

تأثير التحول الرقمي على الأداء التعليمي: الدور الوسيط للقيادة التحويلية لدى العاملين

في كليات الشرق العربي بالرياض

مشروع خطة أطروحة للتسجيل لدرجة الدكتوراه

إعداد الباحثة:

هيا ابراهيم عبدالرحمن ال تويم

الرقم الأكاديمي

233000986

2025 / 1446هـ

قائمة المحتويات

ب	قائمة المحتويات
1	الفصل الأول: المقدمة والإطار النظري
1.1	مقدمة الدراسة
2.1	مشكلة الدراسة وأسئلتها:
3.1	أهمية الدراسة (النظرية والتطبيقية):
1.3.1	أهمية الدراسة النظرية
2.3.1	أهمية الدراسة التطبيقية:
4.1	أهداف الدراسة:
5.1	فرضيات الدراسة:
6.1	نموذج الدراسة
7.1	مصطلحات الدراسة وتعريفاتها الإجرائية
12	المراجع:
66	المراجع العربية
73	المراجع الأجنبية

الفصل الأول: المقدمة والإطار النظري

1.1 مقدمة الدراسة

مع تزايد التطور التكنولوجي والرقمي، أصبح التحول الرقمي ضرورة ملحة للمنظمات التي تسعى إلى تحسين أعمالها وخدماتها الإدارية والتجارية والتنظيمية، ويعد التحول الرقمي انتقالاً جوهرياً من النظم التقليدية إلى نظم رقمية تسهل تقديم الخدمات وإيصالها للمستخدمين بشكل أفضل، فلم يعد هذا التحول مقتصرًا على استخدام التكنولوجيا الحديثة، بل أصبح برنامجاً شاملاً يمس مختلف أوجه عمل المنظمات داخلياً وخارجياً، بهدف تبسيط العمليات ورفع الكفاءة وتحقيق قيمة مضافة (Alzuod et al., 2023).

تسعى المنظمات باستمرار إلى تطوير وتحسين الأعمال والخدمات الإدارية التي تقدمها، مع التركيز على تبسيط إيصال هذه الخدمات إلى المستخدمين بأكثر الطرق فعالية، وتتجه منظمات الأعمال حول العالم نحو اعتماد أنظمة رقمية لتقديم خدماتها بشكل إلكتروني يتناسب مع متطلبات العملاء، مما يمثل تحولاً جذرياً من الأساليب التقليدية إلى الرقمية، وقد شهد العقدان الماضيان بروز مفاهيم جديدة أثرت بشكل كبير في عالم الأعمال، مثل الثورة المعرفية، والتكنولوجية، والرقمية، مما جعل التحول الرقمي أولوية قصوى للمنظمات الحكومية والخاصة على حد سواء (مكاوي، 2020).

ويتجاوز التحول الرقمي مجرد اعتماد التقنيات الحديثة داخل المنظمات ليشمل تطبيق برنامج شامل يهدف إلى تسهيل وتسريع تقديم الخدمات، سواء من حيث أساليب العمل الداخلية أو طرق تقديم الخدمات للعملاء والوصول إلى المستهلك النهائي، سواء كانوا منظمات أو أفراداً. ووفقاً لتقرير صادر عن المؤسسة الدولية للبيانات (IDS)، فإنه من المتوقع أن يتجاوز حجم الإنفاق العالمي على مبادرات التحول الرقمي 45 تريليون دولار بحلول عام 2025. كما قدر حجم الاقتصاد الرقمي العالمي بنحو 11.5 تريليون دولار في عام 2019، بما يمثل 15.5% من الناتج العالمي. وبحلول عام 2022، توقعت التقارير أن تتلاشى نحو 75 مليون وظيفة بسبب الروبوتات، في حين سيؤدي الاعتماد عليها إلى استحداث 133 مليون وظيفة جديدة، مما يشكل زيادة صافية قدرها 64 مليون وظيفة (موقع البنك الدولي، 2020).

