المتوقعة.

3.3 مجتمع وعينة الدراسة

تكوّن مجتمع الدراسة من جميع العاملين في البنوك التجارية العاملة بالمملكة العربية السعودية، وقام الباحث بتحديد حجم العينة بناءً على جدول (Sekaran & Bougie, 2016)، (النجار وآخرون، 2017) واعتماد العينة العشوائية الطبقية المتناسبة لمجتمع الدراسة من الإداريين القادرين على الإجابة على فقرات الدراسة، والبالغ عددهم (338) إداري، وتم توزيع الاستبانة على الجميع بشكل مباشرة، وتم استعادة (292) استبانة، وعند المراجعة للاستبانات تبين أن جميع الاستبانات صالحة، واعتمد (292) استبانة صالحة للتحليل، بما نسبته (86.4%) مستجيب من عدد الاستبانات الموزعة.

4.3 وحدة المعاينة

تتكون وحدة المعاينة من الإداريين في البنوك التجارية في السعودية (مدير، رئيس قسم، مشرف، إداري).

5.3 أساليب جمع البيانات:

تم جمع البيانات اللازمة لتحقيق أهداف الدراسة واختبار فرضياتها كما يلي:

1.5.3 المصادر الثانوية:

تتمثل البيانات الثانوية بالأبحاث العلمية والدراسات السابقة والكتب والدوريات والمقالات والرسائل الجامعية والمعلومات ذات العلاقة بالموضوع المتوفرة على مواقع الإنترنت والمقالات المنشورة التي تم الاطلاع عليها قبل البدء بهذه الدراسة، وتم الاستعانة بها لإعداد الإطار النظري وللتعرف على تأثير الذكاء الاصطناعي على الأداء المؤسسي في البنوك التجارية في السعودية: الدور الوسيط لرأس المال الفكري، كما اعتمدت هذه الدراسة في توثيق المراجع على طريقة (Manual of American

(Psychological Association – APA, 2010)، وذلك تطبيقاً لتعليمات جامعة آل البيت، كلية الأعمال.

2.5.3 المصادر الأولية:

اعتمدت الدراسة الحالية في جمع البيانات الأولية الاستبانة التي تم تطويرها وتوزيعها على وحدة المعاينة والتي تتكون من الإداريين في البنوك التجارية في السعودية.

6.3 أداة الدراسة

1.6.3 أداة الدراسة الاستبانة:

تشكل الاستبانة أداة الدراسة والخطوة الأولى لجمع البيانات المتعلقة بمقاييس الدراسة وتكونت من عدد من الأسئلة التي توضح مقاييس (الذكاء الاصطناعي، الأداء المؤسسي، رأس المال الفكري) وتم تطوير هذه الاستبانة بما يتناسب مع أسئلة الدراسة من خلال في الملحق (1) بالاعتماد على عدد من الدراسات السابقة منها: أبعاد المتغير المستقل على دراسة الذكاء الاصطناعي، وأبعاد المتغير التابع على دراسة الأداء المؤسسي، المتغير الوسيط على دراسة رأس المال الفكري.

2.6.3 مقياس الذكاء الاصطناعي:

يعبر الذكاء الاصطناعي عن (المتغير المستقل) وتم قياس هذا المتغير من خلال ثلاث أبعاد وبواقع (14) فقرة موزعة كما يلي:

جدول رقم (4): أبعاد الذكاء الاصطناعي

سهولة الاستعمال	التعلم الآلي التلقائي	النظم الخبيرة	الذكاء الاصطناعي
4	5	5	عدد الفقرات
14 – 11	10 – 6	5 – 1	التسلسل

3.6.3 مقياس الأداء المؤسسي:

تعبر الأداء المؤسسي عن (المتغير التابع) وتم قياس هذا المتغير من خلال بعدين وبواقع (17) فقرة موزعة كما يلي:

جدول رقم (5): أبعاد الأداء المؤسسي

الفعالية	الكفاءة	الأداء المؤسسي
7	10	عدد الفقرات
31 – 25	24 – 15	التسلسل

4.6.3 مقياس رأس المال الفكري:

يعبر رأس المال الفكري عن (المتغير الوسيط) وتم قياس هذا المتغير من خلال خمسة أبعاد وبواقع (7) فقرة موزعة كما يلي:

جدول رقم (6): أبعاد رأس المال الفكري

رأس المال الفكري	رأس المال الفكري
7	عدد الفقرات
38 – 32	التسلسل

وللإجابة على أسئلة الدراسة والتعرف إلى مدى الموافقة على الفقرات المختلفة للنموذج، فقد اعتمدت الدراسة على مقياس ليكرت الخماسي (Five Likert Scale) لقياس استجابة أفراد الدراسة حيث تتراوح مدى الإجابة (1 – 5) وفق هذا المقياس وكما يلي (Subedi, 2016):

جدول رقم (7): مقياس ليكرت الخماسي

جدول الموافقة	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق بشدة	غير موافق بشدة
الدرجة	5	4	3	2	1

7.3 صدق أداة الدراسة:

2.7.3 اختبار ثبات أداة الدراسة:

تم التحقق من ثبات أداة الدراسة من خلال استخدام مقياس الاتساق الداخلي كرونباخ ألفا لإجابات أفراد عينة الدراسة لجميع فقرات محاور الدراسة والأداة ككل، جدول (8) يوضح ذلك.

جدول (8): معاملات الثبات (كرونباخ ألفا) لجميع الأبعاد والأداء ككل

ت	البعد	الفقرات	عدد الفقرات	الفا
	الذكاء الاصطناعي	14	14 – 1	.931
1	النظم الخبيرة	5	5 – 1	.864
2	التعلم الآلي التلقائي	5	10 – 6	.876
3	سهولة الاستعمال	4	14 – 11	.837
	الأداء المؤسسي	17	31 – 15	.946
1	الكفاءة	10	24 – 15	.904
2	الفعالية	7	31 – 25	.916
	رأس المال الفكري	7	38 – 32	.902
	الأداء الكلي	38	38 – 1	.967

يبين الجدول رقم (8) أن قيم معامل الاتساق الداخلي الكلي للدراسة كرونباخ ألفا قد بلغ (0.967)، ولجميع أبعاد الدراسة قد تراوحت ما بين (0.837 – 0.946)، حيث يعتبر الثبات ضعيفاً في حال كانت قيم المعامل أقل من (0.60) وقد افترض (Sekaran & Bougie, 2016, 184) أن الحد الأدنى لمعامل الثبات هو (0.70)، كما يعتبر الثبات جيداً كلما كانت قيم المعامل (0.80) فأكثر، وبالتالي فإن القيم الواردة في الجدول السابق تعد مؤثر على ثبات أداة الدراسة، والاتساق بين فقراتها وموثوقيتها وإمكانية الاعتماد عليها (Hair et al., 2012).

8.3 التأكد من ملاءمة نموذج الدراسة

أولاً: الارتباط الخطي المتعدد

تم استخدام معامل بيرسون للارتباط لأبعاد التآزر الاستراتيجي (المتغير المستقل) للتأكد من عدم وجود ارتباط خطي متعدد بين أبعاده كما هو معروض في الجدول:

جدول (9): ارتباط بيرسون لأبعاد الذكاء الاصطناعي (المتغير المستقل)

سهولة الاستعمال	التعلم الآلي التلقائي	النظم الخيرية	الذكاء الاصطناعي
		1.00	النظم الخيرية
	1.00	.733**	التعلم الآلي التلقائي
1.00	.710**	.936**	سهولة الاستعمال

يظهر من الجدول رقم (9) أن هناك علاقة طردية وذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($0.05 \leq \alpha$) بين أبعاد المتغير المستقل (الذكاء الاصطناعي)؛ إذ أن جميع معاملات الارتباط كانت موجبة ودالة إحصائية، وأن أعلى ارتباط هو (.733**) وهي أقل من (0.90).

وتم استخدام معامل بيرسون للارتباط لأبعاد الأداء المؤسسي (المتغير التابع) للتأكد من عدم وجود ارتباط خطي متعدد بين أبعاده كما هو معروض في الجدول (10):

جدول (10): ارتباط بيرسون لأبعاد الأداء المؤسسي (المتغير التابع)

الفعالية	الكفاءة	الأداء المؤسسي
	1.00	الكفاءة
1.00	.825**	الفعالية

يظهر من الجدول رقم (10) أن هناك علاقة طردية وذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($0.05 \leq \alpha$) بين أبعاد المتغير التابع (الأداء المؤسسي)؛ إذ أن جميع معاملات الارتباط كانت موجبة ودالة إحصائية، وأن أعلى ارتباط هو (.825**) وهي أقل من (0.90).

ثانياً: الارتباط الذاتي

يوضح هذا الاختبار خلو البيانات من مشكلة الارتباط الذاتي في نموذج الانحدار، والتي تبين قدرة النموذج الانحدار على التنبؤ، تم التأكد من ذلك باستخدام معامل انحدار (ديرن - واتسون)، وذلك بمقارنة (D - W) الجدولية لعينة حجمها (n)، وعدد متغيراتها (k) مع قيمة (D - W) المحسوبة، حيث توجد هناك قيمتان جدوليتان لإحصاء (D - W)، وهما القيمة الدنيا (d_L)، والقيمة العليا (d_U). ويكون القرار هو غياب الارتباط الذاتي إذا كانت قيمة (D - W) والمتمثلة بقيمة (d) المحسوبة واقعة خارج حدود هذه القيم (داود والسواحي، 2016).

جدول (11): اختبار ديرن - واتسون

النتيجة	(d_U) القيم العليا	(d_L) القيم الدنيا	(D - W) المحسوبة	الفرضية
عدم وجود ارتباط ذاتي	1.799	1.738	2.183	Ho1
عدم وجود ارتباط ذاتي	1.779	1.758	2.181	Ho 1-1
عدم وجود ارتباط ذاتي	1.779	1.758	2.112	Ho 1-2
عدم وجود ارتباط ذاتي	1.799	1.738	1.964	Ho 2
عدم وجود ارتباط ذاتي	1.779	1.758	1.949	Ho 3

يبين الجدول رقم (11) نتائج اختبار (Durbin - Watson)، حيث يتضح أن قيمة (D - W) المحسوبة لفرضيات الدراسة أكبر من قيمها الجدولية العليا (d_U) وقريبة من القيمة (2) عند مستوى دلالة (5%)، مما يشير إلى عدم وجود مشكلة الارتباط الذاتي وصلاحيتها لاستخدامها في نموذج الانحدار (Gukarati et. Al, 2017).

ثالثاً: عوامل التضخم لتباين:

لبيان قيم الارتباط الخطي المتعدد لاختبار معاملات التضخم لتباين تم إجراء الاختبار التالي:

جدول (12): اختبار معامل تضخم التباين والتباين المسموح به

VIF	Tolerance	أبعاد الذكاء الاصطناعي
2.304	.434	النظم الخبيرة
2.753	.363	التعلم الآلي التلقائي
2.147	.466	سهولة الاستعمال

يتبين من الجدول رقم (10.3) أن قيم معامل تضخم التباين والتباين المسموح به لتباين أبعاد المتغير المستقل للحكم على عدم وجود مشكلة الارتباط الخطي المتعدد أن تكون (VIF) لجميع أبعاد الذكاء الاصطناعي أكبر من العدد (1) وأقل من العدد (10) وتحقق ذلك حيث بلغت بين (2.753 - 2.147)

مما يشير إلى عدم وجود مشكلة بين متغيرات الدراسة، كما يتضح أن قيم (Tolerance) لاختبار التباين المسموح به لجميع أبعاد الذكاء الاصطناعي وتحقق ذلك حيث بلغت بين (363 - 466) هي أكبر من (0.05) ويعد هذا مؤشر على عدم وجود مشكلة الارتباط الخطي المتعدد بين جميع متغيرات الدراسة المستقلة.

9.3 الأساليب الإحصائية المتبعة

تم إدخال البيانات التي تم الحصول عليها من خلال أداة الدراسة (الاستبانة) إلى الحاسوب باستخدام برنامج الحزم الإحصائية (SPSS) ومن خلال هذا البرنامج تم استخدام نوعين من الإحصاء بسبب طبيعة الدراسة وكما يلي:

1.9.3 ملاءمة نموذج الدراسة:

تم اختبار الارتباط الخطي المتعدد، والارتباط الذاتي، ومعاملات التضخم لتباين.

2.9.3 الإحصاء الوصفي (Descriptive Statistic Measures):

وذلك لغايات وصف خصائص أفراد الدراسة الديموغرافية والوظيفية من خلال استخدام ما يلي:

- النسب المئوية: لقياس التوزيعات التكرارية النسبية لخصائص أفراد الدراسة وإجابات على فقرات الاستبانة.
- الوسط الحسابي: لقياس متوسط إجابات المبحوثين على فقرات الاستبانة.
- الانحراف المعياري: لقياس مدى تشتت الإجابات عن قيم وسطها الحسابي.
- الأهمية النسبية: تم تحديدها عند التعليق على الأوساط طبقاً للصيغة التالية ووفقاً لمقياس ليكرت الخماسي لبدائل الإجابة لكل فقرة.

الجدول رقم (13): الأهمية النسبية

1.33 =	1 – 5	الحد الأعلى للمقياس (5) – الحد الأدنى للمقياس (1)	الأهمية النسبية
	3	عدد الفئات المطلوبة (3)	
	مرتفع	متوسط	منخفض
	5.00 – 3.66	3.66 من أقل – 2.33	2.33 من أقل – 1.00

3.9.3 الإحصاء الاستدلالي: يتضمن الأساليب التالية:

- اختبار كرونباخ الفا (Cronbach Alpha): استخدم لمعرفة مدى الاتساق الداخلي لجميع فقرات أداة الاستبانة المستخدمة في قياس متغيرات الدراسة.
- مدى قوة العلاقة.

الجدول رقم (14): قوة العلاقة ومعياريها، (Myers, 2015)

المعيار	قوة العلاقة
$\leq \pm 0.2$	ضعيف
$\pm 0.3 - \pm 0.6$	متوسط
$\geq \pm 0.7$	قوي

- تحليل الانحدار الخطي المتعدد (Mult Liner Regression): لاختبار تأثير أبعاد المتغير المستقل على المتغير التابع للفرضيات الرئيسية.
- تحليل الانحدار الخطي البسيط (Simple Liner Regression): لاختبار تأثير أبعاد المتغير المستقل على المتغير التابع للفرضيات الفرعية.
- تم استخدام AMOS لتحليل البيانات من خلال المسار النموذج القياسي والنموذج البنائي.

الفصل الرابع: تحليل البيانات

1.4 وصف خصائص عينة الدراسة

فيما يلي وصف للبيانات الشخصية المتعلقة بأفراد الدراسة وهي: (النوع الاجتماعي، العمر، المستوى الوظيفي، المؤهل العلمي، سنوات الخبرة)، وفيما يلي جداول توضح نتائج الإحصاء الوصفي لخصائص أفراد الدراسة

1. النوع الاجتماعي

الجدول رقم (15): وصف متغير النوع الاجتماعي

النسبة المئوية	التكرار	الفئة
64.0	187	ذكر
36.0	105	انثى
100.0	292	المجموع

يتبين من الجدول رقم (15) للنوع الاجتماعي أن نسبة (64.0%) من أفراد الدراسة من الذكور، بينما (36.0%) من أفراد الدراسة من الإناث.

2. العمر

الجدول رقم (16): وصف متغير العمر

النسبة المئوية	التكرار	الفئة
6.2	18	أقل من 30 سنة
32.9	96	من 30 - أقل من 40 سنة
46.9	137	من 40 - أقل من 50 سنة
14.0	41	50 سنة فأكثر
100.0	292	المجموع

يتبين من الجدول رقم (16) للعمر أن نسبة (6.2%) من أفراد الدراسة أعمارهم (أقل من 30 سنة)، وأن نسبة (32.9%) من أفراد الدراسة أعمارهم (من 30 - أقل من 40 سنة)، وأن نسبة (46.9%) من أفراد الدراسة أعمارهم (من 40 - أقل من 50 سنة)، وأن نسبة (14.0%) من أفراد الدراسة أعمارهم (50 سنة فأكثر)، وهذا يدل على أن النسبة الأكبر للوظائف هم من فئة (من 40 - أقل من 50 سنة)، حيث يعتبر متناسق مع أعمار ومستوى الوظيفي والمؤهل العلمي للبنوك التجارية في المملكة العربية السعودية.

3. المسمى الوظيفي:

الجدول رقم (17): وصف متغير المسمى الوظيفي

النسبة المئوية	التكرار	الفئة
12.1	35	مدير
18.8	55	رئيس قسم
20.5	60	مشرف
48.6	142	إداري
100.0	292	المجموع

يتبين من الجدول رقم (17) للمسمى الوظيفي بأن نسبة (12.1%) من أفراد الدراسة كانت وظيفتهم مدير، وأن نسبة (18.8%) من أفراد الدراسة كانت وظيفتهم رئيس قسم، وأن نسبة (20.5%) من أفراد الدراسة كانت وظيفتهم مشرف، وأن نسبة (48.6%) من أفراد الدراسة كانت وظيفتهم إداري، وأن هذا يتناسق مع أفراد الدراسة للسلم الوظيفي مع الهيكل التنظيمي للبنوك التجارية في المملكة العربية السعودية.

4. المؤهل العلمي:

الجدول رقم (18): وصف متغير المؤهل العلمي

النسبة المئوية	التكرار	الفئة
7.9	23	دبلوم كلية مجتمع
83.6	244	بكالوريوس
6.2	18	ماجستير
2.4	7	دكتوراه
100.0	292	المجموع

يتبين من الجدول رقم (18) للمؤهل العلمي أن نسبة (7.9%) من أفراد الدراسة (دبلوم كلية مجتمع)، ونسبة (83.6%) من أفراد الدراسة من حملة (البكالوريوس)، ونسبة (6.2%) من أفراد الدراسة من حملة (الماجستير)، ونسبة (2.4%) من أفراد الدراسة من حملة (الدكتوراه)، حيث يعتبر حملة البكالوريوس هم الأكثر طلبًا للبنوك التجارية في المملكة العربية السعودية.

5. سنوات الخبرة:

الجدول رقم (19): وصف متغير سنوات الخبرة

النسبة المئوية	التكرار	الفئة
11.0	32	أقل من 5 سنوات
15.8	46	من 5 – أقل من 10 سنوات
20.5	60	من 10 أقل من 15 سنة
52.7	154	15 سنة فأكثر
100.0	292	المجموع

يتبين من الجدول رقم (19) لسنوات الخبرة أن نسبة (11.0%) من أفراد الدراسة خبرتهم (أقل من 5 سنوات)، ونسبة (15.8%) من أفراد الدراسة خبرتهم (من 5 – أقل من 10 سنة) ونسبة (20.5%) من أفراد الدراسة خبرتهم (من 10 – أقل من 15 سنة)، ونسبة (52.7%) من أفراد الدراسة خبرتهم (15 سنة فأكثر)، وهذا يعني إعطاء الفرصة للفئة الأكثر خبرة وذلك قرنتهم على زيادة الإنتاجية وتحملهم المسؤولية بما يسهم برفع الكفاءة وفعالية للبنوك التجارية في المملكة العربية السعودية.

2.4 الإحصاء الوصفي لإجابات فقرات ومتغيرات الدراسة:

فيما يلي عرض لأبرز نتائج الإحصاء الوصفي لفقرات ومتغيرات الدراسة:

1.2.4 أبعاد المتغير المستقل:

– ما هو مستوى تطبيق أدوات الذكاء الاصطناعي وأبعادها (النظم الخبيرة، التعلم الآلي التلقائي، سهولة الاستعمال) في البنوك التجارية في المملكة العربية السعودية؟
تم استخراج الأوساط الحسابية والانحرافات المعيارية لدرجات عينة الدراسة حول الذكاء الاصطناعي على النحو الآتي:

جدول (20): الأوساط الحسابية والانحرافات المعيارية لأبعاد الذكاء الاصطناعي

الرقم	المجال	الرتبة	المتوسط الحسابي	الأهمية النسبية
1	النظم الخبيرة	1	4.5096	مرتفع
2	التعلم الآلي التلقائي	2	4.4890	مرتفع
3	سهولة الاستعمال	3	4.3570	مرتفع
	المتوسط الحسابي العام (الذكاء الاصطناعي)	1	4.4606	مرتفع

يتضح من الجدول رقم (20) أن الذكاء الاصطناعي من حيث الأهمية النسبية جاءت مرتفعة إذا بلغ المتوسط الحسابي (4.4606)، وكذلك أظهر الجدول أن النظم الخبيرة جاء في المرتبة الأولى بمتوسط حسابي قدره (4.5096) وبأهمية نسبية مرتفعة، التعلم الآلي التلقائي جاءت في المرتبة الثانية بمتوسط حسابي قدره (4.4890) وبأهمية نسبية مرتفعة، بينما جاءت سهولة الاستعمال في المرتبة الأخيرة بمتوسط قدره (4.3570) وبأهمية نسبية مرتفعة. تم حساب الأوساط الحسابية والانحرافات المعيارية لتقديرات أفراد عينة الدراسة على فقرات كل بعد على حده، حيث كانت على النحو التالي:

أولاً: النظم الخبيرة

– ما هو مستوى تطبيق الذكاء الاصطناعي (النظم الخبيرة) في البنوك التجارية.

جدول (21): الأوساط الحسابية والانحرافات المعيارية المتعلقة بالنظم الخيرية

الرقم	المجال	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الرتبة	الأهمية النسبية
1	يستخدم البنك النظم الخيرية لتحسين عملية صنع القرار في البنك من خلال المعلومات المخزنة في قواعد والبيانات.	4.592	.9887	2	مرتفع
2	يصمم البنك نظم الخيرية لمعالجة الأحداث والعمليات الحسابية	4.613	.9583	1	مرتفع
3	يساعد النظم الخيرية في اكتساب المعرفة من قواعد البيانات المخزنة في البنك.	4.493	1.0237	4	مرتفع
4	يستخدم البنك النظم الخيرية في تطوير حلول للمشاكل المختلفة	4.301	1.1145	5	مرتفع
5	نساعد النظم الخيرية المديرين في عملية التخطيط واتخاذ القرارات.	4.547	1.0022	3	مرتفع
	المتوسط الحسابي العام (النظم الخيرية)	4.509		2	مرتفع

يتضح من الجدول رقم (21) أن الأهمية النسبية لفقرات النظم الخيرية قد جاءت مرتفعة، إذ بلغ المتوسط الحسابي العام (4.509)، وقد جاءت الفقرة التي تنص على "يصمم البنك نظم الخيرية لمعالجة الأحداث والعمليات المحاسبية" بالمرتبة الأولى من بين الفقرات بمتوسط حسابي قدره (4.613) وانحراف معياري قدره (0.9583). وبأهمية نسبية مرتفعة. في حين جاءت الفقرة التي تنص على "يستخدم البنك النظم الخيرية في تطوير حلول للمشاكل المختلفة" بالمرتبة الأخيرة بين الفقرات، وبمتوسط حسابي (4.301) وانحراف معياري (1.1145) وبأهمية نسبية مرتفعة.

ثانياً: التعلم الآلي التلقائي

– ما هو مستوى تطبيق الذكاء الاصطناعي (التعلم الآلي التلقائي) في البنوك التجارية في المملكة العربية السعودية؟

جدول (22): الأوساط الحسابية والانحرافات المعيارية المتعلقة بالتعلم الآلي التلقائي

الرقم	المجال	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الرتبة	الأهمية النسبية
6	يستطيع النظام الخاص بالبنك معالجة المشاكل التي يمكن أن تواجهه بشكل تلقائي	4.5171	1.03697	1	مرتفع
7	تعالج أنظمة البنك الأخطاء المحاسبية بشكل منطقي ومبرج.	4.4212	1.12330	5	مرتفع
8	تتميز أنظمة البنك بالقدرة التلقائية على رصد أي تلاعب فيها.	4.489	1.1013	4	مرتفع
9	ترتبط أنظمة البنك ببعضها في أن واحد وبصورة متكاملة وفاعلية.	4.5102	1.05023	2	مرتفع
10	يحتفظ النظام المحاسبي لدى البنك بنسخة من البيانات تلقائياً بحال حدوث خلل مفاجئ لشبكة البنك	4.5068	1.05026	3	مرتفع
	المتوسط الحسابي العام (التعلم الآلي التلقائي)	4.489		2	مرتفع

يتضح من الجدول رقم (22) أن الأهمية النسبية لفقرات التعلم الآلي التلقائي قد جاءت مرتفعة، إذ بلغ المتوسط الحسابي العام (4.489)، وقد جاءت الفقرة التي تنص على "يستطيع النظام الخاص بالبنك معالجة المشاكل التي يمكن أن تواجهه بشكل تلقائي" بالمرتبة الأولى من بين الفقرات بمتوسط حسابي قدره (4.5171) وبانحراف معياري قدره (1.03697) وبأهمية نسبية مرتفعة، في حين جاءت الفقرة التي تنص على "تعالج أنظمة البنك الأخطاء المحاسبية بشكل منطقي ومبرج" بالمرتبة الأخيرة بين الفقرات، وبمتوسط حسابي (4.4212) وبانحراف معياري (1.12330) وبأهمية نسبية مرتفعة.

ثالثاً: سهولة الاستعمال

– ما هو مستوى تطبيق الذكاء الاصطناعي (سهولة الاستعمال) في البنوك التجارية في المملكة العربية السعودية؟

جدول (23): الأوساط الحسابية والانحرافات المعيارية المتعلقة بسهولة الاستعمال

الرقم	المجال	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الرتبة	الأهمية النسبية
11	يرشد البنك العاملين لأهم المعلومات التي تساعد في تحسين الخدمة	3.958	1.3716	4	مرتفع
12	يعمل البنك على تحسين أدوات التواصل مع البنوك الأخرى	4.445	1.1368	3	مرتفع
13	يوفر البنك أجهزة حديثة لتحسين الأداء مع الجميع	4.472	1.1072	2	مرتفع
14	يسهل الأداء الجيد في البنك عملية التنظيم الإداري	4.551	1.0652	1	مرتفع
	المتوسط الحسابي العام (سهولة الاستعمال)	4.357		3	مرتفع

يتضح من الجدول رقم (23) أن الأهمية النسبية لفقرات سهولة الاستعمال قد جاءت مرتفعة، إذ بلغ المتوسط الحسابي العام (4.357)، وقد جاءت الفقرة التي تنص على "يسهل الأداء الجيد في البنك عملية التنظيم الإداري" بالمرتبة الأولى من بين الفقرات بمتوسط حسابي قدره (4.551) وبانحراف معياري قدره (1.0652) وبأهمية نسبية مرتفعة. في حين جاءت الفقرة التي تنص على "يرشد البنك العاملين لأهم المعلومات التي تساعد في تحسين الخدمة" بالمرتبة الأخيرة بين الفقرات، وبمتوسط حسابي (3.958) وبانحراف معياري (1.3716) وبأهمية نسبية مرتفعة.

2.2.4 المتغير التابع: الأداء المؤسسي

– ما هو مستوى توافر الأداء المؤسسي وأبعادها (الكفاءة والفعالية) في البنوك التجارية في المملكة العربية السعودية؟

تم استخراج الأوساط الحسابية والانحرافات المعيارية لدرجات عينة الدراسة حول الأداء المؤسسي على النحو الآتي:

جدول (24): الأوساط الحسابية والانحرافات المعيارية لأبعاد الأداء المؤسسي

الرقم	المجال	المتوسط الحسابي	الرتبة	الأهمية النسبية
1	الكفاءة	4.163	2	مرتفع
2	الفعالية	4.164	1	مرتفع
	المتوسط الحسابي العام (الأداء المؤسسي)	4.164	3	مرتفع

يتضح من الجدول رقم (24) أن الأداء المؤسسي من حيث الأهمية النسبية جاءت مرتفعة إذا بلغ المتوسط الحسابي (4.164)، وكذلك أظهر الجدول أن الفعالية جاءت في المرتبة الأولى بمتوسط قدره (4.164) وبأهمية نسبية مرتفعة، بينما جاءت الكفاءة في المرتبة الأخيرة بمتوسط حسابي قدره (4.163) وبأهمية نسبية مرتفعة.

وقد تم حساب الأوساط الحسابية والانحرافات المعيارية لتقديرات أفراد عينة الدراسة على فقرات كل بعد على حده، حيث كانت على النحو التالي:

أولاً: الكفاءة

– ما هو مستوى توافر الأداء المؤسسي (الكفاءة) في البنوك التجارية في المملكة العربية السعودية؟

جدول (25): الأوساط الحسابية والانحرافات المعيارية المتعلقة بالكفاءة

الرقم	المجال	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الرتبة	الأهمية النسبية
15	تطبق إدارة البنك أحدث التقنيات بما يساعد على سرعة أداء الخدمة.	4.513	1.0599	1	مرتفع
16	تسعى إدارة البنك لاستبعاد الأنشطة التي لا تضيف قيمة.	4.123	1.2093	7	مرتفع
17	تسهم نظم المعلومات المستخدمة بإدارة البنك في تخفيض تكلفة الخدمات.	4.171	1.1861	6	مرتفع
18	تتبنى إدارة البنك مبدأ خفض الكلفة.	3.791	1.3267	10	مرتفع
19	تسعى إدارة البنك لزيادة إنتاجية العاملين.	3.825	1.3343	9	مرتفع
20	تقوم إدارة البنك باستثمار الموارد المتاحة لتحقيق أهداف الجودة بشكل جيد.	4.311	1.1526	3	مرتفع
21	تتميز إدارة البنك بالمحافظة على تقديم الخدمات بأقل تكلفة مقارنة بالبنوك الأخرى.	4.369	1.1154	2	مرتفع
22	تتزايد خدمات البنك سنويًا مقارنة بالبنوك الأخرى.	4.297	1.1914	4	مرتفع
23	تستثمر إدارة البنك نشاطات الزائدة للعاملين للحصول على الخدمة أفضل.	4.243	1.2348	5	مرتفع
24	تستخدم إدارة البنك التكنولوجيا لتقليل وقت إنجاز الخدمة.	3.989	1.3302	8	مرتفع
	المتوسط الحسابي العام (الكفاءة)	4.163		1	مرتفع

يتضح من الجدول رقم (25) أن الأهمية النسبية فقرات الكفاءة قد جاءت مرتفعة، إذ بلغ المتوسط الحسابي العام (4.163)، وقد جاءت الفقرة التي تنص على "تطبق إدارة البنك أحدث التقنيات بما يساعد على سرعة أداء الخدمات". بالمرتبة الأولى من بين الفقرات بمتوسط حسابي قدره (4.513) وبانحراف معياري قدره (1.0599) على التوالي وبأهمية نسبية مرتفعة. في حين جاءت الفقرة التي تنص على "تتبنى إدارة البنك مبدأ خفض الكلفة". بالمرتبة الأخيرة بين الفقرات، وبمتوسط حسابي (3.791) وبانحراف معياري (1.3267) على التوالي وبأهمية نسبية مرتفعة.

– ما هو مستوى توافر الأداء المؤسسي (الفعالية) في البنوك التجارية في المملكة العربية السعودية؟

جدول (26): الأوساط الحسابية والانحرافات المعيارية المتعلقة بالفعالية

الرقم	المجال	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الرتبة	الأهمية النسبية
25	يحدد البنك أهداف واضحة سهلة التحقيق	4.212	1.2139	3	مرتفع
26	تسهل جهود الإدارة نمو وتطوير إدارة البنك.	4.219	1.2490	2	مرتفع
27	تقيم إدارة البنك أدائها في إطار أهدافها الموضوعية.	4.054	1.2723	7	مرتفع
28	تتبع إدارة البنك خطط طويلة الأجل لتحقيق أهدافها.	4.085	1.2854	6	مرتفع
29	تستخدم الخطط الحالية للبنك لتحقيق الأهداف المستقبلية	4.174	1.2519	5	مرتفع
30	تضع إدارة البنك خطط بديلة لمواجهة تقلبات بينتها.	4.226	1.2227	1	مرتفع
31	يتوفر لدى إدارة البنك نظام معلومات تكنولوجية	4.181	1.2564	4	مرتفع
	المتوسط الحسابي العام (الفعالية)	4.164		2	مرتفع

يتضح من الجدول رقم (26) أن الأهمية النسبية لفقرات الفعالية قد جاءت مرتفعة، إذ بلغ المتوسط الحسابي العام (4.164)، وقد جاءت الفقرات ونصها "تضع إدارة البنك خطط بديلة لمواجهة تقلبات بينتها"، بالمرتبة الأولى من بين الفقرات بمتوسط حسابي قدره (4.226) وبانحرافات معيارية قدرها (1.2227)، وبأهمية نسبية مرتفعة. في حين جاءت الفقرة التي تنص على "تقيم إدارة البنك أدائها في إطار أهدافها الموضوعية". بالمرتبة الأخيرة بين الفقرات، وبمتوسط حسابي (4.054) وبانحراف معياري (1.2723) على التوالي وبأهمية نسبية مرتفعة.

3.2.4 المتغير الوسيط: رأس المال الفكري

– ما هو مستوى تطبيق رأس المال الفكري في البنوك التجارية في المملكة العربية السعودية؟
تم استخراج الأوساط الحسابية والانحرافات المعيارية لدرجات عينة الدراسة حول رأس المال الفكري
على النحو الآتي:

جدول (27): الأوساط الحسابية والانحرافات المعيارية المتعلقة برأس المال الفكري

الرقم	المجال	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الرتبة	الأهمية النسبية
32	تعتمد إدارة البنك تطوير معارف الموارد البشرية كأولوية استراتيجية.	4.496	1.0568	1	مرتفع
33	تعتمد إدارة البنك خططاً تدريبية لتطوير قدرات جميع العاملين بصورة مستدامة.	4.469	1.0852	3	مرتفع
34	تطبق إدارة البنك المسؤولية الاجتماعية تجاه العاملين.	4.486	1.0567	2	مرتفع
35	تستقطب إدارة البنك عاملين وباحثين متميزين من أجل الحفاظ على سمعتها المميزة.	4.397	1.1305	6	مرتفع
36	تشرح إدارة البنك الإجراءات الخاصة بها في أدلة يسهل الرجوع إليها من قبل العاملين.	4.455	1.0558	4	مرتفع
37	يملك العاملون في إدارة البنك حرية اتخاذ القرارات المتعلقة بأعمالهم اليومية.	4.407	1.1099	5	مرتفع
38	تحرص إدارة البنك على تزويد العاملين بالتجهيزات المتعلقة بأنظمة المعلومات لإنجاز العمل.	4.407	1.1099	5	مرتفع
المتوسط الحسابي العام (رأس المال الفكري)		4.436		2	مرتفع

يتضح من الجدول رقم (27) أن الأهمية النسبية لفقرات رأس المال الفكري قد جاءت مرتفعة، إذ بلغ المتوسط الحسابي العام (4.436)، وقد جاءت الفقرة التي تنص على "تعتمد إدارة البنك تطوير معارف الموارد البشرية كأولوية استراتيجية." بالمرتبة الأولى من بين الفقرات بمتوسط حسابي قدره (4.496) وبانحراف معياري قدره (1.0568) وبأهمية نسبية مرتفعة. في حين جاءت الفقرة التي تنص على "تحرص إدارة البنك على تزويد العاملين بالتجهيزات المتعلقة بأنظمة المعلومات لإنجاز العمل." بالمرتبة الأخيرة بين الفقرات، وبمتوسط حسابي (4.342) وبانحراف معياري (1.1333) وبأهمية نسبية مرتفعة.

3.4 اختبار الفرضيات:

تم استخدام الاختبارات التالية لتحليل الانحدار الخطي المتعدد (Mult Liner Regression): لاختبار تأثير أبعاد المتغير المستقل على المتغير التابع والوسيط للفرضيات الرئيسية الأولى والثانية، وتحليل الانحدار الخطي البسيط (Simple Liner Regression): لاختبار تأثير المتغير المستقل على فرعيات

المتغير التابع للفرضيات الفرعية للفرضيات الرئيسية الأولى والفرضية الثالثة، وتم استخدام (AMOS) لتحليل البيانات من خلال المسار للفرضيات الرئيسية الرابعة.

1.3.4 اختبار الفرضية الرئيسية الأولى:

السؤال الرئيسي الأول: ما أثر الذكاء الاصطناعي بأبعاده (النظم الخبيرة، التعلم الآلي التلقائي، سهولة الاستعمال) في الأداء المؤسسي في البنوك التجارية في المملكة العربية السعودية؟

الفرضية الرئيسية الأولى: H_01 : لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$) للذكاء الاصطناعي بأبعاده (النظم الخبيرة، التعلم الآلي التلقائي، سهولة الاستعمال) في الأداء المؤسسي بأبعاده (الكفاءة، الفعالية) في البنوك التجارية في المملكة العربية السعودية.

تم اختبار هذه الفرضية باستخدام معامل الانحدار الخطي المتعدد (Multiple Linear Regression).

جدول (28): نتائج اختبار أثر الذكاء الاصطناعي في الأداء المؤسسي

Durbin – Watson		Std. Error of the Estimate	Adjusted R Square	R Square	R	Model
2.183		.59863	.560	.564	.751	الأداء المؤسسي
ANOVA						
Sig.	F	Mean Square	Df	Sun of Squares	Model	
.000.	124.528	44.625	3	133.875	Regression	الأداء المؤسسي
		.358	288	103.205	Residual	
			291	237.080	Total	
Coefficients						
Sig.	T	Standardized Coefficients	Unstandardized Coefficients		Model	
		Beta	Std. Error	B		
.000	3.645	.215	.065	.237	النظم الخبيرة	الأداء المؤسسي
.000	.4.658	.300	.067	.311	التعلم الآلي التلقائي	
.000	5.701	.325	.053	.304	سهولة الاستعمال	

يظهر من الجدول رقم (28) أن هناك علاقة طردية قوية لاختبار الفرضية الرئيسية الأولى قدرة الذكاء الاصطناعي بأبعاده (النظم الخبيرة، والتعلم الآلي التلقائي، وسهولة الاستعمال) في التأثير على الأداء المؤسسي كانت بناء على الجدول رقم (12.3)، (Myers, 2015)، إذ بلغت قيمة الارتباط ($R = 751$)، وهي قيمة دالة إحصائيًا وتدل على درجة ارتباط، وبلغت قيمة ($R - \text{square} = 564$) وهي قيمة دالة إحصائيًا تفسر قدرة الذكاء الاصطناعي بأبعاده (النظم الخبيرة، والتعلم الآلي التلقائي، وسهولة الاستعمال) في التأثير على الأداء المؤسسي حيث بينت معامل الدالة الإحصائية (0.000) بمعنى أن تفسير الذكاء الاصطناعي بأبعاده (النظم الخبيرة، والتعلم الآلي التلقائي، وسهولة الاستعمال) ما قيمته (56.5%) من التغير الحاصل في الأداء المؤسسي، وبلغت قيمة الاختبار ($F = 124.528$) بدالة إحصائية (0.00) وهي قيمة دالة إحصائيًا تدل على وجود أثر في قدرة الذكاء الاصطناعي بأبعاده (النظم الخبيرة، والتعلم الآلي التلقائي، وسهولة الاستعمال) في التأثير على الأداء المؤسسي، من خلال الجدول المعاملات فقد أظهر عند بُعد النظم الخبيرة أن قيم ($B = 237$) عند الأداء المؤسسي قد بلغت قيمة ($t = 3.645$) وبمستوى دلالة (0.000). وهذا يشير أن البُعد معنوي، عند بُعد التعلم الآلي التلقائي أن قيم ($B = 311$) عند الأداء المؤسسي قد بلغت قيمة ($t = 4.658$) وبمستوى دلالة (0.000)، وهذا يشير أن البُعد معنوي، عند بُعد سهولة الاستعمال أن قيم ($B = .304$) عند الأداء المؤسسي قد بلغت قيمة ($t = 5.701$) وبمستوى دلالة (0.000)، وهذا يشير أن البُعد معنوي، وبالتالي ترفض الفرضية الرئيسية الأولى بالصيغة الصفرية وتقبل بالصيغة البديلة، والتي تنص على أنه يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$) للذكاء الاصطناعي بأبعاده (النظم الخبيرة، والتعلم الآلي التلقائي، وسهولة الاستعمال) في الأداء المؤسسي في البنوك التجارية في المملكة العربية السعودية.

ينبثق من هذه الفرضية الفرضيات الفرعية التالية:

1.1.3.4 اختبار الفرضية الفرعية الأولى للفرضية الرئيسية الأولى:

– ما أثر الذكاء الاصطناعي في الكفاءة في البنوك التجارية في المملكة العربية السعودية؟

1.1 Ho: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$) للذكاء الاصطناعي في الكفاءة في البنوك التجارية في المملكة العربية السعودية.

تم اختبار هذه الفرضية باستخدام معامل الانحدار الخطي البسيط (Simple Linear Regression)

جدول (29): نتائج اختبار أثر الذكاء الاصطناعي في الكفاءة

Durbin – Watson	Std. Error of the Estimate	Adjusted R Square	R Square	R	Model
2.181	.60169	.544	.564	.739	الأداء المؤسسي
ANOVA					
Sig.	F	Mean Square	Df	Sun of Squares	Model
.000	348.832	126.287	1	126.287	الذكاء الاصطناعي
		.362	290	104.988	Residual
			291	231.275	Total
Coefficients					
Sig.	T	Standardized Coefficients	Unstandardized Coefficients		Model
		Beta	Std. Error	B	
.000	18.677	.739	.045	.839	الذكاء الاصطناعي

يظهر من الجدول رقم (29) أن هناك علاقة طردية قوية لاختبار الفرضية الفرعية الأولى للفرضية الرئيسية الأولى كانت بناء على الجدول رقم (12.3)، (Myers, 2015)، إذ بلغت قيمة معامل الارتباط $(R = .739)$ ، وهي قيمة دالة إحصائيًا وتدل على درجة الارتباط، وبلغت قيمة $(R - square = .546)$ ، وهي قيمة دالة إحصائيًا تفسر قدرة الذكاء الاصطناعي في التأثير على الكفاءة حيث بينت معامل الدلالة الإحصائية (0.000) بمعنى أن الذكاء الاصطناعي تفسر ما قيمته (54.6%) من التغير الحاصل في الكفاءة، وبلغت قيمة الاختبار $(F = 348.832)$ بدلالة إحصائية (0.00) وهي قيمة دالة إحصائيًا تدل على وجود أثر في قدرة الذكاء الاصطناعي في التأثير على الكفاءة، من خلال الجدول المعاملات فقد أظهر أن قيم $(B = 839)$ عند الذكاء الاصطناعي قد بلغت قيمة $(t = 18.677)$ وبمستوى دلالة (0.000)، وهذا يشير أن البعد معنوي، وبالتالي ترفض الفرضية الفرعية الأولى للفرضية الرئيسية الأولى بالصيغة الصفرية وتقبل بالصيغة البديلة، والتي تنص على أنه يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية $(\alpha \leq 0.05)$ للذكاء الاصطناعي في الكفاءة في البنوك التجارية في المملكة العربية السعودية.

2.1.3.4 اختبار الفرضية الفرعية الثانية للفرضية الرئيسية الأولى:

– ما أثر الذكاء الاصطناعي في الفعالية في البنوك التجارية في المملكة العربية السعودية؟

1.2 Ho: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$) للذكاء الاصطناعي في الفعالية في البنوك التجارية في المملكة العربية السعودية.
تم اختبار هذه الفرضية باستخدام معامل الانحدار الخطي البسيط (Simple Linear Regression)

جدول (30): نتائج اختبار أثر الذكاء الاصطناعي في الفعالية

Durbin – Watson		Std. Error of the Estimate	Adjusted R Square	R Square	R	Model
2.112		.74082	.472	.474	.688	الذكاء الاصطناعي
ANOVA						
Sig.	F	Mean Square	Df	Sun of Squares	Model	
.000	261.243	143.375	1	143.375	Regression	الذكاء الاصطناعي
		.549	290	159.157	Residual	
			291	302.532	Total	
Coefficients						
Sig.	T	Standardized Coefficients	Unstandardized Coefficients		Model	
		Beta	Std. Error	B		
.000	16.163	.688	.055	.894	الفعالية	الذكاء الاصطناعي

يظهر من الجدول رقم (30) أن هناك علاقة طردية قوية لاختبار الفرضية الفرعية الثانية للفرضية الرئيسية الأولى كانت بناء على الجدول رقم (12.3)، (Myers, 2015)، إذ بلغت قيمة معامل الارتباط ($R = .688$)، وهي قيمة دالة إحصائياً وتدل على درجة ارتباط، وبلغت قيمة ($R - \text{square} = .474$)، وهي قيمة دالة إحصائياً تفسر قدرة الذكاء الاصطناعي في التأثير على الفعالية حيث بينت معامل الدلالة الإحصائية (0.000) بمعنى أن الذكاء الاصطناعي تفسر ما قيمته (47.4%) من التغير الحاصل في الفعالية، وبلغت قيمة الاختبار ($F = 261.243$) بدلالة إحصائية (0.00) وهي قيمة دالة إحصائياً تدل على وجود أثر في قدرة الذكاء الاصطناعي في التأثير على الفعالية، من خلال الجدول المعاملات فقد أظهر أن قيم ($B = .894$) عند الذكاء الاصطناعي قد بلغت قيمة ($t = 16.163$) وبمستوى دلالة (0.000)، وهذا يشير أن البعد معنوي، بالتالي ترفض الفرضية الفرعية الثانية للفرضية الرئيسية الأولى بالصيغة

الصفحية وتقبل بالصيغة البديلة، والتي تنص على أنه يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية $(\alpha \leq 0.05)$ للذكاء الاصطناعي في الفعالية في البنوك التجارية في المملكة العربية السعودية.

2.3.4 اختبار الفرضية الرئيسية الثانية:

السؤال الرئيسي الثاني: هل رأس المال الفكري وسيط بين الذكاء الاصطناعي بأبعاده (النظم الخبيرة، التعلم الآلي التلقائي، سهولة الاستعمال) في رأس المال الفكري في البنوك التجارية في المملكة العربية السعودية؟

الفرضية الرئيسية الثانية: H_02 : لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية $(\alpha \leq 0.05)$ للذكاء الاصطناعي بأبعاده (النظم الخبيرة، التعلم الآلي التلقائي، سهولة الاستعمال) في رأس المال الفكري في البنوك التجارية في المملكة العربية السعودية.

تم اختبار هذه الفرضية باستخدام معامل الانحدار الخطي المتعدد (Multiple Linear Regression)

جدول (31): نتائج اختبار الذكاء الاصطناعي في الأداء المؤسسي

Durbin – Watson		Std. Error of the Estimate	Adjusted R Square	R Square	R	Model
1.964		.68774	.368	.374	.612	رأس المال الفكري
ANOVA						
Sig.	F	Mean Square	Df	Sun of Squares	Model	
.000	57.451	27.173	3	81.519	Regression	رأس المال الفكري
		.473	288	.36.218	Residual	
			291	217.737	Total	
Coefficients						
Sig.	T	Standardized Coefficients	Unstandardized Coefficients		Model	
		Beta	Std. Error	B		
.001	3.395	.240	.075	.253	النظم الخبيرة	راس المال الفكري
.000	3.919	.303	.077	.301	التعلم الآلي التلقائي	
.048	1.982	.135	.061	.121	سهولة الاستعمال	

يظهر من الجدول رقم (31) أن هناك علاقة طردية قوية لاختبار الفرضية الرئيسية الثانية قدرة الذكاء الاصطناعي بأبعاده (النظم الخبيرة، والتعلم الآلي التلقائي، وسهولة الاستعمال) في التأثير على رأس المال الفكري كانت بناء على الجدول رقم (12.3)، (Myers, 2015)، إذ بلغت قيمة معامل الارتباط ($R = 0.612$)، وهي قيمة دالة إحصائيًا وتدل على درجة ارتباط، وبلغت قيمة ($R - \text{square} = 0.374$) وهي قيمة دالة إحصائيًا تفسر قدرة الذكاء الاصطناعي بأبعاده (النظم الخبيرة، والتعلم الآلي التلقائي، وسهولة الاستعمال) في التأثير على رأس المال الفكري حيث بينت معامل الدلالة الإحصائية (0.000) بمعنى أن تفسير الذكاء الاصطناعي بأبعاده (النظم الخبيرة، والتعلم الآلي التلقائي، وسهولة الاستعمال) ما قيمته (37.4%) من التغير الحاصل في رأس المال الفكري، وبلغت قيمة الاختبار ($F = 57.451$) بدلالة إحصائية (0.00) وهي قيمة دالة إحصائيًا تدل على وجود أثر في قدرة الذكاء الاصطناعي بأبعاده (النظم الخبيرة، والتعلم الآلي التلقائي، وسهولة الاستعمال) في التأثير على رأس المال الفكري، من خلال الجدول المعاملات فقد أظهر عند بُعد النظم الخبيرة أن قيم ($B = 0.253$) عند رأس المال الفكري قد بلغت قيمة ($t = 3.395$) وبمستوى دلالة (0.001)، وهذا يشير أن البعد معنوي، عند بُعد التعلم الآلي التلقائي أن قيم ($B = 0.301$) عند رأس المال الفكري قد بلغت قيمة ($t = 3.919$) وبمستوى دلالة (0.000)، وهذا يشير أن البعد معنوي، عند بُعد سهولة الاستعمال أن قيم ($B = 0.121$) عند رأس المال الفكري قد بلغت قيمة ($t = 1.982$) وبمستوى دلالة (0.048)، وهذا يشير أن البعد معنوي، وبالتالي ترفض الفرضية الرئيسية الثانية بالصيغة الصفرية وتقبل بالصيغة البديلة، والتي تنص على أنه يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$) للذكاء الاصطناعي بأبعاده (النظم الخبيرة، والتعلم الآلي التلقائي، وسهولة الاستعمال) في الأداء المؤسسي في البنوك التجارية في المملكة العربية السعودية.

3.3.4 اختبار الفرضية الرئيسية الثالث:

السؤال الرئيسي الثالث: ما أثر رأس المال الفكري في الأداء المؤسسي في البنوك التجارية في المملكة العربية السعودية؟

الفرضية الرئيسية الثالثة H_03 : لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$) لرأس المال الفكري في الأداء المؤسسي في البنوك التجارية في المملكة العربية السعودية.

ينبثق من هذه الفرضية الفرضيات الفرعية التالية:

تم اختبار هذه الفرضية باستخدام معامل الانحدار الخطي البسيط (Simple Linear Regression).

جدول (32): نتائج اختبار أثر رأس المال الفكري في الأداء المؤسسي

Durbin – Watson	Std. Error of the Estimate	Adjusted R Square	R Square	R	Model
1.949	.63469	.506	.507	.712	الأداء المؤسسي
ANOVA					
Sig.	F	Mean Square	Df	Sun of Squares	Model
.000	298.538	120.260	1	120.260	Regression
		.403	290	116.821	Residual
			291	237.080	Total
Coefficients					
Sig.	T	Standardized Coefficients	Unstandardized Coefficients		Model
		Beta	Std. Error	B	
.000	17.278	.712	.043	.743	رأس المال الفكري
					الأداء المؤسسي

يظهر من الجدول رقم (32) أن هناك علاقة طردية قوية لاختبار الفرضية الرئيسية قدرة رأس المال الفكري في التأثير على الأداء المؤسسي كانت بناء على الجدول رقم (12.3)، (Myers, 2015)، إذ بلغت قيمة معامل الارتباط ($R = .712$)، وهي قيمة دالة إحصائيًا وتدل على درجة ارتباط، وبلغت قيمة ($R^2 = .507$)، وهي قيمة دالة إحصائيًا تفسر قدرة رأس المال الفكري في التأثير على الأداء المؤسسي حيث بينت معامل الدلالة الإحصائية (0.000) بمعنى أن رأس المال الفكري تفسر ما قيمته (50.7%) من التغير الحاصل في الأداء المؤسسي، وبلغت قيمة الاختبار ($F = 298.538$) بدلالة إحصائية (0.00) وهي قيمة دالة إحصائيًا تدل على وجود أثر في قدرة رأس المال الفكري في التأثير على الأداء المؤسسي، من خلال الجدول المعاملات فقد أظهر أن قيم ($B = .743$) عند رأس المال الفكري قد بلغت قيمة ($t = 17.278$) وبمستوى دلالة (0.000)، وهذا يشير أن البعد معنوي، وبالتالي ترفض الفرضية الرئيسية الثالثة بالصيغة الصفرية وتقبل بالصيغة البديلة، والتي تنص على أنه يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$) لرأس المال الفكري في الأداء المؤسسي في البنوك التجارية في المملكة العربية السعودية.

4.3.4 اختبار الفرضية الرئيسية الرابعة:

السؤال الرئيسي الرابع: ما أثر الذكاء الاصطناعي بأبعاده (النظم الخبيرة، التعلم الآلي التلقائي، سهولة الاستعمال) في الأداء المؤسسي من خلال الوسيط رأس المال الفكري في البنوك التجارية في المملكة العربية السعودية؟

الفرضية الرئيسية الرابعة Ho4: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$) للذكاء الاصطناعي بأبعاده (النظم الخبيرة، التعلم الآلي التلقائي، سهولة الاستعمال) في الأداء المؤسسي بأبعاده مجتمعة (الكفاءة، الفعالية) من خلال رأس المال الفكري في البنوك التجارية في المملكة العربية السعودية.

لاختبار هذه الفرضية الرئيسية الرابعة، تم استخدام تحليل المسار (Path Analysis)، باستخدام برنامج (Amos) المدعوم ببرنامج الرزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية (SPSS)، وذلك للتحقق وجود دعم لأثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$) (الذكاء الاصطناعي) في الأداء المؤسسي) من خلال (رأس المال الفكري). وكانت نتائج هذه الفرضية كما يلي:

أظهرت نتائج التحليل الإحصائي في الجدول رقم (19.4)، والشكل (1.4) وأن قيم المتغيرات والأبعاد ملائمة النموذج كانت ($Chi2 = 7.6057$) هي ذات دلالة معنوية حيث أن ($Sig = 0.000$)، وهي أقل من (0.05)، كما إن قيمة على درجة الحرية (4)، تساوي (1.9014) وهي أقل من (5)، مما يدل على قبول النموذج، كما أظهرت النتائج أن مؤثر ملائمة الجودة. (GFI: Goodness of Fit Index must proximity to 1 = .9895) يقترب إلى واحد صحيح، وهذا يدل على كفاية حسن ملائمة الجودة في النموذج. (CFI: Comparative Fit Index must proximity to 1 = .9762) يقترب إلى واحد صحيح، وهذا يدل على المواءمة المقارن يقترب أيضًا. (RMSEA: Root Mean Square Error of Approximation must proximity to 0 = .0557) يقترب إلى الصفر، مما يدعم حسن موافقة النموذج، وأن ما سبق يؤكد على ملائمة النموذج لعمليات الانحدار (دودين، 2018).

أما الأثر المباشرة المعياري (الذكاء الاصطناعي) في (رأس المال الفكري) فقد بلغ (0.6500)، والأثر المباشر المعياري (رأس المال الفكري) في (الأداء المؤسسي) (0.3470) والأثر المباشر المعياري (الذكاء الاصطناعي) في (الأداء المؤسسي)، على خلال (رأس المال الفكري) (0.5749)، عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$).

وقد بلغ التأثير غير المباشر المعياري (الذكاء الاصطناعي) في (رأس المال الفكري) من خلال (الأداء المؤسسي)، (0.22555)، كما أن قيمة: ($V. A. F$) variance accounted for بلغت وتفسير ما

نسبته تباين (22.5%) وكان الأثر الكلي (8004-)، وبلغت قوة فاعليته (0.282) وهي أقل من (0.35) حسب مقاييس (Hair et al. (2013)، مما يشير أن قوة فاعليته كانت فعال بدرجة جزئية، وبناءً عليه نرفض الفرضية بالصيغة الصفرية وتقبل بالصيغة البديلة، والتي تنص على أنه يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$) للذكاء الاصطناعي بأبعاده (النظم الخبيرة، والتعلم الآلي التلقائي، وسهولة الاستعمال) بالأداء المؤسسي في ظل وجود المتغير الوسيط رأس المال الفكري في البنوك التجارية في المملكة العربية السعودية.

الجدول (33): نتائج اختبار أثر الذكاء الاصطناعي في الأداء المؤسسي من خلال رأس المال الفكري

P	C.R	S.E.	Estimate	الأثر الكلي	الأثر غير المباشر	الأثر المباشر	المتغيرات		
.87	.08	.619	.04	.55	.49		الذكاء الاصطناعي	←	الأداء المؤسسي
.26	.53	.180	.00	..	.00		الذكاء الاصطناعي	←	رأس المال الفكري
.35	.06	.516	.0	.	.70		رأس المال الفكري	←	الأداء المؤسسي
GFI		CFI	RMSEA	Chi-square =		CMIN/DF = 1.9014			
				7.6057					
.9895		.9762	.0557	DF = 4					
فعال بدرجة عالية		فعال	فعال بدرجة جزئية	غير فعال		قوة فاعليته			
1.00 – 0.81		- 0.36 0.80	.35 – 0.16	أقل من 0.15		مدى الفاعلية			

الفصل الخامس: النتائج والتوصيات

1.5 نتائج الدراسة:

- الذكاء الاصطناعي من حيث الأهمية النسبية جاءت مرتفعة إذا بلغ المتوسط الحسابي (4.460)، وكذلك اظهر النظم الخبيرة جاءت بمتوسط حسابي قدره (4.509)، ثم جاءت التعلم الآلي التلقائي جاءت بمتوسط حسابي قدره (4.489)، ثم جاءت سهولة الاستعمال في المرتبة الأخيرة بمتوسط حسابي قدره (4.357) وبأهمية نسبية مرتفعة للجميع.
- أن الأهمية النسبية لفقرات (النظم الخبيرة) قد جاءت مرتفعة، إذ بلغ المتوسط الحسابي العام (4.613)، وقد جاءت الفقرة "يصمم البنك نظم الخبيرة لمعالجة الأحداث والعمليات المحاسبية." بمتوسط حسابي قدره (4.613). في حين جاءت آخر الفقرة "يستخدم البنك النظم الخبيرة في تطوير حلول للمشاكل المختلفة" وبمتوسط حسابي (4.301) وبأهمية نسبية مرتفعة للجميع.
- أن الأهمية النسبية لفقرات (التعلم الآلي التلقائي) قد جاءت مرتفعة، إذ بلغ المتوسط الحسابي العام (4.459)، وقد جاءت الفقرة "يستطيع النظام الخاص بالبنك معالجة المشاكل التي يمكن أن تواجهه بشكل تلقائي" بمتوسط حسابي قدره (4.5171). في حين جاءت آخر الفقرة "تعالج أنظمة البنك الأخطاء المحاسبية بشكل منطقي ومبرج." وبمتوسط حسابي (4.4212) وبأهمية نسبية مرتفعة للجميع.
- أن الأهمية النسبية لفقرات (سهولة الاستعمال) قد جاءت مرتفعة، إذ بلغ المتوسط الحسابي العام (4.357)، وقد جاءت الفقرة "يسهل الأداء الجيد في البنك عملية التنظيم الإداري" بمتوسط حسابي قدره (4.551) في حين جاءت آخر الفقرة "يرشد البنك العاملين لأهم المعلومات التي تساعد في تحسين الخدمة" وبمتوسط حسابي (3.958) وبأهمية نسبية مرتفعة للجميع.
- الأداء المؤسسي من حيث الأهمية النسبية جاءت مرتفعة إذا بلغ المتوسط الحسابي (4.1642)، وأظهرت الجدول أن الفعالية بمتوسط حسابي قدره (4.164)، ثم جاءت الكفاءة بمتوسط حسابي قدره (4.163) وبأهمية نسبية مرتفعة للجميع.
- أن الأهمية النسبية لفقرات (الكفاءة) قد جاءت مرتفعة، إذ بلغ المتوسط الحسابي العام (4.163)، وقد جاءت الفقرة "تطبق إدارة البنك أحدث التقنيات بما يساعد على سرعة أداء الخدمات." بمتوسط حسابي قدره (4.513) في حين جاءت آخر الفقرة "تبنى إدارة البنك مبدأ خفض الكلفة." وبمتوسط حسابي (3.791) وبأهمية نسبية مرتفعة للجميع.
- أن الأهمية النسبية لفقرات (الفعالية) قد جاءت مرتفعة، إذ بلغ المتوسط الحسابي العام (4.1649)، وقد جاءت الفقرة "تضع إدارة البنك خطط بديلة لمواجهة تقلبات بينها." بمتوسط

- حسابي قدره (4.226) في حين جاءت آخر الفقرة "تقييم إدارة البنك أدائها في إطار أهدافها الموضوعية." وبمتوسط حسابي (4.054) وبأهمية نسبية مرتفعة للجميع.
- رأس المال الفكري من حيث الأهمية النسبية جاءت مرتفعة، إذ بلغ المتوسط الحسابي العام (4.436)، وقد جاءت الفقرة "تعتمد إدارة البنك تطوير معارف الموارد البشرية كأولوية استراتيجية." بمتوسط حسابي قدره (4.496) في حين جاءت آخر الفقرة "تحرص إدارة البنك على تزويد العاملين بالتجهيزات المتعلقة بأنظمة المعلومات لإنجاز العمل." بمتوسط حسابي (4.342) وبأهمية نسبية مرتفعة للجميع.
- قبول الفرضية الرئيسية الأولى ونصها "يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية (0.05) ≤ α للذكاء الاصطناعي بأبعاده (النظم الخبيرة، التعلم الآلي التلقائي، سهولة الاستعمال) في الأداء المؤسسي بأبعاده (الكفاءة، الفعالية) في البنوك التجارية في المملكة العربية السعودية.
- قبول الفرضية الفرعية الأولى: يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية (0.05) ≤ α للذكاء الاصطناعي في الكفاءة في البنوك التجارية في المملكة العربية السعودية.
- قبول الفرضية الفرعية الثانية: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية (0.05) ≤ α للذكاء الاصطناعي في الفعالية في البنوك التجارية في المملكة العربية السعودية.
- قبول الفرضية الرئيسة الثانية ونصها "يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية (0.05) ≤ α للذكاء الاصطناعي بأبعاده (النظم الخبيرة، التعلم الآلي التلقائي، سهولة الاستعمال) في رأس المال الفكري في البنوك التجارية في المملكة العربية السعودية.
- قبول الفرضية الرئيسة الثالثة ونصها "يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية (0.05) ≤ α لرأس المال الفكري في الأداء المؤسسي في البنوك التجارية في المملكة العربية السعودية.
- قبول الفرضية الرئيسة الرابعة ونصها "يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية (0.05) ≤ α للذكاء الاصطناعي بأبعاده (النظم الخبيرة، التعلم الآلي التلقائي، سهولة الاستعمال) في الأداء المؤسسي بأبعاده (الكفاءة، الفعالية) من خلال رأس المال الفكري في البنوك التجارية في المملكة العربية السعودية.

2.5 توصيات الدراسة

1. توصي الدراسة إدارات البنوك التجارية في المملكة العربية السعودية الاستفادة من النظم الخبيرة التي يوفرها الذكاء الاصطناعي لاكتساب المعرفة من قواعد البيانات المخزنة لإيجاد الحلول للمشاكل المختلفة وتطبيقها من خلال الأداء المؤسسي ورأس المال الفكري لتساعدها في البقاء والاستمرار والمنافسة في بيئة الأعمال المصرفية.

2. توصي الدراسة إدارات البنوك التجارية في المملكة العربية السعودية بضرورة إيجاد أنظمة تعالج الأخطاء المحاسبية بشكل منطقي ومبرجًا، لزيادة القدرة والعمل بشكل تلقائي لرصد أي تلاعب فيها.
3. توصي الدراسة إدارات البنوك التجارية في المملكة العربية السعودية بضرورة إجراء المزيد من الإرشادات للعاملين لأهم المعلومات التي تساعد في تحسين الخدمة وتشغيل الكفاءات وتدريبها والحفاظ عليها، بالإضافة إلى الاهتمام بجميع أبعاد الذكاء الاصطناعي.
4. توصي الدراسة إدارات البنوك التجارية في المملكة العربية السعودية بضرورة تقييم أداء العاملين في إطار أهدافها الموضوعية، وتتبع خطط طويلة الأجل لتحقيق الأهداف المستقبلية.
5. توصي الدراسة إدارات البنوك التجارية في المملكة العربية السعودية بضرورة استقطاب العاملين والباحثين المتميزين من أجل الحفاظ على سمعة البنك وتميزه، وإعطائهم الصلاحية وحرية اتخاذ القرارات المتعلقة بأعمالهم اليومية، وتزويدهم بالتجهيزات المتعلقة بأنظمة المعلومات لإنجاز العمل.
6. توصي الدراسة بضرورة إعادة تقييم عملياتها الداخلية باستمرار بما يتلاءم مع التغييرات في بيئة العمل الخارجية لهذه البنوك وذلك من خلال استخدام التكنولوجيا الحديثة ونقل المعرفة والبحث والتطوير.

المراجع

أولاً: المراجع العربية

- أبو حماد، آلاء عبد الرحمن خضر، والسكارنة، بلال خلف. (2021). أثر التراصف الاستراتيجي على الأداء المؤسسي في شركات الاتصالات الأردنية (رسالة ماجستير غير منشورة). جامعة الاسراء الخاصة، عمان.
- ال عزام، سعد، & آل ظفيرة، فايز. (2023). أثر تطبيق الذكاء الاصطناعي على جودة اتخاذ القرارات في أمانة منطقة عسير خلال وباء كوفيد 19. المجلة العربية للإدارة، 43(4)، 360-347. doi: 10.21608/aja.2022.116479.1195
- ال عيون، إيمان محمود فلاح، والسكارنة، بلال خلف. (2021). أثر رأس المال الفكري على الأداء المؤسسي: دراسة تطبيقية على المستشفيات الخاصة في عمان (رسالة ماجستير غير منشورة). جامعة الاسراء الخاصة، عمان.
- إدريس، سلطانة (2021) أثر تطبيق الذكاء الاصطناعي على جودة القرار المتخذ داخل المؤسسات الاقتصادية، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة أحمد دراية أدرار، ولاية أدرار

- براج بوطيبة وحسنة، أقاسم (2021) دور بطاقة الأداء المتوازن في تقييم أداء المؤسسات الاقتصادية دراسة حالة مؤسسة ترانس كنال مجلة الاقتصاد وإدارة الأعمال المجلد 5، العدد2، 124-143
- بلعابد، فايزة وشاوي حنان (2019). دور الأنظمة الخبيرة في تقييم أداء المؤسسات الاقتصادية، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة بشار الجزائر.
- بوزرب خير الدين، وسحنون، هبة (2019) الذكاء الاصطناعي وتطبيقاته في القطاع المصرفي قراءة في التجربة الهندية مع دراسة حالة بنك HDFC، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة عنابة، الجزائر.
- بوعوة، هاجر (2019). تطبيقات الذكاء الاصطناعي الداعمة للقرارات الإدارية في منظمات الأعمال رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة الجزائر الجزائر.
- تجاري، فطيمة (2019) الذكاء الاصطناعي ودوره في تعزيز تنافسية المؤسسة الاقتصادية مقارنة نظرية، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة بلعباس الجزائر.
- الجابر، غدير (2020) أثر الذكاء الاصطناعي على كفاءة الأنظمة المحاسبية في البنوك الأردنية. رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة الشرق الأوسط، عمان، الأردن.
- الجابر، غدير محمد عودة، و الجعارات، خالد جمال. (2020). أثر الذكاء الاصطناعي على كفاءة الأنظمة المحاسبية في البنوك الأردنية (رسالة ماجستير غير منشورة). جامعة الشرق الأوسط، عمان.
- جباري، لطيفة (2017) دور نماذج الذكاء الاصطناعي في اتخاذ القرار في الجزائر، مجلة العلوم الإنسانية، المجلد 1 العدد 1
- الحاتمي، بدر بن سيف بن علي، والربابعة، فاطمة علي محمد. (2020). التخطيط الاستراتيجي وأثره في الأداء المؤسسي: المرونة الاستراتيجية متغيرا وسيطا: دراسة ميدانية على الهيئات العامة في سلطنة عمان (رسالة دكتوراه غير منشورة). جامعة مؤتة، مؤتة.
- حتامله، حابس، و دراوشة، نجوى (2019) الأداء المؤسسي ودوره في تحسين إنتاجية الجامعات الخاصة في شمال الأردن من وجهة نظر القادة الأكاديميين. مجلة الجامعة الأردنية، دراسات العلوم التربوية، المجلد 46، العدد 2.
- خوالد، أبو بكر، وعبد العزيز، سفيان (2019) تصورات موظفي الإدارتين العليا والوسطى الأثر تطبيقات الذكاء الاصطناعي على تحقيق الميزة التنافسية لمنظمات الأعمال، دراسة ميدانية بمؤسسة فرتيال، عناب الجزائر
- الديراوي، أيمن (2017) أثر التخطيط الاستراتيجي على أداء المنظمات ريادة المنظمات كمتغير وسيط (دراسة تطبيقية على المنظمات الأهلية العاملة في قطاع غزة مجلة الاقتصاد والأعمال للجامعة الإسلامية في غزة، المجلد 25 العدد 3

- الذبياني، منى (2020) الرشاقة التنظيمية مدخل لتحسين الأداء المؤسسي بالمدارس الثانوية في المملكة العربية السعودية مجلة كلية التربية، العدد 110
- الرحالة، يزيد سمير عبد الكريم، والشورة، عبد الله أحمد سليمان. (2020). أثر إدارة المواهب في رأس المال الفكري: دراسة تطبيقية في البنوك التجارية الأردنية (رسالة ماجستير غير منشورة). جامعة العلوم الإسلامية العالمية، عمان.
- الرشود، عوني (2018) التخطيط الاستراتيجي واستخدام بطاقات الأداء المتوازن في بناء ثقافة التميز في المؤسسات العامة، الكويت، المعهد العربي للتخطيط.
- رقايقية، فاطمة الزهراء (2019) الشبكات العصبية الاصطناعية مدخل لتقدير مخاطر القروض في البنوك التجارية، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة سوق أهراس، الجزائر
- الزيود، ساندرا علي، النعيمي، أحمد، والقسايمة، أنور. (2022). أثر الذكاء الاصطناعي على كفاءة الخدمات المصرفية: دليل من البنوك التجارية الأردنية (رسالة ماجستير غير منشورة). جامعة العلوم التطبيقية الخاصة، عمان.
- سعد الله، عمار، وشتوح، وليد (2019) / همية الذكاء الاصطناعي في تطوير التعليم، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة أهراس الجزائر
- شناوة، وسام والبكري، رياض (2018) دور الذكاء الصناعي في تحقيق رضا الزبون وانعكاسه على محاسبة التكاليف، مجلة دراسات محاسبية ومالية، المجلد 13 العدد 45
- العايب سهام (2019) استخدام الخوارزميات الجينية كإحدى تقنيات الذكاء الاصطناعي في مجال الاقتصاد وإدارة الأعمال، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة جيجل، الجزائر.
- عثمانية، أمينة (2019) المفاهيم الأساسية للذكاء الاصطناعي، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة عناية الجزائر
- عجام، إبراهيم (2018) الذكاء الاصطناعي وانعكاساته على المنظمات عالية الأداء " دراسة استطلاعية في وزارة العلوم والتكنولوجيا مجلة الإدارة والاقتصاد، العدد 115.
- العزب عماد (2021) الربح من الانترنت والاستثمار، عمان، الأردن، متجر عماد. عفيفي، جهاد (2015) الذكاء الاصطناعي والأنظمة الخبيرة عمان، الأردن، دار أمجد للنشر والتوزيع.
- الفضلي، صالح (2018) آلية عمل العقل عند الإنسان، الطبعة الأولى القاهرة، مصر، عصير الكتب للنشر والتوزيع.
- القسايمة، غازي محمد علي سلامة، وأبو سليم، خليل سليمان محمد. (2021). أثر الذكاء الاصطناعي في خصائص المعلومات المحاسبية: الدور المعدل لكفاءة الأنظمة المحاسبية في البنوك التجارية الأردنية (رسالة دكتوراه غير منشورة). جامعة العلوم الإسلامية العالمية، عمان.

- كافي، فريدة، وأكلي، زكية (2019) أنظمة النقل الذكية كأحد تطبيقات الذكاء الاصطناعي، رسالة ماجستير غير منشورة، إمارة دبي، الإمارات العربية المتحدة.
- المبيضين، سيف، والقضاة، ليث، والخرابشة، فارس (2016) أثر تطبيق بطاقة الأداء المتوازن على تعظيم الربحية في شركات الاتصالات الأردنية، المجلة الأردنية في إدارة الأعمال، المجلد 4، العدد 12.
- المري، عبد الله بخيت محمد البريدي، وعريقات، أحمد يوسف محمد. (2020). مستوى التمكين الإداري في المؤسسات الحكومية وأثرها على الأداء المؤسسي في وزارة المالية القطرية (رسالة ماجستير غير منشورة). جامعة عمان الأهلية، السلط.
- المقيطي، سجاد أحمد محمود، وأبو العلا، ليلى محمد حسني. (2021). واقع توظيف الذكاء الاصطناعي وعلاقته بجودة أداء الجامعات الأردنية من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس (رسالة ماجستير غير منشورة). جامعة الشرق الأوسط، عمان.
- 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.
- موسى عبد الله، وبلال احمد (2019) الذكاء الاصطناعي القاهرة المجموعة العربية للتدريب والنشر.
- النصر، خالد صالح مهدي، والشورة، عبد الله أحمد سليمان. (2022). رأس المال الفكري وأثره في إدارة الأزمات: الدور الوسيط للابتكار في المركز الوطني للأمن وإدارة الأزمات (رسالة دكتوراه غير منشورة). جامعة العلوم الإسلامية العالمية، عمان.
- هجيرة، شيخ (2018) دور الذكاء الاصطناعي في إدارة علاقة الزبون الالكتروني للقرض الشعبي الجزائر (CPA)، مجلة الأكاديمية للدراسات الاجتماعية والإنسانية، المجلد 10 العدد 2
- ياسين، سعد (2016). الإدارة الالكترونية، عمان، الأردن، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع.

ثانياً: المراجع الأجنبية

- Chernov, A., & Chernova, V. (2019). Artificial Intelligence in Management: Challenges And Opportunities. Economic and Social Development: Book of Proceedings, 133-140.
- Albertini, E., Berger-Remy, F., Lefrancq, S., Morgana, L., Petković, M. and Walliser, E. (2021). Voluntary disclosure and intellectual capital: how CEOs mobilise discretionary accounting narratives to account for value creation stemming from intellectual capital, Journal of Applied Accounting Research. 22 (4), 687-705, <https://doi.org/10.1108/JAAR-04-2020-0073>.
- Alhashmi, S., Salloum, S., & Abdallah, S. (2020). Critical Success Factors for Implementing Artificial Intelligence (AI) Projects in Dubai Government United Arab Emirates (UAE) Health

Sector: Applying the Extended Technology Acceptance Model (TAM), Unpublished Master Thesis, The British University in Dubai, Dubai. UAE.

- AlSedrah, K. (2017). Artificial Intelligence, Unpublished Master Thesis, American university of the Middle East, Kuwait.
- Bamel, U., Pereira, V., Del Giudice, M. and Temouri, Y. (2020). The extent and impact of intellectual capital research: a two decade analysis, *Journal of Intellectual Capital*, 23(2), 375-400. <https://doi.org/10.1108/JIC-05-2020-0142>
- Bany Ersheed, W. (2020). The Mediating Role of Entrepreneurship between the Strategic Agility and Firm's Performance: Afield Study at Five-Star Hotels in Jordan. Unpublished Master Thesis, AL Al-bayt university. Jordan.
- Bellucci, M., Marzi, G., Orlando, B., & Ciampi, F. (2021). Journal of Intellectual Capital: a review of emerging themes and future trends, *Journal of Intellectual Capital*, 22 (4).744-767. <https://doi.org/10.1108/JIC-10-2019-0239>
- Chukwudi, O., Echefu, S., Boniface, U., Victoria, C. (2018). Effect of Artificial Intelligence on the Performance of Accounting Operations among Accounting Firms in South East Nigeria. *Asian Journal of Economics, Business and Accounting*, 7(2): 1-11
- Dahri, A., Amin, S., & Waseem, M. (2019). Effect of Strategic Leadership on Organizational Performance through Knowledge Management, *Journal of Managerial Sciences*, 13(2) 56-70.
- Davenport, T and others. (2020). How artificial intelligence will change the future of marketing *Journal of the Academy of Marketing Science*, Vol.48, pp.24-42.
- Davies, T. (2020). The real success factors on projects. *International Journal of Project Management*, 20.
- Fatkhiev, A., Murtazina, G., & zinovyeva, A. (2016). The human capital management by smoothing of spatial polarization of the region. *academy of marketing studies journal*, 20, 63-69.
- Karthikeyan, J., Hie, T. & Jin, N. (2021). *Engineering and Technology*. London: Lordine Nuovo.
- Khalique, M., Hina, K., Ramayah, T., & Shaari, J.A.N.b. (2020). Intellectual capital in tourism SMEs in Azad Jammu and Kashmir, Pakistan, *Journal of Intellectual Capital* 21 (3), 333-355. <https://doi.org/10.1108/JIC-11-2018-0206>
- Krejcie, R. V., & Morgan, D. W., (1970). Determining sample size for research activities. *Educational and psychological measurement*, 30 (3), 607-610. Nadimpalli, M. (2017).

- Artificial Intelligence Risks and Benefits. International Journal of Innovative Research in Science, Engineering and Technology, 6. Norton, D. & Kaplan, R. (1990). The Balanced Scorecard: Measures that drive performance. United States of America, Harvard Business.
- Sokolov, D., & Zavyalova, E. (2021). Human resource management systems and intellectual capital: is the relationship universal in knowledge-intensive firms. International Journal of Manpower, 42 (4), 683-701. <https://doi.org/10.1108/IJM-11-2018-0372>.
 - Soni, N., Sharma, E. K., Singh, N., & Kapoor, A. (2019). Impact of artificial intelligence on businesses: from research, innovation, market deployment to future shifts in business models. arXiv preprint arXiv:1905.02092.
 - Tsai CH; Mutuc EB. (2020). Evidence in Asian Food Industry: Intellectual Capital, Corporate Financial Performance, and Corporate Social Responsibility, International Journal Of Environmental Research and Public Health [Int J Environ Res Public Health], ISSN: 1660-4601, 20, 17 (2).
 - Tuomi, I. (2018). The Impact of Artificial Intelligence on Learning, Teaching, and Education. Policies for the future. Publications Office of the European Union, Luxembourg, ISBN 978-92-79-97257-7.
 - Uren, V. (2020). Critical Success Factors for Artificial Intelligence Projects. Unpublished Master Thesis, Aston Business School, Aston University Birmingham.
 - Wilson, H. J., & Daugherty, P. R. (2018). Collaborative intelligence: Humans and AI are joining forces. Harvard Business Review, 96(4), 114-123.
 - Yawalkar, M. V. V. (2019). A study of artificial intelligence and its role in human resource management. International Journal of Research and Analytical Reviews (IJRAR), 6(1), 20-24.
 - Zahedi, M.R. and Naghdi Khanachah, S. (2021). The effect of knowledge management processes on organizational innovation through intellectual capital development in Iranian industrial organizations, Journal of Science and Technology Policy Management, 12 (1), 86-105. <https://doi.org/10.1108/JSTPM-11-2019-0113>

ملاحق

استمارة استبيان

السلام عليكم ورحمة الله وبركاته

أخي الكريم / أختي الكريمة

تحية طيبة وبعد،

يقوم الباحثين بإجراء دراسة حول قياس أثر الذكاء الاصطناعي في الأداء المؤسسي: متغير وسيط رأس المال الفكري في البنوك التجارية العاملة بالمملكة العربية 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.

وأقدم 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.

ونفضلوا بقبول فائق التقدير والاحترام

أولاً: البيانات الشخصية

- 1- النوع الاجتماعي ذكر أنثي
- 2- الفئة العمرية أقل من 30 سنة من 30-أقل من 40 سنة من 40 - أقل من 50 سنة من 50 سنة فأكثر
- 3- المؤهل العلمي دبلوم كلية مجتمع بكالوريوس ماجستير دكتوراه
- 4- سنوات الخبرة أقل من 5 سنوات من 5 سنوات -10 سنة من 10 سنة -أقل من 15 سنة من 15 سنة فأكثر
- 5- المسمي الوظيفي مدير رئيس قسم مشرف إداري

ثانيا محاور الاستبيان

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

الرقم	البعد	أوافق بشدة	أوافق	محايد	معارض	معارض بشدة
النظم الخبيرة						
1	يستخدم البنك النظم الخبيرة لتحسين عملية صنع القرار في البنك من خلال المعلومات المخزنة في قواعد والبيانات.					
2	يصمم البنك نظم الخبيرة لمعالجة الأحداث والعمليات الحسابية					
3	يساعد النظم الخبيرة في اكتساب المعرفة من قواعد البيانات المخزنة في البنك.					
4	يستخدم البنك النظم الخبيرة في تطوير حلول للمشاكل المختلفة					
5	نساعد النظم الخبيرة المديرين في عملية التخطيط واتخاذ القرارات.					
التعلم الآلي التلقائي						
1	يستطيع النظام الخاص بالبنك معالجة المشاكل التي يمكن أن تواجهه بشكل تلقائي					
2	تعالج أنظمة البنك الأخطاء المحاسبية بشكل منطقي ومبرج.					
3	تتميز أنظمة البنك بالقدرة التلقائية على رصد أي تلاعب فيها.					
4	ترتبط أنظمة البنك ببعضها في أن واحد وبصورة متكاملة وفاعلية.					
5	يحتفظ النظام المحاسبي لدى البنك بنسخة من البيانات تلقائياً بحال حدوث خلل مفاجئ لشبكة البنك					
سهولة الاستعمال						
1	يرشد البنك العاملين لأهم المعلومات التي تساعد في تحسين الخدمة					
2	يعمل البنك على تحسين أدوات التواصل مع البنوك الأخرى					
3	يوفر البنك أجهزة حديثة لتحسين الأداء مع الجميع					
4	يسهل الأداء الجيد في البنك عملية التنظيم الإداري					

المحور الثاني: الأداء المؤسسي، ضع إشارة (✓) في المربع المناسب لاختيارك:

الرقم	البعد	أوافق بشدة	أوافق	محايد	معارض	معارض بشدة
الكفاءة						
1	تطبق إدارة البنك أحدث التقنيات بما يساعد على سرعة أداء الخدمة.					
2	تسعى إدارة البنك لاستبعاد الأنشطة التي لا تضيف قيمة.					
3	تسهل نظم المعلومات المستخدمة بإدارة البنك في تخفيض تكلفة الخدمات.					
4	تتبنى إدارة البنك مبدأ خفض الكلفة.					
5	تسعى إدارة البنك لزيادة إنتاجية العاملين.					
6	تقوم إدارة البنك باستثمار الموارد المتاحة لتحقيق أهداف الجودة بشكل جيد.					
7	تتميز إدارة البنك بالمحافظة على تقديم الخدمات بأقل تكلفة مقارنة بالبنوك الأخرى.					
8	تتزايد خدمات البنك سنويًا مقارنة بالبنوك الأخرى.					
9	تستثمر إدارة البنك نشاطات الزائدة للعاملين للحصول على الخدمة أفضل.					
10	تستخدم إدارة البنك التكنولوجيا لتقليل وقت إنجاز الخدمة.					
الفعالية						
1	يحدد البنك أهداف واضحة سهلة التحقيق					
2	تسهل جهود الإدارة نمو وتطوير إدارة البنك.					
3	تقيم إدارة البنك أدائها في إطار أهدافها الموضوعية.					
4	تتبع إدارة البنك خطط طويلة الأجل لتحقيق أهدافها.					
5	تستخدم الخطط الحالية للبنك لتحقيق الأهداف المستقبلية					
6	تضع إدارة البنك خطط بديلة لمواجهة تقلبات بينها.					
7	يتوفر لدى إدارة البنك نظام معلومات تكنولوجية					

المحور الثالث: رأس المال الفكري، ضع إشارة (√) في المربع المناسب لاختيارك:

معارض بشدة	معارض	محايد	أوافق	أوافق بشدة	البعد	الرقم
					تعتمد إدارة البنك تطوير معارف الموارد البشرية كأولوية استراتيجية.	1
					تعتمد إدارة البنك خططاً تدريبية لتطوير قدرات جميع العاملين بصورة مستدامة.	2
					تطبق إدارة البنك المسؤولية الاجتماعية تجاه العاملين.	3
					تستقطب إدارة البنك عاملين وباحثين متميزين من أجل الحفاظ على سمعتها المميزة.	4
					تشرح إدارة البنك الإجراءات الخاصة بها في أدلة يسهل الرجوع إليها من قبل العاملين.	5
					يملك العاملون في إدارة البنك حرية اتخاذ القرارات المتعلقة بأعمالهم اليومية.	6
					تحرص إدارة البنك على تزويد العاملين بالتجهيزات المتعلقة بأنظمة المعلومات لإنجاز العمل.	7

القيادة الأخلاقية ودورها في بناء الثقافة التنظيمية في المؤسسات التعليمية الابتدائية في منطقة الدمام

مها حمود درويش الخالدي

ماجستير إدارة الأعمال، كلية الإدارة، جامعة ميد أوشن

Mahati.alkh@hotmail.com

وليد عبد الجواد سليمان صديق، الفيصل عبد الحميد محمد حسن

كلية الإدارة، جامعة ميد أوشن

المستخلص

هدفت الدراسة إلى الكشف عن دور القيادة الأخلاقية في بناء الثقافة التنظيمية في المؤسسات التعليمية في منطقة الدمام ولتحقيق هدف الدراسة تم إتباع المنهج الوصفي التحليلي بحيث تم اختيار عينة عشوائية طبقية من قادة مدارس بلغ عددهم (١٣) قائداً و (٣٧) مشرفاً تعليمياً وإداري و (٣) مدير إدارة و (٤١) رئيس قسم و (٧٩) مهن قياديه أخرى وتم تطبيق الاستبانة الإلكترونية عليهم وتوصلت الدراسة إلى ما يلي:

1. وجود درجة ممارسة عالية للقيادة الأخلاقية لديهم وكذلك وجود درجة كبيرة من ممارسة الثقافة التنظيمية في المؤسسات التعليمية الابتدائية في منطقة الدمام.
 2. كما وجدت علاقة ارتباطية وثيقة على دلالة إحصائية عند مستوى (٠.٠١) بين القيادة الأخلاقية ودورها في الثقافة التنظيمية عند المؤسسات التعليمية عينة الدراسة.
 3. أن القياديين أفراد الدراسة أغلبهم موافقون بشدة على درجة ممارسة القيادة الأخلاقية فيما يتعلق بأبعاد سلوكيات العلاقات الإنسانية والشخصية والمهنية.
 4. أن القياديين أفراد الدراسة أغلبهم موافقون بدرجة متوسطة على درجة الثقافة التنظيمية فيما يتعلق بعناصرها وهي القيم والمعتقدات والأعراف وأخيراً التوقعات.
- الكلمات المفتاحية: القيادة الأخلاقية، الثقافة التنظيمية، المؤسسات التعليمية.

The Ethical Leadership, Role's in Building Organizations Culture in Primary Educational Institutions in Dammam Region

Maha Homoud Alkhaldi

MBA, School of Management, Mid-Ocean University
Mahati.alkh@hotmail.com

Walid Soliman Sadek and Al-Faisal Abdul Hamid

School of Management, Mid-Ocean University

Abstract

The study aimed to reveal the role of ethical leadership in building organizational culture in educational institutions in the Dammam region. To achieve the goal of the study, the descriptive analytical approach was followed, so that a stratified random sample of school leaders was selected, numbering (13) leaders, (37) educational and administrative supervisors, and (3) Department director, (41) department heads, and (79) other leadership professions. The electronic questionnaire was applied to them, and the study concluded the following:

1. There is a high degree of practicing ethical leadership among them, as well as a large degree of practicing organizational culture in primary educational institutions in the Dammam region.
2. There was also a close, statistically significant correlation at the level of (0.01) between ethical leadership and its role in the organizational culture of the educational institutions in the study sample.
3. Most of the leaders in the study strongly agreed on the degree of practicing ethical leadership with regard to the dimensions of human, personal, and professional relations behaviors.

4. Most of the leaders in the study agreed to a moderate degree on the degree of organizational culture with regard to its elements, which are values, beliefs, norms, and finally, expectations.

Keywords: Ethical Leadership, Organizational Culture, Educational Institutions.

الفصل الأول

المقدمة

الأخلاق هي الركيزة المهمة لأي مجتمع وقد شغلت الأخلاق اهتمام الفلاسفة والمفكرين والعلماء عبر العصور لأنها ترتبط ارتباط وثيق بالسلوكيات البشرية ، كما اهتم الدين الإسلامي الحنيف بهذه القيمة لدى المجتمع الإسلامي وحث عليها ، وعندما بعث النبي صلى الله عليه وسلم لنشر الدعوة الإسلامية كان أيضاً بعث ليتمم مكارم الأخلاق وتعد المؤسسات التعليمية وبالأخص الابتدائية هي الركيزة الأساسية لغرس القيم الأخلاقية ، وتزداد أهميتها عندما تكون قياداتها ومشرفيها هم اللبنة الأولى لتحقيق البناء لهذه المؤسسة سواء للفرد أو المجتمع في مختلف المجالات.

كما أن القيادة الأخلاقية من القيادة المشهود لها بفعاليتها، إذ أن لها تأثيرات إيجابية على أنماط سلوك الموظفين، وتحتوي على عدة مجالات ومعايير مثل الصفات الشخصية الأخلاقية، وصفات العمل بروح الفريق وصفات العلاقات الإنسانية التي تتأثر بشكل كبير على الإنتاج وعلى إنجازهم الوظيفي. كل هذه المعايير تحدد في أي مستوى يكون القائد الإداري يستخدم أنماط القيادة الأخلاقية في المنظمة (القرني والزائدي، ٢٠١٦ ص ١٢).

ومع توسع الأعمال في المؤسسات التربوية وتعظيم المسؤوليات وكثرة أعبائها فتتطلب من العاملين على إدارتها ومسؤولياتها والمهمات حيث تشتمل كل مؤسسه على القواعد والآداب والأخلاقية عمليات تختلف عن الأخريات ولأن كل الأعمال تتضمن مجموعة من الأخلاقيات التي يلتزم بها العاملين. "تريفينو و براون" (Trevino, Brown, 2004 , P74).

ويكشف عدم الالتزام بالقيادة الأخلاقية إفساد المنظومة التعليمية إدارةً وتعليماً وتعلماً حيث يتدنى احترام العاملين للقائد، وتنخفض جودة التعليم والتعلم وتزداد المنازعات في العمل ويتولد الإحباط عند العاملين ثم يزدهر الاتصال القائم على ردود الفعل السريعة بدلاً من الرؤية والتخطيط السليم ويكون التركيز على الجانب الكمي بدل من النتائج النوعية (عابدين، ٢٠٠٥) (الغالي والعامري، ٢٠٠٥).

وتعد الثقافة التنظيمية أحد المفاهيم الأساسية في الإدارة الحديثة والتي تؤثر على نجاح أو فشل المؤسسة، ولكل مؤسسة ثقافتها التنظيمية التي تخصصها والتي يلتزم بها العاملون في هذه المؤسسة وتمثل بمجموعها مجموعة المعايير التي تحدد كل ما هو مرغوب من السلوك، فبالتالي إن الثقافة التنظيمية ميزة تتفرد بها المؤسسة عن المؤسسات الأخرى. (عبد الرزاق وعباس وأحمد، ٢٠١٩).

وقد انتقل مفهوم الثقافة التنظيمية إلى المجال التربوي والتعليمي وخاصة المؤسسات التعليمية لأنها تعتبر تنظيم اجتماعي ذو شخصية خاصه تتميز عن غيرها. فلكل مؤسسة تعليمية ثقافتها الخاصة ذات نسق معين من القيم المعقدة التي تحكم العلاقات الاجتماعية بين الأفراد كالعادات والقوانين التي يعبر من خلالها عن أخلاقيات العمل. وتظهر أهمية هذا المفهوم من كونه الإطار المرجعي الذي يعتمد على تحديد سلوك العاملين، ونماذج السلوك والعلاقات التي يجب إتباعها والاسترشاد بها. (الدوسري والألفي، ٢٠١٩).

كما عرف ناشرون (Nasrun , 2017) الثقافة التنظيمية بأنها مجموعة من المعتقدات والقيم والمعايير التي يتم تطويرها في المنظمة كمبادئ توجيهية سلوكية للأعضاء لحل قضايا التكيف الخارجي والتكامل الداخلي.

- مشكلة الدراسة

إن غياب القيادة الأخلاقية في المؤسسات التعليمية يعتبر فشلاً في تحقيق أهدافها ويؤدي ذلك إلى هدم القيم وانهارها وضعف معنويات العاملين فيها وفقد الثقة بقائدها، وتشير التجارب إلى أن أخلاقيات القيادة من المنظور الضيق واقتصرها على الربح أو المحسوبة قد يؤدي إلى ممارسات سيئة بسبب تجاهل الممارسات الأخلاقية. (عفيفي وكمال، ٢٠٢٢، ص ٣٦١، ٣٦٠).

والثقافة التنظيمية تؤثر في القيادة الأخلاقية بشكل إيجابي في المؤسسات التعليمية الابتدائية في الدمام إى تُظهر مستويات عالية من الأداء القيادي العالي وذلك يوضح طبيعة القيادة الأخلاقية ودورها في القافة التنظيمية في المؤسسات التعليمية الابتدائية في منطقة الدمام.

بصيغةٍ أخرى تكمن مشكلة البحث في محاولة معرفة القيادة الأخلاقية ودورها في بناء الثقافة التنظيمية في المؤسسات التعليمية الابتدائية في منطقة الدمام ويُعد موضوع القيادة الأخلاقية من السمات المهمة التي تعمل على تفسير وفهم الكثير من القيم المرتبطة ببناء الثقافة التنظيمية في المؤسسات التعليمية.

- أهمية الدراسة

تبرز أهمية الدراسة في الجانبين العلمي والعملي فيما يلي:

• الأهمية العلمية:

- تتمثل في إلقاء الضوء على القيادة الأخلاقية ودورها في بناء الثقافة التنظيمية في المؤسسات التعليمية في منطقة الدمام، عرض الإطار النظري والدراسات السابقة المفسرة للقيادة الأخلاقية وأبعادها وأهميتها.
- يتوقع الباحث أن تسعى الدراسة لتقارب الدراسات الميدانية والبحوث المتعلقة بالقيادة الأخلاقية والثقافة التنظيمية.

• الأهمية العملية "التطبيقية":

- قد تكون هذه الدراسة مرجع للمؤسسات التعليمية فيما يتعلق بدرجة ممارسة القيادة الأخلاقية ومستوى بناء الثقافة التنظيمية لدى المعلمين والإداريين بشكل يحفزهم على الاستراتيجيات والسلوكيات والقيام بواجباتهم ومهامهم بشكل أفضل.
- قد تسهم هذه الدراسة ونتائجها في تسليط نظر القادة والمشرفين في المؤسسات التعليمية الإبتدائية إلى ضرورة تنمية القيادة الأخلاقية لما لها دور في بناء الثقافة التنظيمية في المؤسسات التعليمية عينة الدراسة.

- أهداف الدراسة

- تهدف الدراسة إلى التعرف على دور القيادة الأخلاقية ودورها في بناء الثقافة التنظيمية في المؤسسات التعليمية الإبتدائية في منطقة الدمام وتتفرع منه بعض الأهداف الفرعية وهي كما يلي:
1. تحديد درجة ممارسة أبعاد القيادة الأخلاقية في المؤسسات التعليمية الإبتدائية في منطقة الدمام.
 2. التعرف على مستوى الثقافة التنظيمية في المؤسسات التعليمية في منطقة الدمام.
 3. الكشف عن العلاقة الارتباطية بين أبعاد القيادة الأخلاقية لدى المؤسسات التعليمية بإدمان والثقافة التنظيمية.

- تساؤلات الدراسة (الفروض)

تتلخص أسئلة الدراسة فيما يلي:

- هل تتبنى المؤسسات عينة الدراسة مفاهيم القيادة الأخلاقية؟
- إلى أي مدى المؤسسات عينة الدراسة لديها المعلومات الكافية عن الثقافة التنظيمية؟
- وهل يوجد علاقة فعلية بين القيادة الأخلاقية والثقافة التنظيمية؟
- وأخيراً ما دور القيادة الأخلاقية في بناء الثقافة التنظيمية في المؤسسات التعليمية في الدمام؟

- الدراسات السابقة

تم الاطلاع على دراسات سابقة عديدة ترتبط بموضوع الدراسة، وكان من أجل اكتشاف خلفية واضحة عن موضوع البحث وحتى تتم الاستفادة من الدراسات السابقة وهي على النحو التالي:

أولاً الدراسات المتعلقة بالقيادة الأخلاقية:

■ الدراسات العربية:

دراسة حياة الحربي (٢٠١٩) درجة ممارسة أعضاء هيئة التدريس بجامعة أم القرى للقيادة الأخلاقية وانعكاسها على الطلبة في توجهات الجامعة الاستراتيجية وهدفت الدراسة للتعرف على درجة ممارسة الهيئة التدريسية بالجامعة للقيادة الأخلاقية في نظر طلبة الجامعة ومدى تأثير ممارستها فيهم وتوصلت الدراسة الى أن درجة ممارسة أعضاء هيئة التدريس للقيادة الأخلاقية في جامعة أم القرى متوسطة وأن تأثير ممارستها على الطلبة بدرجة متوسطة ووجوده علاقة ارتباطية إيجابية بين ممارسة القيادة الأخلاقية من هيئة التدريس وتأثير على الطلبة.

دراسة الصقر (٢٠١٨) بعنوان القيادة الأخلاقية وعلاقتها بالولاء التنظيمي لمنسوبات الإدارة العامة للتعليم في منطقة تبوك. استهدفت الدراسة واقع ممارسه مديرات الإدارة لأبعاد القيادة الأخلاقية بالإدارة العامة للتعليم في منطقة تبوك ومدى تحقق الولاء التنظيمي لمنسوبات الإدارة العامة للتعليم في منطقة تبوك من وجهة نظرهن وكانت نتائج الدراسة في أن درجة ممارسة مديرات الإدارات لأبعاد القيادة الأخلاقية بالإدارة العامة للتعليم بمنطقة تبوك عالية، أيضاً جميع أبعاد القيادة الأخلاقية بالإدارة العامة للتعليم في منطقة تبوك درجتها كبيرة ، وخرجت الدراسة بعدد من التوصيات منها تعزيز القيادة الأخلاقية لدى مديرات الإدارات بالإدارة العامة للتعليم من خلال إعادة النظر في معايير اختيار القيادات التربوية أصبح البعد الأخلاقي محورياً أساسياً في اختباراتهن.

دراسة القرني والزائدي (٢٠١٦) بعنوان القيادة الأخلاقية ومشرفات الأقسام الأكاديمية بجامعة تبوك وعلاقته بسلوك الصمت التنظيمي لدى أعضاء هيئة التدريس. وقد هدفت الدراسة بالوقوف على طبيعة العلاقة بين القيادة الأخلاقية عند رؤساء ومشرفين الأقسام الأكاديمية بجامعة تبوك ومستوى سلوك الصمت التنظيمي عند أعضاء هيئة التدريس وتم استخدام المنهج الوصفي الارتباطي في الدراسة وقد توصلت الدراسة إلى عدة نتائج منها أن مستوى القيادة الأخلاقية والصمت التنظيمي لدى رؤساء ومشرفات الأقسام الأكاديمية في جامعة تبوك كانت مرتفعة حيث أن هناك ارتباط بين كل من القيادة الأخلاقية وبين سلوك الصمت التنظيمي وتم التوصية بضرورة الاهتمام بممارسة القيادة الأخلاقية على مختلف مجالاتها.

دراسة خليل (١٤٣٦ هـ) كانت بعنوان أبعاد وخصائص القيادة الأخلاقية في الأجهزة الحكومية بمنطقة تبوك وهدفت الدراسة إلى اقتراح نماذج متوازن للقيادة الأخلاقية وتحديد أبعادها ودرجة أهمية أبعادها تطبيقها على الأجهزة الحكومية بالمملكة العربية السعودية وتم استخدام المنهج الوصفي الارتباطي في الدراسة وتم التوصل إلى عدة نتائج منها أهمية أبعاد القيادة الأخلاقية وهي المعايير الأخلاقية والسمات الشخصية للقائد ثم السلوكيات الوظيفية وآخرها المهارات الشخصية للقائد الأخلاقي ، وعدم وجود اختلاف معنوي في أبعاد القيادة الأخلاقية من جهة عدد سنوات الخبرة ومستوى التعليم.

■ الدراسات الأجنبية:

دراسة بورز (Bowers, 2009) فقد تم ربط العلاقة بين القيادة الأخلاقية ومستويات الكفاءة الجماعية في المدارس الأمريكية من وجهة نظر المعلمين، فقد كانت العينة من (٦٥) معلماً من مختلف المراحل الدراسية وتم تطبيق مقياس القيادة التربوية واستبيانات للكفاءة الجماعية، وكانت النتائج بين ارتفاع درجة ممارسة مديري المدارس للقيادة الأخلاقية من وجهة نظر المعلمين.

دراسة آلان مارشال (Alan Marshall 2012) بعنوان القيادة الأخلاقية والنمطية والنزاهة والثقة وفعالية القائد، وقد كانت تهدف إلى معرفة العلاقة بين القيادة الأخلاقية والنمطية والنزاهة والثقة وفعالية القائد، وبناء نموذج لتلك العلاقة، وقد تم اختيار عينة عشوائية من (٢٠٠) من أعضاء القوات الجوية في ولاية فيرجينيا في أمريكا عن طريق الاستبانة. وقد تم التوصل إلى أهم النتائج وهي وجود علاقة ارتباطية إيجابية بين القيادة الأخلاقية وفعالية القائد وتتوسط هذه العلاقة النزاهة وثقة التابعين وكذلك وجود ارتباط إيجابي بين القيادة الأخلاقية وثقة التابعين ونمطية القائد وثقة التابعين للقائد، وتتوسط هذه العلاقة نزاهة القائد.

دراسة جينفر (Jennifer Ah-lion Uma Bhowon,2017) بعنوان القيادة واتخاذ القرارات الأخلاقية بين مدراء موريشيوس وهدفت الدراسة للتعرف على العلاقة بين القيادة واتخاذ القرارات الأخلاقية وقد تم استخدام المنهج الوصفي عن طريق المقابلات وكانت نتائج الدراسة أن للقيادة أثر سلبي على المرؤوسين فيما يتعلق في القضايا الأخلاقية من ضمنها الكفاية بسبب المحسوبية والمحابة السياسية أدى إلى الإمكانية الزائفة وتأثير العوامل الثقافية.

دراسة أنيل (Anil Kadir ERANIL & Faith Mutlu,2017) بعنوان العلاقة بين سلوكيات مدراء المدارس الأخلاقية في القيادة والممارسات المناخية الإيجابية. وهدفت الدراسة لمعرفة العلاقة بين سلوكيات مدراء المدارس الأخلاقية في القيادة والممارسات الإيجابية وقد تم استخدام المنهج الوصفي وتوصل الدراسة إلى عدة نتائج منها أن هناك علاقة إيجابية عالية بين مديري المدارس الأخلاقية ومستويات القيادة والممارسات المناخية الإيجابية في المدرسة ذات أهمية لرفع مستويات السلوك

القيادي الأخلاقي لمديري المدارس وقد يؤثر على الإنجاز الأكاديمي والاجتماعي للطلاب وسلوكيات المعلمين.

ثانياً: الدراسات المتعلقة بالثقافة التنظيمية: ■ الدراسات العربية:

دراسة حمزة (٢٠١٩) كانت الدراسة بعنوان أثر الثقافة التنظيمية على الالتزام الوظيفي وهدفت إلى التوصل لأثر الثقافة التنظيمية على الالتزام في مركز التكوين المهني، وتم استخدام المنهج الوصفي التحليلي وخرجت النتائج بأن الثقافة التنظيمية تعدل العلاقة بين إدارة الجودة وبين الأداء فينبغي دعم الثقافة التنظيمية والعمل على استمرارها والمحافظة عليها لما لها من تأثير في تعزيز ممارسات الجودة الشاملة.

دراسة الجيلاني (٢٠١٧) الدراسة بعنوان علاقة الثقافة التنظيمية بالالتزام الوظيفي وهدفت الدراسة لمعرفة العلاقة بين الثقافة التنظيمية والالتزام الوظيفي في مؤسسة سولنغاز بالوادي وتم استخدام المنهج الوصفي التحليلي وكانت النتائج تشير بوجود علاقة ارتباطية قوية ذات دلالات إحصائية بين الثقافة التنظيمية والالتزام الوظيفي وتبين انه كلما كانت الثقافة التنظيمية ذات مستوى عالي أدى إلى ارتفاع مستوى الالتزام الوظيفي.

دراسة العزام (٢٠١٥) عنوان الدراسة أثر الثقافة التنظيمية على سلوك المواطنة التنظيمية وهدفت إلى معرفة الأثار التي تلحقها الثقافة التنظيمية في تحفيز وبناء سلوكيات المواطنة التنظيمية في الممارسات الإدارية لدى العاملين في بلدية الوسطية في محافظة اربد وقد تم استخدام الوصف التحليلي وقد خرجت الدراسة لوجود أثر متوسط للثقافة التنظيمية على المواطنة التنظيمية في المنطقة عينة الدراسة وتوصلت الدراسة إلى لضرورة تمكين العاملين في المنظمة وإعطائهم صلاحيات أكبر مما يساهم في تقوية الثقافة التنظيمية وانعكس ذلك على المواطنة التنظيمية .

دراسة بن قرقور (٢٠١٠) وهي بعنوان الثقافة التنظيمية مدخل استراتيجي لإحداث التطوير التنظيمي فقد هدفت الدراسة إلى قياس تأثير الثقافة التنظيمية على التطوير التنظيمي في شركة المحنة الصناعية وتم استخدام المنهج الوصفي التحليلي وكانت النتائج تشير أن المنظمة عينة الدراسة تعاني من مشاكل في البعد الثقافي وأدى ذلك إلى انخفاض مستوى الفعالية التنظيمية.

■ الدراسات الأجنبية:

دراسة موهنتي وراث (Mohanty & Rath,2012)عنوان الدراسة أثر الثقافة التنظيمية على المواطنة التنظيمية وهدفت لمعرفة الأثر الذي تتركه الثقافة التنظيمية على المواطنة التنظيمية في ثلاث قطاعات

التصنيع وتكنولوجيا المعلومات والمصرفي وكانت النتائج أن الثقافة التنظيمية ترتبط ايجابياً بالمواطنة التنظيمية عند الشركات الثلاث عينة الدراسة وتمت التوصية بالقيام بدراسات أخرى حول علاقة الثقافة التنظيمية بالمواطنة التنظيمية في القطاعات العديدة مع التركيز على القطاع الاجتماعي. دراسة روس وبول (Rose & Paul,2018) بعنوان الثقافة التنظيمية في الجامعات الحكومية في كينيا وهدفت الدراسة إلى معرفة تأثير أربع أنواع من الثقافة التنظيمية وهي ثقافة القوة وثقافة الشخص واخيراً ثقافة الدور في أداء الجامعات عينة الدراسة وتم استخدام المنهج الوصفي التحليلي والنتيجة أن أن الثقافات الأربعة لها تأثير كبير جداً في أداء الجامعات عينة الدراسة.

دراسة عظيم وأحمد وحيدر وساجد (Azeem, Ahmed,Haider&Sajjad,2021) بعنوان العلاقة بين الثقافة التنظيمية ومشاركة المعرفة والابتكار التنظيمي والميزة التنافسية وهدفت الدراسة للتعرف على هذه الدراسة وتم استخدام المنهجية الكمية وبينت النتائج أن الثقافة التنظيمية ومشاركة المعرفة والابتكار التنظيمي تؤثر ايجابياً على الميزة التنافسية وأظهرت أن مشاركة المعرفة والابتكار التنظيمي هما المحرك الأساسي لاكتساب ميزه تنافسية.

ثالثاً: التعليق على الدراسات السابقة:

من خلال هذه الدراسات فقد تم الاستفادة منها في تكوين فهم أعمق لمشكلة الدراسة وأهدافها وأهميتها بناءً على دراسة الإطار النظري لها، وساعدت أيضاً على بناء أدوات الدراسة واختيار المنهج العلمي للدراسة كما تم اختيار الأساليب الإحصائية للدراسة وفقاً للدراسات السابقة.

- المنهجية وطرق البحث

تم استخدام المنهج الوصفي التحليلي لتحقيق أهداف الدراسة وذلك من خلال دراسة ميدانية لمعرفة دور القيادة الأخلاقية في بناء الثقافة التنظيمية في المؤسسات التعليمية الابتدائية في منطقة الدمام وذلك لأهمية هذا المنهج في تناول الدراسات والمؤشرات البحثية وهو يعد أكثر المناهج ملائمة لدراستنا الحالية لاعتماده على وصف الواقع الحقيقي لأي ظاهرة ويحلل النتائج وتوضيح الاستنتاجات.

مجتمع الدراسة

يتكون مجتمع الدراسة من قائدي المدارس الابتدائية في منطقة الدمام ومديري إدارة التعليم والمشرفين الإداريين ورؤساء الأقسام في نفس المنطقة عينة الدراسة.

عينة الدراسة

تم اختيار عينة عشوائية بالطريقة الطبقيية وتم تطبيقها على عينة مكونة من (١٧٣) عينة موزعة ما بين قائد ومدير إدارة ومشرف ورئيس قسم بنسبة استجابة بلغت ٤٣،٢٪ من مجتمع الدراسة.

- أدوات الدراسة (أدوات جمع البيانات)

تم تطبيق استبانة إلكترونية وتوزيعها على قادة مدارس ومدراء الإدارات ورؤساء الأقسام والمشرفين في المؤسسات الابتدائية في منطقة الدمام لتوضيح الرؤية وإعطاء صورة عن دور القيادة الأخلاقية ودورها في بناء الثقافة التنظيمية في المؤسسات التعليمية الابتدائية في منطقة الدمام وتعزيز نتائج الدراسة في أرض الواقع واشتمل الاستبيان على ما يلي:

الجزء الأول:

متغيرات أساسية تشتمل على متغير الجنس، الدور الوظيفي، سنوات الخبرة والتي لها مؤشرات على نتائج الدراسة وتعكس خلفية علمية لعينة الدراسة كما هي موضحة حسب الجدول (1).

جدول (1)

النسبة	التكرار	المعلومات الديمغرافية
١٣.٨٧	٢٤	ذكر
٨٦.١٣	١٤٩	أنثى
٪ ١٠٠	١٧٣	المجموع
		سنوات الخبرة
١٠.٩٨	١٩	أقل من ٥ سنوات
٢٤.٨٦	٤٣	أقل من ١٠ سنوات
٦٤.١٦	١١١	أقل من ١٥ سنة
٧.٥١	١٣	قائد مدرسة
٢١.٣٩	٣٧	مشرف إداري
١.٧٣	٣	مدير إدارة
٢٣.٧٠	٤١	رئيس قسم
٤٥.٦٦	٧٩	أخرى

الجزء الثاني:

تضمن مجموعة من الأسئلة الخاصة بالقيادة الأخلاقية وانقسمت إلى ثلاث أقسام كما يلي:

- القيادة الأخلاقية على المستوى الشخصي
- القيادة الأخلاقية على المستوى المهني
- القيادة الأخلاقية على مستوى العلاقات الإنسانية

الجزء الثالث:

تضمن مجموعة من الأسئلة الخاصة بالثقافة التنظيمية تضمنت أربع مجالات وهي:

- القيم التنظيمية.
- المعتقدات التنظيمية.
- الأعراف التنظيمية.
- التوقعات التنظيمية.

الأدوات المستخدمة في تحليل البيانات:

تم استخدام برنامج Statistical Package for Social Sciences (SPSS) فهو برنامج يعمل بنظام الحزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية ويعتبر من أكثر البرامج استخداماً لتحليل المعلومات الإحصائية في علم الاجتماع.

- مجالات الدراسة (بشري، مكاني، زمني)

- حدود بشرية: اقتصرت الدراسة على قائدي المدارس ومديري الإدارات ورؤساء الأقسام والمشرفين الإداريين في المؤسسات التعليمية الابتدائية في منطقة الدمام.
- حدود مكانية: تمت الدراسة في مدارس التعليم الابتدائي في منطقة الدمام وإدارة الإشراف على التعليم الابتدائي في تعليم شرق وغرب الدمام.
- حدود زمنية: أنجزت الدراسة خلال الفصل الدراسي الثاني من السنة الجامعية ٢٠٢٤.

نتائج الدراسة:

جدول (٢): المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لاستجابات عينة الدراسة على فقرة (القيادة الأخلاقية على المستوى الشخصي)

المحور	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة الممارسة
القدرة على تقويم ذاتي والاعتراف بالخطأ أمام موظفي	٣.٧٦	١.١٣	كبيرة
ضبط النفس عند حدوث تجاوزات غير مقصودة من المعلمين والإداريين	٣.٩٥	٠.٩٧	كبيرة
التمتع بقدر جيد من المرونة في العمل	٤.٠٩	٠.٩٧	كبيره
التحلي بالصبر في إنجاز كافة المهام الموكلة	٤.١٧	٠.٨٦	كبيرة
إنجاز المهام والمسؤوليات الخاصة بالعمل بأمانه	٤.١٩	٠.٨٧	كبيرة جداً
الفصل بين العلاقات الشخصية مع الآخرين عند إصدار القرارات التي تخصهم	٣.٨٤	١.٠٥	كبيرة
الانفاء بالالتزامات والوعود التي تخص مصلحة العمل	٤.١٢	٠.٩٧	كبيرة
الالتصاف بالنزاهة والعدالة في التعاملات المختلفة مع الآخرين	٤.٠٧	٠.٩٧	كبيرة
التصرف في المواقف المختلفة بشجاعة	٣.٩٧	٠.٩٩	كبيرة

يتبين من الجدول (٢) أن الدرجة الكلية جاءت بمتوسط حسابي (٤.٠١) يعني أن درجة ممارسته كانت كبيرة فتوضح أن ممارسة القيادة الأخلاقية مرتبطة بشكل كبير بالخصائص الشخصية الأخلاقية والتي ترتبط ارتباط وثيق بالمبادئ والقواعد والسلوكيات الإنسانية كما يشير الباحث إلى أن مهنة القائد الأخلاقي تفرض عليه الحرص على القيم ومكانة مهنية في إجراءاته وعلاقاته بالموظفين وتعني تمسكه بالموضوعية وعدم التحيزية تطبيقه للتعليمات بغض النظر عن أي أبعاد تحفيزية قد تؤثر وتنعكس على من يتعامل معهم، كما أن اتصاف سلوك القادة الأخلاقيين بوجود قدر مرتفع من الالتزام الذاتي بمبادئ القيادة الأخلاقية

جدول (٣): المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لاستجابات عينة الدراسة على فقرة (القيادة الأخلاقية على المستوى المهني)

المحور	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة الممارسة
توزيع المسؤوليات على المعلمين والإداريين بعدالة	٣.٧٠	١.٠٧	كبيرة
تطبيق اللوائح والأنظمة على جميع العاملين في المؤسسة التعليمية	٣.٨٣	١.٠٠	كبيرة
المساهمة بجدية في بناء بيئة مناسبة لدعم قدرة المعلمين والإداريين على الإبداع والابتكار داخل المؤسسة التعليمية	٣.٩٠	٠.٩٩	كبيرة
العمل على مشاركة المعلمين والإداريين في تحقيق رؤية ورسالة المؤسسة التعليمية	٤.٠١	٠.٩٦	كبيرة
تقييم أداء المعلمين والإداريين وفق المعايير المعتمدة	٣.٩٧	٠.٩٥	كبيرة
تشجيع المعلمين والإداريين على إنجاز أعمالهم بالشكل المطلوب	٤.٠٧	٠.٩٣	كبيرة
الاجتهاد في توفير كافة المصادر التعليمية التي يحتاجها المعلمون والإداريون لتنفيذ البرامج التربوية بفعالية	٣.٨٢	١.١٣	كبيرة
تنمية الإحساس بالمسؤولية لدى المعلمين والإداريين	٤.٠٤	٠.٩٦	كبيرة
توضيح المهام الموكلة للمعلمين والإداريين قبل محاسبتهم على إنجازاتهم	٤.١٠	٠.٩٩	كبيرة
الحرص على متابعة النمو المهني للمعلمين والإداريين	٣.٧٨	١.٠٤	كبيرة

يظهر الجدول (٣) درجة ممارسة القياديين للقيادة الأخلاقية على المستوى المهني جاءت بمتوسط (٣.٩٣) وبدرجة كبيرة ويشير الباحث أن المهمة الأساسية للقياديين أن يتصف سلوكه القيادي والأدري بالسمات الأخلاقية ليتمكن من أداء مهامه، كما أنه يشير الالتزام بأخلاقيات المهنة في الممارسات الإدارية الخاصة بتقدير الظروف الطارئة والخاصة بالموظفين ويرجع الباحث أن إلى إدراك عينة الدراسة أن النمو المهني للموظفين هو الأساس مسؤولية خاصة بكل الموظفين.

جدول (٤): المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لاستجابات عينة الدراسة على فقرة (القيادة الأخلاقية على مستوى العلاقات الإنسانية)

المحور	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة الممارسة
السعي لبناء بيئة حرة تدعم الحوار والمناقشة	٣.٨١	٠.٩٥	كبيرة
تقبل وجهات النظر المخالفة من قبل المعلمين والإداريين	٣.٨٢	١.١٢	كبيرة
المحافظة على أسرار المعلمين والإداريين	٤.٢٥	١.٠٢	كبيرة جداً
التعامل باحترام مناسب مع جميع العاملين	٤.٣٦	٠.٩٨	كبيرة جداً
الحرص على مشاركة المعلمين والإداريين في مناسباتهم الاجتماعية	٤.٢٤	١.٠٥	كبيرة جداً
الحرص على إقامة علاقات تعاونية بين كافة العاملين بالمؤسسة التعليمية	٤.٢٨	٠.٨٨	كبيرة جداً
التواضع في العلاقات مع المعلمين والإداريين	٤.٣٣	٠.٩٣	كبيرة جداً
النظر بعين الاعتبار لاحتياجات ومتطلبات المعلمين والإداريين الشخصية	٣.٩١	١.٠٧	كبيرة
تقدير الظروف الخصلة للعاملين بالمؤسسة التعليمية بشكل يتسم بالموضوعية	٤.١٦	١.٠٠	كبيرة
الحرص على تكوين علاقات فعالة بين المؤسسة التعليمية والمجتمع المحلي	٤.٠٣	١.٠٤	كبيرة

يتبين من الجدول (٤) أن درجة ممارسة القياديين في المؤسسات التعليمية في الدمام للقيادة الأخلاقية على المستوى المهني قد جاء متوسطها الحسابي (٣.٩٣) بدرجة كبيرة جداً ويشير الباحث أن طبيعة الاتصالات والتفاعلات التي تحدث بين القياديين والمعلمين والإداريين حيث أنهم يعملون في بيئة واحدة يسمع في أهمية العلاقة الإنسانية بينهم ويلاحظ أن جميع النتائج التي تم التوصل إليها في هذه الدراسة تبدو متسقة مع بعضها البعض في الدلالة على ارتفاع ممارسة القيادة الأخلاقية لدى قياديين المؤسسات التعليمية الابتدائية في منطقة الدمام.

جدول (٥): المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لاستجابات عينة الدراسة على فقرة (الثقافة التنظيمية المتعلقة بالقيم التنظيمية)

المحور	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة الممارسة
تشجيع المعلمين والإداريين على مبدأ الشفافية	٣.٠٢	١.٣١١	متوسطة
تشجيع المعلمين والإداريين على طرح أفكارهم	٢.٧٥	١.١٦٩	متوسطة
تشجيع التعاون البناء بين الزملاء	٣.١٨	١.٢١٤	متوسطة
تسعى المؤسسات التعليمية على نبذ العنصرية بأنواعها	٣.٢٥	١.٢٢٤	كبيرة
تقييم المعلمين والإداريين بموضوعية	٣.٢٩	١.٢٠٠	متوسطة
تحترم المؤسسة التعليمية وجهات نظر المعلمين والإداريين المختلفة	٣.٢٩	١.٢٠٠	متوسطة
تهيئ مناخ العمل المناسب داخل المؤسسة التعليمية	٣.٠٧	١.١٣١	متوسطة
تشجع الإدارة على تعميق القيم الإيجابية في نفوس الموظفين	٣.٣١	١.٩٩	متوسطة

يتبين من الجدول (5) أن درجة ممارسة القياديين في المؤسسات التعليمية في الدمام للثقافة التنظيمية المتعلقة بالقيم التنظيمية قد جاء متوسطها الحسابي (3.07) بدرجة متوسطة ويشير الباحث أن القياديين في المؤسسات التعليمية يستطيعون بدرجة متوسطة الاعتماد على الإداريين والمعلمين بدرجة متوسطة وهذا يحقق نوعاً ما مصالح المنظومة التعليمية

جدول (6): المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لاستجابات عينة الدراسة على فقرة (الثقافة التنظيمية المتعلقة بالمعتقدات التنظيمية)

المحور	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة الممارسة
تستخدم الإدارة النمط الديمقراطي في الإدارة	2.79	1.152	متوسطة
تحفز الإدارة المعلمين والإداريين على الاهتمام بالصالح العام للمؤسسة التعليمية	3.27	0.99	متوسطة
تعزز الانتماء الديني لدى الطلبة	3.39	1.040	متوسطة
تستخدم الإدارة إجراءات وقائية للحد من الظواهر السلبية التي تحد في المؤسسة التعليمية	3.16	1.06	متوسطة
تتولى بأهمية احتياجات المجتمع وتوقعاته	2.66	1.34	متوسطة
تناسب البرامج مع الثورة المعرفية	2.34	0.98	متوسطة
تعتبر الطلبة محوراً أساسياً للعملية التعليمية	3.45	1.89	متوسطة

يتبين من الجدول (6) أن درجة ممارسة القياديين في المؤسسات التعليمية في الدمام للثقافة التنظيمية المتعلقة بالمعتقدات التنظيمية قد جاء متوسطها الحسابي (3.01) بدرجة متوسطة ويشير الباحث أن القياديين في المؤسسات التعليمية لا يطلعون الإداريين والمعلمين بالمعلومات الكافية بالعمليات الإدارية وكيفية ممارسة مهامهم.

جدول (7): المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لاستجابات عينة الدراسة على فقرة (الثقافة التنظيمية المتعلقة بالأعراف التنظيمية)

المحور	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة الممارسة
السعي لسيادة المعتقدات الإيجابية في بيئة العمل	3.78	1.163	كبيرة
توافق القيم السائدة في المؤسسات التعليمية مع قيم المجتمع	3.43	1.186	كبيرة
تشيد الإدارة بالمعلمين والإداريين المميزين	3.59	1.253	كبيرة
يتواصل منسوبها المؤسسة التعليمية خارج العمل الرسمي	3.31	1.249	كبيرة
إقامة حفل لاستقبال المعلمين والإداريين الجدد	3.34	1.120	كبيرة
تقديم المساعدة للطلبة ذوي الظروف الخاصة	3.66	1.34	كبيرة
الاحتراف بالطلبة المميزين آخر العام	3.49	1.27	كبيرة
توجيه المعلمين والإداريين والطلبة عند ملاحظة أي سلوكيات سلبية	3.16	1.60	كبيرة

يتبين من الجدول (٧) أن درجة ممارسة القياديين في المؤسسات التعليمية في الدمام للثقافة التنظيمية المتعلقة بالأعراف التنظيمية قد جاء متوسطها الحسابي (٣.٦٨) بدرجة كبيرة ويشير الباحث أن القياديين في المؤسسات التعليمية هم مرآة للعلاقات السائدة بين المعلمين والإداريين مما يؤكد ضرورة إيجاد بيئة مؤسسية قادرة على الوصول إلى ثقافة تنظيمية إيجابية.

جدول (٨): المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لاستجابات عينة الدراسة على فقرة (الثقافة التنظيمية المتعلقة بالتوقعات التنظيمية)

المحور	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة الممارسة
تقوم الإدارة بأدوارها التربوية والتعليمية بشكل فاعل	٣.١٨	١.٢١٤	متوسطة
تسعى الإدارة إلى توفير بيئة تعليمية تربوية معززة	٣.٧٢	١.٣٢٩	كبيرة
تسعى الإدارة إلى التطوير المستمر	٣.٦٧	١.٢٣٩	كبيرة
تضع الإدارة أهدافاً تنشد تحقيقها آخر العام الدراسي	٣.٢٥	١.٢٢٤	متوسطة
تعطي الإدارة أهمية للتخطيط التربوي	٣.٢٥	١.٠٩٥	متوسطة
ترسخ الإدارة مبدأ الالتزام بقواعد العمل لدى المعلمين والإداريين	٢.٨٢	١.٢٥٢	متوسطة
تشجع الإدارة المعلمين والإداريين على الاستفادة من المواد المتاحة	٢.٩٣	١.٣٠٢	متوسطة

يتبين من الجدول (٨) أن درجة ممارسة القياديين في المؤسسات التعليمية في الدمام للثقافة التنظيمية المتعلقة بالتوقعات التنظيمية قد جاء متوسطها الحسابي (٣.١٤) بدرجة متوسطة ويشير الباحث أن إيجاد ثقافة تنظيمية إيجابية تسودها المحبة والألفة والتعاون بين المعلمين والإداريين سيحفزهم على أداء مهامهم.

الاستنتاجات

وضحت الدراسة مفاهيم القيادة الأخلاقية ودورها في بناء الثقافة التنظيمية في المؤسسات التعليمية الابتدائية في منطقة الدمام وتم التوصل إلى عدة نتائج بعد تطبيق استبيان بشكل عشوائي على قياديي المؤسسات عينة الدراسة ومن النتائج أن للقيادة الأخلاقية دور فعال وبارز في بناء الثقافة التنظيمية في المؤسسات الابتدائية عينة الدراسة.

التوصيات

بعد التوصل إلى هذه النتائج يوصي الباحث بما يلي:
○ حث القيادات بالمؤسسات التعليمية الابتدائية في الدمام على التصرف بشجاعة في مختلف المواقف.

- توجيه القيادات بالمؤسسات التعليمية الابتدائية في الدمام بتطبيق اللوائح بشفافية ووضوح.
- حث القيادات بالمؤسسات التعليمية عينة الدراسة بمراعاة الفروق الفردية بين الإداريين والمعلمين عند توزيع المهام
- العمل على إيجاد ثقافة تنظيمية إيجابية في المؤسسات التعليمية الابتدائية من خلال توفير الإجراءات والآليات اللازمة لتحقيق ذلك.
- حث القيادات بالمؤسسات التعليمية عينة الدراسة على مراعاة احتياج المعلمين والإداريين الشخصية.
- تقديم دورات تدريبية لقائدي ومشرفي المدارس الابتدائية من أجل مساعدتهم على ممارستهم الثقافة التنظيمية الأكاديمية بشكل أفضل.

المراجع والمصادر

أولاً: المراجع العربية:

- 1) أبو الراغب، أشرف والساعد، رشاد. (٢٠١٩) دور القيادة الأخلاقية في تعزيز الثقة التنظيمية في البنك التجاري الأردني. رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة عمان العربية.
- 2) الحربي، حياة محمد. (٢٠١٥) درجة ممارسة أعضاء هيئة التدريس بجامعة أم القرى للقيادة الأخلاقية وانعكاساتها على الطلبة في ضوء توجهات الجامعة الاستراتيجية. مجلة معهد الإدارة، العدد (٣).
- 3) الشملان، خالد عبد العزيز. (٢٠١٤) القيادة الأخلاقية وعلاقتها بمستوى الولاء التنظيمي. ورقة عمل مقدمة إلى مؤتمر القيادات الإدارية الحكومية في المملكة العربية السعودية الواقع والتطلعات، معهد الإدارة العامة خلال الفترة ٢ الى ٤ ديسمبر ٢٠١٤ في الرياض.
- 4) اسطنبولي، مروة ولاشين، محمد وأحمد، عزام. (٢٠١٦). تفعيل الممارسات الإدارية لمديري مدارس التعليم الأساسي بسلطنة عمان في ضوء مدخل الإدارة الاستراتيجية. مجلة التربية، جامعة الأزهر، عدد (١٧١).
- 5) الحراحشة، محمد والشمري، عبد الهادي. (٢٠١٩). الثقافة التنظيمية السائدة لدى مديري رؤساء الأقسام في أكاديمية سعد العبد الله للعلوم الأمنية في دولة الكويت وعلاقتها بالإبداع لديهم. مجلة دراسات العلوم التربوية، عدد (٤٦) ص ٥٩٦-٦١٣.
- 6) الدوسري، منصور والألفي، أشرف. (٢٠١٩). الثقافة التنظيمية السائدة في مدارس محافظة بيشة من وجهة نظر المعلمين. المجلة العلمية لكلية التربية - جامعة أسيوط عدد (٣٥) ٦٧٠-٦٩٠.

- (7) حسنين، أحمد جابر (٢٠١٨). القيادة الأخلاقية ودورها في بناء وإعداد قادة الصف الثاني بالمنظمات. الجزائر: دار اليازوري للنشر والتوزيع.
- (8) الحميدان، عصام بن عبد المحسن (٢٠١٤). أخلاقيات المهنة في الإسلام وتطبيقاتها في أنظمة المملكة العربية السعودية. الرياض: العبيكان للنشر.
- (9) دراركة، أمجد والمطيري، هدى (٢٠١٥). دور القيادة الأخلاقية في تعزيز الثقة التنظيمية لدى مديرات المرحلة الابتدائية بمدينة الطائف من وجهة نظر المعلمات. المجلة الأردنية في العلوم التربوية عدد (١٣) ص ٢٢٣-٢٣٧.
- (10) الدروبي، أحمد (٢٠١٥). درجة ممارسة القيادة الأخلاقية لمديري المدارس في لواء ناعور وعلاقته بالولاء التنظيمي للمعلمين من وجهة نظرهم. رسالة ماجستير غير منشورة. جامعة الشرق الأوسط. الأردن.
- (11) عبد الرزاق، خالدية وعباس، سامي وأحمد، حميد. (٢٠١٩) الثقافة التنظيمية وتأثيرها في تحديد التوجه الاستراتيجي للمنظمة: دراسة تطبيقية في وزارة التعليم والبحث العلمي العراقية. المجلة العربية للإدارة، عدد (٣٩) ١٥١-١٧٨.
- (12) شهاب، شهرزاد محمد. (٢٠١٠) القيادة الإدارية ودورها في تأثير روابط العلاقات العامة، مجلة دراسات تربوية، ص ٩٩-١٣١.
- (13) الشيبه، علي صالح (٢٠٢٢). واقع ممارسة القيادة الأخلاقية في الجامعات اليمنية من وجهة نظر الأكاديميين، مجلة الأندلس للعلوم الإنسانية والاجتماعية عدد (٥٣) ص ٥٣-١٠٠.
- (14) الصويغي، هند خليفة (٢٠١٩). القيادة الأخلاقية ودورها في تحقيق العدالة التنظيمية دراسة حالة على العاملين بديوان المحاسبة بمدينة بنغازي، ورقة علمية مقدمة إلى المؤتمر العلمي الثالث أخلاقيات المهنة في ليبيا: الواقع والمأمول المنعقد في مدينة درته، المعهد العالي للمهن الشاملة.
- (15) العميان، محمود (٢٠٠٨). السلوك التنظيمي في منظمات الأعمال، عمان: دار وائل للنشر والتوزيع.
- (16) العنزى، فهد. (٢٠١٧) الثقافة التنظيمية في المدارس الثانوية بمدينة حائل من وجهة نظر المعلمين وتصور مقترح لها. المجلة الدولية التربوية المتخصصة، عدد (٦) ٢٨٣-٢٩٧.
- (17) البشري، قدرية (٢٠٠٦). درجة التزام مديري المدارس الثانوية في دولة الإمارات العربية المتحدة بأخلاقيات المهنة من وجهة نظر معلمي مدارسهم. رسالة ماجستير غير منشورة، قسم أصول التربية، عمادة الدراسات العليا، جامعة عمان العربية للدراسات العليا.
- (18) الحبسي، رضية (٢٠٠٩). واقع ممارسات القيادة الأخلاقية في مدارس التعليم الأساسي الصفوف (١٠-٥) بسلطنة عمان. رسالة ماجستير غير منشورة كلية التربية، جامعة السلطان قابوس، سلطنة عمان.

- 19) عابدين، محمد عبد القادر. (٢٠٠٥) الإدارة المدرسية الحديثة. ط ١ عمان: دار الشروق للنشر والتوزيع.
- 20) الشريفي، عباس عبد مهدي والتتح، منال (٢٠١١). درجة ممارسة مديري المدارس الثانوية الخاصة بإمارة الشارقة للقيادة الأخلاقية وعلاقتها بدرجة تمكين المعلمين، مجلة العلوم التربوية والنفسية - جامعة البحرين، مجلد (١٢).
- 21) عابدين، محمد وشعبيات، محمد عوض وحلبية، بنان محمد (٢٠١٢). درجة ممارسة المديدين القيادة الأخلاقية كما يقدرها معلمو المدارس الحكومية في محافظة القدس. مجلة جامعة القدس المفتوحة للأبحاث والدراسات، عدد ٢٨.
- 22) عفيفي، أمل صديق (٢٠٢٢). مدى ممارسة القيادة الأخلاقية في المنشآت التعليمية بالقطاع الخاص والحكومي وعلاقتها بتطوير الأداء الوظيفي للعاملين. المجلة العلمية للبحوث التجارية عدد (٢) ص ٣٥٧-٤٠٥.
- 23) العمري، عبد الرحمن شاوش. (٢٠٠٠) القيم الشخصية التنظيمية لدى مديري ومديرات المدارس المتوسطة والثانوية بمدينة مكة المكرمة من وجهة نظرهم. رسالة ماجستير غير منشوره. جامعة أم القرى.
- 24) الغالبي، طاهر، والعامري، صالح. (٢٠٠٥) المسؤولية الاجتماعية وأخلاقيات الأعمال. الرياض: دار طويق للنشر والتوزيع.
- 25) العوفي، محمد بن غالب (٢٠١٦). الثقافة التنظيمية وعلاقتها بالالتزام التنظيمي: دراسة ميدانية على هيئة الرقابة والتحقيق بمنطقة الرياض، رسالة ماجستير. الرياض: جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، المملكة العربية السعودية.
- 26) القرني، عبد الله، والزائدي، أحمد. (٢٠١٦) القيادة الأخلاقية لدى رؤساء الأكاديمية بجامعة تبوك وعلاقته بسلوك الصمت التنظيمي لدى أعضاء هيئة التدريس. مجلة كلية التربية جامعة الأزهر. عدد (٣٥) المجلد (١٧٠) جزء (٤).
- 27) محمود، السيد الحضري. (٢٠١٤) أثر القيادة الأخلاقية في دعم وتعزيز الثقة التنظيمية دراسة تطبيقية على المستشفيات الحكومية بالطائف. مجلة البحوث التجارية المعاصرة، كلية التجارة، جامعة سوهاج: مصر، عدد (٢) مجلد (٢٨).
- 28) العريضة، رائدة هاني (٢٠١١). مستوى القيادة الأخلاقية لمديري المدارس الثانوية الحكومية في عمان وعلاقته بمستوى ممارسة سلوك المواطنة التنظيمية من وجهة نظر المعلمين. رسالة ماجستير غير منشورة. كلية الدراسات العليا، جامعة الشرق الأوسط، الأردن.

29) فاخوري، رلى جمال (٢٠٠٨). درجة ممارسة مديري المدارس الثانوية الخاصة في الأردن للقيادة التعليمية وعلاقتها بمستوى الأداء الوظيفي للمعلمين. رسالة ماجستير غير منشورة، عمادة الدراسات العليا، جامعة عمان العربية.

30) المرقطن، محمد (٢٠٢٠). القيادة الأخلاقية وعلاقتها بالثقافة التنظيمية لدى مديري المدارس الثانوية بمحافظة الزرقاء من وجهة نظر المعلمين. رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة الشرق الأوسط، الأردن.

ثانياً المراجع الأجنبية:

- 1) Elsbach, K. & Stigliani, I. (2018). Design thinking and organizational culture: A review and framework for future research. *Journal of Management*, 44 (6), 2274-2306.
- 2) Naqshbandi, M.& Tabche, I. (2018). The interplay of leadership, absorptive capacity, and organizational learning culture in open innovation: Testing a moderated mediation model. *Technological Forecasting and Social Change*,133, 156-167.
- 3) Marshall, J. A (2012). Ethical leadership, prototypicality, integrity, trust, and leader effectiveness. Unpublished Doctoral Thesis. Regent University.
- 4) Kalshoven, K Den Hartog, D. N. & De Hoogh, A. H. (2011). Ethical leadership at work questionnaire (ELW): Development and validation of a multidimensional measure. *The leadership quarterly*, 22 (1), 51-69.
- 5) Ponzu, C. H. & Tennakoon, G. (2009). The association between ethical leadership and employee outcomes- the- Malaysian case. *EJBO-Electronic Journal of Business Ethics and Organization Studies*,14(1), 21-32.
- 6) Garrett-Staib, J., & Maninger, R. M. (2012). Ethical leadership in the principal ship: Qualitative analysis. In *National Forum of Educational Administration & Supervision Journal* (Vol. 29, No. 2).

الملاحق:

الاستبيان الإلكتروني:

https://docs.google.com/forms/d/e/1FAIpQLSc4hVyXpQhXVgFs2TQ8eguSx6wX11KlyL7OJ32Acbp2f4Wg1w/viewform?usp=sf_link

دراسة تحليلية لتطور تأمين المركبات في المملكة العربية السعودية

أمل عبد الله الدوسري

ماجستير إدارة الأعمال، كلية الإدارة، جامعة ميد أوشن

amal-1399@hotmail.com

وليد عبد الجواد سليمان صديق، الفيصل عبد الحميد محمد حسن

كلية الإدارة، جامعة ميد أوشن

ملخص الدراسة باللغة العربية

تتناول الدراسة التحليلية لتطور تأمين المركبات في المملكة العربية السعودية أهمية التأمين في المجتمع السعودي وتأثيره على الاقتصاد والتنمية الاجتماعية. تبدأ الدراسة بتسليط الضوء على الثورة الصناعية وتطور الاقتصاد العالمي، وكيف أدى ذلك إلى زيادة عدد المركبات والحاجة المتزايدة للتأمين.

توضح الدراسة أن التأمين أصبح ضرورة اجتماعية لا يمكن الاستغناء عنه نظرًا للكم الهائل من المصانع والشركات الاقتصادية في المملكة العربية السعودية. يعمل التأمين على تعويض الأضرار والكوارث التي يتعرض لها الأفراد، ويمثل تكافلاً وتضامناً في المجتمع.

تشير الدراسة إلى أن شركات التأمين توفر أنواعاً مختلفة من التأمين التي تلبى احتياجات الأفراد والشركات. وتشير أيضاً إلى العلاقة الوثيقة بين النمو الاقتصادي ونمو قطاع التأمين، حيث يساهم تطور الاقتصاد في دعم القطاع وزيادة استثماراته.

وتختتم الدراسة بأهمية تطوير قطاع التأمين في المملكة العربية السعودية وتحسين الخدمات المقدمة، بالإضافة إلى تعزيز الوعي بأهمية التأمين وتحفيز المواطنين على الاستفادة من خدمات التأمين لحماية ممتلكاتهم وتعزيز الاستقرار المالي والاجتماعي في البلاد.

الكلمات المفتاحية: تأمين المركبات، دراسة تحليلية، المملكة العربية السعودية.

An Analytical Study of the Development of Vehicle Insurance in the Kingdom of Saudi Arabia

Amal Abdullah Al Dossary

MBA, School of Management, Mid-Ocean University
amal-1399@hotmail.com

Walid Soliman Sadek and Al-Faisal Abdul Hamid

School of Management, Mid-Ocean University

Summary of the study in English

The analytical study of the development of vehicle insurance in the Kingdom of Saudi Arabia addresses the importance of insurance in Saudi society and its impact on the economy and social development. The study begins by highlighting the Industrial Revolution and the development of the global economy, and how this led to an increase in the number of vehicles and an increasing need for insurance. The study shows that insurance has become an indispensable social necessity due to the huge number of factories and economic companies in the Kingdom of Saudi Arabia. Insurance works to compensate for damages and disasters to which individuals are exposed, and represents solidarity and support in society. The study indicates that insurance companies provide different types of insurance that meet the needs of individuals and companies. It also points to the close relationship between economic growth and the growth of the insurance sector, as the development of the economy contributes to supporting the sector and increasing its investments.

The study concludes with the importance of developing the insurance sector in the Kingdom of Saudi Arabia and improving the services provided, in addition to enhancing awareness of the importance of insurance and motivating citizens to benefit from insurance services to protect their property and enhance financial and social stability in the country.

Keywords: Vehicle Insurance, Analytical Study, Kingdom of Saudi Arabia.

1.1. المقدمة

يعود تطور الاقتصاد ونموه الى ظهور الثورة الصناعية وتقدمه الهائل , مما ادى إلى ظهور وسائل نقل حديثة والتي لعبت دوراً كبيراً في التطور الاقتصادي والاجتماعي في اي بلد , يسهم تطور الاقتصاد ونموه في النمو الاقتصادي بشكل مباشر من خلال إضافة قيمة وإرادات , وبشكل غير مباشر من خلال دعم القطاعات الأخرى , ومن الواضح ان هناك علاقة وثيقة بين النمو الاقتصادي العام ونمو قطاع التأمين (Kniivilä, 2021).

أصبح التأمين، بجميع أنواعه، ضرورة اجتماعية لا يمكن الاستغناء عنه نظراً للكم الهائل من المصانع والشركات الاقتصادية العامة والخاصة. يعد التأمين تكافلاً وتضامناً وتعاوناً لتعويض الأضرار والكوارث التي يتعرض لها الأفراد. توفر شركات التأمين أنواعاً مختلفة من إعادة التأمين لشركات التأمين الأولية، وتعمل إعادة التأمين على مساعدة شركات التأمين على إدارة المخاطر من خلال تحمل بعض الخسائر. هذا يساهم في استقرار نتائج شركات التأمين و يتيح لها الاستمرار في النمو والابتكار. بالإضافة إلى ذلك، ونظراً للمبالغ الكبيرة التي يستثمرها معيدو التأمين في الأسواق المالية، فإنهم يساهمون أيضاً بشكل كبير في الاقتصاد الحقيقي. فعالية التأمين أدت أيضاً إلى فرض بعض أنواع التأمين كضمان لبعض فئات الشعب للحصول على تعويض عند وقوع حوادث محددة. وبفضل وظيفة التأمين الحديثة في مواجهة المخاطر وتقليل آثارها، ازدهر وتنوع وتطور وامتد إلى مجالات مختلفة، مما يوفر الحماية للأفراد فيما يتعلق بأموالهم وسلامتهم الشخصية.

بعد ظهور وسائل النقل الحديثة وتسهيل انتقال الأشخاص والأشياء داخل الدول وعبر الحدود الدولية، أصبحت وسائل النقل وخاصة المركبات تشكل تحدياً كبيراً يتمثل في حوادث المرور. تزايد استخدام السيارات والتقدم التكنولوجي في صناعتها أدى إلى زيادة خطر الحوادث، حيث تتسبب هذه الحوادث في خسائر بشرية ومادية كبيرة، وتؤثر على جميع فئات المجتمع. وعلى الرغم من اتخاذ التدابير والإجراءات الوقائية من قبل الدول، إلا أن حوادث المرور لا تزال مشكلة مستمرة. يرجع ذلك جزئياً إلى زيادة عدد السيارات وتطور تقنياتها، مما يؤدي إلى زيادة سرعتها وقوتها، وقيادتها بشكل غير ملائم وغير ملتزم بقواعد المرور من قبل بعض السائقين. لذلك، أصبح التأمين من المسؤولية المدنية لحوادث المركبات من أكثر أنواع التأمين شيوعاً (Santiago, 2013).

يهدف هذا التأمين إلى تغطية المسؤولية القانونية للسائقين في حالة وقوع حادث يتسبب في إصابة للآخرين أو أضرار للممتلكات العامة أو الخاصة. يتضمن التأمين تعويض الضحايا وتغطية تكاليف الإصلاح أو استبدال المركبات المتضررة ، يمكن القول إن التأمين من المسؤولية المدنية لحوادث

المركبات أصبح ضرورة ملحة في ضوء زيادة حوادث المرور وتأثيرها السلبي على الحياة البشرية والممتلكات. ويعمل هذا النوع من التأمين على تقديم الحماية المالية والقانونية للفرد والمجتمع في حالة وقوع حوادث المرور وتحمل المسؤولية المدنية المترتبة عنها.

نشأت فكرة التأمين الالزامي من المسؤولية المدنية عن حوادث المركبات في ظل سيطرة مبدأ الإرادة وحرية التعاقد.

وفقاً لهذا المبدأ، يمتلك الأفراد حرية تقبل أو رفض التعاقد وعلى الرغم من زيادة حوادث المركبات والمشاكل المصاحبة لها، بدأت تظهر مشاكل تواجه ضحايا تلك الحوادث، فالضحايا يتعرضون للأذى مرتين؛ أولاً عند وقوع الحادث وثانياً من خلال مواجهة صعوبات في الحصول على تعويضاتهم. لذلك، أصبحت التأمينات على المركبات هي الوسيلة التقليدية التي يلجأ إليها أصحاب السيارات لحماية أنفسهم وحقوقهم (fadhil، 2022).

• تأمين المركبات له أهمية كبيرة وعدة فوائد تشمل:

1. **حماية مالية:** يوفر التأمين على المركبات حماية مالية في حالة وقوع حوادث أو أضرار للمركبة حيث يتكفل مزود التأمين بتغطية تكاليف إصلاح المركبة أو استبدالها بأخرى جديدة إذا تعرضت للتلف بسبب حادث مؤمن ضده. وبالتالي، يساعد التأمين على تجنب تحمل تكاليف ضخمة من جيبك في حالة وقوع حادث.

2. **تغطية المسؤولية المدنية:** يعتبر التأمين على المركبات إلزامياً في العديد من البلدان لتغطية المسؤولية المدنية، وهذا يعني أنه في حالة تسببت في حادث يتسبب في إصابة الآخرين أو تلف ممتلكاتهم، سيتم تغطية تكاليف الإصلاح والعلاج والتعويض عن طريق شركة التأمين. وبدون التأمين، قد يتعين عليك تحمل تكاليف هذه المسؤولية بنفسك، والتي قد تكون باهظة الثمن.

3. **السلامة الشخصية:** يشجع التأمين على المركبات السلامة الشخصية والالتزام بقواعد المرور. عندما يكون لديك تأمين شامل، فإنك تعرف أنك محمي في حالة وقوع حادث وتلقي الرعاية الطبية اللازمة. وبالتالي، يمكن أن يزيد ذلك الوعي بالسلامة والالتزام بالقواعد المرورية، مما يقلل من احتمال وقوع حوادث المرور.

4. **الاطمئنان النفسي:** يوفر التأمين على المركبات الاطمئنان النفسي. عندما تكون مؤمناً ضد الحوادث والأضرار، يمكنك القيادة بثقة وراحة بال، على عكس التوتر والقلق الذي قد يصاحب عدم وجود تأمين. بشكل عام، يعد التأمين على المركبات ضرورياً لحماية نفسك وممتلكاتك ولتجنب التكاليف الباهظة في حالة وقوع حوادث. إنه يوفر الحماية المالية والقانونية ويعزز السلامة الشخصية ويمنحك الاطمئنان النفسي أثناء القيادة (tayseerme، 2023).

يعتبر القرار (يلزم كل قائد مركبة يحمل رخصة سارية المفعول، ويقود سيارته داخل المملكة)؛ بالتأمين وفق ما تحدده اللائحة. صدرت اللائحة التنفيذية لقانون المرور بالمملكة العربية السعودية بمقتضى قرار وزير الداخلية رقم ٧٠١٩ وتاريخ ١٤٢٩/٧/٣ هـ (أن الدولة تعطي أهمية كبيرة لضمان سلامة القيادة وحماية ممتلكات الأفراد).

وقد جاء بهذه اللائحة في مادتها ١٠/٨ أنه تلتزم شركات التأمين بتغطية المسؤولية المدنية الكاملة الناشئة عن الوفاة أو الإصابة البدنية أو الأضرار المادية الناتجة عن الحوادث المرورية إذا كان سائق المركبة لديه وثيقة تأمين سارية المفعول ويحمل رخصة قيادة أو تصريح يؤهله لقيادة تلك المركبة مهما كانت الأسباب وللمؤمن حق الرجوع على المؤمن له بالطرق النظامية في حالة مخالفته لعقد التأمين من قبل الشركة. أما الفقرة (١٦) من المادة السابقة، فقد جاء بها أنه "ليس للمؤمن - شركات التأمين أن يدرج في وثيقة التأمين أي شرط يقلل أو يحول دون تغطية مسؤوليته المدنية الكاملة الناشئة عن الوفاة أو الإصابة البدنية أو الأضرار المادية" (٢) صدرت هذه الوثيقة استناداً على نظام مراقبة شركات التأمين التعاوني الصادر بالمرسوم الملكي رقم م ٣٢/٢ وتاريخ ١٤٢٤/٦/٢ هـ ولائحته التنفيذية الصادرة بموجب قرار وزير المالية رقم ٥٩٦/١ وتاريخ ١٤٢٥/٣/١ هـ، وعلى قرار مجلس الوزراء رقم ٢٢٢ وتاريخ ١٤٢٢/٨/١٣ هـ بشأن التأمين الإلزامي على المركبات (laws، 2017).

2. الفصل الثاني

1.2. الدراسات السابقة

تناولت العديد من الدراسات سواء على الصعيد العالمي أو الاقليمي منهجية بناء جداول خبرة اکتواريه، ولكل من هذه الدراسات وجهة بحثية انطلقت منها، فهناك من الباحثين من اعتمد على محاولة موازنة جداول خبرة أجنبية للمجتمع المحلي من خلال محاولة مزج المعدلات الخاصة بجداول الخبرة المعدة مسبقاً وخبرة المؤمن على سياراتهم بشركات التأمين، أو على الأقل الحصول على بعض أصحاب السيارات من مجتمع المؤمن عليهم وتوثيق جداول الخبرة اعتماداً عليها كما اتجهت مجموعة أخرى من الدراسات إلى محاولة تقديم نموذج يعتمد على خبرة المؤمن على سياراتهم بشركات التأمين بالمجتمع المحلي، وهو ما يجب التعامل معه بشكل حذر نظراً لوجود الكثير من المحددات للنماذج الاكتوارية في هذه الحالة، كونها لا بد وأن تتعامل مع عينة كبيرة نسبياً تعكس امكانية تطبيق قانون الاعداد الكبيرة، بالإضافة إلى شروط توافر حد أدنى من الحالات بكل من الفئات العمرية المختلفة، وتوافر شروط التجانس والعشوائية والعديد من الشروط الأخرى، والتي قد يصعب توافرها في العديد من المجتمعات ومن خلال مراجعة المصادر التالية نستعرض أهم هذه المحاولات على سبيل المثال لا الحصر.

يعتبر التحول الرقمي وتقديم خدمات التأمين إلكترونياً من التحديات التي تواجه قطاع التأمين في المملكة العربية السعودية لمواكبة رؤية المملكة 2030. لذلك تمت دراسة واقع هذا التحول والعوامل المؤثرة فيه من خلال استطلاع آراء حملة الوثائق حول جودة الخدمات الإلكترونية التي تقدمها شركات التأمين وأثرها في مدى استفادتهم من خدمات التأمين الرقمي التي تتيحها الشركة إن وجدت. وقد تم استخدام أساليب تحليل الانحدار، وتقدير الأثر بالنماذج البنائية، وتحليل التباين لاختبار فرضيات الدراسة. وبينت النتائج أن التحول الرقمي في تقديم خدمات التأمين من جانب شركات التأمين السعودية لا يزال في حاجة إلى تطوير كبير من حيث شمولية وتنوع الخدمات، وأن نجاح ذلك يرتبط بجودة الخدمة الإلكترونية كما يدركها عملاء التأمين. وقد تمثلت أهم التوصيات في ضرورة اهتمام شركات التأمين السعودية بنشر ثقافة التحول الرقمي بين مرؤوسيهها، وتوسيع نطاق الخدمات الإلكترونية، ورفع جودتها وفقاً للأولويات التي أظهرتها الدراسة، وخاصة من حيث الحرص على أن يكون محتوى الموقع الإلكتروني محدثاً وشاملاً، وأن يكون استخدام الموقع آمناً وموثوقاً للعميل، وأن يتوافر الدعم الفني الكافي لخدمة العملاء المستفيدين من الخدمات الإلكترونية لشركة التأمين (زايد، 2019).

مع بدء موعد تطبيق قرار السماح للمرأة بقيادة السيارة، بات قطاع التأمين في السوق السعودية على عتبة جديدة من النمو، خصوصاً في مجال التأمين على المركبات، يأتي ذلك وسط توقعات بأن تشهد وثائق التأمين على المركبات خلال النصف الثاني من هذا العام نمواً تبلغ نسبته نحو 30 في المائة، مقارنة بمستوياتها خلال النصف الأول من العام ذاته. وعملت شركات التأمين السعودية طوال الأشهر الماضية على تجهيز مراكز مطالبات مخصصة للنساء، كما أنها في الوقت ذاته زادت نسبة توظيف النساء السعوديات، هذا بالإضافة إلى تحديد مستويات الأسعار، حيث تشير بعض الشركات إلى أن الأسعار الحالية للتأمين على السيارة في السعودية مرنة جداً، وتتحكم بها معايير عدة، منها سجل قائد المركبة، إلا أن التأمين للمرة الأولى يتطلب وضع أسعار متوسطة تميل نوعاً للتوازن. ومن المتوقع أن يقفز حجم سوق التأمين على المركبات في السعودية إلى مستويات 18 مليار ريال (4.8 مليار دولار)، خلال العام المقبل 2019، محققاً بذلك نمواً إيجابياً للغاية، مقارنة بمستوياته التي كان عليها خلال السنوات الماضية. تمثل المطالبات المدفوعة للتأمين على المركبات ما نسبته 35 في المائة، من إجمالي المطالبات المدفوعة لعام 2016، في حين بلغ إجمالي أقساط التأمين المكتتب بها للتأمين على المركبات 12.1 مليار ريال (3.2 مليار دولار) خلال عام 2016، تمثل نحو 33 في المائة من إجمالي أقساط التأمين المكتتب بها. مع بدء تطبيق قرار السماح للمرأة بقيادة السيارة، من المنتظر أن تبدأ مستويات الطلب على وثائق التأمين على المركبات بأخذ حصة أكبر من قطاع التأمين السعودي، في حين من المنتظر أن تقدم أكثر من 20 شركة تأمين سعودية خدماتها في هذا الخصوص. وتتنافس شركات التأمين السعودية على تعزيز حصصها السوقية، يأتي ذلك في الوقت الذي شهدت فيه هذه الشركات خلال الفترة الماضية

نموماً إيجابياً في الأرباح المحققة، حتى بات قطاع التأمين في سوق الأسهم السعودية واحداً من أكثر القطاعات تحقيقاً للربحية (البقي، 2018).

تعطي دراسة (Saber M، 2021) مؤشراً متوقعا لسوق التأمين خلال الفترة من 2022 إلى 2030 يوضح ارتفاع تشغيل قطاع التأمين، كما توضح نسب الأقساط والمطالبات والخسائر لجميع فروع التأمين، مما يعني أن قطاع التأمين يتطور في المستقبل بما يتماشى مع تطور القطاع الاقتصادي في المملكة العربية السعودية والذي يرتبط بالتحول الوطني للمملكة من اقتصاد يعتمد على النفط فقط ليصبح يتمتع بالمرونة وتعدد مصادر الإيرادات و عمليات الإنتاج والتجارة الدولية مع خلق فرص عمل واعدة وصناعات متعددة بأحجام مختلفة بما يتماشى مع تحقيق الأهداف الرئيسية لرؤية 2030 وما ينتج عنها من آثار اقتصادية تتطلب التنوع في التغطية التأمينية مع تحديث وتطوير المنتجات التأمينية المطروحة حالياً في سوق التأمين السعودي.

في هذه الدراسة (Alamri، 2021) تم تعريف الإصابات الناجمة عن حركة المرور على الطرق (RTI) على أنها أي إصابة ناجمة عن حادث مروري بغض النظر عن خطورته ونتيجته. تم تعريف حادث المرور (RTA) على أنه أي حادث تصادم على الطريق تتورط فيه مركبة متحركة واحدة على الأقل، بغض النظر عن ذلك الذي يؤدي إلى إصابة. يمكن أن يشمل ذلك الاصطدام بمركبة أو أي جسم غير متحرك أثناء قيادة/ركوب مركبة، أو الاصطدام بمركبة متحركة أثناء المشي/الجري/الوقوف/الجلوس على الطريق، أو السقوط من مركبة متحركة. يعد عبء حوادث المرور على الطرق (RTA) سبباً رئيسياً لجميع حالات قبول الإصابات في المستشفيات في جميع أنحاء العالم. تتسبب الإصابات الناجمة عن حركة المرور على الطرق في خسائر اقتصادية كبيرة للضحايا وأسرهم وللدول ككل. تنشأ هذه الخسائر من تكلفة العلاج (بما في ذلك إعادة التأهيل والتحقيق في الحوادث) بالإضافة إلى انخفاض/فقد الإنتاجية (على سبيل المثال في الأجور) لأولئك الذين قتلوا أو أصيبوا بالعجز بسبب إصابتهم ولأفراد الأسرة الذين يحتاجون إلى أخذ إجازة من العمل (أو المدرسة) لرعاية المصابين. تعد الوفيات الناجمة عن حوادث الطرق في المملكة العربية السعودية هي الأعلى، إذ تمثل 4.7% من إجمالي الوفيات. ونفيد التقارير أيضاً أن إصابات الطرق هي الأكثر خطورة في هذا البلد، حيث تبلغ نسبة الحوادث إلى الإصابات 8:6. نحاول في هذه الدراسة التركيز على بعض أسباب الحوادث في المملكة العربية السعودية حتى نتمكن من تنفيذ خطة الوقاية.

2.2. الإطار النظري

يتضمن الإطار النظري لدراسة تحليلية لتطور تأمين المركبات في المملكة العربية السعودية عدة عناصر رئيسية. العناصر الأساسية التي يمكن أن تشملها الدراسة:

1. التأمين والأمن الاقتصادي: يتمحور هذا العنصر حول الفهم الشامل لأهمية التأمين في تحقيق الأمن الاقتصادي للفرد والمجتمع بشكل عام. يمكن أن تشمل هذه النقطة تحليل التأثيرات الاقتصادية لحوادث السيارات والتكاليف المرتبطة بالتعويضات وإصلاح المركبات المتضررة.

تعتبر دراسة تحليلية لتطور تأمين المركبات في المملكة العربية السعودية تتطلب فهماً شاملاً لمفهوم التأمين والأمن الاقتصادي. يركز هذا العنصر على الروابط التي تربط بين التأمين وتحقيق الأمن الاقتصادي للفرد والمجتمع بشكل عام. يمكن تفسيره على النحو التالي:

• **تحقيق الأمن الاقتصادي:**

تعتبر السيارات من أهم وسائل النقل في المملكة العربية السعودية، ويعتمد العديد من الأفراد والشركات على المركبات للتنقل وتنفيذ أعمالهم اليومية. ومع زيادة عدد السيارات على الطرق، يزداد احتمال وقوع حوادث المرور والمخاطر المرتبطة بها، مما يؤثر على الاستقرار الاقتصادي والتنمية.

بالتأمين، يتم تقديم حماية مالية للأفراد والشركات عند وقوع حوادث أو أضرار بالسيارات. يتم تحقيق الأمن الاقتصادي من خلال تحمل شركات التأمين للتكاليف المالية المرتبطة بإصلاح المركبات المتضررة أو تعويض الأشخاص المصابين في الحوادث، وبذلك يتم تقديم حماية مالية للأفراد والمجتمع بشكل عام.

• **تأثير التأمين على الأمن الاقتصادي:**

تؤثر صناعة التأمين على الأمن الاقتصادي بعدة طرق. على المستوى الفردي، يشعر الأفراد بالأمان والثقة عندما يكونوا مغطيين بوثيقة تأمين تحميهم من المخاطر المحتملة المرتبطة بالسيارات. هذا يسمح لهم بالتركيز على أنشطتهم ومسؤولياتهم اليومية دون القلق الزائد بشأن الحوادث أو التلغيات التي يمكن أن تحدث لمركباتهم.

من الناحية الاقتصادية العامة، يؤدي توفير التأمين المناسب على المركبات إلى استقرار السوق وتحقيق النمو الاقتصادي. يقلل التأمين من المخاطر المالية المرتبطة بالحوادث المرورية والأضرار ويقلل من التكاليف التي يتحملها الأفراد والشركات عند وقوع حوادث. وبالتالي، يتم تحفيز الاستثمار والتجارة ودفع عجلة الاقتصاد.

وبصفة عامة، يعتبر التأمين والأمن الاقتصادي عنانها عناصر مترابطة ومتلازمة. التأمين يساهم في تعزيز الأمن الاقتصادي عن طريق تقديم حماية مالية للأفراد والمجتمع في حالة وقوع حوادث أو أضرار. بفضل التأمين، يستطيع الأفراد والشركات التعامل مع المخاطر المحتملة بثقة ويسر، مما يعزز الاستقرار الاقتصادي ويساهم في تحقيق التنمية المستدامة.

2. تطور صناعة التأمين في المملكة العربية السعودية: لا بد من دراسة تاريخ وتطور صناعة التأمين في المملكة العربية السعودية، بما في ذلك السياسات والتشريعات المتعلقة بالتأمين على المركبات. يمكن تحليل النموذج التنظيمي للشركات التأمينية وكيفية تطورها مع مرور الوقت.

تتناول دراسة تحليلية لتطور تأمين المركبات في المملكة العربية السعودية موضوع تطور صناعة التأمين في المملكة. يتطلب فهمًا شاملاً لكيفية تطور هذه الصناعة على مر الزمن والتغيرات التي شهدتها في المملكة العربية السعودية. يمكن شرح تطور صناعة التأمين في المملكة كما يلي:

• الفترة الأولى:

في الماضي، كانت صناعة التأمين في المملكة العربية السعودية تحظى بقاعدة صغيرة من الشركات والمنتجات، وكانت التأمينات المتاحة محدودة. وكانت القوانين والتشريعات المتعلقة بالتأمين تكاد تكون غير موجودة أو ضعيفة. كانت هناك حاجة لتطوير هذه الصناعة وتعزيزها لتلبية احتياجات المجتمع.

• الفترة الوسطى:

شهدت صناعة التأمين في المملكة العربية السعودية تطورًا ملحوظًا خلال العقود الأخيرة. تم تحسين القوانين والتشريعات المتعلقة بالتأمين وتطوير البنية التحتية للصناعة. زادت عدد شركات التأمين وتنوعت المنتجات المتاحة، بما في ذلك تأمين المركبات. تم تبسيط إجراءات التأمين وتحسين الخدمات المقدمة للعملاء.

• الفترة الحالية:

في الوقت الحالي، تشهد صناعة التأمين في المملكة العربية السعودية مزيدًا من التطور والتحسين. تم اعتماد قوانين وتشريعات جديدة تعزز النزاهة والشفافية في الصناعة. زادت المنافسة بين شركات التأمين، مما يؤدي إلى تحسين الخدمات وتوفير المزيد من المنتجات المبتكرة. كما شهدت التكنولوجيا تقدمًا كبيرًا في صناعة التأمين، مثل تطبيقات الهواتف الذكية والتسويق الإلكتروني، مما يوفر راحة أكبر للعملاء وتسهيل الوصول إلى الخدمات. يعكس تطور صناعة التأمين في المملكة العربية السعودية التزام البلاد بتعزيز الاستقرار الاقتصادي وتوفير بيئة آمنة ومواتية للأفراد والشركات. هذا التطور يعزز الثقة في النظام المالي ويسهم في جذب الاستثمارات وتحقيق التنمية المستدامة يمكن تلخيص دراسة تحليلية لتطور تأمين المركبات في المملكة العربية السعودية في الهيئة التالية:

• الفترة الأولى: في الماضي، كانت صناعة التأمين في المملكة العربية السعودية ضعيفة وغير متطورة، مع قوانين وتشريعات ضعيفة وتوفر محدود للتأمينات.

- **الفترة الوسطى:** شهدت صناعة التأمين تطورًا ملحوظًا خلال العقود الأخيرة، مع تحسين القوانين والتشريعات وتوسع نطاق الشركات وتنوع المنتجات، بما في ذلك تأمين المركبات.
- **الفترة الحالية:** تشهد صناعة التأمين تحسينات مستمرة، مع اعتماد قوانين جديدة تعزز النزاهة والشفافية، وزيادة المنافسة بين شركات التأمين، وتقديم التكنولوجيا في تسهيل الوصول إلى الخدمات.
- تطور صناعة التأمين في المملكة العربية السعودية يعكس التزام البلاد بتعزيز الاستقرار الاقتصادي وتحقيق التنمية المستدامة.
- 3. العوامل المؤثرة في تأمين المركبات:** ينبغي تحليل العوامل المؤثرة في صناعة تأمين المركبات في المملكة العربية السعودية، مثل العوامل الاقتصادية والاجتماعية والتكنولوجية والقانونية والبيئية. يمكن أن تشمل هذه العوامل معدلات الحوادث والإصابات، والتغيرات في السياسات التأمينية، والتقنيات الحديثة المستخدمة في تحسين أمان المركبات.
- تتناول دراسة تحليلية لتطور تأمين المركبات في المملكة العربية السعودية العوامل المؤثرة في هذا التطور. تحليل العوامل المؤثرة يساعد في فهم كيفية تحسين صناعة التأمين وتطويرها لتلبية احتياجات المجتمع.

العوامل المؤثرة في تأمين المركبات في المملكة العربية السعودية: • التشريعات والسياسات:

- تلعب التشريعات والسياسات الحكومية دورًا أساسيًا في تحسين صناعة تأمين المركبات. قد تشمل هذه العوامل تحديد متطلبات التأمين الإلزامية، وتنظيم شروط التأمين، وتطبيق قوانين التأمين والعقوبات المناسبة للمخالفين. قد يتطلب تطوير التشريعات والسياسات التعاون بين الحكومة وشركات التأمين لتحقيق التوازن بين حماية المؤمن عليه وتشجيع الابتكار والنمو في الصناعة.
- **التكنولوجيا والابتكار:**

تلعب التكنولوجيا دورًا مهمًا في تحسين صناعة تأمين المركبات. يمكن استخدام التكنولوجيا المتقدمة مثل أنظمة مراقبة السائق وأجهزة الاستشعار والتحليل الضوئي لتقييم مخاطر القيادة وتحديد أسعار التأمين. تطور التكنولوجيا أيضًا وسائل التواصل والتسويق الإلكتروني، مما يسهل عمليات شراء التأمين وتوفير خدمات سريعة ومريحة للعملاء.

• تقييم المخاطر والإحصاءات:

يعتمد تحديد أسعار التأمين على تقييم المخاطر المرتبطة بالمركبات والسائقين. تلعب الإحصاءات والبيانات المحدثة دورًا هامًا في تحليل المعلومات الإحصائية للحوادث والخسائر وتحديد التكاليف

المتوقعة للتأمين. يمكن أن تشمل عوامل التقييم المخاطر العمر والخبرة للسائقين، ونوع المركبة، ومعدل الحوادث في منطقة معينة.

• المنافسة في السوق:

تؤثر المنافسة بين شركات التأمين على تطور صناعة التأمين للمركبات. تحفز المنافسة الشركات على تقديم خدمات أفضل ومنتجات مبتكرة للعملاء، وتطوير تسعيرة تأمين تنافسية. يمكن أن تشمل عوامل المنافسة تنوع خيارات التأمين، وسرعة معالجة المطالبات، وجودة خدمة العملاء.

• الوعي والتثقيف:

يلعب الوعي والتثقيف دورًا هامًا في تأمين المركبات. يجب تعزيز الوعي بأهمية التأمين وفوائده، وتوعية السائقين بمخاطر القيادة وضرورة الالتزام بالقوانين المرورية. يمكن تحقيق ذلك من خلال حملات توعية وبرامج تثقيفية تستهدف السائقين والمجتمع.

• الاقتصاد والتطور الاجتماعي:

يتأثر تأمين المركبات بالحالة الاقتصادية والتطور الاجتماعي في المملكة العربية السعودية. يمكن أن تؤثر الزيادة في الدخل وتحسن مستوى المعيشة في زيادة عدد المركبات المؤمن عليها وتطلب خدمات التأمين. بالإضافة إلى ذلك، يمكن أن يؤثر التطور الاجتماعي في تغيير احتياجات وتوقعات العملاء ويعزز الطلب على تأمين المركبات.

4. تحليل البيانات والإحصاءات: يمكن استخدام التحليل الإحصائي والبيانات المتاحة لتحليل اتجاهات التأمين على المركبات في المملكة العربية السعودية. يمكن استخدام البيانات المتاحة لتحديد النماذج والأنماط والتغيرات في مجال تأمين المركبات.

تحليل البيانات والإحصاءات يعد عنصرًا أساسيًا في دراسة تحليلية لتطور تأمين المركبات في المملكة العربية السعودية. يهدف هذا التحليل إلى فهم وتفسير البيانات المتعلقة بصناعة التأمين واستخلاص الاستنتاجات الهامة التي تساهم في تحسين صناعة التأمين وتطويرها. يمكن شرح تحليل البيانات والإحصاءات في سياق دراسة تحليلية لتطور تأمين المركبات في المملكة العربية السعودية كما يلي:

• تحليل البيانات والإحصاءات:

يتضمن التحليل البيانات والإحصاءات جمع البيانات ذات الصلة بتأمين المركبات في المملكة العربية السعودية، وتنظيمها، وتحليلها بواسطة أساليب إحصائية مناسبة. يتم استخدام هذا التحليل لاستخلاص النماذج والاتجاهات والعلاقات الإحصائية المهمة لفهم صناعة التأمين وتحديد العوامل

التي تؤثر في تطورها. يمكن أن يشمل التحليل البيانات المتعلقة بأعداد الحوادث، ونوع الحوادث، وتكاليف المطالبات، وأسعار التأمين، وغيرها من المتغيرات المرتبطة بتأمين المركبات.

• فوائد تحليل البيانات والإحصاءات:

يقدم تحليل البيانات والإحصاءات العديد من الفوائد في دراسة تحليلية لتطور تأمين المركبات في المملكة العربية السعودية. من بين هذه الفوائد:

- يمكن استخدام تحليل البيانات والإحصاءات لتحديد الاتجاهات والنماذج التي تؤثر في تطور صناعة التأمين. يمكن التعرف على زيادة أو انخفاض أعداد الحوادث، وتحليل أسبابها وتأثيرها على تكاليف المطالبات وأسعار التأمين. يمكن تحديد العوامل المؤثرة في هذه الاتجاهات والنماذج لتحديد خطط واستراتيجيات مستقبلية.

- يساعد تحليل البيانات والإحصاءات في تحسين عمليات اتخاذ القرار في صناعة التأمين. من خلال فهم البيانات وتحليلها، يمكن اتخاذ قرارات أفضل وأكثر توجيهًا لتحسين استراتيجيات التأمين، وضبط أسعار التأمين، وتحسين عمليات التحكم في المخاطر.

- يمكن استخدام تحليل البيانات والإحصاءات لتحديد العوامل المؤثرة في تطور تأمين المركبات. يتم تحليل البيانات لتحديد العوامل التي ترتبط بزيادة أو انخفاض حوادث المركبات وتكاليف المطالبات. يمكن تحليل العوامل الاقتصادية، والاجتماعية، والتشريعية، والتكنولوجية، وغيرها لتحديد التحولات والتحديات التي تواجه صناعة التأمين.

- يمكن أن يساهم تحليل البيانات والإحصاءات في توجيه السياسات واتخاذ التدابير اللازمة لتحسين تأمين المركبات. يمكن تحليل البيانات لتحديد الثغرات والتحديات في النظام الحالي وتحديد الإجراءات الواجب اتخاذها لتعزيز السلامة المرورية وتقليل المخاطر.

- يمكن استخدام تحليل البيانات والإحصاءات للتنبؤ باتجاهات صناعة التأمين المستقبلية والتخطيط للتحديات والفرص المحتملة. يمكن استخدام البيانات التاريخية والاتجاهات الحالية لتوجيه استراتيجيات المستقبل واتخاذ قرارات استثمارية مستدامة.

5. **التحديات والفرص:** لا بد من تحليل التحديات التي تواجه صناعة تأمين المركبات في المملكة العربية السعودية، مثل الغش والاحتيال وتغيرات السوق ومتطلبات التشريعات. يجب أيضًا تحليل الفرص المحتملة لتحسين تأمين المركبات وتعزيز الأمان والحماية.

• التحديات:

- قد تواجه صناعة التأمين تحديات نتيجة للتغيرات التشريعية المتعلقة بتأمين المركبات في المملكة العربية السعودية. قد تتطلب تلك التغيرات تعديلات في سياسات وإجراءات التأمين، مما يتطلب تكييفًا سريعًا ومرنًا في القطاع.

- قد تواجه صناعة التأمين تحديات نتيجة للزيادة في حوادث المركبات في المملكة العربية السعودية. قد ترتفع تكاليف المطالبات وتزداد المخاطر المرتبطة بتأمين المركبات، مما يتطلب من الشركات التأمينية تقديم حلول وتغطية تأمينية فعالة للمستهلكين.
- قد تواجه صناعة التأمين تحديات نتيجة التطورات التكنولوجية السريعة. يمكن أن يؤثر التقدم التكنولوجي على أساليب التأمين وعمليات التقييم وتحليل المخاطر، مما يتطلب من الشركات التأمينية اعتماد التقنيات الحديثة والتكيف معها.

● الفرص:

- يمكن أن يتاح لصناعة التأمين فرصًا كبيرة نتيجة للنمو الاقتصادي المستمر في المملكة العربية السعودية. تزايد النشاط الاقتصادي يعني زيادة عدد المركبات واحتياج الملاك إلى تأمينها، مما يمكن للشركات التأمينية الاستفادة منه في زيادة حجم أعمالها وإيراداتها.
- يمثل التحول نحو التأمين الإلكتروني فرصة لصناعة التأمين في المملكة العربية السعودية. يتيح التأمين الإلكتروني إمكانية توفير خدمات التأمين بشكل أسرع وأكثر سهولة، وتحقيق التواصل المباشر مع العملاء، مما يساهم في تعزيز رضا العملاء وتحسين تجربتهم.
- يمكن لصناعة التأمين استغلال التطورات التكنولوجية في تحسين خدماتها وعملياتها. على سبيل المثال، يمكن استخدام تقنيات مثل التعلم الآلي والذكاء الاصطناعي في تحليل المخاطر وتقدير التعويضات، مما يساهم في تحسين دقة التقييم وتقليل المخاطر المالية.
- يمكن لصناعة التأمين استغلال الفرصة لزيادة التوعية والتثقيف بشأن أهمية التأمين على المركبات. من خلال حملات توعوية وتثقيفية، يمكن للشركات التأمينية تعزيز الوعي بفوائد التأمين وضرورته، وبالتالي زيادة الطلب على خدمات التأمين في المملكة العربية السعودية.

6. **توصيات وتوجيهات:** لا بد من اشمال الدراسة بتوصيات عملية وتوجيهات لتحسين صناعة تأمين المركبات في المملكة العربية السعودية. يمكن أن تشمل هذه التوصيات تحسين التشريعات والسياسات المتعلقة بالتأمين على المركبات، وتعزيز التوعية والتثقيف حول أهمية التأمين، وتطوير تقنيات جديدة لتعزيز أمان المركبات، وتعزيز التعاون بين شركات التأمين والجهات الحكومية والمجتمع المدني.

بناء على دراسة تحليلية لتطور تأمين المركبات في المملكة العربية السعودية، يمكن اقتراح التوصيات والتوجهات التالية:

- يوصى بضرورة تحديث وتطوير التشريعات والسياسات المتعلقة بتأمين المركبات في المملكة العربية السعودية بما يتناسب مع التحديات والتغيرات الراهنة. يجب مراجعة اللوائح والأنظمة المتعلقة بالتأمين لضمان توافقها مع المتطلبات الحالية وتعزيز الحماية للمستهلكين وشركات التأمين.

- يوصى بتعزيز الوعي والتثقيف بشأن أهمية التأمين على المركبات وفوائده. يمكن تنفيذ حملات توعوية وإعلانية لتعزيز الوعي بدور التأمين في حماية المركبات وتقليل المخاطر المالية لأصحابها. يمكن توجيه هذه الحملات للجمهور العام والشركات وأصحاب المركبات على حد سواء.
- يوصى بتطوير منتجات التأمين لتتناسب مع التطورات التكنولوجية واحتياجات العملاء. يمكن تقديم منتجات تأمين مبتكرة مثل التأمين الشامل وتأمين السائقين الشباب وتأمين السيارات الكهربائية، مما يلبي احتياجات السوق ويجذب المزيد من المؤمن عليهم.
- يوصى بتعزيز التأمين الإلكتروني وتبني تقنيات التكنولوجيا الحديثة في صناعة التأمين. يمكن تطوير منصات إلكترونية سهلة الاستخدام لشراء وإدارة وتعديل بوليصة التأمين على المركبات. يتطلب ذلك تحسين الأمان الإلكتروني وضمان حماية المعلومات الشخصية للعملاء.
- يوصى بتعزيز التعاون والشراكة بين الجهات المعنية في صناعة التأمين، مثل الجهات التنظيمية وشركات التأمين والجهات الحكومية. يمكن تنظيم مؤتمرات وورش عمل لتبادل المعلومات والخبرات والتعاون في مجال تنظيم التأمين وتحسين الممارسات الصناعية.

3.2. الفرضيات

فرضية الدراسة الرئيسية

- التأثير الإيجابي للتأمين على المركبات العائد للفرد وشركات التأمين

فرضيات فرعية:

- بناء على الفرضية الرئيسية، نميز الفرضيات الفرعية التالية:
- تأثير تأمين المركبات يترجم إلى زيادة في العوائد والأرباح المالية لشركات التأمين.
- التأمين على المركبات يزيد من قدرة شركات التأمين على التنافس في سوق التغطية التأمينية في المملكة العربية السعودية
- تأمين المركبات يفتح أبوابًا لفرص جديدة وتوسيع الخدمات المقدمة من قبل شركات التأمين.

4.2. مشكلة الدراسة

- مع التطور الاقتصادي والنمو السكاني في المملكة العربية السعودية، يشهد أسطول المركبات زيادة مستمرة. ومع زيادة عدد المركبات على الطرق، تزداد أيضًا فرص وقوع حوادث المرور. هذا يشكل مشكلة تحتاج إلى تحليل متأنٍ لتطوير وتحسين نظام تأمين المركبات للتعامل مع هذا الزيادة الملحوظة في الحوادث.

- تعتبر حوادث السرقة والتلاعب بالمركبات من المشكلات الشائعة في المملكة العربية السعودية. تتسبب هذه الحوادث في خسائر مالية كبيرة لأصحاب المركبات، وتفقد الشركات التأمينية مواردها في تعويض الخسائر. لذا، يحتاج نظام تأمين المركبات إلى دراسة تحليلية لمعالجة هذه المشكلة والعمل على تعزيز الأمان والحد من السرقة والتلاعب.
- تواجه بعض فئات السكان في المملكة العربية السعودية صعوبة في الحصول على تغطية تأمينية كافية لمركباتهم. يرجع ذلك إلى ارتفاع تكاليف التأمين وعدم توفر خيارات ملائمة للتغطية. هذا النقص في التغطية يعرض أصحاب المركبات للمخاطر المالية في حالة وقوع حوادث. لذا، تحتاج الدراسة التحليلية إلى تسليط الضوء على هذه المشكلة واقتراح حلول لتعزيز تغطية التأمينية.
- مع التطور التكنولوجي المستمر، تواجه صناعة تأمين المركبات تحديات جديدة. من بين هذه التحديات، التكيف مع التكنولوجيا الجديدة في مجال تأمين المركبات، مثل أنظمة المراقبة والسلامة الذكية. يتطلب تطور تأمين المركبات في المملكة العربية السعودية التحليل المتأنى لهذه التحديات وتحديد الحلول الملائمة للاستفادة من التكنولوجيا.

5.2. أهمية الدراسة

تتناول هذه الدراسة التحليلية أهمية تطور تأمين المركبات في المملكة العربية السعودية. شرح لأهمية الدراسة:

- **تأمين المركبات وحماية الممتلكات:** تعتبر المركبات من الممتلكات الثمينة التي تحتاج إلى حماية فعالة. يساهم التأمين في توفير حماية مالية لأصحاب المركبات في حالة وقوع حوادث أو سرقة أو أضرار أخرى. بالتالي، فإن أهمية الدراسة تتجلى في تحليل تطور تأمين المركبات وتقديم التوصيات لتعزيز حماية الممتلكات.
- **الحد من المخاطر والتكاليف المالية:** توفر الدراسة التحليلية فهماً شاملاً للتطورات في مجال تأمين المركبات، وهذا يساعد في تحديد المخاطر المحتملة والتحديات التي تواجه صناعة التأمين في المملكة العربية السعودية. من خلال تحليل هذه المخاطر، يمكن اتخاذ إجراءات وتوجيهات فعالة للحد من التكاليف المالية وتخفيض المخاطر المرتبطة بتأمين المركبات.
- **تعزيز الثقة والشفافية:** تلعب الثقة والشفافية دوراً حاسماً في صناعة التأمين. من خلال الدراسة التحليلية، يمكن تحديد التحسينات الممكنة في صناعة التأمين في المملكة العربية السعودية، مثل تحسين سياسات التعويض وتبسيط إجراءات المطالبات وتعزيز شفافية العقود. يعزز ذلك الثقة بين العملاء وشركات التأمين ويعزز سمعة الصناعة بشكل عام.

- **التكنولوجيا والابتكار في التأمين:** تشهد صناعة التأمين تقدمًا تكنولوجيًا مستمرًا، وهذا يؤثر على تأمين المركبات أيضًا. يساهم البحث التحليلي في تحديد التكنولوجيا والابتكارات الجديدة التي يمكن تبنيها في صناعة التأمين، مثل استخدام التطبيقات الذكية وتقنيات الأمان المتقدمة. تعزز هذه التكنولوجيا والابتكارات كفاءة العمليات وتحسين تجربة العملاء.
 - **الأثر الاقتصادي والتنموي:** تعتبر صناعة التأمين محفزًا اقتصاديًا هامًا، حيث تساهم في تعزيز النمو الاقتصادي وتوفير فرص العمل. تحليل تطور تأمين المركبات في المملكة العربية السعودية يساهم في فهم الأثر الاقتصادي والتنموي لهذه الصناعة، بما في ذلك توفير فرص عمل للمواطنين وزيادة الاستثمارات في قطاع التأمين.
 - **التحسين المستمر والتكيف مع التحولات:** تعد دراسة تحليلية لتطور تأمين المركبات في المملكة العربية السعودية أداة هامة للتحسين المستمر والتكيف مع التحولات في السوق واحتياجات العملاء.
- ## 6.2. أهداف الدراسة

تهدف هذه الدراسة التحليلية إلى تحليل تطور تأمين المركبات في المملكة العربية السعودية. تتضمن أهداف الدراسة التالية:

- تهدف الدراسة إلى تحليل التطورات الأخيرة في صناعة تأمين المركبات في المملكة العربية السعودية. ستتم دراسة السياسات والإجراءات المتعلقة بتأمين المركبات والتغيرات التي طرأت عليها على مر الزمن. سيتم تحليل التطورات التشريعية والتقنية والاقتصادية المؤثرة على صناعة التأمين.
- ستتم دراسة الاحتياجات والتحديات التي تواجه صناعة تأمين المركبات في المملكة العربية السعودية. سيتم تحليل عوامل مثل زيادة عدد السكان، وتغير نمط الحياة، وتقنيات السيارات الحديثة، والمخاطر المحتملة مثل الحوادث المرورية والسرقية. ستتم مناقشة التحديات التي تواجه شركات التأمين والمراجعة النقدية وتقييم الاحتياجات المستقبلية للمركبات.
- سيتم تحليل السياسات والتشريعات المتعلقة بتأمين المركبات في المملكة العربية السعودية. سيتم دراسة القوانين واللوائح المعمول بها وتقييم فعاليتها في تحقيق أهداف التأمين وحماية حقوق المركبات والمؤمن عليهم. سيتم أيضًا تحليل السياسات التشجيعية والتحفيزية التي يتبعها القطاع لتعزيز تأمين المركبات.
- ستهدف الدراسة إلى تقديم توصيات وتحسينات لتطوير صناعة تأمين المركبات في المملكة العربية السعودية. ستعتمد التوصيات على نتائج التحليل وتقييم الوضع الحالي والتحديات المحددة. ستركز هذه التوصيات على تعزيز الشفافية والمسؤولية وتحسين خدمات التأمين وتوفير حلول مبتكرة لتلبية احتياجات العملاء وزيادة المرونة في التأمين.