يمثل التحول الرقمي تحولاً جذرياً في الأنشطة التعليمية والتجارية والتنظيمية من خلال النماذج التي تتيح استغلال الفرص والاستجابة للتغيرات العالمية عبر دمج التقنيات الرقمية. فرض التطور التكنولوجي استخدام البرامج والتطبيقات الإلكترونية في مختلف مجالات الحياة، مما يساهم في خلق قيمة مضافة، تقديم خدمات جديدة، واكتساب مرونة عالية للتكيف مع بيئات الأعمال المتغيرة موقع (iscoop، 2020؛ Milenkova & Manov, 2022).

وأصبح التحول الرقمي من الضروريات بالنسبة لكافة المنظمات والهيئات التي تسعى إلى. التطوير وتحسين خدماتها وتسهيل وصولها للمستفيدين، والتحول الرقمي لا يعني فقط تطبيق التكنولوجيا داخل المنظمة بل هو برنامج شامل كامل يمس المنظمات ويمس طريقة وأسلوب عملها داخلياً وأيضاً كيفية تقديم الخدمات للجمهور المستهدف لجعل الخدمات تتم بشكل أسهل وأسرع. (Azhar,2021)

يُعتبر التحول الرقمي ضرورة ملحة للمؤسسات التي تسعى للحفاظ على مركزها التنافسي في الساحة العالمية. يمثل هذا التحول أحد محاور التعليم العالي، حيث تزداد المؤسسات تبنياً لأفضل الطرق، ووفقاً لـ Faria و NÓVOA (2020)، فإن التحول الرقمي في التعليم الجامعي في آسيا يعتمد على التدريب الفردي، توفير المحتوى، وتطوير المهارات الأساسية للفرد المعني بالتعلم الاجتماعي؛ ويتطلب التحول التعليمي الرقمي مراقبة تقييم المهارات الجديدة لتحقيق أفضل النتائج الممكنة، وفهم التعليم الرقمي كبديل للتعليم المباشر وجهاً لوجه والتعليم عن بُعد الذي يدمج التقنيات الرقمية.

وأصبح الأداء من المفاهيم المهمة في المنظمات لذا تسعى جميع المنظمات لخلق سياسات وآليات عمل جديدة لرفع الأداء التنظيمي لديها من خلال إدارة عملياتها الداخلية والخارجية والإسهام في تحقيق أهدافها التنظيمية، والأداء هو قدرة المنظمة على استخدام الموارد المتاحة بكفاءة وذلك للحصول على مخرجات متجانسة ضمن الأهداف المخطط لها سابقاً (De Waal,etal,2023)

يُعد مدخل القيادة التحويلية أحد المداخل البارزة التي حظيت بمكانة رئيسية خلال العقدين الأخيرين من القرن العشرين وبداية القرن الحالي، ويتمثل الدور الأساسي لهذا المدخل في تطوير قدرات المرؤوسين وتحسين أدائهم، حيث يعمل القائد التحويلي على استثمار الطاقات الكامنة لدى المرؤوسين بحيث يزيد قدرتهم لإنجاز الالتزامات الحالية والمستقبلية المطلوبة

منهم، فإذا كانت القيادة تعني القدرة على التأثير في الآخرين من خلال الاتصال ليسعوا بحماس والتزام إلى أداء منمّر يحقق أهدافاً مخططة، فإن القيادة التحويلية نطّ يعمل على توسيع اهتمامات المرؤوسين وتنشيطها وتعميق مستوى إدراك هؤلاء المرؤوسين وقبولهم لرؤية الجماعة وأهدافها، مع توسيع مداركهم للنظر إلى ما هو أبعد من اهتماماتهم الذاتية من أجل الصالح العام للمنظمة (الزومان، 2021)

ويرتبط التحول الرقمي ارتباطاً وثيقاً بالقيادة التحويلية من خلال تأثيرهما المتكامل على تحسين الأداء التنظيمي، لا سيما الأداء التعليمي، حيث يسهم التحول الرقمي في توفير تقنيات حديثة تدعم جودة العمليات التعليمية، بينما تسهم القيادة التحويلية في تحفيز الموارد البشرية وتوجيهها لتحقيق هذه التحسينات، ويمثل الأداء التنظيمي مؤشراً رئيسياً يعكس قدرة المنظمة على إدارة مواردها بفعالية لتحقيق أهدافها. (De Waal, Etal, 2023)