3. الفصل الثالث

1.3. منهجية الدراسة

على عكس طبيعة البيانات التي يتم جمعها من البحث النوعي، فإن البيانات التي يتم جمعها واستخلاصها من البحث الكمي تكون على شكل قيم عددية، ونظراً لهذا الاختلاف فإن كلا الباحثين يختلفان عن بعضهما البعض في عدد من الأدوات والطرق المستخدمة لجمع بيانات. سيتم الاعتماد في هذا البحث على المنهج الكمي في تحليل البيانات، حيث يمكن تعريف البحث الكمي بأنه دراسة منهجية تعتمد على جمع بيانات قابلة للقياس الكمي من خلال أدوات متخصصة مثل استطلاعات الرأي والاستبيانات، أو من خلال معالجة البيانات التي تم عدها بالفعل باستخدام التقنيات الحسابية. البرامج المختلفة مثل Excel و SPSS وغيرها من البرامج التي تستخدم في تحليل البيانات (Ho, 2018).

أ) طريقة الاستبانة

سيتم تسليط الضوء على طريقة تنفيذ الاستبيانات باعتبارها الطريقة التي سيتم استخدامها لجمع البيانات في هذا البحث، حيث لا تزال الاستبيانات تلعب دوراً محورياً في جمع البيانات الكمية حتى يومنا هذا، حيث تساعد في تبسيط وقياس الإجابات والبيانات تم جمعها، وتتميز بالمشروعية والخصوصية لإجابات المستجيبين، كما يتم تصنيف الاستبيانات إلى عدة فئات حيث يمكن استخدام نوعين رئيسيين من الاستبيانات: الاستبيانات المقطعية والاستبيانات الطولية. يوفر الاستبانة المقطعي تقييماً للخصائص المتشابهة والاختلافات بين عدة عينات من البيانات، ويتم إجراؤه في وقت واحد. يتضمن المسح الطولي النظر إلى مجموعة بيانات واحدة خلال أوقات مختلفة. ويتطلب ذلك إدارة الاستبيانات في عدة نقاط زمنية تصف التغيير أو الاستقرار أو الاتجاهات خلال فترة محددة.

ب) استخدام برنامج SPSS في تحليل البيانات

الحزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية أو SPSS هو برنامج يستخدم للبحث العميق وتحليل البيانات الكمية المعقدة. وهو من أكثر البرامج المفيدة للمؤسسات ورجال الأعمال وكذلك العلماء والباحثين حيث يحتوي على مجموعة ضخمة من البيانات والمعلومات لتحليل وتقييم أفضل، لذلك سيتم الاعتماد عليه في تحليل البيانات الخاصة بهذا البحث. ومن الممكن أن نستنتج أن برنامج SPSS عبارة عن حزمة برمجية عالية الجودة تستخدم للتحليل الإحصائي التفاعلي أو المجمع، وهي مفيدة لتحليل وجمع البيانات والمعلومات. كما يمكن للباحثين تنظيم البيانات من خلال برنامج تحليل البيانات SPSS وأداء وظائف ضمن SPSS مثل اختبار MANOVA بالإضافة إلى تحليل الانحدار بحيث تكون العلاقة بين البيانات واتجاهها واضحة، كما يمكن تحديدها بشكل فعال. تستخدم معظم وكالات البحث الكبرى

حول العالم برنامج SPSS لتحليل البيانات حتى يتمكنوا من تحقيق أقصى استفادة من مشاريعهم البحثية والتحقيقية.

2.3. الدراسة العلمية وإجراءاتها المنهجية

الدراسة العلمية وإجراءاتها المنهجية لـ "دراسة تحليلية لتطور تأمين المركبات في المملكة العربية السعودية"، باستخدام المنهجية الكمية وبرنامج تحليل البيانات SPSS:

● تبدأ الدراسة بتحديد الأهداف البحثية الرئيسية والتي تحدد المعلومات التي ستتم جمعها وتحليلها. قد تشمل الأهداف تحليل التطورات في صناعة تأمين المركبات، وتحديد العوامل التي أثرت على هذا التطور.

● التصميم البحثي، تشمل هذه الخطوة تحديد السكان المستهدفين للدراسة وتحديد العينة المناسبة التي تمثل السكان المستهدفين. يتم تحديد المتغيرات المهمة للدراسة وتطوير أدوات القياس المناسبة مثل استبيانات أو استمارات المقابلة.

● بعد تصميم الأدوات، يتم جمع البيانات المطلوبة من العينة المحددة. يمكن جمع البيانات من خلال استبيانات يتم توزيعها على الأفراد المشاركين أو من خلال المقابلات الشخصية. يجب ضمان جودة وموثوقية البيانات المجمعة.

● بعد جمع البيانات، يتم استيرادها إلى برنامج تحليل البيانات SPSS. يتم تنظيم البيانات وتحليلها باستخدام الأساليب الإحصائية المناسبة. يمكن أن تشمل تحليلات SPSS الوصف الإحصائي للمتغيرات، وتحليل الارتباط والتباين بين المتغيرات، وتطبيق النماذج الإحصائية المتعددة لتحليل العوامل المؤثرة في تأمين المركبات.

● بعد الانتهاء من تحليل البيانات، يتم تفسير النتائج وتحليلها بناءً على الأهداف البحثية. يتم استنتاج النتائج ومقارنتها مع الأدبيات السابقة والمعرفة المتاحة حول الموضوع.

● يتم كتابة التقرير النهائي للدراسة، والذي يشمل المقدمة والأهداف والمنهجية والنتائج والتفسير والاستنتاجات. يتم توثيق المراجع المستخدمة وتقديم النصائح والتوصيات اللازمة.

3.3. المتغير الأول للدراسة

بناءً على عنوان الدراسة "دراسة تحليلية لتطور تأمين المركبات في المملكة العربية السعودية"، يمكن تحديد المتغير الأول للدراسة على أنه "تطور تأمين المركبات".

تطور تأمين المركبات هو الموضوع الرئيسي للدراسة ويشير إلى التغيرات والتطورات التي طرأت على صناعة تأمين المركبات في المملكة العربية السعودية. يتضمن هذا المتغير مجموعة من الجوانب المختلفة مثل:

- 1. التغيرات في معدلات التأمين:** تتحدث الدراسة عن تطور معدلات التأمين على المركبات، بما في ذلك زيادة أو انخفاض معدلات التأمين على مر الزمن.
- 2. التغيرات في أنواع التأمين:** يمكن أن تتناول الدراسة التغيرات في أنواع التأمين المتاحة للمركبات في المملكة العربية السعودية، مثل التأمين الشامل، التأمين ضد الحوادث، التأمين ضد السرقة، وغيرها.
- 3. التغيرات في سياسات التأمين:** تتطرق الدراسة إلى التغيرات في سياسات التأمين المعتمدة من قبل شركات التأمين والجهات المعنية في المملكة العربية السعودية.
- 4. التغيرات في متطلبات التأمين:** يمكن أن تتعرض الدراسة للتغيرات في متطلبات التأمين على المركبات، مثل المتطلبات القانونية أو المتطلبات التي تفرضها شركات التأمين.
- 5. التطورات التكنولوجية:** تشمل الدراسة التغيرات التكنولوجية التي طرأت على صناعة تأمين المركبات في المملكة العربية السعودية، مثل استخدام التكنولوجيا في تحسين عمليات التأمين وتعزيز الأمان المروري.

4.3. المتغير الثاني للدراسة والارتباط بين المتغيرات

بناء على عنوان الدراسة "دراسة تحليلية لتطور تأمين المركبات في المملكة العربية السعودية"، يمكن تحديد المتغير الثاني للدراسة على أنه "عوامل التأثير على تطور تأمين المركبات".

عوامل التأثير على تطور تأمين المركبات تشير إلى العوامل المختلفة التي تؤثر على تغير وتطور صناعة تأمين المركبات في المملكة العربية السعودية. تشمل هذه العوامل:

- 1. التغيرات الاقتصادية:** يمكن أن تؤثر العوامل الاقتصادية مثل النمو الاقتصادي، والتضخم، ومعدلات البطالة على تطور صناعة تأمين المركبات. قد تتضمن الدراسة تحليلاً لكيفية تأثير هذه العوامل على معدلات التأمين وسياسات التأمين المعتمدة.
- 2. التشريعات والسياسات الحكومية:** يمكن أن تلعب التشريعات والسياسات الحكومية دوراً هاماً في تطور صناعة تأمين المركبات. قد تتطرق الدراسة إلى تقييم كيفية تأثير التشريعات والسياسات المتعلقة بالتأمين على المركبات على تطور الصناعة.
- 3. التقنيات والابتكارات:** تتضمن الدراسة تحليلاً للتقنيات والابتكارات التي تستخدم في صناعة تأمين المركبات وكيفية تأثيرها على تطور الصناعة، مثل تقنيات التحليل الضخم للبيانات وتطبيقات الذكاء الاصطناعي في عمليات التأمين.

4. العوامل الاجتماعية والثقافية: يمكن أن تؤثر العوامل الاجتماعية والثقافية مثل تغيرات في السلوكيات والاحتياجات وتوجهات المستهلكين على تطور صناعة تأمين المركبات. يمكن أن تتطرق الدراسة إلى استجابة الصناعة لهذه العوامل وتأثيرها على سياسات التأمين والمنتجات المقدمة.

1.4.3. الارتباط بين المتغيرات

يعتبر الارتباط بين المتغير الأول "تطور تأمين المركبات" والمتغير الثاني "عوامل التأثير على تطور تأمين المركبات" جزءًا هامًا في الدراسة التحليلية لهذا الموضوع. يتم فهم الارتباط بينهما من خلال تحليل كيف تؤثر العوامل المحددة التي تمت دراستها في المتغير الثاني على تطور المتغير الأول. على سبيل المثال، يمكن أن تكشف الدراسة أن هناك عوامل اقتصادية محددة تؤثر في تطور تأمين المركبات. قد تتضمن هذه العوامل الاقتصادية تغيرات في معدلات النمو الاقتصادي أو معدلات البطالة، والتي يمكن أن تؤدي إلى تحولات في سوق التأمين وسلوكيات المستهلكين. يمكن أن تتأثر الشركات التأمينية بتلك العوامل الاقتصادية وتقوم بتعديل سياساتها ومنتجاتها بناءً على التغيرات في الطلب والظروف الاقتصادية. بالإضافة إلى العوامل الاقتصادية، يمكن أن يكون هناك ارتباط بين التطور التكنولوجي وتطور تأمين المركبات. على سبيل المثال، يمكن أن تسهم التقنيات الجديدة مثل تحليل البيانات الضخمة والذكاء الاصطناعي في تحسين عمليات التأمين وتقديم خدمات أكثر تكاملاً وفعالية. يمكن أن تتبنى شركات التأمين تلك التقنيات لتحليل البيانات وتقديم توصيات دقيقة وتصميم منتجات تأمين مبتكرة.

باختصار، يمكن للدراسة التحليلية أن تكشف عن الارتباطات والتفاعلات بين تطور تأمين المركبات والعوامل المحددة التي تؤثر عليه. يتم فهم هذه الارتباطات من خلال تحليل المتغيرين وتقدير كيفية تأثير العوامل المحددة على تطور صناعة التأمين وسياساتها ومنتجاتها.

4. الفصل الرابع

1.4. نتائج الدراسة

1.1.4. الوصف الإحصائي للبيانات

تعد مساهمة التحليل الإحصائي للبيانات في الوقت الحاضر في جميع أفرع العلم، ومع تغلغل تكنولوجيا المعلومات والاتصالات في مجالات الحياة المختلفة وما تعتمد عليه هذه العلوم من بيانات، أصبح الأمر يتطلب تعرف جميع الباحثين والمتعاملين مع هذه المجالات بأهمية البيانات وكيفية التعامل معها وكذلك الطرق العلمية لاستخلاص المؤشرات اللازمة لصنع القرار، إذ أصبح التحليل الإحصائي للبيانات

له دور كبير في جميع المجالات والتخصصات مثل الطبيعة والكيمياء والأحياء وتكنولوجيا المعلومات والاتصالات وغيرها من العلوم الاجتماعية والإنسانية (الأنصاري، 2023). يعد التحليل الوصفي نوعًا من أبحاث البيانات التي تساعد في وصف نقاط البيانات أو إظهارها أو تلخيصها بشكل مفيد حتى تتطور هذه الأنماط بحيث تفي بجميع شروط البيانات. إنها تقنية تحديد الأنماط والروابط من خلال الاستفادة من البيانات الحديثة والتاريخية. نظرًا لأنه يحدد الأنماط والارتباطات دون الذهاب إلى أبعد من ذلك ، غالبًا ما يشار إليه على أنه تحليل البيانات الأساسي. عند وصف التغيير بمرور الوقت ، يكون هذا التحليل مفيدًا. يستخدم الأنماط كنقطة انطلاق لمزيد من البحث لإبلاغ عملية صنع القرار. عندما يتم إجراؤها بشكل منهجي، فإنها ليست خادعة أو مملّة. تجمع البيانات والتعدين هما طريقتان تستخدمان في التحليل الوصفي لتوليد البيانات التاريخية. في تجميع البيانات، يتم جمع المعلومات في البداية ثم فرزها لتبسيط مجموعات البيانات الكبيرة. التنقيب عن البيانات هو المرحلة التحليلية التالية ، والتي تستلزم البحث في البيانات عن الأنماط والأهمية (questionpro، 2024).

2.1.4. تحليل الموثوقية والمصدقية

يقيس مقياس كرونباخ ألفا مدى موثوقية الاختبار ومصدقيته. وهذا من أساسيات البحث العلمي ومن أبرز القواعد التي يهتم بها الباحثون لما لها من تأثير كبير على البحث ونتائجه وقدرته على تعميم هذه النتائج. لفهم هذا الاختبار، يجب عليك أولاً فهم مفاهيم الاعتمادية والمصدقية، والتي سنحدددها في هذا القسم.

عرّف كامبل وستانلي المصدقية بأنها قدرة أدوات البحث على قياس ما صممت لتقييمه. وتعتمد المصدقية على ظروف مختلفة، أهمها صدق المراجعين، الذين يجب أن يكون لديهم فهم شامل لموضوع الاستبيان حتى يتمكنوا من تقييمه. هناك عدة أنواع من المصدقية، منها:

- صلاحية المحتوى: يجب أن تكون الأسئلة الموجودة في الأداة قادرة على تقييم جميع جوانب الدراسة.
- تشير الصلاحية الارتباطية إلى الاتفاق بين مقياسين يقيسان نفس السمة ويقدمان نفس النتائج، مع الاعتراف بصدق واستقرار أحدهما.
- تشير الصلاحية التنبؤية إلى مدى جودة توقع المقياس للواقع.
- صحة الفكرة: وفي هذه الحالة تقوم الأداة بتحليل المفهوم محل الدراسة.
- الصلاحية الظاهرية: يعكس مظهر الأداة قدرتها على قياس المادة التي صممت من أجلها.
- ويتعلق الصدق العاملي بتحليل الصفة المقاسة حيث أن العناصر الفرعية لكل صفة تساعد على قياس الصفة التي يرغب الباحث في تقييمها. نستنتج ان البيانات التي حصلنا عليها هي 107 من

المستجيبين في التجربة تكون صحتها 100% مما تدل على صحة البيانات من اجل التحليل. إضافة الى ان معامل Cronbach's Alpha يساوي 0.603. مما يدل على موثوقية ومصداقية البيانات التي لدينا، مع إمكانية تعميم نتائج التجربة.

جدول (1): ملخص إنجاز القضية

Case Processing Summary			
		N	%
Cases	Valid	107	100.0
	Excluded ^a	0	.0
	Total	107	100.0

a. Listwise deletion based on all variables in the procedure.

جدول (2): الإحصائيات الموثوقية لتحليل ألفا كرونباخ

Reliability Statistics		
Cronbach's Alpha	Cronbach's Alpha Based on Standardized Items	N of Items
.603	.580	21

تجميع البيانات

لقد تم إنشاء اسئلة الاستبيان حول الدراسة التحليلية لتطور تأمين المركبات في المملكة العربية السعودية. لقد كان الاستبيان يحتوي على ثلاثة وعشرون سؤالاً موجهين للموظفين والمديرين والعاملين بتلك القطاعات الخاصة بشركات تطور المركبات بهدف الحصول على المعلومات من اجل الدراسة والتحليل. لقد تم توقيف الاستبيان بعد 20 يوم من النشر، بعد ان حصلنا على 107 ردا من المستجيبين في التجربة. ومن خلال استخدام البرنامج الإحصائي SPSS سنتجه الى عرض الوصف الإحصائي والترابطات بين المتغيرات ودراسة موثوقية وتشتمت البيانات.

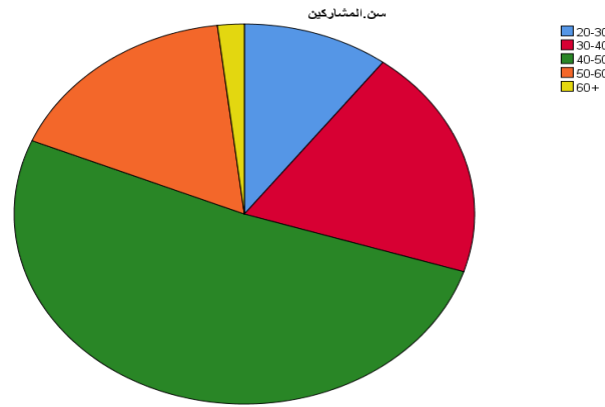
- سن المشاركين

إن الفئة العمرية بين 40-50 عاما هي الأكثر مشاركة في التجربة، يمكن استنتاج أن هذه الفئة العمرية مهتمة بموضوع الدراسة وقد تكون لديها خبرة ومعرفة تسهم في إثراء النتائج والتحليلات. قد يكون لدى هذه الفئة العمرية تجارب وتحديات مختلفة تتعلق بتأمين المركبات، وبالتالي، قد توفر رؤى قيمة وتوجهات فريدة تساهم في فهم التغيرات والتطورات في صناعة التأمين. علاوة على ذلك، يمكن أن يعكس انحصار أكبر عدد من المشاركين في الفئة العمرية بين 40-50 عاما الاهتمام المتزايد لهذه الفئة

بموضوع التأمين المركبات، وربما يكون لديهم حاجة إلى معلومات واضحة حول سياسات التأمين واختيارات التغطية المناسبة لهم في هذا العمر.

جدول (3): الإحصاءات الوصفية لعمر المشاركين بالتجربة

		سن المشاركين			
		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	20-30	11	10.3	10.3	10.3
	30-40	21	19.6	19.6	29.9
	40-50	55	51.4	51.4	81.3
	50-60	18	16.8	16.8	98.1
	60+	2	1.9	1.9	100.0
	Total	107	100.0	100.0	



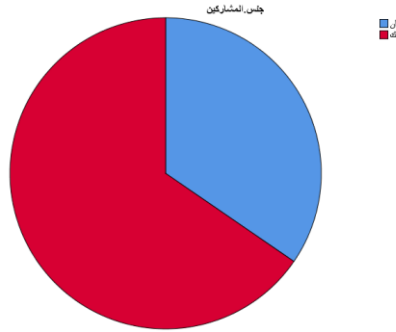
رسم توضيحي (1): الإحصاءات الوصفية لعمر المشاركين بالتجربة

- جنس المشاركين

إن الفئة الأكثر مشاركة في التجربة هي الذكور بنسبة 65.4%، يمكن استنتاج أن هناك اهتماماً أكبر من قبل الذكور في موضوع الدراسة ومشاركتهم الفعالة فيها. قد يعكس هذا الاهتمام المتزايد للذكور رغبتهم في فهم وتحسين تأمين المركبات وقدرتهم على المساهمة في تقديم الرؤى والتجارب الفريدة. تتنوع الاهتمامات والتحديات المتعلقة بتأمين المركبات بين الذكور والإناث، وبالتالي، يمكن أن يقدم المشاركون الذكور رؤى قيمة تساهم في فهم العوامل المؤثرة على تأمين المركبات من وجهة نظرهم الفريدة. بالإضافة إلى ذلك، قد يكون لدى الذكور تجارب وظروف مختلفة تتعلق بملكية المركبات واستخدامها، وبالتالي يمكن أن يكون لديهم معرفة مهمة بتحديات التأمين واختيارات التغطية المناسبة.

جدول (1): الإحصاءات الوصفية لجنس المشاركين بالتجربة

جنس المشاركين					
		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	أنثى	37	34.6	34.6	34.6
	ذكر	70	65.4	65.4	100.0
	Total	107	100.0	100.0	



رسم توضيحي (2): الإحصاءات الوصفية لجنس المشاركين بالتجربة

- الشهادة العلمية لدى المشاركين في التجربة

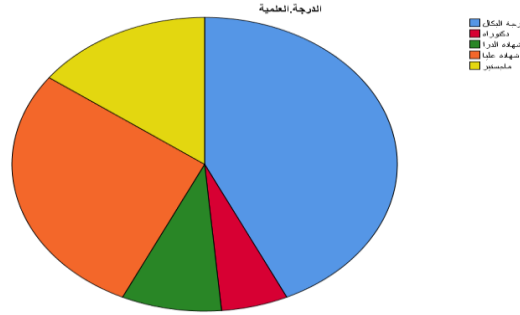
إن الفئة الأكبر من المشاركين في التجربة حاصلة على درجة البكالوريوس بنسبة 43%. يمكن استنتاج أن هؤلاء المشاركين يمثلون فئة واسعة من المهتمين بموضوع الدراسة ولديهم مستوى جيد من التعليم العالي. قد يعكس هذا الأمر رغبتهم في المشاركة والمساهمة في البحث والتحليل العلمي في مجال تأمين المركبات.

تتنوع مستويات التعليم والخلفيات الأكاديمية بين المشاركين، ولكن يبدو أن الحاصلين على درجة البكالوريوس قد ساهموا بشكل أكبر في هذه التجربة. يمكن أن يكون لدى هؤلاء المشاركين معرفة واسعة بمفاهيم التأمين والقدرة على فهم النتائج والتحليلات العلمية المتعلقة بمجال التأمين.

لذا، يمكن اعتبار النسبة العالية للمشاركين حاصلين على درجة البكالوريوس بنسبة 43% كدلالة على أن هؤلاء المشاركين لديهم دور مهم في تقديم المعرفة والفهم في مجال تأمين المركبات. ينبغي أن تأخذ النتائج والتحليلات المستندة إلى هذه التجربة في الاعتبار توجهات وخبرات المشاركين ذوي البكالوريوس وتستفيد من مساهماتهم القيمة.

جدول (2): الإحصاءات الوصفية للدرجة العلمية

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	درجة البكالوريوس	46	43.0	43.0	43.0
	دكتوراه	6	5.6	5.6	48.6
	شهادة الدراسة الثانوية	9	8.4	8.4	57.0
	شهادة عليا	30	28.0	28.0	85.0
	ماجستير	16	15.0	15.0	100.0
	Total	107	100.0	100.0	



رسم توضيحي (3): الإحصاءات الوصفية للدرجة العلمية

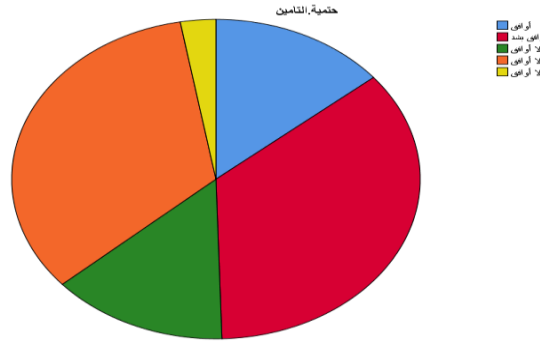
- هل تعتقد أن تأمين المركبات ضروري للسائقين في المملكة العربية السعودية؟

أكد المشاركون بشدة على أن تأمين المركبات ضروري جدا للسائقين في المملكة العربية السعودية. وجاء تأكيد ذلك من خلال نسبة عالية من المشاركين بنسبة 35.5% الذين أشاروا بشدة إلى أنهم يوافقون على هذا الاستدلال.

تأمين المركبات يلعب دورا حيويا في حماية المالكين والسائقين من المخاطر المحتملة والحوادث المرورية. يتطلب قيادة السيارة المسؤولية والاستعداد للتعامل مع أي حادث قد يحدث. ومن هنا يبرز أهمية تأمين المركبات كوسيلة لتوفير الحماية المالية والقانونية في حالة وقوع حوادث أو أضرار للمركبة. استجابات المشاركين التي أظهرت موافقتهم بشدة على ضرورة تأمين المركبات تشير إلى وعيهم بأهمية الحماية والتأمين ورغبتهم في الحفاظ على سلامتهم المالية والقانونية. يعكس هذا التأكيد العالي على الاستجابات الموافقة بشدة إيمان المشاركين بأن تأمين المركبات يوفر الحماية اللازمة والسلامة الشخصية للسائقين في المملكة العربية السعودية.

جدول (3): الإحصاءات الوصفية لحتمية التأمين

حتمية التأمين					
		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	أوافق	15	14.0	14.0	14.0
	أوافق بشدة	38	35.5	35.5	49.5
	لا أوافق	15	14.0	14.0	63.6
	لا أوافق بشدة	36	33.6	33.6	97.2
	لا أوافق ولا أرفض	3	2.8	2.8	100.0
	Total	107	100.0	100.0	



رسم توضيحي (4): الإحصاءات الوصفية لحتمية التأمين

- هل تعتقد أن تكلفة تأمين المركبات في المملكة العربية السعودية معقولة؟

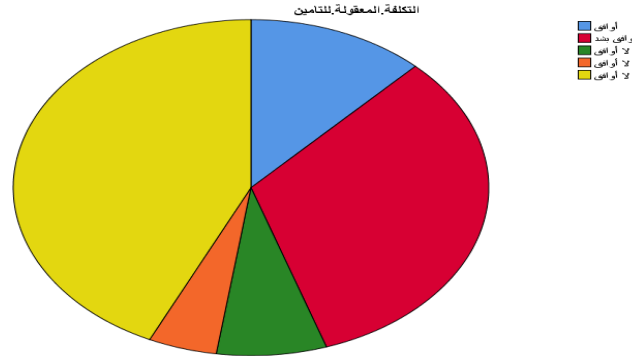
من الواضح أن هناك تحيزاً في استجابات المشاركين بشأن معقولية تكلفة تأمين المركبات في المملكة العربية السعودية. حيث أظهرت نسبة عالية من المشاركين بنسبة 43% بعدم الموافقة وعدم الرفض بشأن هذه الجوانب.

يمكن استنتاج أن هؤلاء المشاركين يعتبرون أن تكلفة تأمين المركبات في المملكة العربية السعودية غير معقولة أو أنها تتعارض مع ميزانياتهم الشخصية. قد يكون لدى هؤلاء المشاركين تحديات مالية أو اعتقادات تتعلق بأن تكلفة التأمين مرتفعة بشكل غير معقول مقارنة بالفوائد المتوقعة.

إذاً، يمكن اعتبار هذا التحيز في استجابات المشاركين كدلالة على وجود اعتراضات أو مخاوف بشأن تكلفة تأمين المركبات في المملكة العربية السعودية. يجب أخذ هذه الملاحظات في الاعتبار عند دراسة وتحليل تكلفة التأمين وتطوير سياسات وحلول تأمينية تلبى احتياجات وتوقعات السائقين وتكون معقولة ومتوازنة من الناحية المالية.

جدول (4): الإحصاءات الوصفية للتكلفة المعقولة للتأمين

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	أوافق	13	12.1	12.1	12.1
	أوافق بشدة	35	32.7	32.7	44.9
	لا أوافق	8	7.5	7.5	52.3
	لا أوافق بشدة	5	4.7	4.7	57.0
	لا أوافق ولا أرفض	46	43.0	43.0	100.0
	Total	107	100.0	100.0	



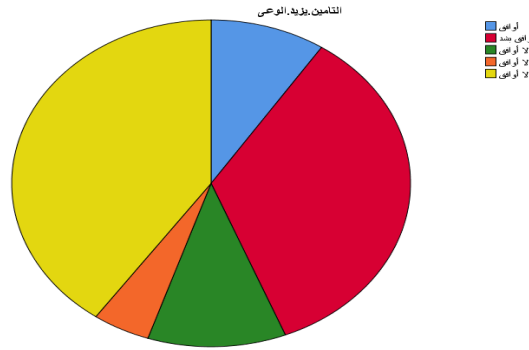
رسم توضيحي (5): الإحصاءات الوصفية للتكلفة المعقولة للتأمين

- هل تعتقد أن وجود تأمين يزيد من الوعي بالسلامة المرورية والقيادة الآمنة؟

من الواضح أن هناك تحيزاً في استجابات المشاركين بشأن تأثير وجود التأمين على الوعي بالسلامة المرورية والقيادة الآمنة في المملكة العربية السعودية. حيث أظهرت نسبة عالية من المشاركين بنسبة 40.2% بعدم الموافقة وعدم الرفض بشأن هذه الجوانب. يمكن استنتاج أن هؤلاء المشاركين ليسوا مقتنعين تماماً بأن وجود التأمين يزيد من الوعي بالسلامة المرورية والقيادة الآمنة. قد يكون لديهم شكوك أو اعتقادات تتعلق بعدة عوامل، مثل أن التأمين وحده لا يكفي لتعزيز الوعي بالسلامة المرورية أو أن هناك عوامل أخرى أهم. إذا، يمكن اعتبار هذا التحيز في استجابات المشاركين كدلالة على وجود اعتراضات أو رؤى مختلفة بشأن العلاقة بين التأمين والوعي بالسلامة المرورية في المملكة العربية السعودية. يجب أخذ هذه الاعتبارات في الاعتبار عند تصميم حملات توعية وتطوير استراتيجيات لتعزيز السلامة المرورية وإشراك السائقين بشكل فعال في المملكة.

جدول (5): الإحصاءات الوصفية للتأمين يزيد الوعي

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	أوافق	10	9.3	9.3	9.3
	أوافق بشدة	37	34.6	34.6	43.9
	لا أوافق	12	11.2	11.2	55.1
	لا أوافق بشدة	5	4.7	4.7	59.8
	لا أوافق ولا أرفض	43	40.2	40.2	100.0
	Total	107	100.0	100.0	



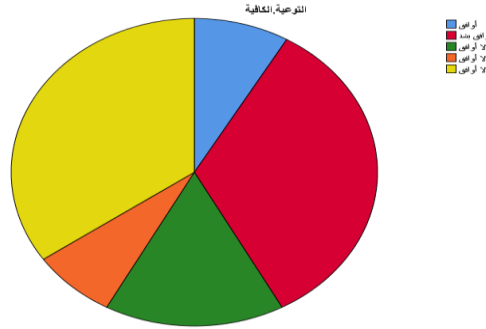
رسم توضيحي (6): الإحصاءات الوصفية للتأمين يزيد الوعي

- هل تعتقد أن هناك توعية كافية حول أهمية التأمين على المركبات في المملكة العربية السعودية؟

مشاركة المشتركين بشكل قوي وإيجابي في استجاباتهم يدل على التوعية الكافية بأهمية التأمين على المركبات في المملكة العربية السعودية. فقد أظهرت نسبة عالية من المشاركين بنسبة 33.6% بموافقتهم بشدة على ضرورة التأمين على المركبات. هذا التأكيد القوي من المشاركين يشير إلى وعيهم بأهمية التأمين وفوائده في توفير الحماية المالية والقانونية للسائقين. إن تأمين المركبات يعطي السائقين شعورًا بالطمأنينة والاطمئنان إلى أنهم محميون في حالة وقوع حوادث أو أضرار للمركبات. بالتالي، يمكن اعتبار هذا التأكيد القوي في استجابات المشاركين كدلالة قوية على التوعية الكافية والاعتراف بأهمية التأمين على المركبات في المملكة العربية السعودية. هذا يسלט الضوء على الجهود المستمرة للتوعية والتثقيف بشأن التأمين وتعزيز التفهم والقبول لدى السائقين.

جدول (6): الإحصاءات الوصفية للتوعية الكافية

التوعية الكافية					
		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	أوافق	9	8.4	8.4	8.4
	أوافق بشدة	36	33.6	33.6	42.1
	لا أوافق	17	15.9	15.9	57.9
	لا أوافق بشدة	8	7.5	7.5	65.4
	لا أوافق ولا أرفض	37	34.6	34.6	100.0
	Total	107	100.0	100.0	



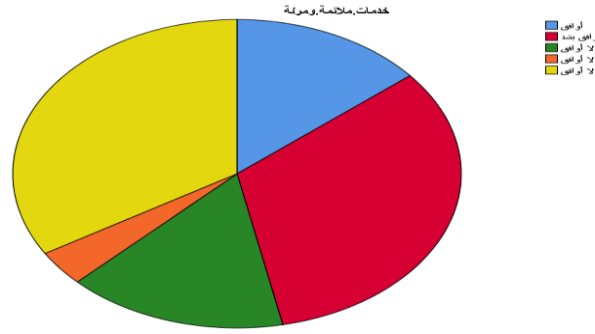
رسم توضيحي (7): الإحصاءات الوصفية للتوعية الكافية

- هل تعتقد أن شركات التأمين تقدم خدمات ملائمة ومرنة للمركبات في المملكة العربية السعودية؟

تبين وجود تحيز في استجابات المشاركين بخصوص خدمات شركات التأمين للمركبات في المملكة العربية السعودية. فقد أظهرت نسبة عالية من المشاركين بنسبة 40.2% بعدم الموافقة وعدم الرفض بشأن ملائمة ومرونة الخدمات التي تقدمها شركات التأمين. هذا التحيز يشير إلى أن هؤلاء المشاركين قد لا يرون الخدمات التي تقدمها شركات التأمين كما هو ملائمة ومرنا بما يكفي. قد يكون لديهم شكوك أو تحفظات تتعلق بجودة الخدمة أو سرعة التعامل أو التغطية المقدمة من قبل هذه الشركات. بالتالي، يمكن اعتبار هذا التحيز في استجابات المشاركين كدلالة على وجود اعتراضات أو ملاحظات بشأن مستوى الخدمات التي يقدمها قطاع التأمين للمركبات في المملكة العربية السعودية. يجب أن يتم اتخاذ هذه الملاحظات في الاعتبار عند تطوير سياسات التأمين وتحسين جودة الخدمات لتلبية توقعات المشاركين وتحقيق رضاهم.

جدول (7): الإحصاءات الوصفية للخدمات الملائمة والمرنة

خدمات ملائمة ومرنة					
		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	أوافق	15	14.0	14.0	14.0
	أوافق بشدة	35	32.7	32.7	46.7
	لا أوافق	17	15.9	15.9	62.6
	لا أوافق بشدة	4	3.7	3.7	66.4
	لا أوافق ولا أرفض	36	33.6	33.6	100.0
	Total	107	100.0	100.0	



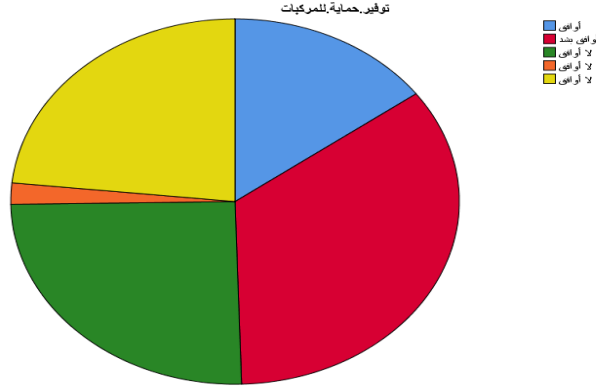
رسم توضيحي (8): الإحصاءات الوصفية للخدمات الملائمة والمرنة

- هل تعتقد أن تأمين المركبات يوفر حماية كافية للمركبات من الحوادث المرورية؟

توضح استجابات المشاركين بوضوح أن تأمين المركبات يوفر حماية كافية من الحوادث المرورية. فقد تم تأكيد ذلك بشدة بنسبة 34.6% من المشاركين، وهي النسبة الأعلى بين باقي الاستجابات. هذا يشير إلى أن الأشخاص الذين تم استجوابهم يعتقدون بقوة أن تأمين المركبات يوفر حماية فعّالة للمركبات في حالة وقوع حوادث مرورية. هذه النتيجة تعكس تأكيد المشاركين على الدور الهام الذي يلعبه التأمين في الحفاظ على سلامة المركبات وقائديها أثناء التنقل على الطرق.

جدول (8): الإحصاءات الوصفية لتوفير حماية للمركبات

توفير حماية للمركبات					
		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	أوافق	16	15.0	15.0	15.0
	أوافق بشدة	37	34.6	34.6	49.5
	لا أوافق	27	25.2	25.2	74.8
	لا أوافق بشدة	2	1.9	1.9	76.6
	لا أوافق ولا أرفض	25	23.4	23.4	100.0
	Total	107	100.0	100.0	



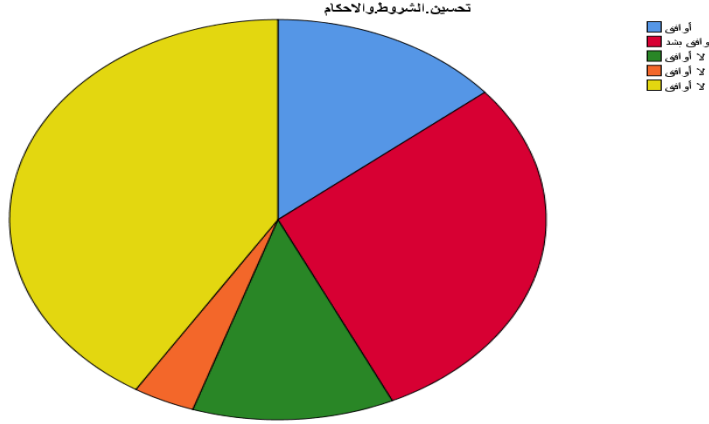
رسم توضيحي (9): الإحصاءات الوصفية لتوفير حماية للمركبات

- هل تعتقد أن هناك حاجة لتحسين شروط وأحكام التأمين على المركبات في المملكة العربية السعودية؟

استجابات المشاركين أظهرت وجود تحيز فيما يتعلق بحاجة الشروط وأحكام التأمين على المركبات في المملكة العربية السعودية للتحسين. فقد تبين أن نسبة 44% من المشاركين أبدوا عدم الموافقة وعدم الرفض تجاه هذه الشروط والأحكام. هذا يشير إلى أن هناك اعتراضات أو تحفظات بين المشاركين بشأن هذه الشروط وقوانين التأمين المطبقة على المركبات في المملكة العربية السعودية. ومن ثم، يمكن استنتاج أن هناك حاجة إلى إجراء تحسينات وتعديلات على هذه الشروط والأحكام لتلبية توقعات المشاركين وضمان رضاهم وثقتهم في نظام التأمين على المركبات.

جدول (9): الإحصاءات الوصفية لتحسين الشروط والأحكام

تحسين الشروط والاحكام					
		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	أوافق	15	14.0	14.0	14.0
	أوافق بشدة	31	29.0	29.0	43.0
	لا أوافق	13	12.1	12.1	55.1
	لا أوافق بشدة	4	3.7	3.7	58.9
	لا أوافق ولا أرفض	44	41.1	41.1	100.0
	Total	107	100.0	100.0	



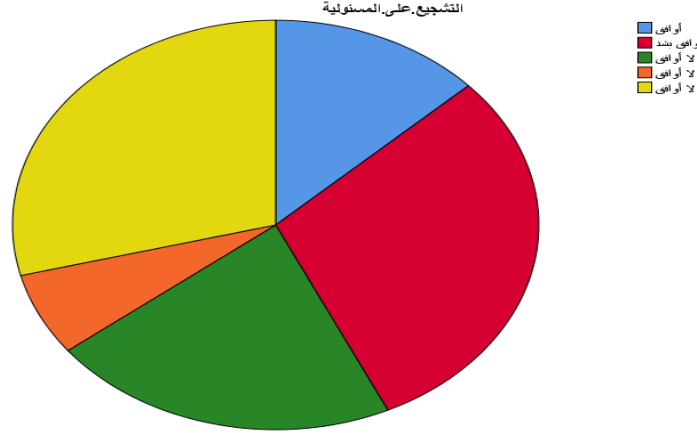
رسم توضيحي (10): الإحصاءات الوصفية لتحسين الشروط والأحكام

- هل تعتقد أن وجود تأمين يشجع على المسؤولية والالتزام في القيادة؟

استجابات المشاركين أظهرت أن وجود تأمين يشجع على المسؤولية والالتزام في القيادة. فقد تم تأكيد ذلك بشدة بنسبة 29.9% من المشاركين، وهي النسبة الأعلى بين باقي الاستجابات. هذا يشير إلى أن الأشخاص الذين تم استجوابهم يعتقدون بقوة أن وجود تأمين يعزز الوعي بالمسؤولية ويشجع على الالتزام بقواعد القيادة وسلوكيات السلامة المرورية. وبالتالي، يمكن استنتاج أن التأمين يلعب دوراً مهماً في تعزيز سلوك قيادة آمن ومسؤول، ويعزز الوعي بأهمية الالتزام بقواعد المرور والحفاظ على سلامة الجميع على الطرق.

جدول (10): الإحصاءات الوصفية للتشجيع على المسؤولية

التشجيع على المسؤولية					
		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	أوافق	14	13.1	13.1	13.1
	أوافق بشدة	32	29.9	29.9	43.0
	لا أوافق	23	21.5	21.5	64.5
	لا أوافق بشدة	7	6.5	6.5	71.0
	لا أوافق ولا أرفض	31	29.0	29.0	100.0
	Total	107	100.0	100.0	



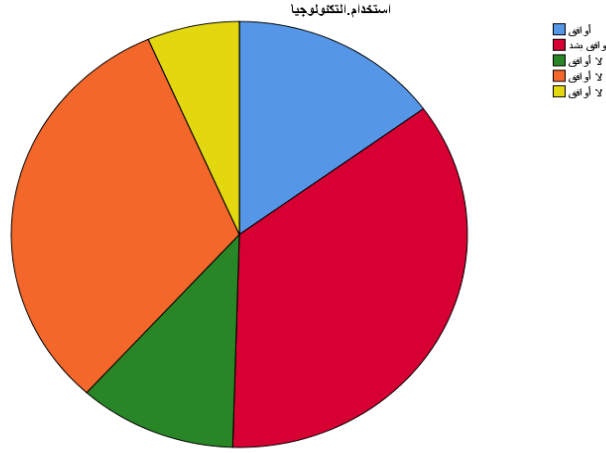
رسم توضيحي (11): الإحصاءات الوصفية للتشجيع على المسؤولية

- هل تعتقد أن استخدام التكنولوجيا يمكن أن يساهم في تحسين تجربة تأمين المركبات في المملكة العربية السعودية؟

استجابات المشاركين أظهرت أن استخدام التكنولوجيا يساهم في تحسين تجربة تأمين المركبات في المملكة العربية السعودية. فقد تم تأكيد ذلك بشدة بنسبة 35.5% من المشاركين، وهي النسبة الأعلى بين باقي الاستجابات. هذا يشير إلى أن الأشخاص الذين تم استجوابهم يرون أن استخدام التكنولوجيا يعزز تجربة التأمين على المركبات ويساهم في تحسين عملية التعامل مع التأمين وإدارة المخاطر. وبالتالي، يمكن استنتاج أن استخدام التكنولوجيا يعد عاملاً محورياً في تحسين قطاع التأمين على المركبات في المملكة العربية السعودية، ويساهم في توفير خدمات أكثر كفاءة وسهولة وراحة للمركبات وأصحابها.

جدول (11): الإحصاءات الوصفية لاستخدام التكنولوجيا

استخدام التكنولوجيا					
		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	أوافق	16	15.0	15.0	15.0
	أوافق بشدة	38	35.5	35.5	50.5
	لا أوافق	12	11.2	11.2	61.7
	لا أوافق بشدة	34	31.8	31.8	93.5
	لا أوافق ولا أرفض	7	6.5	6.5	100.0
	Total	107	100.0	100.0	



رسم توضيحي (12): الإحصاءات الوصفية لاستخدام التكنولوجيا

- هل تعتقد أن هناك حاجة لتشريعات وقوانين جديدة لتنظيم تأمين المركبات في المملكة العربية السعودية؟

استجابات المشاركين أظهرت أن هناك حاجة ملحة لتشريعات وقوانين جديدة لتنظيم تأمين المركبات في المملكة العربية السعودية. فقد تم تأكيد ذلك بشدة بنسبة 39.3% من المشاركين، وهي النسبة الأعلى بين باقي الاستجابات. هذا يشير إلى أن الأشخاص الذين تم استجوابهم يرون أن هناك حاجة إلى وضع قوانين وتشريعات جديدة تنظم قطاع التأمين على المركبات بشكل أفضل وأكثر فعالية. من خلال وضع تشريعات وقوانين جديدة، يمكن تعزيز الشفافية والعدالة في صناعة التأمين وضمان حقوق الأفراد والشركات المشتركة فيها. بالإضافة إلى ذلك، يمكن أن تسهم التشريعات الجديدة في تعزيز المعايير والممارسات الأمنية والتقنية في قطاع التأمين على المركبات، وبالتالي تعزيز الثقة والرضا لدى المستفيدين من هذه الخدمة الهامة.

جدول (12): الإحصاءات الوصفية للتشريعات والقوانين الجديدة

تشريعات وقوانين جديدة					
		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	أوافق	10	9.3	9.3	9.3
	أوافق بشدة	42	39.3	39.3	48.6
	لا أوافق	18	16.8	16.8	65.4
	لا أوافق بشدة	4	3.7	3.7	69.2
	لا أوافق ولا أرفض	33	30.8	30.8	100.0
	Total	107	100.0	100.0	



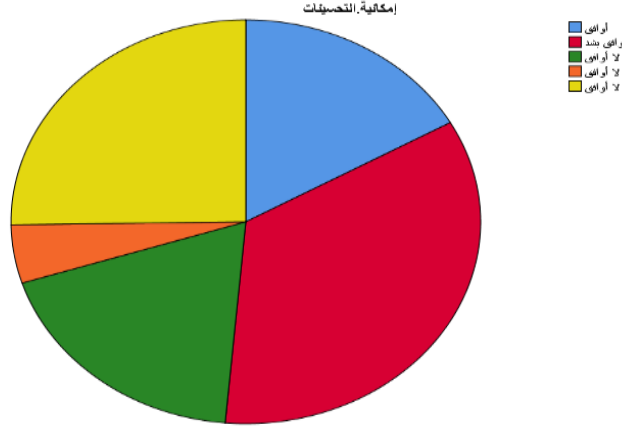
رسم توضيحي (13): الإحصاءات الوصفية للتشريعات والقوانين الجديدة

- هل تعتقد أن هناك تحسينات يمكن إجراؤها في خدمات شركات التأمين للمركبات في المملكة العربية السعودية؟

استجابات المشاركين أظهرت أن هناك تحسينات يمكن إجراؤها في خدمات شركات التأمين للمركبات في المملكة العربية السعودية. فقد تم تأكيد ذلك بشدة بنسبة 34.6% من المشاركين، وهي النسبة الأعلى بين باقي الاستجابات. هذا يشير إلى أن الأشخاص الذين تم استجوابهم يرون أن هناك فرصة لتحسين خدمات شركات التأمين للمركبات من خلال تطوير وتحديث عملياتها وسياساتها. يمكن تحسين عمليات المطالبات، وتسهيل وتسريع عملية التعويض، وتحسين التواصل والتفاعل مع العملاء. بالقيام بتحسينات مستمرة في خدمات شركات التأمين، يمكن تلبية احتياجات العملاء بشكل أفضل وتعزيز تجربة المستخدم والرضا العام.

جدول (13): الإحصاءات الوصفية لإمكانات التحسينات

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	أوافق	18	16.8	16.8	16.8
	أوافق بشدة	37	34.6	34.6	51.4
	لا أوافق	20	18.7	18.7	70.1
	لا أوافق بشدة	5	4.7	4.7	74.8
	لا أوافق ولا أرفض	27	25.2	25.2	100.0
	Total	107	100.0	100.0	



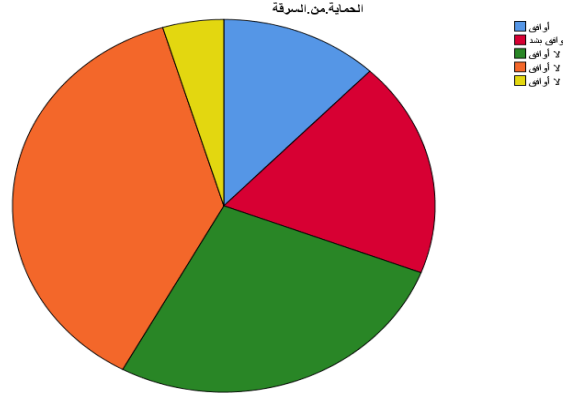
رسم توضيحي (14): الإحصاءات الوصفية لإمكانات التحسينات

- هل تعتقد أن تأمين المركبات يوفر حماية كافية للمركبات من السرقة؟

استجابات المشاركين أظهرت أن تأمين المركبات لا يوفر حماية كافية من السرقة. فقد تم تأكيد ذلك بعدم الموافقة بشدة بنسبة 37.4% من المشاركين، وهي النسبة الأعلى بين باقي الاستجابات. هذا يشير إلى أن الأشخاص الذين تم استجوابهم يرون أن تأمين المركبات الحالي لا يلبى توقعاتهم ولا يوفر الحماية الكافية من خطر السرقة. وبالتالي، يمكن استنتاج أن هناك حاجة إلى تحسينات في تأمين المركبات لتعزيز مستوى الحماية والأمان. يمكن اتخاذ إجراءات إضافية، مثل تطبيق تقنيات متقدمة لتتبع السيارات المسروقة أو تحسين نظام الإنذار والحماية. من خلال تعزيز حماية المركبات، يمكن تقليل مخاطر السرقة وتوفير راحة وثقة أكبر لأصحاب المركبات.

جدول (14): الإحصاءات الوصفية للحماية من السرقة

الحماية من السرقة					
		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	أوافق	13	12.1	12.1	12.1
	أوافق بشدة	20	18.7	18.7	30.8
	لا أوافق	29	27.1	27.1	57.9
	لا أوافق بشدة	40	37.4	37.4	95.3
	لا أوافق ولا أرفض	5	4.7	4.7	100.0
	Total	107	100.0	100.0	



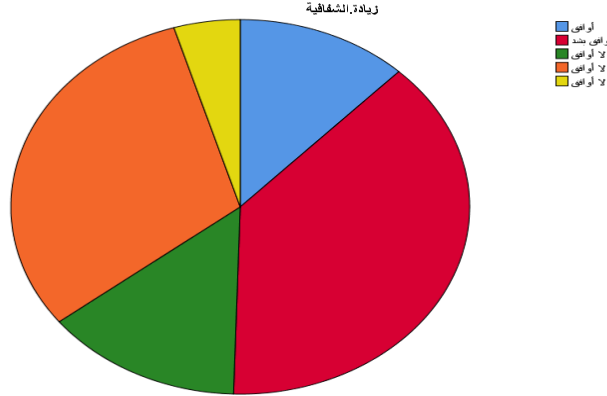
رسم توضيحي (15): الإحصاءات الوصفية للحماية من السرقة

- هل تعتقد أن هناك حاجة لزيادة الشفافية والمعلوماتية في عملية تأمين المركبات في المملكة العربية السعودية؟

استجابات المشاركين أظهرت أن هناك حاجة ملحة لزيادة الشفافية والمعلوماتية في عملية تأمين المركبات في المملكة العربية السعودية. فقد تم تأكيد ذلك بشدة بنسبة 38.3% من المشاركين، وهي النسبة الأعلى بين باقي الاستجابات. هذا يشير إلى أن الأشخاص الذين تم استجوابهم يرون أن هناك حاجة إلى تحسين مستوى الشفافية وتوفير المعلومات في عملية تأمين المركبات. بزيادة الشفافية، يمكن لأصحاب المركبات أن يكونوا على دراية بالتفاصيل والشروط المتعلقة بتأمين مركباتهم، بما في ذلك التغطية والمعايير والتعويضات المتاحة. كما يمكنهم متابعة عمليات المطالبات بشكل أفضل وفهم الإجراءات المتبعة في حالة وقوع حادث. بالإضافة إلى ذلك، زيادة المعلوماتية في عملية التأمين تعني استخدام التكنولوجيا والمنصات الإلكترونية لتسهيل التواصل والتفاعل مع شركات التأمين. يمكن للعملاء الوصول إلى معلوماتهم وإدارة بوليصاتهم والقيام بالمهام المتعلقة بالتأمين بسهولة ويسر، مما يعزز تجربة المستخدم ويعطيهم راحة البال.

جدول (15): الإحصاءات الوصفية لزيادة الشفافية

زيادة الشفافية					
		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	أوافق	13	12.1	12.1	12.1
	أوافق بشدة	41	38.3	38.3	50.5
	لا أوافق	15	14.0	14.0	64.5
	لا أوافق بشدة	33	30.8	30.8	95.3
	لا أوافق ولا أرفض	5	4.7	4.7	100.0
Total		107	100.0	100.0	



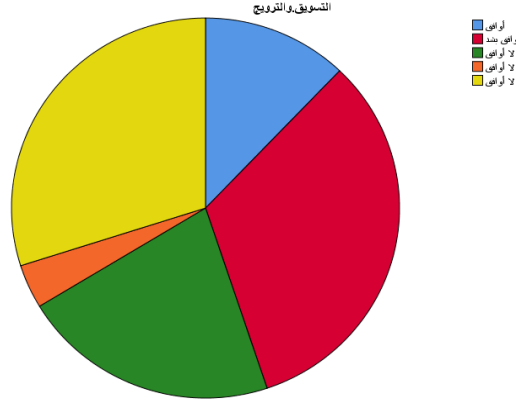
رسم توضيحي (16): الإحصاءات الوصفية لزيادة الشفافية

- هل تعتقد أن هناك تحسينات يمكن إجراؤها في عملية تسويق وترويج خدمات التأمين على المركبات في المملكة العربية السعودية؟

استجابات المشاركين أظهرت أن هناك تحسينات يمكن إجراؤها في عملية تسويق وترويج خدمات التأمين على المركبات في المملكة العربية السعودية. فقد تم تأكيد ذلك بشدة بنسبة 32.7% من المشاركين، وهي النسبة الأعلى بين باقي الاستجابات. هذا يشير إلى أن الأشخاص الذين تم استجوابهم يرون أن هناك حاجة لتحسين عمليات التسويق والترويج لخدمات التأمين على المركبات. من الممكن تحسين استراتيجيات التسويق والتواصل مع العملاء المحتملين، وتعزيز وعيهم بأهمية التأمين وفوائده. يمكن استخدام وسائل التواصل الحديثة مثل وسائل التواصل الاجتماعي والتسويق الرقمي للوصول إلى جمهور أوسع وتوضيح فوائد التأمين وتسهيل عملية الاختيار والاشتراك في الخدمات. علاوة على ذلك، يمكن تطوير حملات تسويقية مبتكرة وجذابة تستهدف الجمهور المستهدف بشكل فعال. يجب أن تركز هذه الحملات على تسليط الضوء على الحوافز والتغطية الشاملة التي تقدمها شركات التأمين، بالإضافة إلى تقديم معلومات واضحة وشاملة حول الخدمات المقدمة والشروط والتعليمات المتعلقة بالتأمين.

جدول (16): الإحصاءات الوصفية للتسويق والترويج

التسويق والترويج					
		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	أوافق	13	12.1	12.1	12.1
	أوافق بشدة	35	32.7	32.7	44.9
	لا أوافق	23	21.5	21.5	66.4
	لا أوافق بشدة	4	3.7	3.7	70.1
	لا أوافق ولا أرفض	32	29.9	29.9	100.0
Total		107	100.0	100.0	



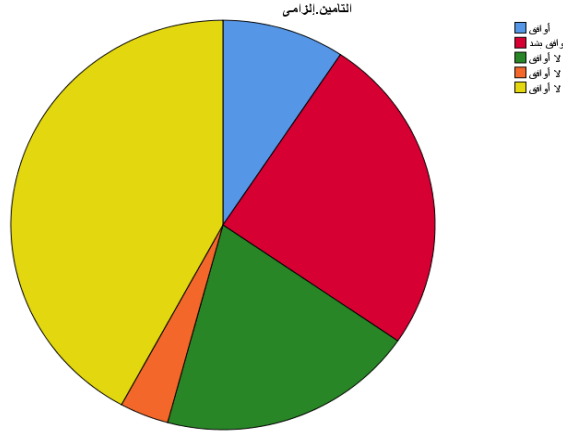
رسم توضيحي (17): الإحصاءات الوصفية للتسويق والترويج

- هل تعتقد أن تأمين المركبات يجب أن يكون إلزامياً لجميع السائقين في المملكة العربية السعودية؟

استجابات المشاركين أظهرت وجود تحيز فيما يتعلق بالاعتقاد بأن تأمين المركبات يجب أن يكون إلزامياً لجميع السائقين في المملكة العربية السعودية. فقد تم تسجيل أعلى نسبة من الاستجابات التي عبرت عن عدم الموافقة وعدم الرضا بنسبة 42.1%، وهي النسبة الأعلى بين باقي الاستجابات. هذا يشير إلى أن هناك شكوكاً أو تحفظات بين المشاركين بشأن فرض التأمين كمتطلب قانوني على جميع السائقين. من الاستجابات يمكن استنتاج وجود تنوع في وجهات النظر بشأن فرض التأمين الإلزامي على السائقين. قد يعتقد بعض المشاركين أن فرض التأمين الإلزامي سيؤدي إلى تحسين سلامة الطرق وتقليل المخاطر المرتبطة بالحوادث المرورية. ومن الجانب الآخر، قد يعتبر آخرون أن فرض التأمين الإلزامي يعتبر ضغطاً مالياً إضافياً على السائقين وقد يكون غير عادل لبعض الفئات الاقتصادية.

جدول (17): الإحصاءات الوصفية للتأمين الإلزامي

التأمين الإلزامي					
		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	أوافق	10	9.3	9.3	9.3
	أوافق بشدة	27	25.2	25.2	34.6
	لا أوافق	21	19.6	19.6	54.2
	لا أوافق بشدة	4	3.7	3.7	57.9
	لا أوافق ولا أرفض	45	42.1	42.1	100.0
	Total	107	100.0	100.0	



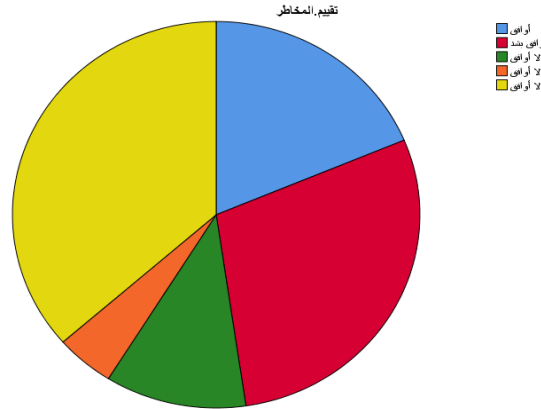
رسم توضيحي (18): الإحصاءات الوصفية للتأمين الإلزامي

- هل تعتقد أن هناك حاجة لتطوير أنظمة تقييم الخطر وتحديد التأمين على المركبات في المملكة العربية السعودية؟

استجابات المشاركين أظهرت وجود تحيز فيما يتعلق بالاعتقاد بضرورة تطوير أنظمة تقييم الخطر وتحديد التأمين على المركبات في المملكة العربية السعودية. فقد تم تسجيل أعلى نسبة من الاستجابات التي عبرت عن عدم الموافقة وعدم الرضا بنسبة 36.4%، وهي النسبة الأعلى بين باقي الاستجابات. هذا يشير إلى أن هناك شكوكا أو تحفظات بين المشاركين بشأن النظم الحالية لتقييم الخطر وتحديد التأمين على المركبات. من الاستجابات يمكن استنتاج أن هناك حاجة لتحسين وتطوير الأنظمة القائمة لتقييم الخطر وتحديد تكاليف التأمين على المركبات. يمكن أن يكون ذلك من خلال تحسين الطرق المستخدمة في تحليل المخاطر المرتبطة بالسائقين والمركبات، وتطوير نماذج تقييم أكثر دقة وشمولية. قد يشمل ذلك النظر في عوامل مثل الخبرة في القيادة، سجل الحوادث السابقة، وأنماط القيادة. تحسين أنظمة تقييم الخطر وتحديد التأمين يمكن أن يؤدي إلى تحقيق توازن أفضل بين تكاليف التأمين وتغطية المخاطر. كما يمكن أن يساهم في تحسين المرونة والعدالة في تحديد أسعار التأمين وشروط التغطية. ينبغي أن تكون هذه الجوانب محل اهتمام الجهات المعنية لتحقيق تحسينات في عملية تقييم الخطر وتحديد التأمين على المركبات في المملكة العربية السعودية.

جدول (18): الإحصاءات الوصفية لتقييم المخاطر

تقييم المخاطر					
		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	أوافق	20	18.7	18.7	18.7
	أوافق بشدة	31	29.0	29.0	47.7
	لا أوافق	12	11.2	11.2	58.9
	لا أوافق بشدة	5	4.7	4.7	63.6
	لا أوافق ولا أرفض	39	36.4	36.4	100.0
	Total	107	100.0	100.0	



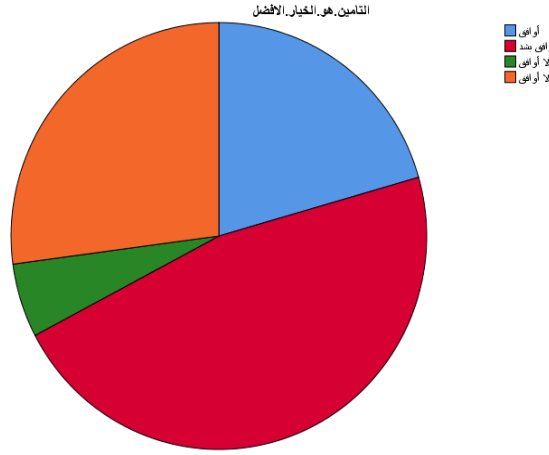
رسم توضيحي (19): الإحصاءات الوصفية لتقييم المخاطر

- هل تعتقد أن التأمين الشامل هو الخيار الأفضل لحماية المركبات في المملكة العربية السعودية؟

استجابات المشاركين أظهرت تأكيدهم بشدة على أن التأمين الشامل هو الخيار الأفضل لحماية المركبات في المملكة العربية السعودية. فقد تم تسجيل أعلى نسبة من الاستجابات التي عبرت عن الموافقة بشدة بنسبة 46.7%، وهي النسبة الأعلى بين باقي الاستجابات. هذا يشير إلى أن المشاركين يرون أهمية كبيرة في الحصول على تأمين شامل لمركباتهم. التأمين الشامل يوفر حماية شاملة للمركبة ضد الأضرار المادية المحتملة نتيجة للحوادث المرورية أو الأحداث الطبيعية الأخرى مثل السرقة أو الحرائق. يعتبر التأمين الشامل ضمناً للسائق بتغطية شاملة تشمل التصادم والتلف العرضي والسرقة والحرائق والأضرار الناجمة عن الظروف الطبيعية. استجابة المشاركين بالموافقة الشديدة تدل على ثقتهم في فعالية التأمين الشامل وتحقيقه للحماية الشاملة لمركباتهم. يمكن استنتاج أن المشاركين يعتبرون التأمين الشامل استثماراً ضرورياً لحماية قيمة مركباتهم وتقليل المخاطر المحتملة التي يمكن أن تواجهها.

جدول (19): الإحصاءات الوصفية للتأمين هو الخيار الأفضل

التأمين هو الخيار الافضل					
		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	أوافق	22	20.6	20.6	20.6
	أوافق بشدة	50	46.7	46.7	67.3
	لا أوافق	6	5.6	5.6	72.9
	لا أوافق بشدة	29	27.1	27.1	100.0
	Total	107	100.0	100.0	



رسم توضيحي (20): الإحصاءات الوصفية للتأمين هو الخيار الأفضل

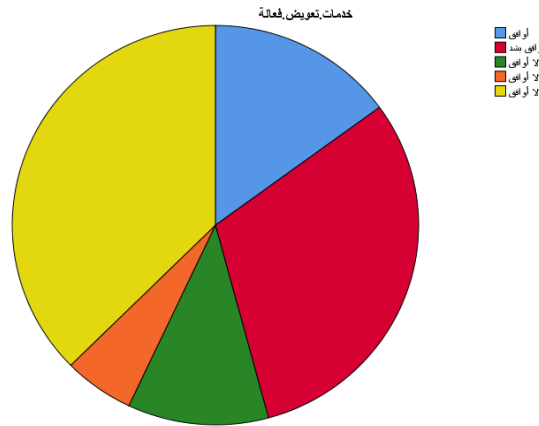
- هل تعتقد أن شركات التأمين يجب أن توفر خدمة تعويض سريعة وفعالة في حالة وقوع حادث؟

استجابات المشاركين أظهرت وجود تحيز فيما يتعلق بالاعتقاد بأن شركات التأمين يجب أن توفر خدمة تعويض سريعة وفعالة في حالة وقوع حادث. فقد تم تسجيل أعلى نسبة من الاستجابات التي عبرت عن عدم الموافقة وعدم الرضا بنسبة 37.4%، وهي النسبة الأعلى بين باقي الاستجابات. هذا يشير إلى أن المشاركين يعبرون عن شكوك أو عدم رضا بخدمة التعويض التي يقدمها بعض شركات التأمين في حالة وقوع حوادث. قد يكون هناك تحفظات بسبب تجربة سابقة غير مرضية أو بسبب سمعة الشركات في تقديم تعويضات بطريقة بطيئة أو غير فعالة. تأكيد هذا التحيز يشير إلى أهمية تحسين خدمة التعويض المقدمة من قبل شركات التأمين في المملكة العربية السعودية. يجب أن تسعى الشركات إلى تقديم خدمة سريعة وفعالة لتعويض العملاء في حالة وقوع حوادث، مما يساهم في تحقيق رضا العملاء وبناء ثقة أكبر في صناعة التأمين. إذا كانت شركات التأمين تعمل على تحسين سرعة وكفاءة عملية التعويض، فإن ذلك قد يؤدي إلى تحسين الصورة العامة للصناعة وزيادة الثقة لدى المشتركين. ينبغي أن تركز الشركات على

تبسيط الإجراءات، وتقديم خدمة عملاء متفهمة ومتعاونة، وتحسين التواصل والتفاعل مع المشتركين خلال عملية التعويض.

جدول (20): الإحصاءات الوصفية لخدمات تعويض فعالة

خدمات تعويض فعالة					
		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	أوافق	16	15.0	15.0	15.0
	أوافق بشدة	33	30.8	30.8	45.8
	لا أوافق	12	11.2	11.2	57.0
	لا أوافق بشدة	6	5.6	5.6	62.6
	لا أوافق ولا أرفض	40	37.4	37.4	100.0
	Total	107	100.0	100.0	



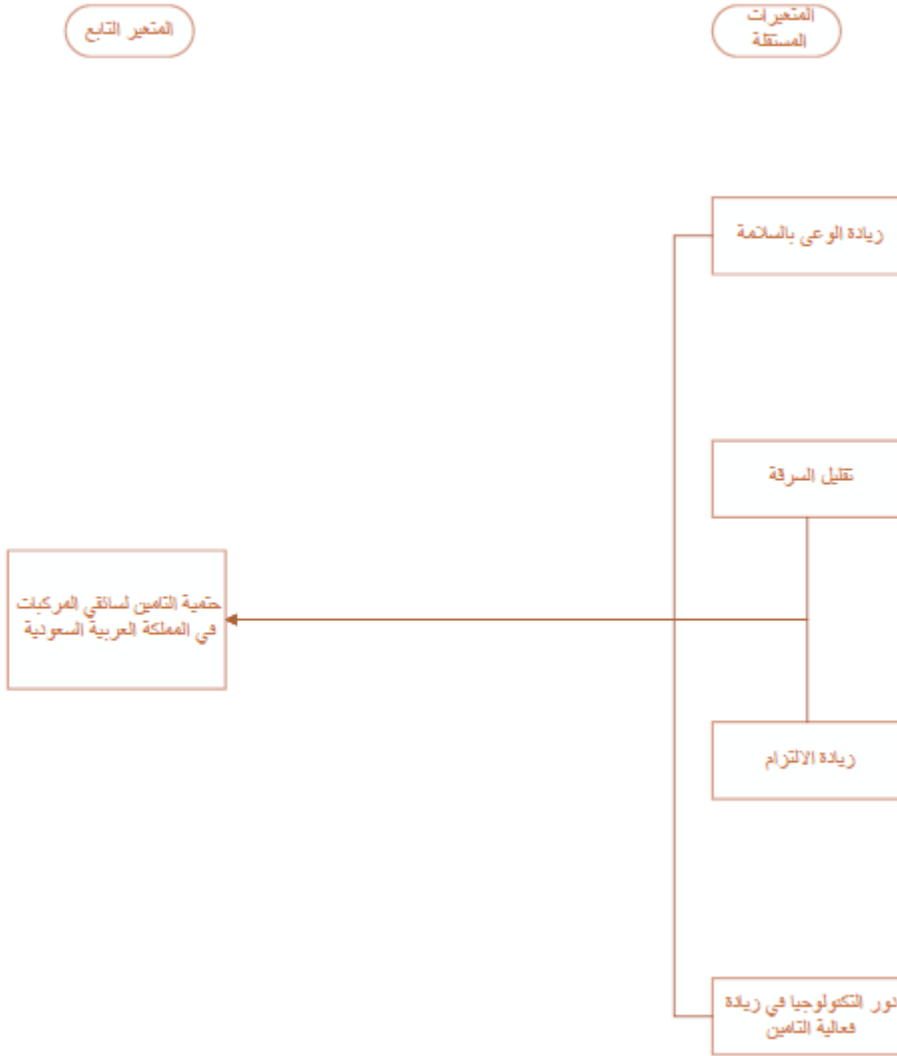
رسم توضيحي (21): الإحصاءات الوصفية لخدمات تعويض فعالة

2.4. تحليل النتائج والمقترحات

متغيرات الدراسة

تعد أهمية متغيرات الدراسة في الأطروحات العلمية أمرًا بالغ الأهمية لأنها المكونات الأساسية التي يتم بحثها وتحليلها. المتغيرات هي ميزات أو سمات أو عوامل يمكن قياسها أو تعديلها أو التحكم فيها في الدراسة. فهو يمكن الباحثين من فهم التفاعلات بين العناصر المختلفة بشكل أفضل واستخلاص النتائج ذات الصلة من البيانات. يعد التحديد والمواصفات الصحيحة لمتغيرات الدراسة أمرًا بالغ الأهمية لصحة وموثوقية نتائج البحث. يجب على الباحثين وصف متغيراتهم بدقة، وتشغيلها، والتأكد من أنها

- قابلة للقياس الكمي وذات صلة بمسألة الدراسة (Coleman, 2002). في تلك الدراسة سنسعى الى الربط بين أهمية حتمية التامين من اجل تلك المتغيرات الاتية:
- حتمية التامين على المركبات من اجل زيادة الوعي بالسلامة
 - حتمية التامين على المركبات من اجل تقليل السرقة
 - حتمية التامين على المركبات من اجل زيادة الالتزام من قبل السائقين
 - دور التكنولوجيا الحديثة في تطوير التامين على المركبات



رسم توضيحي (22): متغيرات الدراسة التابعة والمستقلة

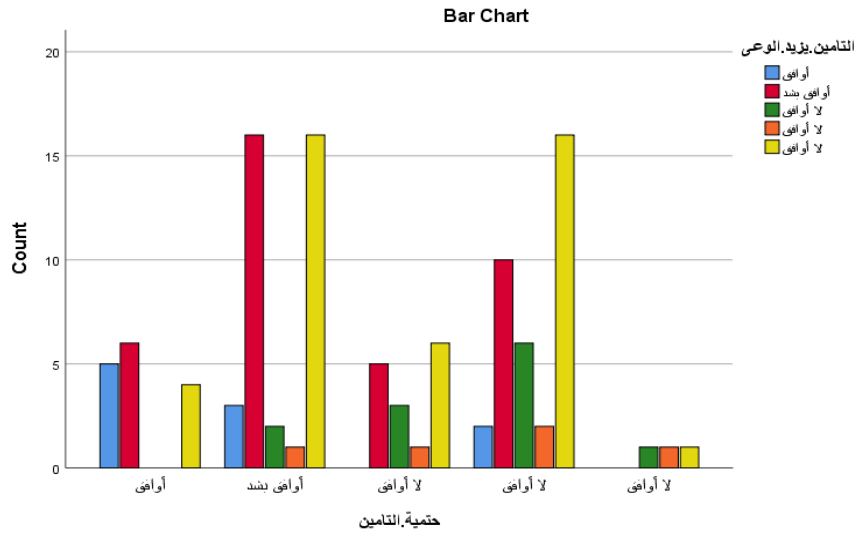
- حتمية التامين على المركبات من اجل زيادة الوعي بالسلامة

التأمين على المركبات أمر بالغ الأهمية لتعزيز الوعي بسلامة السائق. تضمن التغطية التأمينية تغطية الأفراد ماليًا في حالة وقوع حادث أو ضرر ناتج عن مركبتهم. وهذا يذكر السائقين بممارسة القيادة الآمنة والالتزام بقوانين المرور لتجنب وقوع الحوادث. وبناء على ان درجة الحرية بين المتغيرات تساوي 16 مما تدل على تقارب المتغيرات بينها وبين بعض. ولكن عند النظر بالرسم البياني نستنتج ان هناك بعض التشتت في استجابات المستجيبين.

جدول (21): اختبار كاس اسكوير لحتمية التامين على المركبات من اجل زيادة الوعي بالسلامة

Chi-Square Tests			
	Value	df	Asymptotic Significance (2-sided)
Pearson Chi-Square	27.425 ^a	16	.037
Likelihood Ratio	25.490	16	.062
Linear-by-Linear Association	4.810	1	.028
N of Valid Cases	107		

a. 17 cells (68.0%) have expected count less than 5. The minimum expected count is .14.



رسم توضيحي (23): المقاييس المتماثلة في تحليل العلاقة بين حتمية التامين على المركبات من اجل زيادة الوعي بالسلامة

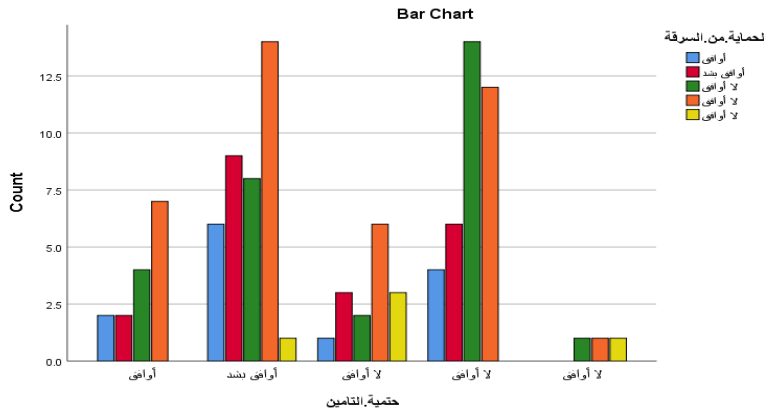
- حتمية التأمين على المركبات من اجل تقليل السرقة

التأمين على السيارات ضروري للحد من السرقة وحماية سيارتك واستثمارتك المالية. يوفر التأمين الحماية المالية في حالة سرقة سيارتك أو تدميرها، مما يمنحك راحة البال وفرصة لاسترداد جزء من خسائك. التأمين على المركبات يردع المجرمين عن طريق جعلهم أقل ميلاً إلى استهداف السيارات المغطاة. وذلك لأن شركات التأمين تتعاون في كثير من الأحيان مع سلطات إنفاذ القانون لاستعادة السيارات المسروقة والقبض على المجرمين، مما يزيد من صعوبة الاستفادة من جرائمهم. وبناء على ان درجة الحرية بين المتغيرات تساوي 16 مما تدل على تقارب المتغيرات بينها وبين بعض. ولكن عند النظر بالرسم البياني نستنتج ان هناك بعض التشتت في استجابات المستجيبين.

جدول (22): إختبار كاي اسكوير لحتمية التأمين على المركبات من اجل تقليل السرقة

Chi-Square Tests			
	Value	df	Asymptotic Significance (2-sided)
Pearson Chi-Square	22.125 ^a	16	.139
Likelihood Ratio	19.089	16	.264
Linear-by-Linear Association	.366	1	.545
N of Valid Cases	107		

a. 17 cells (68.0%) have expected count less than 5. The minimum expected count is .14.



رسم توضيحي (24): المقاييس المتماثلة في تحليل اللاقاة بين حتمية التأمين على المركبات من اجل تقليل السرقة

- حتمية التأمين على المركبات من اجل زيادة الالتزام من قبل السائقين

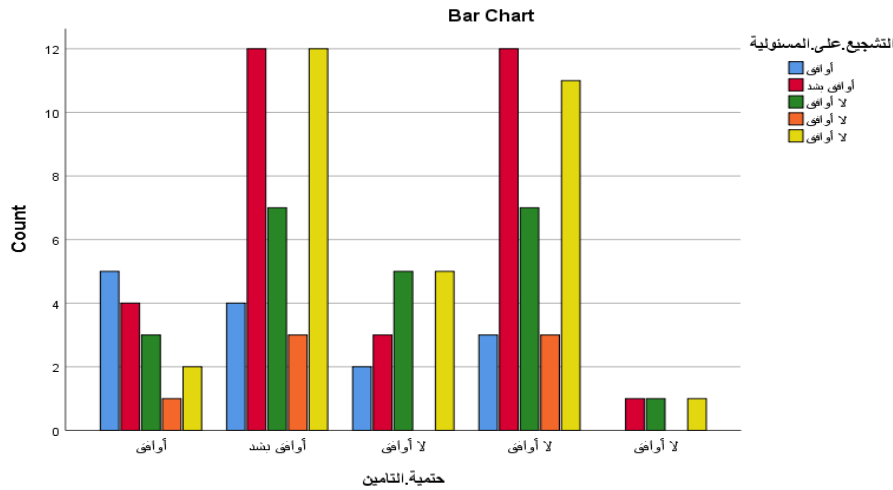
يعد التأمين على السيارات أمراً بالغ الأهمية لزيادة التزام السائقين بالقيادة الآمنة والمسؤولة. إن معرفة أنهم مؤمنون مالياً في حالة وقوع حادث أو ضرر قد يحفز السائقين على توخي المزيد من الحذر والالتزام

بقوانين المرور. لا يعد التأمين على المركبات ضرورة قانونية في معظم البلدان فحسب، بل يحمي السائقين ماليًا أيضًا في حالة وقوع حادث أو سرقة أو أي حادث آخر غير متوقع. من المرجح أن يأخذ السائقون الذين لديهم تأمين التزاماتهم على الطريق على محمل الجد ويقودون بأمان. وبناء على ان درجة الحرية بين المتغيرات تساوي 16 مما تدل على تقارب المتغيرات بينها وبين بعض. ولكن عند النظر بالرسم البياني نستنتج ان هناك بعض التشتت في استجابات المستجيبين.

جدول (23): اختبار كاي اسكوير لحتمية التامين على المركبات من اجل زيادة الالتزام من قبل السائقين.

Chi-Square Tests			
	Value	df	Asymptotic Significance (2-sided)
Pearson Chi-Square	11.031 ^a	16	.808
Likelihood Ratio	11.477	16	.779
Linear-by-Linear Association	1.712	1	.191
N of Valid Cases	107		

a. 19 cells (76.0%) have expected count less than 5. The minimum expected count is .20.



رسم توضيحي (25): المقاييس المتماثلة في تحليل العلاقة بين حتمية التامين على المركبات من اجل زيادة الالتزام من قبل السائقين

- دور التكنولوجيا الحديثة في تطوير التامين على المركبات

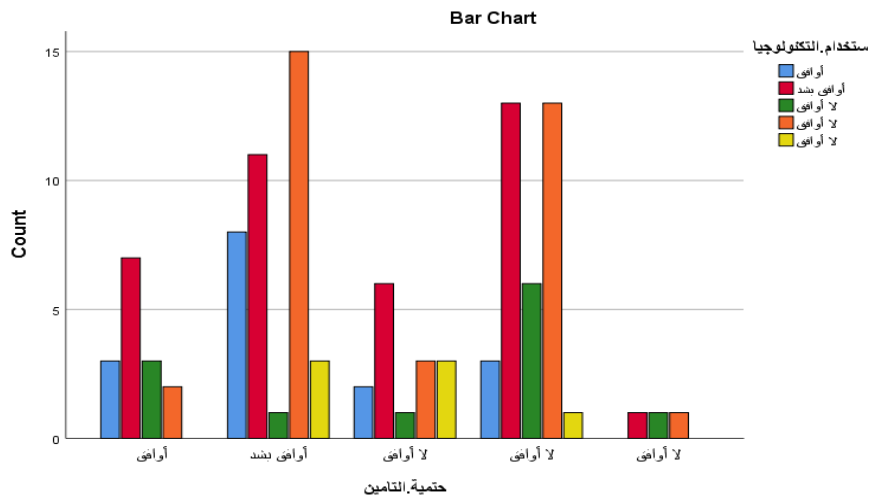
تلعب التكنولوجيا الحديثة دورًا حاسمًا في نمو التأمين على السيارات لأنها تمكن شركات التأمين من جمع البيانات وتحليلها في الوقت الفعلي، مما يؤدي إلى تقييم أكثر دقة للمخاطر وتسعير مخصص

للمستهلكين. تُستخدم تكنولوجيا المعلومات وتتبع نظام تحديد المواقع العالمي (GPS) والذكاء الاصطناعي لتتبع سلوك القيادة والتحقق من صحة السيارة وتحسين معالجة المطالبات. وبناء على ان درجة الحرية بين المتغيرات تساوي 16 مما تدل على تقارب المتغيرات بينها وبين بعض. ولكن عند النظر بالرسم البياني نستنتج ان هناك بعض التشتت في استجابات المستجيبين.

جدول (24): إختبار كاي اسكوير لدور التكنولوجيا الحديثة في تطوير التامين على المركبات

Chi-Square Tests			
	Value	df	Asymptotic Significance (2-sided)
Pearson Chi-Square	19.279 ^a	16	.254
Likelihood Ratio	20.572	16	.196
Linear-by-Linear Association	1.656	1	.198
N of Valid Cases	107		

a. 17 cells (68.0%) have expected count less than 5. The minimum expected count is .20.



رسم توضيحي (26): المقاييس المتماثلة في تحليل العلاقة بين دور التكنولوجيا الحديثة في تطوير التامين على المركبات

تحليل التباين بين المتغيرات

تحليل التباين (ANOVA) هو أسلوب إحصائي يقارن بين متوسطات مجموعتين أو أكثر لمعرفة ما إذا كان هناك فرق كبير. وغالبًا ما يستخدم في الأبحاث لتقييم تأثير عدة عوامل على نتيجة معينة. يُستخدم تحليل التباين (ANOVA) بشكل شائع عند مقارنة ثلاث مجموعات بيانات أو أكثر لأنه يسمح بإجراء

فحص أكثر شمولاً للبيانات. فهو يحسب التباين داخل كل مجموعة ويقارنه بالتباين عبر المجموعات لمعرفة ما إذا كان هناك فرق كبير. يتم تصنيف اختبارات التباين إلى ثلاثة أنواع: تحليل التباين أحادي الاتجاه، وتحليل التباين ثنائي الاتجاه، والاختبار المتكرر للتباين، ولكل منها تطبيقاته الخاصة لمختلف طرق الدراسة وبنيات البيانات (Mishra, 2019). في تحليل التباين بين المتغيرات سنسعى الى قياس أهمية حتمية التأمين على المركبات من اجل (زيادة الوعي والسلامة، تقليل المخاطر والحوادث، دور التكنولوجيا في تطوير التأمين على المركبات). يستلزم تحليل التباين بين المتغيرات المرتبطة بأهمية التأمين على السيارات دراسة الروابط والتفاعلات بين العديد من العناصر، مثل الوعي والسلامة، والمخاطر والحوادث، ودور التكنولوجيا في تطوير التأمين. فيما يلي بعض العوامل الأساسية التي يجب مراعاتها في هذا التحليل:

• **الوعي والسلامة:** معرفة مدى اطلاع الأشخاص على الحاجة إلى التأمين على السيارات يمكن أن يساعد في تحديد رغبتهم في الاستثمار في التغطية. تعتبر عوامل السلامة، مثل تأثير التأمين على تقليل الأعباء المالية بعد الحوادث وتشجيع سلوك القيادة المناسب، من المجالات الحاسمة التي يجب التحقيق فيها.

• **المخاطر والحوادث:** يعد تقييم العلاقة بين التأمين على السيارات وتخفيف المخاطر أمرًا بالغ الأهمية. إن نوع التغطية وأسعار التأمين والسرعة التي تتم بها معالجة المطالبات كلها تؤثر على مدى كفاءة التأمين في تقليل العبء المالي للحوادث على الناس والمجتمع. تلعب التكنولوجيا دورًا حيويًا في نمو التأمين على السيارات، حيث تعمل التطورات مثل تكنولوجيا المعلومات وتقييم المخاطر المستندة إلى الذكاء الاصطناعي وتحليلات البيانات على تغيير هذا القطاع. إن فهم كيفية تأثير التكنولوجيا على منتجات وخدمات التأمين قد يساعد في تحسين إدارة المخاطر وتعزيز تجارب العملاء وتشجيع الابتكار في صناعة التأمين. من خلال تحليل التباين في هذه العوامل، قد يكشف الباحثون عن الأنماط والاتجاهات والعلاقات المتبادلة التي تؤكد على أهمية التأمين على السيارات في تحسين السلامة، وخفض المخاطر، واستخدام التكنولوجيا لتحسين منتجات التأمين. قد تساعد هذه الدراسة اللاعبين في قطاع التأمين على اتخاذ قرارات مستنيرة، وتطوير استراتيجيات مركزة، وقيادة الابتكار لتناسب المتطلبات المتغيرة لعملائهم والسوق.

جدول (25): تحليل أنوفا أ، ب

ANOVA ^{a,b}					
Source	Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
Regression	15.233	17	.896	.641	.850
Residual	124.449	89	1.398		
Total	139.682	106			

a. Dependent Variable: التامين.
b. Model: (Intercept), الكافية، استخدام. التكنولوجيا، الحماية. من. السرقة، التشجيع. على. المسؤولية، التامين. هو. الخيار. الافضل

جدول (26): ملخص نموذج عامل بايز أ، ب

Bayes Factor Model Summary ^{a,b}				
Bayes Factor ^c	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
.000	.330	.109	-.061	1.18

a. Method: JZS
b. Model: (Intercept), الكافية، استخدام. التكنولوجيا، الحماية. من. السرقة، التشجيع. على. المسؤولية، التامين. هو. الخيار. الافضل
c. Bayes factor: Testing model versus null model (Intercept).

5. الفصل الخامس

1.5. التوصيات

بناء على دراسة التحليلية لتطور تأمين المركبات في المملكة العربية السعودية، يتم تقديم التوصيات التالية:

- ينبغي تعزيز التوعية حول أهمية التأمين للمركبات وفوائدها المتعددة. يمكن ذلك من خلال حملات إعلامية وتثقيفية تستهدف الجمهور، بما في ذلك أصحاب السيارات والمستهلكين المحتملين.
- يجب تحسين التشريعات والسياسات المتعلقة بتأمين المركبات في المملكة. ينبغي مراجعة القوانين الحالية وتحديثها لتواكب التطورات الحديثة في صناعة التأمين وتلبية احتياجات المركبات والمالكين.
- يجب تشجيع المنافسة الصحية بين شركات التأمين لتوفير خيارات متنوعة ومناسبة للمركبات والمالكين. يمكن تحقيق ذلك من خلال تسهيل دخول شركات التأمين الجديدة إلى السوق وتعزيز الشفافية في عملية التأمين.

- ينبغي استخدام التكنولوجيا الحديثة في تحسين عمليات تأمين المركبات، بما في ذلك التسجيل الإلكتروني والتعاملات الإلكترونية وتقديم خدمات الدفع الإلكتروني. يمكن أيضًا استخدام التكنولوجيا في تقديم خدمات المراجعة والتقييم لتقليل الاحتيال وتحسين الكفاءة.
- يجب تعزيز التعاون والتنسيق بين الجهات المعنية، بما في ذلك الحكومة وشركات التأمين والجهات الرقابية، لتحقيق أفضل نتائج في مجال تأمين المركبات. يمكن تبادل المعلومات والخبرات وتنسيق الجهود لتحسين السياسات والممارسات.
- ينبغي تطوير برامج تأمين ملائمة ومناسبة للمركبات، بما في ذلك تأمين المركبات الجديدة والمستعملة وتأمين المركبات التجارية والشخصية. يجب أن تكون هذه البرامج مرنة وتلبي احتياجات ومتطلبات المالكين.

2.5. الخاتمة

في ختام هذه الدراسة التحليلية لتطور تأمين المركبات في المملكة العربية السعودية، نستنتج أن هذا القطاع شهد تطورًا ملحوظًا على مر السنوات، وذلك بفضل النمو الاقتصادي وزيادة عدد السكان وتوسع قاعدة المركبات في المملكة. تم تحليل عدة عوامل تؤثر في تطور تأمين المركبات، بما في ذلك التشريعات والسياسات الحكومية المتعلقة بالتأمين، وتوافر الخدمات والمنتجات التأمينية المبتكرة، ومستوى الوعي والثقافة التأمينية لدى المجتمع، وتطور التكنولوجيا وتأثيرها على قطاع التأمين. توصلت الدراسة إلى مجموعة من الاستنتاجات المهمة، منها أن هناك حاجة ملحة لتعزيز التوعية بأهمية التأمين على المركبات وفوائده، وتعزيز الثقافة التأمينية لدى الجمهور. كما تبين أهمية تحديث التشريعات والسياسات الحكومية لتوفير بيئة تشجع على نمو قطاع التأمين وتوفير حماية فعالة للمركبات وأصحابها. توصي الدراسة بضرورة تعزيز التعاون بين القطاع العام والخاص في تحسين خدمات التأمين على المركبات، وتعزيز الشفافية والمساءلة في عمليات التأمين وتسوية المطالبات. كما تشدد على أهمية استخدام التكنولوجيا المتقدمة مثل التحليلات البيانية والذكاء الاصطناعي في تحسين عمليات التأمين وتقديم خدمات أكثر كفاءة وسرعة.