2.1 مشكلة الدراسة وأسئلتها:

يشهد التعليم العالي تحولاً جذرياً مدفوعاً بالتطورات التكنولوجية المتسارعة، حيث أصبح التحول الرقمي ضرورة استراتيجية لتحسين الأداء التعليمي وتعزيز جودة الخدمات المقدمة، وقد أظهرت جائحة كورونا أهمية التحول الرقمي كأداة فعالة لمواكبة التغيرات السريعة في البيئة العالمية، مما دفع المؤسسات التعليمية إلى تبني تقنيات رقمية لتلبية احتياجات التعليم عن بعد وضمان استمرارية العمليات الأكاديمية والإدارية، وفرض التحول على المؤسسات التعليمية إعادة التفكير في استراتيجياتها وهيكلها التنظيمية بهدف تحقيق التكيف مع المتطلبات الحديثة وتلبية تطلعات المستفيدين (مكاوي، 2020).

ورغم الجهود المبذولة لتبني التحول الرقمي في المؤسسات التعليمية، إلا أنها لا تزال تواجه تحديات كبيرة تعيق تحقيق الاستفادة الكاملة من الإمكانيات الرقمية، وتؤكد الدراسات السابقة، مثل دراسة المقيطي (2021) وجميعي (2023) وأسعد وجنبلاط (2022)، أن التعليم التقليدي لم يعد كافياً لتحقيق الأهداف التعليمية في عصر التكنولوجيا المتقدمة، وتعاني العديد من المؤسسات من قصور في استغلال عناصر التحول الرقمي بشكل شامل لتحسين الأداء التعليمي، خاصة في ظل غياب استراتيجيات واضحة لتعزيز الكفاءة وتحقيق التميز في العمليات الأكاديمية والإدارية.

و تعتبر القيادة التحويلية عنصراً حيوياً في دعم التحول الرقمي وتعزيز فعاليته، نظراً لدورها في تحفيز الموارد البشرية وتوجيهها نحو تحقيق التغيير الإيجابي، وتسهم القيادة التحويلية في توسيع مدارك العاملين وتعزيز التزامهم بالأهداف التنظيمية، مما يجعلها عاملاً محورياً في استثمار الإمكانيات الرقمية بشكل أمثل، ومع ذلك، لا تزال العلاقة بين التحول الرقمي والقيادة التحويلية وتأثيرها على الأداء التعليمي غير واضحة بما يكفي في الأدبيات، مما يعكس فجوة بحثية تحتاج إلى معالجة ودراسة معمقة (الزومان، 2021).

وتشير دراسة استطلاعية أجريت على كليات الشرق العربي بالرياض إلى وجود فجوات كبيرة بين التوقعات والواقع في تطبيق التحول الرقمي، وأظهرت النتائج ضعفاً في مجالات مثل الاستراتيجية الرقمية، التغيرات الهيكلية، البنية التحتية الرقمية، المهارات الرقمية، والحوكمة الرقمية، كما أظهرت النتائج أن القيادة التحويلية لم تُستثمر بالشكل المطلوب لتحفيز التحول الرقمي وتحسين الأداء التعليمي. (Marques et al., 2019)

بناءً على ما سبق، تسعى الدراسة الحالية إلى سد الفجوة البحثية من خلال استكشاف العلاقة بين التحول الرقمي والأداء التعليمي، مع دراسة القيادة التحويلية كمتغير وسيط يساهم في تحسين مخرجات التحول الرقمي.

وتتمثل مشكلة الدراسة في التساؤل التالي:

- هل يوجد تأثير للتحول الرقمي بأبعاده (الاستراتيجية الرقمية، التغيرات الهيكلية - المهارات الرقمية) على الأداء التعليمي بأبعاده في كليات الشرق العربي بالرياض؟
- هل يوجد تأثير للقيادة التحويلية بأبعادها (الدافعية الإلهامية - التأثير المثالي - الاعتبار الفردية) على الأداء التعليمي بأبعاده في كليات الشرق العربي بالرياض؟
- هل توجد علاقة بين التحول الرقمي والقيادة التحويلية في كليات الشرق العربي بالرياض؟
- هل يوجد تأثير غير مباشر للتحول الرقمي على الأداء التعليمي من خلال توسط القيادة التحويلية في كليات الشرق العربي بالرياض؟

3.1 أهمية الدراسة (النظرية والتطبيقية):

تكمن أهمية الدراسة من خلال ما ستقدمه من مساهمات ذات فائدة من الناحيتين النظرية والتطبيقية فيما يخص فهم أثر التحول الرقمي على الأداء التعليمي: الدور الوسيط للقيادة التحويلية على كليات الشرق العربي بالرياض. فقد أصبح استخدام التكنولوجيا في إدارة الموارد البشرية ضرورة لا غنى عنها، كما تقدم مساهمات قيمة للممارسات التطبيقية في تحسين الأداء التعليمي وتعزيز القيادة التحويلية كأداة حيوية في هذا السياق..

1.3.1 أهمية الدراسة النظرية

- تسهم الدراسة في سد الفجوة البحثية المتعلقة بدراسة العلاقة بين التحول الرقمي والقيادة التحويلية وتأثيرهما على الأداء التعليمي، وتقدم إطاراً نظرياً جديداً يدمج بين هذه المتغيرات الثلاثة مع التركيز على تأثير القيادة التحويلية كمتغير وسيط.
- تحفز الدراسة على إجراء مزيد من البحوث حول كيفية تأثير التكنولوجيا والابتكار على العمليات التعليمية والإدارية في الكليات والجامعات، مع التركيز على دور القيادة في هذا التحول الرقمي .
- تقديم الأساس النظري لإجراء دراسات تجريبية تستكشف تأثيرات التحول الرقمي المحددة في السياقات التعليمية المختلفة، وتقييم الأدوات والاستراتيجيات التي يمكن أن تعزز الأداء التعليمي.

2.3.1 أهمية الدراسة التطبيقية:

- تمكن المسؤولين القائمين على إدارة الأداء في الكليات من تحديد نقاط القوة والضعف الداخلية، والعمل بكفاءة على تعزيز الجانب القوي منها، وتحييد الضعيف، أو تحويله لعناصر قوة تدعم مستويات الأداء فيها.
- تقدم توصيات عملية لتطبيق التحول الرقمي بشكل فعال وتحسين جودة العمليات الأكاديمية والإدارية.
- تُساعد على توجيه استثمارات المؤسسات التعليمية نحو أبعاد التحول الرقمي الأكثر تأثيراً في تحسين الأداء.
- تساهم الدراسة في تطوير فهم أفضل لطرق تحسين الأداء التنظيمي من خلال تدريب القادة في المؤسسات التعليمية على تطبيق مبادئ القيادة التحويلية.

- تقدم الدراسة نموذجًا يمكن تكييفه وتطبيقه في مؤسسات تعليمية أخرى داخل المملكة أو خارجها، مما يوسع نطاق الاستفادة من النتائج والتوصيات.

4.1 أهداف الدراسة:

- هدفت الدراسة إلى التعرف على أثر التحول الرقمي على الأداء التعليمي من خلال توسط القيادة التحويلية على كليات الشرق العربي بالرياض من خلال ما يلي :
- تحليل تأثير التحول الرقمي بأبعاده (الاستراتيجية الرقمية، التغيرات الهيكلية، المهارات الرقمية) على الأداء التعليمي بأبعاده في كليات الشرق العربي بالرياض ,
 - التحقق من تأثير القيادة التحويلية بأبعادها (الدافعية الإلهامية، التأثير المثالي، الاعتبارات الفردية) على الأداء التعليمي بأبعاده في كليات الشرق العربي بالرياض.
 - استكشاف العلاقة بين التحول الرقمي والقيادة التحويلية في كليات الشرق العربي بالرياض.
 - تقييم الأثر غير المباشر للتحول الرقمي على الأداء التعليمي من خلال توسط القيادة التحويلية في كليات الشرق العربي بالرياض..