المراجع باللغة الإنجليزية

- Alamri, A. (2021, 11 1). A study on Private Car Accidents. Retrieved from <https://www.scienztech.org/index.php/ijntps/article/view/1409>
- Coleman, C. D. (2002). The Importance of Variable Importance. Retrieved from https://www.researchgate.net/publication/366092821_The_Importance_of_Variable_Importance
- Content, M. A. (2023). Measuring The Impact Of The Corona Pandemic On The Efficiency Of Insurance Activity In The Kingdom Of Saudi Arabia. 7(7). Retrieved from <https://www.journalppw.com/index.php/jpsp/article/view/17276>
- Hinton and Isabella. (2017). Presenting Your Data with SPSS Explained. 1-20. Retrieved from <https://www.taylorfrancis.com/books/mono/10.4324/9781315689524/presenting-data-spss-explained-perry-hinton-isabella-mcmurray>
- Ho, R. (2018). Understanding Statistics for the Social Sciences with IBM SPSS. *Taylor & Francis Group*, 1-15. Retrieved from <https://www.taylorfrancis.com/books/mono/10.4324/9781315182452/understanding-statistics-social-sciences-ibm-spss-robert-ho>
- khaled. (2022). The difference between quantitative and qualitative scientific research. 3-8. Retrieved from <https://www.maktabtk.com/blog/post/61/%D8%A7%D9%84%D8%A8%D8%AD%D8%AB-%D8%A7%D9%84%D8%B9%D9%84%D9%85%D9%8A-%D8%A7%D9%84%D9%83%D9%85%D9%8A-%D9%88%D8%A7%D9%84%D9%86%D9%88%D8%B9%D9%8A.html>
- Kniivilä, M. (2021). Industrial development and economic growth: Implications for poverty reduction and income quality. Retrieved from https://www.un.org/esa/sustdev/publications/industrial_development/3_1.pdf
- Mishra, P. (2019). Application of Student's t-test, Analysis of Variance, and Covariance. 22(4). Retrieved from <https://www.ncbi.nlm.nih.gov/pmc/articles/PMC6813708/>
- Mubaraki, M. (2020). An analytical study of the characteristics of the traffic flow in Jazan region, Saudi Arabia. 173(3). Retrieved from https://acrobat.adobe.com/?x_api_client_id=bookmark&x_api_client_location=Reader

- Rahman. (2020). The Advantages and Disadvantages of Using Qualitative and Quantitative Approaches. *Canadian Center of Science and Education*, 3-5. Retrieved from <https://pearl.plymouth.ac.uk/handle/10026.1/16598>
- Robert. (2017). Understanding Statistics for the Social Sciences with IBM SPSS. 1-10. Retrieved from <https://www.taylorfrancis.com/books/mono/10.4324/9781315182452/understanding-statistics-social-sciences-ibm-spss-robert-ho>
- Saber, M. G. (2021, 12). An analytical study of Insurance Sector in the Kingdom of Saudi Arabia and its compatibility with Vision 2030. *1(1)*. doi: 10.21608/AJCCR.2021.211513
- Santiago, C. (2013). Gracias por su interés en esta publicación de la CEPAL. Retrieved from https://repositorio.cepal.org/bitstream/handle/11362/37898/LCG2199P_en.pdf

ملاحق الدراسة

رابط استمارة الاستبيان:

<https://docs.google.com/forms/d/e/1FAIpQLSfFoOjk1YDCddnCHcxuv7Ei7Nln7H4JIHSX6B0etvvK-3YfzA/viewform>

أثر التحول الرقمي في تطوير أداء العاملين بالتطبيق على هيئة تقويم التعليم والتدريب في المملكة العربية السعودية

مبارك ماجد الهاجري*، سلطان حامد الشمري، محمد حمود الغانمي
ماجستير إدارة الأعمال، كلية الإدارة، جامعة ميد أوشن
*alhajrimm339@gmail.com

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

المستخلص

تهدف الدراسة إلى بيان أثر التحول الرقمي في تطوير الأداء للأفراد العاملين في هيئة تقويم التعليم والتدريب في المملكة العربية السعودية بما يضمن التطبيق السليم لتلك التكنولوجيا الرقمية الحديثة بما يساعد على تحسين الكفاءة التشغيلية داخل كافة أقسام وإدارات هيئة تقويم التعليم والتدريب ومن النتائج باستخدام النهج الوصفي واستخدمت إدارة الاستبانة لعينة قدرها 100 عامل التي توصلت إليها الدراسة هو وجود تأثير إيجابي لبعض أبعاد التحول الرقمي:

- 1- يوجد قصور في عملية التحول الرقمي في هيئة تقويم التعليم والتدريب وضعف البنية المؤسسة اللازمة لعملية التحول الرقمي في هيئة تقويم التعليم والتدريب
- 2- يوجد رغبة من الكوادر العاملة في الشركة إلى إجراء التحول الرقمي لتيسر الأعمال والمساعدة في سرعة إنجاز المهام.

ومن أهم التوصيات والمقترحات التي خلصت إليها الدراسة ما يلي:

- 1- التوصية الأهم هي منح الموظفين ذوي المواهب الرقمية حرية التصرف وكذلك القدرة على تنفيذ التغييرات اللازمة ينبغي أن تبقي الشركة منفتحين في قبول الإخفاقات حيث يتم ابتكار المواهب الرقمية وتجربتها. تفضل المواهب الرقمية العمل في بيئة ذات ثقافة تسمح وتشجع التفكير الإبداعي والمرونة.
- 2- ينبغي أن تطور الإدارة داخل الشركة التي يأخذ فيها الموظفون زمام المبادرة في تعلم وتطوير قدراتهم الرقمية ويتم مكافأتهم وفاقا لذلك. هذا سوف يحفز الموظفين على تطوير مهاراتهم الرقمية. يجب أن يتم إنشاء نظام حوافز نقدية وغير نقدية للموظفين الذين يكتسبون بشكل استباقي القدرات الرقمية التي تحتاجها الشركة.

الكلمات المفتاحية: التحول الرقمي، تطوير الأداء، هيئة تقويم التعليم والتدريب، المملكة العربية السعودية.

The impact of digital transformation on developing the performance of employees applying the Education and Training Evaluation Commission in the Kingdom of Saudi Arabia

Mubarak Majid Alhajri*, Sultan Hamid Alshammari, Muhammad Hamoud Alghanmi

MBA, School of Management, Mid-Ocean University

*alhajrimm339@gmail.com

Walid Soliman Sadek and Al-Faisal Abdul Hamid

School of Management, Mid-Ocean University

Abstract

The study aims to demonstrate the impact of digital transformation in developing the performance of individuals working in the Education and Training Evaluation Commission in the Kingdom of Saudi Arabia, in a way that ensures the proper application of this modern digital technology, which helps improve operational efficiency within all departments and departments of the Education and Training Evaluation Commission, and from the results using the descriptive approach, the management used The questionnaire for a sample of 100 workers that the study found is that there is a positive impact on some dimensions of digital transformation:

- 1- There is a deficiency in the digital transformation process in the Education and Training Evaluation Authority and a weakness in the institutional structure necessary for the digital transformation process in the Education and Training Evaluation Authority.
- 2- There is a desire among the working cadres The company has to carry out digital transformation to facilitate business and help speed up the completion of tasks.

Among the most important recommendations and proposals that the study concluded are the following:

- 1- The most important recommendation is to give employees with digital talent freedom of action as well as the ability to implement the necessary changes. The company should remain open in accepting failures as digital talents are created and experimented with. Digital talent prefers to work in an environment with a culture that allows and encourages creative thinking and flexibility.
- 2- Management should be developed within the company in which employees take the initiative in learning and developing their digital capabilities and are rewarded accordingly. This will motivate employees to develop their digital skills. A system of monetary and non-monetary incentives must be created for employees who proactively acquire the digital capabilities needed by the authority.

Keywords: Digital Transformation, Performance Development, Education and Training Evaluation Commission, Kingdom of Saudi Arabia.

الفصل الأول: الإطار العام للدراسة

أولاً: المقدمة

يرى كثير من الباحثين أن عملية التنمية الرقمية والاجتماعية من أهم روافد تطوير أداء العاملين، في الدول بشكل عام، والدول النامية بشكل خاص، وذلك باعتبارها منطلقاً أساسياً لزيادة الطاقة الإنتاجية لمختلف المنظمات، وتبعاً لأهمية شركات الأدوية، فإن هذه المنظمات تحتاج إلى مواثمة عصر التميز الرقمي بكافة جوانبه وانتشاره بأعلى مستوياته، مما يستوجب وضع الخطط للنهوض إلى ذلك المستوى الرقمي المتميز وتطويرها نحو تقنيات المعلومات والاتصالات وذلك للعمل على توافر ومصداقية المعلومات التي تقدمها والتي تعتمد عليها الجهات الخارجية والداخلية في اتخاذ قراراتها. ويشهد المجتمع العالمي تطور رقمي تكنولوجي مذهل في كافة مناحي الحياة يتمثل في خلق مجتمع رقمي والرغبة في حمايه بيانات المواطنين ومنع الجريمة الإلكترونية، والنهوض بالبنية التحتية المعلوماتية وهو ما أطلق عليه "الثورة الصناعية الرابعة" أن عملية التنمية الرقمية والاجتماعية من أهم روافد تطوير أداء العاملين في الدول بشكل عام بالنسبة لمعظم دول العالم والدول العربية بصورة خاصة وذلك لأنها تعتبر

منطلقاً أساسياً لزيادة الطاقة الإنتاجية والخدمية لمختلف الشركات وتبعاً لأهمية شركات الخدمات فإن هذه هيئة تقويم التعليم والتدريب تحتاج إلى موائمة عصر التميز الرقمي بكافة جوانبه وانتشاره بأعلى مستوياته مما يستوجب وضع الخطط للنهوض إلى المستوى الرقمي المتميز ولأن تكنولوجيا المعلومات والثورة الرقمية Revolution Digital تخترق كل أوجه الحياة اليومية تقريباً وتغيرها بطريقة أساسية عبر دخول عصر وسائل الاتصال وتطويرها نحو تقنيات المعلومات والاتصالات وذلك للعمل على توافر ومصداقية المعلومات التي تقدمها والتي تعتمد عليها الجهات الخارجية والداخلية في اتخاذ قراراتها يتعين على هيئة تقويم التعليم والتدريب التوجه نحو تبني التحول الرقمي بشكل كامل وشامل ووضع الخطط اللازمة للنهوض بها حيث تعاني الهيئة من عدم استخدام التقنيات الرقمية بالقدر الكافي داخلها ونقص الخبرات والكوادر الوظيفية المتخصصة التي تساعد في تطويرها وتحولها إلى شكل رقمي وتقني مما ينعكس بصورة سلبية على خدماتها خاصة مع توجه المملكة العربية السعودية نحو عصر التميز الرقمي بصورة تضعها في صدارة الدول العربية نحو التحول الرقمي طبقاً لرؤية المملكة 2030م وذلك بهدف إرضاء العملاء وتحقيق المساهمة والفاعلية في ذلك المجتمع المعرفي وقد جاءت هذه الدراسة وهدفها الأساسي هو التعرف على دور التحول الرقمي في تطوير أداء العاملين في هيئة تقويم التعليم والتدريب في المملكة العربية السعودية.

ثانياً: مشكلة الدراسة وأسئلتها الرئيسية والفرعية

تتمحور مشكلة الدراسة حول قصور في تطبيق التحول الرقمي والاستفادة منه بشكل كفو وفعال مما ينتج علي ذلك من مشاكل وعقبات منها علي سبيل المثال انخفاض قدرات عملية اتخاذ القرارات المناسبة والسريعة والتي تحقق أهداف الهيئة وأيضاً تكون القرارات مبنية علي الحقائق والمعلومات التي يسهم التحول الرقمي في توفيرها بسرعة ودقة ودرجة عالية من الموثوقية ويوجب جانب آخر من أوجه القصور في عدم التحول الرقمي بصورة كاملة داخل هيئة تقويم التعليم والتدريب وهو قصور قدرة العاملين علي تحقيق الأهداف التنظيمية وبالتالي انخفاض أدائهم الوظيفي للأفراد العاملين نتيجة لذلك من خلال تحسين المرونة الاستراتيجية وتطوير القدرات علي مواكبة التطورات المستجدة ليس محلياً فقط بل دولياً وعالمياً لذا تتمثل مشكلة الدراسة في عدم إدراك مستوي تطبيق التحول الرقمي بصورة كاملة في هيئة تقويم التعليم والتدريب واثرة علي مرونة القرارات الاستراتيجية؟

وبناء على ذلك يمكن صياغة المشكلة في السؤال الرئيسي للدراسة كما يلي:

ما هو أثر التحول الرقمي في تطوير أداء العاملين في هيئة تقويم التعليم والتدريب في المملكة العربية السعودية؟

ثالثاً - أهداف الدراسة

يهدف البحث للتعرف على أثر التحول الرقمي في تطوير أداء العاملين هيئة تقويم التعليم والتدريب وتقديم المقترحات التي تساعد الهيئة بشكل عام وذوي الاختصاص لتعزيز أهمية الربط بين تكنولوجيا نظم المعلومات للبدء في عملية التحول الرقمي الشامل وإدارة المعلومات وجودة اتخاذ القرار لدعم عملية تحسين الأداء.

وقد سعت الدراسة إلى تحقيق الأهداف الفرعية التالية:

1. إبراز مدى اهتمام هيئة تقويم التعليم والتدريب باستخدام تقنية نظم المعلومات الرقمية الحديثة المستخدمة في عملية التحول الرقمي في تطوير الأداء للأفراد العاملين.
2. بيان أسباب ودوافع استخدام الرقمي في هيئة تقويم التعليم والتدريب.
3. تحديث وتطوير الأنظمة الموجودة والمستخدمة وذلك لتحسين فاعلية الأنظمة على صنع ودعم القرارات باستخدام نظم التحول الرقمي المناسبة لرفع مستوي الأداء.
4. التعرف على أثر الإمكانيات البشرية المتوفرة والمؤهلة لاستخدام نظم المعلومات والجاهزية لاستخدام النظم الرقمية في تطوير الأداء للهيئة السعودية.
5. التعرف على أثر الإمكانيات التنظيمية المتاحة لاستخدام نظم التحول الرقمي في هيئة تقويم التعليم والتدريب.
6. التعرف على أثر الإمكانيات الفنية والبنية التحتية المتاحة التي تدعم عملية التحول الرقمي لنظم المعلومات الرقمية الحديثة في عملية تطوير الأداء للمستوى المطلوب.
7. التعرف على أثر الإمكانيات المادية المتاحة الاستخدام في عملية التحول الرقمي للنظم الإدارية في هيئة تقويم التعليم والتدريب.
8. التعريف بمفهوم التحول الرقمي وتأثيره علي نظم نظام المعلومات داخل هيئة تقويم التعليم والتدريب.
9. معرفة المعوقات التي تحول دون استخدام النظم الرقمية الحديثة للتحول الرقي في عملية تطوير الأداء للأفراد العاملين في هيئة تقويم التعليم والتدريب.

رابعاً- أهمية البحث

تنبع أهمية الدراسة من طبيعة ما تحاول اختباره إذا يتوفر عمليات التحول الرقمي لأنظمة معلومات للإدارات والأقسام في هيئة تقويم التعليم والتدريب للعمل علي تطوير أداء العاملين في الهيئة وبالتالي فأنها تواجه تحدي كبير في الاستغلال الفعلي للأنظمة المعلوماتية في اتخاذ القرارات الإدارية في ظل عدم التحول الرقمي الكامل كما ورد في رؤية المملكة 2030 لذي فهذه الدراسة تتجسد أهميتها في اختبار

ومحاولة برهنة مدي تأثير استخدام التحول الرقمي علي كافة أنظمة المعلومات في ال بالإضافة ال تطوير عمليات الأداء للأفراد العاملين في هيئة تقويم التعليم والتدريب لمواكبة التطور التقني والتكنولوجيا الكبير في هيئة تقويم التعليم والتدريب علي الصعيدين المادي والبشري وأثر ذلك علي جودة ودعم القرارات المستخدمة وما يترتب علي ذلك من تحقيق نتائج مرضية ومكانة متميزة وعالية وتحقيق الميزة التنافسية لهيئة تقويم التعليم والتدريب في المملكة العربية السعودية.

الأهمية العلمية

1. بيان أن الاتجاه العام داخليا وخارجيا نحو الاعتماد على نظم التحول الرقمي لتطوير نظم الأداء للأفراد العاملين في هيئة تقويم التعليم والتدريب.
2. التأصيل العلمي لمفهوم التحول الرقمي وإعادة الهيكلة التنظيمية لتطوير الأداء.
3. تحاول الدراسة إثبات مدي أهمية توفير نظم التحول الرقمي المناسبة للمساعدة في عمليات التخطيط والرقابة والتوجيه داخل هيئة تقويم التعليم والتدريب.
4. تحديد مستوى الأداء الوظيفي المناسب للأفراد العاملين هيئة تقويم التعليم والتدريب مما يتيح وضع الاستراتيجيات المناسبة لتطوير الأداء في ظل تطبيق هذا التحول الرقمي.
5. يعد هذا المشروع المتطور أفضل نموذج للإصلاح الإداري الذي ثبت تميزه في العديد من البلدان التي تبنته بنجاح.

الأهمية العملية

1. تقدم دراسة شاملة ومتكاملة لنظم التحول الرقمي وإثره على الأداء وأهمية تطبيقها في هيئة تقويم التعليم والتدريب.
2. الدراسة تحاول توجيه نتائج وتوصيات تفيد مستخدمي القرار في هيئة تقويم التعليم والتدريب في اتخاذ ودعم القرار بناء على نظم المعلومات الإدارية وذلك بالاعتماد على عملية تحسين الأداء نتيجة التحول الرقمي.
3. لفت انتباه المنظمات الحكومية إلى أهمية موضوع نظم دعم القرار وأهمية استخدامها وإبراز جوانب القوة والضعف الناتجة عن استخدامها والعمل علي اعتماد نظم التحول الرقمي في كافة المستويات الإدارية هيئة تقويم التعليم والتدريب.

خامساً: أسئلة الدراسة

ومن خلال التساؤل الرئيسي واستعراض الدراسات السابقة وأهداف الدراسة الحالية نلاحظ أنه يمكن اشتقاق عدد من التساؤلات فرعية نذكرها على النحو التالي:

- 1- ما هو إثر التحول الرقمي في اتخاذ القرارات المتعلقة بتطوير أداء للأفراد العاملين في هيئة تقويم التعليم والتدريب في المملكة العربية السعودية؟
- 2- ما هو أثر التحول الرقمي في وضع سياسات تطوير أداء للأفراد العاملين هيئة تقويم التعليم والتدريب في المملكة العربية السعودية؟
- 3- ما هو أثر التحول الرقمي في وضع استراتيجيات تطوير الأداء للأفراد العاملين هيئة تقويم التعليم والتدريب في المملكة العربية السعودية؟
- 4- ما هي الآثار السلبية لعملية التحول الرقمي على الأفراد العاملين في هيئة تقويم التعليم والتدريب؟
- 5- ما هي معوقات تطبيق عملية التحول الرقمي وكيف علاج تلك العقبات؟

سادساً: فرضيات ومتغيرات الدراسة

أولاً: فروض الدراسة:

للإجابة على أسئلة الدراسة وبناء على أهداف الدراسة قامت الدراسة على فرضية رئيسية تنص على:
الفرضية الرئيسية للدراسة:

"وجود علاقة ذات دلالة إحصائية لأثر التحول الرقمي في تطوير أداء العاملين في هيئة تقويم التعليم والتدريب في المملكة العربية السعودية"

وبناء على الفرضية الرئيسية تم صياغة الفرضيات الفرعية على النحو التالي:
الفرضية الأولى:

توجد علاقة بين التخطيط الاستراتيجي للتحول الرقمي وبين تطوير أداء الافراد العاملين في هيئة تقويم التعليم والتدريب.
الفرضية الثانية:

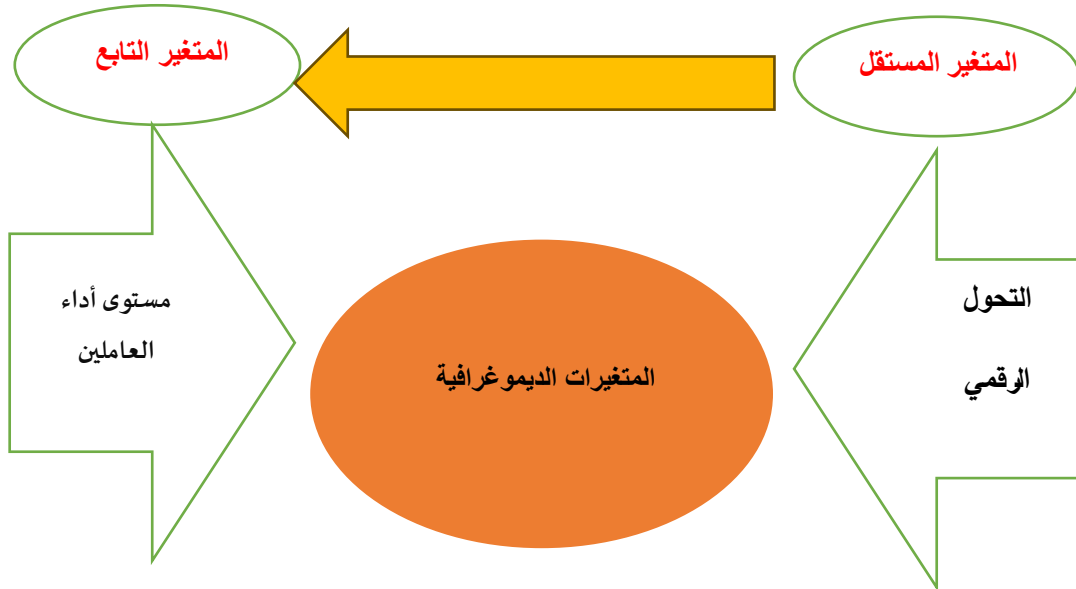
لا توجد علاقة بين استخدام نظم المعلومات المستخدمة في عملية التحول الرقمي على تطوير أداء الأفراد العاملين في هيئة تقويم التعليم والتدريب.
الفرضية الثالثة:

توجد علاقة بين البناء التنظيمي للهيئة ودوره في عملية التحول الرقمي في هيئة تقويم التعليم والتدريب.
الفرضية الرابعة:

هل تلعب نظم التحول الرقم دوراً إيجابياً في صنع ودعم القرار عن طرق دعم تطوير الأداء للأفراد العاملين في هيئة تقويم التعليم والتدريب.

ثانياً: متغيرات الدراسة:

- ✓ المتغير المستقل: التحول الرقمي
- ✓ المتغيرات الديموغرافية: العمر- الجنس- المسمى الوظيفي - سنوات الخدمة- المؤهل العلمي.
- ✓ المتغير التابع: عمليات تطوير أداء العاملين في هيئة تقويم التعليم والتدريب.



سابعاً: منهج وأدوات الدراسة

كانت نقطة البداية هي التعرف على طبيعة المشكلة محل الدراسة ومحاولة للإجابة عن أسئلتها وتحقيقاً لأهدافها فإن الدراسة تستخدم المنهج الوصفي والذي يتم من خلاله وصف الظاهرة موضوع الدراسة وهي أثر التحول الرقمي في تطوير أداء العاملين هيئة تقويم التعليم والتدريب اعتماداً على جمع الحقائق والبيانات وتصنيفها ومعالجتها وتحليلها تحليلاً كافياً ودقيقاً لاستخلاص دلالتها والوصول إلى نتائج عن الموضوع محل الدراسة كما أنه كثيراً ما يتعدى الوصف إلى التفسير وسيتم الاعتماد على مصدرين أساسيين للمعلومات:

- المصادر الأولية: إلى جمع البيانات الأولية من خلال دراسة استكشافية باستخدام الاستبيان كأداة رئيسية للبحث صممت خصيصاً لهذا الغرض.
- المصادر الثانوية: الكتب والمراجع العربية والأجنبية ذات العلاقة والإنترنت.
- التقارير الصادرة عن المؤتمرات المتعلقة بموضوع الدراسة.

أداة الدراسة: سوف تتمثل أداة الدراسة بالاستبيان كونها تحقق العديد من المزايا منها التكلفة والجهد وإمكانية ترك وقت للمبحوثين للتفكير في الأسئلة للحصول على النتائج التي تساهم في عملية تطوير عملية التحول الرقمي في هيئة تقويم التعليم والتدريب.

ثامناً: حدود الدراسة

- الحدود البشرية – الأفراد العاملين هيئة تقويم التعليم والتدريب.
- الحدود الزمنية – 1445هـ.
- الحدود المكانية - هيئة تقويم التعليم والتدريب – الرياض – المملكة العربية السعودية.
- الحدود الموضوعية – دراسة موضوع " أثر التحول الرقمي في تطوير أداء العاملين في هيئة تقويم التعليم والتدريب في المملكة العربية السعودية".

تاسعاً: خطة الدراسة

الفصل الأول الإطار العام للدراسة

الفصل الثاني الإطار النظري للدراسة

الفصل الثالث الدراسة الإحصائية

الفصل الرابع النتائج والتوصيات

عاشراً: المصطلحات والمفاهيم

التحول الرقمي:

التحول الرقمي بأنه عملية انتقال الشركات والمنظمات إلى نموذج عمل يعتمد على التقنيات الرقمية في ابتكار المنتجات والخدمات، وتوفير قنوات جديدة من العائدات وفرص تزيد من قيمه منتجاتها أي التحول من الأساليب والأدوات التقليدية إلى التكنولوجيا الرقمية لتحل مكانهما.

تعريف أداء العاملين:

✓ يمثل مخرجات أو كمية الإنتاج للعامل الواحد مقدرة بوحدة زمنية محدد وهو يمثل انعكاس لمدى قدرته من عدمها في تحقيق الأهداف المتعلقة بعمله أيا كانت طبيعة هذا العمل.

مفهوم الأداء

هو كمية العمل والجهد المبذول من قبل الموظفين سواء كانت تلك الجهود ذات جسمانية أو عقلية والأكد أن تلك الطاقة المبذولة تقاس بسرعة الوقت في الإنجاز.

في هيئة تقويم التعليم والتدريب:

هيئة تقويم التعليم والتدريب هي هيئة حكومية سعودية ذات شخصية اعتبارية مستقلة ماليا وإداريا، وهي الجهة التنظيمية القائمة على عمليات تقويم التعليم الحكومي.

الفصل الثاني: الإطار النظري للدراسة

تمهيد

أصبح التحول الرقمي من الضروريات بالنسبة لكافة المؤسسات والهيئات التي تسعى إلى التطوير وتحسين خدماتها وتسهيل وصولها للمستفيدين، والتحول الرقمي لا يعني فقط تطبيق التكنولوجيا داخل المؤسسة بل هو برنامج شمولي كامل يمس المؤسسة ويمس طريقة وأسلوب عملها داخليا وأيضاً كيفية تقديم الخدمات للجمهور المستهدف لجعل الخدمات تتم بشكل أسهل وأسرع.

ويعني التحول الرقمي بكيفية استخدام التكنولوجيا داخل المؤسسات والهيئات سواء الحكومية أو القطاع الخاص على حد سواء فهو يساعد على تحسين الكفاءة التشغيلية وتحسين الخدمات التي تقدمها للعملاء والجمهور المستهدف من تلك الخدمات، فهو يقوم على توظيف التكنولوجيا بالشكل الأمثل مما يخدم سير العمل داخل المؤسسة في كافة أقسامها وأيضاً في تعاملها مع العملاء والجمهور لتحسين الخدمات وتسهيل الحصول عليها مما يضمن توفير الوقت والجهد في آن واحد.

وقد أصبحت الضرورة ملحة أكثر مما مضى لتحول المؤسسة رقمياً، ويعود ذلك وبشكل أساسي إلى التطور المتسارع في استخدام وسائل وأدوات تكنولوجيا المعلومات في كافة مناحي الحياة سواء كانت متعلقة بمعاملتنا مع القطاع الحكومي أو الخاص أو كانت تخصصنا كأفراد. لذلك هناك ضغط واضح من كافة شرائح المجتمع على المؤسسات والهيئات والشركات لتحسين خدماتها وإتاحتها على كافة القنوات الرقمية.

توجد العديد من العوائق التي تعرقل عملية التحول الرقمي داخل المؤسسات والشركات على سبيل المثال تحديد الأولويات حيث ان ترتيب الأولويات قد يتجاهل التحول الرقمي كأولوية قد تساهم في تحقيق العديد من الأهداف بالإضافة إلى نقص الميزانيات المرصودة لهذه البرامج. وقد يعتبر التخوف من مخاطر أمن المعلومات كنتيجة لاستخدام الوسائل التكنولوجية إحدى هذه العوائق وهو تخوف مبرر ولكن كلما زادت اعتماديتنا واستخدامنا لوسائل التكنولوجيا كان لابد من زيادة الحاجة إلى جعلها آمنة.

كما يعتبر نقص الكفاءات والقدرات المتمكنة داخل المؤسسة والقادرة على قيادة برامج التحول الرقمي والتغيير داخل المؤسسة من اهم العوائق التي تحول دون تنفيذ ناجح لبرامج التحول الرقمي وتحقيق أهدافها المرجوة.

الدراسات السابقة

دراسة (عمر 2023):

تهدف هذه الدراسة إلى إلقاء الضوء على التحول الرقمي وكيف أصبح من ضروريات الحياة، نظراً للتطورات الجذرية السريعة التي تشهدها بيئة الأعمال، كما تلقى هذه الدراسة الضوء على الخدمات البريدية التي تقدم من خلال مكاتب البريد المنتشرة في نطاق محافظة الدقهلية (حدود الدراسة المكانية) والتي تمثل مصدراً لإشباع ورغبات العملاء الحاليين والمستقبليين، وكيف تأثرت هذه الخدمات البريدية بالتحول الرقمي تأثيراً كبيراً مما عاد بالنفع على العاملين والعملاء، فاستفاد العاملون من التحول الرقمي بسهولة الإجراءات، والكفاءة العالية، وتوفير الوقت رغم تعدد وكثرة الخدمات التي تؤدي من مكاتب البريد، أما العملاء فهم أصحاب الحظ الأوفر من التحول الرقمي لأنه ساعدهم على إشباع حاجاتهم ورغباتهم سواء كانت الحالية أو المستقبلية، كما تبرز هذه الدراسة بعض الخدمات الجديدة التي يقدمها البريد المصري والتي أصبح وجودها بالمجتمع ضرورة قصوي لبعض الفئات، وكذلك بعض الخدمات التي تأثر المجتمع كله بوجودها . وتوصلت الدراسة إلى وجود ارتباط معنوي بين أبعاد التحول الرقمي (البنية التحتية - التدريب - المشاركة - بيئة العمل)، وأبعاد مستوى أداء الخدمات البريدية (الإبداع - التعاون في مكان العمل - جودة الخدمة - كفاءة الأداء الوظيفي). كما تبين أن التحول الرقمي قد أثر معنوياً في تحسين مستوى أداء الخدمات البريدية.

دراسة (عميرة، 2022):

استهدفت الدراسة الحالية التعرف على دور التحول الرقمي بأبعاده (التخطيط الاستراتيجي للتحول الرقمي، إعداد القادة في مجال التحول الرقمي، البنية التحتية للتحول الرقمي، استقطاب المهارات

والكفاءات) على تطوير أداء العاملين بهيئة مياه الشرب والصرف الصحي بكفر الشيخ، واختيرت عينه عشوائية قوامها (323) موظفاً من موظفي الهيئة محل الدراسة، واعتمدت الدراسة على قائمة الاستقصاء كأداة رئيسية في جمع البيانات الأولية، وتم استخدام برنامج الحزم الإحصائية (SPSS) في تحليل البيانات بالاعتماد على أساليب إحصائية متنوعة (كالمجروف سمير نوف، معامل الارتباط، تحليل الانحدار، تحليل التباين، Mann-Whitney test، Kruskal-Wallis test) وتوصلت نتائج الدراسة إلى وجود علاقة ذات دلالة إحصائية وتأثير إيجابي للتحول الرقمي وأبعاده على تطوير أداء العاملين بشركه مياه الشرب والصرف الصحي بكفر الشيخ، كما أظهرت النتائج عدم وجود اختلافات جوهرية ذات دلالة إحصائية بين آراء المبحوثين حول التحول الرقمي وفقاً للنوع والمستوي التعليمي والمستوي الوظيفي، كما تضمنت الدراسة مجموعة من التوصيات التي تساهم في تطوير أداء العاملين بالهيئة محل الدراسة وهي ضرورة وضع خطط استراتيجية للتحول الرقمي ووضع الخطط التنفيذية للخطة الاستراتيجية للتحول الرقمي وتطويرها بشكل مستمر، وقيام الهيئة بتدريب وتطوير قادة التحول الرقمي، وضرورة قيام الهيئة بتنفيذ مشروع للبنية التحتية للتحول الرقمي، والعمل على استقطاب المهارات والكفاءات مع الاستفادة من مخرجات البرامج الوطنية في مجال التحول الرقمي.

دراسة (الزغبى 2023):

سعت الدراسة إلى معرفة أثر التحول الرقمي على الأداء الوظيفي للعاملين في شركات الاتصالات، وتقديم التوصيات والمقترحات التي تعزز دور التحول الرقمي في تحسين الأداء الوظيفي للعاملين في شركات الاتصالات. حيث انتهجت الدراسة الأسلوب الوصفي التحليلي، حيث اشتملت عينة الدراسة عينة قصدية من الموظفين (مدير، مساعد مدير، رئيس قسم) في شركات الاتصالات الأردنية، حيث تم استلام (246) استبانة. حيث بينت النتائج وجود دور ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \geq 5\%$) للتحول الرقمي بأبعادها (استراتيجية التحول الرقمي، الثقافة التنظيمية للتحول الرقمي، القيادة التحويلية للتحول الرقمي، الموارد البشرية) على الأداء الوظيفي للعاملين في شركات الاتصالات العاملة في المملكة الأردنية الهاشمية. بناء عليه أوصت الدراسة بالعديد من التوصيات أهمها ألا يتعلق التحول الرقمي داخل شركات الاتصالات بالتقنية فحسب، بل بإعادة تعريف استراتيجية عمل شركات الاتصالات بالكامل، فإنه تغيير مخطط واستراتيجي وتنظيمي، من خلال إنشاء نماذج أعمال جديدة لقطاعات العمل الهيئة مدعومة بالتقنية.

دراسة (ناصر، 2023):

تهدف هذه الدراسة إلى معرفة أثر التحول الرقمي على أداء الموارد البشرية في مؤسسة اتصالات الجزائر والتعرف على واقع التحول الرقمي وربطه مع مستوى أداء الموارد البشرية لدى هذه المؤسسة، ولتحقيق

أهداف هذه الورقة البحثية تم تصميم استبيان لغرض جمع البيانات اللازمة، وتم توزيعه على عينة عشوائية تتكون من 54 عاملاً بمؤسسة اتصالات الجزائر، ولمعالجة البيانات استخدمت عدة أساليب إحصائية تضمنت: مقاييس الإحصاء الوصفي (المتوسطات الحسابية، الانحراف المعياري) وتحليل تباين الانحدار البسيط، حيث توصلت الدراسة إلى عدة نتائج أهمها: أن مستوى التحول الرقمي السائد في مؤسسة اتصالات الجزائر مرتفع وكذلك بالنسبة لمستوى الأداء لدى مواردها البشرية، وجود أثر ذو دلالة إحصائية للتحول الرقمي على أداء الموارد البشرية، حيث فسر التحول الرقمي بنسبة (61%) في زيادة أداء الموارد البشرية.

دراسة (العويري، 2022):

سعت الدراسة إلى معرفة أثر التحول الرقمي على الأداء الوظيفي للعاملين في قطاع البلديات، وتقديم التوصيات والمقترحات التي تعزز دور التحول الرقمي في تحسين الأداء الوظيفي للعاملين في قطاع البلديات. حيث انتهجت الدراسة الأسلوب الوصفي التحليلي، حيث اشتملت عينة الدراسة على (75) مدير دائرة اتصالات وتكنولوجيا معلومات في بلديات المملكة الأردنية الهاشمية. حيث بينت النتائج وجود دور ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \geq 5\%$) للتحول الرقمي بأبعادها (استراتيجية التحول الرقمي، الثقافة التنظيمية للتحول الرقمي، القيادة التحويلية للتحول الرقمي، الموارد البشرية) على الأداء الوظيفي للعاملين في قطاع البلديات العاملة في المملكة الأردنية الهاشمية. بناء عليه أوصت الدراسة بالعديد من التوصيات أهمها ألا يتعلق التحول الرقمي داخل البلديات بالتقنية فحسب، بل بإعادة تعريف استراتيجية عمل البلديات بالكامل، فإنه تغيير مخطط واستراتيجي وتنظيمي، من خلال إنشاء نماذج أعمال جديدة لقطاعات العمل البلدية مدعومة بالتقنية.

الإطار النظري للتحول الرقمي

مفهوم التحول الرقمي

يهدف التحول الرقمي إلى زيادة كفاءة وسرعة إنجاز الأعمال، وتحسين تجربة العملاء، وفتح مسارات جديدة للنمو.

تعريف التحول الرقمي:

✓ التحول الرقمي: هو الانتقال من الهياكل التنظيمية التقليدية المركزة على العمليات، إلى هياكل حديثة تستخدم التقنيات والأدوات الرقمية في جميع عمليات وأنشطة المنظمات والشركات، بما في ذلك ما يأتي:

▪ استخدام تطبيقات وبرمجيات والذكاء الاصطناعي وتحليل البيانات.

- الاعتماد على التجارة الإلكترونية والتسويق الرقمي.
- تبني أدوات وقنوات التواصل الرقمية مع العملاء والموظفين.
- إجراء العمليات وتقديم الخدمات عبر الوسائل الرقمية بدلا من الطرق التقليدية.
- استخدام أنظمة إدارة المعلومات وقواعد البيانات الرقمية.

أهمية التحول الرقمي:

كانت أهمية التحول الرقمي تركز في قدرتها على متابعة التطور النوعي والكمي والكيفي الكبير في مجال تطبيق تقنيات ونظم المعلومات الإدارية سواء بالنسبة الي الأجهزة المستخدمة او البرامج المطبقة وما نسميه من الثورة المعلوماتية المستمرة أو ما يطلق عليه ثورة تكنولوجيا المعلومات والاتصالات في وقتنا الحالي إن المنظمات التي فشلت في إدخال واستخدام التكنولوجيا الرقمية الحديثة قد حكمت على نفسها بالانقراض وعدم القدرة على الاستمرار أو على الأقل الانكماش حيث عملت التقنية الرقمية الحديثة على إزالة الحواجز الجغرافية بين الإدارات المختلفة في أرجاء المملكة والانتهاى من الأعمال بأسرع وقت ممكن وبأقل جهد وأدنى تكلفة مع العمل على زيادة معدل الإنتاج وسرعة اتخاذ القرارات الإدارية المناسبة من خلال استبدال العمليات الورقية أو التقليدية بالعمليات الرقمية الحديثة مما يوفر للعاملين التفرغ الأداء والإبداع في مجالات العمل الأخرى وكذلك توفر للمديرين مزايا أخرى متعددة منها توسيع نطاق الإشراف والمتابعة على إدارة المنظمة وفروعها والعاملين فيها بغض النظر على موقعهم الجغرافي والزمني وذلك من خلال استخدام شبكة الإنترنت وتكنولوجيا الاتصالات مما يسمح له بأرسال واستقبال المعلومات والتقارير بصورة اسرع وادق واكثر فاعلية واستجابة للتحديثات والتعليمات.

أحدث التحول الرقمي تغييرات جذرية في مجال التعلم والتطوير، حيث ظهرت أدوات وتقنيات تعلم رقمية جديدة، مثل: الواقع الافتراضي والتعلم الإلكتروني، كما أصبح الوصول إلى المحتوى التعليمي عبر الإنترنت أمرا سهلا ومتاحا، ومكّن من التعلم الذاتي والتعلم عن بعد، وساهم في تطوير دور المديرين، مما عزز مهارات المتعلمين في إدارة تعلمهم، لذلك فإن أهمية التحول الرقمي على الشركات تتمثل بعدة أمور، هي كالآتي:

- انخفاض تكاليف الإنتاج بصورة ملحوظة وزيادة ربحية المنظمة لكفاءة العمل الإداري.
- إيجاد فرص مبتكرة للعمل الحر والاستفادة من الفرص الحالية في أسواق التكنولوجيا.
- تحسين تجربة العملاء.
- تحسين جودة المنتجات وزيادة الدرجة التنافسية بين مؤسسات تقديم الخدمة.
- تسهيل حركة التعامل مع الموظفين ومستخدمي الخدمة في المؤسسات الحكومية.
- تقليل التكاليف.

- تلاقى وتقليل بشكل كبير وفعال مخاطر التعامل الورقي داخل الإدارات.
- توحيد أسلوب عرض الوثائق وأعمال المؤسسة بشكل عام في شكل نماذج محددة وموحدة.
- جمع بيانات قيّمة عن العملاء.
- خلق فرص وظيفية جديدة.
- زيادة قدرة المشروعات الصغيرة والمتوسطة على المشاركة في حركة التجارة العالمية.
- زيادة كفاءة العمليات الداخلية.
- السرعة في توفير الخدمة المطلوبة لطالبي تلك الخدمات الإدارية وبأسعار مخفضة.
- السرعة في معالجة البيانات والمعلومات وإمكانية استرجاعها وحفظها وأرشفتها بسهولة.
- فتح قنوات اتصال جديدة وفعالة بين القائمين على إدارة المؤسسة وبين المواطن.
- فتح نماذج أعمال جديدة.
- المحافظة على الميزة التنافسية من خلال الابتكار.
- يحسن الكفاءة التشغيلية.
- يخلق فرص لتقديم خدمات مبتكرة وإبداعية بعيدا عن الطرق التقليدية في تقديم الخدمات.
- يساعد المؤسسات والشركات على التوسع والانتشار في نطاق أوسع والوصول إلى شريحة أكبر من.
- يعمل على تحسين الجودة تبسيط الإجراءات للحصول على الخدمات المقدمة.
- يوفر التكلفة والجهد بشكل كبير.

أهم سمات عملية التحول الرقمي:

- ❖ استيعاب عدد من المستفيدين في وقت واحد دون التأثير على مستوى الخدمة.
 - ❖ إلغاء نظام الأرشيف الورقي واستبداله بنظام الأرشيف الإلكتروني.
 - ❖ التأكيد على استخدام مبدأ استخدام الجودة الشاملة بمفهومها الحديث والشامل.
 - ❖ تسهيل الإجراءات لسرعة الإنجاز ورفع مستوى أداء من خلال التأهيل.
 - ❖ تصحيح الأخطاء بسرعة عالية ودقيقة وتجهيز البيانات لأكثر من جهة.
 - ❖ الحد على البيروقراطية بمعناها الجامد وتسهيل تقسيم العمل والتخصص.
 - ❖ السرعة في اتخاذ القرارات المناسبة المبنية على معلومات دقيقة وموضوعية.
 - ❖ سهولة إدارة ومتابعة الإدارات المختلفة للمنظمة وكأنها وحدة مركزية واحدة.
 - ❖ العمل على الموارد البشرية المتاحة ورفع كفاءتها ومهاراتها تقنيا.
- أشكال وأنماط عملية التحول الرقمي:
- تأخذ التحول الرقمي أنماط ونظم متعددة ومتباينة الأشكال قد تتوافق مع طبيعة العمل الإداري لدى الهيئة او القطاع التي تستخدم فيه بما يحقق أهدافها من تلك الأنماط ما يلي:

✚ التجارة الرقمية الحديثة (الإلكترونية):

التجارة الرقمية الحديثة (الإلكترونية) هي تبادل المعلومات والخدمات عبر شبكة الإنترنت لتحقيق التنمية الاقتصادية بصورة سريعة وامن وتعد التجارة الرقمية الحديثة (الإلكترونية) أول تطبيق للإدارة الرقمية الحديثة (الإلكترونية) وثبت نجاحه على مستوى التطبيق العملي.

✚ الصحة الرقمية الحديثة (الإلكترونية):

إدارة الصحة الرقمية الحديثة (الإلكترونية) بتوفير الاستشارات والخدمات والمعلومات الطبية إلى المرضى عبر وسائل إلكترونية الرقمية الحديثة فالمرضى يستطيع متابعة نتائج الفحوصات الطبية والتحليل المخبرية والمعلومات والخدمات عبر الشبكة المحلية للمستشفى أو عبر شبكة الإنترنت والتواصل مع الإدارة لتسهيل الإجراءات والحجوزات.

✚ لتعليم الإلكتروني:

في التعليم الإلكتروني شهد تطور هائل حيث يمكن إجراء المحاضرات الدراسية والاختبارات التحريرية ومناقشة الرسائل العلمية عبر الشبكة الإنترنت الداخلية للمنشأة أو عبر شبكة الإنترنت كما يمكن الاستفادة من الدروس المجانية المنشورة على شبكة الإنترنت مما أدى إلى طفرة في مجال التعليم والدراسة عن بعد خاصة عندما شهد العالم جائحة كورونا.

5. النشر الإلكتروني:

إن تطور الاتصالات ووسائل الاتصال من خلال النشر الإلكتروني يمكن متابعة الأخبار العاجلة والنشرات الاقتصادية والسياسية والاطلاع على آخر المؤلفات والاستفادة من محركات البحث المتنوعة وتحقيق سرعة الحصول على المعلومة من مصادرها الأصلية بصورة مباشرة.

✚ الحكومة الرقمية الحديثة (الإلكترونية):

الحكومة الرقمية الحديثة (الإلكترونية) أحد أنواع نظم الإدارة الرقمية الحديثة (الإلكترونية) ونخص منها إدارات الشؤون العامة في الهيئات والوزارات الحكومية واستخدامها لوسائل إلكترونية لتحقيق أهداف اجتماعية واقتصادية وسياسية والتخلص من الأعمال الروتينية.

فوائد تطبيق التحول الرقمي:

لقد أصبح التحول الرقمي ضرورة في تحسين كفاءة الشركة من أجل التطوير وتحسين خدماتها وتسهيل وصولها للمستفيدين، كما أنه يساهم في ربط القطاعات الإدارية ببعضها بحيث يمكن إنجاز الأعمال المشتركة بمرونة، وفي الواقع يوجد الكثير من الفوائد الناتجة من تطبيق الإدارة الرقمية الحديثة من تلك الفوائد التي تستخدم في تطبيق الإدارة الرقمية الحديثة هي الأدوات التكنولوجية الرقمية الحديثة التي تسرع من إجراءات العمل وتزيد كمية الإنجاز مع تحقيق الفاعلية والكفاءة في الإنتاجية بالإضافة إلى

وجود الشفافية والموضوعية كل ذلك إلى جانب الدقة الكبيرة الضرورية في تقديم الخدمات بصورة صحيحة وملائمة مما يساعد على توفير الجهد الذي يتم بذلة استخدامه في أداء الأعمال المطلوبة والجهد المستخدم في العمل مما يساعد على توفير الوقت والتكاليف بالإضافة إلى ربط الإدارات المختلفة داخل المؤسسات مع بعضها البعض رغم البعد الجغرافي لتلك الإدارات وتعمل بالتالي في اتخاذ القرارات السريعة والدقيقة ضف إلي ذلك إنه يعمل على التقليل من أو القضاء على الوساطة والرشوة الذي يعاني منه النظام التقليدي وأيضاً خفض التكاليف ورفع مستوى الكفاءة والسرعة في إنهاء الخدمات المطلوبة .

وتتمثل اهم تلك الفوائد لعملية التحول الرقمي فيما يلي:

- إدارة أعمال الإدارة التي تشمل التخطيط والتنفيذ والتقييم والمتابعة.
- الاستخدام الأمثل لموارد الإدارة وإدارتها ورفع مستوى الكفاءة والفاعلية فيها.
- إمكانية التكيف مع أي هيكل تنظيمي للمؤسسات وإدارة تنمية الموارد البشرية.
- التعليم الذاتي والتراسل الإلكتروني بين أطراف المستفيدة والمقدمة للخدمة.
- توافر المعلومات الكاملة والدقيقة عن كل ما يخص المؤسسة والعاملين بها.
- توفير الخدمات الرقمية الحديثة (الإلكترونية) للعاملين بما يسمح لهم بتبادل المعلومات.
- حفظ وتوثيق كافة الأنشطة الخاصة بالوحدة الإدارية إلكترونيا وأرشفتها.
- الربط الإلكتروني بين فروع القطاعات الإدارية في أكثر من نطاق جغرافي واحد.
- العمل على مساعدة الإدارة العليا في إدارة أعمال الإدارة للموارد المالية والمادية.
- المتابعة الآلية للعاملين ومدى استجابتهم للأعمال المكلفون بها ومستوى الأداء.
- المرونة العالية في التعامل مع البيانات والتحديث الدوري لها أول بأول.

مكونات عملية التحول الرقمي:

تتنوع عناصر التحول الرقمي وتتكون من ثلاث مكونات أساسية وهي:

أولاً: شبكة من أجهزة الحاسب الآلي وملحقاتها:

وهي يجب أن شبكة قوية وأيضاً آمنة وتمتاز بالسرعة والكفاءة من اجل ربط الحواسيب بالإنترنت وتتكون من أجهزة حاسب الآلي وسفريات وطابعات وفاكسات (هارد وير).

ثانياً: البرمجيات أو البرامج (السوفت وير):

وهي مجموعة معلوماتية قوية من برامج النظام المتخصصة مثل (نظام إدارة الشبكة وأيضاً نظم التشغيل مصممة بشكل يناسب طبيعة العمل الإداري وتحقيق الغرض المطلوب منها عن طريق

استخدام أدوات البرمجة والبريد الإلكتروني وبرامج إدارة المشاريع المحددة وقواعد البيانات الخاصة بالعمل الإداري).

ثالثاً: الكادر البشري أو المشغل البشري لتلك الأنظمة:

ويتمثل بأشخاص أو الموظفين المؤهلين والمدربين على استخدام تلك البرامج المتقدمة والتكنولوجيا الرقمية الحديثة وأجهزة الحاسب الآلي بحيث يكون قادرين ومؤهلين على تقديم الدعم الفني والتقني لعملية التشغيل والصيانة للنظام والقيام على تطويره إذا لزم الأمر وذلك لكي يلبي كل الاحتياجات المستقبلية اللازمة لطبيعة العمل الإداري ويناسب أساليب العمل المستحدثة ويتكيف مع التغيرات المستمرة في بيئة الأعمال الإدارية وتطوير أساليب العمل الإداري.

أسباب التحول من الإدارة التقليدية وسلبياتها إلى الحول الرقمي

الإدارة بمفهومها التقليدي كانت قائمة في الأساس على الهرمية والتقسيم الرئيسي لمهامها مثل التخطيط هي أوامر في الاتجاه من الأعلى يقابلها تنفيذ تلك الأوامر في المستويات الأدنى أي من الأسفل والإدارة التقليدية كانت تركز على في مراحلها تطورها على موروث من الإجراءات الإدارية التي تتم وفق نطاق من الإشراف على مجموعة كبيرة أو صغيرة من المرؤوسين من المستويات الإدارية الأقل مستوى وكانت تقوم على إدارة تلك المستويات بناء على هرمية تركز الإدارة بمفهومها التقليدي على هرمية المعلومات وتدفعها من مدراء لديهم معلومات وخبرات أكثر كثافة وسعة وثراء في المقابل يوجد عاملين في الغالب الأعم لا يملكون إلا القدر القليل منها على قدر ما يسمح لهم بأداء الأعمال المكلفين بها وتعمل الإدارة إلى تخطيط وتنظيم وقيادة ورقابة الموارد البشرية والمادية في ذلك الكيان لتحقيق الأهداف والاستراتيجيات الموضوعية والمحددة بكفاءة وفاعلية كبيرة باستخدام الأساليب الإدارية التقليدية مما يمكن أن نطلق عليه فن انجاز المهام عن طريق الاستخدام الأمثل والكفؤ للقوى والموارد البشرية بمفهومها التقليدي من أجل الوصول إلى الأهداف المطلوبة باستخدام إجراءات وعمليات التخطيط والتنظيم والتوجيه والرقابة في اتخاذ القرارات الإدارية الرشيدة وفقاً لتلك الإجراءات واللوائح المنظمة للإدارة التقليدية.

ومن نجد أن أهم سلبيات الأساليب القديمة في الإدارة:

- اعتماد الإدارة التقليدية على المستندات الورقية مما يعمل على زيادة التكاليف.
- إمكانية كبيرة لضياح أو الخطأ في بعض المعاملات سهواً أو تعمداً.
- التكاليف الكبيرة للاحتفاظ بالمعاملات الورقية وإصلاح الأجزاء التالفة.
- تلف أو ضياح بعض تلك المعاملات الورقية بسبب التقادم أو الإهمال.
- توفير مساحات كبيرة لحفظ تلك المعاملات.

• صعوبة الحصول في كثير من الأحيان على بعض المعلومات من هذه المعاملات.

تختلف طرق الإدارة في ظل الإدارة التقليدية عنها في عمليات التحول الرقمي عن بعضهما من حيث التطبيق والمعنى وتم تحديد مجموعة من الأسس والمعايير والاختلافات الجوهرية بين كل من مفهوم الإدارة التقليدية والإدارة الرقمية الحديثة (الإلكترونية) وكانت تدور حول طبيعة الوسائل المستخدمة والعلاقة بين أطراف التعامل ونوعية الوثائق المستخدمة ومدى إمكانية تنفيذ عملية التحول ودرجة تحمل المخاطرة ودرجة الوصول إلي البيانات وأيضاً الكلفة والإمكانات البشرية والمادية المستخدمة ونوعية الوثائق التي يتم استخدامها في كل من الإدارة التقليدية والإدارة الإلكترونية وكانت أهم الاختلافات كما في الجدول التالي:

أوجه المقارنة	الأسلوب التقليدي	الأساليب الرقمية
هيكل المنظمة والسلطة والمسؤولية وتسلسل القيادة	هيكل العامل في المنظمة بسيط في التصميم والتشغيل ومن السهل على الموظفين فهم سلطتهم ومسؤوليتهم	الإدارة الرقمية الحديثة تركز إدارة المنظمة الرقمية الحديثة بشكل أكبر على التواصل والتعاون والتأكيد على الطبيعة الديناميكية
مدى إمكانية تنفيذ جميع مكونات العملية الإدارية	توجد صعوبة كبيرة في ظل ممارسات مفهوم الإدارة التقليدية في استخدام أي من وسائل الاتصالات	توجد سهولة كبيرة في ظل ممارسات مفهوم الإدارة الرقمية الحديثة في استخدام أي من وسائل الاتصالات الرقمية الحديثة
طبيعة التفاعل بين أطراف التعامل في كل إدارة	أن طبيعة التفاعل بين أطراف التعامل يتسم بالبطء النسبي لتعدد الإجراءات المتعبة	أن التفاعل بين أطراف التعامل يتسم بالسرعة والتفاعل باستخدام الوسائل الرقمية الحديثة للاتصال
نوعية وجودة الوثائق المستخدمة في تنفيذ الأعمال	تعتمد الوثائق بشكل أساسي على الوثائق الورقية في الغالب	تمت ممارسات الإدارة الرقمية الحديثة (الإلكترونية) دون استخدام أية وثائق رسمية بل ووثائق إلكترونية
هيكل المنظمة والسلطة والمسؤولية وتسلسل القيادة	هيكل العامل في المنظمة بسيط في التصميم والتشغيل ومن السهل على الموظفين فهم سلطتهم ومسؤوليتهم	الإدارة الرقمية الحديثة تركز إدارة المنظمة الرقمية الحديثة بشكل أكبر على التواصل والتعاون والتأكيد على الطبيعة الديناميكية
درجة تحمل المخاطر في كل إدارة	تحافظ الإدارة التقليدية على سياسات ومعايير محددة من أجل التخفيف من أي نوع من المخاطر إنهم يتجنبون المخاطر	تتدخل بحسابات محددة جيداً تقبّل المخاطر من أبعاد متعددة بل ينظرون في إمكانية وجود المخاطر محتملة التي يمكن ان تحدث وتحقيق الاستفادة منها
طبيعة العلاقة بين أطراف التعامل	تكون علاقاتها بين أطراف التعامل علاقة مباشرة	انتهاء وجود العلاقة المباشرة بين أطراف التعامل مع اخذ البعد الزمني والجغرافي
طبيعة الوسائل المستخدمة في التعامل بين الأطراف المتعاملة	تعتمد على الوسائل التقليدية في إجراء الاتصالات بين أطراف التعامل المختلفة	تمت الاتصالات فيها بينها باستخدام الشبكات الرقمية الحديثة (الإلكترونية) مثل الأنترنت والفاكس والإيميل

ويمكن تلخيص الأسباب التي أدت الي التحول الرقمي في النقاط التالية:

- ✓ الالتزام بإجراءات توحيد لقاعدة البيانات على مستوى الوحدة الإدارية محل الدراسة.
- ✓ الالتزام بتوفير البيانات والمعلومات للعاملين في الوحدة الإدارية محل الدراسة.

- ✓ الالتزام بضرورة تحقيق الاتصال والتواصل الدائم بين العاملين على اتساع نطاق العمل في تلك الكيانات الإدارية واختصار للبعد الزمني والجغرافي.
- ✓ تعدد وتنوع الإجراءات والعمليات والطرق وأثرها على زيادة تكلفة وأداء الأعمال.
- ✓ التوصيات والاستنتاجات التي تعمل الي إحداث عدم توازن في التخطيط والتنفيذ والرقابة.
- ✓ صعوبة الحصول على معدلات لقياس الأداء بطريقة موحدة يمكن الاعتماد عليها.
- ✓ ضرورة زيادة المنافسة بين الكيانات الإدارية والالتزام بوجود منافسة بينها.
- ✓ للالتزام باستخدام التقدم التكنولوجي الكبير والاعتماد على تلك المعلومات بشكل كبير في عملية اتخاذ القرارات الإدارية.

تطور الإدارة الرقمية (الإلكترونية)

عندما ظهرت تكنولوجيا المعلومات والاتصالات في أواخر التسعينيات من القرن العشرين ومع تقدم هذا العصر تم استخدام هذه التكنولوجيا في بعض الإدارات الحكومية بصورة ريادية مما ساعد وعمل علي تشجيع استخدام والتوسع في تطبيق الإدارة الرقمية الحديثة (الإلكترونية) وتعمل مناقشة سبل وطرق تطبيق الإدارة الإلكترونية في كثير من المحافل والمناسبات الدولية والمؤتمرات العلمية ومع الاعتماد علي التكنولوجيا الرقمية الحديثة في كل نواحي الحياة مما شجع علي استخدام تلك التكنولوجيا لتطوير الاتجاهات الإدارية داخل المنظمات والهيئات سواء العامة أو الخاصة وساعد علي ذلك التطور الكبير الذي شهدته تكنولوجيا الحاسب الآلي وملاحقاتها والبرامج المستخدمة للتشغيل وسهولة العمل عليها والحصول علي نتائج أكثر دقة وأسرع وأقل تكلفة وبأقل جهد حيث وجدت أن معظم المنظمات والمؤسسات العامة والخاصة أن استخدامها للحاسوب سيعني الإسراع في إنجاز الأعمال واختصار للجهد والوقت مع تجاهل البعد الزمني والجغرافي والموارد بالإضافة إلي أن للإدارة الرقمية الحديثة (الإلكترونية) مفهوم مبتكراً قد حددته المراحل المتقدمة من ثورة تكنولوجيا المعلومات واقتصاد المعرفة وأسهمت في تكوينه وانتشاره وأخذت الشركات والمؤسسات على اختلافها وتعدد أنواعها تتسارع للانتقال إلى عالم الإدارة الرقمية الحديثة (الإلكترونية).

مراحل عملية التحول الرقمي:

إن عملية التحول إلى الإدارة الرقمية الحديثة (الإلكترونية) ليس امراً اختيارياً أو طريقة من طرق الرفاهية ولكنها أمراً حتمياً الحدوث قد فرضته وأكدت علي وجوده الظروف والتغيرات العالمية المتتالية والتمسارعة من اجل التكامل وذلك باستخدام تكنولوجيا للمعلومات لضمان سلامة تنفيذ العمليات ودقتها ورفع جودتها من أجل زيادة القدرة على المنافسة والاستمرارية ومواجهة التحديات الحالية والمستقبلية التي تفرضها التطورات السريعة والمتتالية التي يشهدها العالم فلم يعد من المقبول الآن

تأخر أداء العمليات بسبب إجراءات التحسين ومحاولة التجويد وذلك لارتباط الفرص المتاحة أمام المؤسسات بعنصر التوقيت يجب التركيز على العمليات الخاصة بتكنولوجيا للمعلومات والاتصالات التي تتميز بالكفاءة العالية في الإدارات والكيانات الإدارية حيث يتم الاستفادة من تجارب المؤسسات العامة التي كان لها سبق التحويل من الإدارة التقليدية إلى الإدارة الرقمية الحديثة وأيضاً بعض المؤسسات الخاصة ورغم كل ذلك إلا أنه مازال هناك بعض العقبات الأخرى التي تواجه المؤسسات. لتحسين الأداء في الإدارات وزيادة كفاءة المؤسسة ان تنفيذ تكنولوجيا المعلومات والاتصالات والخدمات العامة الأساسية في عملية التحول من الإدارة التقليدية إلى الإدارة الإلكترونية والعمل بتركيز عالي تساعد تكنولوجيا المعلومات والاتصالات في تحسين أداء الخدمات المقدمة وتسهيل لبعض الإجراءات الوظيفية الأساسية توجد الكثير من الاعتبارات اللازمة لتحويل نظم الإدارة التقليدية إلى نظم الإدارة الإلكترونية عن طريق استخدام برامج متخصصة لنقل المعاملات الورقية إلى معاملات الكترونية وفي الاتجاه الآخر تشجيع القوى البشرية علي تعلم واستخدام تكنولوجيا المعلومات والحصول علي التأهيل المطلوب لاكتساب الخبرات في استخدام تلك التكنولوجيا الاستخدام الأمثل والمحور الثالث هو إنشاء بنية تحتية للنظم الإلكترونية داخل المؤسسات وذلك قبل القيام بعملية التحول التكنولوجي وذلك عن طريق تقديم الدعم الكامل للقيام بعمل وإنشاء أساسات النظم الإدارية الرقمية الحديثة من موارد بشرية مؤهلة وتوافر الإمكانيات التكنولوجية والتدريب علي استخدامها بكفاءة وفاعلية لتحقيق الأهداف المرجوة المخطط لها من قبل الإدارة.

إن السيناريو أو النسق الأفضل لكي يتم تطبيق التحول الرقمي وعملية الانتقال الأمثل من عملية الإدارة التقليدية هو العمل على الاستغلال الأمثل للوقت والمال وأيضاً الجهد ولكي يتم إنجاز تلك الخطة للانتقال لابد من تطبيق ثلاث مراحل من شأنها أن الانتقال التدريجي من الإدارة التقليدية إلى الإدارة الرقمية الحديثة وتتكون تلك المراحل من:

المرحلة الأولى: مرحلة الإدارة التقليدية الفعالة

وفي هذه المرحلة يتم تطوير الإدارة التقليدية والتخلص من الروتين وتسهيل الإجراءات مما يسهل من سرعة إنجاز المعاملات بصورة أسرع.

المرحلة الثانية: مرحلة الفاكس والهاتف الفعال

وهذه مرحلة وسيطة في عملية الانتقال حيث يتم في تلك المرحلة تفعيل تكنولوجيا بواسطة الهاتف والفاكس لتسريع عملية إنهاء الإجراءات والتخلي جزئياً من الاعتماد على المستندات الورقية الأصلية والعمل بالصورة المرسله بالفاكس وأيضا المستندات المرسله عن طريق الإنترنت.

المرحلة الثالثة: مرحلة الإدارة الإلكترونية الفاعلة

وهذه المرحلة التي تهدف الإدارة إلى الوصول إليها وهي التخلي بصورة كلية عن الإدارة التقليدية والاعتماد على الإدارة الإلكترونية بصورة كاملة والاعتماد فيها على الشبكة الإلكترونية وأن الخدمة تكون متاحة للجميع وأنهم متاح لهم استعمال الشبكة الإلكترونية لإنجاز أي معاملة إدارية مطلوبة وبالشكل الذي يريدونه في أسرع وقت وأقل جهد وأيضاً بأقل تكلفة ممكنة وبجودة عالية.

أنواع الوظائف الإدارية في ظل عملية التحول الرقمي:

لقد أدى التطور الهائل في العصر الحالي عصر الثروة التقنية والتكنولوجية إلى حدوث تغيرات واضحة وكبيرة في الوظائف التقليدية للإدارة التي تحولت إلى وظائف إلكترونية من أجل الاستخدام الأمثل للوقت والمال والجهد والطاقات البشرية والمادية أن تكنولوجيا المعلومات المعاصرة ساهمت في إحداث تغير في العملية الإدارية التقليدية وأصبحت الإدارة الرقمية الحديثة تعتمد على نظم المعلومات في التخطيط وفي تصميم الهياكل التنظيمية وإدارة فرق العمل الجماعي وتحقيق التنسيق والرقابة عن بعد ويمكن بيانها كما يلي:

1- التخطيط الإلكتروني

هي عملية ديناميكية في اتجاه الأهداف الواسعة والكبيرة والمرنة والآنية وقصيرة الأمد وقابلة للتطوير المستمر والفعال بعكس التخطيط التقليدي الذي يحدد الأهداف من أجل تنفيذها في السنة القادمة وعادة ما يكون تغير الأهداف يؤثر سلباً على كفاءة التخطيط وتكاليف إنجاز الخطة والقائمين عليها.

2- التنظيم الإلكتروني

هي عملية إعادة توزيع الاختصاصات أو استبعاد بعض الوحدات الإدارية من التنظيم واستحداث بعض الوحدات التنظيمية الجديدة كما يتطلب التنظيم الإداري الجديد للمنظمات المعاصرة أن يتضمن العديد من الوحدات الإدارية الجديدة والمستحدثة للقيام بالدور الجديد.

3- التوجيه الإلكتروني:

أن عملية التوجيه الإلكتروني بالمنظمات الإدارية المعاصرة يعتمد على وجود القيادات الرقمية الحديثة المؤهلة لمعرفة طرق الإدارة (الإلكترونية) والتي تسعى إلى تفعيل دور الأهداف الديناميكي والعمل على تحقيقها كما يعتمد أيضاً وجود قيادات قادرة على التعامل الفعال بطريقة إلكترونية مع الأفراد الآخرين والقدرة على تحفيزهم وتعاونهم لإنجاز الأعمال المكلف بها كما يعتمد التطبيق الكفاء للتوجيه الإلكتروني على طريقة استخدام شبكات الاتصالات الإلكترونية المتقدمة كشبكة الإنترنت بحيث يتم إنجاز وتنفيذ كل عمليات التوجيه من خلالها.

4- الرقابة الرقمية الحديثة (الإلكترونية):

إلى أن عملية الرقابة الرقمية الحديثة (الإلكترونية) أكثر اقتراباً من طريقة الرقابة القائمة على الثقة بدلاً من الرقابة التقليدية القائمة على العلاقات والمساءلة الرسمية وهذا يفسر الاتجاه المتزايد نحو التأكيد على الثقة الرقمية الحديثة (الإلكترونية) والولاء الإلكتروني بين العاملين والإدارة وهذا ما يحول الرقابة كرصيد إلى الرقابة كعملية وتدفع مستمر لقد نتج عن ثورة المعلومات والاتصالات تغيرات واضحة في الوظائف التقليدية للإدارة حيث تحولت إلى وظائف إلكترونية من أجل الاستخدام الأمثل للوقت والمال.

معوقات تطبيق التحول الرقمي:

إن عملية تطبيق التحول الإلكتروني متطلبات يصعب تطبيقها بصورة كاملة علي سبيل المثال يوجد في تطبيق إدارة المعلومات والاتصالات داخل الكيانات الإدارية المتنوعة بعض من المشاكل الفنية والتقنية والتي تؤثر أو علي العكس تساعد في تكوين البنية الأساسية لتطبيق تلك التكنولوجيا المطلوبة وللقيام بالتحدي الرئيسي عند التحول الإلكتروني من النظام التقليدي للإدارة إلي النظام الحديث منها علي سبيل المثال اختراق الخصوصية (عن طريق اختراق البرامج والنظم الإدارية المستخدمة في الوحدات الإدارية وعدم توفر درجة الحماية والأمان المطلوبة للحفاظ علي البرنامج وخصوصية المعلومات المسجلة عليه من عملية الدخول غير المسموح به وتحديد صلاحيات المستخدمين بشكل يسمح لحصولهم علي تصاريح دخول وصلاحيات محددة محمية بكلمات مرور حسب درجة المسؤولية والسلطة المفوضة لكل موظف وأخيراً استخدام برامج الأمان والحماية ويمكن تلخيص تلك المعوقات:

- انتهاكات الخصوصية والاعتبارات الأمنية.
- تحديات العملية التنظيمية للمنظمة حيث أن التحول الرقمي يحتاج إلى إحداث تغييرات جوهرية في البنية التحتية.
- عدم التنسيق بين الإدارية المختلفة حيث تعمل كل جهة بمعزل عن أن احتياجات العملاء والأقسام الأخرى المتغيرة.
- صعوبة إقناع العملاء بفوائد ومزايا التحول الرقمي.
- من بين التحديات الكبيرة التي تواجهها الشركة خوف العملاء من فقدان السيطرة على المعلومات.
- نقص الكفاءات داخل المؤسسة والقادرة على قيادة برامج التحول الرقمي والتغيير داخل الشركة.
- نقص الميزانيات والتمويل المخصص لهذه البرامج.
- والتخوف من مخاطر أمن المعلومات كنتيجة لاستخدام الوسائل التكنولوجية يعتبر أحد أكبر التحديات التي تواجه نجاح تنفيذ التحول الرقمي.

وتتمثل المعوقات لعملية التحول الرقمي في ثلاث محاور كما يلي:

المحور الأول: المعوقات المالية:

تحتاج عملية التحول إلى نظام التحول الرقمي إلى إمكانيات مالية ومادية كبيرة وأيضاً ضرورة من أجل توفير البنية الأساسية (التحتية) الخاصة بتقنية المعلومات لتطبيق هذا التحول الإلكتروني وقد تتعرض الإدارة بسبب قلة الإمكانيات المادية والمالية إلى صعوبة الوصول المناسبة لخدمات شبكة الاتصالات ووجود مشاكل في الصيانة التقنية للبرامج الإدارية المستخدمة فضلاً لقلّة الموارد المالية لتقديم برامج تدريبية مناسبة لتأهيل الموظفين والكوادر البشرية والاستعانة بالخبرات الإلكترونية اللازمة لعملية التأهيل المناسبة.

المحور الثاني: المعوقات التشريعية

أيضاً إن من أهم المعوقات الإدارية التي تواجهها الإدارة الرقمية الحديثة (الإلكترونية) عند تطبيق نظامها الإلكتروني هي المعوقات القانونية والتشريعية لأن ذلك للنقص التشريعات الكبيرة الذي من الضروري أن يكون موجود ليحكم نظام الإدارة الإلكترونية التي تحتاج إلى سن تشريعات تخدم هذا الاتجاه في الفترات المقبلة وأيضاً ليوّضح مدي القانوني والتشريعي لتلك المستندات الناتجة عن الإدارة الإلكترونية ودرجة الاعتماد عليها والاستناد عليها في الإدارة والهيئات الأخرى.

المحور الثالث: المعوقات الإدارية

إن المعنى الرئيسي المقصود من مصطلح الإدارة الإلكترونية لا تعرفه العديد من القيادات الإدارية ويمكن تفسير ذلك لقلّة قناعتها بفكر وفلسفة هذا النموذج الجديد للإدارة الرقمية الحديثة أو عدم قدرتهم على التخلي عن فكرة النظام الإداري التقليدي التي اعتادت عليه ومحاولة التمسك به والخوف من التغيير والتطوير وكل ذلك يحتاج إلى توفير الظروف المناسبة لتطوير النواحي الفكرية أولاً في جميع الإدارات وتأهيلها وأيضاً ما يزيد الأمر صعوبة في معظم الحالات هو أن تعدد النظم الإدارية داخل المؤسسة الواحدة يشكل عائق إداري كبير من المعوقات الإدارية.

تأثير التحول الرقمي على احتياجات تدريب وتطوير الموظفين

إنّ الكثير من الشركات الكبيرة تُعطي أهمية بالغة للتكنولوجيا والعمليات الداخلية في رحلة التحول الرقمي الخاصة لكل شركة مما يحقق لها إنتاجية عالية ونجاحاً باهراً، في حين بعض الشركات تجد صعوبة في تحقيق نفس النتائج والوصول لنفس مستوى الإنتاجية؛ وذلك بسبب ضعف تطوير وتدريب العمالة

لديها، فالعنصر الأهم تحفيز الأفراد في التحول الرقمي هو المبادرة في دورات تدريبية وممارسة عمليات التطوير، والتي بدورها تعمل على جذب الموظفين والمواهب الجديدة إلى الأعمال.

هناك بعض الطرق التي يُمكن أن تُساعد عملية التدريب والتطوير في التحول الرقمي، وتُساهم في مساعدات الأشخاص على تدريب أنفسهم وتطوير مهاراتهم، ومن أهم هذه الطرق ما يأتي:

1- يُساعد التحول الرقمي على قيادة الثقافة الرقمية في المنظمات:

يتطلب التحول الرقمي الناجح تغيير ثقافة المؤسسة، بحيث تتبنى منهجيات وطرق تفكير جديدة، ويتحقق ذلك من خلال تطوير ثقافة تشجع على التعاون والتواصل المفتوح والشفافية بين مختلف أقسام ومستويات المؤسسة، وقد نجحت شركات عديدة في تحقيق تحول رقمي ناجح من خلال اعتماد أدوات تعاون رقمية سمحت بمشاركة أكثر من نصف موظفيها وتحسين تصنيف موقعها الإلكتروني، وبالتالي فإنّ تغيير الثقافة التنظيمية أمر أساسي لضمان نجاح مسار التحول الرقمي في المؤسسات.

2- يقدم احتمال التعلم المستمر:

تتسارع وتيرة التغيير في العالم الرقمي بشكل كبير، مما يتطلب من الموظفين تطوير مهاراتهم وكفاءاتهم باستمرار لمواكبة هذه التغيرات، ولذلك على المنظمات أن تُعزز ثقافة التعلم المستمر وتُوفر المنصات والتقنيات التي تمكن الموظفين من تحسين مهاراتهم وفقا للتطورات الرقمية، فالاستثمار في الموارد البشرية وتزويدها بأدوات النمو المهني أمر ضروري لبناء طاقة تنافسية في البيئة الرقمية.

3- يجذب المواهب الجديدة:

إنّ الموظفين اليوم يبحثون عن فرص التطوير والتعلم بالإضافة إلى الترقيات عند اختيار أماكن العمل، وتُعد فرص النمو المهني مهمة بالنسبة لجيل الألفية عند التقدم لوظيفة، وقد نجحت بعض الشركات في جذب مواهب جديدة من خلال تقديم برنامج تعليمي ذاتي لموظفيها، مما عزز التواصل الداخلي وسمح بمشاركة نتائج التعلم مع المرشحين المحتملين، وأدى ذلك إلى زيادة مشاركة الموظفين وتحسين معدلات التوظيف، وهذا يُؤكد أهمية تقديم فرص التطوير لجذب المواهب.

4- توجيه الموظفين وتأهيلهم:

قبل التحول الرقمي كانت جميع مستندات الشركة أو المؤسسة وجميع الوثائق المتعلقة بأمر عديدة بما في ذلك حقوق الشركة وسياساتها وشروط الخاصة بها وأيضا المستندات الخاصة بالموارد البشرية، متناثرة يمينا وشمالا في أقسام مختلفة، وكذلك النسخ الورقية والمطبوعات الإلكترونية، وهذا التناثر يُسبب فوضى كبيرة.

الإطار النظري لتطوير الأداء للعاملين

تعريف أداء العاملين

يمثل مخرجات أو كمية الإنتاج للعامل الواحد مقدرة بوحدة زمنية محدد وهو يمثل انعكاس لمدى قدرته من عدمها في تحقيق الأهداف المتعلقة بعمله أيًا كانت طبيعة هذا العمل.

مفهوم الأداء

هو كمية العمل والجهد المبذول من قبل الموظفين سواء كانت تلك الجهودات جسمانية أو عقلية والأكيد أن تلك الطاقة المبذولة تقاس بسرعة الوقت في الإنجاز.

- أو هي نوعية العمل والجهد المقدم من قبل العاملين في الشركة حيث تشير إلى مستوى إنجازه ودرجة الموائمة والتطابق فيما بين الجهد المبذول والمواصفات النوعية.

- معيار نمط الأداء ويشير هذا المعيار للطريقة التي يتم من خلالها القيام بأنشطة العمل.

- معدلات الأداء أحد مقاييس الأداء بالنسبة للعاملين من ناحية الجودة والكمية وخلال فترة زمنية محددة.

مفهوم الأداء الوظيفي:

يشير الأداء الوظيفي إلى الطريقة التي يؤدي بها الموظف المهام والمسؤوليات التي تتطلبها وظيفته؛ أي إنّه مقياس يُظهر مدى فاعلية الموظف في إنجاز عمله، ومدى مساهمته في تحقيق أهداف المنظمة.

أي وباختصار؛ إنّه السلوك الذي تُقيّم به المؤسسة الفرد الذي يعمل بها بطريقة صحيحة، مع مراعاة مدى فاعليته وكفاءته في أداء مهامه.

يمكن معرفة الأداء الوظيفي في المؤسسات الحكومية والخاصة لموظف ما بطرائق عدة، مثل إجراء مراجعات أداء رسمية، أو عن طريق استطلاع آراء زملائه ومشرفيه.

تشمل العوامل التي يمكن أن تعزّز الأداء الوظيفي لأي موظف عوامل عدة مثل: معرفته ومهاراته وتحفيزه وقدرته على العمل جيدا مع الآخرين.

العوامل المؤثرة في مستويات أداء

- عدم وضوح التعليمات من الرؤساء بشأن العمل.
- عدم امتلاك العامل للقيم الإيجابية للعمل.
- نقص أو خلل في التكوين النفسي للعامل أو اتجاهاته.

- انخفاض المعارف أو مهاراتها لدى العامل عما هو مطلوب لأداء العمل.
- عدم وجود معايير أداء كمية لقياس إنتاجية العمل.
- زيادة معدلات دوران العمل.
- وإهمال الرؤساء شرح وتفصيل هذه التعليمات للمرؤوسين.
- عدم كفاءة نظام المتابعة والتقييم في أثناء تنفيذ مهام العمل.
- الطاقة الجسمية والعقلية التي يبذلها الفرد لأداء مهامه.
- القدرة على تحمل المسؤولية.
- الالتزام بإنجاز المهام في مواعيد محددة.
- الخصائص الشخصية التي يمتلكها الفرد كالجدية في العمل.
- نوعية العمل المكلف به ومدى تناسبها مع قدراته وإمكانياته.
- إدراك الفرد لأبعاد الدور والمهام الموكلة إليه.
- خلل أو قصور بيئة العمل المادية (الإضاءة أو اتساع المكان أو التكييف).
- عدم وجود أدلة عمل إجراءات واضحة لتنفيذ المهام.
- المعرفة بمتطلبات العمل والخبرات التي يمتلكها الفرد تجاهه.
- ومدى اعتقاده بأهميتها في إنجاز العمل.
- عدم امتلاك العامل للرغبة في العمل نتيجة شعوره بالإحباط.
- خلل في بيئة العمل الاجتماعية والتنظيمية جعل مكان العمل.

أنواع الأداء الوظيفي في المؤسسة

للأداء الوظيفي عدة أنماطٍ يمكن تمييزها، لكن أكثرها شيوعاً هو:

أداء المهام: يشير إلى إكمال كل موظف مهامه أو واجباته المحددة التي تتطلبها وظيفته.

السلوك الوظيفي: يشير هذا إلى سلوكيات يتجاوز الموظف من خلالها المتطلبات المحددة لوظيفته، بحيث يساهم في تعزيز الأداء العام للمنظمة، مثل مساعدة زملائه في العمل، أو التطوع لتنفيذ مسؤوليات إضافية.

الإبداع: أي مدى قدرة الموظف على الخروج بأفكار أو حلول جديدة ومبتكرة للمشكلات التي تواجهه (أو تواجه زملاءه في العمل).

جودة العمل: أي المستوى العام للتميز أو الدقة في عمل الموظف.

عبء العمل: أي مقدار العمل الذي يستطيع الموظف إكماله في فترة زمنية معينة. معايير السلامة: أي قدرة الموظف على اتباع بروتوكولات السلامة ومنع الحوادث في أثناء العمل. الحضور والالتزام بالمواعيد: أي حضور الموظف ومدى قدرته على الوصول إلى العمل في الوقت المحدد، وتسليم مهامه في مواعيدها المحددة، وإكمال الحد الأدنى من ساعات عمله المطلوبة. القدرة على التكيف: وهي قدرة الموظف على التأقلم مع التغييرات في بيئة العمل، مثل توليه مهام ومسؤوليات جديدة.

الروح القيادية: يشير هذا إلى قدرة الموظف على قيادة وتحفيز الآخرين في مكان العمل. مهارات التواصل: أي القدرة على التواصل مع زملاء العمل والمشرفين والمديرين والعملاء بفاعلية.

أهمية تطوير الأداء الوظيفي

إدارة الأداء الوظيفي هي عملية تحديد أداء الموظفين ومراقبته للتأكد من أنهم يلبيون توقعات وأهداف المنظمة. يعدُّ هذا الأمر جانباً هاماً من إدارة الموارد البشرية، ويمكن أن يكون له كثير من الفوائد لكل من الموظفين والمنظمات. يحتل أداء العاملين موقعاً متقدماً من حيث الأهمية لدى إدارة المنظمة ومسؤوليها بمستوياتهم المختلفة حيث يمثل الأداة أو الوسيلة التي يمكن من خلالها تستطيع المنظمات من تحقيق أهدافها سواء كانت خدمية أو إنتاجية. بعبارة أوضح فإن أداء المنظمات هو حصيلة تفاعل مجموعة الجهود المبذولة من قبل العاملين ومستوى تمتعهم بالكفاءة والقدرة والرغبة في أداء المهام الموكلة لهم ولذلك فهو الصورة التي تعكس وضع المنظمة والأفراد العاملين فيها بمعنى آخر يمكن أن نقول بأنه هو التفاعل بين السلوك والإنجاز لإنتاج مخرجات ذات قيمة تساعد على بقاء المنظمة وعاملها ضمن البيئة التنافسية في سوق العمل.

تتمثل أهمية تطوير الأداء الوظيفي فيما يلي:

- 1- العلاقة القائمة بين الأداء والاستقرار الوظيفي للعاملين، فالعاملين الذين يحققون مستويات دون المستوى المرجو فإنهم مهددين بخسارة وظيفتهم.
- 2- إن لنظام الحوافز مردود قوي على أداء العامل، وبالتالي يحفزه على بذل المزيد من الجهود لتأدية المهام المناطة به.
- 3- يعد الأداء بمثابة مقياس يعكس مدى تمكن الموظف من إتمام عمله في الوقت الحالي وأعمال أخرى مستقبلاً، وهذا من شأنه يساهم في قرارات النقل والترقية.

4- إن الاهتمام بتجويد الأداء الوظيفي يشكل نقطة محورية لإدارة الموارد البشرية في جميع المؤسسات على تباين أنواعها، ومجالات عملها. لذا فإن عملية تقييم الأداء الوظيفي والكشف عن مخرجات العمليات في المؤسسة يعمل على تصحيح مدخلات العملية الإدارية في المؤسسة، وهذا يُحسن من الكفاءة الإنتاجية. [٤]

تتجلى فوائد تطوير وإدارة الأداء الوظيفي فيما يلي:

أولاً: زيادة الإنتاجية:

من خلال تحديد أهداف وتوقعات واضحة، وتقديم الدعم المستمر للموظفين، يمكن للمؤسسات مساعدة موظفيها على تحسين أدائهم الوظيفي، ومن ثم زيادة الأداء الوظيفي والإنتاجية لديهم.

ثانياً: تحسين الاحتفاظ بالموظفين:

يمكن أن يؤدي تزويد الموظفين بالأدوات والدعم الذي يحتاجون إليه للنجاح في مهامهم الوظيفية إلى زيادة الرضا الوظيفي لديهم وتقليل معدلات التسرب الوظيفي.

ثالثاً: زيادة رضا العملاء:

يمكن أن يؤدي تحسين أداء الموظفين إلى تحسين الخدمة التي يقدمونها وزيادة جودتها، مما يؤدي بدوره إلى زيادة رضا العملاء.

رابعاً: زيادة القدرة التنافسية للمنظمة:

من خلال تحسين الأداء الوظيفي، يمكن للمنظمات أن تصبح أكثر تنافسية ونجاحاً في سوق العمل.

خامساً: تحسين الأداء التنظيمي:

يمكن أن تؤدي الإدارة الفعالة للأداء الوظيفي إلى تحسين الأداء التنظيمي، ومن ثم زيادة نمو المنظمة وأرباحها.

أهداف تطوير الأداء الوظيفي

أهداف الأداء الوظيفي هي أهداف وغايات محددة تُسند إلى الموظف من أجل تحسين أدائه الوظيفي. قد تكون هذه الأهداف مرتبطة بأوجهٍ مختلفة من عمل الموظف، مثل زيادة الإنتاجية أو تحسين جودة العمل أو زيادة رضا العملاء.

يمكن أن يساعد تحديد أهداف الأداء الوظيفي على تحفيز الموظفين وتزويدهم بفهم واضح لما هو متوقع منهم في دورهم الوظيفي. ويمكن تحديد أهداف الأداء الوظيفي على المستوى الفردي أو الجماعي أو التنظيمي من خلال:

- تحديد المجالات الرئيسية: أي تحديد جوانب الأداء الوظيفي التي تحتاج إلى أكبر قدر من الاهتمام والتركيز.
- إشراك الموظفين في عملية تحديد الأهداف: من الهام إشراك الموظفين في عملية تحديد الأهداف، لأنه من المحتمل أن يكون لديهم دافع أكبر لتحقيق الأهداف التي ساعدوا على تحقيقها.
- وضع أهداف ذكية: استخدم معايير الأهداف الذكية أي وضع أهداف محددة وقابلة للقياس والتحقق وذات صلة ومؤطره زمنياً) لضمان أن تكون واضحة وسهلة الإنجاز.
- تقديم الدعم والموارد اللازمة: تزويد الموظفين بالموارد ودعمهم مما يساعدهم على تحقيق أهدافهم.

أبعاد تطوير الأداء

نظراً للعلاقة المباشرة بين نجاح تنفيذ تلك الاستراتيجيات الخاصة بالأداء ومستوى أداء العاملين من جهة وبين ذلك المستوى والأداء التنظيمي للمنظمة من جهة أخرى فنجاح استراتيجيات إدارة الموارد البشرية يعني بالأساس أداء تنظيمي بشري عالي المستوى والذي يؤدي إلى تحقيق أهداف المنظمة واستراتيجيتها الكلية.

ولقياس هذا النجاح تم تحديد ثلاثة أبعاد للمستوى الأفضل لأداء العاملين وهي:

- جودة العمل المنجز: هي مستوى الدقة والإتقان ودرجة مطابقة الجهد المبذول لمواصفات نوعية معينة.
- الالتزام: هو استثمار متبادل بين الفرد والمنظمة باستمرار العلاقة التعاقدية بينهما مما يترتب عليه سلوك مرغوب فيه من جانب الفرد تجاه المنظمة.
- كمية العمل المنجز: يقصد بها مقدار العمل الذي يستطيع الفرد العامل أن ينجزه في الظروف العادية للعمل خلال وحدة زمنية محددة عبر ما يبذله الفرد من طاقة جسمانية وعقلية أثناء تأديته ذلك العمل.

معوقات الأداء الوظيفي في المؤسسات الحكومية:

توجد كثير من المشكلات التي قد تواجه الموظفين في العمل. إليك بعضها منها:

- زيادة عبء العمل.

- علاقات العمل السّامة.
- الافتقار إلى التدريب والتطوير.
- الافتقار إلى الدعم اللازم.
- عدم القدرة على الموازنة بين الحياة الشخصية والعملية.
- عدم التقدير من الإدارة.
- غياب فرص الحصول على ترقية.

عناصر الأداء الإداري والوظيفي:

- نوعية العمل المنجز وتشمل الدقة والنظام والتمكن التقني والقدرة على تنظيم.
 - المعرفة بمتطلبات الوظيفة وتشمل المهارة المهنية والمعرفة الفنية والخلفية العامة عن الوظيفة.
 - كمية العمل المنجز الذي يستطيع الموظف إنجازه في الظروف العادية 3.
 - ومقدار سرعة هذا الإنجاز. وإنجازه في الوقت المحدد.
 - المثابرة والوثوق التفاني في العمل وتحمل مسؤولية العمل.
 - مدى حاجة الموظف للإرشاد والتوجيه من قبل المشرفين وتقييم نتائج عمله.
 - القدرة على الأداء وهي إمكانية الموظف على القيام بعمل ما وتكتسب بالتعليم والتدريب.
 - الرغبة في الأداء وهي القوة الكامنة في العامل التي تحركه حاجات ورغبات الموظف.
- فالأداء الوظيفي ما هو إلا محصلة التفاعل بين كلا من القدرة على الأداء والرغبة الموجودة في العامل لتأدية العمل.

استراتيجية تقييم عملية تطوير الأداء

وهذا يستدعي القيام بحالة تحقق لمستويات أداء العاملين من خلال عملية ممنهجة ودورية لتقييم أدائهم الوظيفي ومستويات إنتاجيتهم. لوضع تصور نهائي عما يمكن أن يكون عليه الأداء المستقبلي بصيغته المطلوبة للوصول إلى أعلى درجات الكفاءة والفاعلية في الأداء ان تقييم أداء العاملين له دور مؤثر في تحقيق التقدم الوظيفي وزيادة إنتاجية الموظف مما يؤدي بدوره الى زيادة الأداء التنظيمي ومن اهم الطرق الرقمية الحديثة في عملية التقييم هي:

- طريقة الإدارة بالأهداف أو التقييم بالنتائج:

تعتمد هذه الطريقة على العمل المشترك بين الرؤساء والمرؤوسين في تحديد الأهداف المطلوبة واليات وسبل تحقيقها فضلاً عن وضع معايير الأداء التي ستعتمد وطريقة قياسها.

- طريقة المشاركة:

طبقت هذه الطريقة في بداياتها في الولايات المتحدة الأمريكية خاصة في المنظمات الكبيرة حيث تهدف إلى اعتماد أكثر من مصدر أو مركز للتقييم إذ يقيم الفرد العامل من قبل عدة أطراف مثل الزملاء في العمل والمرؤوسين المباشرين والمدراء والزبائن بالإضافة إلى التقييم الذاتي.

مراحل تطوير الأداء الوظيفي:

هناك عدد من الإجراءات التي تتبعها الإدارة لتجويد الأداء وذلك من خلال ما يلي:

[المرحلة الأولى] الكشف عن الأسباب الجوهرية المسؤولة عن حدوث مشاكل الأداء من الضروري الوقوف على أسباب الانحراف في أداء العاملين عن الأداء المعياري، فالكشف عن الأسباب يخدم الإدارة والعاملين، حيث تُزود الإدارة بالطرق الملائمة لتقييم الأداء، والتأكد إذا ما تمت العملية بموضوعية.

[المرحلة الثانية] خفض الصراعات التنظيمية ما بين الإدارة والعاملين ويتم ذلك بالبحث عن الأسباب المؤدية لانخفاض الأداء، ومن هذه الأسباب التعرف على الرغبات والدوافع والفاعلية والعوامل الموقفية في البيئة الداخلية للمؤسسة، والمتغيرات الخارجية ومنها الحوافز، والرواتب، إلى جانب المتغيرات الذاتية والعوامل الموقفية والتي تحتوي على العديد من العوامل التنظيمية التي لها تأثير جلي على مستوى الأداء بالسلب أو بالإيجاب كظروف العمل، ونوعية المواد المستعملة.

[المرحلة الثالثة] استحداث خطة عمل مبتكرة بغية التوصل للحلول الأكثر ملائمة يفترض أن تشتمل خطة العمل على إجراءات وأساليب للحد من مشكلات الأداء وصياغة حلول ملائمة من خلال التعاون المشترك بين الإدارة والعاملين من جهة والمختصين فيما يتعلق بتجويد وتطوير الأداء.

[المرحلة الرابعة] الاتصالات المباشرة إن المحافظة على إيجاد قنوات اتصال مباشرة بين المشرفين والعاملين يسهم بشكل كبير في تحسين الأداء الوظيفي، ويشترط تحديد محتوى الاتصال وأشكال الاتصال المناسبة.

تقييم الأداء الوظيفي

تقييم الأداء الوظيفي هو عملية تقييم مدى كفاءة وقدرة الموظف على أداء مهام عمله من أجل تحديد نقاط قوته وضعفه، وتوفير الحلول اللازمة لتحسينها.

يُجري تقييمات الأداء في العادة مشرف أو مدير الموظف، ويمكن إجراؤها من خلال مجموعة متنوعة من الأساليب، مثل مراجعات الأداء أو التقييمات، أو بجمع التعليقات من الزملاء والمشرفين.

قد تشتمل عملية تقييم الأداء الوظيفي على كثير من الخطوات، منها:

أولاً: وضع معايير تحدد الأداء الوظيفي: أي وضع توقعات ومعايير واضحة لما يمكن عدّه أداءً وظيفياً مقبولاً.

ثانياً: جمع البيانات: أي جمع البيانات ذات الصلة بالأداء الوظيفي للموظف. يحصل ذلك بعدة طرائق، مثل: الملاحظة والتقييمات والتغذية الراجعة التي يقدمها الزملاء والمشرفون.

ثالثاً: تحليل البيانات: يجري في هذه الخطوة مراجعة وتحليل البيانات لتحديد مكانن نقاط القوة ومجالات التحسين عند الموظف.

رابعاً: تقديم الملاحظات: أي مشاركة نتائج التقييم مع الموظف المعني، ومنها الملاحظات الإيجابية ونقاط الضعف التي يجب تحسينها.

خامساً: تحديد الأهداف: في هذه المرحلة، يجري استخدام التقييم لوضع أهداف تساعد على تحسين الأداء مستقبلاً.

سادساً: تقديم الدعم اللازم: أي تقديم الموارد التي تساعد الموظف على استيفاء متطلبات تحسين أدائه الوظيفي.

سابعاً: مراجعة التقدم المُحرز: هنا يجري التحقق وتتبع تقدم الموظف بانتظام، مع تقديم النصح اللازم.

الفصل الثالث: الدراسة الإحصائية

مجتمع الدراسة

هيئة تقويم التعليم والتدريب

تأسست هيئة تقويم التعليم والتدريب عام 1438هـ، وفق قرار مجلس الوزراء رقم (94)، بوصفها جهة ذات شخصية اعتبارية ومستقلة مالياً وإدارياً، وترتبط تنظيمياً برئيس مجلس الوزراء، كما صدر تنظيم الهيئة في كيانها الجديد عام 1440هـ، وفق قرار مجلس الوزراء رقم (108) بما يعزز دورها في التقويم والقياس واعتماد المؤهلات في التعليم والتدريب في القطاعين العام والخاص؛ ورفع جودة تلك المؤهلات وكفاءتها، وجعلها مساهمة في خدمة الاقتصاد والتنمية الوطنية، حيث تعمل الهيئة مع كافة الجهات الوطنية ذات العلاقة لضمان وضبط جودة مؤسسات وبرامج التعليم والتدريب في المملكة وضبط جودة مخرجاتها ومواءمتها مع سوق العمل، وبما يسهم في تحقيق مستهدفات رؤية المملكة 2030 وبرنامج تنمية القدرات البشرية.

أهداف الهيئة

- تحسين نتائج تعلّم الطلاب وأدائهم.
- تعزيز تميّز وجودة الممارسين في التعليم والتدريب.
- تعزيز تميّز وجودة مؤسسات وبرامج التعليم والتدريب.
- نشر وتفعيل ثقافة التحسين المستمر لمنظومة التعليم والتدريب من خلال توصيات وقرارات قائمة على البيانات والبراهين لتقييم الاتجاهات والتحول الاستراتيجي وتعزيز عملية صنع القرار.

الرؤية

نموذج سعودي للجودة عالي الأثر في التعليم والتدريب، رائد عالمياً، مسهم في تحقيق التنمية الوطنية والنمو الاقتصادي.

القيم

- تعزيز الأثر.
- الكفاءة.
- التعاون والشراكات.
- المصداقية والعدالة.

عينة الدراسة:

يتكون مجتمع البحث المستهدف من العاملين في كل من المستويات الإدارية العليا في هيئة تقويم التعليم والتدريب بعدد قليل يمثل عينة الدراسة من الإدارة الدنيا أو ما يطلق عليها الإدارة التشغيلية والوسطى والعليا في هيئة تقويم التعليم والتدريب في المملكة العربية السعودية والبالغ عدد موظفيها حوالي 2200 عامل علي مستوي جميع الفروع الشركة داخل المملكة العربية السعودية وقد اعتمدنا طريقة العينة العشوائية في اختيار عينة البحث والتي بلغ حجمها 140 موظفا وادارياً حيث تم توزيع الاستبانة عليهم عبر زيارة ميدانية استرجع منها 120 استبياناً وبعد فحصها الغيت منها 20 استبيانات نظراً لعدم مصداقيتها وبالتالي أصبح لدينا 100 استبياناً وهو حجم جيد يستوفي شروط الدراسة بما أن نسبته تساوي 67% من إجمالي الاستبيانات.

الجدول رقم (1): توزيع أداة الدراسة

عدد الاستبيانات	التوزيع	العائد	المفقود	المستبعد	النهائي
المجموع	140	120	10	20	100
النسب	100%	80%	6.5%	12.5%	70%

منهج الدراسة:

يستند هذا البحث على المنهج الوصفي الذي يعبر عن الظاهرة المدروسة كما هي على أرض الواقع ويصفها بشكل دقيق وصفا كمياً وكيفياً إذ يعرف المنهج الوصفي بأنه أحد أشكال التحليل والتفسير

العلمي المنظم لوصف مشكلة محددة وتحديد كمي عن طريق جمع البيانات والمعلومات عن المشكلة المدروسة وتصنيفها وتحليلها ويتجلى الاعتماد على هذا المنهج الوصفي وذلك من خلال وصف وتحلي لاهم خصائص وعناصر الإدارة الإلكترونية الرقمية الحديثة والاستراتيجيات المتاحة لتطبيق التحويل الرقمي ودورة في تطوير أداء العاملين في هيئة تقويم التعليم والتدريب.

أداة الدراسة:

في إطار الدراسة الميدانية وبهدف اختبار العلاقة المفترضة بين متغيرات البحث (دراسة أثر التحويل الرقمي في تطوير أداء العاملين هيئة تقويم التعليم والتدريب) تم اختيار الاستبيان كوسيلة لقياس " تأثير أثر التحويل الرقمي في تطوير أداء العاملين هيئة تقويم التعليم والتدريب والعاملين في كل من المستويات الإدارية العليا الوسطى والدنيا (التشغيلية) في هيئة تقويم التعليم والتدريب في المملكة العربية السعودية حيث تم القيام بعدة خطوات تنفيذية لضمان صدقها وثباتها فان عملية الثبات في الاستبيان يعني بدرجة كبيرة التأكد من أن الإجابة سوف تكون واحدة تقريبا لو تكرر تطبيقها علي الأشخاص ذاتهم مرة أخرى وصدقها سوف يعني التأكد من أنها سوف تقيس ما أعددت الدراسة من أجل قياسه وقد تم الاستعانة في إعداد الدراسة بالاطلاع علي مجموعة من الاستبيانات الخاصة بأثر التحويل الرقمي في تطوير أداء العاملين هيئة تقويم التعليم والتدريب.

أقسام الاستبانة

القسم الأول: الخاص بالبيانات الشخصية للمبحوثين:

- الجنس
- السن
- سنوات الخبرة
- المؤهل العلمي
- المسمى الوظيفي

القسم الثاني: العوامل المؤثرة في أثر التحويل الرقمي في تطوير أداء العاملين هيئة تقويم التعليم والتدريب وتكون أربع فرضيات فرعية.

الفرضية الأولى: توجد علاقة بين التخطيط الاستراتيجي للتحويل الرقمي وبين تطوير أداء الأفراد العاملين في هيئة تقويم التعليم والتدريب.

الفرضية الثانية: لا توجد علاقة بين استخدام نظم المعلومات المستخدمة في عملية التحويل الرقمي على تطوير أداء الأفراد العاملين في هيئة تقويم التعليم والتدريب.

الفرضية الثالثة: توجد علاقة بين بين البناء التنظيمي للهيئة ودوره في عملية التحول الرقمي في هيئة تقويم التعليم والتدريب.

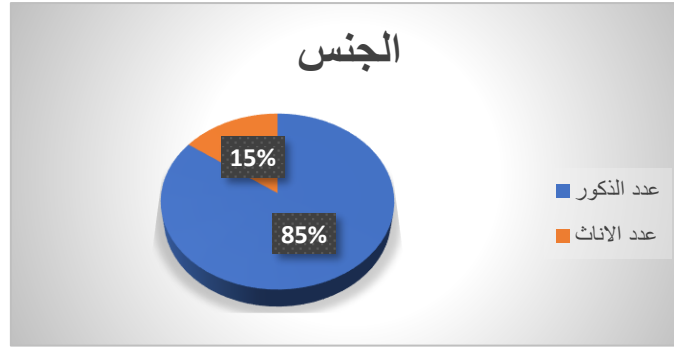
الفرضية الرابعة: هل تلعب نظم التحول الرقمي دورا إيجابيا في صنع ودعم القرار عن طرق دعم تطوير الأداء للأفراد العاملين في هيئة تقويم التعليم والتدريب.

القسم الأول البيانات الشخصية لعينة الدراسة

1. توزيع أفراد العينة حسب الجنس:

النسبة المئوية (%)	التكرار	الجنس
%85	85	عدد الذكور
%15	15	عدد الإناث
%100	100	الإجمالي

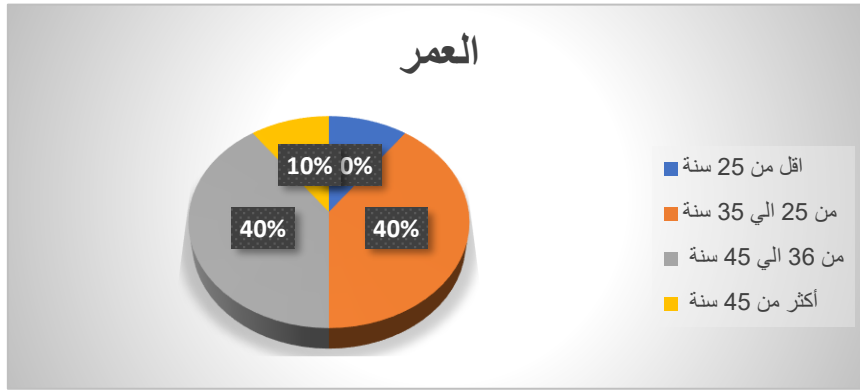
تحليل نتائج نوع الموظف: تبين أن معظم عينة الدراسة من الذكور حيث بلغ عددهم (85) شخص وبنسبة مقدارها (85%) في حين كان عدد الإناث فقط (15) إناث وبنسبة مقدارها (15%) وهذا يدل على تدني نسبة مشاركة الإناث في هيئة تقويم التعليم والتدريب.



2. توزيع أفراد العينة حسب السن:

النسبة المئوية (%)	التكرار	العمر
%10	10	أقل من 25 سنة
%40	40	من 25 إلى 35 سنة
%40	40	من 36 إلى 45 سنة
%15	10	أكثر من 45 سنة
%100	40	الإجمالي

تحليل نتائج العمر: تبين أن النسبة الأكبر من أفراد عينة الدراسة تقع أعمارهم في الفئة العمرية من 25 سنة واطل حيث بلغ عددهم (35) بنسبة مقدارها (40%) وبنفس النسبة الفئة العمرية من 35 الي 45 بنسبة 40% الدراسة وهذا يبين أن متوسط أعمار الأفراد عينة الدراسة مرتفع نسبيا بالنسبة الي الفئات الأقل عمراً.

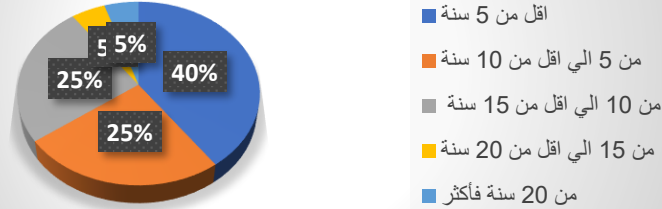


3. توزيع أفراد العينة حسب الأقدمية:

النسبة المئوية (%)	التكرار	سنوات الخبرة
40%	40	أقل من 5 سنة
25%	25	من 5 إلي أقل من 10 سنة
25%	25	من 10 إلي أقل من 15 سنة
5%	5	من 15 إلي أقل من 20 سنة
5%	5	من 20 سنة فأكثر
100%	100	الإجمالي

تحليل نتائج سنوات الخبرة: تبين أن التوزيع النسبي لأفراد عينة الدراسة حسب عدد سنوات الخبرة حيث أن النسبة الأكبر كانت لذوي الخبرة اقل من 5 سنوات فقد بلغ عدد أفرادها (40) فرد وبنسبة (40%) تلتها عدد سنوات الخبرة 5 الي 10 سنوات فقد بلغت نسبتها (25%) أما أصحاب الخبرة لأكثر من 20 سنة فقد بلغت نسبتهم (5%) من مجمل عينة الدراسة وهذا يدل على تمتع الأفراد عينة الدراسة بخبرات عملية قصيرة نسبيا

سنوات الخبرة



4. توزيع أفراد العينة حسب المؤهل العلمي:

النسبة المئوية (%)	التكرار	المؤهل العلمي
25%	25	أقل من الجامعي
15%	15	دبلوم متوسط
50%	50	جامعي
10%	10	فوق الجامعي
100%	100	الإجمالي

تحليل نتائج المؤهل العلمي: تبين أن غالبية أفراد عينة الدراسة يحملون الشهادة الجامعية الأولى (بكالوريوس) حيث بلغ عددهم (50) وبنسبة تمثيل بلغت (50%) وتلتها نسبة حاملي درجة الدبلوم وبنسبة بلغت (25%) تلتها نسبة الحاصلون على درجة الماجستير بنسبة (10%) وهذا بالتالي يبين أن الأفراد عينة الدراسة هم ذوو مؤهلات علمية عالية نسبياً.

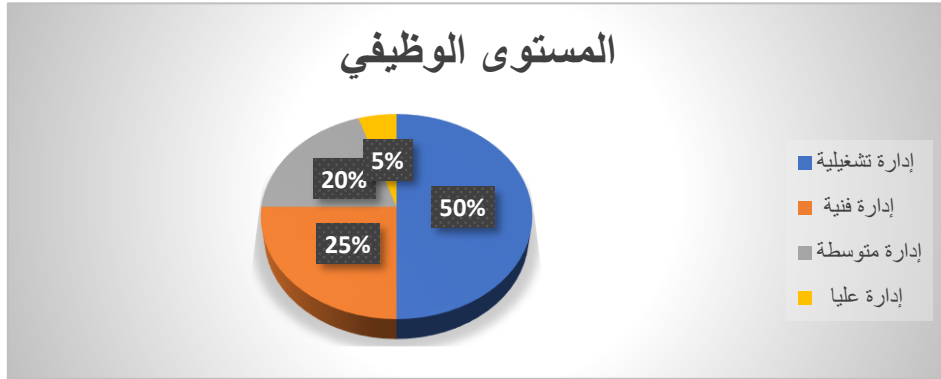
المؤهل العلمي



5. توزيع أفراد العينة حسب المستوى الوظيفي:

النسبة المئوية (%)	التكرار	المستوى الوظيفي
50%	50	إدارة تشغيلية
25%	25	إدارة فنية
20%	20	إدارة متوسطة
5%	5	إدارة عليا
100%	100	الإجمالي

تحليل نتائج الوظيفة: تبين أن غالبية أفراد عينة الدراسة موظفي القسم التشغيلي حيث بلغ عددهم (50) وبنسبة تمثيل بلغت (50%) وتلتها نسبة موظفي قسم الفني وبنسبة بلغت (25%) ونسبة وظيفة الإدارة العليا بنسبة (5%) أما نسبة الإدارة الوسطى والتي بلغ عدد أفرادها (20) وبنسبة مقدارها (20%)



القسم الثاني: التحليل الوصفي لمتغيرات الدراسة وفروضها

يتضمن التحليل الإحصائي الوصفي تلخيص ووصف السمات الرئيسية لمجموعة البيانات باستخدام مقاييس الاتجاه المركزي والتباين والشكل. يوفر هذا النوع من التحليل نظرة عامة سريعة على مجموعة البيانات دون إجراء أي افتراضات حول المجتمع الذي تم جمع البيانات منه. ومن ناحية أخرى، يتضمن التحليل الإحصائي الاستنتاجي استخدام البيانات لعمل تنبؤات أو استنتاجات حول السكان الذين تم جمع البيانات منهم. يتطلب هذا النوع من التحليل عادة وضع افتراضات حول السكان وغالباً ما يتضمن استخدام اختبار الفرضيات لتحديد أهمية النتائج. والفرق الرئيسي بين نوعي التحليل هو أن التحليل الوصفي يصف البيانات، في حين أن التحليل الاستدلالي يقدم تنبؤات أو استنتاجات حول المجتمع الذي تم جمع البيانات منه. وتشير فرضيات البحث الوصفي أيضاً إلى الاستنتاجات المتوقعة التي يمكن الوصول إليها من خلال البحث، ويعني ذلك أن الفرضية تقدم توقعات حول النتائج المحتملة والتغيرات

المتوقعة في المتغيرات المختلفة، وتساعد هذه الاستنتاجات المتوقعة في توجيه التحليل، وتفسير النتائج المستقبلية للمتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية ومستوى الأهمية لآراء عينة الدراسة في محاور الدراسة الأساسية.

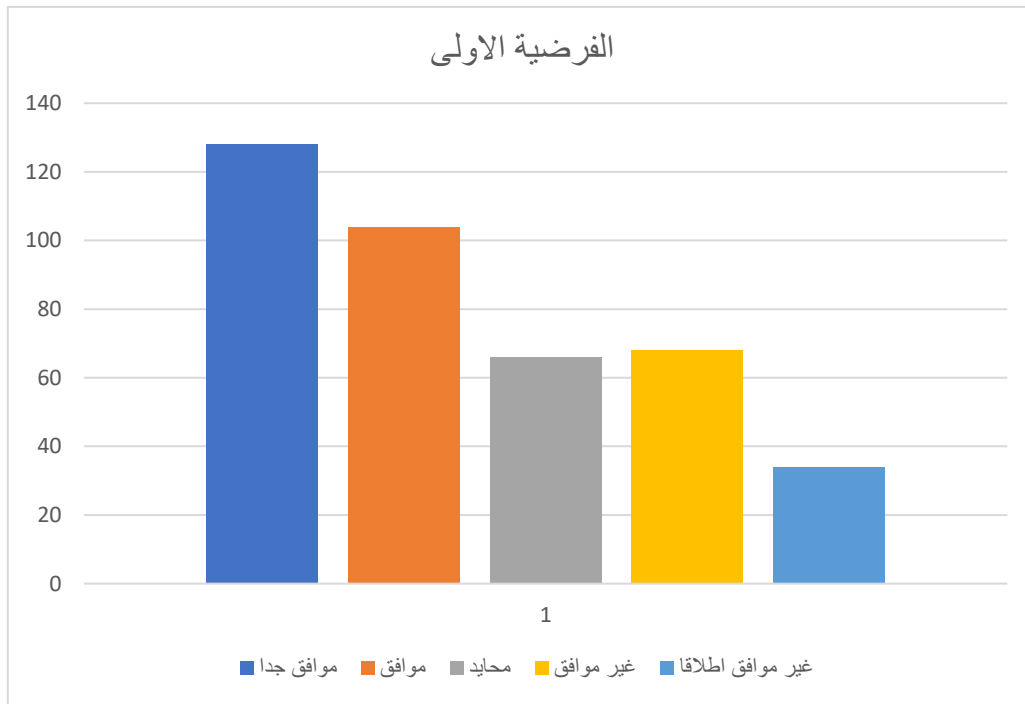
الفرضية الأولى:

ما هو أثر التحول الرقمي في اتخاذ القرارات المتعلقة بتطوير أداء للأفراد العاملين في هيئة تقويم التعليم والتدريب؟

تم جمع نتائج الاستبانات الموزعة علي عينة الدراسة وتم تحلي وصفي للتقديرات أفراد عينة الدراسة إجمالي أعداد التكرارات لكل تقديرات أفراد عينة الدراسة وتميل كل والمؤشرات إلي اعتماد درجة كبيرة للموافقة بشدة وأيضاً الموافقة بالنسبة لهذا المحور (إثر التحول الرقمي في اتخاذ القرارات المتعلقة بتطوير أداء للأفراد العاملين في هيئة تقويم التعليم والتدريب) حيث يشير الجدول السابق إلى إجابات المبحوثين عن الفقرات المتعلقة بتلك الفرضية ذ تراوحت النسبة لهذا المتغير بين 32% إلي 9% فقد جاءت في المرتبة الأولى درجة (الموافقة بشدة) بمتوسط حسابي 32 وانحراف معيار 8.9 وبنسبة 32% وبدرجة أهمية عالية تلاها بعد ذلك درجة (موافق) بمتوسط حسابي 26 وانحراف معيار 7.1 وبنسبة 26% وبدرجة أهمية عالية أما المرتبة الأخيرة فكانت درجة (غير موافق اطلاقاً) بمتوسط حسابي 8.5 لكلاهما وانحراف معيار 6.2 وبنسبة 9% وبدرجة أهمية ضعيف. وبشكل عام يتبين أن مستوى أهمية إثر التحول الرقمي في اتخاذ القرارات المتعلقة بتطوير أداء للأفراد العاملين في هيئة تقويم التعليم والتدريب من وجهة نظر المبحوثين كان مرتفعاً وبدرجة عالية من الموافقة.

مستوي الأهمية					م
غير موافق اطلاقاً	غير موافق	محايد	موافق	موافق جداً	العبارة
10	10	16	20	44	1 نظام الاتصال الداخلي يوصف بالبساطة والسهولة في نقل المعلومات واتخاذ القرارات
18	16	24	22	20	2 نتائج الأداء الحالية مرضية وتحقق أهداف الإدارة من عملية التحول الرقمي
4	10	12	38	36	3 درجة تفضيل التعامل مع الإدارة الإلكترونية يؤثر على الأداء
2	32	14	24	28	4 درجة وضوح التعليمات التي تصدر عن الإدارة في ظل التحول الرقمي
34	68	66	104	128	الإجمالي

النسبة	32%	26%	17%	17%	9%
الوسيط	32	23	15	13	7
الوسط الحسابي	32	26	16.5	17	8.5
الانحراف المعياري	8.9	7.1	4.6	9.0	6.2
الأهمية النسبية	عالية	عالية	ضعيفة	ضعيفة	ضعيفة



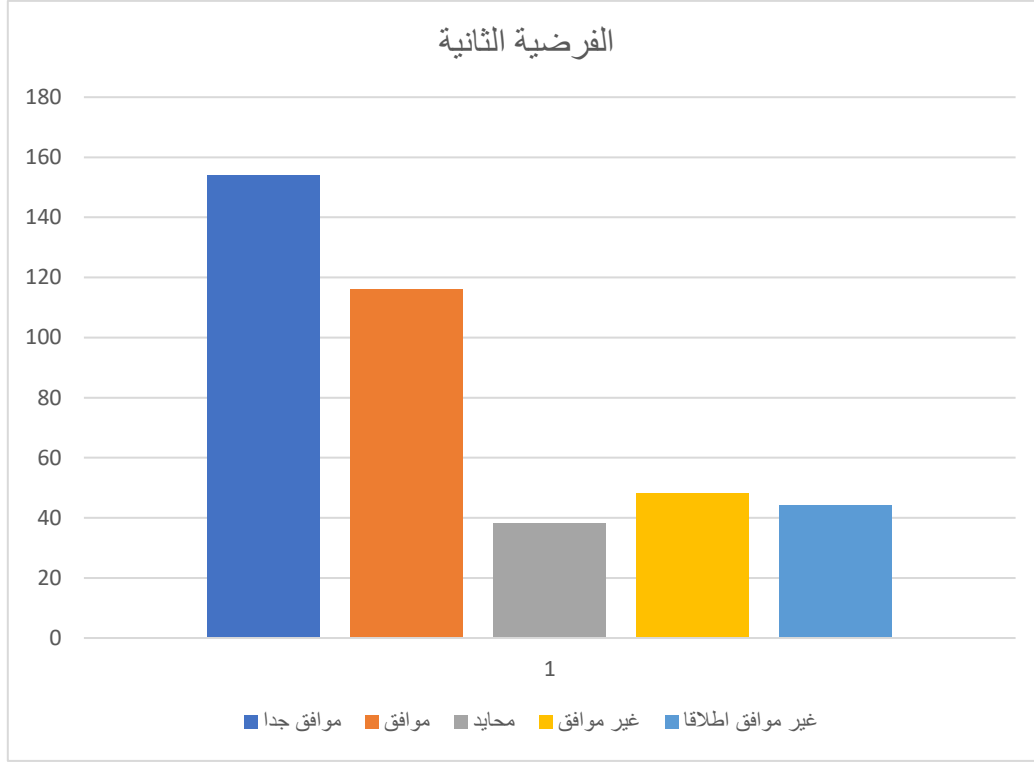
الفرضية الثانية:

ما هو أثر التحول الرقمي في وضع سياسات تطوير أداء للأفراد العاملين هيئة تقويم التعليم والتدريب؟

تم جمع نتائج الاستبانة الموزعة على عينة الدراسة وتم تحلي وصفي للتقديرات أفراد عينة الدراسة إجمالي أعداد التكرارات لكل تقديرات أفراد عينة الدراسة وتميل كل والمؤشرات إلى اعتماد درجة كبيرة للموافقة بشدة وأيضا الموافقة بالنسبة لهذا المحور (أثر التحول الرقمي في وضع سياسات تطوير أداء للأفراد العاملين هيئة تقويم التعليم والتدريب) حيث يشير الجدول السابق إلى إجابات المبحوثين عن الفقرات المتعلقة بتلك الفرضية ذ تراوحت النسبة لهذا المتغير بين 39% إلى 11% فقد جاءت في المرتبة الأولى درجة (الموافقة بشدة) بمتوسط حسابي 38.5 وانحراف معيار 5.9 وبنسبة 39%"

وبدرجة أهمية عالية تلاها بعد ذلك درجة (موافق) بمتوسط حسابي 29 وانحراف معيار 9.1 وبنسبة 29% وبدرجة أهمية عالية أما المرتبة الأخيرة فكانت درجة (غير موافق اطلاقاً) بمتوسط حسابي 11 لكلاهما وانحراف معيار 2.2 وبنسبة 11% وبدرجة أهمية ضعيف. وبشكل عام يتبين أن مستوى أهمية إ أثر التحول الرقمي في وضع سياسات تطوير أداء للأفراد العاملين هيئة تقويم التعليم والتدريب من وجهة نظر المبحوثين كان مرتفعاً وبدرجة عالية من الموافقة.

مستوي الأهمية					م
غير موافق اطلاقاً	غير موافق	محايد	موافق	موافق جداً	العبارة
12	16	8	28	36	1 عدد الموظفين المطلوبين في الإدارة الإلكترونية أقل مع المحافظة علي جودة العمل
14	8	16	24	38	2 تساهم الإدارة الإلكترونية في تحقيق مستوى مرضي للمراجعين لعمل الإدارة
10	12	10	20	48	3 مستوى أداء المتخصصين في صيانة وبرمجه الأجهزة الرقمية
8	12	4	44	32	4 درجة توافر الشروط المالية والبشرية والتقنية لتنفيذ الإدارة الإلكترونية وانعكاس ذلك على الأداء
44	48	38	116	154	الإجمالي
11%	12%	10%	29%	39%	النسبة
11	12	9	26	37	الوسيط
11	12	9.5	29	38.5	الوسط الحسابي
2.2	2.8	4.3	9.1	5.9	الانحراف المعياري
ضعيفة	ضعيفة	متوسط	عالية جداً	عالية	الأهمية النسبية

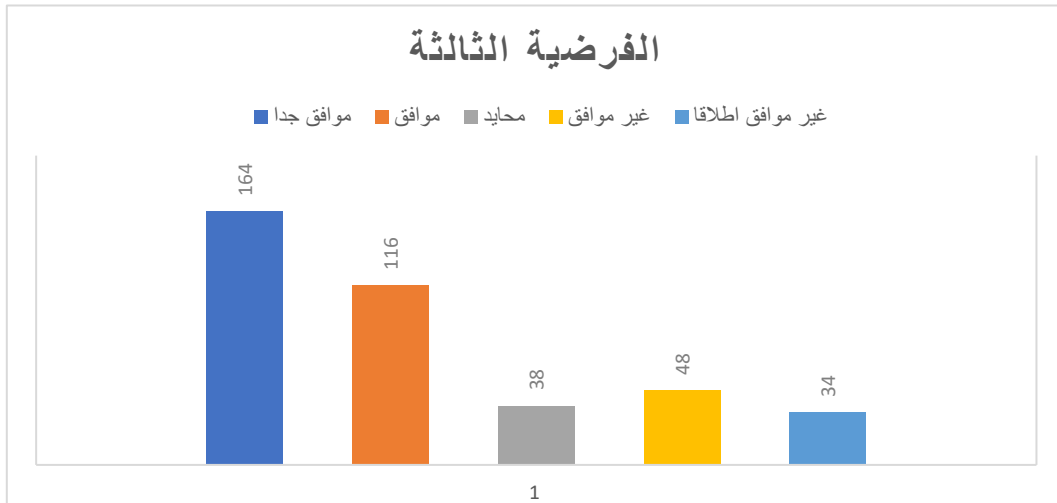


الفرضية الثالثة:

ما هو أثر التحول الرقمي في وضع استراتيجيات تطوير الأداء للأفراد العاملين هيئة تقويم التعليم والتدريب؟

تم جمع نتائج الاستبانات الموزعة علي عينة الدراسة وتم تحلي وصفي للتقديرات أفراد عينة الدراسة إجمالي أعداد التكرارات لكل تقديرات أفراد عينة الدراسة وتميل كل والمؤشرات إلي اعتماد درجة كبيرة للموافقة بشدة وأيضاً الموافقة بالنسبة لهذا المحور (أثر التحول الرقمي في وضع استراتيجيات تطوير الأداء للأفراد العاملين هيئة تقويم التعليم والتدريب) حيث يشير الجدول السابق إلى إجابات المبحوثين عن الفقرات المتعلقة بتلك الفرضية ذ تراوحت النسبة لهذا المتغير بين 41% الي 9% فقد جاءت في المرتبة الأولى درجة (الموافقة بشدة) بمتوسط حسابي 41 وانحراف معيار 7.1 وبنسبة 41% وبدرجة أهمية عالية تلاها بعد ذلك درجة (موافق) بمتوسط حسابي 29 وانحراف معيار 7.1 وبنسبة 29% وبدرجة أهمية عالية اما المرتبة الأخيرة فكانت درجة (غير موافق) بمتوسط حسابي 12 لكلاهما وانحراف معيار 2.8 وبنسبة 12% وبدرجة أهمية ضعيف. وبشكل عام يتبين أن مستوى أهمية أثر التحول الرقمي في وضع استراتيجيات تطوير الأداء للأفراد العاملين هيئة تقويم التعليم والتدريب من وجهة نظر المبحوثين كان مرتفعاً وبدرجة عالية من الموافقة.

مستوي الأهمية					م
غير موافق اطلاقاً	غير موافق	محايد	موافق	موافق جداً	العبرة
10	12	10	20	48	1 درجة توفر الأجهزة والبرامج اللازمة لعملية التحول الرقمي
8	12	4	44	32	2 درجة أمان وسرية والمعلومات في ظل تطبيق استراتيجية أداء تعتمد على النظم الرقمية
12	16	8	28	36	3 درجة قوة القوانين المطبقة في الإدارة الإلكترونية وتوافر مقاييس للأداء
4	8	16	24	48	4 درجة التدريب والتأهيل التي يحصل عليها الموظفين أو المستخدمين لبرامج التحول الرقمي
34	48	38	116	164	الإجمالي
9%	12%	10%	29%	41%	النسبة
9	12	9	26	42	الوسيط
8.5	12	9.5	29	41	الوسط الحسابي
3.0	2.8	4.3	9.1	7.1	الانحراف المعياري
ضعيفة	ضعيفة	متوسط	عالية	عالية	الأهمية النسبية

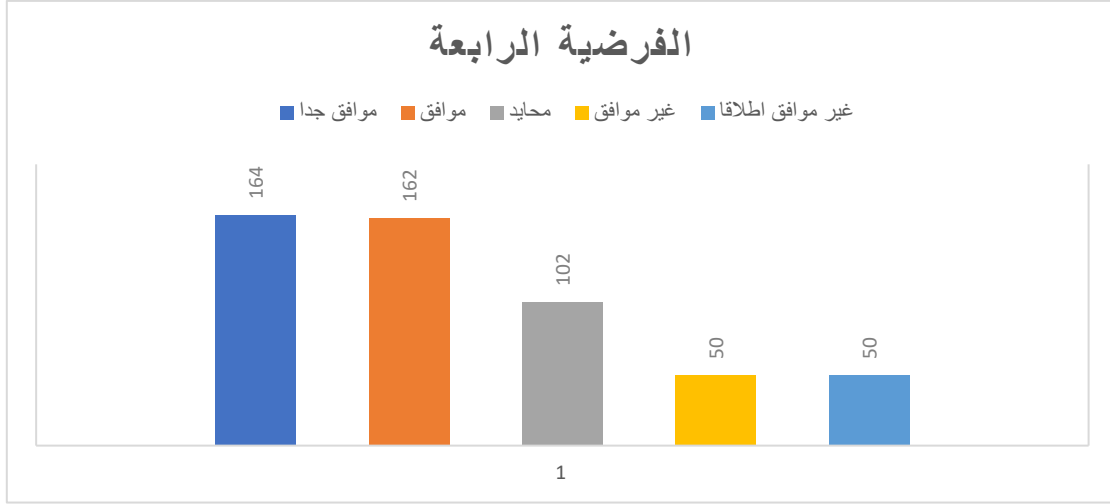


الفرضية الرابعة:

ما هي الآثار السلبية لعملية التحول الرقمي على الأفراد العاملين في هيئة تقويم التعليم والتدريب؟

تم جمع نتائج الاستبانة الموزعة على عينة الدراسة وتم تحلي وصفي للتقديرات أفراد عينة الدراسة إجمالي أعداد التكرارات لكل تقديرات أفراد عينة الدراسة وتميل كل والمؤشرات إلى اعتماد درجة كبيرة للموافقة بشدة وأيضاً الموافقة بالنسبة لهذا المحور (الآثار السلبية لعملية التحول الرقمي على الأفراد العاملين في هيئة تقويم التعليم والتدريب) حيث يشير الجدول السابق إلى إجابات المبحوثين عن الفقرات المتعلقة بتلك الفرضية ذ تراوحت النسبة لهذا المتغير بين 41% الي 13% فقد جاءت في المرتبة الأولى درجة (الموافقة بشدة) بمتوسط حسابي 41 وانحراف معيار 7.1 وبنسبة 41% وبدرجة أهمية عالية تلاها بعد ذلك درجة (موافق) بمتوسط حسابي 40.5 وانحراف معيار 7.8 وبنسبة 41% وبدرجة أهمية عالية اما المرتبة الأخيرة فكانت درجة (غير موافق اطلاقاً وغير موافق) بمتوسط حسابي 12.5 لكلاهما وانحراف معيار لغير موافق 3.6 والغير موافق بشدة 3 وبنسبة 13% لكلاهما وبدرجة أهمية ضعيف. وبشكل عام يتبين أن مستوى أهمية الآثار السلبية لعملية التحول الرقمي على الأفراد العاملين في هيئة تقويم التعليم والتدريب من وجهة نظر المبحوثين كان مرتفعاً وبدرجة عالية من الموافقة

مستوي الاهمية					م
العبارة	موافق جداً	موافق	محايد	غير موافق اطلاقاً	
1 درجة توافر دورات تدريبية متخصصة للعاملين	36	28	8	12	16
2 قصور قاعدة البيانات يؤدي إلى ضعف استجابة النظام	48	24	16	4	8
3 رفع درجة التعاون والتنسيق بين مراحل الخدمة ودرجة التعقيد	48	20	10	10	12
4 تفعيل عملية اتخاذ القرار الاداري بموضوعية وموثوقية كبيرة	30	30	16	10	14
الإجمالي	164	162	102	50	50
النسبة	41%	41%	26%	13%	13%
الوسيط	42	42	26	13	13
الوسط الحسابي	41	40.5	25.5	12.5	12.5
الانحراف المعياري	7.1	7.8	3.8	3.0	3.6
الأهمية النسبية	عالية	عالية	متوسط	ضعيفة	ضعيفة



الفصل الرابع: النتائج والتوصيات

تحليل نتائج فرضيات الدراسة

يمكن تعريف مناقشة نتائج الدراسة على أنها الخطوة العلمية التي تدخل ضمن خطوات إنجاز الدراسة العلمية، والتي يقدمها الباحث من خلال فصل منفصل وهو فصل مناقشة نتائج الدراسة. يدخل فصل مناقشة نتائج الأبحاث العلمية ضمن أهم الفصول المقدمة في البحث العلمي الجيد وهو فصل أساسي لا غنى عنه عند إجراء الدراسة العلمية والاستعداد لتقديمها للمناقشة. من خلال نتائج الدراسة السابقة نستخلص نتائج الفروض التالية

الفرضية الأولى التي كانت تدور حول ما هو أثر التحول الرقمي في اتخاذ القرارات المتعلقة بتطوير أداء للأفراد العاملين في هيئة تقويم التعليم والتدريب؟ وهي كما يلي ضرورة وجود نظام الاتصال الداخلي يوصف بالبساطة والسهولة في نقل المعلومات واتخاذ القرارات بحيث تكون نتائج الأداء الحالية مرضية وتحقق أهداف الإدارة من عملية التحول الرقمي وتكون درجة تفضيل التعامل مع الإدارة الإلكترونية يؤثر على الأداء بدرجة وضوح التعليمات التي تصدر عن الإدارة في ظل التحول الرقمي.

الفرضية الثانية التي تدور حول ما هو أثر التحول الرقمي في وضع سياسات تطوير أداء للأفراد العاملين هيئة تقويم التعليم والتدريب؟ مثل: عدد الموظفين المطلوبين في الإدارة الإلكترونية أقل مع المحافظة على جودة العمل بحيث تساهم الإدارة الإلكترونية في تحقيق مستوى مرضي للمراجعين لعمل الإدارة وتعمل على تحسين مستوى أداء المتخصصين في صيانة وبرمجة الأجهزة الرقمية بدرجة توافر الشروط المالية والبشرية والتقنية لتنفيذ الإدارة الإلكترونية وانعكاس ذلك على الأداء.

الفرضية الرابعة وكانت تدور حول ما هي الآثار السلبية لعملية التحول الرقمي على الأفراد العاملين في هيئة تقويم التعليم والتدريب؟ كما يلي: درجة توافر دورات تدريبية متخصصة للعاملين بحيث تعالج قصور قاعدة البيانات يؤدي إلى ضعف استجابة النظام ورفع درجة التعاون والتنسيق بين مراحل الخدمة ودرجة التعقيد وتفعيل عملية اتخاذ القرار الإداري بموضوعية وموثوقية كبيرة

نتائج الدراسة المتعلقة بالفروض:

- من خلال الدراسة توصلنا الى اهم النتائج التي تتعلق بفرضيات الدراسة وتتمثل فيما يلي:
- ✓ خطط ضعيفة بالنسبة الي عملية التطوير للكوادر البشرية أو الاستعداد الي عملية التحول الرقمي.
 - ✓ درجة تخوف بعض الموظفين من استعمال التقنية الرقمية الحديثة والتعامل مع الإدارة الرقمية.
 - ✓ درجة قوة القوانين المطبقة في الإدارة الإلكترونية وتوافر مقاييس للأداء وضعف الإجراءات لتطبيقها.
 - ✓ ضعف أعاد المديرين المؤهلين أو الفنيين المؤهلين في مجال التحول الرقمي.
 - ✓ ضعف البنية المؤسسة اللازمة لعملية التحول الرقمي في هيئة تقويم التعليم والتدريب.
 - ✓ عدد الموظفين المطلوبين في الإدارة الإلكترونية اقل مع المحافظة علي جودة العمل.
 - ✓ وجود بعض العوائق التي تحول دون تقديم خدمة جيدة مثل نقص التمويل.
 - ✓ يوجد رغبة من الكوادر العاملة في الشركة إلى إجراء التحول الرقمي لتيسر الأعمال والمساعدة في سرعة إنجاز المهام.
 - ✓ يوجد قصور في عملية التحول الرقمي في هيئة تقويم التعليم والتدريب.

التوصيات

بالاعتماد الي النتائج التي تمت لعينة الدراسة يمكن العاملين في كل من المستويات الإدارية العليا الوسطى والدنيا في الإدارة الصحية بمحافظة المجمعة في المملكة العربية السعودية تحقيق الاستفادة القصوى وبشكل فعال من تكنولوجيا المعلومات التي تحتوي عليها الإدارة الإلكترونية والعمل علي تنفيذها بصورة كاملة لرفع كفاءة الأداء والتشغيل داخل الإدارة الذي يفرض بدوره ضرورة التكيف مع النظام الجديد ومواكبة التغير المستمر في نظم الإدارة الإلكترونية وتطوير البنية التحتية بشكل عام التي تساهم في عملية التحول من الإدارة التقليدية الي الإدارة الإلكترونية الرقمية الحديثة التوصية الأهم هي منح الموظفين ذوي المواهب الرقمية حرية التصرف وكذلك القدرة على تنفيذ التغييرات اللازمة. ينبغي أن تبقى الشركة وفرق القيادة منفتحين في قبول الإخفاقات حيث يتم ابتكار المواهب الرقمية وتجربتها. تفضل المواهب الرقمية العمل في بيئة ذات ثقافة تسمح وتشجع التفكير الإبداعي والمرونة

• ينبغي أن تطور الإدارة داخل الشركة التي يأخذ فيها الموظفون زمام المبادرة في تعلم وتطوير قدراتهم الرقمية ويتم مكافأهم وفاقا لذلك. هذا سوف يحفز الموظفين على تطوير مهاراتهم الرقمية. يجب أن يتم إنشاء نظام حوافز نقدية وغير نقدية للموظفين الذين يكتسبون بشكل استباقي القدرات الرقمية التي تحتاجها هيئة تقويم التعليم والتدريب.

ومن أهم التوصيات التي توصلت إليها الدراسة وتتمثل في النقاط التالية:

- الاستفادة من الأبحاث العلمية في مجالات تطبيق التحول الرقمي لمعالجة نقاط الضعف وتقليل التهديدات وزيادة وتقوية القرص ونقاط القوة بطرق علمية.
- إعادة هندسة العمليات من خلال لجان متخصصة للاستعداد للتحول الرقمي.
- إلزام وإشراك العمالة والموظفين بدورات تدريبية لتطوير مهاراتهم العملية والتي تمكنهم من الاستمرارية في العمل في الشركة كعناصر فعالة بما يضمن استمرارية الشركة.
- تشجيع موظفي الإدارة من خلال الدورات والحوافز المادية والمعنوية المقدمة للموظفين.
- تشكيل إدارة للأعداد للتحول الرقمي بما يتلاءم مع طبيعة عمل الشركة.
- تقديم الدعم الكامل لتنفيذ الإدارة الإلكترونية في كافة الأعمال الإدارية التي تقدمها الإدارة.
- تهيئة البيئة التنظيمية لوضع نظام للتحول الرقمي.
- توافر قواعد بيانات حاسوبية داخل الإدارة تحتوي على كل ما يتطلبه العمل الإداري.
- توفير البنية التحتية المناسبة للتحول إلى الإدارة الإلكترونية الرقمية الحديثة بشكل كامل وشامل.
- توفير التمويل اللازم ليساعد في عملية التحول إلى النظم الإدارية الإلكترونية الرقمية الحديثة.
- توفير جميع الإمكانيات المادية والمالية والكوادر البشرية المؤهلة والفنية اللازمة.
- ضرورة العمل على الاهتمام بجودة شبكة الإنترنت لأنها تعتبر من أهم المعوقات.
- ضرورة ممح التحول الرقمي في مختلف الجوانب الممكنة في الشركة.
- ضرورة مواكبة التطور الحاصل على المستوي العالمي.
- ضرورة وجود استراتيجية فعالة للتحول نحو الإدارة الإلكترونية.
- العمل على إنجاح الإدارة الإلكترونية في الإدارة الصحية من خلال التطبيق الصحيح.

الخاتمة

قد أتاح التحول الرقمي وتطبيقاته في مجال التدريب والتطوير إمكانية تصميم برامج تدريبية مركزة وموجهة نحو احتياجات الموظفين، بما يساهم في تطوير مهاراتهم اليومية اللازمة لتحقيق أهداف المنظمة بفاعلية.

في ضوء طبيعة المشكلة وأهداف البحث والدراسات السابقة فإنه يمكن وضع الإطار النظري للدراسة ليشتمل على مفهوم كلا من التحول الرقمي واثرة على تطوير أداء العاملين في هيئة تقويم التعليم والتدريب وفوائد التحول الرقمي والتحديات التي تواجهه سواء علي مستوى العاملين أو اللوائح والقوانين والتشريعات وتأثير التحول الرقمي علي إعادة الهيكلة التنظيمية في الهيئة بما يلائم النظم الحديثة المعتمدة علي التكنولوجيا هذا بالإضافة إلي التوصل إلي مجموعة من الآليات المقترحة لتنفيذ التحول الرقمي بم يتلاءم مع طبيعة عمل الهيئة عبر نظام معد لتوفير المعلومات الدقيقة والملائمة في الوقت المناسب لاستخدامها في عملية اتخاذ القرارات وهو أسلوب بهدف دعم وظائف المنظمة التخطيطية والتنظيمية والتوجيهية والرقابية ومساعدتها في اتخاذ القرارات الإدارية المناسبة وتسي هيئة تقويم التعليم والتدريب إلى استخدام وتطوير استخدامات نظم تكنولوجيا المعلومات واكتشاف أنماط جديدة تسمح بالقيام بأعمال ومهام كان درب من الخيال في الماضي القريب ونظراً لما تتميز به تلك التكنولوجيا الرقمية الحديثة من تسهيل عملية نقل المعلومات واسترجاعها وحفظها ونظراً للاستخدام الكبير لشبكة الإنترنت والأجهزة الرقمية الحديثة وابتكار أساليب ومكنت الأفراد من سهولة الولوج إلي مصادر المعلومات وأيضاً سهولة معالجة تلك البيانات والمعلومات نتج عن ذلك تحولات كبيرة في شتى المجالات الاقتصادية والاجتماعية في كافة الإدارات بهدف التحول الرقمي إلي التحول إلى بيئة الأعمال الإلكترونية الكاملة والوصول إلى تكنولوجيا متقدمة تلبى الحاجات المتزايدة للأفراد والمستخدمين وتعزز عمليات الاستخدام وتواكب التقدم المتسارع في هذا المجال وتستثمر في سبيل ذلك قدراً كبيراً من مواردها ومن أجل تحقيق الكفاءة المطلوبة لتطوير الأداء للأفراد العاملين في هذه الهيئة بكافة مستوياتهم الإدارية والمساهمة في رسم الرؤيا المستقبلية الصحيحة لعملية التطوير وتحقيق التكامل بينها وبين عملية التخطيط لتطوير أعمالها والذي يتمثل التحول الرقمي الي نظم تكنولوجيا المعلومات الرقمية الحديثة حيث تعد الموارد البشرية الأداة الحقيقية والقوة الفاعلة في التطوير الوظيفي فلا بد من توفير البرامج التدريبية الهادف إلي إكسابهم المهارات اللازمة للعمل واستثمار قدراتهم الفكرة والمعرفية في تطوير وتمنية تلك المهارات في ظل وجود بيئة تنظيمية مؤهلة لعملية التحول الرقمي في هيئة تقويم التعليم والتدريب.

المراجع والمصادر:

• أولاً: المراجع العربية:

1. ابراهيم محمود محمد، الحداد، بسمه محرم 2019 "منشآت الأعمال والتحول الرقمي".
2. الادرسي 2014 قياس إثر استخدام نظام إدارة الجودة الشاملة علي تحسين الأداء المالي في المنظمات.

3. الباز عدنان مصطفى 2018 تقنيات التحول الرقمي استشارات حول الأعمال التقنية، جامعة الملك عبد.
4. الحوفي 2020 واقع التحول الرقمي في المؤسسات العمانية.
5. رشوان عبد الرحمن 2020 دور التحول الرقمي من رفع كفاءة أداء البنوك وجذب الاستثمارات.
6. زيادات، زياد عايد 2021 تحول البلديات من دور إدارة الخدمات إلى قيادة التنمية المستدامة وإدارة المشاريع من خلال الخطط التطويرية.
7. سلاليمي، جميلة 2019 التحول الرقمي بين الضرورة والمخاطر، رسالة دكتوراه، جامعة تيارت، الجزائر.
8. شحاته، محمد 2020 انعكاسات تفعيل آليات التحول الرقمي في ضوء مبادرات الشمول املاي على تطبيقات الحوكمة الإلكترونية بجمهورية مصر العربية.
9. شعلان محمد علي 2016 حوكمة التحول الرقمي في الرؤية السعودية 2030م.
10. شعيب 2021 أثر تفعيل نظم المعلومات الإدارية الإلكترونية علي تحسين أداء العاملين في ظل الأوبئة.
11. عبد الرحمن بن فهد المطرف 2020 التحول الرقمي في ظل الأزمات.
12. العربي، يحيى 2019، إدارة اتصال الأزمات في زمن الشبكات الاجتماعية الرقمية.
13. العكش، علاء؛ وقاسم، عبد هلالا 2021 تقييم مدى استعدادية المؤسسات الحكومية للتحول الرقمي.
14. علاء الجناني 2020 نظم المعلومات الإدارية وتطبيقات نظم دعم القرار الإداري.
15. الفيز، خوله بنت عبد هلالا 2020 جاهزية المدارس المطبقة لبوابة المستقبل للتحول الرقمي استجابة لجائحة كورونا بالمملكة العربية السعودية.
16. محمد حمادة 2020 دور التحول الرقمي في تطوير أداء العاملين.
17. محمد، عبد الرحمن حسن 2020 واقع التحول الرقمي للمملكة العربية السعودية.
18. المحمدي، مكي 2015 التوجهات المطلوبة للتكامل التطبيقي بين نظم المعلومات الجغرافية GIS والحوكمة الإلكترونية دراسة تطبيقية لمدينة بغداد.
19. محمود عبد الله منصور 2021 التحول الرقمي كآلية لتنمية راس المال البشري.
20. الملحي، خالد 2021 قياس مستويات الكفايات الرقمية معلمي التعليم العام في مجال التحول الرقمي.
21. النجار، فريد راغب 2004 دور تكنولوجيا المعلومات في التحول نحو المنظمات الرقمية.

22. يونس، أبو سمرة مرعى 2019 أهمية التحول الرقمي في القطاع المصرفي دراسة ميدانية بالتطبيق على مصرف الراجحي بالمملكة العربية السعودية.

• **ثانيا: المراجع الأجنبية:**

1. A, Amir Chughtai 2018 Impact of Job Involvement on in Role Job Performance and Organization Citizenship Behavior.
2. Allayah, M N 2016 The role of time, communication, and cost management on project management success: an empirical study on sample of construction projects customers in.
3. Auman, D 2007 An Investigation of the Important Project Management Knowledge Areas in the Life Sciences Sector.
4. Farness, K L, 2019 Impact of the Project Managers' Person-Environment Fit, Doctoral dissertation, RMIT University, Australia.
5. Gibe, C 2019 The Chief Digital Officer–Savior for the Digitalization in German Banks? Journal of Economic Development, Environment and People.
6. Ivarsson, Frida 2020, Digital and Conventional Matchmaking Similarities, Differences and Tensions, Proceedings of the 53rd Hawaii International Conference.
7. Kerensky Yana 2018 Project scope management processes Baltic Journal of Economic Studies, 41: 118-125.
8. Kother Clinandria, B, 2020 Analyzing Agile Project Success Criteria from a Practitioner Perspective, Master Thesis, Halmstad University, Sweden.
- 1) Baber W. W. Ujala A. & Martinez R. (2019). Effectuation logic in digital business model transformation.

الملاحق

(نموذج الاستبانة)

"أثر التحول الرقمي في تطوير أداء العاملين بهيئة تقويم التعليم والتدريب"

السادة موظفي هيئة تقويم التعليم والتدريب

تحية طيبة وبعد

ولغرض تحقيق أهداف الدراسة فقد تم تصميم الاستبانة التالية وبالإشارة إلى الموضوع أعلاه نرجو التكرم بملاء الاستبانة مع العلم بأننا نتعامل مع تلك البيانات لأغراض البحث العلمي نرجو الإجابة علي أسئلة الاستبانة مع العلم أنه سيتم معاملة هذا الاستبيان بشكل سري بخصوص البيانات الشخصية لعينة الدراسة وسيتم عمل دراسة إحصائية للنتائج التي سوف يتم التوصل إليه ليتم التعامل مع نتائج الاستبيان بكل جدية لتقديم وتحديد نتائج الدراسة طبقا احتياجاتكم وتوقعاتكم حيث سيتم تحليل نتائج هذا الاستبيان لتحديد مجالات التحسين والعمل على اتخاذ الإجراءات الكفيلة بمعالجة نقاط الضعف ومحاولة معالجتها والعمل علي تحسين بيئة العمل وحل المشاكل القائمة من خلال بيان أثر التحول الرقمي في تطوير أداء العاملين بهيئة تقويم التعليم والتدريب.

البيانات الشخصية لعينة الدراسة

اسم	الجنسية	سعودي	غير سعودي

النوع

النوع	ذكر	انثى

بيانات المؤهل العلمي

المؤهل العلمي	متوسط	ثانوي	دبلوم	بكالوريوس	أخرى

بيانات سنوات الخبرة

سنوات الخبرة	سنة الي 5	10-6	15-11	20-16	21 فأكثر

--	--	--	--	--	--

بيانات سنوات العمر

أكبر من 60	60-45	45-36	35-25	أقل من 25	سنوات العمر

البيانات الوظيفية

	القسم		الإدارة
	التخصص		مسمى الوظيفة الحالية

الرجاء وضع علامة (✓) في المربع المناسب الذي يعبر عن درجة موافقتكم وأمام كل عبارة من العبارات التالية بدقة لتحقيق الاستفادة المرجوة:

1. الفرضية الأولى:

ما هو أثر التحول الرقمي في اتخاذ القرارات المتعلقة بتطوير أداء للأفراد العاملين في هيئة تقويم التعليم والتدريب؟

مستوي الأهمية					م
غير موافق اطلاقاً	غير موافق	محايد	موافق	موافق جداً	العبارة
					1 نظام الاتصال الداخلي يوصف بالبساطة والسهولة في نقل المعلومات واتخاذ القرارات
					2 نتائج الأداء الحالية مرضية وتحقق أهداف الإدارة من عملية التحول الرقمي
					3 درجة تفضيل التعامل مع الإدارة الإلكترونية يؤثر على الأداء
					4 درجة وضوح التعليمات التي تصدر عن الإدارة في ظل التحول الرقمي

الفرضية الثانية:

ما هو أثر التحول الرقمي في وضع سياسات تطوير أداء للأفراد العاملين هيئة تقويم التعليم والتدريب؟

مستوي الأهمية

م

غير موافق إطلاقاً	غير موافق	محايد	موافق	موافق جداً	العبارة	
					عدد الموظفين المطلوبين في الإدارة الإلكترونية اقل مع المحافظة علي جودة العمل	1
					تساهم الإدارة الإلكترونية في تحقيق مستوى مرضي للمراجعين لعمل الإدارة	2
					مستوي أداء المتخصصين في صيانة وبرمجه الأجهزة الرقمية	3
					درجة توافر الشروط المالية والبشرية والتقنية لتنفيذ الإدارة الإلكترونية وانعكاس ذلك علي الأداء	4

الفرضية الثالثة:

ما هو أثر التحول الرقمي في وضع استراتيجيات تطوير الأداء للأفراد العاملين هيئة تقويم التعليم والتدريب؟

مستوي الأهمية

م

غير موافق إطلاقاً	غير موافق	محايد	موافق	موافق جداً	العبارة	
					درجة توفر الأجهزة والبرامج اللازمة لعملية التحول الرقمي	1
					درجة أمان وسرية والمعلومات في ظل تطبيق استراتيجية أداء تعتمد علي النظم الرقيمة	2
					درجة قوة القوانين المطبقة في الإدارة الإلكترونية وتوافر مقاييس للأداء	3
					درجة التدريب والتأهيل التي يحصل عليها الموظفين او المستخدمين لبرامج التحول الرقمي	4

الفرضية الرابعة:

ما هي الآثار السلبية لعملية التحول الرقمي على الأفراد العاملين في هيئة تقويم التعليم والتدريب؟

مستوي الأهمية					م
غير موافق إطلاقاً	غير موافق	محايد	موافق	موافق جداً	العبارة
					1 درجة توافر دورات تدريبية متخصصة للعاملين
					2 فصول قاعدة البيانات يؤدي إلى ضعف استجابة النظام
					3 رفع درجة التعاون والتنسيق بين مراحل الخدمة ودرجة التعقيد
					4 تفعيل عملية اتخاذ القرار الإداري بموضوعية وموثوقية كبيرة

Shareholder Protection in Saudi Companies Law: Assessing Merger and Acquisition Efficacy for Unlisted Joint Stock Companies

Omar Salem Alhasani

Prince Sultan University, Kingdom of Saudi Arabia
omarsalhasani@gmail.com

Shafiqul Hassan

Prince Sultan University, Kingdom of Saudi Arabia
shassan@psu.edu.sa

Abstract

This paper explores the legal protections afforded to shareholders of unlisted joint stock companies in Saudi Arabia during merger and acquisition activities. There are significant risks associated with using tools like mergers and acquisitions, including market share loss and decreased profitability for shareholders. Thus, this study aims to analyse the Saudi Companies Law for potential gaps that may affect shareholder legal protections. The researchers primarily use a doctrinal legal methodology to assess the legal framework. This approach provides that the study is based on an examination of the legal framework of Saudi Arabia such as statutes, rules, principles, and cases¹. It will also apply the analytical approach to evaluate the legal framework's fundamentals, conceptual problems, and practical effects, to make sure that the study finds opportunities for improvement. The Article identifies the differences between unlisted and listed companies concerning document disclosure

¹ Hurchinson, T & Duncan, N (2012), Defining and Describing What We Do: Doctrinal Legal Research by ResearchGate, P.85.

requirements, lack of the method used for asset valuation, lack of forward-looking information disclosure, the absence of obligatory independent financial reports and unclear definitions of shareholder rights to oppose or exit mergers and acquisitions at fair value. The study found that these areas represent potential gaps that could undermine shareholders of unlisted joint stock, improvements to the law, such as the adoption of independent valuation standards, mandatory financial disclosures, and clearer expression of shareholder rights.

Keywords: Merger, Acquisition, Unlisted Joint Stock Company, Companies Law, Legal Protection, Shareholders.

1. Introduction

Mergers and acquisitions are strategic tools that companies use to achieve a variety of objectives, from expanding market share to optimizing operational efficiencies. The goal is to achieve growth, diversify, expand services, reduce operational costs, and gain a competitive edge (Saxena, 2012, P.2). These tools and transactions must be well-regulated to protect shareholders, as these activities can fundamentally change the company's policy, strategy, and management (OECD, 2004, P.3).

The Saudi legislature has expressed its intention to give significant attention to the protection of shareholders. They aim to protect shareholders from misleading actions, negligence, and other harmful acts committed by a company, whether by the General Assembly, the company manager, or the board of directors. The Companies Law try to achieve that level of protection by regulating harmful behaviors and punishing anyone who commits them and providing shareholders with the right to sue the violator through various legal applications and regulations, such as the Companies Law, the Capital Market Law, the Competition Law, etc. Furthermore, a high level of protection is necessary for mergers and acquisitions due to potential

market share loss and decreased profitability in the acquired companies, which in turn leads to decreased profitability for the shareholders (Dilshad, 2013, P.99).

This article focuses on the application of the Saudi Companies Law and explores other practices, domestically and internationally in order to discuss and analyse their compatibility with the Saudi Companies Law. It also analyses and investigates potential gaps or ambiguities in the Saudi Companies Law concerning the legal protection offered to shareholders of unlisted joint stock companies in merger and acquisition activities aiming to analyse the challenges of Saudi Arabian laws on the efficiency of merger and acquisition processes regarding shareholder protection for unlisted joint stock companies.

2. Legal Protection for Shareholders in Unlisted Joint Stock Companies in Mergers and Acquisitions:

2.1 Conflict of Interest

The Saudi Companies Law mandates that if a board member has any personal conflict of interest he must disclose it to the board. Furthermore, the law prohibits such members from voting on decisions related to the matter they have conflict with. Should a board member neglect to reveal his interest, the company is entitled to pursue legal action against the individual in question through a competent judicial authority. Such legal proceedings aim to invalidate the conflict or require the board member to rescind any profits or benefits derived from the decision in question (The Companies Law, 2022, Article 71).

The Saudi Companies Law clearly states that any conflict of interest arising from transactions or contracts executed on behalf of the company by either the company manager or a board member is deemed intolerable (The Companies Law, 2022, Article 27/1). This principle is broadly applicable to various activities, including mergers, acquisitions, and contracts. If any conflict of interest arises without proper

disclosure to shareholders, the law empowers shareholders to initiate legal action against the violator in the competent judicial authority. Shareholders can invoke a judge to invalidate the conflicted contract and reclaim any profits or benefits gained from such a violation (The Companies Law, 2022, Article 27/6). This policy aligns with the regulations governing listed companies in Saudi Arabia, ensuring a unified approach for listed and unlisted companies to managing conflicts of interest (Merger and Acquisition Regulation, 2023, Article 3).

2.2 Joint Liability of Company Management

The Saudi Companies Law establishes joint liability for the company's manager and the members of the board of directors for any acts of negligence, omission, or wrongful action in executing their duties. It thus provides a crucial protection for safeguarding shareholders' interests. The law points out that any provision aiming to avoid this rule, whether included in contracts, the articles of association, or any other documents, shall be deemed void and of no effect (The Companies Law, 2022, Article 28).

2.3 Legal Action Initiated by Shareholders

The Companies Law outlines three types of legal actions that the company, partners, and shareholders can pursue. This paper focuses on the legal protection of shareholders in unlisted joint stock companies, so this paper will examine the legal recourse available to shareholders.

The Saudi Companies Law provides shareholders the right to sue the company's manager or any board members for damages suffered by the company due to violations of the law, wrongful acts, negligence, or failure to fulfill their duties. According to Article 29, the shareholders who represent at least 5% of the company's capital may initiate legal action on the company's behalf if the company fails to do so. (Note: Should the company's articles of incorporation or association specify a

lower threshold, that lower percentage applies.) Also, an individual shareholder is entitled to sue the management for personal damages incurred, regardless of their share in the company's equity. (Note: The law does not define personal damages, leaving their assessment to the competent judicial authority.)

The Law clarifies that a decision by the General Assembly or the shareholders to relieve the management of liability does not prevent shareholders from starting legal proceedings (The Companies Law, 2022, Article 30).

Furthermore, the law establishes a statute of limitations for any cases or rights afforded by the Companies Law – except for cases involving forgery and fraud – at five years from the end of the fiscal year in which the damaging act occurred or three years from the conclusion of the manager's or board member's tenure, whichever is later (The Companies Law, 2022, Article 30). Shareholders have the right to ask the competent judicial authority to order the company to cover legal expenses, regardless of the lawsuit's outcome, with the condition that the lawsuit was filed in good faith and the company's interest (The Companies Law, 2022, Article 32).

2.4 Powers of The Extraordinary General Assembly and Voting

The Saudi Companies Law specifies the scope of the Extraordinary General Assembly's functions, including amending the company's articles of association, making decisions concerning the company's continuance, deciding the company's purchase of its shares, and making decisions related to mergers or divisions of the company (The Companies Law, 2022, Article 85).

In order to protect the essential rights of shareholders, the Companies Law stipulates that any changes to the company's articles of association are void if they violate a shareholder's fundamental rights. The fundamental rights include receiving dividends, obtaining a portion of the company's net assets upon liquidation, participating and voting at general meetings, disposing of their shares, and requesting

access to the company's records and documents (The Companies Law, 2022, Article 85). Furthermore, the law voids any amendment increasing shareholders' financial obligations unless it receives the unanimous consent of all shareholders (The Companies Law, 2022, Article 85).

A three-quarters majority of the voting shares present at the meeting must approve the decision to merge a company (The Companies Law, 2022, Article 93). (Note: The Companies Law does not specify the voting requirement for decisions related to selling shares to an acquirer for acquisition purposes.)

In order to safeguard shareholders' interests, the implementing regulations permit the company to conduct general or special meetings using technological means and allow for electronic voting. However, this provision obliges the company that the option to vote electronically must become available after the meeting invitations are sent, with a period set for shareholders to vote electronically to begin at least three days before the meeting date (the Implementing Regulations of The Companies Law, 2023, Article 24).

2.5 Objection to Shareholder Assembly Decisions

The Companies Law grants shareholders the ability to challenge and invalidate decisions made by the general or special assembly if the decisions violate the law or the company's articles of association. In order for shareholders to exercise this right, they must have objected to the decision or have been absent from the meeting for a valid reason (The Companies Law, 2022, Article 99). (Note: The law does not specify what is considered a valid reason for absence, leaving it to the competent judicial authority to exercise discretion in making this judgment.)

2.6 Issuing A Decision by Circulation

The Companies Law states that the articles of association for an unlisted joint stock company may grant the chairman of the board the authority to propose the issuance of a General Assembly decision by the method of circulation (The Companies Law, Article 100). A decision by circulation is defined as the process where a proposal is presented to the shareholders without having a physical General Meeting of Shareholders. Instead, the proposal is distributed in writing to all shareholders, who must approve the proposal in writing to be passed (Nurcahyo, 2018, P.357).

However, to safeguard shareholder interests, the law prohibits using the circulation method if any shareholder objects and requests a meeting for deliberation. Such a request must be submitted in writing (The Companies Law, 2022, Article 100/1).

Additionally, the law declares any decision made via the circulation method as invalid if the relevant documents, instructions for approving the decision, and the set date for its issuance were not sent to shareholders (The Companies Law, 2022, Article 100/2).

Regarding the decision on mergers, which falls under the powers of the extraordinary General Assembly, such a decision shall be passed if approved by shareholders representing at least 75% of the company's voting rights (The Companies Law, 2022, Article 101).

2.7 Drag-Along and Tag-Along Rights

Tools like drag-along and tag-along rights allow shareholders to withdraw from their investments quickly and easily (Qimatshoeva, 2020, P.21). According to the Companies Law, in the articles of associations, shareholders who represent at least 90% of the company's voting rights may add the right for the majority shareholders to oblige the minority shareholders to sell their shares and accept the offer for the

same price, terms, and conditions applicable for the purchase of the majority shareholders. This right is known as (drag-Along right).

Additionally, the minority right shall have the right to oblige the majority of shareholders to guarantee the sales of their shares for the same price, terms, and conditions applicable to the sale of the majority shareholders, which is known as (tag-along right) (The Companies Law, 2022, Article 113). (Note: The article offered in the Companies Law on this matter is permissible, not obligatory.)

The drag-along right is held by the majority shareholder, providing the majority shareholder the right to involve minority shareholders in the sale of their shares to a third party. This right ensures that all shareholders sell their shares under similar terms and conditions. This mechanism allows a potential new shareholder to purchase the entire company. This right primarily benefits the majority shareholder by eliminating potential challenges from non-cooperative minority shareholders during the sale process. It also offers minority shareholders the opportunity to sell their shares on equal terms with the majority shareholder (Justisiana, 2022, P.52).

The tag-along right usually benefits and protects the interests of the minority shareholders. When a majority shareholder decides to sell their shares, the tag-along right ensures that minority shareholders can participate in the sale at the same price as the majority shareholders. The tag-along right is designed to prevent differences between minority and majority shareholders during the sale and purchase of company shares. Without this right, minority shareholders might be forced to sell their shares at a lower price than the price received by the majority shareholder. Thus, the tag-along right offers crucial protection for minority shareholders within the shareholders' agreement (Justisiana, 2022, P.53).

2.8 Merger Proposal

The Saudi Companies Law specifies the requirements needed in the merger proposal such as the terms of the merger, the nature and value of the offer, a statement for each company indicating its ability to pay its debts, and a valuation of the assets of each company (The Companies Law, 2022, Article 225).

The merger and acquisition regulation,² which is a Regulation issued by The Saudi Capital Market Authority in order to regulate merger and acquisition activities in the companies that are listed in the Saudi Stock Markets establishes certain requirements of the offer documents relating to merger and acquisition activities. Importantly, the scope of this regulation and its application is limited only to the listed companies in the Saudi stock market. It does not apply to unlisted joint stock companies. Those requirements are: sales and net profit or loss before and after zakat or tax, the value of zakat or tax paid, any exceptional items, minority interest, the total amount of dividends, revenue, and profit per share for the last three financial years, statement of assets and liabilities, cash flow, all material changes in the financial or commercial position, any information from the above items which has been adjusted to account for the impact of inflation. (Merger and Acquisition Regulation, 2023, Article 38)

Joint stock companies, including unlisted ones, are legally obligated to issue annual financial statements (The Companies Law, 2022, Article 121). All the information mentioned above must be disclosed in the company's financial statements. Therefore, in the case of mergers or acquisitions, the Companies Law should oblige the companies to provide shareholders with the financial statements of the other company involved in the merger. This provision protects and enables shareholders

² The Merger and Acquisition Regulation, issued by the Board of the Capital Market Authority, Pursuant to Resolution Number 1-50-2007, Dated 21/9/1428H Corresponding to 3/10/2007G, Based on the Capital Market Law, Issued by Royal Decree No. M/30 dated 2/6/1424H

to make informed investment decisions based on the data contained in the financial statements.

The merger and acquisition regulation outlines additional requirements for an offer document to ensure that shareholders are well-informed, enabling them to make educated investment decisions. According to the Article 38, the additional requirements are:

Consultation with an Independent Financial Advisor: This requirement for a statement at the beginning of the offer document advising shareholders to consult an independent financial advisor is critical. It emphasizes the significance of obtaining expert advice, especially in complex transactions which might not be easily understood by all shareholders. This step also ensures that shareholders are aware of the resources available to them to make an informed decision and protect their financial interests (Marsden & Zick & Mayer, 2011, P.630).

Detailed Information on the Offer: This regulation requires companies to provide detailed disclosures about the offeror, the offeree, the securities involved, and the financial terms of the offer. Those requirements help ensure shareholders have a complete understanding of the transaction.

Historical Financial Performance and Future Projections: These details enable shareholders to evaluate the economic conditions of the participating companies and assist them in accurately valuing the offer. In addition to enabling shareholders to make decisions that are aligned with their investment goals, this transparency requirement is essential for them to understand the possible risks and rewards of the transaction (Nilsson, 2003, PP. 12-14).

Special Arrangements or Conditions: This regulation ensures that all parties are aware of any side deals or conflicts of interest that could affect the transaction's outcome. It requires the companies to report any special agreements, arrangements,

or understandings between the offeror and members of the offeree's board or shareholders.

2.9 Objection to Merger Decision

The Saudi Companies Law addresses the rights of creditors during a merger. It allows creditors to object to the merger decision if they believe it will inhibit their ability to recover debts from the merging companies. The law also specifies the steps and deadlines for disclosing the merger, raising objections, and, if required, seeking remedies through the competent judicial authority (The Companies Law, 2022, Article 227).

The Companies Law neither addresses the right of shareholders to object to the merger decision nor provides them with a process for objecting or seeking legal overview through a competent judicial authority.

2.10 Obligation to Purchase or Sell The Shares

The Companies Law defines the obligations and rights surrounding the acquisition of a significant shareholding that owns (90% or more) separately or collectively in a joint stock company with voting rights known as a mandatory offer. supporting a legal system designed to safeguard minority shareholders while facilitating corporate consolidations by requiring disclosure from any individual or organization working together to meet this shareholding limit. Furthermore, it gives other shareholders the right to demand an offer to buy their shares at a fair value within a certain period (Burkart & Panunzi, 2003, PP. 12-16). However, the law also allows these majority shareholders to seek regulatory approval for a squeeze-out right to buy out the minority shareholders' shares to ensure an equitable exit strategy for shareholders who do not want to be part of an almost fully owned entity (Burkart & Panunzi, 2003, PP. 17-19). The Companies Law tries to balance the interests of majority and minority shareholders by enforcing transparency in transactions, providing a process

for price disputes to be resolved by the competent judicial authorities, and ensuring that buyout processes comply with regulated timelines and procedures (The Companies Law, 2022, Article 230).

2.11 Penalties for Violations

In the context of mergers and acquisitions, penalties play a significant role in enhancing the regulatory system's protection of shareholders. The law specifies fines of SR 500,000 for any violations that harm the rights and interests of shareholders (The Companies Law, 2022, Article 262).

Shareholders have an absolute right to information, participation in decision-making, and protection of their interests during merger and acquisition transactions. Mergers and acquisitions may have different results if rights are violated including the following: preventing shareholders from participating in meetings or voting, neglecting to keep accurate accounting records, or performing any other illegal act.

Additionally, the company and its shareholders are protected from conflicts of interest by the imposition of penalties on directors who unjustly profit from their positions; otherwise, conflicts of interest could result in adverse decisions for shareholder value. This safeguard is essential to merger and acquisition situations since board members may significantly influence the terms of negotiations and deal approval. Article 262, which imposes fines for violations, is crucial for enforcing the rules intended to protect the interests of shareholders. This legal measure guarantees that merger and acquisition transactions take place in a framework that focuses on accountability, transparency, and equality.

3. Why the Companies Law is Ineffective in Protecting the Shareholders in Unlisted Joint Stock Companies in Merger and Acquisition Activities

3.1 Introduction

The complexities of merger and acquisition activities within unlisted joint stock companies have legal and procedural challenges, particularly in the context of the Saudi Companies Law. The Companies Law establishes various requirements to protect the interests of shareholders in an effort to balance the interests of different shareholder groups. However, after analysing the law, certain gaps become apparent which may affect the protection of shareholders, especially minority shareholders.

This chapter discusses the requirements of offer documents, the provision of drag-along and tag-along rights, and the importance of appraisal rights in protecting shareholders during merger and acquisition transactions. The aim of analysing the Saudi Companies Law is to discover the challenges and gaps that may prevent shareholders from understanding, participating in, and benefitting from merger and acquisition activities and the legal protection the law offers.

This analysis highlights a significant need for improved shareholder protections and legislative clarity amid company changes. Furthermore, it calls for a comprehensive review of the existing legal framework to guarantee fairness and informed choices for all involved shareholders.

3.2 Offer Documents

While the Companies Law mandates disclosures around mergers, including terms, value, and valuations of the companies' assets (The Companies Law, 2022, Article 225), there is a critical gap in how uniformly these requirements are applied across different companies and transactions. The level of detail in unlisted companies' disclosures might not match those for listed companies due to the Capital Market

Authority's regulatory oversight for listed companies. This difference can leave unlisted companies' shareholders less informed and more vulnerable to decisions that may not reflect their best interests (Carvalho, 2019, P.7).

The Companies Law requires asset valuations in merger proposals, but it does not specify the methodologies to evaluate the assets or the need for independent valuation experts to issue a report. This oversight can lead to inconsistencies between companies in how assets are valued, potentially affecting the merger terms in favor of one party. In particular, unlisted joint stock companies tend to lack available information, which limits the shareholder's ability to conduct extensive research (Carvalho, 2019, P.7). An assurance that valuations are done by independent third parties and according to internationally recognized standards could reduce this gap.

The Companies Law requires joint stock companies to disclose financial statements to shareholders, which is crucial in the context of merger and acquisition. However, the law does not require the financial statement or merger proposal to include forward-looking information, such as projections and strategic post-merger plans. This gap can prevent shareholders' ability to understand the future implications of the merger, particularly for their investment's long-term value (Do et al., 2023, P.9). Additionally, the law does not oblige the companies undergoing a merger transaction to disclose the financial statements of the merging entities to their shareholders.

The Companies Law does not oblige unlisted joint stock companies to issue independent financial reports from an independent financial advisor regarding mergers and acquisitions. The law could be enhanced by obliging the merging companies to issue an independent financial report from an independent financial advisor regarding the merger or acquisition offer, similar to the merger and acquisition regulation requirements (Merger and Acquisition Regulation, Article 18

& 39/a). The law could also provide mechanisms for shareholder access to independent financial advice issued by an independent advisor.

3.3 Lack of A Proper Exit Strategy When A Merger and Acquisition is Refused

The Companies Law provides shareholders with the right to withdraw from the company. These rights are called drag–along and tag–along. They are implemented when a shareholder acquires at least 90% of the company’s voting shares, and these rights offered to balance the powers between minority and majority shareholders (The Companies Law, 2022, Article 113/a&b). However, sometimes, merger and acquisition activities are not accepted by all the shareholders (Al-Hemyari, 2021, P.214). Nonetheless, the Companies Law does not mention any exit strategy for anyone who refuses the merger decision or acquisition in the General Meeting and wants to leave the company.

The European Union (EU) solved this problem with Article (126a) of Directive 2019/2121 by offering a minimum level of protection and rights to the shareholders of a merging company who voted against the approval of the cross-border merger. It includes the right of the shareholder who refuses to approve the merger decision in the General Meeting to exit the company with fair value for his shares as compensation (Papadopoulos, 2021, PP.5-7).

Therefore, the EU's reconciliation can be applied in the Saudi Companies Law to provide the shareholders with a way out and a mechanism to dispose of their shares for a fair value if they do not approve the merger or acquisition decision.

3.4 Right To Object

The Saudi Companies Law grants shareholders of unlisted joint stock companies the right to file a lawsuit before the competent judicial authority to invalidate the

decisions issued by the General Assembly. This right to file includes decisions on mergers and acquisitions if the decision violates the law or the company's articles of association (The Companies Law, 2022, Article 99). Moreover, the Companies Law grants shareholders the right to initiate legal action against the company's director or board members if they violate the Companies Law or exhibit any wrongful act, negligence, or omission in their duties, resulting in damages to the company (The Companies Law, 2022, Article 29).

Nonetheless, the Companies Law does not explicitly nor specifically grant the right to shareholders to object to or challenge the merger and acquisition decision issued by the General Assembly. Instead, the Companies Law only provides the right to the company creditors to object to the merger decision as a first step. If the company does not provide the creditor with a sufficient guarantee or pay the creditor's debt, then the creditors have the right to raise an objection to the competent judicial authority (The Companies Law, 2022, Article 227). It is crucial to explicitly grant the right to shareholders to object to or challenge the merger and acquisition decision issued by the General Assembly because mergers and acquisitions impact the company's strategy and management, which may affect the shareholder's investment decision or the company's profitability.

3.5 Appraisal Rights

Appraisal rights allow dissenting shareholders to compel the corporation to compensate them with the "fair value" of their shares in the event of mergers or certain significant transformations (Matthews, 2020, P.1). However, in the Saudi Companies Law, specific references to appraisal rights or equivalent provisions that permit shareholders to demand a fair value for their shares in cases of disagreement with certain corporate actions, such as mergers, are not explicitly found (Almulhim, 2016, P.256). The appraisal serves to protect shareholders who oppose a fundamental

corporate action by establishing a way out for them if the new fundamental change does not align with their investment approach (Masondo, 2018, P.10). This right is found in many countries, such as South Africa (The South African Companies Act 71, 2008, Article 164) and New Zealand (The New Zealand Companies Act, 1993, Article 112(4)).

it is important that The Companies Law explicitly states such a right because it will provide shareholders who oppose the merger or acquisition decision a way out while receiving a fair value for their shares.

3.6 Drag-Along and Tag-Along Rights

Tools like drag-along and tag-along rights allow shareholders to withdraw from their investments quickly and easily (Qimatshoeva, 2020, P.21). Under the Companies Law, shareholders who represent at least 90% of the company's voting rights may add in the articles of associations the right for the majority shareholders to oblige the minority shareholders to sell their shares and accept the offer for the same price, terms, and conditions as the majority shareholders. This is known as a drag-along right. Furthermore, the minority shareholders have the right to oblige the majority shareholders to guarantee the sales of their shares for the same price, terms, and conditions as the majority shareholders. This is known as the tag-along right (The Companies Law, 2022, Article 113).

The law provides the shareholders who represent 90% of the company's voting rights the right to include in the company's article of association the rights of drag- and tag-along by referring to the fact that the majority or minority shareholders will practice the rights. However, an analysis of the law shows that it does not refer to the majority and minority definitions, which may be problematic for the shareholders when they want to practice their rights.

The corporate governance regulations for unlisted joint stock companies define "substantial shareholders" as those who own 5% or more of the company's shares or voting rights. Additionally, a "controlling interest" is defined as the ability to influence the actions or decisions of another person directly or indirectly. This influence can happen individually or collectively by owning 50% or more of the company's voting rights or by having the right to appoint 50% or more of the management body members (The Corporate Governance Regulations for Unlisted Joint Stock Companies, 2018, Article 1). Some researchers have defined the majority shareholders as those owning 50% or more of the company's ordinary shares (Holderness & Sheehan, 2000, P.145). Therefore, it becomes apparent that the Companies Law lacks clarity in defining majority and minority shareholders, which may result in ambiguity for shareholders in exercising this right.

4. Conclusion and Recommendations

This research provides an in-depth analysis of the legal protections provided in the Saudi Companies Law to shareholders of unlisted joint stock companies during merger and acquisition activities. Various aspects of the current Saudi Companies Law present difficulties and gaps that may compromise shareholders' interests, such as the requirements for document disclosure, asset valuation methods, forward-looking information in financial statements, and the lack of a clear exit strategy for shareholders.

This analysis clarified how much the legal structure that protects shareholders needs to be improved. However, in line with international standards, the Saudi Companies Law can grant shareholders of unlisted joint stock companies in order to raise the efficiency of merger and acquisition processes regarding shareholder protection crucial rights and information intended to maximize the shareholder protection of an unlisted joint stock company in merger and acquisition activities in The Companies

Law such as: require detail disclosures for the information of the companies, specify the methodologies to evaluate the assets of the companies, include forward-looking information in the merger proposal, issue an independent financial report from an independent financial advisor, State an exit strategy for any shareholder who refuses the merger decision or acquisition, object to or challenge the merger and acquisition decision, states appraisal rights, define the majority and minority terms.

The study's conclusions have led to the following recommendations for improving legal protections for Saudi Arabian shareholders of unlisted joint stock companies during mergers and acquisitions:

- Provide a standard for both unlisted and listed companies concerning the disclosure of company details. A standard should ensure that all shareholders have access to comprehensive information to make informed decisions, no matter what the shape of the company is listed or unlisted.
- Update the Companies Law to specify the methodology for asset valuations in merger proposals and oblige the use of independent valuation experts. This requirement would lower the risk of inconsistent asset valuations and ensure fairness in merger terms.
- Oblige the companies involved in merger transactions to disclose their financial statements to all shareholders of the other companies involved. This step would enhance transparency and informed decision-making for shareholders.
- Modify the law to require the disclosure of forward-looking information, including projections and strategic plans, after the merger. This provision would improve shareholders' ability to assess the future implications of mergers and acquisitions for their investments.
- Align the Companies Law with the merger and acquisition regulations by requiring the merging companies to issue an independent financial report

regarding the merger or acquisition offer. Provide shareholders with access to independent financial advice issued by an independent advisor, thereby protecting the shareholders' interests.

- Explicitly provide shareholders with the right to object to merger and acquisition decisions and challenge decisions issued by the General Assembly on this matter in the Companies Law. This provision would ensure shareholders have a voice in critical corporate actions affecting their investments.
- Introduce a provision similar to the European Union's, which allows shareholders who disapprove of the merger decision in the General Meeting to exit the company with fair compensation for their shares. This step would protect shareholders who dissent from merger or acquisition decisions.
- Explicitly incorporate appraisal rights into the Saudi Companies Law, offering shareholders who are opposed to fundamental corporate actions a fair exit strategy. This right should allow shareholders who disagree with the merger or acquisition decision to sell their shares at a fair value.
- Define the terms "majority" and "minority" shareholders in the Companies Law to remove unclearness. That should ensure that shareholders can effectively exercise their drag-along and tag-along rights.

Acknowledgement

All authors of this Article would like to thank the Governance and Policy Design Research Lab (GPDRL) of Prince Sultan University (PSU) for financial and academic support to conduct this research and publish it in a reputable Journal.

References

1. The Companies Law 2022. Available at: <https://mc.gov.sa/ar/Documents/SEN.pdf>

2. Implementing Regulation of The Companies Law 2023. Available at: chrome-extension://efaidnbmnnnibpcajpcglclefindmkaj/https://mc.gov.sa/ar/Documents/R.pdf
3. The Merger and Acquisition Regulation 2023, Available at: <https://cma.org.sa/en/RulesRegulations/Regulations/Documents/Merger%20and%20Acquisition%20Regulations.pdf>.
4. The Corporate Governance Regulations for unlisted joint stock companies,2018. Available at: <https://ncar.gov.sa/documentdetails/eyJpdii6Im11Qi9hZWg2RlkySEFKajQrRVYxV1E9PSIsInZhbHVlIjoizkZWWXBsKzZDdnJIRTRRK05SUC9wdz09IiwibWFjIjoimWIyZmE5NmNjMDdkNTFhZTBiOTNmYTMxYjFjMWUyODE2OTA0MWFiyTM50ThkMWE0NDkzNTFkNDkwOTVmOTM5YyIsInRhZyI6IiJ9>
5. The Companies Act 71,2008. Available at: <https://www.gov.za/documents/companies-act>
6. The New Zealand Companies Act, 1993. Available at: <https://www.legislation.govt.nz/act/public/1993/0105/latest/DLM319570.html>
7. Saxena, S. (2012) Mergers and Acquisitions As A Strategic Tool To Gain Competitive Advantage By Exploiting Synergies: A Study Of Merging & Non Merging Firms In Indian Aluminium Industry, SSRN Electronic Journal.
8. Directorate For Financial And Enterprise Affairs, Investment Division, Oecd. (2004) Paper #4 Mergers And Acquisitions (M&As).
9. Dilshad, M (2013) Profitability Analysis of Mergers and Acquisitions: An Event Study Approach, Business and Economic Research, V.3.
10. Nurcahyo, N. Taruno, Y (2018). Analysis of Validity Decisions General Meeting of Shareholders Limited Liability Company in Circulation, International Journal of Multicultural and Multireligious Understanding, V.5.
11. Qimatshoeva, Q (2020) Private Equity and Investors Exit Rights: an Analysis of “Tag Along” and “Drag Along” clauses,central European University.
12. Justisiana, R. Pangaribuan, T (2022). Drag-Along and Tag-Along Rights in the Perspective of Indonesian Company Law, Sociological Jurisprudence Journal, V.5.
13. Marsden, M. Zick, C.D. Mayer, R.N (2011). The Value of Seeking Financial Advice.

14. Nilsson, H (2003) Essays on the value relevance of financial statement information.
15. Burkart, M. Panunzi, F (2003) Mandatory Bids, Squeeze-out, Sell-out and the Dynamics of the Tender Offer Process, European Corporate Governance Institute (ECGI) - Law Research Paper Series.
16. Carvalho, M (2019) Mergers and Acquisitions of Private versus Public firms: The European Case.
17. Do, T. Osma, B. Simats, A. Zhu, F (2023) Shareholder Voting and Disclosure in M&As, European Corporate Governance Institute – Finance, Paper No. 879/2023.
18. Al-Hemyari, A (2012) Merger and Acquisition Laws in UK,UAE and Qatar: Transferring Rights and Obligation, Brunel University London.
19. Papadopoulos T (2021) Protection of Shareholders in cross-border merger: the new harmonized rules, European Company and Financial Law Review-ECFR (De Gruyter), V.18.
20. Matthews, G. (2020) The “market exception” in appraisal statutes, Harvard Law School Forum on Corporate Governance.
21. Almulhim, M (2016) A Critique of Saudi M&A Laws, SJD.
22. Masondo, P (2018) The protection of shareholders and creditors in the context of takeovers and reorganizations under the Companies Act 71 of 2008, University of Pretoria.
23. Holderness, C. Sheehan, D (2000) Constraints on Large-Block Shareholders, <https://www.nber.org/books-and-chapters/concentrated-corporate-ownership/constraints-large-block-shareholders>.
24. Hurchinson, T & Duncan, N (2012) Defining and Describing What We Do: Doctrinal Legal Research by ResearchGate.

Influential Content Design in Graphic Design

Noura AlOtaibi

PhD in Graphic Design, Assistant Professor, Taif University, Kingdom of Saudi Arabia
[https:// orcid.org/0009-0004-8542-5557](https://orcid.org/0009-0004-8542-5557)
nbotaibi@tu.edu.sa

Abstract

The aim of this enquiry is to explore the delivery of influential graphic design content that is sensitive to the wants and needs of the target audience. By means of visual communication, how can the visions, aspirations, feelings and decision processes of the audience be stimulated so as to elicit more successful responses and subsequent interactions?

The researcher has relied upon a descriptive analytical approach, based upon e-questionnaire answers from a sample of 41 Saudi Arabian designers, who provided 82% of the data statistics for this research, and 9 expatriate designers living in KSA, who contributed 18%.

A theoretical framework that draws upon the existing literature concerning the concept of influential design content and its concepts in contemporary graphic design thought is proposed below. The results of this enquiry are used to develop a proposed strategy for effective design according to the above sustainable concepts, with the aim of embodying and enhancing the relevant cultural and design content.

This exposition concludes by presenting the recommendations related to the linking of theoretical and applied concepts that emphasize the complementarity between them. Building an effective strategy that embodies sustainable professional values that contribute to achieving the concepts of influential design and its content is also recommended.

Keywords: Content Design, Graphic Design, Content Designer, Colour Theory, Visuals.

Introduction

Content design is considered an important element in graphic design: using data to create optimum layout and content organization to give the audience what they need in a creative and effective way. This data can be visual (graphics, gifs, photography or videos), and/or written (articles, buying guides, listicles or opinion pieces). Moreover, designing effective and varying layouts may encourage different behaviours in the audience; indeed, some elements of graphic design can be employed to arouse specific emotions.

In this digital era, people daily receive a plethora of information and view a myriad of designs through social media platforms, events, brands, posters, ads, TV... Giving people too much information in one design, too early or in the wrong place can induce overload and distract their attention from the key message. So, to deliver influential content, graphic and content designers both need to research thoroughly and carefully all the data and evidence indicating what the audience wants and needs, in order to establish more valuable, more successful responses and interactions. To create well researched content, graphic and content designers need to know:

- what the target audience is seeing (and where?);
- what they are hearing (and from whom?);
- which channel they are watching;
- how they are feeling about all this;
- what decisions they feel they have to make;
- what their vision is to bring it to life by using visual communication.

The understanding acquired from such research can help designers to know the kind of content that the audience needs and thus to create a rewarding experience for them. Eye-catching and easy-to-use social media and websites can look good, but is this all that designers need to produce in order to retain the attention of their audience?

In this research, the intention is to explore the differences in the influential content design of graphic design products, and how people interact and communicate with each of them. The aims of this investigation are:

- to explain the concept of content design, its “value”, and how it serves audience needs;
- to identify the essential process stages of incorporating influential content design within graphic design;
- to communicate with the best content at the front-end of any design by using graphic artistic design;
- to emphasize the role of graphic and/or content designers in transmission of thought, knowledge, culture, and maybe identity, by the use of visual signs, shapes, texts and colour.

Research Issue

The central issue addressed by this research is how to indicate the importance of presenting influential content design, within the professional practice of graphic design, as one of the areas of innovation in design thought, and to develop a proposed strategy for that.

Questions to Consider

- What is the possibility of building a proposed strategy that determines how to create influential content design?

- What are the basic concepts in professional practice in graphic design that affect audience and serve their needs?
- What is the role of graphic and/or content designers in transmission of thought, knowledge, culture, and maybe identity, to the target audience by visual communication, independent of the designer's nationality?
- How familiar is the audience with content design concepts and how they affect the chosen design?

Literature Review

A Fantastic First Impression

Signs, shapes, texts and colour are important visual elements; used to design content for websites, branding, social media platforms, blogs etc, they provide information which they communicate to viewers and consumers. The most attractive content at the front-end of any design will encourage viewers to gaze at it longer, possibly to meditate on it and analyse its elements. According to Jones, "Good graphic design gives people a fantastic first impression so they do not leave your website right away. It also helps set your style. Those benefits are valuable but, by themselves, do not sustain results for the long term" (2010: p16). For example, in marketing, whether by email or social media, content design is essential because it can improve accessibility to the sites and enhance client experience. It aims not only to attract visitors to these websites but also to keep them engaged and intrigued, so that they return and become regular clients.

The Role of The Graphic/Content Designer

The basic function of graphic design is the transmission of thought, knowledge and culture to audiences by the use of visual signs, shapes, texts and colour. Based on the semiotic theory, graphic designers study signs and their signification that are meant

to create certain effects in the mind of the target audience. The connotations behind these designs are different from one designer to another; hence, based on the intellectual, cognitive, and cultural aspects of each designer, the effective content of each design mirrors this difference. Graphic or content designers need to ensure that:

1. their design content identifies a problem or issue that the audience is experiencing and offers a solution;
2. consistent messaging in their design content facilitates the audience's understanding of the information so they can interact with it;
3. their content design techniques are appropriate for every type of communication such as website, product, social media, marketing, packaging, branding, etc;
4. an appropriate typeface is supporting the design content in an efficient way to serve the needs of the client.
5. the designer input meets the needs of the client: for example, instead of spending millions on designing an app or website for a health service, all that may be needed is a simple poster to put in doctors' offices.
6. language and register reflect the target audience's range of vocabulary and experience; for example, high-flown language could alienate some people.
7. their design content is of a high standard, well researched, polished, and tailored to the audience;
8. the design content stands out amongst their competitors;
9. their strategy is up-to-date; without a solid and relevant strategy in place, designs are likely to be unfocused and ineffective.