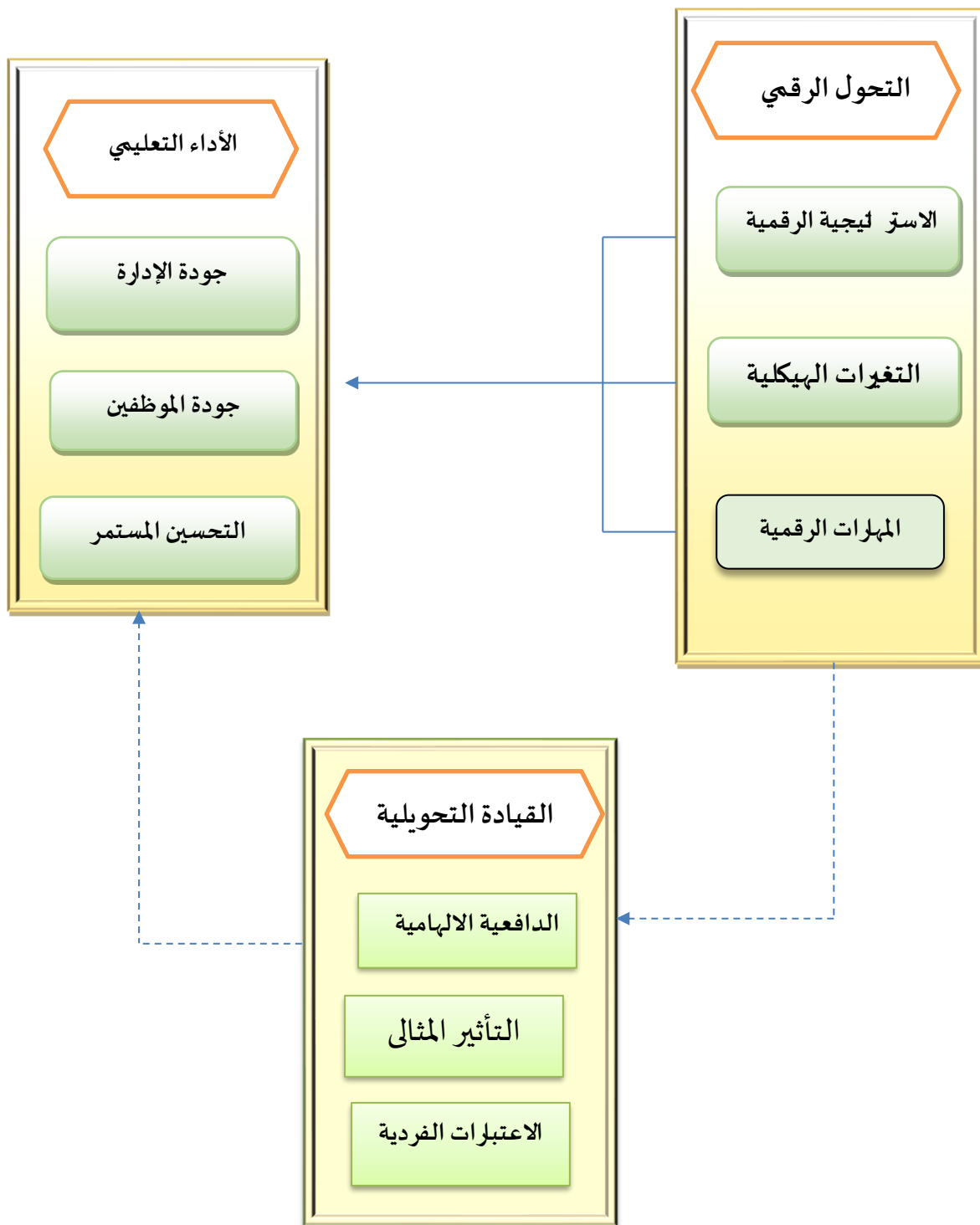
5.1 فرضيات الدراسة:

- بناءً على ما تم عرضه من أهداف الدراسة ومشكلتها وأهميتها يمكننا تحديد فرضيات الدراسة من خلال فرضية رئيسية تتمثل في:
- **الفرضية الأولى:** يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) للتحول الرقمي بأبعاده (الاستراتيجية الرقمية، التغيرات الهيكلية، المهارات الرقمية) على الأداء التعليمي بأبعاده في كليات الشرق العربي بالرياض.
- **الفرضية الثانية:** يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) للقيادة التحويلية بأبعادها (الدافعية الإلهامية، التأثير المثالي، الاعتبارات الفردية) على الأداء التعليمي بأبعاده في كليات الشرق العربي بالرياض.