To Create Influential Design Content

There are many essential stages to be considered in the process of creating influential design content. To begin with, the needs of the target audience must be identified

when considering design ideas and motifs. Content designers do not work in isolation. Initial ideas can be shared with a work team to decide if the format should be a content page, poster, logo or web page, then identifying the best solutions for the audience to cover their needs. Prioritisation is an important stage of process: deciding the relative importance of ideas or designs. Subsequently, generating designs that work towards creating a satisfying experience for the audience can begin, followed by sharing these designs with a work team and using the feedback to improve the designs, make changes and choose the most suitable and influential elements, moving gradually towards the final design (see Figure 1). Following the designs of other competitors in the creative industry, evaluating their work and identifying the level of satisfaction achieved in their target audience can also contribute to improving the content design.

In order to create influential content design, there are some other concepts that need to be considered:

Influential Layout

Designing effective and functional layouts is merely one of many vital stages of the design process: helping the audience to communicate visually and easily with graphic design products. In today's online world, an influential layout has to be not only attractive and beautiful, but also functional and helpful, where the viewer can grasp the message through its design. Understanding layout is a major consideration when it comes to creating easily assimilable and compelling products, particularly in advertising and marketing materials, including brochures, corporate branding, websites, blogs, logos, company products, packaging and illustrations. The effectiveness of every type of these graphical design products is largely influenced by layout: graphic designers need to know how to implement layout design effectively.

Layout design is a fundamental branch of graphic design that concerns the arrangement of visual and written elements within an invisible grid in order to transfer a particular message to a target audience. Using invisible grids helps to structure and organise easily the visual and written content. There are some principles of layout design that are interwoven with other fundamental principles of graphic design, such as colour, contrast, repetition, texture, and typography. Also, there are important principles such as hierarchy, balance, alignment, proximity, and space that contribute to effective layout design.

Hierarchy concerns the order of importance/size/contrast/positioning of the elements in a layout because they are the first to draw the eye. For example, the largest element in a design is the most important, followed by the second largest; elements with higher contrast stand out among lower contrast elements, and an element that stands alone draws more attention than a group of elements, even if they are all the same size and of contrasting hue (see Figure 2).

Balance in design incorporates three aspects: symmetry, asymmetry, and radial symmetry (see Figure 3). In design, symmetrical and asymmetrical balance are more commonly employed than radial symmetry. Unbalanced layout design also attracts the human eye in a different way, but if not designed well it appears messy and confusing.

In a layout, the use of effective alignment helps to organise and order elements of design (including visuals and texts) and the use of grids helps to determine easily how to align visuals and texts. There are two forms of alignment in design: edge alignment and centre alignment. Edge alignment is the way that elements of design are aligned to the top, bottom, left, or right edge of a layout (see Figure 4). Left alignment is usually used for text that can be readable from left to right, such as in English and European languages, while right alignment is usually used for text that

is readable from right to left, such as in Arabic, Urdu, and Persian (see Figure 4). Centre alignment is the way that elements of design are lined up with one another on their central axes. This latter is usually used for titles and smaller text sections, as well as visuals such as images and icons.

The effective relationship of grouping between the elements is important in order to perceive and interact visually with the design. The principle of proximity in design is based on two rules: related elements should be nearer to each other, to help understand the message, and unrelated elements should be placed further from each other to avoid causing confusion. In visual design, the nearest elements are perceived as part of the same group, sharing similar traits such as colour or shape, while far-away elements are perceived as belonging to separate groups (see Figure 5).

Furthermore, the distribution of the design elements is important in creating an effective layout. The existence of space around them helps connect similar elements, organize groups, and separate different elements, in order to avoid the confusion that may be caused by competing elements. For example, wider spaces help to separate elements; narrower spaces help to connect them and expose the overlapping relationships between them (see Figure 6). The consistent use of whitespace in layout helps to create emphasis, establish hierarchy, identify groupings of elements and improve legibility of the design. It also plays a role in the other design principles, such as balance, both symmetrical and asymmetrical, and helps to create rhythm, direction and motion of these elements in the layout, columns, rows, and grids (see Figure 6). Whitespace in design can be divided into two types: micro whitespace, which is the space within elements in the design, such as the margins surrounding text and the leading between lines of text or the spaces between the individual characters, and macro whitespace, which is the space between major elements in the design (see Figure 6).

Influential Colours

Choosing the right colours is very important in graphic design, whether for brand, logo, website, poster... The graphic designer should have a foundational understanding of colour theory, the harmonies and properties of colour and the visual effects of how they mix, match or contrast with each other. Also, s/he must have acquired an understanding of colour from personal experimentation and experience, taking into account cultural associations, and apply these in his/her designs to make them outstanding. According to Albers (1963; 2013: p68) 'practice is not preceded but followed by theory' in the study of colour. He emphasises that experience informs the artist or designer, by exploring with colour in their practice, more than studying colour theory by itself. This level of understanding and application helps to sustain and promote colour awareness in professional design work.

In colour theory, colours are organised on a colour wheel and grouped into 3 categories: primaries — yellow and blue (that everything begins with); secondaries — orange, purple and green (created by combining two of the primary colours); and tertiaries (complementary colours) — red-green, yellow-purple, blue-orange (created by mixing primary and secondary colours opposite each other in the colour-wheel) (see Figure 7). Colour theory also features analogous colours, triadic colours, monochromatic colours, cold and warm colours and light and dark colours (hue, shade, tint, and tone). All the primary and secondary colours are hues; tints are created when white is added to a colour, making it lighter than the original hue; tones are created when grey is added to a colour, making it duller than the original hue; shades are created when black is added to a colour, making it darker than the original hue. Knowledge of these terms, and their colour palettes, is necessary to understand how to use them in designing graphical products. For example, some designs involve:

- analogous colours only (three colours side-by-side from the colour-wheel);

- triadic colours only (three colours equally spaced around the colour-wheel);
- monochromatic colour only (made up of different tones, shades, and tints of a single hue) (see Figure 8).

Understanding the language of colour and its psychological impact on audience perception, feelings, and emotions is a crucial element of success in design. Each colour has psychological meaning and impact that inflicts an emotional pull on the decisions and choices that the recipient makes and the feelings they experience towards a design stimulus. Each colour is a carrier of messages with different connotations; these need to be understood by the designer. The perception of colour varies dramatically between individuals in an audience; it is highly subjective. Response to colour is centred in the human brain, where each colour has different meaning and reflections: each person perceives and understands colour in a different way, affecting mood and everything around them. Vivid hues tend to bring feelings of happiness and energy, bringing a glow into the life of recipients. Dull and drab colours bring feelings of sadness and lower energy levels.

The graphic designer has to explore and observe in order to assemble a harmonious colour palette. How do clients or audience respond to certain colours? What colours are they drawn to and why? For example, clients may choose a hero colour for their brand (such as Archetype¹), and the designer works with that colour, choosing complementary colours to create the palette.

Influential Visual Imagery

Visual imagery in design catches attention and is easily remembered. According to Edgar Dale's Cone of Experience (1969, p:6), people generally 'remember 10% of what we read, 20% of what we hear, 30% of what we see, 50% of what we see and

¹ is the original pattern or model of which all things of the same type are representations or copies.

hear 70% of what we discuss with others 80% of what we personally experience, 95% or what we teach others' (see Figure 9). Bruner (1990) generally concurs with these findings. Medina (2014), suggests that text and oral presentations are far less efficient than images: people remember approximately 10% of presented information, but the figure goes up to 65% if there is visual content. Visual images are often the first opportunity to impress an audience and hold their attention. 'Many agree that words can be readily forgotten but images have a prolonged persistence.' (Alotaibi, 2020: p175).

Photographs and other visuals, such as illustrations and shapes, when used well, help to communicate specific messages, effectively engage an emotional response and add a touch of flair and personality to a layout. As John Ruskin (1870, p V 333) mentioned, 'The greatest thing a human soul ever does in this world is to see something and tell what it saw in a plain way'.

Influential Texts and Fonts

Written data in content design follow the same principles as visual data, where the design and format are as important as the visual elements. Also, the balance of visual and written design elements in the layout are crucial.

Typography has a very long history, tracing its origins back to the first punches and dies used to make seals and coinage in ancient times. In the Western world, the invention of the printing press by Johannes Gutenberg in the mid-15th century led to the rapid spread of printing, including the development of typographers' use of blackletter, Roman and italic types. Thus, since that time, the proliferation of fonts and their respective typefaces has strongly influenced design and helped to evolve contemporary typography and graphic design significantly.

Appropriate typography helps to convey ideas that cannot be directly expressed in design by the use of visuals only; the choice of typeface can clearly arouse

conclusions about a company, person or item of media. For example, the choice of typeface for a law firm would probably differ from one chosen for a fancy clothes store or fast-food brand. In order to create influential written content design, one font that has many weights (bold, regular, thin, all caps, italic, etc) can be applied from headline to body copy, as shown in Figure 10, where bold and all caps are used for the headline, regular italic for the subheading and a thin weight for the body copy. Also, perfect variety can be created by the fusion of 2-3 fonts where weights and thickness increase progressively (see Figure 11). However, the purpose of the design needs to be established before choosing appropriate fonts. Based on three font terms (Serif, Sans-Serif, Scripts²), different font combinations such as Sans-Serif / Serif font; Serif / Sans-Serif font; Script / Sans-Serif font; Script / Serif font; Sans-Serif / Sans-Serif font and Serif / Serif font can be derived (see Figure 11).

Moreover, influential font should have clear legibility and design, perfect readability, an all-purpose typeface that can deliver any message efficiently in any font size and text length, that will suit all advertising communication purposes. If the typeface does not read well to the viewer, the whole design is ineffective, regardless of its trendy look. Over the last years, many fonts have had a strong impact on daily needs in graphic design, such as in editorial work, publishing, advertising, packaging, logo design, branding, posters, billboards, wayfinding systems and signage as well as web and screen design. Based on current modern trends in graphic design and typography, many influential fonts have acquired great popularity among graphic designers from around the globe. Examples are: Textura, Baskerville, Didot, Bodoni, Franklin Gothic, Futura, Times New Roman, Helvetica, Univers, Bauhaus, Frutiger, Arial, Avenir, Minion and Comic Sans.

² Serif typefaces have a small line attached at the end of the stroke in a letter or symbol, as in 'Times New Roman'.

Sans-serif typefaces do not contain serifs at the end of strokes, as in 'Arial'.

Script typeface characters have strokes that join them to other letters, similar to cursive handwriting, as in 'Brush script'.

Methodology of Research

This enquiry is both descriptive and exploratory in nature: both primary and secondary sources of data have been used. The primary data were collected by using the e-questionnaire method, based on the stratified simple random sampling strategy. A total sample of 50 graphic designers participated: 41 Saudi Arabia designers, contributing 82% of the data, and 9 expatriot designers living in KSA, who contributed 18% of the data. It is pertinent to mention here that the samples were carefully selected in order to minimise any bias that may reflect in the findings made.

In order to present a theoretical framework inclusive of relevant literature, this study made extensive use of secondary data collected from different sources relating to influential contemporary thought on graphic design and content. Sources included previous studies, journal articles, newspapers, magazines and web-based materials. Simple proportional statistical analysis was used to draw inferences from the primary data collected.

Research Ethics

This study took into consideration the ethical codes for data protection. The data of the individuals who participated in this research, was protected. No violation of an individual's privacy was practised. All the protocols for protecting individuals and the researchers were followed.

Data Analysis

Findings

The results of this research are presented in the form of tables with statistical data and graphics, with a discussion of these tables. The axes of discussion were divided according to the research questions. To clarify the characteristics of the sample, an

axis has been singled out to provide an integrated picture of the nature of the study sample.

The First Axis: The Demographic Characteristics of The Study Sample:

Nationality	Frequency	Percentage (%)
Saudi	39	78%
Non-Saudi	11	22%
Total	50	100%

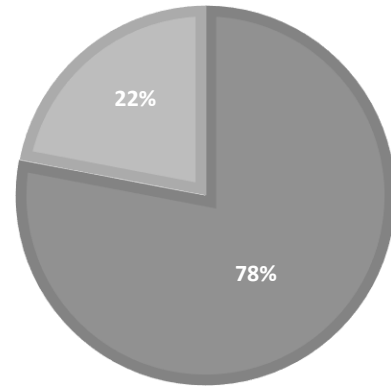


Table and Chart 1. Related the first axis

Table and Chart 1 shows the distribution of the respondents according to nationality: 41 Saudi designers, contributing 82% of the data, and 9 expat designers living in KSA, who contributed 18%. The proportions of the sample constitute a distribution in line with the research objectives; to offset nationality bias of the contributors.

Nationality	Experience	Frequency	Percentage (%)
Saudi	4 – 6 years	21	42%
Non-Saudi	1 – 3 years	4	8%
Both	7 and more	25	50%
Total		50	100%

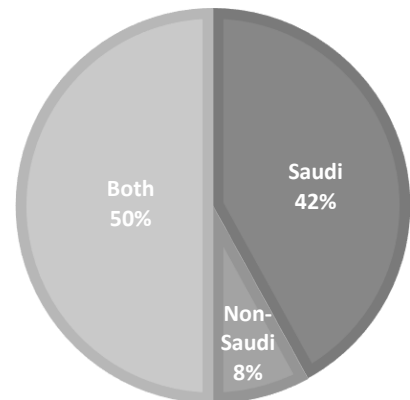


Table and Chart 2. Related the first axis

Table and Chart 2 shows the number of professional years of graphic design practice of the research sample. It is significant that half of the sample (25) had served more than 7 years of design practice, thus accumulating useful experience and knowledge in the field. 42% of the sample (21), had practiced design between 4-6 years, and the lowest number of the sample, at only 8%, (4), of the designers had 1 to 3 years of experience. Appendix A details the e-questionnaire questions considered in the study.

The Second Axis: Building A Proposed Strategy that Determines How to Create Influential Content Design:

When you are creating a content design, do you follow a certain strategy based on design concepts?	Frequency	Percentage (%)
Yes	12	24%
No	17	34%
Sometimes	21	42%
Total	50	100%

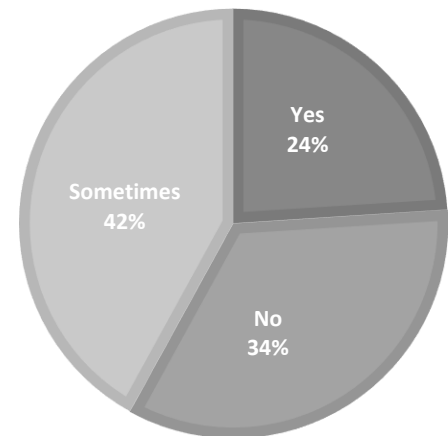


Table and Chart 3. Related the second axis

Table and Chart 3 shows that, while 24% of the designers in the sample follow a specific strategy based on design concepts, 34% improvise when creating content designs, with the potential of generating new procedures and ideas. The majority (42%) only sometimes follow a specific strategy, presumably improvising at other times.

When you are creating a content design, do you ask the client about their design knowledge, cultural background, identity, or their colour conceptions?	Frequency	Percentage (%)
Yes	13	26%
No	11	22%
Sometimes	26	52%
Total	50	100%

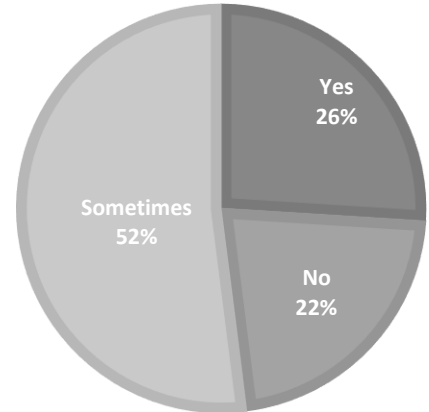


Table and Chart 4. Related the second axis

Table and Chart 4 shows that, while 26% of designers in the sample take into account the design knowledge, cultural background, identity and colour conceptions of the client, 22% do not. The majority, 52%, sometimes consider these factors.

The Third Axis: The Basic Concepts in Professional Practice in Graphic Design, that Affect Audience and Serve Their Needs:

When you are creating a content design, do you follow the basic concepts in professional practice in graphic design?	Frequency	Percentage (%)
Yes	38	76%
No	0	0%
Sometimes	12	24%
Total	50	100%

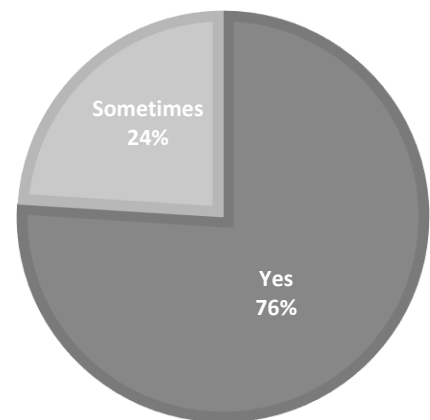


Table and Chart 5. Related the third axis

Table and Chart 5 shows that, while 76% of designers in the sample follow the basic concepts in professional practice in graphic design when they create a content design, 24% of the research sample sometimes follow these basic concepts. From their perspective, regardless of whether they follow the basic concepts or not, as mentioned previously, they seek to create new designs.

When you are creating a content design, do you think about which concepts affect audience and serve their needs?	Frequency	Percentage (%)
Yes	44	88%
No	0	0%
Sometimes	6	12%
Total	50	100%

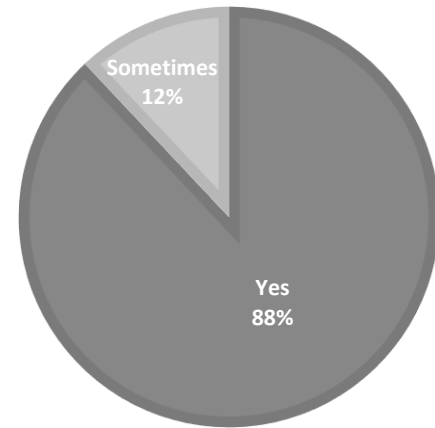


Table and Chart 6. Related the third axis

Table and Chart 6 shows that, while the great majority of designers (88%) always think about concepts that influence the audience and serve their needs, and therefore the needs of the client, when they create content design, thus recognising that this is the principal purpose of the exercise, 12% of designers only sometimes think about these needs, arguing that, though many good designs do not necessarily serve the needs of their audience, they can still be creative.

The Fourth Axis: The Role of Graphic and/or Content Designers in Transmission of Thought, Knowledge, Culture, and Maybe Identity, to the Target Audience by the Visual Communication:

Do you think the role of graphic and/or content designers is important in transmission of thought, knowledge, culture, and maybe identity to the target audience, independent of the designer's nationality?	Frequency	Percentage (%)
Yes	40	80%
No	4	8%
Sometimes	6	12%
Total	50	100%

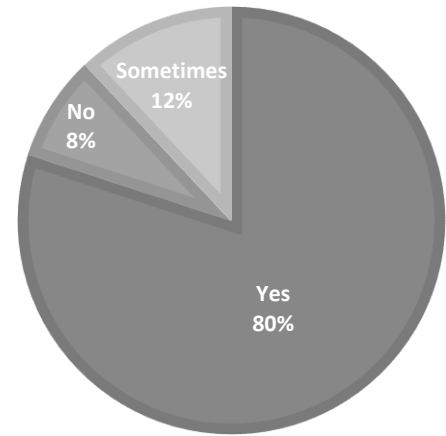


Table and Chart 7. Related the fourth axis

Table and Chart 7 show that the great majority of the research sample, 80%, believe that, regardless of his/her nationality, the role of graphic and/or content designers is important in conveying thought, knowledge, culture, and perhaps identity, to the target audience. Their argument is that, while it is possible that the designer is not indigenous, if his/her work uses appropriate cultural symbols it should be effective in the same target environment, while 12% of respondents believe that sometimes the design differs from what is required due to the difference in the nationality of the designer from that of the content used. On the other hand, 8% of designers believe that the nationality of the designer always affects the content design that is targeted at audiences in a certain culture.

The Fifth Axis: How Familiar is the Audience with Content Design Concepts and How they Affect the Chosen Design:

Are all of your clients familiar with content design concepts?	Frequency	Percentage (%)
Between 0% – 20%	14	28%
Between 21% - 40%	17	34%
Between 41% - 60%	12	24%
Between 61% - 80%	7	14%
Between 81% - 100%	0	0%
Total	50	100%

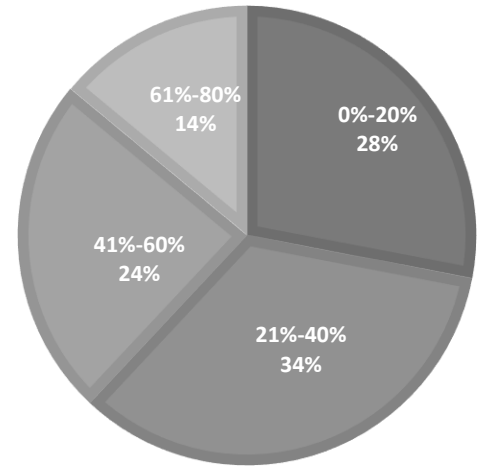


Table and Chart 8. Related the fifth axis

Do all of your clients know how content design concepts affect the chosen design?	Frequency	Percentage (%)
Between 0% – 20%	14	28%
Between 21% - 40%	17	34%
Between 41% - 60%	12	24%
Between 61% - 80%	7	14%
Between 81% - 100%	0	0%
Total	50	100%

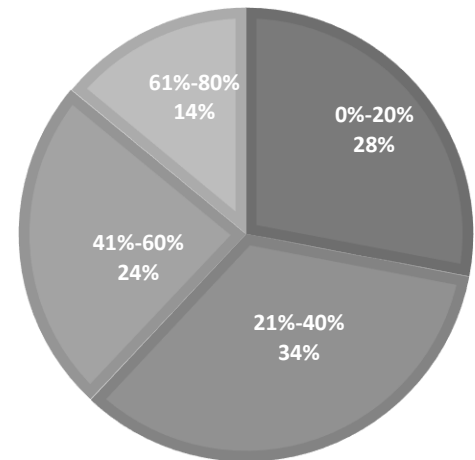


Table and Chart 9. Related the fifth axis

Tables and Charts 8 and 9 show that 34% of designers believe that 21% - 40% of their clients are familiar with content design concepts and how these concepts affect the chosen design, which is less than average; 28% of designers believe that only 0% - 20 of their clients have knowledge of content design concepts; 24% of designers believe that between 41% - 60% of their clients have knowledge of content design concepts, which is above the median line, and 14% of designers believe that a high number of between 61% - 80% of their clients are sufficiently familiar with content design concepts and how these concepts affect the chosen design.

Results and Discussion

Addressing the first question in the research, which deals with the possibility of building a proposed strategy that determines how to create an effective content design: From the findings, we can see that most of the graphic designers sampled sometimes follow a specific strategy based on design concepts when they create content design, and some improvise with the aim of researching new designs. Also, most of them sometimes ask their clients about their design knowledge, cultural background, identity, or their colour conceptions when they are creating content design. These findings illustrate the importance of building the proposed strategy, which is based on 3 pillars:

1. the results of a field survey of a group of graphic designers;
2. studying the client and the target audience to explore their role in supporting innovative thought for the designer;
3. the role of the principles and concepts of design and creative thought in forming influential content in graphic design.

When the concepts and principles of graphic design are integrated with the process of developing and preparing the designers' thought processes psychologically, cognitively, and skills-wise, with modern academic programmes supporting mature

professional practice, this should ensure the achievement of quality outputs from designers who are aware of serving their clients and the target audiences whom their messages will reach, enhancing the professionalism of professional practice.

Addressing the second question, which deals with the basic concepts in professional practice in graphic design that affect audience and serve their needs:

The findings show that most of the designers follow the basic concepts of professional practice in graphic design when they create a design of strong content, even if they seek to create new designs with new concepts. Also, since they believe that the client and/or the target audience are the principal driver in creating the design, most designers think about concepts that influence the audience and serve their needs, when they create influential content design.

To achieve innovation in design, the graphic designer has to follow basic design concepts and their principles, seek effective design content, and prioritise creative thought in production. Linking between theory and practice should create integration between design concepts to produce visual designs with influential content for the appropriate target audience. In addition, studying the needs of the client and/or the target audience facilitates the design process to achieve high quality output.

Addressing the third question, concerning the role of graphic and/or content designers in the transmission of thought, knowledge and cultural identity to the relevant audience by visual communication, whatever the nationality of the designer: this research found that the majority of designers believe that, regardless of the designer's nationality, s/he can effectively transmit aspects of thought, knowledge, culture, and identity by observing and studying the target audience, using connotations and symbols from their culture. More importantly, this process can provide a values protection system for the culture, identity, beliefs and ideas of the client and/or the target audience through an appropriate dialogue between the

designer and the client and/or the target audience to determine their cultural, intellectual and ideological background, creating influential content based on credibility.

Addressing the fourth question concerning the familiarity of the audience with content design concepts and how they affect the chosen design: the findings show the majority of designers believe that their clients' knowledge about content design concepts, as well as how these concepts affect the chosen design, is somewhat lacking. This result emphasises the importance of building a working relationship between the designer and the client and/or the target audience based on dialogue, understanding, clarification, shared vision and interpretation of colour theory and their relationships to design. The designer must prepare well in the learning stage by studying theories, concepts, and knowledge in design, and comprehend the knowledge, science, and theories in this field of specialization in order to share this understanding with his/her clients through dialogue.

Conclusion

The contemporary reality in which we live is based on cognitive and cultural openness between societies; the graphic designer must keep abreast of the rapid pace of relevant technological development in his/her field. Creating a generation of skilled and culturally-sensitive professional graphic designers in the fields of work and production would consolidate the value of the graphic designer's role in showcasing the culture of the host society.

This research has aimed to encourage designers to combine a creative approach with a willingness to learn. It is essential to see and hear what the target audience wants and feels, whatever their gender or age, and reflect this in the visual compositions. Also, following competitors, analysing their designs, observing how they adapt to changing times and circumstances is the best way to gain some great inspiration and

create new designs. The designer can move from the stage of paying attention to the content to the stage of influencing the target audience through influential content in shape, colour, distribution of elements, and output.

Recommendations

- Determine and follow a specific strategy, based on the foundations and concepts of graphic design;
- Determine the priorities of the sustainable professional practice of the graphic designer and their relationship to shaping the culture of the target community and influencing it;
- Respect the culture of societies and affirm their right to choose their values, principles, and directions, without imposing alien values or behaviours.
- Conduct further studies that provide the graphic designer with methods that contribute to achieving effective design concepts to serve the client and the target audience.

References

- Albers, J., (2013). *Interaction of color*. Yale University Press.
- Alotaibi, N., (2020). *The intercorrelation between Arabic calligraphy and graphic design in Saudi Arabia: an analytical study of the current status of Arabic calligraphy and the impact of graphic design and Saudi's policy on its role as a traditional craft* (Doctoral dissertation, Middlesex University).
- Bruner, J.S. (1990). *Acts of meaning* (Vol. 3). Harvard University Press.
- Dale, E. (1969) *Audiovisual methods in teaching*, third edition. New York: The Dryden Press; Holt, Rinehart and Winston.
- Dale, E. We Remember [EB/OL] <http://www.uh.edu/~dsocs3/wisdom/wisdom/we-remember.pdf> , Retrieved 2008-4-30.
- Hunt, J.D., (1978). *Ut pictura poesis, the Picturesque, and John Ruskin*. MLN, 93(5), pp.794-818.

-
- Jones, C., (2010). *Clout: The art and science of influential web content*. Pearson Education.
 - Kadam, R.A., 2017. Informed consent process: a step further towards making it meaningful! *Perspectives in clinical research*, 8(3), pp.107–112. https://doi.org/10.4103/picr.PICR_147_16
 - Kisselburgh, L. and Beever, J., 2022. The ethics of privacy in research and design: principles, practices, and potential. In: Knijnenburg, B.P., Page, X., Wisniewski, P., Lipford, H.R., Proferes, N., Romano, J. (Eds.), *Modern socio-technical perspectives on privacy*. Cham: Springer, pp.395–426. https://doi.org/10.1007/978-3-030-82786-1_17
 - Medina, J. (2014). *Brain rules for baby*, Updated and expanded: How to raise a smart and happy child from zero to five. Pear Press.
 - Tegege, M.D., Melaku, M.S., Shimie, A.W., Hunegnaw, D.D., Legese, M.G., Ejigu, T.A., Mengestie, N.D., Zemene, W., Zeleke, T. and Chanie, A.F. 2022. Health professionals' knowledge and attitude towards patient confidentiality and associated factors in a resource-limited setting: a cross-sectional study. *BMC Medical Ethics*, 23(1). <https://doi.org/10.1186/s12910-022-00765-0>

TO CREATE AN INFLUENTIAL DESIGN CONTENT



Figure 1. Caption: The process of creating influential design content. (Designed by the author.)

Figure 1. Alt Text: The six steps of process of creating influential design content; determining the best ideas, sharing these ideas, finding the best solutions, prioritization, starting to create some creative designs, and sharing these creative designs.

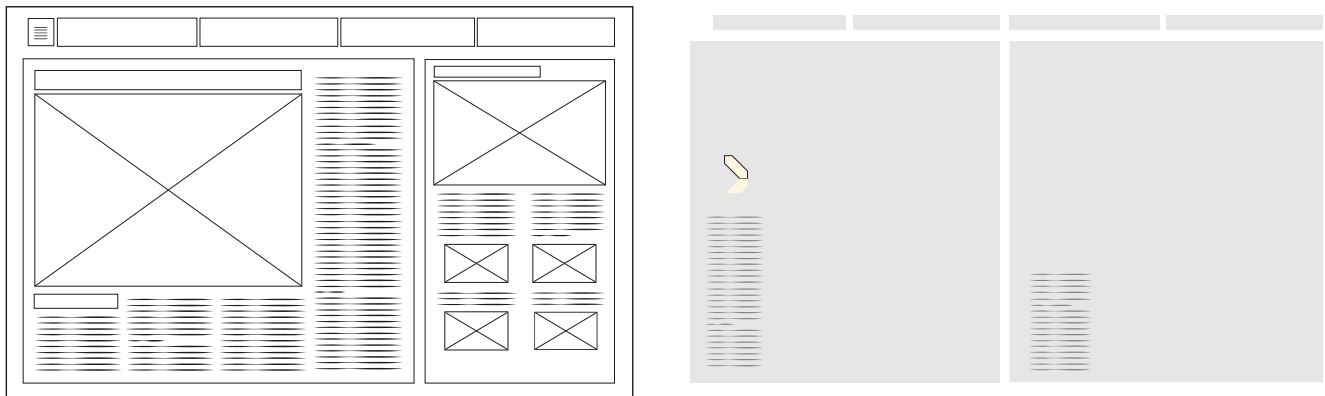


Figure 2. Caption: Examples of layout hierarchy in design (Designed by the author.)

Figure 2. Alt Text: Examples of layout hierarchy in design, based on importance/size/contrast/positioning of the elements in a layout because they are the first to draw the eye.

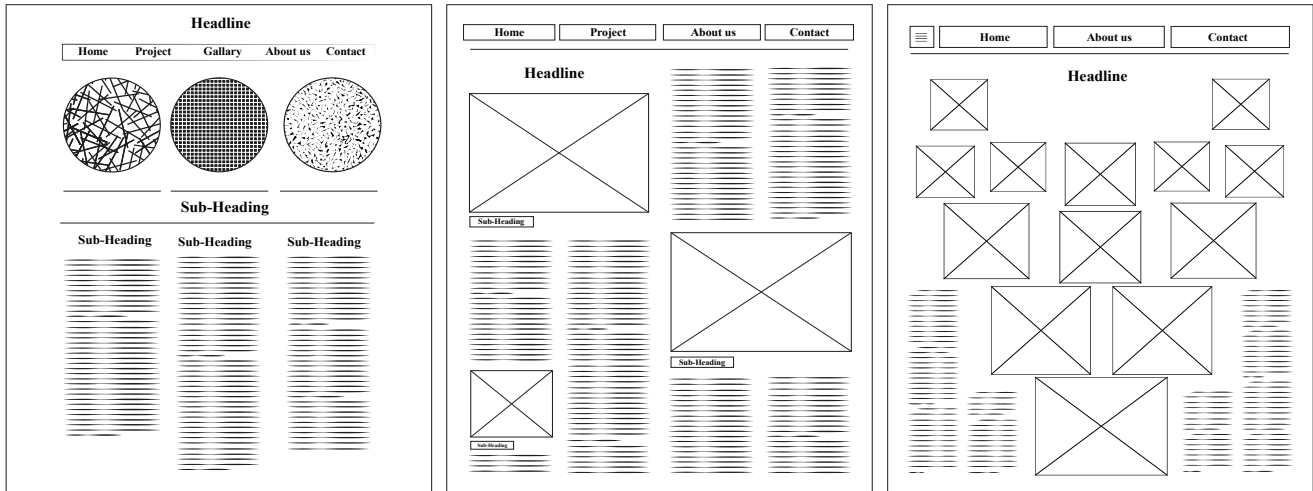


Figure 3. Caption: Examples of balance in design. (Designed by the author.)

Figure 3. Alt Text: Examples of three aspects of balance in design; symmetry, asymmetry, and radial symmetry.

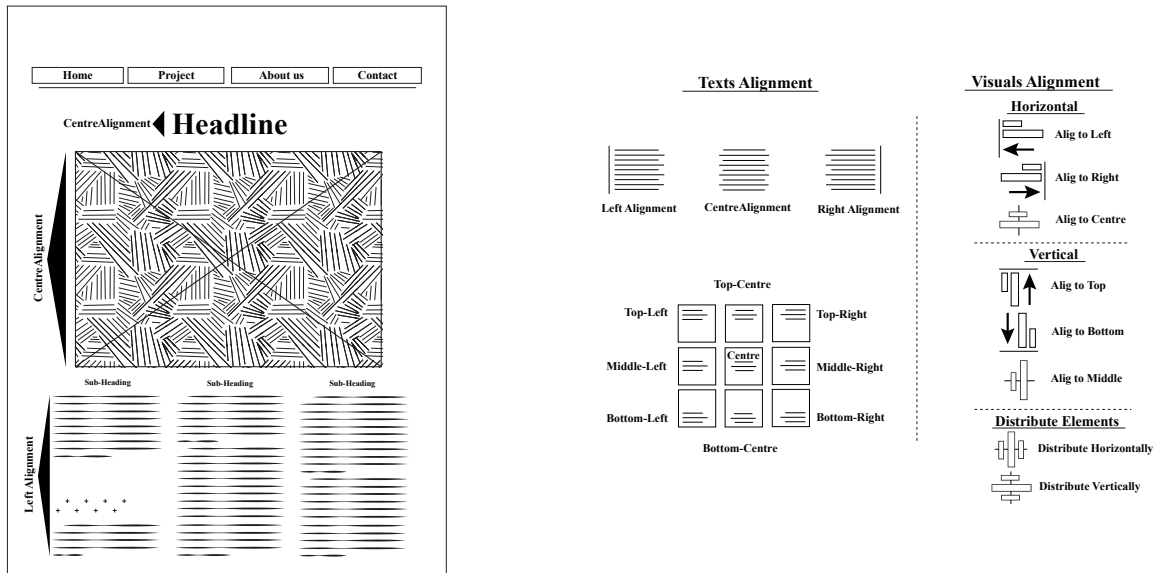


Figure 4. Caption: Examples of two forms of alignment in design, designed by the author

Figure 4. Alt text: Examples of edge alignment to the top, bottom, left, or right edge of a layout, and center alignment that used for titles, smaller text sections, visuals, images and icons.

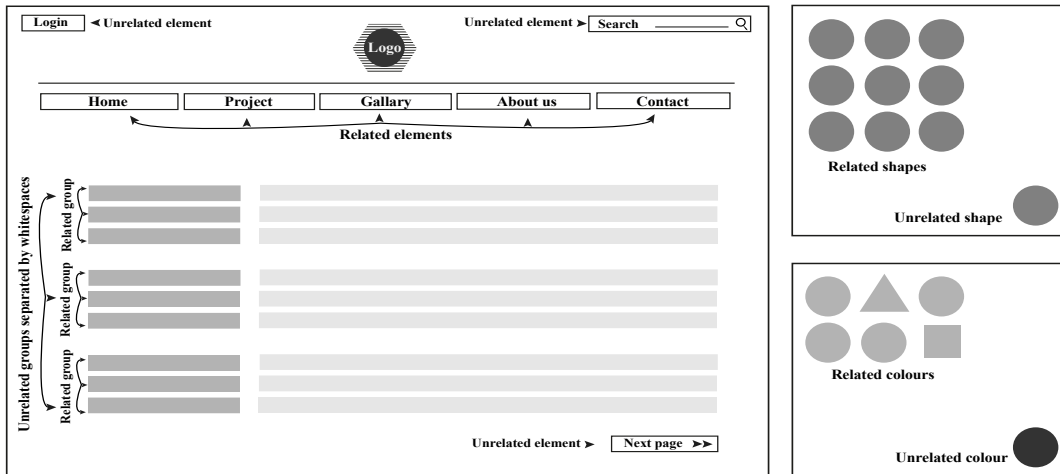


Figure 5. Caption: Examples of grouping between the elements in design, designed by the author
Figure 5. Alt Text: Examples of related and unrelated elements of design in order to perceive and interact visually with the design.

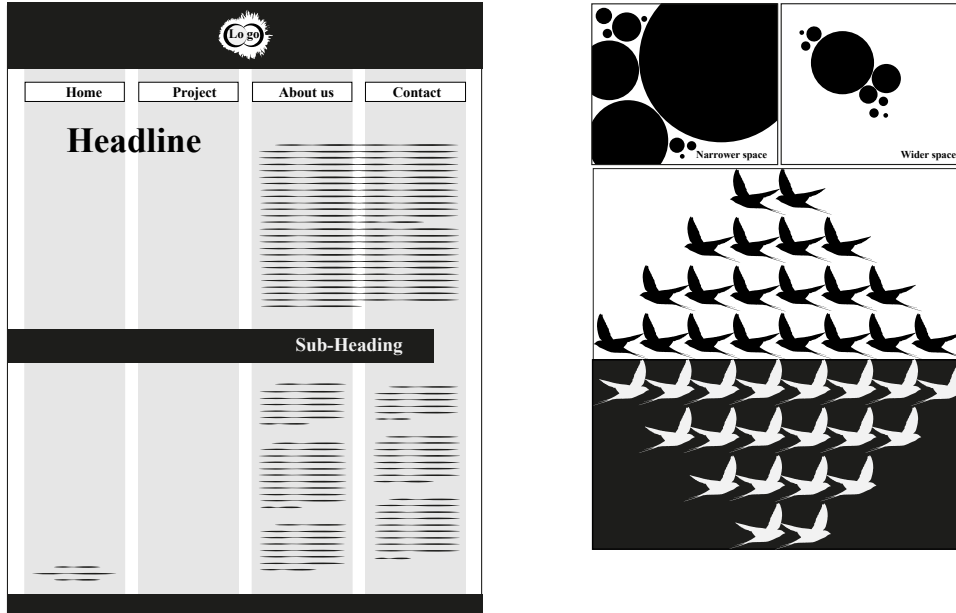


Figure 6. Caption: Examples of the consistent use of whitespace in layout. (Designed by the author.)
Figure 6. Alt Text: Examples of wider and narrower spaces, and their effect in rhythm, direction, and motion of elements in space.

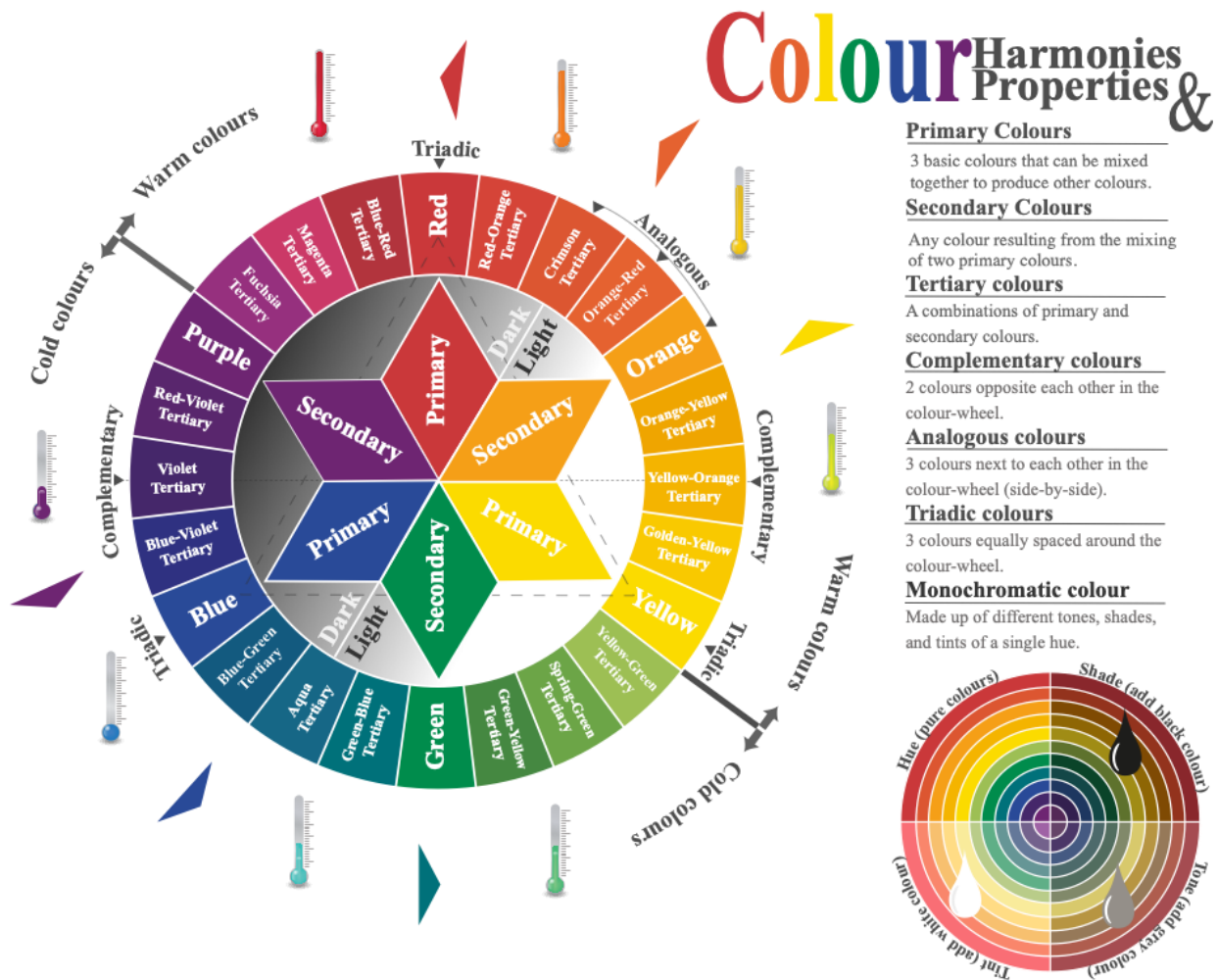


Figure 7. Caption: Colour-wheel and colour harmonies and properties. (Designed by the author.)
Figure 7. Alt Text: Three categories of colour group: primaries - yellow and blue (that everything begins with); secondaries - orange, purple and green (created by combining two of the primary colours); and tertiaries (complementary colours) - red-green, yellow-purple, blue-orange.

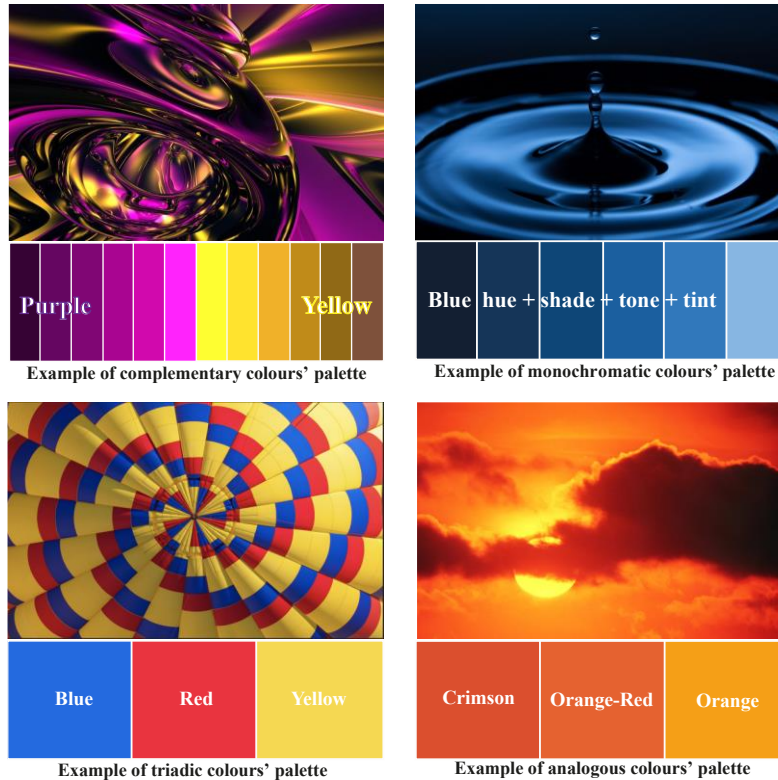


Figure 8. Caption: Examples of using different palettes based on colour harmonies. (Analysed and designed by the author.)

Figure 8. Alt Text: Examples of using four colour palettes, where their knowledge is necessary to understand how to use them in designing graphical products such as complementary colours palette, analogous colours palette, triadic colours palette, and monochromatic colour palette.

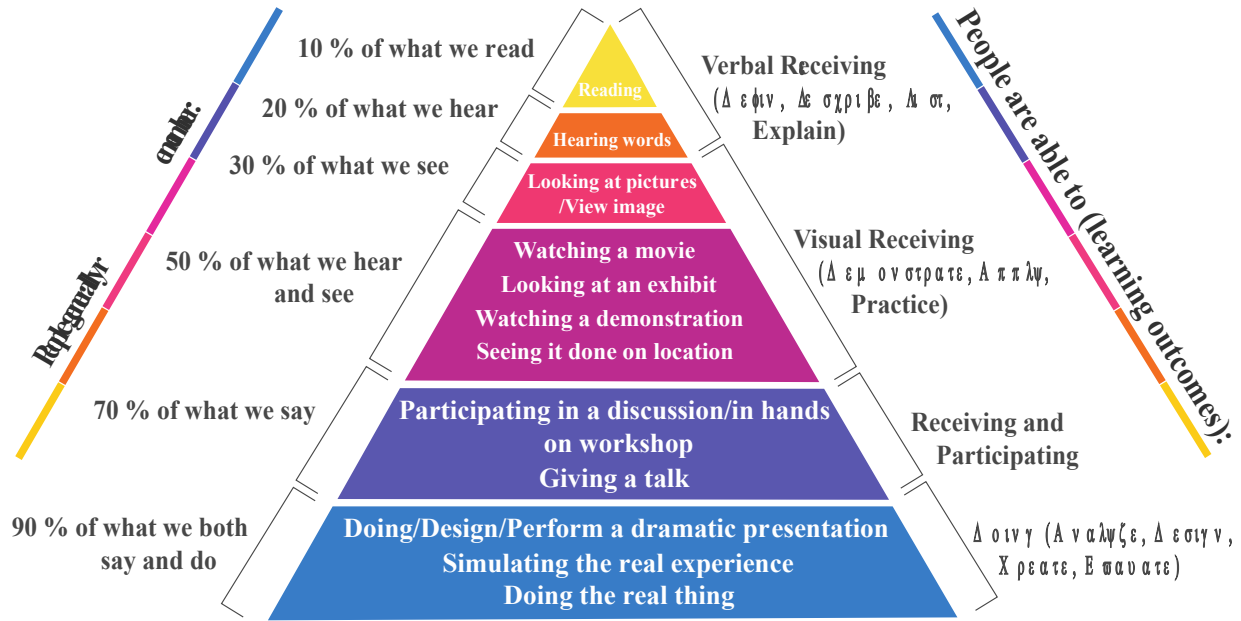


Figure 9. Caption: Edgar Dale's Cone of Experience (Dale, 1969). (Designed by the author.)
Figure 9. Alt Text: Edgar Dale's Cone of Experience shows how much people generally remember and what are they able to learning outcomes.

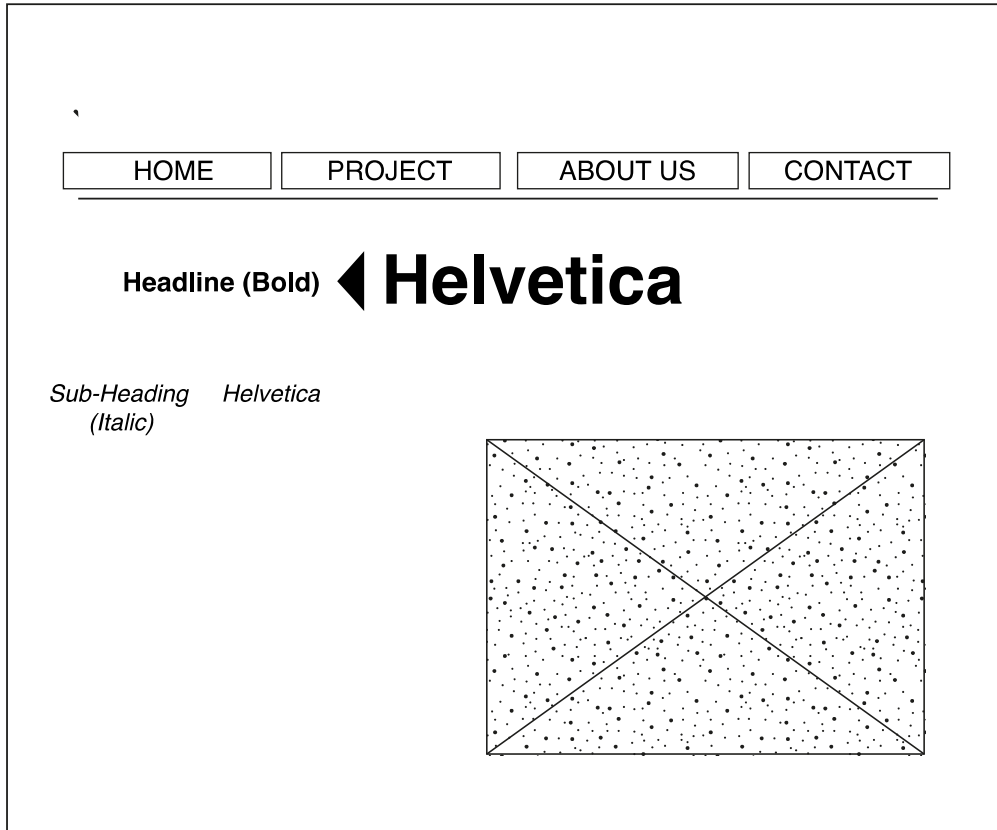


Figure 10. Caption: One font that has many weights. (Designed by the author.)

Figure 10. Alt Text: The use of font called Helvetica in different weights (bold, regular, thin, all caps, italic, etc) and applied these forms from headline to body copy.

Sans-Serif		Serif		<i>Script</i>	
A sans serif is a typeface without any stroke embellishments or detail		A serif is a typeface with a small projection at the end of the letter strokes		A script typeface links together letter-to-letter, they are best saved for headings and display	
Sans-Serif/Sans-Serif font combinations	Sans-Serif / Serif font combinations	Serif / Serif font combinations	Serif / Sans-Serif font combinations	Script / Sans-Serif font combinations	Script / Serif font combinations
BEBAS NEUE Montserrat	PT Sans PT Serif	Libre Baskerville Libre Baskerville	Baskerville Montserrat	<i>Yellowtail</i> Open Sans	Patua One Lora
Open Sans Extra bold Cooper Hewitt	Source Sans Pro Times New Roman	Playfair Display Playfair Display	League spartan Libre Baskerville	<i>Sacramento</i> Montserrat	Nixie One Libre Baskerville
Montserrat Courier New	Helvetica Neue Garamond	Bodoni Bodoni	Source Serif Pro Source Sans Pro	<i>Pacifico</i> Arimo	<i>Luxury Modish</i> Addington CF

Figure 11. Caption: 2-3 font combinations that have different weights and thicknesses at a time. (Designed by the author.)

Figure 11. Alt Text: A table shows three combinations fonts (Serif, Sans-Serif, Scripts), each one has different font combinations such as Sans-Serif / Serif font; Serif / Sans-Serif font; Script / Sans-Serif font; Script / Serif font; Sans-Serif / Sans-Serif font and Serif / Serif font

Appendix A

E-Questionnaire Questions:

1. When you are creating a content design, do you follow a certain strategy based on design concepts?
2. When you are creating a content design, do you ask the client about their design knowledge, cultural background, identity, or their colour conceptions?
3. When you are creating a content design, do you follow the basic concepts in professional practice in graphic design?
4. When you are creating a content design, do you think about which concepts affect audience and serve their needs?
5. Do you think the role of graphic and/or content designers is important in transmission of thought, knowledge, culture, and maybe identity to the target audience, independent of the designer's nationality?
6. Are all of your clients familiar with content design concepts?
7. Do all of your clients know how content design concepts affect the chosen design?

Appendix B

Consent Form

Dear participant,

You are invited to participate in this research which seeks to investigate Influential Content design in Graphic Design. The research is purely voluntary and you are requested to participate in a short e-questionnaire that will only take 30 minutes.

All data obtained from the interviews will be maintained in a strictly confidential manner and all participant details will be anonymous. The information from the e-questionnaires will facilitate addressing the research questions in the study and will only be used for research purposes. All participants are free to withdraw from the study at any time without any negative ramifications.

If you have any questions about this research or are interested in receiving the final published paper, contact the researcher at +966550506535. You can also send an email to nbotai@tu.edu.sa.

n	Participant Name	Signature	Date
1			
2			
3			
4			
5			
6			

Researcher Signature

Date

.....

دور استراتيجيات إدارة الموارد البشرية في التميز التنظيمي دراسة تطبيقية على العاملين في صندوق تنمية الموارد البشرية بالمملكة العربية السعودية

عبد الله فهد المطرف

ماجستير إدارة الأعمال، كلية الإدارة، جامعة ميد أوشن
Abdullah@motrif.com

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

المستخلص

هدفت هذه الدراسة إلى معرفة أثر استراتيجيات إدارة الموارد البشرية بأبعادها (تحليل الوظائف، تخطيط الموارد البشرية، التدريب، تقييم أداء العاملين، التعويضات) في تحقيق التميز المنظمي بأبعاده (تميز القيادة، تميز الاستراتيجية، تميز الهيكل التنظيمي، تميز الأفراد، تميز الثقافة المنظمة) لصندوق تنمية الموارد البشرية بالمملكة العربية السعودية، حيث بلغ عددهم (578) موظفاً، وبلغت عينة الدراسة (262)، واتبعت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، واستخدام برنامج SPSS. وقد توصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج من أهمها وجود أثر ذو دلالة إحصائية لاستراتيجيات إدارة الموارد البشرية في تحقيق التميز المنظمي لصندوق تنمية الموارد البشرية بالمملكة العربية السعودية. وقد أوصت الدراسة بمجموعة من التوصيات من أهمها: ضرورة الاستمرار بتطوير استراتيجيات فاعلة ومدروسة لإدارة الموارد البشرية، تشمل كافة مراحل الحياة الوظيفية للموظف، بحيث يتم من خلالها الاستفادة المثلى من العنصر البشري وبما يحقق أداء الأعمال وتحقيق الأهداف التنظيمية.

الكلمات المفتاحية: استراتيجيات إدارة الموارد البشرية - التميز التنظيمي - صندوق تنمية الموارد البشرية بالمملكة العربية السعودية.

The Role of Human Resources Management Strategies in Organizational Excellence: An Applied Study on Employees of the Human Resources Development Fund in the Kingdom of Saudi Arabia

Abdullah Fahd Almutrif

MBA, School of Management, Mid-Ocean University
Abdullah@motrif.com

Walid Soliman Sadek and Al-Faisal Abdul Hamid

School of Management, Mid-Ocean University

Abstract

This study aimed to examine the impact of human resource management strategies, including job analysis, human resource planning, training, performance evaluation, and compensation, on achieving organizational excellence in its various dimensions such as leadership excellence, strategic excellence, organizational structure excellence, individual excellence, and organizational culture excellence at the Human Resources Development Fund in the Kingdom of Saudi Arabia. The study sample consisted of 262 employees out of a total of 578, and the study followed a descriptive-analytical approach, utilizing the SPSS program for data analysis. The study found statistically significant evidence of the impact of human resource management strategies on achieving organizational excellence at the Human Resources Development Fund in the Kingdom of Saudi Arabia. The study recommended the continuous development of effective and well-thought-out human resource management strategies, covering all stages of the employee lifecycle, to optimize the utilization of human resources and achieve organizational performance and objectives.

Keywords: Human Resource Management Strategies, Organizational Excellence, Human Resources Development Fund in the Kingdom of Saudi Arabia.

الفصل الأول: الإطار العام للدراسة

1.1 مقدمة

يعد السعي نحو التميز التنظيمي من أهم المواضيع وأكثرها حداثة، حيث أصبحت معايير التميز في مقدمة الأهداف التي تسعى المؤسسات إلى تحقيقها لدعم المزيد من التميز والتفرد في أدائها التنظيمي، الأمر الذي يتطلب من القيادات الإدارية بذل الجهود لتحقيق النجاح والتقدم، بالاعتماد على السرعة والمرونة والابتكار (عبد الله، 2022).

تعتبر ممارسات إدارة الموارد البشرية أحد الأنظمة الإدارية التي تتحقق فيها الفائدة للفرد والمنظمة من خلال الاستخدام الأمثل للموارد البشرية، كما تعتبر من أهم الأنشطة والعمليات المتعلقة بالموارد البشرية تدور ممارسات إدارة الموارد البشرية حول العنصر الأهم لتحقيق الكفاءة والإنتاجية وهو العنصر البشري، ولذلك يجب على المنظمات تخصيص الوظائف للعاملين الأكفاء، حتى يتمكنوا من القيام بالأعمال المطلوبة وفق أفضل الأساليب (منهل، 2016).

على الرغم من الاختلاف في تعريف مصطلح إدارة الموارد البشرية إلا أنهم يتفقون بشكل عام على أن إدارة الموارد البشرية هي الإدارة المعنية بالموارد البشرية في المنظمة من خلال تغطيتها بالنسبة لعدد من الوظائف والأنشطة مثل تخطيط القوى العاملة، والتوظيف، والتدريب، وإدارة الأداء، ورفاهية الموظفين والعلاقات، وتعويزات الموظفين المباشرة وغير المباشرة (عامر، 2016).

ركزت المنظمات على بداية القرن العشرين على الوظيفة الإنتاجية حيث أنها هي نتيجة للجهود المبذول لتخصيص الموارد النادرة لمواجهة الزيادة في الطلب على السلع والخدمات في السوق بما في ذلك أبحاث السوق من أجل المحاولة لاكتشاف احتياجات ورغبات واتجاهات المنشأة لتوفير السلع لقضاء احتياجات الأفراد (الصوالحة، 2020).

2.1 مشكلة الدراسة

تعتبر عملية تخطيط الموارد البشرية البداية المنطقية والسليمة لتنمية العنصر البشري، حيث تعتبر الجزء الأكثر أهمية في التطوير التنظيمي لأن العمليات والأنشطة الأخرى المتعلقة بالموارد البشرية تعتمد على تخطيط الموارد البشرية وتتبع منه في ظل رغبة حكومية تتماشى مع توجهات القيادة الرشيدة للدولة نحو العمل وفق خطة تهدف في المقام الأول إلى تحقيق أفضل خدمة عملاء بأعلى جودة ممكنة، وفي الوقت نفسه الحصول على أعلى نسبة رضا للموظفين وتشجيع الاستخدام الأمثل للموارد والقوى العاملة والجوانب البشرية والمادية للمنظمة (الأزوري، 2022).

إن تحقيق الإدارات والمؤسسات لأعلى مستوى ممكن من الجودة والإتقان والتميز أصبح مطلباً هاماً وضرورياً جداً لا يمكن إغفاله أو تجاهله، خاصةً وأننا أصبحنا نعيش في عصر التطور والتغير السريع، عصر التي لا تعترف إلا بالمتميزين والكفاءة سواء كانوا مؤسسات في العالم أم لا، وبقيت التنافسية في تحقيق الريادة في التميز والجودة في مختلف مجالات الحياة والعمل، كما كانوا أفراداً، والوضع الحالي لا يقبل إلا الموظف والقطاع المتميز والكفاء الذي يمتلك الكثير من القدرات والمعرفة والخبرات، ولا يقبل إلا الموظفين المتميزين والكفاءة والمؤهلين الذين يمتلكون العديد من المهارات، لقد تزايد التخصص والجودة في العديد من المجالات، ولذلك أصبح من الضروري والضروري أن تتحرك المؤسسات المختلفة بقوة نحو خلق التميز وتوجيه وتسخير كافة قدراتها البشرية والمادية من أجل تحقيق الجودة الشاملة في الأداء المؤسسي.

ومن خلال ما تقدم يمكن صياغة المشكلة كما يلي:

ما دور استراتيجيات إدارة الموارد البشرية في التميز التنظيمي في المملكة العربية السعودية؟

3.1 أهمية الدراسة

تكمن أهمية الدراسة في تناولها إحدى الموضوعات الحيوية في العصر الحديث حيث تناولت موضوع دور استراتيجيات إدارة الموارد البشرية في التميز التنظيمي في المملكة العربية السعودية، والتي لم تتم دراستها بشكل كافٍ لذلك، من المؤمل أن تكون الدراسة الحالية مجلة علمية حديثة، وتكون هدفاً للباحثين لإجراء الدراسات المتعلقة بنوع الدراسات الحالية، كما تكمن أهمية الدراسات في معالجتها للمبادئ الأساسية للتنمية الاقتصادية والاجتماعية، وتساهم بشكل كبير في حل مشاكل التنظيم الإداري والمؤسسي من خلال تفعيل استراتيجيات إدارة الموارد البشرية.

الأهمية العلمية:

تكمن أهمية الدراسة العلمية في أنها تساهم في توضيح الأطر النظرية لجميع المتغيرات التي تناولتها الدراسة من جهة، وفي تفصيل كيفية قياس تلك المتغيرات من جهة أخرى، وتنبع أهميتها مما يلي: تلقي الدراسة الضوء على مفاهيم استراتيجية الموارد البشرية والتميز التنظيمي في السعودية بهذه المواضيع على وجه الخصوص، يقدم توصيات تتعلق بتفعيل استراتيجيات إدارة الموارد البشرية في التميز المؤسسي.

الأهمية العملية:

تنبثق الأهمية العملية في تساعد النتائج في توجيه سياسات وإجراءات إدارة الموارد البشرية داخل المؤسسة، مثل تحسين استراتيجيات التوظيف، وبرامج التدريب، وأنظمة التقييم والتعويض.

فهم أفضل لعلاقة بين إدارة الموارد البشرية والتميز التنظيمي يمكن أن يساعد في تحسين أداء المؤسسة وفعاليتها من خلال تطوير العمليات وتحسين البيئة التنظيمية.

يمكن أن تقدم الدراسة إرشادات قيمة لمديري الموارد البشرية حول كيفية تحسين إدارة الموارد البشرية في منظماتهم والتركيز على الجوانب التي يمكن أن تؤدي إلى التميز التنظيمي.

4.1 أهداف الدراسة

الهدف الرئيسي للدراسة الحالية: هو التعرف على دور استراتيجيات إدارة الموارد البشرية في التميز التنظيمي في المملكة العربية السعودية وتمثل أهدافها فيما يلي:

1. التعرف على استراتيجيات إدارة الموارد البشرية في صندوق التنمية البشرية بالمملكة العربية السعودية.
2. التعرف على التميز التنظيمي داخل صندوق تنمية الموارد البشرية في المملكة العربية السعودية.
3. تقديم مجموعة من النتائج والتوصيات والتي بدورها ستشكل قاعدة معلومات لمدراء صندوق التنمية البشرية في المملكة العربية السعودية.
4. التعرف على مدى الارتباط بين تميز المنظمة التنظيمي وبين استراتيجيات إدارة الموارد البشرية.

5.1 تساؤلات الدراسة

تمثل مشكلة الدراسة في الإجابة عن التساؤلات التالية:

السؤال الرئيسي: هل يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لاستراتيجية إدارة الموارد البشرية بأبعاده (تحليل الوظائف - تخطيط الموارد البشرية - التدريب - تقييم أداء العاملين - التعويضات) على التميز التنظيمي بأبعاده (تميز القيادة- تميز الاستراتيجية - تميز الهيكل التنظيمي- تميز الأفراد - تميز الثقافة المنظمة) في صندوق تنمية الموارد البشرية بالمملكة العربية السعودية؟

وينبثق عن السؤال الرئيسي الأسئلة الفرعية التالية:

- السؤال الفرعي الأول: هل يوجد تأثير لتأثير لتحليل الوظائف على التميز التنظيمي بأبعاده (تميز القيادة- تميز الاستراتيجية - تميز الهيكل التنظيمي- تميز الأفراد - تميز الثقافة المنظمة) في صندوق تنمية الموارد البشرية بالمملكة العربية السعودية؟
- السؤال الفرعي الثاني: هل يوجد تأثير لتأثير لتخطيط الموارد البشرية على التميز التنظيمي بأبعاده (تميز القيادة- تميز الاستراتيجية - تميز الهيكل التنظيمي- تميز الأفراد - تميز الثقافة المنظمة) في صندوق تنمية الموارد البشرية بالمملكة العربية السعودية؟

- **السؤال الفرعي الثالث:** هل يوجد تأثير للتدريب على التميز التنظيمي بأبعاده (تميز القيادة- تميز الاستراتيجية – تميز الهيكل التنظيمي- تميز الأفراد – تميز الثقافة المنظمة) في صندوق تنمية الموارد البشرية بالمملكة العربية السعودية؟
- **السؤال الفرعي الرابع:** هل يوجد تأثير لتقييم أداء العاملين على التميز التنظيمي بأبعاده (تميز القيادة- تميز الاستراتيجية – تميز الهيكل التنظيمي- تميز الأفراد – تميز الثقافة المنظمة) في صندوق تنمية الموارد البشرية بالمملكة العربية السعودية؟
- **السؤال الفرعي الخامس:** هل يوجد تأثير للتعويضات على التميز التنظيمي بأبعاده (تميز القيادة- تميز الاستراتيجية – تميز الهيكل التنظيمي- تميز الأفراد – تميز الثقافة المنظمة) في صندوق تنمية الموارد البشرية بالمملكة العربية السعودية؟

6.1 فرضيات الدراسة

لتحقيق أهداف الدراسة فقد اعتمد على مجموعة من الفرضيات الآتية:

الفرضية الرئيسية: لا يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) لاستراتيجية إدارة الموارد البشرية بأبعاده (تحليل الوظائف – تخطيط الموارد البشرية – التدريب – تقييم أداء العاملين – التعويضات) على التميز التنظيمي بأبعاده (تميز القيادة- تميز الاستراتيجية – تميز الهيكل التنظيمي- تميز الأفراد – تميز الثقافة المنظمة) في صندوق تنمية الموارد البشرية بالمملكة العربية السعودية.

وينبثق عن الفرضية الرئيسية الأولى الفرضيات الفرعية الآتية:

- **الفرضية الفرعية الأولى:** لا يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) لتحليل الوظائف على التميز التنظيمي بأبعاده (تميز القيادة- تميز الاستراتيجية – تميز الهيكل التنظيمي- تميز الأفراد – تميز الثقافة المنظمة) في صندوق تنمية الموارد البشرية بالمملكة العربية السعودية.
- **الفرضية الفرعية الثانية:** لا يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) لتخطيط الموارد البشرية على التميز التنظيمي بأبعاده (تميز القيادة- تميز الاستراتيجية – تميز الهيكل التنظيمي- تميز الأفراد – تميز الثقافة المنظمة) في صندوق تنمية الموارد البشرية بالمملكة العربية السعودية.
- **الفرضية الفرعية الثالثة:** لا يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) للتدريب على التميز التنظيمي بأبعاده (تميز القيادة- تميز الاستراتيجية – تميز الهيكل التنظيمي- تميز الأفراد – تميز الثقافة المنظمة) في صندوق تنمية الموارد البشرية بالمملكة العربية السعودية.

- الفرضية الفرعية الرابعة: لا يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) لتقييم أداء العاملين على التميز التنظيمي بأبعاده (تميز القيادة- تميز الاستراتيجية – تميز الهيكل التنظيمي- تميز الأفراد – تميز الثقافة المنظمة) في صندوق تنمية الموارد البشرية بالمملكة العربية السعودية.
- الفرضية الفرعية الخامسة: لا يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) للتعويضات على التميز التنظيمي بأبعاده (تميز القيادة- تميز الاستراتيجية – تميز الهيكل التنظيمي- تميز الأفراد – تميز الثقافة المنظمة) في صندوق تنمية الموارد البشرية بالمملكة العربية السعودية.

7.1 حدود الدراسة

- الحدود الموضوعية: سعت الدراسة للتعرف على استراتيجيات إدارة الموارد البشرية بأبعادها (تحليل الوظائف – تخطيط الموارد البشرية – التدريب – تقييم أداء العاملين – التعويضات) على التميز التنظيمي بأبعاده (تميز القيادة- تميز الاستراتيجية – تميز الهيكل التنظيمي- تميز الأفراد – تميز الثقافة المنظمة) في صندوق تنمية الموارد البشرية بالمملكة العربية السعودية.
- الحدود المكانية: اقتصرت الدراسة على صندوق تنمية الموارد البشرية بالمملكة العربية السعودية.
- الحدود الزمانية: تم إعداد الدراسة خلال عام 2024.
- الحدود البشرية: اقتصرت الدراسة على الإدارة العليا والوسطى بصندوق تنمية الموارد البشرية بالمملكة العربية السعودية.

8.1 الدراسات السابقة

الدراسات العربية	
الدراسة	العوامل، (2018)
أهداف الدراسة	هدفت الدراسة إلى التعرف على أثر استراتيجيات إدارة الموارد البشرية في تحقيق التميز المنظمي لمجموعة من المنظمات في وجود سلوك المواطنة لدى العاملين فيها كمتغير وسيط.
المتغير المستقل	استراتيجية إدارة الموارد البشرية بأبعادها (تحليل الوظائف- تخطيط الموارد البشرية- التدريب- تقييم أداء العاملين- التعويضات)
المتغير التابع	التميز التنظيمي بأبعاده (تميز القيادة- التميز الاستراتيجي- تميز الهيكل التنظيمي- تميز الأفراد- تميز الثقافة المنظمة)
المتغير الوسيط	سلوك المواطنة المنظمي بأبعاده (الكياسة- الايثار- الروح الرياضية- فضيلة المواطنة- وعي الضمير)
منهجية البحث	تم اعتماد المنهج التحليلي في جمع البيانات الأولية، وتكون مجتمع الدراسة من جميع شركات المنظمات وعددهم (13) شركة وتم توزيع استبانة من (45) فقرة على مديري هذه الشركات، الاعتماد على عدد من النماذج الإحصائية المتمثلة في المسح النهائي، وتحليل الانحدار المتعدد باستخدام برنامج SPSS (الذي لا يختبر فرضيات الدراسة).
أهم النتائج	وخلصت الدراسة إلى عدد من النتائج أهمها:

والتوصيات	وجود تأثير ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) للتعويضات على التميز التنظيمي. وجود تأثير ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) للتدريب على التميز التنظيمي. وجود تأثير ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) لتخطيط الموارد البشرية على التميز التنظيمي. وجود تأثير ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) لتقييم أداء العاملين على التميز التنظيمي. وقد أوصت الدراسة على: ضرورة الاهتمام بتطوير استراتيجيات إدارة الموارد البشرية بطريقة فعالة ومدروسة في كافة المراحل وكافة الوظائف داخل الإدارة الموارد البشرية.
الدراسة	علاوة، (2020)
أهداف الدراسة	هدفت هذه الدراسة إلى قياس دور مرونة إدارة الموارد البشرية في تحقيق التميز التنظيمي في ثلاث مؤسسات عامة في الأردن حصلت على جائزة الملك عبد الله الثاني لتمييز الأداء الحكومي والشفافية لعام 2016-2017 وهي البنك المركزي- المؤسسة العامة للضمان الاجتماعي- هيئة تنظيم قطاع الاتصالات، تم قياس مرونة إدارة الموارد البشرية من خلال (مرونة إدارة الموارد البشرية ومرونة مهارة الموظف ومرونة سلوك الموظف) بينما تم قياس التميز التنظيمي من خلال (التميز القيادي- تميز الهيكل التنظيمي- تميز الاستراتيجية- تميز الثقافة- التميز في تقديم الخدمات)
المتغير المستقل	مرونة إدارة الموارد البشرية من خلال (مرونة إدارة الموارد البشرية ومرونة مهارة الموظف ومرونة سلوك الموظف)
المتغير التابع	التميز التنظيمي من خلال (التميز القيادي- تميز الهيكل التنظيمي- تميز الاستراتيجية- تميز الثقافة- التميز في تقديم الخدمات)
منهجية الدراسة	اتبعت الدراسة المنهج الوصفي والتحليلي وتم اختيار عينة عشوائية قصدية نسبية من المؤسسات المبحوثة مقدارها (257) موظف في المؤسسات العامة من مجتمع مكون من (763) موظف، وتم استخدام العديد من الأساليب الإحصائية مثل الاحصاء الوصفي واختبار t، وتحليل الانحدار.
أهم النتائج والتوصيات	أظهرت الدراسة نتائج منها وجود أثر ذو دلالة إحصائية لدور مرونة إدارة الموارد البشرية في تحقيق التميز التنظيمي في المؤسسات العامة الأردنية، حيث فسرت أبعاد مرونة إدارة الموارد البشرية مجتمعة ما يقارب (23%) من التغير التنظيمي وأشارت النتائج إلى أن مستوى توفر مرونة إدارة الموارد البشرية كان غالباً.
الدراسة	دربالة، (2021)
أهداف الدراسة	هدف البحث الحالي إلى التعرف على دور الإدارة المدرسية في تنمية الوعي بالتخطيط الاستراتيجي والوعي التكنولوجي كمتطلبات لتحقيق التميز التنظيمي بمدارس التعليم الثانوي العام بمحافظة المنيا، وكشف العلاقة الارتباطية بين أبعاد الوعي بالتخطيط الاستراتيجي وأبعاد التميز التنظيمي، والعلاقة الارتباطية بين أبعاد الوعي التكنولوجي وأبعاد التميز التنظيمي.
المتغير المستقل	واقع دور الإدارة المدرسية في تنمية الوعي ب (البعد المعرفي، البعد المهاري، البعد الوجداني)
المتغير التابع	التميز التنظيمي بأبعاده (تميز القيادة، تميز المرؤوسين، وتميز الاستراتيجية، وتميز الهيكل التنظيمي، وتميز الثقافة التنظيمية).
منهجية الدراسة	واستخدم البحث المنهج الوصفي الارتباطي، وقامت الباحثة ببناء استبانة مكونة من (74) عبارة، مقسمة لثلاثة محاور؛ الأول يقيس واقع دور الإدارة المدرسية في تنمية الوعي ب (البعد المعرفي، البعد المهاري، البعد الوجداني) للتخطيط الاستراتيجي لدى المعلمين، والمحور الثاني يقيس واقع دور الإدارة المدرسية في تنمية (البعد المعرفي، البعد المهاري، البعد الوجداني) للوعي التكنولوجي لدى المعلمين، أما المحور الثالث فيقيس التميز التنظيمي بمدارس التعليم الثانوي العام بمحافظة المنيا، وتم تطبيق الاستبانة على عينة قوامها (622) معلم ومعلمة من معلمي المدارس الثانوية بمحافظة المنيا بإدارتها التسع، وتوصلت نتائج الدراسة إلى أن واقع دور الإدارة المدرسية في تنمية الوعي بالتخطيط الاستراتيجي بأبعاده الثلاثة (البعد المعرفي،

البعد المهاري، البعد الوجداني) ذو فاعلية منخفضة، وأن واقع دور الإدارة المدرسية في تنمية البعد الوجداني (الاتجاهات) للوعي التكنولوجي لدى المعلمين ذو فاعلية متوسطة بينما جاء دور الإدارة المدرسية في تنمية البعدين (المهاري، والمعرفي) بفاعلية منخفضة.	
توصلت النتائج أيضاً إلى أن بعد تميز المرؤوسين من أبعاد التميز التنظيمي في مدارس الثانوية العامة بمحافظة المنيا احتل المرتبة الأولى بدرجة تحقق متوسطة، تلاه بعد تميز الثقافة التنظيمية بدرجة تحقق متوسطة أيضاً، وجاء في المرتبة الثالثة بعد تميز القيادة بدرجة تحقق متوسطة، يلي ذلك في المرتبة الرابعة بعد تميز الهيكل التنظيمي بدرجة تحقق منخفضة، وجاء في المرتبة الأخيرة بعد تميز الاستراتيجية بدرجة تحقق منخفضة، وكشفت النتائج عن وجود علاقة ارتباطية طردية موجبة بدرجة كبيرة ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين أبعاد الوعي بالتخطيط الاستراتيجي (المعرفي، والمهاري، والوجداني) وبين أبعاد التميز التنظيمي (تميز القيادة، وتميز الاستراتيجية، وتميز الثقافة التنظيمية)، وتميز المرؤوسين، وتميز الهيكل التنظيمي، ووجود علاقة ارتباطية طردية موجبة بدرجة كبيرة ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين أبعاد الوعي التكنولوجي (المعرفي، والمهاري، والوجداني) وبين أبعاد التميز التنظيمي (تميز القيادة، وتميز المرؤوسين، وتميز الاستراتيجية، وتميز الهيكل التنظيمي، وتميز الثقافة التنظيمية).	أهم النتائج والتوصيات
الأزوري،(2022)	الدراسة
هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على واقع عملية التخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية بأبعادها (تحليل وتصميم العمل، تخطيط الموارد البشرية، استقطاب الموارد البشرية، اختيار الموارد البشرية، تدريب وتطوير الموارد البشرية، تحفيز الموارد البشرية، إدارة وتقييم الأداء) في الإدارة العامة للتعليم بمحافظة جدة، والتعرف على مستوى التميز في الأداء المؤسسي من وجهة نظر الموظفين العاملين في الإدارة التعليم العام بمحافظة جدة.	أهداف الدراسة
التخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية بأبعادها (تحليل وتصميم العمل، تخطيط الموارد البشرية، استقطاب الموارد البشرية، اختيار الموارد البشرية، تدريب وتطوير الموارد البشرية، تحفيز الموارد البشرية، إدارة وتقييم الأداء).	المتغير المستقل
مستوى التميز المؤسسي	المتغير التابع
واعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي (التحليلي) بما يتناسب مع طبيعة أهدافها وفروضها. وتم توزيع استبانة إلكترونية تحتوي على (45) عبارة كأداة لجمع البيانات. تكون مجتمع الدراسة من (1085) موظفاً وموظفة، ولتحقيق أهداف الدراسة تم أخذ عينة عشوائية بسيطة من الموظفين والموظفات في الإدارة العامة للتعليم بمحافظة جدة. تم اختيار عينة الدراسة باستخدام طريقة العينة الجديدة، وتمت معالجتها باستخدام الحزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية (SPSS).	منهجية الدراسة
وتوصلت الدراسة إلى عدة نتائج أهمها: واقع تطبيق التخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية في الإدارة العامة للتعليم بمحافظة جدة والذي يتضمن الأبعاد السبعة: (التحليل، تصميم العمل، تخطيط الموارد البشرية، جذب الموارد البشرية، اختيار الموارد البشرية، تدريب وتطوير الموارد البشرية، تحفيز الموارد البشرية، إدارة وتقييم الأداء) الذي تم التوصل إليه). جاء مستوى أهمية الموارد البشرية والإدارة وتقييم الأداء متوسطاً 71.8%، وكان مستوى التميز في الأداء المؤسسي متوسطاً وبوزن نسبي (في الإدارة العامة للتعليم بمحافظة جدة حققت مستوى 71.4%). يوجد دور للتخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية في تحقيق التميز في الأداء المؤسسي من وجهة نظر العاملين بالإدارة العامة للتعليم بمحافظة جدة عند مستوى دلالة إحصائية (0.000).. كما لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين استجابات الموظفين العاملين في الإدارة العامة للتعليم بجدة فيما يتعلق بإسناد المتغيرات الشخصية والوظيفية وهي: (الجنس، العلاقة بين التخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية والتميز في العمل).	أهم النتائج والتوصيات

<p>(الأداء المؤسسي، العمر، المؤهل العلمي، المستوى الوظيفي، سنوات الخبرة). وفي ضوء النتائج توصلت الدراسة إلى عدد من التوصيات أهمها: مواصلة العمل على التخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية، الذي يحدد احتياجات الإدارة العامة للتعليم، ويستغل مواردها البشرية، ويرفع مستواها. من الكفاءة. والأداء، ويستمر في تبني الممارسات التي تزيد من تميز الأداء المؤسسي.</p>	
<p>عبد الناصر، (2022)</p>	<p>الدراسة</p>
<p>يهدف البحث إلى توضيح دور استراتيجية التكامل وانعكاسها في تحقيق التميز التنظيمي لتحديد التصميم المناسب للمنظمات الحديثة. لقد سلطت التغيرات التي طرأت على العالم الضوء على المشكلات التي تواجه الإدارة التقليدية، مما أدى إلى بناء منظمات ذات استراتيجيات متكاملة تمثل الحاضر، المعاصرة والمستقبلية القادرة على تحقيق أعلى درجات التميز والمساهمة في بنائها واستمراريتها والعمل على استدامتها. بالإضافة إلى ذلك يتضمن البحث إطاراً تحليلياً عملياً لآراء عينة مختارة من الموظفين في (وزارة التعليم العالي، دائرة البحث والتطوير الإداري)، حيث ضمت العينة (103) أفراد (مدراء الأقسام، مديرو الأقسام، مديرو الوحدات، الموظفون الإداريون). موزعة على عدة مستويات إدارية.</p>	<p>أهداف الدراسة</p>
<p>دور استراتيجية التكامل (التكامل الأمامي - التكامل الخلفي)</p>	<p>المتغير المستقل</p>
<p>التميز المؤسسي (القيادة- الموارد البشرية- العمليات- الاستراتيجية)</p>	<p>المتغير التابع</p>
<p>ولتحقيق هذا الهدف استخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي استخدام الاستبيان كأداة رئيسية مصممة بناء على المعايير الدولية وبما يتوافق مع البيئة العراقية لجمع البيانات والمعلومات ومعالجتها واختبار الفرضيات باستخدام عدد من الأدوات الإحصائية، فضلاً عن المقابلات الشخصية.</p>	<p>منهجية الدراسة</p>
<p>وتوصل البحث إلى مجموعة من الاستنتاجات والتوصيات المناسبة على منها أن قسم البحث والتطوير قام بتوظيف استراتيجية التكامل لتعزيز وإحداث المزيد من التغيير في عملية التميز التنظيمي، وكانت هذه النتائج متوافقة مع الفرضيات.</p>	<p>أهم النتائج والتوصيات</p>
<p>العلوي، (2023)</p>	<p>الدراسة</p>
<p>يهدف هذا البحث إلى التعرف إلى دور الموارد البشرية في تحقيق التميز المؤسسي دراسة حالة الشركة العمانية الهندية للأسمدة بأبعاده المختلفة (المعرفة البشرية- القدرات البشرية - المهارات البشرية و السلوكيات البشرية) على التميز المؤسسي.</p>	<p>أهداف الدراسة</p>
<p>دور الموارد البشرية بأبعاده (المعرفة البشرية- القدرات البشرية - المهارات البشرية و السلوكيات البشرية)</p>	<p>المتغير المستقل</p>
<p>التميز المؤسسي</p>	<p>المتغير التابع</p>
<p>وللوصول إلى أهداف البحث تم استخدام المنهج الوصفي، كما تم اعتماد المنهج التحليلي. وتمثلت مشكلة الدراسة في التساؤل التالي: ما دور الموارد البشرية في تحقيق التميز المؤسسي في الشركة العمانية الهندية للأسمدة؟ تكون مجتمع الدراسة من (320) موظفاً في الشركة العمانية الهندية للأسمدة. وللاختيار تم توزيع استبيانات على أفراد عينة الدراسة. ومن نتائج الدراسة أن عينة ميسرة المكونة من (200) موظف أظهرت أن مستوى المعرفة الإنسانية في الشركة العمانية الهندية للأسمدة كان مرتفعاً، ومستوى القدرات البشرية في الشركة العمانية الهندية للأسمدة مرتفعاً، وأن المهارات البشرية في الشركة العمانية الهندية للأسمدة كانت مرتفعة. كانت المهارات البشرية في الشركة العمانية الهندية للأسمدة عالية. وكانت السلوكيات البشرية في الشركة العمانية الهندية للأسمدة على مستوى عالٍ، والمستوى التميز المؤسسي في الشركة العمانية الهندية للأسمدة على مستوى عالٍ.</p>	<p>منهجية الدراسة</p>
<p>وأظهرت نتائج الدراسة وجود أثر إيجابي ذو دلالة إحصائية للموارد البشرية بأبعادها (المعرفة الإنسانية، القدرات البشرية، المهارات البشرية، السلوكيات الإنسانية) في تحقيق التميز المؤسسي (التميز في القيادة - التميز في تقديم الخدمات) في سلطنة عمان.. شركة الأسمدة. ومن توصيات الدراسة رفع المستويات</p>	<p>أهم النتائج والتوصيات</p>

المهارة اللازمة للعاملين. التعامل مع البرامج والتطبيقات المستخدمة في الشركة	
الدراسات الأجنبية	
Nermeen,2023	الدراسة
هدفت الدراسة إلى تقييم التميز التنظيمي وعلاقته بإدارة الموارد البشرية من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس.	أهداف الدراسة
إدارة الموارد البشرية	المتغير المستقل
التميز التنظيمي	المتغير التابع
وتم استخدام التصميم الارتباطي الوصفي. المكان: أجريت الدراسة في جميع الأقسام الأكاديمية بكلية التمريض جامعة بنها. المواضيع: شملت جميع الأقسام الأكاديمية المتاحة عدد أعضاء هيئة التدريس 103 في جميع الأقسام الأكاديمية بكلية التمريض جامعة بنها تم استخدام أداتين لجمع البيانات: استبيان التميز التنظيمي، استبيان إدارة الموارد البشرية	منهجية البحث
وأظهرت أن غالبية (91.3%) من أعضاء هيئة التدريس الأكاديميين ينظرون إلى مستوى عالٍ من التميز التنظيمي وأغلبهم (82.5%) ينظرون إلى المستوى العالي في إدارة الموارد البشرية. الخلاصة: خلصت الدراسة إلى أن، وجود علاقة ارتباطية موجبة ذات دلالة إحصائية عالية بين التميز التنظيمي الكلي وإجمالي الإنسان إدارة الموارد من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس. وأوصت الدراسة الكلية يجب على الإدارة تكثيف تدريب أعضاء هيئة التدريس على معايير إدارة التميز من خلال الندوات وورش العمل والمنتديات. بالإضافة إلى تقديم التغذية الراجعة المستمرة بشكل فردي للتدريس الأكاديمي للموظفين للتعرف على نقاط القوة والضعف في الأداء	أهم النتائج والتوصيات
Mohamad,2020	الدراسة
الهدف من هذا البحث هو دراسة تأثير مكونات إدارة الموارد على التنظيم	أهداف الدراسة
إدارة الموارد	المتغير المستقل
التنظيم	المتغير التابع
تم تطبيق الدراسة على المنظمات الصناعية في المدينة الصناعية. الاستبيان تم استخدامه لجمع البيانات تم اختيار عينة عشوائية بسيطة من مديري المنظمات للإجابة أسئلة الاستبيان التحكيم عليها من قبل 6 خبراء في صناعة البناء والتشييد في فلسطين، والذين تم الاستعانة بهم لمراجعة وقياس مدى وضوح وسهولة الفهم وشمولية الاستبيان.	منهجية البحث
ظهرت النتائج أن مكونات SHRM تؤثر على التنظيمي تفوق. وأوصت الدراسة بضرورة ربط المنظمة باستراتيجية إدارة الموارد البشرية (SHRM) الأنشطة التنظيمية الأخرى التي تؤدي إلى التميز.	أهم النتائج والتوصيات

الفصل الثاني: الإطار النظري

المبحث الأول: استراتيجية الموارد البشرية

1.1.2 تعريف: الإدارة الاستراتيجية

تعد الإدارة الاستراتيجية ضرورة وليس ترفاً ذلك لأنها تؤدي إلى رفع أداء المنظمات حاضراً ومستقبلاً وذلك إذا تم تطبيقها بشكل جيد وهذا ما تجمع عليه كل الشركات العالمية التي تستخدم أسلوب الإدارة الاستراتيجية.

يرى البعض بأنها مجموعة القرارات والتصرفات الناتجة عن البرامج والخطط المقترحة للتوصل للأهداف طويلة الأجر. (الجابري، 2013)

وقد عرف منتز بروج وواترز: (Mintzberg et Waters) على أنها نمط أو نموذج معين يعبر عن تدفق مجموعة من القرارات أو التصرفات، سواء كان هذا النمط نتاجاً لاستراتيجيات مقصودة أو مخططة، أو نتاجاً لاستراتيجيات غير مقصودة أو غير مخططة أو طارئة.

وحسب تعريف السلمي أنها الأسلوب الإداري المتميز الذي ينظر إلى المؤسسة في مجموعها نظرة شاملة في محاولة لتعظيم الميزة التنافسية التي تسمح لها بالتفوق في السوق واحتلال مكانة ومركز تنافسي قوي وذلك باتخاذ القرارات الاستراتيجية التي تأخذ في اعتبارها الفرص والمشكلات الحالية، وتهتم في نفس الوقت بالتعرف على المستقبل والإعداد للتعامل معه. (درة، 2014)

كما عرف هينجر وويلين (Wheleen et Hunger) الإدارة الاستراتيجية على أنها عملية تنمية وصيانة العلاقة بين المؤسسة والبيئة التي تعمل فيها من خلال تنمية أو تحديد غايات وأهداف واستراتيجيات نمو وخطط لمحافظة الأعمال المتعلقة بكل العمليات أو الأنشطة التي تمارسها هذه المؤسسة.

وجاء تعريف رو (Row) الذي يرى أن الإدارة الاستراتيجية تركز اهتمامها على البيئة الداخلية والخارجية للمؤسسة والهدف الرئيسي هو تحقيق التناسب بين قابليات المؤسسة (القوة والضعف) والبيئة الخارجية الفرص والتهديدات من أجل رسم الاستراتيجيات التي تؤدي إلى الحرية الرئيسية المحافظة على قيم المؤسسة، أي تحديد القيم الأساسية للأعمال والأهداف التي تتبناها المؤسسة. (الشاذلي، 2015)

كما عرفها بيروس وروبسون (Pearce et Robarson) أن الإدارة الاستراتيجية مجموعة من القرارات والأفعال ينتج عنها صياغة وتنفيذ استراتيجيات تم تصميمها للوصول إلى أغراض المنظمة.

ومما سبق يرى الباحث أن الاستراتيجية تتضمن ما هو أكثر من تخطيط مجموعة من التصرفات بمعنى أن الاستراتيجية الناجحة يمكن أن تبرز من داخل المؤسسة وبدون قصد، وبالتالي ففي الممارسة العملية تتكون استراتيجيات المؤسسة من مزيج من الاستراتيجيات المقصودة وغير المقصودة، مع الأخذ في الاعتبار أهمية أن تدرك الإدارة عملية بروز بعض الاستراتيجيات غير المقصودة، والتدخل في الوقت المناسب بوقف تطبيق الاستراتيجيات غير الناجحة، والعمل على تعزيز الاستراتيجيات الناجحة، هنا يجب توافر المقدرة على التفكير الاستراتيجي.

مما يعني هذا أن الإدارة الاستراتيجية هو كل ما يرغب به المهتمون للوصول إلى الحاجات في المستقبل القريب أو البعيد، أي تعامل الإدارة مع كل من الغايات والوسائل، بالنسبة للغايات فهي تشخيص

وتوصيف الرؤية المستقبلية في خلال عدة سنوات قليلة، أما كوسيلة فهو كيف يمكن توقع تحقيق هذه الرؤية، يمكن هنا التركيز على مهمة المؤسسة واستراتيجيتها، مع الاهتمام بالموارد البشرية المطلوبة لتمكينها من النجاح. (العنيزي، 2016)

2.1.2 دور استراتيجيات إدارة الموارد البشرية:

تتنوع وتختلف استراتيجيات إدارة الموارد البشرية وتتمثل فيما يلي: (عقون، 2017)

- اختيار الكفاءات القادرة على الابتكار والتطوير والتي تتصف بالأداء الجيد.
- تدريب مواردها البشرية على تكنولوجيا الأداء الإنتاجي والفني.
- تنمية ولاء العاملين وانتمائهم للمؤسسة من خلال تحسين بيئة العمل الملائمة.
- زيادة الإنتاجية من خلال تنمية القدرة والرغبة في العمل.

3.1.2 مكونات الإدارة الاستراتيجية للموارد البشرية

وسنحاول بشيء من الإيجاز هذه المكونات على النحو التالي: (Alpana2016)

1. الرؤية: هي الطريقة التي ترى بها الإدارة للمؤسسة المستقبل البعيد وبالتالي هي تعبر عن الطموحات المطلوب تحقيقها والتميز الواجب إحداثه، أي الغايات والآمال التي تهدف المؤسسة إلى تحقيقها في الأجل الطويل، فالرؤية أساس التغيير، ومن المهم ان يشارك جميع العناصر في وضعها، حيث يساعد ذلك على توحيد الجهود وتعزيز القدرة على الخلق والإبداع والإحساس بالمسؤولية تجاه الحاضر والمستقبل.

2. الرسالة: إن وجود أي مؤسسة مرتبط برسالة معينة تسعى لتحقيقها، وتشتق هذه الرسالة من البيئة التي تعمل فيها، أما بالنسبة لرسالة إدارة البشرية فهي ذلك الجزء المتعلق بالتعامل مع العنصر البشري في المؤسسة والذي يمثل جزءاً من رسالتها، ويلاحظ أن رسالة المؤسسة لا تتغير، باستمرار إلا أنها يمكن أن يتم تعديلها أحياناً كنتيجة للمتغيرات التي تحدث في الفرص والتحديات ونقاط القوة والضعف.

3. الأهداف: من أجل الولوج إلى الأهداف الاستراتيجية تحتاج المؤسسة إلى رسالة وكدليل للإدارة، حيث يجب أن تعرف الأهداف المطلوب تحقيقها بغية إنجازها وذلك في ضوء المسؤوليات المحددة والواجب القيام بها، ويقصد بالأهداف الاستراتيجية تلك النتائج المطلوب تحقيقها بالجهد الجماعي في الأجل الطويل، أما الأهداف التشغيلية فهي النتائج المطلوب تحقيقها في الأجل القصير

4.1.2 أبعاد الإدارة الاستراتيجية

أهم أبعاد الإدارة الاستراتيجية للموارد البشرية، وهي على التوالي: (Nermeen.A.Ahmed 2023)
تحليل الوظائف:

المقصود بالتحليل الوظيفي (الأعمال) هو عملية جمع وتحليل وتوليف المعلومات عن كل وظيفة بغرض التعرف على كل ما يتعلق بالوظيفة من حيث متطلباتها وخصائصها وطبيعتها من خلال الدراسة والملاحظة واستخدام الأساليب الحديثة. طرق. الأساليب العلمية المتوفرة في هذا المجال.

التحليل الوظيفي هو حجر الزاوية في قسم أو قسم الموارد البشرية. يشار إلى التحليل الوظيفي في جميع برامج الموارد البشرية. وأهم الاستخدامات هي كما يلي:

- تخطيط الموارد البشرية.
- التخطيط الوظيفي.
- التوظيف والاختيار.
- تطوير وتدريب.
- الأجر والثواب.
- تقييم الأداء والمتابعة الدورية.

1. تخطيط الموارد البشرية:

تخطيط الموارد البشرية، أو كما يطلق عليه باللغة الإنجليزية، تخطيط الموارد البشرية، هو النشاط الذي يستهدف العنصر البشري بشكل خاص، ويسعى إلى تحديد الأهداف التي تستغل هذا العنصر على النحو الأمثل، ويحدد سبل تحقيق ذلك، في ضوء دراسة الظروف الداخلية. وفهم العوامل الخارجية المؤثرة في العنصر البشري. العمل حيث يمثل عملية وضع إطار عام لاستراتيجية الموارد البشرية في ضوء الاستراتيجية العامة للمنظمة من خلال رسم طرق للممارسات المستقبلية المتعلقة بعمليات التوظيف والتعيين والاختيار والتدريب والتحفيز والترقيات، أسس التقييم على أساس الأداء المتميز والأجور وتحقيق السلامة الحماية من المخاطر، وبناء علاقات جيدة مع المؤسسات العاملة في نفس القطاع، ومع النقابات المسؤولة عن العمل.

2. التدريب:

التدريب هو عملية تهدف في المقام الأول إلى اكتساب الخبرة والمعرفة التي يحتاجها الإنسان، والحصول على المعلومات والبيانات التي يفتقر إليها، والاتجاهات المناسبة للسلطة والعمل، والمهارات والأنماط السلوكية المناسبة، بالإضافة إلى المهارات اللازمة والضرورية. عادات لزيادة معدل كفاءته في الأداء. ويمكن تعريفها أيضًا بأنها عملية مستمرة ومنتظمة ويهدف خلال حياة الأفراد في المقام الأول إلى تحفيز قدرات الأفراد على تحقيق درجة عالية من النمو والأداء المهني، من خلال تزويدهم بالمهارات والمعلومات المتعلقة بمجال تخصصهم أو عملهم.

التدريب كلمة مشتقة من كلمة المسار، والمسار هو المسار. وهذا يعني وضع الأفراد والجماعات المستهدفة على الطريق الصحيح حتى يتمكنوا من اتباعه والتعود عليه، يعرف التدريب اصطلاحاً بأنه نشاط مخطط يهدف إلى تطوير القدرات والمهارات الفنية والسلوكية والإدارية لدى الموظفين الأفراد لتمكينهم من الأداء الفعال والمثمر الذي يؤدي إلى تحقيق أهدافهم الشخصية وأهداف المنظمة بأعلى كفاءة ممكنة..

يمثل التدريب أهمية كبيرة للأفراد سواء كانوا باحثين عن عمل، أو يعملون في القطاع العام أو الخاص، أو يمتلكون عملاً مستقلاً، حيث يساعد التدريب على تحسين وتطوير كفاءات وقدرات الأفراد، كما يساهم في تطوير التواصل المهارات بين الأفراد. كما أنه يساعد الأفراد على تحسين قراراتهم وحل مشكلاتهم في العمل، ويساعد في تحفيز العاملين على تطوير أدائهم يسمح التدريب بتقليل نقاط الضعف لدى الأفراد ويتيح لهم فرص الترقى والتطوير بالإضافة إلى ذلك، يتيح التدريب تقليل معدل حوادث العمل ورفع مستوى الروح المعنوية لدى العاملين.

ولا تنعكس آثار التدريب على الأفراد بشكل خاص، بل تنعكس على أداء وإنتاجية المؤسسة التي تهتم بالتدريب وتطوير كفاءات وقدرات ومهارات موظفيها وتتمثل هذه الأهمية في زيادة الإنتاجية والأداء التنظيمي، وربط أهداف العاملين بأهداف المؤسسة يساهم التدريب في انفتاح المؤسسة على العالم الخارجي، من خلال مواكبة التطورات والمتغيرات البيئية الخارجية، سواء كانت اقتصادية أو اجتماعية أو تكنولوجية. يساهم التدريب في تجديد وإثراء المعلومات التي تحتاجها المؤسسة لصياغة أهدافها وتنفيذ سياستها. يؤدي التدريب إلى توضيح السياسات العامة للمؤسسة وبناء قاعدة لها فعالة للاتصالات والاستثمارات.

3. تقييم أداء العاملين:

يعرف تقييم الأداء بأنه إجراءات نظامية رسمية تقوم بها المنظمة لقياس جودة إنجاز الموظف لمهامه الوظيفية، وتقييم مدى دقة النتائج، وذلك بناءً على الصلاحيات الممنوحة للموظف والمسؤوليات الناتجة عن وظيفته. موضع.

ومن الجدير بالذكر هنا أن تقييم الأداء في بداية اعتماده من قبل المؤسسات كان سنوياً، إلا أن معظم المؤسسات في الآونة الأخيرة اتجهت إلى إجراء تقييم أداء ربع سنوي أو شهري أو حتى أسبوعي لموظفيها، وبغض النظر عن الطريقة أو الوقت الذي يتم فيه تقييم الأداء، تعتمد المؤسسة في إجراء التقييم، وتعتمد نتائج التقييم على إعطاء التغذية الراجعة المناسبة لكل موظف حسب تقييمه لتطوير نفسه وتحسين جودة عمله، وبناءً على ذلك يتم اتخاذ القرار المناسب والعدل بشأن الترقية الموظفين أو منحهم زيادات مادية، بالإضافة إلى استخدام نتائج التقييم لاتخاذ القرارات المتعلقة بالتدريب أو النقل أو إنهاء خدمات الموظفين.

المبحث الثاني: التميز التنظيمي

1.2.2 تعريف التميز التنظيمي:

يعرف التميز التنظيمي على أنه سعى المنظمات إلى استغلال الفرص الحاسمة التي يسبقها التخطيط الاستراتيجي الفعال والالتزام لإدراك رؤية مشتركة يسودها وضوح الهدف وكفاية المصادر والحرص على الأداء. ويتمثل التميز التنظيمي في تلك الجهود التنظيمية المخططة التي تهدف إلى تحقيق الميزات التنافسية الدائمة للمنظمة (عائشة 2015). ويعرف كذلك بأنه تحقيق المنظمة لمستويات متقدمة في الأداء المؤسسي في جميع المستويات الإدارية من خلال تحقيق الأهداف المنشودة بكفاءة وفاعلية، وتحقيق ميزة تنافسية في تقديم الخدمة أو السلعة. ويعبر التميز التنظيمي عن حالة من الإبداع الإداري والتفوق التنظيمي تحقق مستويات غير عادية من الأداء في المنظمة بما ينتج عنه نتائج وإنجازات تتفوق على ما يحققه المنظمات المنافسة، ويرضى عنها العملاء وكافة أصحاب المصلحة في المنظمة (2015 Ganratchakan).

وفي ضوء هذه التعريفات السابقة للتميز التنظيمي يمكن للباحث القول بأن التميز التنظيمي هو تحقيق الجودة والتحسين المستمر في أداء المنظمة؛ لتحقيق مخرجات متميزة تفوق توقعات العملاء وأصحاب المصلحة، ومن ثم تحقيق المنظمة لأهدافها بصورة فعالة تميزها عن باقي المنظمات.

2.2.2 مبادئ التميز التنظيمي:

التميز التنظيمي باعتباره ضرورة من ضرورات التطوير الإداري يتطلب رفع مستويات الأداء من خلال تطوير مهارات وقدرات العاملين، وأعضاء الهيئة الإدارية في المنظمة، وهذا بدوره يتطلب وجود تنظيم فعال تسوده روح الفريق والابتكار والمبادأة والمنافسة، بحيث يشعر كل فرد من الأفراد العاملين بأن المنظمة ملگًا له، إن هذا الشعور يدفع العاملين إلى بذل طاقتهم وجهودهم كافة وإعطاء كل ما لديهم من أجل تميز المنظمات ونجاحها وتمثل أهم هذه المبادئ فيما يلي: (مسيل، 2018)

- القيادة: سلوك القادة يخلق وحدة التوجه، ووضوحه في المنظمة، ويهيئ بيئة تشجع على التميز.
- تنمية العاملين ومشاركتهم: التميز هو مضاعفة مساهمة العاملين من خلال تطويرهم ومشاركتهم.
- التوجه نحو تحقيق النتائج: التميز هو تحقيق النتائج التي تسعد جميع أصحاب المصلحة.
- التوجه المتصل بالعميل : التميز هو إيجاد قيمة مستدامة للعملاء بحيث يمثل العميل الحكم الأخير على جودة المنتجات والخدمات.
- الإدارة بالعمليات: التميز هو إدارة المنظمة من خلال مجموعة من الأنظمة المترابطة والمشاركة، إضافة إلى الإدارة على أساس العمليات.
- استمرارية التعلم، والابتكار، والتحسين: التميز هو تحدي للوضع الراهن، وإحداث التغيير باستخدام عملية التعلم لخلق فرص الابتكار والتحسين.
- صنع القرار معتمداً على الحقائق: يتم صنع القرار واتخاذ داخل المنظمة بناء على الحقائق أو البيانات.

3.2.2 أبعاد التميز التنظيمي:

تتعدد وتنوع الأبعاد في كل دراسة طبقاً لوجهات نظر الباحثين وفي هذه الدراسة استعرض الباحث الأبعاد التالية: (مسيل، 2018)

1. تميز القيادة:

يعتبر التميز حالة من الإبداع الإداري والتميز التنظيمي الذي يحقق مستويات غير عادية من الأداء والتنفيذ في المنظمة، وينتج عن ذلك نتائج وإنجازات تتجاوز المستويات السابقة من الإنجاز والأداء، وتصل إلى رضا متلقي المنتج أو الخدمة.

إن الطريق إلى تحقيق التميز هو القيادة الناجحة، والتي تعني تحريك الأفراد في الاتجاه الذي يحقق مصالحهم طويلة المدى. القيادة الناجحة هي أسلوب ومهارة وعمل يهدف إلى التأثير في الآخرين القائد هو الشخص الذي يشغل منصباً رفيعاً في المجموعة ويُتوقع منه أن يؤدي عمله بطريقة تتفق مع هذا المنصب. القيادة هي التأثير الاستراتيجي على الآخرين للقيام بالأفعال التي يريد القائد إنجازها، وقدرة القائد على التأثير على الآخرين للعمل بحماس وثقة لإنجاز المهام الموكلة إليهم، والقدرة على إقناع الآخرين بمحاولة القيام بذلك. تحقيق أهداف معينة بحماس، أو عملية تحريك مجموعة من الأفراد في اتجاه محدد ومخطط له من خلال حثهم على العمل. ومن خلال اختيارهم تتمتع القيادة بعناصر مهمة، أولها القائد الذي يتمتع بشخصية مؤثرة، ومهارات لتحقيق هدف محدد، ومجموعة من الأفراد الضروريين لتحقيق الهدف. الرقابة هي عملية منهجية يتأكد من خلالها القادة من مدى تنفيذ الخطط وتحقيق الأهداف.

2. تميز الاستراتيجية:

إن التميز الاستراتيجي والجودة والإبداع في الأداء من أسس النجاح المؤسسي، حيث تلعب دوراً هاماً في خلق بيئة تفاعلية وإنتاجية عالية إن التركيز على جودة الأداء يعيد تشكيل القيادة والعمل الإداري في تطوير منهجية العمل وتحقيق أعلى مستويات الجودة والتميز. ولذلك، فإن إدارة الجودة والأداء مرتبطان يرتبط هذا البرنامج التدريبي ارتباطاً وثيقاً باستراتيجية المنظمة ورؤيتها، حيث يركز في المقام الأول على آليات تعزيز الأداء المؤسسي والوظيفي وربطه بالأهداف الاستراتيجية للمؤسسات سواء كانت صغيرة أو خاصة، وفق أحدث النماذج العالمية لتمييز الأداء، وهو يعتبر دافعاً نحو تحسين العمل وتحقيق التكامل الاستراتيجي وتعزيز الإبداع والابتكار. تحقيق الجودة في تعزيز كفاءة العمل والإنتاجية والتنافسية وتحقيق الأهداف الاستراتيجية وفق أعلى معايير التميز وإدارة الجودة.

3. تميز الهيكل التنظيمي:

يعتبر الهيكل التنظيمي الهيكل التنظيمي لأي مؤسسة أو منظمة، فهو يوضح الوحدات التنظيمية التي تتألف منها ضمن مستويات هرمية ترتبط ببعضها البعض بروابط سلطة تشمل التعليمات والأوامر والعلاقات. يقصد بالهيكل التنظيمي: هيكل يحدد الإدارات وأجزائها الداخلية، بحيث يحتوي على مستويات إدارية ضمن شكل هرمي، ويضمن الإطار المناسب للعمليات التشغيلية، والأداء المتوقع، ويتيح التنسيق والتحكم في الأنشطة. لغرض اتخاذ القرار من قبل الإدارة.

4. تميز الأفراد:

يعني أن الفرد المتميز يقدم لعمله الكثير، ويبذل فيه الجهد المُضاعف لتحقيق هدفه في العمل، حتى لو كان ما يتقاضاه من العمل لا يتناسب مع ما يحصل عليه كأجر، فالمتميز إنسان مسؤول وملتزم، فهو لا يتذمر، ولا يتهرب الأعباء، بل يزيل العقبات، وينفذ المهام ويتكسر الحلول، مهما كانت المشكلات صعبة.

الفصل الثالث: منهجية الدراسة (الطرق والإجراءات)

1.3 مجتمع الدراسة

يتكون مجتمع الدراسة من العاملين في صندوق تنمية الموارد البشرية بالمملكة العربية السعودية، حيث بلغ عددهم (578) موظفاً.

2.3 عينة الدراسة

اعتمدت الدراسة العينة الطبقية التناسبية الممثلة لمجتمع الدراسة، والتناسبة لتشمل صندوق تنمية الموارد البشرية بالمملكة العربية السعودية، حيث بلغ حجم العينة (262)، علماً بأن حجم العينة الممثلة استناداً إلى (النجار، النجار والزعيبي، 2013: 109) يجب أن يكون (234) استبانة، ولضمان أكبر تمثيل فقد تم توزيع (280) على صندوق تنمية الموارد البشرية بالمملكة العربية السعودية، استرجع منها (267) استبانة، وعند تدقيقها تبين أن (5) استبانات غير صالحة للتحليل، وبذلك يكون عدد الصالح منها والمقبول للتحليل هو (262)، والجدول (2) يوضح التفاصيل.

3.3 مصادر جمع البيانات

لتحقيق الغرض من الدراسة الحالية تم الاعتماد على مصدرين لجمع البيانات، هما:

المصادر الثانوية

وهي البيانات التي تم الحصول عليها من الكتب المتخصصة والمراجع العربية والأجنبية والدوريات والمقالات والتقارير، والأبحاث والدراسات السابقة، بالإضافة إلى الوثائق والنشرات ذات الصلة.

المصادر الأولية

وهي البيانات التي تم الحصول عليها من خلال أداة الدراسة (الاستبانة).

وتم التحقق من صدق الاتساق الداخلي لمتغيرات الدراسة باستخراج معاملات ارتباط كل بعد مع الدرجة الكلية لكل متغير الذي ينتمي إليه، واستخدم لذلك معامل ارتباط بيرسون (Pearson)، والجدول (4) يوضح ذلك:

الجدول (4): صدق الاتساق الداخلي لأداة الدراسة بحساب معامل ارتباط الدرجة الكلية للبعد مع الدرجة الكلية للمتغير

المتغير	البعد	معامل الارتباط مع الدرجة الكلية للمتغير
استراتيجيات إدارة الموارد البشرية	استراتيجية تحليل الوظائف	*0.777
	استراتيجية تخطيط الموارد البشرية	*0.933
	استراتيجية التدريب	*0.920
	استراتيجية تقييم أداء العاملين	*0.930
	استراتيجية التعويضات	*0.876
التميز التنظيمي	تميز القيادة	*0.885
	تميز الاستراتيجية	*0.872
	تميز الهيكل التنظيمي	*0.875
	تميز الأفراد	*0.874
	تميز الثقافة المنظمة	*0.873

* الارتباط دال عند مستوى (0.01).

يتضح من الجدول (4) أن جميع معاملات ارتباط الأبعاد مع الدرجة الكلية للمتغير الذي تنتمي إليه مرتفعة ودالة إحصائية، مما يشير إلى أنها مناسبة لأغراض الدراسة، ويدل ذلك على قوة التماسك الداخلي لأداة الدراسة.

4.3 ثبات أداة الدراسة

للتحقق من ثبات أداة الدراسة، تم حساب الاتساق الداخلي باستخدام معامل (كرونباخ ألفا) (Cronbach Alpha)، وذلك من أجل حساب معاملات الثبات لمتغيرات الأداة، والجدول (3) يوضح معامل الاتساق الداخلي لجميع متغيرات الدراسة، حيث تتراوح قيمة معامل (Alpha) بين (0 - 1).

الجدول (5): نتائج اختبار ثبات أداة الدراسة (معامل ثبات كرونباخ ألفا للاتساق الداخلي لمتغيرات وأبعاد الدراسة)

المتغير	العدد الفقرات	القيمة كرونباخ ألفا (α)
استراتيجيات إدارة الموارد البشرية	3	0.786
	3	0.850
	3	0.878
	3	0.839
	3	0.919
	15	0.955
التميز التنظيمي	3	0.913
	15	0.894
	3	0.689
	3	0.880
	3	0.814
	15	0.948

يوضح الجدول (3) أن (قيم معاملات الثبات قيم) كرونباخ ألفا لفقرات الدراسة تراوحت بين (0.689-0.974)، بالإضافة على أن الدرجة الكلية لجميع فقرات استراتيجيات إدارة الموارد البشرية كانت (0.955)، وللتميز المنظمي (0.948)، وبالتالي تكون جميع القيم أكبر من (0.60)، (حيث تشير القيمة $\alpha \geq 0.6$) إلى وجود درجة اتساق مقبولة، ويشير ذلك إلى أن جميع متغيرات الدراسة والأبعاد المشكلة لها تتمتع بدرجة ثبات مرتفعة، وهذا يعتبر مؤشراً على الاتساق بين فقرات أداة الدراسة، وموثوقية أداة الدراسة، وإمكانية الاعتماد عليها لإجراء التحليل الإحصائي.

5.3 الأساليب الإحصائية المستخدمة

التكرارات والنسب المئوية (Percentages and Replications).

5. المتوسطات الحسابية (Arithmetic mean)

6. الانحرافات المعيارية (Standard deviation)

7. اختبار الارتباط الخطي المتعدد (Multicollinearity Test)

8. اختبار معامل تضخم التباين (VIF) (Variance Inflation Factor)

9. تحليل الانحدار الخطي البسيط (Simple Linear Regression Analysis)

10. تحليل الانحدار المتعدد (Multiple Regression analysis)

11. التوزيع الطبيعي (Normal Distribution)
12. اختبار معامل الارتباط الذاتي (Autocorrelation)، (Durbin – Watson Test).
13. اختبار كرو نباخ ألفا (Cronbach's Alpha) لقياس درجة الاتساق الداخلي بين فقرات الاستبانة المستخدمة.
14. اختبار ديرين واتسون: (Durbin – Watson Test) الاختبار الارتباط الذاتي. ومدى قدرة النموذج على التنبؤ، (Autocorrelation)، ومدى قدرة النموذج على التنبؤ.
15. تحليل المسار عن طريق استخدام برنامج (The partial least squares path modeling) (Smart PLS)، بهدف اختبار الفرضية الرابعة واستخراج الأثر المباشر وغير المباشر بين متغيرات الدراسة.

الفصل الرابع: تحليل البيانات واختبار الفرضيات

1.4 وصف خصائص عينة الدراسة

الجدول (6): توزيع أفراد عينة الدراسة حسب متغير الجنس

المتغير	الفئة	التكرار	النسبة المئوية
الجنس	ذكر	215	82.1
	أنثى	47	17.9
	المجموع	262	100.0

الجدول (7): توزيع أفراد عينة الدراسة حسب متغير العمر

المتغير	الفئة	التكرار	النسبة المئوية
العمر	25 سنة فما دون	13	5.0
	26 – 35 سنة	122	46.5
	36 – 45 سنة	117	44.7
	46 سنة فأكثر	10	3.8
	المجموع	262	100.0

المؤهل التعليمي:

الجدول (8): توزيع أفراد عينة الدراسة حسب متغير المؤهل التعليمي

المتغير	الفئة	التكرار	النسبة المئوية
المؤهل التعليمي	دبلوم فأقل	12	4.6
	بكالوريوس	241	92.0
	ماجستير	9	3.4
	دكتوراه	0	0.0
	المجموع	262	100.0

الحالة الاجتماعية:

الجدول (9): توزيع أفراد عينة الدراسة حسب متغير الحالة الاجتماعية

المتغير	الفئة	التكرار	النسبة المئوية
الحالة الاجتماعية	أعزب	109	41.6
	متزوج	153	58.4
	المجموع	262	100.0

2.4 تحليل أسئلة الدراسة

النتائج المتعلقة باستراتيجيات إدارة الموارد البشرية، وتتضمن:

1- بعد استراتيجية تحليل الوظائف:

الجدول (10): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لفقرات استراتيجية تحليل الوظائف

رقم الفقرة	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الرتبة	الأهمية النسبية
1	يوجد في الصندوق وصف وظيفي (وصف أعمال ومهام الوظيفة) واضح ومحدد لكل وظيفة	4.16	0.67	1	مرتفعة
2	يحدد الوصف الوظيفي في الصندوق الواجبات والمسؤوليات لكل وظيفة	3.66	0.80	3	متوسطة
3	يحدد الوصف الوظيفي المواصفات والمؤهلات المطلوبة لشاغل كل وظيفة	3.94	0.74	2	مرتفعة
	المتوسط العام للفقرات	3.92	---	---	مرتفعة

يلاحظ من الجدول (10) وجود درجة مرتفعة من الموافقة على استراتيجية تحليل الوظائف، إذ بلغ المتوسط الحسابي العام للبعد (3.92)، وجاءت فقرتان بمستوى مرتفع وفقرة واحدة بمستوى متوسط، إذ تراوحت المتوسطات الحسابية بين (3.66 - 4.16)، وجاءت في المرتبة الأولى الفقرة (1) التي تنص على "يوجد في الصندوق وصف وظيفي وصف أعمال ومهام الوظيفة واضح ومحدد لكل وظيفة" بمتوسط حسابي (4.16) وانحراف معياري (0.67) وبدرجة مرتفعة، وفي المرتبة الثالثة والأخيرة جاءت الفقرة (2) التي تنص على "يحدد الوصف الوظيفي في الصندوق الواجبات والمسؤوليات لكل وظيفة" بمتوسط حسابي (3.66) وانحراف معياري (0.80) وبدرجة متوسطة.

2- بعد استراتيجية تخطيط الموارد البشرية

الجدول (11): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لفقرات استراتيجية تخطيط الموارد البشرية

رقم الفقرة	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الرتبة	الأهمية النسبية
1	يحدد صندوق حاجاتها المستقبلية من الموارد البشرية من حيث (النوع، المؤهل العلمي، التخصص، المهارات والخبرات) بشكل مدروس	4.17	0.81	1	مرتفعة
2	يحدد الصندوق حاجتها المستقبلية من الموارد البشرية من حيث الكم (العدد) بشكل مدروس	4.13	0.84	2	مرتفعة
3	يحدد الصندوق حاجتها المستقبلية من الموارد البشرية بناء على عمال ونشاطات وخدمات الصندوق المتوقعة مستقبلاً	3.64	1.22	3	متوسطة
	المتوسط العام للفقرات	3.98	---	---	مرتفعة

يلاحظ من الجدول (11) وجود درجة مرتفعة من الموافقة على استراتيجية تخطيط الموارد البشرية، إذ بلغ المتوسط الحسابي العام للبعد (3.98)، وجاءت فقرتان بمستوى مرتفع وفقرة واحدة بمستوى متوسط، إذ تراوحت المتوسطات الحسابية بين (3.64 - 4.17)، وجاءت في المرتبة الأولى الفقرة (1) التي تنص على "يحدد الصندوق حاجاتها المستقبلية من الموارد البشرية من حيث (النوع، المؤهل العلمي، التخصص، المهارات والخبرات) بشكل مدروس" بمتوسط حسابي (4.17) وانحراف معياري (0.81) وبدرجة مرتفعة، وفي المرتبة الثالثة والأخيرة جاءت الفقرة (3) التي تنص على "يحدد الصندوق حاجاتها المستقبلية من الموارد البشرية بناءً على أعمال ونشاطات وخدمات الصندوق المتوقعة مستقبلاً" بمتوسط حسابي (3.64) وانحراف معياري (1.22) وبدرجة متوسطة.

3- بعد استراتيجية التدريب

الجدول (12): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لفقرات استراتيجية التدريب

رقم الفقرة	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الرتبة	الأهمية النسبية
1	يحدد الصندوق متطلبات وبرامج التدريب للعاملين وفقاً لاستراتيجياتها وأهدافها وإمكاناتها وخططها المستقبلية	3.65	1.26	3	متوسطة
2	يركز التدريب على المعارف والمهارات الأدائية الأكثر تأثيراً على أهداف واستراتيجيات الصندوق	3.96	0.85	2	مرتفعة
3	يوفر الصندوق للعمليات التدريبية كافة الخبرات والمعدات اللازمة وبما يلائم موضوع التدريب	4.03	0.80	1	مرتفعة
	المتوسط العام للفقرات	3.88	---	---	مرتفعة

يلاحظ من الجدول (12) وجود درجة مرتفعة من الموافقة على استراتيجية التدريب، إذ بلغ المتوسط الحسابي العام للبعد (3.88)، وجاءت فقرتان بمستوى مرتفع وفقرة واحدة بمستوى متوسط، إذ تراوحت المتوسطات الحسابية بين (3.65 – 4.03)، وجاءت في المرتبة الأولى الفقرة (3) التي تنص على "توفر الصندوق لعملية التدريب كافة الخبرات والمعدات اللازمة وبما يلائم موضوع التدريب" بمتوسط حسابي (4.03) وانحراف معياري (0.80) وبدرجة مرتفعة، وفي المرتبة الثالثة والأخيرة جاءت الفقرة (1) التي تنص على "يحدد الصندوق متطلبات وبرامج التدريب للعاملين وفقاً لاستراتيجياتها وأهدافها وإمكاناتها وخططها المستقبلية" بمتوسط حسابي (3.65) وانحراف معياري (1.26) وبدرجة متوسطة.

4- بعد استراتيجية تقييم أداء العاملين:

الجدول (13): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لفقرات استراتيجية تقييم أداء العاملين

رقم الفقرة	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الرتبة	الأهمية النسبية
1	تتم عملية تقييم الأداء بناءً على أسس وضوابط ومعايير محددة	3.98	0.85	1	مرتفعة
2	يتم تقييم أداء العاملين بمقارنة الأداء الفعلي للموظف مع معايير الأداء	3.63	1.06	3	متوسطة
3	تهدف عملية تقييم الأداء إلى تقويم الإنجاز المتحقق وتحسين أداء العاملين	3.92	0.90	2	مرتفعة
	المتوسط العام للفقرات	3.84	---	---	مرتفعة

يلاحظ من الجدول (13) وجود درجة مرتفعة من الموافقة على استراتيجية تقييم أداء العاملين، إذ بلغ المتوسط الحسابي العام للبعد (3.84)، وجاءت فقرتان بمستوى مرتفع وفقرة واحدة بمستوى متوسط، إذ تراوحت المتوسطات الحسابية بين (3.63 – 3.98)، وجاءت في المرتبة الأولى الفقرة (1) التي تنص على "تتم عملية تقييم الأداء بناءً على أسس وضوابط ومعايير محددة" بمتوسط حسابي (3.98) وانحراف معياري (0.85) وبدرجة مرتفعة، وفي المرتبة الثالثة والأخيرة جاءت الفقرة (2) التي تنص على "يتم تقييم أداء العاملين بمقارنة الأداء الفعلي للموظف مع معايير الأداء" بمتوسط حسابي (3.63) وانحراف معياري (1.06) وبدرجة متوسطة.

5- بعد استراتيجية التعويضات:

الجدول (14): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لفقرات استراتيجية التعويضات

رقم الفقرة	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الرتبة	الأهمية النسبية
1	تتناسب تعويضات العاملين في الصندوق مع متطلبات العمل الذي يقومون به	4.06	0.86	1	مرتفعة
2	يقوم الصندوق بتحديث نظام تعويضاتها استجابة للمتطلبات البيئية التنافسية	4.00	0.86	3	مرتفعة
3	يحقق نظام التعويضات في الصندوق الرضا للعاملين	4.02	0.83	2	مرتفعة
	المتوسط العام لل فقرات	4.02	---	---	مرتفعة

يلاحظ من الجدول (14) وجود درجة مرتفعة من الموافقة على استراتيجية التعويضات، إذ بلغ المتوسط الحسابي العام للبعد (4.02)، وجاءت فقرات البعد بمستوى مرتفع، إذ تراوحت المتوسطات الحسابية بين (4.00 – 4.06)، وجاءت في المرتبة الأولى الفقرة (1) التي تنص على "تتناسب تعويضات العاملين في الصندوق مع متطلبات العمل الذي يقومون به" بمتوسط حسابي (4.06) وانحراف معياري (0.86) وبدرجة مرتفعة، وفي المرتبة الثالثة والأخيرة جاءت الفقرة (2) التي تنص على "يقوم الصندوق بتحديث نظام تعويضاتها استجابة لمتطلبات البيئة التنافسية" بمتوسط حسابي (4.00) وانحراف معياري (0.86) وبدرجة مرتفعة.

2.2.5 النتائج المتعلقة بالتميز المنظمي

1- بعد تميز القيادة:

الجدول (16): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لفقرات تميز القيادة

رقم الفقرة	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الرتبة	الأهمية النسبية
1	تمثل الإدارة العليا للصندوق القدوة والمثل للعاملين في ترسيخ معايير التميز	4.22	0.71	1	مرتفعة
2	تشجع الإدارة العليا للصندوق الإبداع والأداء المتميز والمتفوق لدى العاملين	4.19	0.73	2	مرتفعة
3	تلتزم الإدارة العليا في الصندوق بمضامين التميز القيادي من خلال (تفويض الصلاحيات وتحفيز العاملين والتواصل معهم وإعطائهم فرص النقد البناء).	4.13	0.80	3	مرتفعة
	المتوسط العام لل فقرات	4.18	---	---	مرتفعة

يلاحظ من الجدول (16) وجود درجة مرتفعة من الموافقة على تميز القيادة، إذ بلغ المتوسط الحسابي العام لبعدها (4.18)، وجاءت فقرات البعد بمستوى مرتفع، إذ تراوحت المتوسطات الحسابية بين (13-4.22)، وجاءت في المرتبة الأولى الفقرة (1) التي تنص على "تمثل الإدارة العليا للصندوق القدوة والمثل للعاملين في ترسيخ معايير التميز" بمتوسط حسابي (4.22) وانحراف معياري (0.71) وبدرجة مرتفعة، وفي المرتبة الثالثة والأخيرة جاءت الفقرة (3) التي تنص على "تلتزم الإدارة العليا في الصندوق بمضامين التميز القيادي من خلال (تفويض الصلاحيات وتحفيز العاملين والتواصل معهم وإعطائهم فرص النقد البناء)" بمتوسط حسابي (4.13) وانحراف معياري (0.80) وبدرجة مرتفعة.

2- بعد تميز الاستراتيجية

الجدول (17): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لفقرات تميز الاستراتيجية

رقم الفقرة	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الرتبة	الأهمية النسبية
1	يتبنى الصندوق استراتيجياتها في ضوء احتياجات وتطلعات أصحاب المصلحة (الإدارة العليا، المالكين، العاملين، الزبائن، الحكومة)	4.09	0.78	1	مرتفعة
2	يحدد الصندوق استراتيجياتها بعد دراسة مستفيضة لبيئاتها الداخلية والخارجية	3.65	1.14	3	متوسطة
3	يسعى الصندوق لتطوير استراتيجياتها ومتابعة تنفيذها	3.92	0.92	2	مرتفعة
	المتوسط العام للفقرات	3.89	---	---	مرتفعة

يلاحظ من الجدول (17) وجود درجة مرتفعة من الموافقة على تميز الاستراتيجية، إذ بلغ المتوسط الحسابي العام للبعدها (3.89)، وجاءت فقرتان بمستوى مرتفع وفقرة واحدة بمستوى متوسط، إذ تراوحت المتوسطات الحسابية بين (3.65-4.09)، وجاءت في المرتبة الأولى الفقرة (1) التي تنص على "تبنى الصندوق استراتيجياتها في ضوء احتياجات وتطلعات أصحاب المصلحة (الإدارة العليا، المالكين، العاملين، الزبائن، الحكومة)" بمتوسط حسابي (4.09) وانحراف معياري (0.78) وبدرجة مرتفعة، وفي المرتبة الثالثة والأخيرة جاءت الفقرة (2) التي تنص على "يحدد الصندوق استراتيجياتها بعد دراسة مستفيضة لبيئاتها الداخلية والخارجية" بمتوسط حسابي (3.65) وانحراف معياري (1.14) وبدرجة متوسطة.

3- بعد تميز الهيكل التنظيمي

الجدول (18): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لفقرات تميز الهيكل التنظيمي

رقم الفقرة	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الرتبة	الأهمية النسبية
1	يحق الهيكل التنظيمي للصندوق سهولة وانسيابية الاتصال بين الوحدات الإدارية والمستويات التنظيمية والرؤساء والمرؤوسين	4.15	0.82	2	مرتفعة
2	لدى الصندوق هيكل تنظيمي مرن قادر على التكيف مع المستجدات والمتغيرات ويستوعب إجراء التغييرات التي تحتاجها الصندوق	4.26	0.73	1	مرتفعة
3	يوضح الهيكل التنظيمي خطوط السلطة والمسؤولية الاتصال بين الرؤساء والمرؤوسين بما يساهم في أداء أعمال الصندوق وتحقيق أهدافها بكفاءة	3.65	1.19	3	متوسطة
	المتوسط العام للفقرات	4.02	---	---	مرتفعة

يلاحظ من الجدول (18) وجود درجة مرتفعة من الموافقة على تميز الهيكل التنظيمي، إذ بلغ المتوسط الحسابي العام للبعد (4.02)، وجاءت فقرتان بمستوى مرتفع وفقرة واحدة بمستوى متوسط، إذ تراوحت المتوسطات الحسابية بين (3.65 - 4.26)، وجاءت في المرتبة الأولى الفقرة (2) التي تنص على "لدى الصندوق هيكل تنظيمي مرن قادر على التكيف مع المستجدات والمتغيرات ويستوعب إجراء التغييرات التي تحتاجها الصندوق" بمتوسط حسابي (4.26) وانحراف معياري (0.73) وبدرجة مرتفعة، وفي المرتبة الثالثة والأخيرة جاءت الفقرة (3) التي تنص على "يوضح الهيكل التنظيمي خطوط السلطة والمسؤولية والاتصال بين الرؤساء والمرؤوسين بما يساهم في أداء أعمال الصندوق وتحقيق أهدافها بكفاءة" بمتوسط حسابي (3.65) وانحراف معياري (1.19) وبدرجة متوسطة.

4- بعد تميز الأفراد

الجدول (19): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لفقرات تميز الأفراد

رقم الفقرة	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الرتبة	الأهمية النسبية
1	يتسم العاملون بالحماس والدافعية لأداء مهامهم وتحقيق أهداف الصندوق	4.12	0.84	2	مرتفعة
2	يملك العاملون المهارات والمعارف اللازمة لأداء مهامهم بكفاءة وفعالية	4.16	0.81	1	مرتفعة
3	يسعى العاملون في الصندوق للقيام بواجباتهم وأداء مهامهم باحترافية عالية	4.08	0.90	3	مرتفعة
	المتوسط العام للفقرات	4.12	---	---	مرتفعة

يلاحظ من الجدول (19) وجود درجة مرتفعة من الموافقة على تميز الأفراد، إذ بلغ المتوسط الحسابي العام للبعد (4.12)، وجاءت فقرات البعد بمستوى مرتفع، إذ تراوحت المتوسطات الحسابية بين (4.08 – 4.16)، وجاءت في المرتبة الأولى الفقرة (2) التي تنص على "يملك العاملون المهارات والمعارف اللازمة لأداء مهامهم بكفاءة وفعالية" بمتوسط حسابي (4.16) وانحراف معياري (0.81) وبدرجة مرتفعة، وفي المرتبة الثالثة والأخيرة جاءت الفقرة (3) التي تنص على "يسعى العاملون في الصندوق للقيام بواجباتهم وأداء مهامهم باحترافية عالية" بمتوسط حسابي (4.08) وانحراف معياري (0.90) وبدرجة مرتفعة.

5- بعد تميز الثقافة المنظمة:

الجدول (20): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لفقرات تميز الثقافة المنظمة

رقم الفقرة	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الرتبة	الأهمية النسبية
1	يساهم ثقافة الصندوق في توجيه سلوك العاملين ورفع معدلات كفاءة الأداء	3.95	0.87	2	مرتفعة
2	يمنح ثقافة الصندوق العاملين الاستقلالية والثقة العالية لتحقيق أهداف العمل	3.94	0.91	3	مرتفعة
3	يساهم ثقافة الصندوق في غرس قيم التعاون والعمل الجماعي لدى العاملين	3.97	0.94	1	مرتفعة
	المتوسط العام للفقرات	3.96	---	---	مرتفعة

يلاحظ من الجدول (20) وجود درجة مرتفعة من الموافقة على تميز الثقافة المنظمة، إذ بلغ المتوسط الحسابي العام للبعد (3.96)، وجاءت فقرات البعد بمستوى مرتفع، إذ تراوحت المتوسطات الحسابية بين (3.94 – 3.97)، وجاءت في المرتبة الأولى الفقرة (3) التي تنص على "تساهم ثقافة الصندوق في غرس قيم التعاون والعمل الجماعي لدى العاملين" بمتوسط حسابي (3.97) وانحراف معياري (0.94) وبدرجة مرتفعة، وفي المرتبة الثالثة والأخيرة جاءت الفقرة (2) التي تنص على "يمنح ثقافة الصندوق العاملين الاستقلالية والثقة العالية لتحقيق أهداف العمل" بمتوسط حسابي (3.94) وانحراف معياري (0.91) وبدرجة مرتفعة.

الفرضية الرئيسية الأولى:

H_01 : لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$) لإستراتيجيات إدارة الموارد البشرية بدلالة أبعادها مجتمعة (تحليل الوظائف، تخطيط الموارد البشرية، التدريب، تقييم أداء

العاملين، التعويضات) في تحقيق التميز المنظمي في صندوق تنمية الموارد البشرية في المملكة العربية السعودية.

ولاختبار الفرضية الرئيسية الأولى، تم استخدام تحليل الانحدار الخطي المتعدد، وكانت النتائج كما يلي:
الجدول (26): نتائج تحليل الانحدار المتعدد لاختبار أثر أبعاد استراتيجيات إدارة الموارد البشرية مجتمعة في تحقيق التميز المنظمي

المتغير التابع	معامل الارتباط R	معامل التحديد R ²	F المحسوبة	درجات الحرية DF	الدلالة الإحصائية	أبعاد استراتيجيات إدارة الموارد البشرية	B	قيمة (T) المحسوبة	مستوى دلالة T
التميز المنظمي	0.900	0.811	219.072	5 256 261	*0.000	تحليل الوظائف	0.124	2.829	*0.005
						تخطيط الموارد البشرية	0.065	1.401	0.162
						التدريب	0.001	0.031	0.975
						تقييم أداء العاملين	0.370	7.523	*0.000
						التعويضات	0.399	9.291	*0.000

* ذات دلالة إحصائية عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$)

تشير نتائج تحليل الانحدار المتعدد الموضحة في الجدول (26) إلى أن العلاقة إيجابية وقوية بين استراتيجيات إدارة الموارد البشرية وبين التميز المنظمي حيث بلغت قيمة معامل الارتباط (R) (0.900)، وتأثير استراتيجيات إدارة الموارد البشرية في التميز المنظمي ذو دلالة إحصائية حيث بلغت قيمة (F) المحسوبة (219.072) وبمستوى دلالة (0.000). كما وتشير قيمة معامل التحديد (R^2) إلى أن (81.1) من التباين في التميز المنظمي يعود إلى استراتيجيات إدارة الموارد البشرية.

كما وتشير نتائج التحليل إلى وجود تأثير لكل من الأبعاد (تحليل الوظائف، تقييم أداء العاملين، التعويضات) في التميز المنظمي حيث بلغت قيم (T) المحسوبة لها على التوالي (2.829، 7.523، 9.291) والدلالات الإحصائية لها (0.005، 0.000، 0.000) ولم تظهر نتائج التحليل وجود تأثير دال إحصائياً لكل من بعدي (تخطيط الموارد البشرية، التدريب) في التميز المنظمي حيث بلغت قيم (T) المحسوبة لها على التوالي (1.401، 0.031) والدلالات الإحصائية (0.162، 0.975).

وبناء عليه، ترفض الفرضية العدمية من الفرضية الرئيسية الأولى وتقبل الفرضية البديلة التي تنص على:

H₀₁: يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$) لاستراتيجيات إدارة الموارد البشرية بدلالة أبعادها مجتمعة (تحليل الوظائف، تخطيط الموارد البشرية، التدريب، تقييم أداء العاملين، التعويضات) في تحقيق التميز المنظمي في صندوق تنمية الموارد البشرية في المملكة العربية السعودية.

ولاختبار الفرضيات الفرعية المتفرعة عن الفرضية الرئيسة الأولى تم استخدام تحليل الانحدار الخطي البسيط، وكانت النتائج كما يلي:

الفرضية الفرعية الأولى:

H₀₁₋₁: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$) لاستراتيجية تحليل الوظائف في تحقيق التميز المنظمي في صندوق تنمية الموارد البشرية في المملكة العربية السعودية.

الجدول (27): نتائج تحليل الانحدار البسيط لاختبار أثر استراتيجية تحليل الوظائف في تحقيق التميز المنظمي

المتغير التابع	معامل الارتباط R	معامل التحديد R ²	F المحسوبة	درجات الحرية DF	الدلالة الإحصائية	المتغير المستقل	B	قيمة (T) المحسوبة	مستوى دلالة T
التميز المنظمي	0.596	0.355	143.353	1 260 261	*0.000	تحليل الوظائف	0.648	11.973	*0.000

* ذات دلالة إحصائية عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$)

تشير نتائج تحليل الانحدار البسيط الموضحة في الجدول (27) إلى أن العلاقة إيجابية ومتوسطة بين تحليل الوظائف وبين التميز المنظمي حيث بلغت قيمة معامل الارتباط (R) (0.596)، وتأثير تحليل الوظائف في التميز المنظمي ذو دلالة إحصائية حيث بلغت قيمة (F) المحسوبة (143.353) وبمستوى دلالة (0.000). كما وتشير قيمة معامل التحديد (R²) إلى إن (35.5%) من التباين في التميز المنظمي يعود إلى تحليل الوظائف. كما وبلغت قيمة (T) المحسوبة (11.973) والدلالة الإحصائية لها (0.000)، مما يؤكد معنوية التأثير المعامل الانحدار (B) والبالغ قيمته (0.648).

وبناء عليه، ترفض الفرضية العدمية من الفرضية الفرعية الأولى وتقبل الفرضية البديلة التي تنص على:

H₀₁₋₁: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$) لاستراتيجية تحليل الوظائف في تحقيق التميز المنظمي في صندوق تنمية الموارد البشرية في المملكة العربية السعودية.

الفرضية الفرعية الثانية:

H₀₁₋₂: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$) لاستراتيجية تخطيط الموارد البشرية في تحقيق التميز المنظمي في صندوق تنمية الموارد البشرية في المملكة العربية السعودية. الجدول (28): نتائج تحليل الانحدار البسيط لاختبار أثر استراتيجية تخطيط الموارد البشرية في تحقيق التميز المنظمي

المتغير التابع	معامل الارتباط R	معامل التحديد R ²	F المحسوبة	درجات الحرية DF	الدلالة الإحصائية	المتغير المستقل	B	قيمة (T) المحسوبة	مستوى دلالة T
التميز المنظمي	0.752	0.565	338.129	1 260 261	*0.000	تخطيط الموارد البشرية	0.592	18.388	*0.000

* ذات دلالة إحصائية عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$)

تشير نتائج تحليل الانحدار البسيط الموضحة في الجدول (28) إلى أن العلاقة إيجابية مرتفعة بين تخطيط الموارد البشرية وبين التميز المنظمي حيث بلغت قيمة معامل الارتباط (R) (0.752)، وتأثير تخطيط الموارد البشرية في التميز المنظمي ذو دلالة إحصائية حيث بلغت قيمة (F) المحسوبة (338.129) وبمستوى دلالة (0.000). كما وتشير قيمة معامل التحديد (R²) إلى أن (56.5%) من التباين في التميز المنظمي يعود إلى تخطيط الموارد البشرية. كما وبلغت قيمة (T) المحسوبة (18.388) والدلالة الإحصائية لها (0.000)، مما يؤكد معنوية التأثير المعامل الانحدار (13) والبالغ قيمته (0.592).

وبناء عليه، ترفض الفرضية العدمية من الفرضية الفرعية الثانية وتقبل الفرضية البديلة التي تنص على:

H₀₁₋₂: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$) لاستراتيجية تخطيط الموارد البشرية في تحقيق التميز المنظمي في صندوق تنمية الموارد البشرية في المملكة العربية السعودية.

الفرضية الفرعية الثالثة:

H₀₁₋₃: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$) لاستراتيجية التدريب في تحقيق التميز المنظمي في صندوق تنمية الموارد البشرية في المملكة العربية السعودية.

الجدول (29): نتائج تحليل الانحدار البسيط لاختبار أثر استراتيجية التدريب في تحقيق التميز المنظمي

المتغير التابع	معامل الارتباط R	معامل التحديد R ²	F المحسوبة	درجات الحرية DF	الدلالة الإحصائية	المتغير المستقل	B	قيمة (T) المحسوبة	مستوى دلالة T
التميز المنظمي	0.747	0.556	329.003	1 260 261	*0.000	التدريب	0.594	18.138	*0.000

* ذات دلالة إحصائية عند مستوى $(\alpha \leq 0.05)$

تشير نتائج تحليل الانحدار البسيط الموضحة في الجدول (29) إلى أن العلاقة إيجابية مرتفعة بين التدريب وبين التميز المنظمي، حيث بلغت قيمة معامل الارتباط (R) (0.747) وتأثير التدريب في التميز المنظمي ذو دلالة إحصائية حيث بلغت قيمة (F) المحسوبة (392.003) وبمستوى دلالة (0.000). كما وتشير قيمة معامل التحديد (R²) إلى أن (55.6%) من التباين في التميز المنظمي يعود إلى التدريب. كما وبلغت قيمة (T) المحسوبة (18.138) والدلالة الإحصائية لها (0.000)، مما يؤكد معنوية التأثير لمعامل الانحدار (B) والبالغ قيمته (0.594).

وبناء عليه، ترفض الفرضية العدمية من الفرضية الفرعية الثالثة وتقبل الفرضية البديلة التي تنص على:

H₀₁₋₃: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية $(\alpha \leq 0.05)$ لاستراتيجية التدريب في تحقيق التميز المنظمي في صندوق تنمية الموارد البشرية في المملكة العربية السعودية.

الفرضية الفرعية الرابعة:

H₀₁₋₄: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية $(\alpha \leq 0.05)$ لاستراتيجية تقييم أداء العاملين في تحقيق التميز المنظمي في صندوق تنمية الموارد البشرية في المملكة العربية السعودية.

الجدول (30): نتائج تحليل الانحدار البسيط لاختبار أثر استراتيجية تقييم أداء العاملين في تحقيق التميز المنظمي

المتغير التابع	معامل الارتباط R	معامل التحديد R ²	F المحسوبة	درجات الحرية DF	الدلالة الإحصائية	المتغير المستقل	B	قيمة (T) المحسوبة	مستوى دلالة T
التميز المنظمي	0.857	0.735	722.099	1 260 261	*0.000	تقييم أداء العاملين	0.669	26.872	*0.000

* ذات دلالة إحصائية عند مستوى $(\alpha \leq 0.05)$

تشير نتائج تحليل الانحدار البسيط الموضحة في الجدول (30) إلى أن العلاقة إيجابية مرتفعة بين تقييم الأداء وبين التميز المنظمي حيث بلغت قيمة معامل الارتباط (R) (0.857) وتأثير تقييم أداء العاملين في التميز المنظمي ذو دلالة إحصائية حيث بلغت قيمة (F) المحسوبة (722.099) وبمستوى دلالة (0.000). كما وتشير قيمة معامل التحديد (R^2) الى ان (73.5) من التباين في التميز المنظمي يعود إلى تقييم أداء العاملين. كما وبلغت قيمة (1) المحسوبة (26.872) والدلالة الإحصائية لها (0.000)، مما يؤكد معنوية التأثير المعامل الانحدار (B) والبالغ قيمته (0.669).

وبناء عليه، ترفض الفرضية العدمية من الفرضية الفرعية الرابعة وتقبل الفرضية البديلة التي تنص على: H_{01-4} : لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$) لاستراتيجية تقييم أداء العاملين في تحقيق التميز المنظمي في صندوق تنمية الموارد البشرية في المملكة العربية السعودية.

الفرضية الفرعية الخامسة:

H_{01-5} : لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$) لاستراتيجية التعويضات في تحقيق التميز المنظمي في صندوق تنمية الموارد البشرية في المملكة العربية السعودية.

الجدول (31): نتائج تحليل الانحدار البسيط لاختبار أثر استراتيجية التعويضات في تحقيق التميز المنظمي

المتغير التابع	معامل الارتباط R	معامل التحديد R^2	F المحسوبة	درجات الحرية DF	الدلالة الإحصائية	المتغير المستقل	B	قيمة (T) المحسوبة	مستوى دلالة T
التميز المنظمي	0.852	0.726	690.584	1 260 261	*0.000	التعويضات	0.726	26.279	*0.000

* ذات دلالة إحصائية عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$)

تشير نتائج تحليل الانحدار البسيط الموضحة في الجدول (31) إلى أن العلاقة إيجابية مرتفعة بين التعويضات وبين التميز المنظمي، حيث بلغت قيمة معامل الارتباط (R) (0.852) وتأثير التعويضات في التميز المنظمي ذو دلالة إحصائية حيث بلغت قيمة (F) المحسوبة (690.584) وبمستوى دلالة (0.000). كما وتشير قيمة معامل التحديد (R^2) الى ان (72.6) من التباين في التميز المنظمي يعود إلى التعويضات. كما وبلغت قيمة (T) المحسوبة (26.279) والدلالة الإحصائية لها (0.000)، مما يؤكد معنوية التأثير لمعامل الانحدار (B) والبالغ قيمته (0.726).

وبناء عليه، ترفض الفرضية العدمية من الفرضية الفرعية الخامسة وتقبل الفرضية البديلة التي تنص على:

H₀1-5: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$) لاستراتيجية التعويضات في تحقيق التميز المنظمي في صندوق تنمية الموارد البشرية في المملكة العربية السعودية. وبناء عليه ترفض الفرضيات العدمية للفرضيات الفرعية الخمسة المنبثقة من الفرضية الرئيسة الرابعة وتقبل الفرضيات البديلة التي تنص على:

– H₀4-1: يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$) لاستراتيجيات إدارة الموارد البشرية في تحقيق التميز المنظمي في صندوق تنمية الموارد البشرية في المملكة العربية السعودية بوجود سلوك الكياسة لدى العاملين فيها.

– H₀4-2: يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$) لإستراتيجيات إدارة الموارد البشرية في تحقيق التميز المنظمي في صندوق تنمية الموارد البشرية في المملكة العربية السعودية بوجود سلوك الإيثار لدى العاملين فيها.

– H₀4-3: يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$) لإستراتيجيات إدارة الموارد البشرية في تحقيق التميز المنظمي في صندوق تنمية الموارد البشرية في المملكة العربية السعودية بوجود سلوك الروح الرياضية لدى العاملين فيها.

– H₀4-4: يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$) لإستراتيجيات إدارة الموارد البشرية في تحقيق التميز المنظمي في صندوق تنمية الموارد البشرية في المملكة العربية السعودية بوجود سلوك فضيلة المواطنة لدى العاملين فيها.

– H₀4-5: يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$) لإستراتيجيات إدارة الموارد البشرية في تحقيق التميز المنظمي في صندوق تنمية الموارد البشرية في المملكة العربية السعودية بوجود سلوك وعي الضمير لدى العاملين فيها.

الفصل الخامس: النتائج والتوصيات

1.5 نتائج الدراسة

1.1.5 نتائج اختبار فرضيات الدراسة

نتائج اختبار الفرضية الرئيسة الأولى: المتعلقة بدراسة أثر استراتيجيات إدارة الموارد البشرية بدلالة أبعادها مجتمعة (تحليل الوظائف، تخطيط الموارد البشرية، التدريب، تقييم أداء العاملين، التعويضات) في تحقيق التميز المنظمي لصندوق تنمية الموارد البشرية بالمملكة العربية السعودية، حيث كانت النتائج كما يلي:

1. وجود أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$) لاستراتيجيات إدارة الموارد البشرية بدلالة أبعادها مجتمعة (تحليل الوظائف، تخطيط الموارد البشرية، التدريب، تقييم أداء العاملين، التعويضات) في تحقيق التميز المنظمي لصندوق تنمية الموارد البشرية بالمملكة العربية السعودية.
2. ونستنتج من ذلك أن استراتيجيات إدارة الموارد البشرية ذات تأثير إيجابي في تحقيق التميز المنظمي بشكل عام، وأن أكثر الأبعاد تأثيراً كان استراتيجيات (تحليل الوظائف، تقييم أداء العاملين، والتعويضات)، وعليه فإن اهتمام صندوق تنمية الموارد البشرية بالمملكة العربية السعودية بهذه الاستراتيجيات بالإضافة إلى استراتيجيات تخطيط الموارد البشرية، والتدريب ومتابعة تنفيذها، من شأنه أن يساهم في تحقيق التميز المنظمي لصندوق تنمية الموارد البشرية بالمملكة العربية السعودية.
3. وجود أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$) لاستراتيجية تحليل الوظائف في تحقيق التميز المنظمي لصندوق تنمية الموارد البشرية بالمملكة العربية السعودية.
4. وتشير هذه النتيجة إلى أن ما تقوم به شركات صندوق تنمية الموارد البشرية بالمملكة العربية السعودية فيما يتعلق باستراتيجية تحليل الوظائف من وضع وصف وظيفي واضح ومحدد الأعمال، ومهام كل وظيفة وتحديد الواجبات والمسؤوليات لكل وظيفة، والمواصفات والمؤهلات المطلوبة الشاغل كل وظيفة من شأنه أن يؤدي إلى تحقيق التميز المنظمي لصندوق تنمية الموارد البشرية بالمملكة العربية السعودية.
5. وجود أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$) لاستراتيجية تخطيط الموارد البشرية في تحقيق التميز المنظمي لصندوق تنمية الموارد البشرية بالمملكة العربية السعودية.
6. ونستنتج من ذلك أن تبني صندوق تنمية الموارد البشرية بالمملكة العربية السعودية لاستراتيجية تخطيط الموارد البشرية من حيث تحديد احتياجاتها من الموارد البشرية والتنبؤ بها كما ونوعاً، وفي الوقت المناسب والمكان المناسب، وتأمينها بالمعارف والمهارات والخبرات المتميزة، وبما يتناسب مع طبيعة نشاطات المجموعة وأعمالها، له دور كبير في زيادة وتحسين معدل الأداء والإنتاج وتحقيق أهداف صندوق تنمية الموارد البشرية بالمملكة العربية السعودية وتطويرها وتميزها.
7. وجود أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$) لاستراتيجية التدريب في تحقيق التميز المنظمي لصندوق تنمية الموارد البشرية بالمملكة العربية السعودية. ويستدل من هذه النتيجة بأن اهتمام صندوق تنمية الموارد البشرية بالمملكة العربية السعودية ببرامج التدريب والتأهيل للعاملين، سواء الجدد أم الحاليين، على أنواع العمل المختلفة الإدارية أو المهنية أو أي

تكنولوجيا أو معدات أو أساليب عمل حديثة، وتوفير الخبرات اللازمة لذلك وضمن استراتيجيات مخططة وشاملة، من شأنه أن يساهم في رفع كفاءة العاملين وزيادة مستوى أدائهم، وبالتالي دعم التميز المنظمي لصندوق تنمية الموارد البشرية بالمملكة العربية السعودية.

8. وجود أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$) لاستراتيجية تقييم أداء العاملين في تحقيق التميز المنظمي لصندوق تنمية الموارد البشرية بالمملكة العربية السعودية. وتظهر هذه النتيجة نجاح صندوق تنمية الموارد البشرية بالمملكة العربية السعودية في بناء وتطبيق استراتيجية تقييم أداء العاملين، حيث نلاحظ أنها ومن خلال أثرها الكبير في تحقيق التميز المنظمي عملية مبنية على معايير واضحة ومحددة وهادفة إلى زيادة الإنجاز المتحقق وتحسين أداء العاملين وتعظيم إنتاجية المجموعة.

9. وجود أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$) لاستراتيجية التعويضات في تحقيق التميز المنظمي لصندوق تنمية الموارد البشرية بالمملكة العربية السعودية.

ويستدل من هذه النتيجة على الأثر الواضح لاستراتيجية التعويضات في تحقيق التميز المنظمي لصندوق تنمية الموارد البشرية بالمملكة العربية السعودية، حيث أن نظام التعويضات الفعال والعاقل الذي تعمل به المجموعة، والذي يتناسب مع ما يقوم به العاملون، وتحديثه بشكل دائم وبما يتناسب مع الظروف البيئية المحيطة وتغيراتها المختلفة، وتحسينه بشكل مستمر.

2.5 توصيات الدراسة

بناءً على النتائج والاستنتاجات التي توصلت لها الدراسة، فقد قدمت الدراسة مجموعة من التوصيات التي قد تلاقي اهتماماً لدى المهتمين ومتخذي القرار فيما يتعلق باستراتيجيات إدارة الموارد البشرية وتحقيق التميز المنظمي لدى العاملين، وبالتالي الحصول على أفضل نتائج الأعمال، ومن أهم هذه التوصيات ما يلي:

1. ضرورة الاستمرار بتطوير استراتيجيات فاعلة ومدروسة لإدارة الموارد البشرية، تشمل كافة مراحل الحياة الوظيفية للموظف، بحيث يتم من خلالها الاستفادة المثلى من العنصر البشري وبما يحقق أداء الأعمال وتحقيق الأهداف التنظيمية، مع الأخذ بعين الاعتبار احتياجات وتطلعات أصحاب المصلحة (الإدارة العليا، المالكين، العاملين، الزبائن، الحكومة)، وبعد دراسة مستفيضة لبيئتها الداخلية والخارجية، وتطوير تلك الاستراتيجيات ومتابعة تنفيذها باستمرار.

2. الاستمرار بالتخطيط الممنهج للموارد البشرية الذي يناسب تميز العمل وبناء على ما يتوقع أن تقوم به المنظمة من أعمال وخدمات مستقبلية، وذلك من خلال تحديد الصندوق لحاجاتها المستقبلية

من الموارد البشرية من حيث (النوع، المؤهل العلمي، التخصص، المهارات والخبرات) والكم (العدد) بشكل مخطط ومدروس.

3. استدامة الاهتمام بمواءمة وانسجام وتناغم استراتيجيات إدارة الموارد البشرية مع الاستراتيجية العامة للمنظمة ومع استراتيجيات الإدارات الأخرى، لتحقيق التكامل في أداء المهام والنشاطات والحصول على أفضل النتائج.

4. يعد تحليل العمل وتوصيف الوظائف المختلفة من أكثر الأمور مساهمة في أداء مهام ونشاطات المنظمة، لذا لا بد من متابعة تحديد واجبات ومسؤوليات كل وظيفة (وصف أعمال ومهام الوظيفة) بشكل دقيق وواضح، وكذلك تحديد المواصفات والمؤهلات المطلوبة لشاغل كل وظيفة، لما لذلك من أثر واضح على أداء الأدوار بأعلى درجات الكفاءة.

المراجع

أولاً: المراجع العربية

1. الأزوري، بودار خالد، (2022)، دور التخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية في تحقيق التميز المؤسسي، (رسالة ماجستير)، جامعة الملك عبد العزيز، جدة، المملكة العربية السعودية.
2. بيدوا، عبد النبي، (2023)، ممارسات إدارة الموارد البشرية وأثرها في تحقيق التميز المؤسسي "دراسة حالة المؤسسات العمومية الاستشفائية بآلف"، (مذكرة لنيل شهادة الماستر)، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية، جامعة أحمد رابعه، آدار.
3. درباله، رقية عيد، (2021)، دور الإدارة المدرسية في تنمية الوعي ببعض متطلبات تحقيق التميز التنظيمي بمدارس التعليم الثانوي العام بمحافظة المنيا، مجلة الادارة التربوية، الجمعية المصرية للتربية، ع31.
4. الصوالحة، أيوب أحمد، (2020)، أثر استراتيجيات إدارة الموارد البشرية على تحقيق التميز التنظيمي "دراسة تطبيقية على قطاع شركات الأدوية الأردنية"، مجلة دراسات وأبحاث، المجلة العربية في العلوم الإنسانية، م12، ع1، الأردن.
5. عامر محمد عبد الله أبو كروك، (2016)، أثر ادارة الموارد البشرية في تطبيق مبادئ ومفاهيم ادارة الجودة الشاملة "دراسة حالة شركة الأمن الغذائي 2010م - 2015م"، جامعة الزعيم الأزهرى ماجستير غير منشور.

6. عائشة سعدى، (2015)، دور التعلم التنظيمي في تفعيل إدارة التميز بالمنظمة، مجلة الحكمة للدراسات الاجتماعية، مؤسسة كنوز الحكمة للنشر والتوزيع، الجزائر، ع 30.
7. عبد الله ابراهيم عبد الله، (2022)، دور إدارة الموارد البشرية في تحقيق التميز المؤسسي (بالطبيق على مجموعة جياذ الصناعية 2019م)، مجلة العلوم الإنسانية والطبيعية، مجلة علمية محكمة.
8. عبد الله، محي محمد، (2022)، دور الادارة الاستراتيجية للموارد البشرية في تحقيق الأداء الحكومي المؤسسي " دراسة تطبيقية على وزارة العدل، مجلة البحوث الادارية، م40، ع3.
9. عبد الناصر، علك حافظ، (2022)، دور استراتيجية التكامل وأثرها في تحقيق التميز التنظيمي، "دراسة تطبيقية في دائرة البحث والتطوير، كلية الإدارة والاقتصاد، جامعة الشرقية.
10. العلوي، راشد محمد راشد، (2023)، دور إدارة الموارد البشرية في تحقيق التميز المؤسسي "دراسة حالة الشركة العمانية الهندسية للأسمدة، (رسالة ماجستير)، كلية الإدارة، جامعة الشرقية.
11. ليث، شاكراً أبو طيبخ، (2020)، دور مقدرات الموارد البشرية في تحقيق التميز التنظيمي "بحث تطبيقي في مديرية تخطيط النجف الشرف"، كلية الإدارة والاقتصاد، جامعة الكوفة.
12. مسيل، محمود عطا محمد على، (2018)، تصور مقترح للتميز التنظيمي بالمدارس المصرية في ضوء النماذج العالمية للتميز المدرسي، (رسالة ماجستير)، كلية التربية، جامعة بنها.
13. منهل عزيز محمود الخباز، (2016)، الإدارة الاستراتيجية وأثرها على إدارة التميز وانعكاس ذلك على الأداء التسويقي لبعض الشركات، مجلة ماريك، الأكاديمية العربية للعلوم والتكنولوجيا، م7، ع23.
14. ياسين كاسب الخرشنة وخالد خلف الزريقات ومحمود إبراهيم نور، (2013)، أثر عوامل التغيير على تحقيق التميز التنظيمي: شركة البوتاس العربية نموذجاً، دراسات- العلوم الإدارية، الأردن، مج40، ع2.

ثانياً: المراجع الأجنبية:

1. Alpana Agarwal and Prem Vrat: "A bio-inspired model of organizational excellence", Journal of Advances in Management Research, Vol. 13, Issue 2, 2016, pp.130-131
2. Ganratchakan Ninlawan and Sirilak Areerachakul: The Management Strategies for Excellence of the Schools under the Bureau of Special Education, Office of the Basic Education Commission, Procedia - Social and Behavioral Sciences, vol. 207, 2015, pp.290 – 295.

-
3. Mohamad Noor Al-Jedaiaha, (2023), The Effect of Strategic Human Resources Management (SHRM) on Organizational Excellence, Associate Professor, Faculty of Business, Business Administration Department, Jadara University.
 4. Nermeen. A.Ahmed, Ebtessam.S.Ahmed and Zienab.I.Ismail ,(2023), Organizational Excellence and its Relation to Human Resources Management as Perceived by Academic Teaching Staff, Nursing Administration Dept., Faculty of Nursing, Benha Univ., Benha, Egypt.
 5. Raquel R M Guimarães and Ernesto M Faria: Excellence with Equity: The importance of School Factors for Student Success in Unfavourable Circumstances, A Paper presented for the Satellite conference of the International Association for Statistical Education (IASE), July 2015, Rio de Janeiro, Brazil, p. 5.

إدارة الموارد البشرية وتأثيرها في نجاح المشاريع في الشركة السعودية للصناعات الأساسية (سابق) في المملكة العربية السعودية

لولوه عبد الرحمن الرويشد

ماجستير إدارة عامة، كلية الإدارة، جامعة ميد أوشن

lulwah.a.r@hotmail.com

وليد عبد الجواد سليمان صديق، الفيصل عبد الحميد محمد حسن

كلية الإدارة، جامعة ميد أوشن

المستخلص

تهدف الدراسة إلى بيان دور إدارة الموارد البشرية وتأثيرها في نجاح المشاريع في الشركة السعودية للصناعات الأساسية (سابق) في المملكة العربية السعودية. حيث تم استخدام المنهج الوصفي التحليلي باستخدام أداة الدراسة الاستبيان لعينة عشوائية مكونة من 100 موظف وكانت أهم النتائج 1. توجد علاقة إيجابية توضح إدارة الموارد البشرية وتأثيرها في نجاح المشاريع في الشركة السعودية للصناعات الأساسية (سابق) في المملكة العربية السعودية. 2. وجود علاقة إيجابية للتدريب في إدارة الموارد البشرية على تحقيق نجاح المشاريع في الشركة السعودية للصناعات الأساسية (سابق) في المملكة العربية السعودية. وبناء على النتائج فقد أوصت الدراسة بالاهتمام بالعاملين من خلال إدارة الموارد البشرية لتحسين ظروفهم المادية والمعنوية، واستخدام إدارة الموارد البشرية أساليب دقيقة للتعرف على مشاعر العاملين ورضاهم اتجاه العمل، وضرورة تفهم حاجات أي العاملين والموظفين في شركة سابق في المملكة العربية السعودية، وإشراك إدارة الموارد البشرية للموظفين في النقاشات والاجتماعات المتعلقة بالمستويات العليا.

الكلمات المفتاحية: إدارة الموارد البشرية، نجاح المشاريع، الشركة السعودية للصناعات الأساسية.

Human Resources Management in Project Success at the Saudi Basic Industries Corporation (SABIC)

Lulwah Abdulrahman Alruwayshid

Master of Public Administration, School of Management, Mid-Ocean University
lulwah.a.r@hotmail.com

Walid Soliman Sadek and Al-Faisal Abdul Hamid

School of Management, Mid-Ocean University

Abstract

The focus of the study is to explain the role of human resources management in the success of projects in the Saudi Basic Industries Corporation (SABIC) in the Kingdom of Saudi Arabia. The descriptive analytical application was used using the questionnaire study tool for a direct sample of 100 employees in the most important results: There is a relationship that has proven successful in human resources management to achieve the success of projects in the Saudi Basic Industries Corporation (SABIC) in the Kingdom of Saudi Arabia, There is a positive relationship in human resources management to achieving success in projects in the Saudi Basic Industries Corporation (SABIC) in the Kingdom of Saudi Arabia, After managing human resources in discussions and meetings related to senior levels.

Keywords: Human Resources Management, Project Success, Saudi Basic Industries Corporation.

1/1 مقدمة عامة

يشهد العالم العديد من التحولات الجذرية المتسارعة في شتى مناحي الحياة الاجتماعية والسياسية الاقتصادية، وقد فرضت تلك التحولات والتغيرات على المجتمعات والدول إعداد أفرادها لمواجهةها، والتعايش معها، وذلك عبر مؤسساتها المختلفة أن المنافسة التي تواجهها المنظمات أصبحت حقيقة واقعة في الآونة الأخيرة بفضل العديد من التغيرات التي شهدتها في بيئاتها على الصعيدين الداخلي والخارجي وعلى المستويين المحلي والعالمي وقد بدأت المنظمات تعي هذه المنافسة وتلمس زيادة

حدثها فضلاً عن ظهور العديد من المنافسين الجدد، مما دفعها للبحث عن استراتيجيات وسياسات متعددة تستطيع من خلالها أن تحقق ميزة تنافسية لها وأن تستمر بها. وفي ضوء محدودية الموارد وضغوط المواطنين وطلباتهم المتزايدة ومساءلتهم المستمرة، اتجهت المنظمات للاهتمام بمواردها البشرية كأساس لتحقيق الميزة التنافسية لها إضافة للعديد من المزايا التي تتحقق من خلال الاعتماد على هذه الموارد كمصدر للميزة التنافسية تعمل إدارة الموارد البشرية جنباً إلى جنب مع الإدارات كافة في المنظمة، مما يتطلب أن يكون لها استراتيجيات خاصة بها تتفق مع استراتيجيات المنظمة العامة واستراتيجيات الأقسام الوظيفية الأخرى، كما لا بد أن يكون لها برامج تنفيذية تسهم في تطبيق تلك الاستراتيجيات بهدف تحقيق إدارة العنصر البشري بفعالية وكفاءة أكبر تركز استراتيجية الموارد البشرية على حسن استخدام الشركة السعودية للصناعات الأساسية (سابك) لمواردها البشرية لتساعدها في الإبقاء على قدراتها التنافسية أو تحسينها في سوق العمل، فيعرفها (Dyer, 1984) بـ "أنها الخطة العامة والشاملة للمنظمة في استخدامها الفعال لأفرادها بغرض إنجاز مهمتها وتحقيق أهدافها"، ولوضع هذه الخطة فمن البديهي أن تسبق استراتيجية التكتيك لأهميتها وشموليتها فضلاً على أنها تشكل الإطار العام للبرنامج والأهداف المنبثقة عنها لاحقاً وأن تتبنى الشركة السعودية للصناعات الأساسية (سابك) في المملكة العربية السعودية استراتيجية القيادة في تخفيض التكاليف لتحافظ على قدراتها التنافسية وسط منافسات شديدة، وتحديات أدت بالشركة إلى تغيير استراتيجية موارد البشرية القديمة التي كانت تؤمن عمالة دائمة، فأصبحت تستخدم برامج تنفيذية جديدة تسهم في تخفيض العمالة أو ما يعرف أحياناً بالتصحيح ولتحقيق هذا الربط بين إدارة الموارد البشرية ونجاح الشركة لا بد أن يصبح دور إدارة الموارد البشرية استراتيجياً وأن يتحدد وضع الموارد البشرية بما يتفق مع الحاجات نجاح المشاريع بالشركة السعودية للصناعات الأساسية (سابك).

2/1 مشكلة الدراسة

في ضوء ما سبق عرضه وفي ضوء المتغيرات المعاصرة والتوجهات العالمية التي تؤكد أهمية العنصر البشري وضرورة الاهتمام به في مختلف المؤسسات وبخاصة المؤسسات الخدمية وفي ظل العولمة، والخصخصة، والمنافسة المحلية الإقليمية والدولية، والاتحادات والاندماجات، فقد أصبحت المنافسة التي تواجهها المنظمات والمؤسسات والهيئات حقيقة واقعة بفعل العديد من التغيرات التي شهدتها في بيئاتها على الصعيدين الداخلي والخارجي وعلى المستويين المحلي والعالمي. ولنجاح الشركة السعودية للصناعات الأساسية (سابك) في مواجهة هذه التغيرات فإن هذا يتطلب وجود تخطيطاً استراتيجياً للأهداف جيداً حيث تقوم إدارة الموارد البشرية في الشركة على تحديد عناصر القوة والضعف والفرص والتهديدات ودراسة المنافسين وذلك من خلال تحديد قدراتها الحالية والمستقبلية بما يضمن

لها تحقيق أهدافها وزيادة قدراتها على مواجهة المشكلات والتغلب على المنافسين لها بغرض الحصول على مزايا تنافسية نسبية وتحقيق الاستمرارية في تقديم خدماتها. وفي ضوء محدودية الموارد والتحديات الحالية والمستقبلية.

وبناء على ما سبق يمكن تحديد مشكلة الدراسة وصياغتها في شكل سؤال رئيسي يتمثل في الآتي:

ما دور إدارة الموارد البشرية وتأثيرها في نجاح المشاريع في الشركة السعودية للصناعات الأساسية (سابك) في المملكة العربية السعودية.

3/1 أسئلة الدراسة

- ومن خلال السؤال الرئيسي للدراسة يمكن اشتقاق عدد من الأسئلة الفرعية تتمثل فيما يلي:
- 1- ما طبيعة ومستوى أبعاد استراتيجيات إدارة الموارد البشرية والنجاح في تحقيق نجاح المشاريع في الشركة السعودية للصناعات الأساسية (سابك)؟
 - 2- هل هناك معوقات تواجه تحقيق الأهداف لإدارة الموارد البشرية في الشركة السعودية للصناعات الأساسية (سابك) تحول دون استغلالها والاستفادة منها في تدعيم مستوى القدرة التنافسية؟
 - 3- ما هو تأثير تطبيق التخطيط على دعم القدرة التنافسية في نجاح المشاريع بالشركة السعودية للصناعات الأساسية (سابك)؟
 - 4- ما أهم الخيارات والبدائل المتاحة لإدارة الموارد البشرية لتحقيق نجاح المشاريع مع واقع أداء الشركة؟
 - 5- ما أنسب استراتيجية موارد بشرية التي تعد أكثر توافقاً مع المستوى التنظيمي في إدارة المشاريع بشركة سابك؟

4/1 فرضيات الدراسة

بناء على تحديد مشكلة الدراسة وأسئلتها الفرعية وتحديد أهداف الدراسة يتم إعداد عدد من الفروض في سبيل الإجابة على تلك الأسئلة وتحقيق الأهداف المطلوبة تعد الفروض من أهم مراحل البحث العلمي ومرحلة حساسة لأنها تساعد على تحديد معالم البحث وتبسيطها وربطها بالإشكالية المتبناة وهي همزة وصل بين الجانب النظري والجانب الميداني إذ تعمل على تفسير العلاقة بين متغيرات الدراسة تعرف الفرضية بأنها: "تفسيرات مقترحة لعلاقة بين متغيرين أحدهما المتغير المستقل (السبب) والآخر المتغير التابع (النتيجة)".

فرضية الدراسة الرئيسية:

توجد علاقة إيجابية توضح إدارة الموارد البشرية وتأثيرها في نجاح المشاريع في الشركة السعودية للصناعات الأساسية (سابك) في المملكة العربية السعودية.

الفرضية الأولى: وجود علاقة إيجابية للتدريب في إدارة الموارد البشرية على تحقيق نجاح المشاريع في الشركة السعودية للصناعات الأساسية (سابك) في المملكة العربية السعودية.

الفرضية الثانية: وجود علاقة إيجابية للتحفيز في إدارة الموارد البشرية على تحقيق نجاح المشاريع في الشركة السعودية للصناعات الأساسية (سابك) في المملكة العربية السعودية.

الفرضية الثالثة: وجود علاقة إيجابية لتقييم الأداء في إدارة الموارد البشرية على تحقيق نجاح المشاريع في الشركة السعودية للصناعات الأساسية (سابك) في المملكة العربية السعودية.

5/1 متغيرات الدراسة

المتغير المستقل / إدارة الموارد البشرية.

المتغير التابع / التخطيط الاستراتيجي لإدارة المشاريع.

6/1 أهمية الدراسة

1/6/1 الأهمية العلمية:

تتمثل الأهمية العلمية للبحث في الآتي:

١- يعتبر المورد البشري من أهم الموارد التي يمكن أن تساهم في تحقيق التنمية الشاملة، ليس على مستوى الشركة السعودية للصناعات الأساسية (سابك) فحسب، بل على مستوى المجتمع بجمع مؤسساته، لذلك تأتي أهمية التعرف على هذا المورد حتى يمكن توجيهه والاستفادة منه للحصول على أقصى طاقاته ومهاراته.

٢- الأهمية الكبيرة في الفكر الإداري المعاصر بضرورة تكامل وتفاعل استراتيجية الشركة ككل، وما يحيط بها من بيئة خارجية وكيفية مواجهاتها للمتغيرات المختلفة.

٣- أن هناك ندرة إلى حد ما في الدراسات التي تناولت اعتبار الموارد البشرية أحد الاستراتيجيات الهامة التي يمكن من خلالها استخدام بعض المفاهيم، لتدعيم استراتيجية الشركة ككل، واستخدامها في دعم القدرة التنافسية الشركة السعودية للصناعات الأساسية (سابك).

٤- أهمية المتغيرات محل البحث والمتمثلة في التخطيط لإدارة الموارد البشرية حيث يساهم التخطيط الاستراتيجي بشكل فعال في استراتيجية الشركة السعودية للصناعات الأساسية (سابك).

٥- قلة الأبحاث التي تناولت موضوع إدارة الموارد البشرية في ودورها في إدارة المشاريع.

٦- تقديم مجموعة من التوصيات التي يمكن أن يسترشد بها القائمون على إدارة الموارد البشرية في الشركة السعودية للصناعات الأساسية (سابك) محل البحث في تطوير استراتيجيات الموارد البشرية.

2/6/1 الأهمية العملية التطبيقية:

تتمثل الأهمية العلمية للبحث في الآتي:

- 1- التعرف على أهم الاستراتيجيات التي يمكن أن تساهم في رفع كفاءة، ومستوى أداء الموارد البشرية.
- 2- التعرف على أهمية استراتيجية الموارد البشرية ودورها على تحقيق نجاح المشاريع بالشركة السعودية للصناعات الأساسية سابق.
- 3- بيان جوانب القوة والضعف، والتي قد تحول دون الوصول بالمورد البشري إلى التنمية المطلوبة لمواجهة متطلبات وتحديات الظروف الحالية التي يواجهها المجتمع.
- 4- التعرف على دور إدارة الموارد البشرية، ومكانها في المشروع أو الهيكل الإداري وما يمكن أن تؤديه في قطاع معين.
- 5- محاولة دراسة مدى جدوى استخدام عناصر التخطيط في إدارة الموارد البشرية في دعم القدرة التنافسية لنجاح المشاريع بأفضل الوسائل الضرورية لاستثمار الموارد.

7/1 أهداف الدراسة

يسعى الباحث من خلال هذه الدراسة في إطار مشكلتها وأهميتها واختبار فروضها إلى تحقيق الأهداف التالية:

1. تحديد علاقة الارتباط بين إدارة الموارد البشرية على تحقيق نجاح المشاريع لتحقيق ميزة تنافسية للشركة السعودية للصناعات الأساسية (سابك).
2. التعرف بأهمية استراتيجيات إدارة الموارد البشرية لنجاح المشاريع، بوصفها متغيرات مهمة في إدارة المشاريع بالشركة.
3. الكشف عن نمط استراتيجيات إدارة الموارد البشرية لدى عينة الدراسة، وفيما لو كانت مؤهلة لقيادة الشركة نحو النجاح للمشاريع.
4. قياس المعوقات البيئية الداخلية والخارجية التي تعوق تطبيق التخطيط للموارد البشرية لنجاح المشاريع.

5. الوقوف على المزايا والنتائج المحتملة من تأثير إدارة الموارد البشرية في الشركة السعودية للصناعات الأساسية (سابك).
6. التعرف على مقومات تطبيق التخطيط لإدارة الموارد البشرية ومدى توفر هذه المقومات في نجاح المشاريع للشركة السعودية للصناعات الأساسية (سابك).
7. التوصل إلى بعض النتائج والتقدم ببعض التوصيات والمقترحات التي تأمل مجموعة البحث أن تساهم في زيادة فعالية أنشطة إدارة الموارد البشرية نجاح المشاريع بالشركة السعودية للصناعات الأساسية (سابك).

8/1 حدود الدراسة

حدود مكانية: الشركة السعودية للصناعات الأساسية (سابك) في المملكة العربية السعودية.

حدود موضوعية: اقتصرت الدراسة على إدارة الموارد البشرية وتأثيرها في نجاح المشاريع في الشركة السعودية للصناعات الأساسية (سابك) في المملكة العربية السعودية.

حدود زمنية: 1445هـ.

حدود بشرية: العاملين في الشركة السعودية للصناعات الأساسية (سابك) في المملكة العربية السعودية.

9/1 منهج الدراسة

1/9/1 منهج الدراسة:

تم الاعتماد على المنهج الوصفي التحليلي في إعداد هذا البحث وذلك عن طري الحصول على البيانات الثانوية الضرورية لإتمام البحث بالإضافة إلى الحصول على البيانات الأولية للبحث وذلك باستخدام الطرق الكمية من خلال توزيع استبيان. اعتمد فريق البحث على نوعين من البيانات على النحو التالي:

2/9/1 أدوات الدراسة:

هي الأداة أو مجموعة الأدوات التي تستخدم في جمع البيانات والمعلومات من عينة البحث وطرق تحليلها لاستخلاص النتائج المتعلقة بدراسته، ويوجد العديد من الأدوات التي يستخدمها الباحثون في جمع البيانات والمعلومات وقد تم استخدام الاستبانة كأداة لجمع المعلومات عن طريق الاستبانة الإلكترونية.

10/1 المصطلحات والمفاهيم

إدارة الموارد البشرية:

هي مفهوم علمي واسع للإدارات البشرية المختصة بإدارة الموظفين والعمال حيث تعتبر نظام هام وفعال في الأنظمة الإدارية للمنظمات كما تسعى إدارة الموارد البشرية الحديثة إلى تنشيط الأهداف والمهارات الاجتماعية الأسرية والتنظيمية والإدارية والإنسانية.

إدارة المشروع:

هي عملية تخطيط وتنظيم والإشراف على تنفيذ المشروع، منذ بدايته وحتى اكتماله، للتأكد من اكتماله في الوقت المحدد، وفي حدود الميزانية، واستيفاء المتطلبات المحددة. وهو ينطوي على تنسيق الموارد، بما في ذلك الأشخاص والوقت والمال، لتحقيق أهداف المشروع وغاياته.

بيئة العمل:

هو مبنى الشركة السعودية للصناعات الأساسية (سابك) في المملكة العربية السعودية بالرياض والدوائر التابعة لها في مختلف الإدارات المكونة لها والذي يعتبر بمثابة المنزل الثاني للموظف والذي يقضي فيه أوقات طويلة ويحب الموظف أن تكون بيئة العمل جيدة لأن ذلك يشعره بالسعادة مما يجعله يقدم أفضل ما لديه ويساهم في رفع أداء وكفاءة الشركة السعودية للصناعات الأساسية (سابك) في المملكة العربية السعودية ورفع إنتاجيتها بفعالية مما ينعكس على تطور الشركة السعودية للصناعات الأساسية (سابك) في المملكة العربية السعودية.

11/1 الدراسات السابقة

دراسة (زاهر) (٢٠٢٢):

بعنوان: "تخطيط لتنمية الموارد البشرية الجامعية لتلبية احتياجات سوق العمل". هدفت الدراسة إلى فحص النظام القائم على تنمية الموارد البشرية الجامعية بجامعة العريش ووضع ملامح خطة مقترحة لتنمية الموارد البشرية الجامعية لتلبية احتياجات سوق العمل وقد توصلت الدراسة إلى عدة توصيات من أهمها: ضرورة تسيير سياسات وإجراءات الجامعة لتنمية الموارد البشرية الجامعية بهدف تلبية احتياجات سوق العمل باتباع آليات وسياسات تخطيطية وإعداد وتأهيل جامعي للطلاب وإرشاد أكاديمي مبني حسب احتياجات سوق العمل. ولقد استفاد البحث الحالي من هذه الدراسة عند كتابة الإطار النظري لواقع التخطيط للموارد البشرية بالجامعات.

دراسة (محمد ٢٠٢٢):

بعنوان "تصور مقترح لتطوير الموارد البشرية بالتعليم قبل الجامعي في ضوء الواقع المصري وبعض الخبرات العالمية". هدفت الدراسة إلى الوصول إلى تصور مقترح لتطوير الموارد البشرية بالتعليم قبل الجامعي في ضوء الواقع المصري وبعض الخبرات العالمية ، والكشف عن أهم معوقات تخطيط الموارد البشرية بمدارس التعليم قبل الجامعي، والتعرف على أهم التحديات التي تواجه الموارد البشرية في الوقت الحاضر وقد خلصت الدراسة إلى عدد من النتائج من أهمها : المركزية في صنع القرارات واتخاذها والتي تتعلق باستقطاب وتعيين الكوادر البشرية، وضعف مشاركة مديريات التعليم في التعيين والاختيار للوظائف إلى جانب عدم وجود سياسات واضحة لاستقطاب الكفاءات واختيار الكوادر البشرية. واستفاد البحث الحالي من هذه الدراسة في عرض معوقات التخطيط للموارد البشرية، ومقترحات التغلب عليها وفقا للتغيرات الحديثة.

دراسة (الزهراي ٢٠٢٠):

بعنوان: "عملية تخطيط الموارد البشرية وتطويرها" هدفت الدراسة إلى التعرف على إدارة الموارد البشرية في المؤسسات الخدمية؛ حيث يكون العاملون على صلة بتحقيق السياسات والأهداف والغايات وأيضاً التعرف على التطوير الوظيفي ومراحل البرنامج الوظيفي مما ينعكس على تطور عمل العامل بمرور الوقت وتكون المهمة الأولى لفريق التخطيط هي تحليل النقاط الآتية (الوظائف، النموذج الكمي للمؤسسة، والنموذج النوعي، والهيكل التنظيمي) وخلصت نتائج الدراسة إلى أن التخطيط من المهام الموكلة إلى إدارة الموارد البشرية وأنه بطبيعته يتفاعل مع المجتمع الداخلي والخارجي للمؤسسات التعليمية وهي قرارات تهدف إلى التنبؤ بالمستقبل كما أن التدريب والعمل يؤثران على العاملين بزيادة الإنتاجية والإبداع في العمل المؤسسي من حيث الكم والكيف إلى جانب أن رأس المال البشري يوفر تقييماً شاملاً للوضع الحالي والنظرة المستقبلية للقدرات البشرية المتوفرة في المستقبل. واستفاد البحث من هذه الدراسة عند كتابة الإطار النظري وبعض المصطلحات.

دراسة (صامويل ٢٠١٨):

بعنوان: "تخطيط الموارد البشرية كممارسة مهمة للتنبؤ بمتطلبات الموارد البشرية المستقبلية بالمؤسسات". هدفت الدراسة إلى تحديد أهمية تخطيط الموارد البشرية للمؤسسة من خلال مراجعة الأدبيات المختلفة حول أهداف تخطيط الموارد وعملية تخطيط الموارد البشرية وأهمية تخطيط الموارد البشرية للمؤسسة إلى جانب تحديد أهم ممارسات الموارد البشرية في المؤسسة؛ حيث تركز المؤسسات كثيراً على تخطيط الموارد البشرية لتحديد موقعها الحالي واحتياجاتها المستقبلية من

العاملين. وتوضح النتائج أن هناك علاقة وطيدة بين تخطيط الموارد البشرية ومتطلبات القوى البشرية التنظيمية، وبين تخطيط الموارد البشرية والأداء التنظيمي؛ ولذلك توصى الدراسة بضرورة استمرار المؤسسات في ممارسة التخطيط الفعال للموارد البشرية والمحافظة عليه؛ لأنه يلعب دوراً أساسياً في تحقيق أهداف المؤسسات.

دراسة (جورج ٢٠١٧):

بعنوان: "دور التخطيط للموارد البشرية في شبكة العمل للموارد البشرية". هدفت الدراسة إلى التعرف على الدور الاستراتيجي الذي تلعبه خطة الاستجابة الإنسانية في شبكة إدارة الموارد البشرية، إلى جانب التعرف على خطوات عملية الإدارة للموارد البشرية (التخطيط والتوظيف والانتماء والتنمية المهنية وتقييم الأداء والتعويض) وخلصت الدراسة إلى عدة نتائج منها: أن المؤسسات كما تحتاج إلى المعدات والموارد والمباني والتمويل فهي أيضاً تتطلب التخطيط للموارد البشرية مع التأكد من أن احتياجاتها يتم إشباعها بطريقة سليمة، ويشمل تخطيط الموارد البشرية وتحديد الاحتياج والتنبؤ بالاحتياجات المستقبلية؛ من أجل الحفاظ على نوعية متميزة تحقق أهداف المؤسسة في المستقبل.