- **الفرضية الثالثة:** توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين التحول الرقمي والقيادة التحويلية في كليات الشرق العربي بالرياض.
- **الفرضية الرابعة:** يوجد أثر غير مباشر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) للتحول الرقمي على الأداء التعليمي من خلال توسط القيادة التحويلية في كليات الشرق العربي بالرياض.

6.1 نموذج الدراسة

- يهدف هذا النموذج إلى التعرف على أثر للتحول الرقمي بأبعاده (الاستراتيجية الرقمية، التغيرات الهيكلية – المهارات الرقمية) في الأداء التعليمي بأبعادها (جودة الإدارة، جودة الموظفين التحسين المستمر) من خلال القيادة التحويلية كمتغير وسيط في كليات الشرق العربي بالرياض. السعودية ويتضمن المتغيرات التالية:
- **المتغير المستقل:** للتحول الرقمي بأبعاده (الاستراتيجية الرقمية، التغيرات الهيكلية – المهارات الرقمية)
- **المتغير التابع:** الأداء التعليمي بأبعادها (جودة الإدارة، جودة الموظفين – التحسين المستمر)
- **المتغير الوسيط:** القيادة التحويلية بأبعادها (الدافعية الالهامية – التأثير المثالي – الاعتبارات الفردية)



الشكل رقم (1) متغيرات الدراسة

المصدر :إعداد الباحث

7.1 مصطلحات الدراسة وتعريفاتها الإجرائية

- **التحول الرقمي:** يشير إلى استخدام تكنولوجيا المعلومات في الأنشطة والعمليات داخل المنظمة مما يجعلها أكثر قيمة وكفاءة وفاعلية، ومعنى أشمل يوضح مدى التغيرات التي تدخلها التكنولوجيا الجديدة على أعمال المنظمات (رضوان وعصام، 2023).
- **إجرائياً:** يشير إلى القدرات العملية والعملية التي تمكن كليات الشرق العربي بالرياض من التأقلم والاستفادة من التحول الرقمي لتحسين أدائها التعليمي وتحقيق الأهداف المؤسسية بشكل شامل وفعال.
- **الاستراتيجية الرقمية:** تعرف بأنها توضح خطط التغيير التنظيمي على المستوى الكلي للمنظمة، وتحدد الأعمال المتكاملة، وتدفقات القيمة المبنية على استخدام التقنيات الجديدة، التي تستجيب لظروف السوق المتغيرة باستمرار (Hess et al., 2016).
- **إجرائياً:** تتمثل الاستراتيجية الرقمية في سلسلة من الخطوات والإجراءات التي تتبعها الكليات لتنفيذ تحول رقمي شامل وفعال.
- **التغيرات الهيكلية:** عرف (Fischer et al., 2020). التغيرات الهيكلية على أنها قدرة المنظمات على استيعاب التحديات الجديدة من خلال مرونة هياكلها التنظيمية؛ لتسريع أعمالها، وزيادة فرص الابتكار في عملياتها ومنتجاتها، والمواءمة ما بين تكنولوجيا المعلومات وأعمالها، ودعم استراتيجية التحول الرقمي فيها.
- **إجرائياً:** تمثل القدرة على التكيف والتعديل في هياكل كليات الشرق العربي بالرياض بهدف دعم التحول الرقمي وتعزيز قدرتها على الابتكار والتنافسية في السوق الحديثة.
- **المهارات الرقمية:** تعرف على أنها قدرة المنظمة على تدريب الموظفين على كيفية استخدام أجهزة الحاسوب وإدارة الشبكات وقواعد البيانات والمعلومات؛ لبناء القدرات والمهارات الرقمية لديهم، بهدف توفير مورد بشري مؤهل وقادر على التعامل مع البيئة الرقمية للمنظمة" (Ambira, Kemoni, & Ngulube, 2019).
- **إجرائياً:** تشمل القدرة على تنمية وتعزيز مهارات وقدرات أعضاء هيئة التدريس والموظفين والطلاب في استخدام التقنيات الرقمية والبنية التحتية المتاحة، لتحقيق التحول الرقمي وتعزيز الأداء العام للكليات.