دراسة (موفق ٢٠١٧):

بعنوان: "تخطيط الموارد البشرية ودوره في تحسين الإنتاجية". هدفت الدراسة إلى التعرف على الموارد البشرية والتي تعد من أهم مقومات الإنتاج في المؤسسات؛ نظراً لتطور أهمية الموارد البشرية وزيادة الاستثمارات الموجهة لتنميتها، خاصة مع التطورات المستقبلية العالمية في جميع المجالات العلمية. إلى جانب التعرف على دور التخطيط للموارد البشرية في المؤسسة من أجل تحسين الكفاءة الإنتاجية. ومن أهم النتائج التي توصلت إليها الدراسة أن جوهر تخطيط الموارد البشرية يكمن في الوصول إلى وضع خطة استراتيجية للقوى العاملة تركز أساساً على تحليل احتياجات المؤسسة وتحديد الأهداف المراد الوصول إليها بناء على حصر المعلومات الضرورية. ثم كيفية الوصول إلى هذه الأهداف أي تحديد الاستراتيجيات والطرق وبرامج العمل التي تمكن من التجسيد الفعلي لما هو مخطط.

دراسة (الشوابكة 2016):

تهدف الدراسة إلى التعرف على أثر استراتيجية إدارة الموارد البشرية في تحقيق الميزة التنافسية، من خلال استطلاع آراء المدراء التنفيذيين ومدراء الإدارات الوسطى ومدراء ورؤساء أقسام الموارد البشرية في قطاع الاتصالات الأردنية، وقد قام الباحث بإجراء دراسة مسحية استطلاعية لجميع الشركات العاملة في قطاع الاتصالات الأردنية، والتي تقدم خدمات الاتصالات الأرضية المحلية والدولية والخلوية والأنترنت وتعقب المركبات، وكان عددها 34 كما قام بتوزيع الاستبيانات على جميع مجتمع الدراسة حيث تم

توزيع 160 استبانة وتم استرجاع 130 استبانة كانت جميعها صالحة للتحليل، وتوصل الباحث إلى أن استراتيجية إدارة الموارد البشرية معنوياً في تحقيق الميزة التنافسية) تخفيض الكلفة، وتحسين النوعية، وزيادة المرونة، وزيادة الابتكارية (و وجود أثر ذي دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة $\alpha \geq 0.05$) (إدارة الموارد البشرية في تحقيق الميزة التنافسية) تخفيض الكلفة، وتحسين النوعية، وزيادة المرونة، وزيادة الابتكارية (توصي الدراسة الشركات أن تقوم بتدريب الموظفين باستمرار وذلك ليكونوا قادرين على التكيف والتعامل بمهارات عالية مع التغيرات البيئية، وتوصي الباحثين بعمل دراسات أخرى في قطاعات الصناعة المختلفة.

الفصل الثاني: الإطار النظري

القسم الأول: الإطار النظري لإدارة الموارد البشرية

أنشطة الموارد البشرية الأساسية:

تندرج أنشطة الموارد البشرية تحت خمس وظائف أساسية هي كما يلي:

1. التوظيف.

2. تعويض.

3. التطوير.

4. السلامة والصحة.

5. الموظف وعلاقات العمل.

الوظائف الأساسية الأربع لإدارة الموارد البشرية:

الوظائف الأساسية الأربعة لإدارة الموارد البشرية هي:

1. اكتساب الموارد البشرية: ويشمل ذلك تعيين المرشحين واختيار الشخص المناسب بناء على عملية تقييم دقيقة.

2. تنمية الموارد البشرية: وتشمل هذه المرحلة تدريب وتطوير العاملين.

3. الدافع: بعد تدريب الموظفين، يجب على مدير الموارد البشرية تشجيعهم على الأداء بأفضل ما لديهم من خلال تقديم التعويضات والمزايا.

4. الصيانة: المرحلة الأخيرة هي حيث يخلق قسم الموارد البشرية مكان عمل آمناً وصحياً.

أهمية إدارة الموارد البشرية:

تنبع أهمية الموارد البشرية في التنظيم من كونها أهم عناصر العملية الإنتاجية فيه ولا بد من توفر الكفاءات الجيدة القادرة على الأداء والعطاء المتميز لذلك يمكن القول أن توسع الإنتاج وتقديم الخدمات لا يكون بالتوسع الأفقي فقط زيادة عدد الموظفين وتقنية عالية من الآلات والمعدات أو الأجهزة والبرامج المستخدمة بل أن التوسع الرأسي للإنتاج هو مكمل للتوسع الأفقي وذلك برفع مستوى الكفاءة الإنتاجية عن طريق توفير الموارد البشرية المتحفزة والقابلة لعمليات التشكيل والتأهيل والتدريب وبذلك يكون التأهيل والتدريب هو التوسع الرأسي المقصود من العبارة السابقة ترتبط أهمية إدارة الموارد البشرية بأهمية العنصر البشري نفسه وبهذا إن إدارة الناس وليس إدارة الأشياء هي التي يجب أن تحتل الاهتمام الأول والرئيسي للإدارة في هذا الصدد وتعتبر الموارد البشرية هي العنصر الحاسم في تحقيق ما يسمى "بالميزة التنافسية للمؤسسات". « وتأتي أهمية الموارد البشرية من خلال ما أظهرته نتائج البحوث والدراسات السابقة التي تناولنا بالذكر في الفصل الأول من تلك الدراسة.

الإدارة السليمة للموارد البشرية تؤدي إلى النتائج التالية:

- تحسين الإنتاجية ورفع الأداء وتفجير الطاقات لدى العاملين.
- تزايد إدراك المديرين بأن قدرة المنظمة على التنافس.
- تحقيق التميز والإبداع بالاعتماد على رأس المال البشري لديها.
- تغير القيم الوظيفية لدى العاملين حيث يتطلعون إلى الاحترام والتقدير.
- تشجيع العاملين في المشاركة في صنع القرارات التي تتعلق بعملهم.

أهم العوامل التي أبرزت دور أهمية إدارة الموارد البشرية هي:

- اكتشاف أهمية العنصر البشري وأنه مورد رئيسي من موارد المنظمة.
- كبر حجم المنظمة ونموه وكبر عدد الموظفين.
- ظهور النقابات العمالية وتأثير ذلك على وضع الموظف وأنظمة العمل

أهداف إدارة الموارد البشرية:

- المساهمة في تحقيق أهداف المنظمة من توفير مناخ محفز للعمل.
- توظيف المهارات والكفاءات عالية التدريب والمتحفزة.
- زيادة الرضا الوظيفي وتحقيق الذات عند الموظفين إلى أعلى قدر ممكن.
- عمل نظام للحوافز والمكافآت كفاء وفعال.
- إيصال سياسات الموارد البشرية إلى جميع الموظفين في المنظمة.
- المساهمة في المحافظة على السياسات السلوكية وأخلاقيات العمل.

- إدارة وضبط عملية "التغيير" لتعود بالنفع على كل من المنظمة والموظف.
- الثقافة بشكل عام تلعب دور هام لذلك لا بد من نشر الثقافات التي تخدم هذه المواجهة ومنها ثقافة فريق العمل.
- خلق فرص عمل كافية في ميادين العمل وإتاحة الفرص للشباب الذي ظل عاطلاً عن العمل لسنوات طويلة.
- محاربة الاحتكار_شكلاً وموضوعاً للكفاءات الإدارية والفنية.
- مكافحة الفساد وتطبيق قانون الثواب والعقاب.
- الحالة النفسية للموارد البشرية أي كيفية مواجهة الأزمات النفسية التي تواجه العنصر البشري والحيولة دون التأثير على الإنتاج.

التحديات التي تواجه إدارة الموارد البشرية:

هذه التحديات وغيرها التي فرضتها خصائص وسمات القرن الحادي والعشرين كالعولمة وشدة المنافسة والتطور النوعي الشامل وثورة الاتصالات والمعلومات والتجارة الحرة يمكن القول بأن التحديات التي واجهت إدارة القوى البشرية أسهمت بشكل فاعل على ممارسات إدارة القوى البشرية بصورة أكثر مما كانت عليه قبل حلول هذه المتغيرات وإفراز أثارها المختلفة في جوانب الحياة الإدارية والتنظيمية على وجه الخصوص ويمكن إيجاز هذه التحديات بما يلي:

- 1- تحديات العولمة التنافسية: لقد أسهمت العولمة في خلق توسع في الأسواق العالمية بحيث أصبح المجتمع الإنساني قرية صغيرة.
- 2- التحديات التكنولوجية: لقد لعب التطور التكنولوجي وتحديات ثورة المعلومات والاتصالات دوراً مهماً في إحداث العديد من التطورات الاقتصادية والاجتماعية والحضارية.
- 3- إدارة الجودة الشاملة: لقد أسهم التحدي النوعي الشامل في مختلف مسارات إدارة الموارد البشرية من خلال بناء الاستراتيجيات التنظيمية لمختلف المنظمات العاملة بالتركيز على العنصر البشري وإيلاؤه أهمية كبيرة.

مفهوم استراتيجية الموارد البشرية

يُقصد باستراتيجية الموارد البشرية Human Resources Strategies أنها مخططات طويلة الأمد تركز على تنمية القوى العاملة ومتابعتها وتطويرها من خلال الاطلاع على المنظور التفكيرية المستقبلية، وتختلف استراتيجيات الموارد البشرية عن الموارد البشرية التقليدية في أنّ الأخيرة تهتم فقط في المعاملات التي تحدث على المدى القصير كالحصول على مزايا التأمين وتسجيل الموظفين وغيرها من الإجراءات أو الأنشطة الروتينية المعتاد عليها. بينما تتمحور تطلعات استراتيجيات الموارد البشرية

التي يضعها المختصون على ملائمة مؤهلات الموظفين أو القوى العاملة مع المتطلبات واحتياجات المنظمة على مستوى العديد من السنوات القادمة، وتقوم فكرتها على تطوير أداء الموظفين وتدريبهم ليس فقط لتحقيق مكاسب وأهداف المنظمة وإنما أيضًا لحصولهم على التطور المهني أو الوظيفي الذي يسعون إليه، وذلك من خلال مشاركة الخطط والقرارات المتعلقة بالقوى العاملة مع إدارة أو قيادة المنظمة، وتختلف استراتيجيات الموارد البشرية من القطاع العام إلى الخاص، لكن أهمية وجودها تشكل فارقًا في جودة بيئة العمل وطبيعتها والتي بدورها تؤثر على حركة سير العمليات الأساسية في المنظمة، هذا وتتضمن استراتيجية الموارد البشرية خطة للتأكد من التواجد على طاولة القرارات في المنظمة والحصول على آراء ومدخلات الأقسام الأخرى في الاستراتيجيات الخاصة والتي قد تؤثر عليهم بشكل عام.

أهمية استراتيجيات إدارة الموارد البشرية:

أن استمرار نجاح المنظمات تعتمد على قدراتها في خلق مزايا تنافسية صعبة التقليد من قبل المنافسين من هذه المصادر هي امتلاكها الموارد المادية والتكنولوجية والمعدات والتي قد تكون من السهل تقليدها من الآخرين، ولكن عندما تمتلك المنظمة موارد بشرية فعالة وناجحة، يكون من الصعب على المنافسين تقليد (Brown Stewart)، فالمنتجات والتكنولوجيا وحماية الأسواق. كلها يمكن أن تحقق التنافس ولكن الموارد البشرية تعمل على تحقيق استدامتها، بهذا سوف تمثل الموارد البشرية مورداً استراتيجياً مهماً من موارد المنظمة يحدد فرص البقاء والنجاح والنمو لها. وضرورة أن ينظر اليوم إلى العاملين على أنهم المقدرات الجوهرية التي تعطي الميزة التنافسية للمنظمات. لا سيما إذا كانوا يتمتعون بإمكانيات ومهارات خاصة ومميزة في عمليات اتخاذ القرار والإبداع بطريقة يمكن تقليدها من قبل المنافسين. كما أشار Caliskan إلى أن إدارة الموارد البشرية يمكن إن تساهم في خلق ميزة تنافسية مستدامة من خلال تطوير الكفاءات البشرية في المنظمات. مع إقامة الصلة بين الأهداف العامة للاستراتيجية الأعمال واستراتيجية الموارد البشرية وتنفيذها. وكما أن استراتيجية الموارد البشرية تشكل أحد المدخلات وفي ضوء ذلك نوضح أن هناك مجموعة من النقاط الأساسية التي يمكن من خلالها أن تجنيها المنظمة عبر استراتيجية إدارة الموارد البشرية:

- ضمان التنسيق والتعاون بين إدارة الموارد البشرية والإدارة العليا بالمنظمة، وتبادل التأثير لكل طرف على الآخر. وضمان أخذ الإدارة العليا نقاط القوة والضعف في الموارد البشرية والفرص والتحديات الخارجية في الحسبان عند تحديد وتنفيذ استراتيجيات المنظمة لإدارة الموارد البشرية الدور الأساسي في تحقيق الجودة والنجاح للمنظمة من خلال توفير الظروف الملائمة للأفراد العاملين ليكونوا مبدعين وأكفاء في تلبية رغبات العميل.

- ذلك تظهر أهميتها من خلال وظيفتها التي تنجزها والتي تحقق الاستعمال الأمثل والأكثر فاعلية للأفراد وهم الموظفون من أجل إنجاز الأهداف التنظيمية والفردية.
- وهناك من يؤكد أن التغيير الكبير والأكثر إثارة للدهشة في دور إدارة الموارد البشرية اليوم هو الشراكة المتزايدة في تطوير وتنفيذ الاستراتيجية على مستوى المنظمة أن هذه الأهمية والنقاط.

استراتيجية إدارة الموارد البشرية:

- ✓ تعني إدارة الموارد البشرية، أما استراتيجية إدارة الموارد البشرية هي الخطة التي تؤدي إلى تنفيذ وظائف مختلفة في قسم الموارد البشرية في المنظمة.
- ✓ كانت إدارة الموارد البشرية في يوم من الأيام وظيفة إدارية إلى حد كبير تركز على المسؤوليات اليومية مثل تعيين الموظفين واختيارهم وإدارة مزايا الموظفين.
- ✓ تتطلب ظروف سوق العمل المتغيرة والتفكير التجاري الجديد استراتيجيات أعمال الموارد البشرية التي تشمل توظيف الأشخاص المناسبين والاحتفاظ بهم، فضلاً عن توفير القيادة الأخلاقية والثقافية.
- ✓ استراتيجية إدارة الموارد البشرية هي عملية موجهة نحو المستقبل لتطوير وتنفيذ برامج الموارد البشرية التي تعالج مشاكل العمل وتحلها وتساهم بشكل مباشر في أهداف العمل الرئيسية طويلة الأجل.
- ✓ تتيح لك استراتيجية الموارد البشرية تعظيم إمكانات موظفيك أثناء مواءمة جميع أنشطة الموارد البشرية بحيث تتوافق مع أهدافك التنظيمية.
- ✓ تساعد في كيفية تعلم كيفية تحليل مهارات القوى العاملة لديك والتنبؤ باحتياجات شركتك على إنشاء استراتيجية فعالة للموارد البشرية وتحقيق أهداف شركتك بشكل أفضل.

الأمثلة على استراتيجيات الموارد البشرية:

يمكن أن تشمل استراتيجيات الموارد البشرية فيما يلي:

1. رواتب تنافسية.
2. حزم المزايا الشاملة.
3. التركيز على رفاهية الموظف.
4. الفرص الترويجية.

التخطيط الاستراتيجي وإدارة الموارد البشرية:

يمثل التخطيط الاستراتيجي تحديات وفرصاً كبيرة لمتخصصي الموارد البشرية. يشارك جميع قادة الموارد البشرية تقريباً في أكبر الشركات العالمية في اتخاذ القرارات الاستراتيجية ويشاركون في فريق استراتيجية المنظمة، ويفيد غالبية متخصصي الموارد البشرية أن التخطيط الاستراتيجي جزء من وظيفتهم. في المقابل، لا يشارك متخصصو الموارد البشرية في العديد من المؤسسات المتوسطة والصغيرة في التخطيط الاستراتيجي التنظيمي أو الوظيفي. وبالتالي، لتحقيق أهداف الموارد البشرية الاستراتيجية طويلة الأجل يجب أن تكون لاعباً رئيسياً في عملية التخطيط الاستراتيجي للمؤسسة، قد تحتاج بعض إدارات الموارد البشرية إلى إقناع الإدارة العليا بالقيمة والمساهمة التي يمكن أن تقدمها الموارد البشرية.

تطوير استراتيجية إدارة الموارد البشرية:

يشمل دور الموارد البشرية وضع خطة لمبادرات الموارد البشرية لتحقيق وتعزيز السلوكيات والثقافة والكفاءات اللازمة لتحقيق الأهداف التنظيمية.

تشمل الأهداف الموجهة نحو النتائج على نطاق واسع ما يلي:

- التقييم الصحيح لاحتياجات التوظيف والمهارات والحفاظ على التدريب محدثاً.
- تطوير الأجور والمزايا التنافسية والحفاظ عليها.
- إدارة الأداء وتصميم نظام المكافآت الذي يحفز الموظفين.
- معرفة ما يفعله المنافسون لتوظيف المواهب والاحتفاظ بها.
- توفير التدريب، بما في ذلك الأخلاقيات، مما يعزز قيم الهيئة.

إنشاء استراتيجية إدارة الموارد البشرية:

تتمثل أهم الخطوات لإنشاء استراتيجية إدارة الموارد البشرية في النقاط التالية:

1- فهم أهداف منظماتك:

- ترتبط استراتيجية إدارة الموارد البشرية الجيدة ارتباطاً وثيقاً بالأهداف التنظيمية، لذلك من المهم أن نفهم أولاً أهداف الشركة ورسالتها. العمل عن كثب مع الإدارة أو المديرين التنفيذيين لتوضيح أهداف الشركة قصيرة وطويلة الأجل للنمو.

2- تقييم قدراتك الحالية:

- قم بعمل جرد للمهارات لكل موظف لتحديد الأفراد المهرة في مجالات معينة. قد يساعدك هذا على فهم أفضل لكيفية مساهمة موظفيك في الأهداف الرئيسية للشركة. يساعدك أيضاً على

التعرف على نقاط القوة في الشركة، والتي يمكنك استخدامها لصياغة استراتيجية موارد بشرية أكثر تحديدا وفعالية.

3- قم بإجراء تحليل SWOT:

• بعد تقييم الموظفين الفرديين، قم بإجراء تحليل سوات SWOT، وهو أسلوب تخطيط استراتيجي يستخدم لتحديد نقاط القوة والضعف الداخلية للمؤسسة والتهديدات والفرص الخارجية. يمكنك استخدام هذا التحليل للاستفادة من نقاط القوة في شركتك من أجل الاستفادة من الفرص المتاحة في السوق بالإضافة إلى ذلك، من خلال تحديد التهديدات ونقاط الضعف، يمكنك وضع خطة للتغلب عليها أو تقليل تأثيرها.

4- تحليل قدراتك بالمقارنة مع تحليل SWOT:

• قم بتقييم قدرة شركتك - وعلى وجه التحديد أنت فريق - على مساعدتك في الاستفادة من الفرص وإدارة التهديدات بشكل فعال. حدد الطرق التي يمكن لشركتك من خلالها إعداد الموظفين بشكل أفضل لخدمة أهداف المنظمة.

5- تقييم احتياجات الموارد البشرية المستقبلية:

• قم بتقييم ما ستحتاجه من الموظفين في المستقبل للاستفادة من الفرص وتقليل التهديدات وتحقيق أهداف الشركة يجب أن تكون قادراً على تحديد:
أ- ما هي الوظائف الجديدة التي سوف تحتاج إلى شغلها.
ب- وما هي المهارات التي سيحتاج الموظفون الحاليون للحصول عليها لملء الوظائف الجديدة.
ت- ما إذا كنت تستخدم قدرات موظفيك الحاليين بشكل كافٍ.
ث- ما إذا كان متخصصو الموارد البشرية الحاليون لديك وممارسات التوظيف التي يستخدمونها يمكن أن تستوعب النمو اللازم.

6- تقييم ما إذا كانت الأدوات الإضافية ضرورية:

• عمل على مع قسم تكنولوجيا المعلومات (IT) لإجراء تدقيق لأجهزة وبرامج الهيئة. حدد ما إذا كانت هناك أدوات متاحة تمكن موظفيك من أداء وظائفهم بشكل أكثر فعالية.

7- تنفيذ الاستراتيجية:

• بعد الانتهاء من التحليل وإكمال التقييم لما تحتاجه، حان الوقت لبدء توسيع قوتك العاملة وتطوير مهارات موظفيك الحاليين لتلبية احتياجات الشركة بشكل أفضل. قم بتنفيذ الاستراتيجية إدارة الموارد البشرية الخاصة بك عن طريق القيام بما يلي:
أ- توظيف المتقدمين: ابدأ البحث عن المرشحين الذين لديهم المهارات التي حددتها خلال مرحلة التحليل.

ب- تنظيم عملية الاختيار: إجراء المقابلات وتحديد المرشحين المناسبين هو عنصر أساسي في العملية. ستحتاج إلى تحديد الأسئلة والاختبارات ذات الصلة لتقييم المرشحين وقدراتهم.
ت- تعيين المرشحين: بعد الانتهاء من عمليات التحقق من الخلفية اللازمة، قم بتمديد العروض إلى أكثر المرشحين المؤهلين.
ث- تصميم برنامج الإعداد: يمكن لبرنامج إعداد الموظف تحسين الاحتفاظ بالموظفين ومساعدة الموظفين الجدد على الشعور بالثقة في أدوارهم بسرعة أكبر.

8- تقييم العملية الاستراتيجية:

• تم عن طريق تحديد جدولاً زمنياً ستراجع بعده تقدمك وحدد مجالات التحسين. قم بتقييم ما إذا كانت التغييرات تساعد في زيادة نمو شركتك. إذا قررت أن استراتيجيتك لا تقربك من أهدافك، فحدد الطرق التي يمكنك من خلالها إجراء التعديلات.

أنواع استراتيجيات الموارد البشرية:

عموم - توجد عدة استراتيجيات في مجال الموارد البشرية التي تهدف إلى إدارة وتطوير القوى العاملة في المؤسسات وفيما يلي بعض الاستراتيجيات الشائعة في مجال الموارد البشرية:

1. توظيف واختيار الموظفين:

تتضمن استراتيجية توظيف واختيار الموظفين جذب الكفاءات والمواهب المناسبة لشغل الوظائف الشاغرة في المؤسسة. تشمل هذه الاستراتيجية وضع معايير التوظيف والاختيار واستخدام أدوات وتقنيات تقييم القدرات والمهارات والملاءمة الثقافية للمرشحين.

2. تطوير الموظفين:

تهدف استراتيجية تطوير الموظفين إلى تعزيز قدرات ومهارات الموظفين الحاليين وتطويرها من خلال برامج التدريب والتطوير المستمر يمكن أن تشمل هذه الاستراتيجية تحليل احتياجات التدريب، وتصميم وتنفيذ برامج تدريبية ملائمة، وتقديم فرص للتعليم المستمر والتطوير الوظيفي.

3. إدارة الأداء:

تتعلق استراتيجية إدارة الأداء بتقييم أداء الموظفين وتوفير التوجيه والملاحظات والتعزيز لتحقيق الأداء الممتاز. تشمل هذه الاستراتيجية وضع أهداف واضحة وقياسية للأداء، وإجراء تقييم دوري للأداء، وتوفير ردود فعل فورية وتقديم المكافآت والترقيات بناءً على الأداء.

4. رفاهية الموظفين:

تعتمد استراتيجية رفاهية الموظفين على خلق بيئة عمل ملائمة وداعمة لصحة وسعادة الموظفين. تشمل هذه الاستراتيجية توفير برامج الرعاية الصحية والعافية، وتوازن الحياة العملية، وتشجيع الثقافة التنظيمية الإيجابية وتعزيز التواصل والعدالة الاجتماعية.

5. إدارة التغيير:

تستخدم استراتيجية إدارة التغيير للتعامل مع التحولات والتغيرات الداخلية والخارجية في المؤسسة تتضمن هذه الاستراتيجية التخطيط للتغيير، وإشراك الموظفين في عملية التغيير، وتوفير الدعم والتدريب للتكيف مع التغيير.

هذه بعض الاستراتيجيات المشتركة في مجال الموارد البشرية، وتختلف الاستراتيجيات المناسبة حسب طبيعة واحتياجات كل مؤسسة يجب أن تتماشى استراتيجيات الموارد البشرية مع أهداف المؤسسة وتساهم في تعزيز الأداء وتحقيق التميز التنظيمي.

أهم استراتيجيات إدارة الموارد البشرية:

تمتلك معظم الأنشطة التجارية نوعاً من خطة إدارة الموارد البشرية – حتى لو كانت مجرد عملية بدائية للتوظيف والإعداد. لكن الشركات التي تريد النجاح تدمج إدارة الموارد البشرية الاستراتيجية في مهام سير عملها. عادة ما يتم توجيه هذه الاستراتيجيات من خلال الاستراتيجيات العامة للشركة وتعمل على مساعدة الشركة على تحقيق أهدافها طويلة الأجل من خلال موظفيها. يمكن تقسيم هذه الاستراتيجيات إلى أربعة مجالات رئيسية:

أولاً: الموهبة ورأس المال البشري:

تمثل المواهب رأس المال البشري للمؤسسة وهي ضرورية لنجاح هذا العمل. إنها إحدى الأصول المهمة التي يجب أن تسعى الشركة للحفاظ عليها كيف يساعد نظام إدارة الموارد البشرية في ذلك؟ من خلال وجود مخطط توظيف شامل. ويجب أن يتنبأ قسم الموارد البشرية باحتياجات التوظيف للعمل في المستقبل مع تعيين أفضل المواهب في المنظمة وتوظيفها والاحتفاظ بها. تفتخر أكثر الشركات نجاحاً في العالم بأنها توظف أفضل المواهب في العالم. ومن أجل القيام بذلك بشكل فعال، يحتاج قسم إدارة الموارد البشرية إلى تحديد الكفاءات المختلفة المطلوبة لكل وظيفة، مثل المهارات والقدرات والمعرفة المطلوبة لأداء المهام المختلفة بفعالية. وسيسمح لهم ذلك برسم توصيف وظيفي مفصل سيوجههم في النهاية للعثور على أفضل الأشخاص للوظيفة.

ثانياً: قيادة منظمة:

تشبه قيادة المنظمة ما هو الرأس بالنسبة للجسم. من خلال القيادة تنجح الأعمال التجارية أو تفشل في مساعيها. يلعب قسم إدارة الموارد البشرية دوراً رئيسياً في قيادة المنظمة لأنه مكلف بإيجاد أفضل المديرين التنفيذيين لتوجيه الأعمال في الاتجاه الصحيح. سيجد قسم إدارة الموارد البشرية الذي يمكنه أن يتباهى بالنجاح السابق في اختيار المديرين التنفيذيين المناسبين أنه من الأسهل عموماً إقناع مجلس إدارة مجنديه في المرة التالية التي يُطلب فيها تنفيذياً. من أجل القيام بهذه المهمة بفعالية، يحتاج مديرو الموارد البشرية إلى أن يكونوا نشطين بصفة استشارية عند التعامل مع قادة مؤسسين آخرين لتقديم مساهماتهم بشأن ما هو الأفضل لمستقبل الشركة.

ثالثاً: تخطيط الموارد البشرية:

يلعب قسم إدارة الموارد البشرية دوراً مهماً في مساعدة الأعمال على التخطيط للمستقبل. خذ الموظفين، على سبيل المثال: من خلال إجراء استطلاعات منتظمة للموظفين لتحديد مدى رضاهم، يمكن لقسم إدارة الموارد البشرية إعطاء رؤى مهمة لقادة الأعمال حول ما يجب القيام به في المستقبل للمساهمة في مكان عمل أكثر سعادة.

رابعاً: مقاييس الأداء وثقافة الشركة:

المنظمة التي لديها مقاييس أداء محددة جيداً هي منظمة ذات إمكانات عالية للنجاح. يلعب قسم إدارة الموارد البشرية دوراً في هذا أيضاً. من خلال تطوير مقاييس أداء محددة جيداً، وتقييمات أداء منتظمة، وخطط لمكافأة الموظفين على الأداء العالي والإبداع في إنجاز مهامهم، سيخلق قسم إدارة الموارد البشرية ثقافة عالية الأداء حيث تتماشى مصالح الموظفين مع مصالح العمل، ولديهم حافز حقيقي لبذل قصارى جهدهم.

المبحث الثاني: نجاح المشروعات

مقياس إدارة المشروعات:

مجموعات عمليات إدارة المشاريع يمكننا أن نقول خمس مجموعات لعمليات إدارة المشاريع وهي مراحل دورة حياة المشروع.

- بدء مرحلة يطلق مجموعة عملية التخطيط. بعد إعداد المستندات المطلوبة والخطوات اللازمة لبدء المشروع تبدأ مجموعة المعالجة التالية.
- مرحلة التخطيط يطلق مجموعة عملية التنفيذ. يجب أن يكون للمشروع تخطيط مناسب من أجل بدء مرحلة التنفيذ. التنفيذ هو المرحلة التي يتم فيها تسليم معظم أعمال المشروع.

• تعد المراقبة والتحكم هي مجموعة عمليات إدارة المشروع الوحيدة التي تتعامل مع جميع الأربعة الأخرى. في هذه المرحلة يقوم فريق المشروع بفحص ما إذا كان كل شيء يسير على النحو المخطط له.

• يساعد الإغلاق على إغلاق المشروع بعد الوفاء بجميع الأهداف.

لاحظ أن دورة حياة المشروع يمكن أن تتغير من مشروع إلى آخر. قد تتغير أيضاً اعتماداً على الصناعة. حتى لو تغيرت دورة الحياة فإن مجموعات عمليات إدارة المشروع هي نفسها دائماً.

المهتمون بالمشروع:

هم أشخاص يهتمون أو يتأثرون بنشاطات المشروع. وهذا يتضمن:

(1) الإدارة - راعي المشروع.

(2) فريق المشروع - كادر الدعم.

(3) الزبائن - المستخدمون.

(4) الموردون - خصوم المشروع.

إدارة نطاق المشروع:

تدير هذه الإجرائية نطاق المشروع المراد تطويره ومجال مخرجاته ومهامه وتتكون من إطلاق المشروع تخطيط المشروع تعريف المشروع التحقق من نطاق المشروع إدارة تكييف الأفق.

إدارة الاتصالات:

وهي إجرائية أساسية لبناء وتجميع ونشر وحفظ معلومات المشروع في الزمن الحقيقي وتتكون من: تخطيط التواصل تزويد المعلومات إعطاء تقارير عن الأداء الحقيقي تنفيذ إجراءات الإنهاء.

إدارة المشتريات:

الإجرائية المتعلقة بتأمين المنتجات والخدمات من خارج فريق المشروع وتتضمن: تخطيط المشتريات تخطيط الاستعلام اختيار الموردين الذين سيقدم لهم الطلب إدارة العقود إنهاء العقود.

إدارة الموارد البشرية:

وهي الإجرائية المتعلقة ببناء التنظيم والمحافظة على بقائه واستمراره وهي تؤثر بفعالية أكثر على الموارد البشرية المشاركة في المشروع وتتكون من: تخطيط التنظيم تدير الموظفين دعم تطوير الفريق.

إدارة المخاطر:

إجرائية تحديد وتقدير المخاطر المتوقع حدوثها خلال تنفيذ المشروع إضافة إلى تحديد الإجراءات المضادة لهذه المخاطر.

حدد المعهد الأمريكي لإدارة المشاريع تسعة معايير تحكم وتضبط نجاح عملية إدارة المشاريع وهي:

- إدارة تكامل المشروع.
- إدارة نطاق المشروع.
- إدارة زمن المشروع.
- إدارة تكلفة المشروع.
- إدارة جودة المشروع.
- إدارة موارد المشروع.
- إدارة اتصالات المشروع.
- إدارة مخاطر المشروع.
- إدارة مشتريات المشروع.

هناك أربعة مجالات معرفية محورية تقودنا إلى أهداف المشروع: النطاق، والزمن، والتكلفة، والجودة.

وهناك أيضا أربعة مجالات أخرى وهي تمكن الوسائل التي من خلالها يمكن تحقيق أهداف المشروع وهي:

1. الموارد.
2. الاتصالات.
3. المخاطر.
4. المشتريات.

إدارة التكامل:

إجرائية لابد منها لإنجاز مختلف عناصر المشروع مع الحفاظ على التكامل بينها وتتكون من: تخطيط المشروع تحقيق المشروع تكييف المشروع.

إدارة الجودة:

وهي الإجرائية التي تحقق الاحتياجات التي تم إطلاق المشروع من أجلها وتتكون من: تخطيط الجودة ضمان الجودة ضبط الجودة.

إدارة الكلفة:

وهي الإجرائية التي تمكن من إنهاء المشروع دون تجاوز الكلفة المحددة وتتكون من: تخطيط الموارد تقدير الكلفة وضع الميزانية.

إدارة الوقت / التسليم:

وهي الإجرائية التي تمكن من إنهاء المشروع في الموعد المحدد أو قبله وتتكون من: تحديد الفعاليات تحديد تسلسل التطوير تقدير الوقت اللازم تحضير جدول المشروع وإدارتها.

إدارة تكامل المشروعات:

تتضمن إدارة تكامل المشروع العمليات والأنشطة لتحديد وتحديد ومتكاملة وتوحيد وتنسيق مختلف العمليات وأنشطة إدارة المشاريع داخل مجموعات عمليات إدارة المشروع. في سياق إدارة المشروع يشتمل التكامل على خصائص التوحيد والدمج والاتصال والإجراءات التكاملية التي تعتبر بالغة الأهمية لتنفيذ المشروع الخاضع للرقابة حتى الانتهاء وإدارة توقعات أصحاب المصلحة بنجاح ومتطلبات الاجتماع. تشمل إدارة تكامل المشروع إجراء اختيارات حول تخصيص الموارد وجعل المبادلات بين الأهداف والبدائل التنافسية وإدارة الترابط بين مجالات المعرفة لإدارة المشاريع بالنسبة لك الجديدة في إدارة المشاريع كيف ينبغي عليك دراسة منطقة.

أما المجال المعرفي الأخير فهو إدارة تكامل وهو يؤثر ويتأثر بالقدرات التكنولوجية الثمانية السابقة.

إدارة تكامل المشروع والتي يمكن تعريفها بأنها العمليات المترابطة والمتكاملة لإدارة المشروع التي تبدأ من وصف المشروع في وثيقة المشروع وحتى إغلاق المشروع.

ويعرف إدارة تكامل المشروع: بأنه عملية تنسيق جميع جوانب خطة المشروع وتوحيد العمليات ومتابعتها بشكل متوازي من أجل تحقيق متطلبات العملاء وأصحاب المصلحة.

كما وتشمل إدارة تكامل المشروع على عمليات وأنشطة لابد من القيام بها لتحديد وتعيين وتجميع وتوحيد وتنسيق العمليات المختلفة وأنشطة إدارة المشروع في مجموعات إدارة المشروع.

ويشتمل التكامل على خصائص:

- 1- التوحيد
- 2- والاندماج
- 3- والربط المفصل
- 4- والإجراءات التكاملية الهامة لإكمال المشروع
- 5- وإدارة توقعات أصحاب المصالح بشكل ناجح
- 6- والإيفاء بالمتطلبات

حيث يستلزم لإدارة تكامل المشروع إجراء الاختيارات المتعلقة بتخصيص الموارد وإجراء المبادلات بين الأهداف والبدائل ويعرف المناوي إدارة تكامل المشروع بأنه إدارة لجميع أنشطة المشروع والحفاظ على جميع الأنشطة بأن تسير بشكل جماعي ودمج جميع الأنشطة وتكاملها.

نشاطات لإدارة تكامل المشروع منها:

- 1- وضع وثيقة تأسيس المشروع.
- 2- وضع خطة إدارة المشروع إدارة تنفيذ المشروع.
- 3- التحكم في المشروع.
- 4- إغلاق المشروع.

وبذلك يمكن القول بأن إدارة تكامل المشروع تعني إدارة شاملة لجميع أنشطة المشروع بشكل متواز من أجل ضمان نجاح المشروع وتحقيق الجودة في مخرجات المشروع من أجل أهداف المنظمة. أي أن إدارة تكامل المشروع تصف العمليات اللازمة لضمان أن تكون عناصر المشروع المختلفة موجبة بشكل ملائم ويكون التركيز الأولي لإدارة التكامل وبناء خطة مشروع متماسكة وشاملة ومصممة بشكل جيد وتنفيذها وضبط التغيير الحاصل خلال دورة حياة المشروع.

إدارة نطاق المشروع

نطاق يشير إلى مجموعة مفصلة من التسميات أو ميزات المشروع. هذه المستندات مشتقة من متطلبات المشروع.

يعرف نطاق المشروع بأنه "العمل الذي يجب إنجازه لتقديم منتج أو خدمة أو نتيجة مع الميزات والوظائف المحددة".

تشير إدارة نطاق المشروع إلى مجموعة من العمليات التي تضمن تحديد نطاق المشروع بدقة وتعيينه. تمكن تقنيات إدارة النطاق مديري المشاريع والمشرفين من تخصيص الكمية المناسبة فقط من العمل اللازم لإنجاز مشروع معني بنجاح في المقام الأول مع التحكم فيما هو ليس جزءاً من نطاق المشروع.

إدارة نطاق المشروع والذي يشير إلى كل الأعمال والعمليات المتعلقة في إنجاز المشروع وتحديد أي المهام التي تتعمق بالمشروع وأبها لا دخل لها بالمشروع ويعرف التحديد القطاعي والمؤسسي لإدارة نطاق المشروع التأكد من اشتمال المشروع على العمليات التي تساعد على نجاح المشروع وضمان جودته.

كما ويعرف إدارة نطاق المشروع بأنه العمليات اللازمة لتحديد كل الأعمال والعمليات والاحتياجات الخاصة بالمشروع وتحديد كل الأجزاء التي لا علاقة لها بالمشروع.

ويشمل إدارة نطاق المشروع على عدة نشاطات منها:

1. تحديد الاحتياجات.
2. تحديد النطاق.
3. إنشاء هيكل تجزئة العمل.
4. تحقيق النطاق.
5. ضبط النطاق.

إدارة وقت المشروع

عمليات إدارة الوقت المشروع هي:

- 1) خطة إدارة الجدول الزمني.
- 2) تحديد الأنشطة.
- 3) أنشطة التسلسل.
- 4) تقدير موارد النشاط.
- 5) تقدير فترات النشاط.
- 6) تطوير الجدول الزمني.
- 7) جدول التحكم.

1) خطة إدارة الجدول الزمني للبرنامج:

هذه الخطوة هي المكان الذي تضع فيه جميع السياسات والإجراءات والوثائق المطلوبة لإدارة جدول مشروعك من خطتك الأولى التطوير المستمر التنفيذ ومن ثم التحكم في الجدول الزمني الناتج من

القيام بهذا التخطيط هو وضع خطة إدارة الجدول الزمني. ومع ذلك في الحياة الواقعية ربما لن يكون لديك خطة منفصلة لإدارة الجدول الخاص بك. سوف ينتهي بك الأمر إلى حد كبير في خطة إدارة المشروع الخاصة بك وهذا ما يكفي تماماً.

(2) تحديد عملية الأنشطة:

تحدد هذه العملية وتوثق ما تحتاج إلى القيام به لإنتاج نواتج المشروع. بمعنى آخر فإنه يحدد مهام المشروع. ستستخدم بيان النطاق الذي وضعته معاً أثناء أنشطة إدارة النطاق لمساعدتك في تقسيم العمل إلى مهام فردية. الناتج الرئيسي للعمل من خلال هذا هو أنك سوف ينتهي مع قائمة محددة من مهام المشروع. هذا مفيد لأنه الإدخال الرئيسي للعملية القادمة.

(3) عملية ترتيب التسلسل:

باستخدام قائمة المهام الخاصة بك عليك الآن وضعها في الترتيب الصحيح. في نهاية هذه العملية سيكون لديك وجهة نظر العلاقات بين مهام المشروع. تساعدك هذه العملية على وضع مشروعك في العمل بالترتيب الصحيح حتى تتمكن من الاستخدام الفعال لموارد المشروع وتسليمها بأسرع ما يمكن.

(4) خطة إدارة الجدول الزمني للبرنامج:

هذه الخطوة هي المكان الذي تضع فيه جميع السياسات والإجراءات والوثائق المطلوبة لإدارة جدول مشروعك من خطتك الأولى التطوير المستمر التنفيذ ومن ثم التحكم في الجدول الزمني الناتج من القيام بهذا التخطيط هو وضع خطة إدارة الجدول الزمني. ومع ذلك في الحياة الواقعية ربما لن يكون لديك خطة منفصلة لإدارة الجدول الخاص بك. سوف ينتهي بك الأمر إلى حد كبير في خطة إدارة المشروع الخاصة بك وهذا ما يكفي تماماً.

(5) تحديد عملية الأنشطة:

تحدد هذه العملية وتوثق ما تحتاج إلى القيام به لإنتاج نواتج المشروع. بمعنى آخر فإنه يحدد مهام المشروع. ستستخدم بيان النطاق الذي وضعته معاً أثناء أنشطة إدارة النطاق لمساعدتك في تقسيم العمل إلى مهام فردية. الناتج الرئيسي للعمل من خلال هذا هو أنك سوف ينتهي مع قائمة محددة من مهام المشروع. هذا مفيد لأنه الإدخال الرئيسي للعملية القادمة.

(6) عملية ترتيب التسلسل:

باستخدام قائمة المهام الخاصة بك عليك الآن وضعها في الترتيب الصحيح. في نهاية هذه العملية سيكون لديك وجهة نظر العلاقات بين مهام المشروع. تساعدك هذه العملية على وضع مشروعك في العمل بالترتيب الصحيح حتى تتمكن من الاستخدام الفعال لموارد المشروع وتسليمها بأسرع ما يمكن.

كما وأن من أحد أسباب فشل المشاريع هو عدم تحديد العمليات والمهام والاحتياجات اللازمة لإنجاز المشروع فحتى نضمن نجاح المشروع يجب علينا تحديد الاحتياجات بشكل دقيق وجيد من خلال التواصل المستمر مع المستفيدين من ذلك المشروع وتشمل إدارة نطاق المشروع تفويض الوظيفة وتطوير بيانات النطاق لتعريف الحدود وتقسيم العمل إلى مكونات صغيرة قائمة لإدارة متحققة من أن كمية العمل المخططة قد أنجزت إدارة ازمة المشروع التي يتم من خلالها تحويل خطة عمل المشروع إلى جدول زمني للتشغيل لضمان إنجاز المشروع في الزمن المحدد ويعرف إدارة الزمن بأنه استخدام الزمن بفاعلية وكفاءة من أجل إنجاز أنشطة المشروع وضمان عدم تأخر تسليم المشروع كما ويعرف إدارة زمن المشروع بأنه التقويم الزمني المستقبلي الذي يستخدم كدليل لتنفيذ أنشطة المشروع في الموقع.

ويعرف إدارة زمن المشروع بأنه استغلال الزمن بالشكل الأفضل وبفاعلية لتحقيق هدف المشروع المقرر أما المناوي فقد عرف إدارة زمن المشروع بأنه تمكن الجهود المتعلقة بتخطيط إدارة الجدول الزمني وتحديد الأنشطة وسلسلتها وتقدير مواردها وتقدير مددها وعمل الجدول الزمني وضبط الجدولة.

يوجد العديد من أساليب جدولة المشروعات:

- كأسلوب المسار الحرج.
- وأسلوب .pert
- وأسلوب شبكات الأعمال.

أي أن إدارة زمن المشروع ت يتم بتقدير مدة أنشطة المشروع وخلق جدول لتلك الأنشطة ومراقبة أي تغيير على الجدول الزمني إلى ان يتم بإنجاز المشروع في زمنه المحدد.

إدارة جودة المشروع

في بداية المشروع يتم تحديد المتطلبات مع الجهات المعنية. تصبح هذه المتطلبات الأساس لعمل المشروع. بعد ذلك فإن مهمة مدير المشروع هي التأكد من أن العمل يتم بدون أي إضافات مضمنة. لا تتعلق الجودة بإعطاء العمل إضافات أو إكمال أعمال إضافية. غالباً ما يستند إشعار الإضافات إلى تصور خاطئ لما تعتقد أن العميل يريده. وتضيف هذه الإضافات الوقت والتكاليف الممكنة والآثار الأخرى إلى المشروع ولكنها لا تؤدي دائماً إلى زيادة رضا العملاء.

تتكون إدارة جودة المشروع من ثلاث عمليات رئيسية:

(1) تخطيط إدارة الجودة: تحديد متطلبات الجودة والمعايير الخاصة بالمشروع والمنتج.

2) أداء ضمان الجودة: تدقيق متطلبات الجودة ونتائج مراقبة الجودة لضمان استخدام معايير الجودة المناسبة.

3) جودة التحكم: مراقبة وتسجيل نتائج أنشطة الجودة لتقييم الأداء والتوصية بالتغييرات الضرورية. يعتبر تعريف الجودة أمراً أساسياً لفهم هذه العمليات الثلاثة. لكي تكون قادراً على تعريف الجودة عليك أن تكون واضحاً بشأن معنى المصطلحات التالية:

1- التحقق من الصحة: التأكد من أن المنتج يلبي الاحتياجات المتفق عليها.

2- التحقق: الامتثال للمتطلبات.

3- الدقة: تدابير قابلة للتكرار في مجموعة ضيقة.

4- الدقة: قرب المقياس إلى القيمة الحقيقية.

5- التسامح: مجموعة من النتائج المقبولة.

إدارة جودة المشروع والتي تعرف بأنها العملية التي يتم فيها ضمان الجودة ومراقبتها في جميع أنشطة ومدخلات إنتاج المشروع باستخدام تقنيات مراقبة وضمان الجودة حيث تتم مراجعة وتقييم جودة المشروع بشكل مستمر ودوري.

كما ويعرف المعهد الأمريكي لإدارة المشاريع إدارة جودة المشروع بأنه عملية تطبيق أنظمة إدارة الجودة من خلال السياسات والإجراءات مع أنشطة تحسين العمليات المستمرة التي يتم تنفيذها طوال فترة المشروع إذا كان ذلك ملائماً لضمان الحصول على مخرجات ذات جودة عالية ترضي جميع أطراف ذات المصلحة المشتركة. وبالتالي تعتبر إدارة جودة المشروع العملية التي يتم فيها ضمان الجودة ومراقبتها باستخدام تقنيات مراقبة وضمان الجودة تتم مراجعة وتقييم جودة المشروع بشكل مستمر ودوري.

مؤشر الأداء:

مؤشر الأداء هو حساب العمل الجيد هو تحقيق هدفها المحدد. للعمل مع وقت الاستجابة الأهداف ومؤشر الأداء هو الفعلي مقسوماً على الهدف. للعمل مع أهداف السرعة يكون مؤشر الأداء مقسوماً على القيمة الفعلية.

يشير مؤشر الأداء 1.0 إلى فترة فئة الخدمة بالضبط تحقيق هدفها. يشير مؤشر الأداء أكبر من 1 فترة فئة الخدمة مفقودة هدفها. مؤشر الأداء أقل من 1.0 يشير إلى أن فئة الخدمة تفوق هدفها.

الفصل الثالث: المنهجية والدراسة الإحصائية

أولاً: منهج الدراسة

اعتمدت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي لامتياز هذا المنهج بالنظرة الشمولية واقتران وصف الحالة بتحليلها، إذ يتناول هذا المنهج وصف ما هو كائن وتفسيره وتحديد الظروف والعلاقات التي توجد بين الوقائع. ومن ثم استخلاص النتائج والمؤشرات الأساسية باستخدام الوصف في جمع البيانات والمعلومات التي تتطلبها الدراسة، لأغراض تحديد النتائج والوقوف على أبرز المؤشرات وعادة ما يلجأ الباحث إلى هذا المنهج عند معرفته المسبقة بجوانب وأبعاد الظاهرة موضع الدراسة، فمن خلال الدراسات السابقة حولها، ينتاب الباحث فضول في معرفة تفاصيل أكثر حول الظاهرة المعنية بالدراسة وتأسيساً على ما تقدم يمكن القول إن المنهج الوصفي يصف الظواهر الكائنة ويفسرها فهو لا يقتصر على مجرد الوصف إنما يعنى بالظروف والعلاقات الموجودة بين عناصر الظاهرة وتفسيرها. ويسعى إلى تحديد الدرجة التي توجد فيها العوامل في مواقف معينة تحت ظروف معينة، وتقدير أهميتها النسبية وتحديد ما بين هذه العوامل من صلات.

ثانياً: مجتمع وعينة الدراسة

1- مجتمع الدراسة:

الشركة السعودية للصناعات الأساسية سابق

الرؤية: من الرؤية إلى القيم، علاقات بعيدة المدى قائمة على التعاون البناء. وتقودنا مساعينا لتعزيز التعاون نحو بلوغ مكانة أكثر تميزاً في مجالاتنا الصناعية.

نشيد علاقات تستهدف إدراك التحديات التي تواجه الزبائن ومتطلباتهم، كبيرة كانت أو صغيرة.

نحن ندرك ما هو أهم، ونقدم الإجابات والحلول الفعالة من حيث التكلفة.

رؤيتنا: أن نصبح الشركة العالمية الرائدة المفضلة في مجال الكيماويات.

رسالتنا: تقديم منتجات وخدمات عالية الجودة من خلال الابتكار والتفوق في عملياتنا التشغيلية، مع تحقيق تطلعات جميع الجهات المتعاملة معنا.

قيمنا: لقد اخترنا في (سابق) أربع قيم أساسية، قليلة في حروفها، كبيرة في معانيها وهي: التحفيز والمشاركة والإبداع والإنجاز.

معايير أدائها: سوف نحقق - بإذن الله - أقصى إنتاجية ممكنة لمواردنا الطبيعية ومواهبنا البشرية؛ من خلال الابتكار والتعليم والتدريب واستخدام أحدث التقنيات. وهذا الاهتمام بالموارد البشرية والطبيعية هو أفضل تعبير عن معايير أدائها. وتعتز (سابق) بنزاهة تعاملاتها وأنشطتها، حيث تطبق أفضل معايير الممارسات التجارية والسلامة ورعاية البيئة؛ التي لن نفرط بها أبداً.

المنتجات: تدرك (سابق) أن نجاحها مرتبط بنجاح زبائنها. ونحن نعمل بجد من أجل فهم عميق لطموحات زبائنها ليتسنى لنا هندسة المنتج المناسب في الوقت المناسب. وخبرتنا الفنية إلى جانب قدراتنا على التكيف مع احتياجات أعمال زبائنها تتيح لنا وضع الحلول التي تعظم ميزة الزبائن في السوق على المدى البعيد. توفر (سابق) تشكيلة واسعة من المنتجات والخدمات. وتمتلك (سابق) قاعدة معرفية كبيرة عن الصناعات التي يتنافس فيها زبائنها، وتسعى دائماً إلى إيجاد سبل ومواد جديدة لتعظيم نجاح زبائنها في السوق. تجدون في هذا القسم معلومات حول جميع منتجاتنا بمختلف أنواعها والتي نوفرها لزبائنها في مختلف أنحاء العالم. هذه المنتجات مصنفة إلى خمس فئات.

الاستدامة في (سابق): نؤمن في (سابق) بالدور الحيوي الذي تسهم به الأعمال في تطوير الحلول لمجابهة التحديات الجسيمة التي نواجهها جميعاً، ما يدفعنا لدمج الاستدامة في نهج تفكيرنا وأعمالنا. وإدراكاً منا لحجم هذا التحدي وضرورة مقابله، فإننا ملتزمون أيضاً بالتعاون مع الأطراف ذات العلاقة وشركاء الأعمال على امتداد سلسلة القيمة لابتكار حلول استدامة للصناعات والمناطق التي نعمل فيها.

تحديد حجم عينة الدراسة

ونظراً لأن مجتمع الدراسة والمكون من العاملين بالإدارة العليا والوسطى والتنفيذية بالشركات محل التطبيق غير محدد فإن الباحثة قد اعتمدت على تطبيق معادلة تحديد حجم العينة من مجتمع إحصائي غير معلوم على النحو التالي شملت كل من المستويات الوسطى بسابق والبالغ 3500 عامل وموظف وقد اعتمدنا طريقة العينة العشوائية في اختيار عينة البحث والتي بلغ حجمها 150 عاملاً وموظف حيث تم توزيع الاستبانة عليهم عبر زيارة ميدانية استرجع منها 120 استبياناً وبعد فحصها ألغيت منها 20 استبيانات نظراً لعدم مصداقيتها وبالتالي أصبح لدينا 100 استبياناً وهو حجم جيد يستوفي شروط الدراسة بما أن نسبته تساوي 67% من الجدول رقم (1): توزيع أداة الدراسة.

عدد الاستبيانات	التوزيع	العائد	المفقود	المستبعد	النهائي
المجموع	150	120	30	20	100
النسب	100%	73.3%	20%	6.7%	67%

أداة الدراسة

في إطار الدراسة الميدانية وبهدف اختبار العلاقة المفترضة بين متغيرات البحث (إدارة الموارد البشرية ونجاح المشاريع) تم اختيار الاستبيان كوسيلة لقياس "تأثير إدارة الموارد البشرية على ونجاح المشاريع بشركة سابق حيث تم القيام بعدة خطوات تنفيذية لضمان صدقها وثباتها فنبات الاستبيان يعني التأكد من أن الإجابة واحدة تقريباً لو تكرر تطبيقها علي الأشخاص ذاتهم وصدقها يعني التأكد من أنها سوف تقيس ما أعددت من أجل قياسه وقد تم الاستعانة ف إعدادها بالاطلاع علي مجموعة من الاستبيانات الخاصة بإدارة الموارد البشرية ونجاح المشاريع وقد انقسم الاستبيان البحث إلى قسمين رئيسيين:

القسم الأول: الخاص بالبيانات الشخصية للمبحوثين: (الجنس السن الأقدمية).

القسم الثاني: الخاص بمحاور الاستبيان ويتكون من 4 أجزاء.

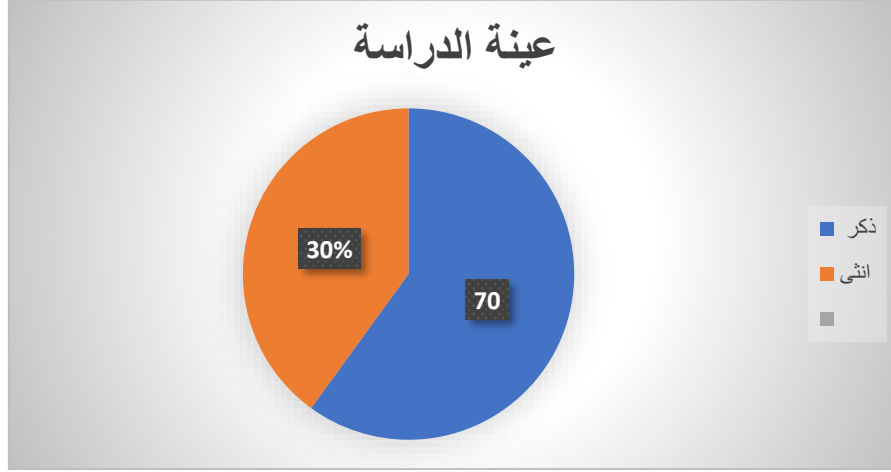
التحليل الوصفي لنتائج القسم الأول: البيانات الشخصية:

تحليل أفراد عينة الدراسة من حيث المتغيرات الديمغرافية والذي يتضمن البيانات الشخصية لأفراد عينة الدراسة ويتكون 05 من فقرات متمثلة في (الجنس- السن- الأقدمية).

تحليل نتائج نوع الموظف: تبين أن عينة الدراسة من الذكور حيث بلغ عددهم (70) شخص وبنسبة مقدارها (70%) في حين كان عدد الإناث فقط 30 إناث وبنسبة مقدارها (30.%) وهذا يدل على زيادة نسبة مشاركة الإناث في الشركة السعودية للصناعات الأساسية (سابك) في المملكة.

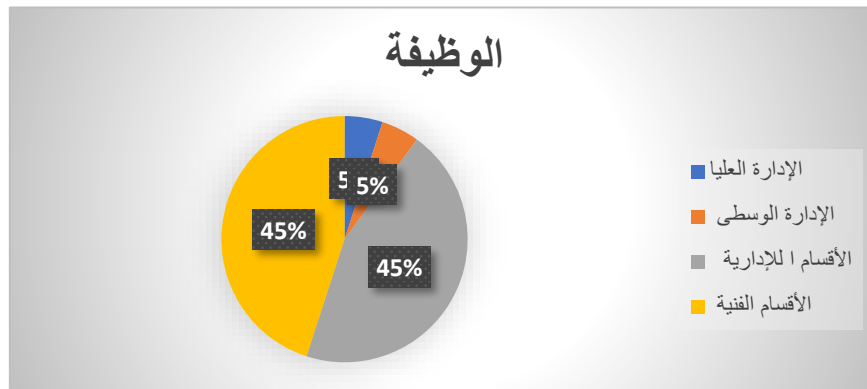
تحليل أفراد عينة الدراسة من حيث النوع

المتغير	الفئة	التكرار	النسبة المئوية %
النوع	ذكر	70	60%
	أنثى	30	40%
	المجموع	100	100%



تحليل أفراد عينة الدراسة من حيث الوظيفة

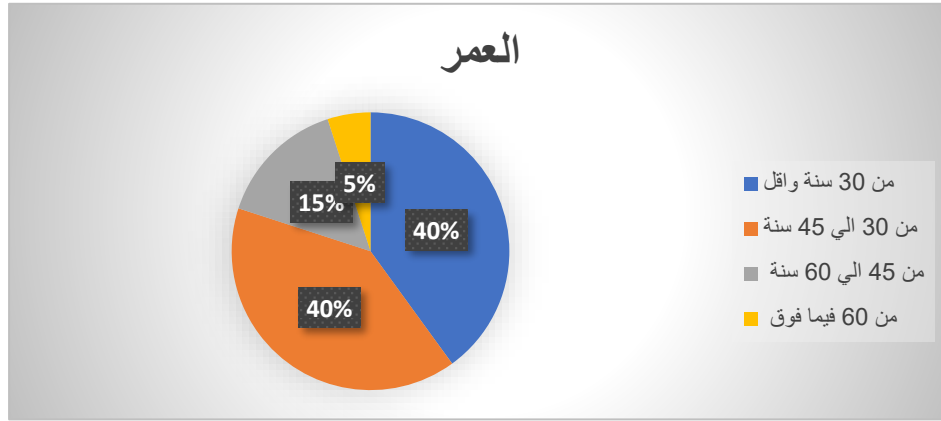
المتغير	الفئة	التكرار	النسبة المئوية %
الوظيفة	الإدارة العليا	5	5%
	الإدارة الوسطى	5	5%
	الأقسام الإدارية	45	45%
	الأقسام الفنية	45	45%
	المجموع	100	100%



الوظيفة: تبين أن غالبية أفراد عينة الدراسة موظفي القسم الفني والأقسام الإدارية حيث بلغ عددهم (90) وبنسبة تمثيل بلغت (90%) وتلتها نسبة موظفي الإدارة العليا والوسطى وبنسبة بلغت (10%) الشركة السعودية للصناعات الأساسية (سابك) في المملكة.

تحليل أفراد عينة الدراسة من حيث العمر

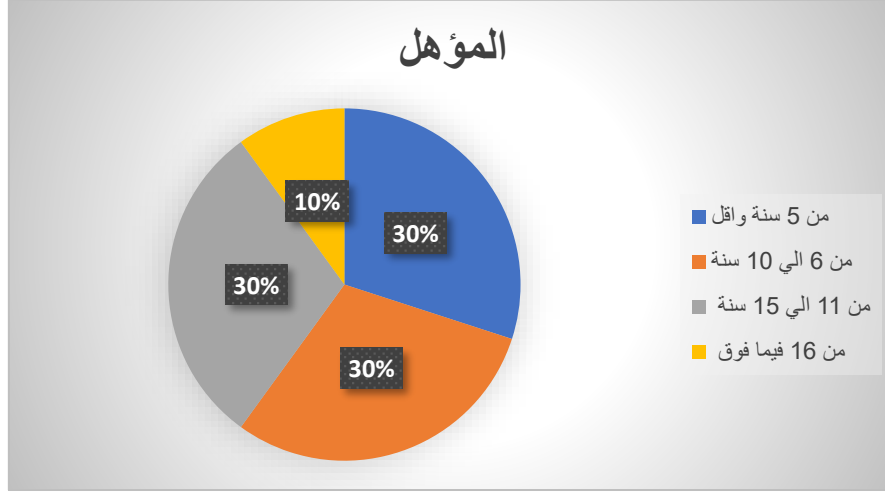
المتغير	الفئة	التكرار	النسبة المئوية %
العمر	من 30 سنة واطل	40	40%
	من 30 الى 45 سنة	40	40%
	من 45 الى 60 سنة	15	15%
	من 60 فيما فوق	5	5%
	المجموع	100	100%



تحليل نتائج العمر: تبين أن النسبة الأكبر من أفراد عينة الدراسة تقع أعمارهم في الفئة العمرية من 30 سنة وأقل حيث بلغ عددهم (40) بنسبة مقدارها (40%) تلتها الفئة العمرية 30 إلى من 45 سنة وبنسبة (40%) وجاءت نسبة من هم في الأعمار من 45 إلى 60 سنة 15% من مجمل عينة الدراسة أما بالنسبة الأعمار أكبر من 60 عام فيما فوق وبنسبة مقدارها (5%) من مجمل عينة الدراسة وهذا يبين أن متوسط أعمار الأفراد عينة الدراسة مرتفع نسبياً بالنسبة إلى الفئات الأقل عمراً 45 عاماً فأقل بنسبة 80% من عينة الدراسة الشركة السعودية للصناعات الأساسية (سابك) في المملكة.

تحليل أفراد عينة الدراسة من حيث المؤهل

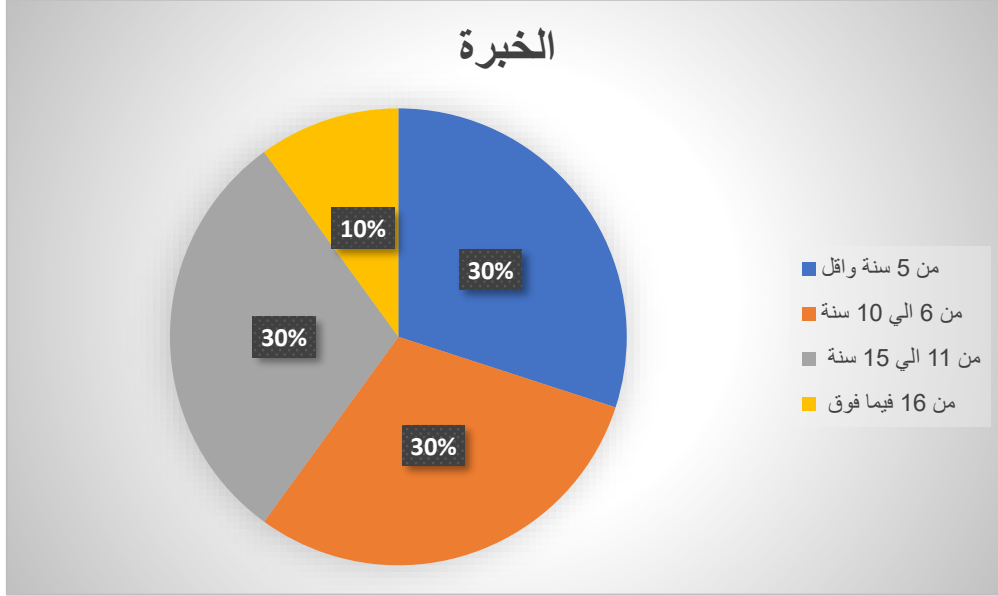
المتغير	الفئة	التكرار	النسبة المئوية %
المؤهل العلمي	دبلوم	10	10%
	بكالوريوس	70	70%
	ماجستير	15	15%
	دكتوراه	5	5%
	المجموع	100	100%



تحليل نتائج المؤهل العلمي: تبين أن غالبية أفراد عينة الدراسة يحملون الشهادة الجامعية الأولى (بكالوريوس) حيث بلغ عددهم (70) وبنسبة تمثيل بلغت (70%) وتلتها نسبة حاملي درجة الماجستير وبنسبة بلغت (15%) تلتها نسبة الحاصلون على درجة دبلوم متوسط بنسبة (10%) أما نسبة الحاصلين على درجة الدكتوراه والتي بلغ عدد أفرادها (5) وبنسبة مقدارها (5%) وهذا بالتالي يبين أن الأفراد عينة الدراسة هم ذوو مؤهلات علمية عالية بدرجة كبيرة. الشركة السعودية للصناعات الأساسية (سابك) في المملكة العربية السعودية.

تحليل أفراد عينة الدراسة من حيث الخبرة

المتغير	الفئة	التكرار	النسبة المئوية %
سنوات الخبرة	من 5 سنة واطل	30	30%
	من 6 الي 10 سنة	30	30%
	من 11 الي 15 سنة	30	30%
	من 16 فيما فوق	10	10%
	المجموع		100



تحليل نتائج سنوات الخبرة: تبين أن التوزيع النسبي لأفراد عينة الدراسة حسب عدد سنوات الخبرة حيث أن النسبة كانت لذوي الخبرة من 15-11 سنة فقد بلغ عدد أفرادها (30) فرد وبنسبة (30%) تلتها عدد سنوات الخبرة 5 سنة فأقل فقد بلغت نسبتها (30%) أما أصحاب الخبرة لأكثر من 16 سنة فقد بلغت نسبتهم (10%) من مجمل عينة الدراسة وهذا يدل على تمتع الأفراد عينة الدراسة بخبرات عملية طويلة نسبيا الشركة السعودية للصناعات الأساسية (سابك) في المملكة العربية السعودية.

ثانياً: التحليل الوصفي لمتغيرات الدراسة وفروضها

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية ومستوى الأهمية لآراء عينة الدراسة في محاور الدراسة الأساسية:

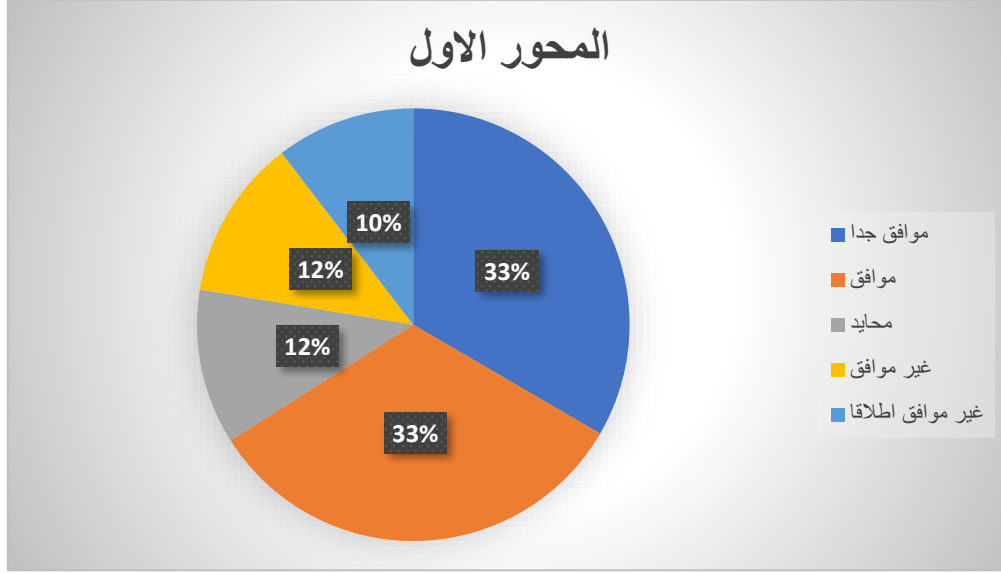
المحور الأول:

وجود علاقة إيجابية للتدريب في إدارة الموارد البشرية على تحقيق نجاح المشاريع في الشركة السعودية للصناعات الأساسية (سابك) في المملكة العربية السعودية.

مستوي الموافقة					العبرة	م
غير موافق إطلاقاً	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة	درجة موافقتك عن	
10	12	10	28	40	تحرص الموارد البشرية على تحديث أدوات العمل والتدريب	1
8	12	8	40	32	تساهم إدارة الموارد البشرية في وضع المخططات الاستراتيجية	2
12	16	14	28	30	تسعى إدارة الموارد البشرية الى تطبيق المخططات الاستراتيجية	3
12	8	16	34	30	الأهداف الاستراتيجية لإدارة المشاريع تحقق المستهدف منها	4
10	12	10	33	35	وضوح التعليمات التي تصدر عن إدارة الموارد البشرية للخطة المستهدفة	5
52	60	58	163	167	الإجمالي	
10%	12%	12%	33%	33%	النسبة	
10	12	10	33	32	الوسيط	
10.4	12	11.6	32.6	33.4	الوسط الحسابي	
1.5	2.5	2.9	4.5	3.8	الانحراف المعياري	
ضعيفة	ضعيفة	ضعيفة	عالية	عالية	الأهمية النسبية	

يتضح من تحليل نتائج الجدول السابق إلى إجابات عينة الدراسة البحثية عن الفقرات الخمسة وجود علاقة إيجابية للتدريب في إدارة الموارد البشرية على تحقيق نجاح المشاريع في الشركة السعودية للصناعات الأساسية (سابك) في المملكة العربية السعودية. إذ تراوحت المتوسطات الحسابية لهذا المتغير بين 33.4 إلى 14.4 فقد جاءت في المرتبة الأولى درجة (الموافقة بشدة) بمتوسط حسابي 33.4 وانحراف معيار 3.8 وبنسبة 33% وبدرجة أهمية عالية أما المرتبة الأخيرة فكانت درجة (غير موافق إطلاقاً) بمتوسط حسابي 10.4 وانحراف معيار 1.5 وبنسبة 10% وبدرجة أهمية ضعيف.

وبشكل عام يتبين أن مستوى وجود علاقة إيجابية للتدريب في إدارة الموارد البشرية على تحقيق نجاح المشاريع في الشركة السعودية للصناعات الأساسية (سابك) في المملكة العربية السعودية. من وجهة نظر المبحوثين كان مرتفعاً وبدرجة عالية من الموافقة والقبول.

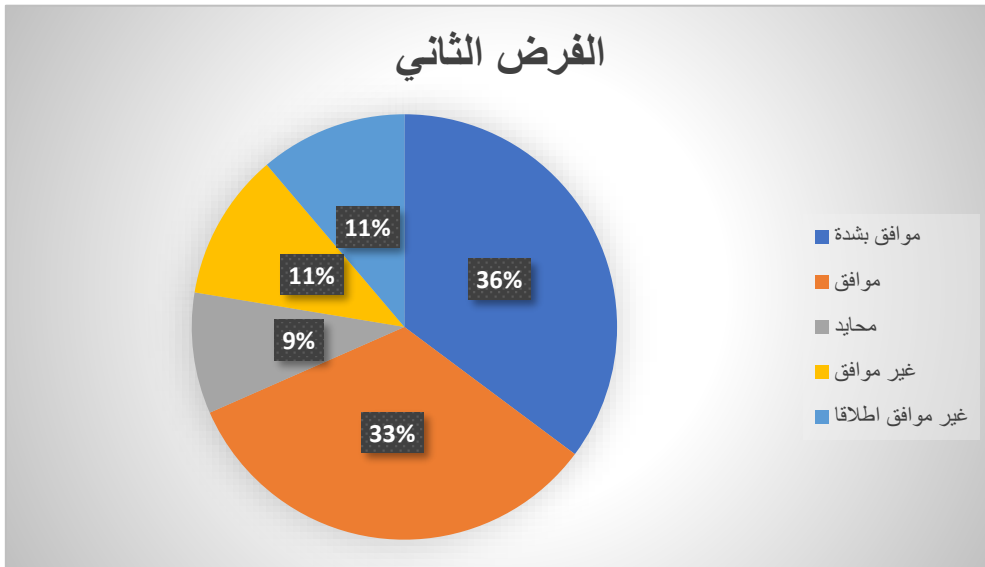


المحور الثاني:

وجود علاقة إيجابية للتحفيز في إدارة الموارد البشرية على تحقيق نجاح المشاريع في الشركة السعودية للصناعات الأساسية (سابك) في المملكة العربية السعودية.

م	العبرة	مستوي الموافقة				
	درجة موافقتك عن	موافق جداً	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق إطلاقاً
1	يعمل التحفيز على تطوير إمكانيات الأفراد لقبول التكيف مع التغيرات ويزيد الأداء	30	32	16	8	14
2	يساهم التحفيز في تنمية وتطوير عملية التوجيه الذاتي لخدمة أهداف المديرية	30	30	10	12	18
3	يقوم التحفيز بتنمية الشهور بالانتماء للمديرية وحب العمل والولاء للمديرية	32	44	4	12	8
4	تعمل المنظمة بتحفيز موظفيها من خلال الدورات	36	36	0	16	12
5	وسائل التحفيز المستخدمة ودرجة مساهمتها في عملية تحسين الأداء	48	24	16	8	4
	الإجمالي	176	166	46	56	56
	النسبة	35%	33%	9%	11%	11%
	الوسيط	32	32	10	12	12
	الوسط الحسابي	35.2	33.2	9.2	11.2	11.2
	الانحراف المعياري	6.8	6.6	6.4	3.0	4.8
	الأهمية النسبية	عالية	عالية	ضعيفة	ضعيفة	ضعيفة

يتضح من تحليل نتائج الجدول السابق إلى إجابات عينة الدراسة البحثية عن الفقرات الخمسة المتعلقة وجود علاقة إيجابية للتحفيز في إدارة الموارد البشرية على تحقيق نجاح المشاريع في الشركة السعودية للصناعات الأساسية (سابك) في المملكة العربية السعودية. إذ تراوحت المتوسطات الحسابية لهذا المتغير بين 35.2 إلى 11.2 فقد جاءت في المرتبة الأولى درجة (الموافقة بشدة) بمتوسط حسابي 35.2 وانحراف معيار 6.8 وبنسبة 35% وبدرجة أهمية عالية أما المرتبة الأخيرة فكانت درجة (غير موافق إطلاقاً) بمتوسط حسابي 11.2 وانحراف معيار 4.8 وبنسبة 11% وبدرجة أهمية ضعيف. وبشكل عام يتبين أن مستوى أهمية وجود علاقة إيجابية للتحفيز في إدارة الموارد البشرية على تحقيق نجاح المشاريع في الشركة السعودية للصناعات الأساسية (سابك) في المملكة العربية السعودية. من وجهة نظر المبحوثين كان مرتفعاً وبدرجة عالية من الموافقة والقبول.



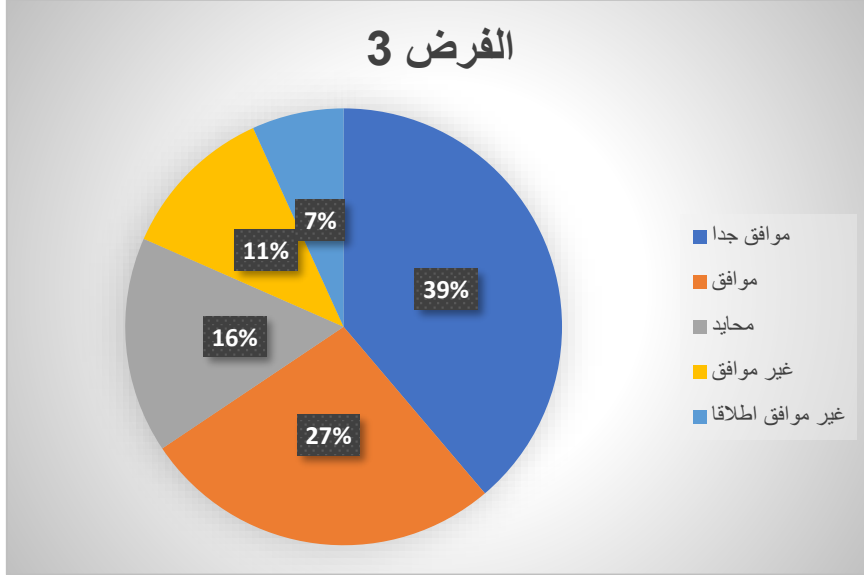
المحور الثالث:

وجود علاقة إيجابية لتقييم الأداء في إدارة الموارد البشرية على تحقيق نجاح المشاريع في الشركة السعودية للصناعات الأساسية (سابك) في المملكة العربية السعودية.

م	العبرة	مستوي الموافقة				
	درجة موافقتك عن	موافق جداً	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق إطلاقاً
1	يساعد تخطيط الأداء على تحقيق أهداف إدارة المشاريع بشركة سابك.	54	20	16	10	0
2	تقييم الأداء للموارد البشرية متوافق من أهداف إدارة المشاريع بسابك	20	22	24	16	18
3	تطبيق تقييم الأداء يساهم في تسهيل العمل وتحقيق نجاح المشاريع	38	38	10	10	4
4	تلعب إدارة الموارد البشرية دور رئيسي في وضع الخطط لتقييم الأداء	38	34	14	12	2
5	يساهم التخطيط على تطوير الأداء الوظيفي للموارد البشرية	44	20	16	10	10
	الإجمالي	194	134	80	58	34
	النسبة	39%	27%	16%	12%	7%
	الوسيط	38	22	16	10	4
	الوسط الحسابي	38.8	26.8	16	11.6	6.8
	الانحراف المعياري	11.1	7.7	4.6	2.3	6.5
	الأهمية النسبية	عالية	عالية	ضعيفة	ضعيفة	ضعيفة

يتضح من تحليل نتائج الجدول السابق إلى إجابات عينة الدراسة البحثية عن الفقرات الخمسة المتعلقة وجود علاقة إيجابية لتقييم الأداء في إدارة الموارد البشرية على تحقيق نجاح المشاريع في الشركة السعودية للصناعات الأساسية (سابك) في المملكة العربية السعودية. إذ تراوحت المتوسطات الحسابية لهذا المتغير بين 38 الي 4 فقد جاءت في المرتبة الأولى درجة (الموافقة بشدة) بمتوسط حسابي 38 وانحراف معيار 11.1 وبنسبة 39% وبدرجة أهمية عالية أما المرتبة الأخيرة فكانت درجة (غير موافق إطلاقاً) بمتوسط حسابي 4 وانحراف معيار 6.5 وبنسبة 7% وبدرجة أهمية ضعيف.

وبشكل عام يتبين أن مستوى أهمية وجود علاقة إيجابية لتقييم الأداء في إدارة الموارد البشرية على تحقيق نجاح المشاريع في الشركة السعودية للصناعات الأساسية (سابك) في المملكة العربية السعودية. من وجهة نظر المبحوثين كان مرتفعاً وبدرجة عالية من الموافقة والقبول.



الفصل الرابع: الاستنتاجات والتوصيات

أولاً: تحليل نتائج الدراسة

يتناول تحليل بيانات الدراسة التي تم استيفائها من خلال أداة الدراسة "الاستبيان" حول إدارة الموارد البشرية وتأثيرها في نجاح المشاريع في الشركة السعودية للصناعات الأساسية (سابك) في المملكة العربية السعودية يشير مفهوم الثبات إلى اتساق أداة القياس أو إمكانية الاعتماد عليها وتكرار استخدامها في القياس للحصول على نفس النتائج حيث تمت الإجابة على أسئلة الدراسة وسوف نستعرض فيما يلي النتائج الكلية للدراسة.

ثانياً: نتائج الدراسة

تحقيقاً لأهداف الدراسة في التعرف على إدارة الموارد البشرية وتأثيرها في نجاح المشاريع في الشركة السعودية للصناعات الأساسية (سابك) في المملكة العربية السعودية "نستعرض هذا الجزء التحليل الإحصائي لنتائج إجابات أفراد عينة الدراسة وذلك بعرض المؤشرات الإحصائية الأولية للإجابات بالاعتماد على درجة الأهمية لإجابات أفراد العينة. يعتبر دور الأداء الإداري للموارد البشرية جزء لا يتجزأ من ثقافة أي منظمة تسعى للنجاح كونه يحتل موقع القلب في ممارسة أنشطتها وعملياتها كما أنه يساعد الهيئة على التكيف مع كافة التغيرات المحيطة بها الهيئة ولها التأثير الأكبر على مستوى رضا الموظفين والعاملين حيث كانت بيئة العمل مبنية على الجمود والقيود وعدم الإدارة الجيدة من إدارة الموارد البشرية فإن العاملين سوف يتهربون من الوظيفة في أي وقت سمح لهم بذلك على خلاف إذا كانت بيئة

- مرحة ومتجددة لا تتسم بالروتين الممل فإنها سوف تؤدي إلى نظام جيد للتحفيز وبدوره سوف تسهم في جعلهم راضون عن الوظيفة.
1. توجد علاقة إيجابية توضح إدارة الموارد البشرية وتأثيرها في نجاح المشاريع في الشركة السعودية للصناعات الأساسية (سابك) في المملكة العربية السعودية.
 2. وجود علاقة إيجابية للتدريب في إدارة الموارد البشرية على تحقيق نجاح المشاريع في الشركة السعودية للصناعات الأساسية (سابك) في المملكة العربية السعودية.
 3. وجود علاقة إيجابية للتحفيز في إدارة الموارد البشرية على تحقيق نجاح المشاريع في الشركة السعودية للصناعات الأساسية (سابك) في المملكة العربية السعودية.
 4. وجود علاقة إيجابية لتقييم الأداء في إدارة الموارد البشرية على تحقيق نجاح المشاريع في الشركة السعودية للصناعات الأساسية (سابك) في المملكة العربية السعودية.
 5. كما نلاحظ أن عمليات التدريب والتطوير التي تمارسها إدارة الموارد البشرية قوية وذات نتائج فعالة.
 6. مستوى تقييم العاملين لها مرتفعاً كما كان لها تأثير إيجابي كبير على نجاح المشاريع في الشركة السعودية للصناعات الأساسية (سابك) في المملكة العربية السعودية.
 7. نلاحظ أن ممارسات إدارة الموارد البشرية الخاصة بالرواتب والأجور والتعويضات تعاني من ضعف وغير مرضي في بعض الأحيان.
 8. أما الممارسات الخاصة بإدارة الموارد البشرية على تحقيق نجاح المشاريع فتعاني من قصور في بعض جوانبها.
 9. هناك ضعف بعملية ربط مخرجات تقييم الأداء نجاح المشاريع في الشركة السعودية للصناعات الأساسية (سابك) في المملكة العربية السعودية.
 10. وجود بعض العوائق التي تحول دون تقديم خدمة جيدة في دعم نجاح المشاريع في الشركة.

ثالثاً: التوصيات

اعتماداً على النتائج التي توصلنا من خلال الدراسة حالة إدارة الموارد البشرية وتأثيرها في نجاح المشاريع في الشركة السعودية للصناعات الأساسية (سابك) في المملكة العربية السعودية "والاستفادة منها نقوم بتقديم توصيات يمكن العمل بها والاستفادة منها على مستوى الدراسات العلمية.

وتتمثل هذه التوصيات فيما يلي:

- الاهتمام بالعاملين من خلال إدارة الموارد البشرية لتحسين ظروفهم المادية والمعنوية.
- استخدام إدارة الموارد البشرية أساليب دقيقة للتعرف على مشاعر العاملين ورضاهم اتجاه العمل.
- ضرورة تفهم حاجات أي العاملين والموظفين في شركة سابك في المملكة العربية السعودية."

- إشراك إدارة الموارد البشرية للموظفين في النقاشات والاجتماعات المتعلقة بالمستويات العليا.
- إعداد إدارة الموارد البشرية لمنظومة حوافز متنوعة يكفل توزيعها بعدالة تامة بين العاملين.
- وضع إدارة الموارد البشرية لهيكل للأجور والمكافآت يتسم بالعدالة يعمل على تحقيق الإشباع.
- إدارة الموارد البشرية تعمل لتعزيز وتطوير وتحسين العلاقة بين الإدارة والعاملين والعمل بروح الفريق.
- تهدف إدارة الموارد البشرية لتعزيز وتطوير وتحديث ظروف وبيئة العمل مع توفير الوسائل والإمكانيات.
- وضع معايير موضوعية لتقييم الأداء داخل الإدارة تحتوي على كل ما يتطلبه العمل الإداري للمشاريع -العمل على تطوير مهارات الأداء ومواكبة التطور وزيادة فعالية الاتصال.
- إعادة هندسة العمليات من خلال لجان متخصصة للاستعداد للمشاريع والمهام الإدارية الحديثة.
- توفير جميع الإمكانيات المادية والمالية والكوادر البشرية المؤهلة والفنية اللازمة لنجاح المشاريع.
- تقديم الدعم الكامل لتنفيذ المشاريع في كافة الأعمال الإدارية باستخدام القدرات التكنولوجية.
- توافر قواعد بيانات حاسوبية داخل الإدارة تحتوي على كل ما يتطلبه العمل الإداري للمشاريع.
- العمل على إنجاح الإدارة الخاصة بالمشاريع فيمن خلال التطبيق الصحيح للقدرات التكنولوجية.

الخاتمة

تعتبر إدارة الموارد البشرية من أهم وظائف الإدارة لتركيزها على العنصر البشري والذي يعتبر أثمن مورد لدى الإدارة والأكثر تأثيراً في الإنتاجية على الإطلاق حيث أن إدارة وتنمية الموارد البشرية تعتبر ركناً أساسياً في غالبية المنظمات حيث تهدف إلى تعزيز القدرات التنظيمية وتمكينها من استقطاب وتأهيل الكفاءات اللازمة والقادرة على مواكبة التحديات الحالية والمستقبلية ولا عجب عندما نسمع أن ارتفاع أرباح شركة ونزول أرباح أخرى كان بسبب الموارد البشرية في هذه الشركة أو تلك فالمراد البشرية يمكن أن تساهم وبقوة في تحقيق أهداف وربح الشركة الوطنية للمياه ولقد أثبتت تجارب السنوات الأخيرة أنه من بين عوامل النجاح الأساسية يقف شامخاً وفي المقدمة العنصر البشري المؤهل والمبدع ليمثل عاملاً حاسماً وميزة نسبية واستثماراً مضموناً ولا بد من توفر الكفاءات الجيدة القادرة على الأداء والعطاء المتميز لذلك يمكن القول أن توسع الإنتاج وتقديم الخدمات لا يكون بالتوسع الأفقي فقط زيادة عدد الموظفين وتقنية عالية من الآلات والمعدات أو الأجهزة والبرامج المستخدمة بل أن التوسع الرأسي للإنتاج هو مكمل للتوسع الأفقي وذلك برفع مستوى الكفاءة الإنتاجية عن طريق توفير الموارد البشرية المتحفزة والقابلة لعمليات التشكيل وإن نجاح الخطة يرتبط إلى حد كبير بما تحويه من خصائص فريدة ومتجددة ومرنة قادرة على الاستجابة للتغيرات والمعطيات البيئية لاستخدام استراتيجيات الموارد البشرية كأدوات في إدارة العاملين، ولكن في سياق استراتيجي للأعمال، لهذا كان لابد من دراسة البيئة

الخارجية ما دامت تعمل على نجاح المشاريع يؤثر على صعيد الشركة السعودية للصناعات الأساسية (سابق) تحدد الاتجاه العام في ظروف تتسم بالتغير المستمر، وكان من الضروري أيضاً تقييم البيئة الداخلية للشركة، وتحديد أهم التحديات التي يمكن مواجهتها وذلك بغية التغلب عليها لاحقاً، وترجمتها في خطط استراتيجية تأخذ بها إدارة الموارد البشرية، والأخذ بها عند صياغة، لهذا نجد أن التوافق بين استراتيجيات الموارد البشرية ودورها نجاح المشاريع بالشركة السعودية للصناعات الأساسية (سابق)، أو حتى تخطيط لوحدة الأعمال أمر ضروري ما دام أنه يسهم في تحديد البرامج والأنشطة المرافقة لاحقاً، كما تناول البحث ميزات التخطيط الاستراتيجي وعقباته، في الشركة السعودية للصناعات الأساسية (سابق) ووحدات إدارة المشاريع الأعمال بالشركة.

المراجع والمصادر

- 1- ابن بوزيد، رضوان (٢٠٢٠): أهمية التخطيط في إدارة الموارد البشرية، رسالة ماجستير، كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية، جامعة محمد بوضياف المسيلة، الجزائر.
- 2- أبو الوفاء، جمال محمد وعبد العزيز، حنان جاسم محمد عبد الله وحسين، سلامة عبد العظيم (٢٠١٥ أكتوبر): تخطيط الموارد البشرية لتحقيق أهداف المؤسسة التعليمية.
- 3- أحمد موسى الكاظم محمد 2017 الإدارة الاستراتيجية وأثرها في فاعلية الأداء.
- 4- حريم حسين ومنصور ياسر 2006 إدراك العاملين لخصائص البيئة التنظيمية الداخلية ومدى تشجيعها للإبداع التنظيمي.
- 5- حمد ماهر (٢٠٠٢) (السلوك التنظيمي مدخل بناء المهارات" الدار الجامعية الإسكندرية.
- 6- السالم، مؤيد سعيد وصالح عادل حرفوش 2010. "إدارة الموارد البشرية" مديرية الكتب للطباعة والنشر، بغداد.
- 7- سهيل أحمد والوادي، حمود حسين 2010 مبادئ الإحصاء للاقتصاد والعلوم الإدارية"، دار صفاء للنشر والتوزيع، عمان.
- 8- صلاح الدين محمد عبد الباقي 2008م السلوك التنظيمي - مدخل تطبيقي معاصر مصر.
- 9- الطائي، يوسف، الفضل، مؤيد عبد الحسين والعبادي، هاشم فوزي 2006، "إدارة الموارد البشرية" مدخل استراتيجي متكامل، ط1، الوراق للنشر والتوزيع، عمان.
- 10- العامري، صالح مهدي محسن والغالي، طاهر محسن منصور 2017، "الإدارة والإعمال"، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان.
- 11- عشور السعيد 2011م (إدارة المنظومات الإنتاجية تخطيط تنظيم تحليل تحكم).
- 12- عمارة كهينة 2015م أهمية نظم تكنولوجيا المعلومات والاتصال في تحسين أداء المورد البشري.

- 13- عيسى إيهاب 2020م الولاء المؤسسي والرضا الوظيفي والمهني مفهومه عوامله نظرياته ومقياس الرضا الوظيفي والمهني في العمل.
- 14- ماهر أحمد 2019 "إدارة الموارد البشرية"، الدار الجامعية للنشر والتوزيع، الإسكندرية.
- 15- ماهر، أحمد 2009، "إدارة الموارد البشرية"، الدار الجامعية للنشر والتوزيع، الإسكندرية.
- 16- موسى السعودي. 2014 أثر الحوافز المادية على الرضا الوظيفي لدى العاملين.
- 17- ناصر محمد العديلي (1999) (والسلوك الإنساني والتنظيمي منظور كلي مقارنة الرياض معهد الإدارة العامة للبحوث مركز البحوث).
- 18- نايف بن سليمان الفالح (٢٠٠١م) "الثقافة التنظيمية وعلاقتها بالرضا الوظيفي في الأجهزة الأمنية" أكاديمية نايف العربية للعلوم الأمنية كلية الدراسات العليا.
- 19- النجار، فريد 2016، "الإدارة الاستراتيجية للموارد البشرية"، الدار الجامعية للنشر.
- 20- النجار، فريد 2007، "الإدارة الاستراتيجية للموارد البشرية"، الدار الجامعية للنشر والتوزيع.
- 21- نوره محمد البليهد 2014. مستوى الرضا الوظيفي لدى الموظفين الإداريات في جامعة الأميرة نوره بنت عبد الرحمن وعلاقته ببعض المتغيرات الديموغرافية.
- 22- وليد حميد رشيد الأميري 20016م تقييم وتطوير نظام تقويم أداء العاملين عمان الأردن.
- 1 - Farhana F. (2019) "Building employee performance" International review of international journal of scientific and engineering research.
- 2 - Kenneth Jackson, "8 Ways to Increase Productivity in the Workplace"2018.
- 3 - Khan H. and Raza H. A. Ulhas A. (2017) "Impact of information technology.
- 4 - Kuwait Y. (2020) "The effect of motivation on employee performance" Lai Kee-Hung.
- 5 - Stewart،G. L ،Browm ،K.G ،(2009)، "Human Resource Management،" Linking Strategy to Practice ،John Wiley & Sons ،Inc ،USA.
- 6 - George، Vineeth (2017) "The role of Human Resources Network،" International conference: Networking for sustainable.
- 7 - Samwel، Janeso (2018):" Human Resources Plan ingas an important practice to Anticipate Future Human Resources Require mints of the organization- Literature review".

انتظروا العدد القادم

المجلة الدولية للبحوث العلمية

International Journal for Scientific Research (IJSR)

المجلة حاصلة على رقم تسلسلي معياري دولي: ISSN 2755-3418 (Online)

موقع المجلة: [/https://ijsr.vsrp.co.uk](https://ijsr.vsrp.co.uk)

البريد الإلكتروني: ijsr@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