- **الأداء:** يشير الأداء إلى مجموعة متنوعة من الاستراتيجيات الإدارية، التي تهدف إلى تعزيز ولاء الموظفين، وبناء الثقة بين المستويات المختلفة للمنظمة وتعتبر هذه التدابير ضرورية لتوفير البنية التحتية المناسبة اللازمة للتطوير التنظيمي (2023) (Younis & Ali).
- **إجرائيا:** تشمل القدرة على تطبيق استراتيجيات إدارية متنوعة تهدف إلى تحسين أدائها وتعزيز ولاء الموظفين وبناء الثقة بين المستويات المختلفة للمنظمة.
- **جودة الإدارة:** وعرف كل من على أنها محافظة الإدارة على علاقات طيبة مع الموظفين في المستويات التنظيمية كافة، بالإضافة إلى العمل على تقييم ولائهم باستمرار، ومعاملة المهنيين والأذكياء والمهرة منهم باحترام والمساعدة على بناء العلاقات القوية مع الجميع ومعاملتهم بعدالة، مما يعزز الثقة بالنفس لديهم (De Waal and Frijns, 2014).
- **إجرائيا:** هي القدرة على الحفاظ على علاقات طيبة ومتوازنة مع الموظفين على جميع مستويات التنظيم.
- **جودة الموظفين:** عرف المرشدي (2019) جودة الموظفين على أنها تحقيق أشكال التميز والإبداع كافة، وتحمل الموظفين المسؤولية المحافظة على مستويات الأداء المرتفعة، باتباعهم للطرق والوسائل المناسبة التي تمكنهم من تحقيق نتائج استثنائية.
- **إجرائيا:** جودة الموظفين لكليات الشرق العربي بالرياض تشمل القدرة على تحقيق أشكال التميز والإبداع في أدائهم، وتحمل المسؤولية في المحافظة على مستويات الأداء المرتفعة.
- **التحسين المستمر:** وفقا لرأي (Butler, Etal, 2018) فيعد التحسين المستمر نمطاً مكتسباً من النشاط الجماعي للعاملين في المنظمة، تسعى من خلاله الإدارة وبشكل منهجي إلى إنشاء وتعديل إجراءات العمل الخاصة في المنظمة، بهدف تحسين الفعالية التنظيمية.
- **إجرائيا:** هو القدرة على تبني نمط من النشاط الجماعي داخل المؤسسة، حيث تسعى الإدارة بشكل منهجي إلى إنشاء وتعديل إجراءات العمل بطريقة مستمرة ومنظمة، بهدف تحسين الفعالية التنظيمية وتحقيق الأهداف الاستراتيجية.
- **القيادة التحويلية:** تعرف القيادة التحويلية بناء على تعريف بيرنز - بأنها: "مشاركة القائد مع مرؤوسيه في عملية صنع القرار، وذلك من خلال تكوين الروابط بين القائد والمرؤوسين، تعزيزاً لأخلاقهم وزيادة لدافعيتهم (Antonopoulou, Etal, 2021).

- **إجرائيا:** هي القدرة على تنفيذ القيادة التحويلية وتبنيها كنهج في صناعة القرار وإدارة العمليات التعليمية والإدارية، من خلال بناء روابط قوية بين القيادة والموظفين والطلاب، وتعزيز أخلاقهم وزيادة دافعيتهم لتحقيق الأهداف التعليمية والمؤسسية بكفاءة وفعالية.
- **التأثير المثالي :** وعرف التأثير المثالي بأنه: "الخصائص التي يتحلى بها القائد التحويلي عند محاولته أن يكون نموذجاً للمرؤوسين بقيامه بدوره تجاههم، بالتالي يحترمون به ويحاولون أن يقلدوه بتصرفاته". أما فيما يتعلق بالتحفيز الإلهامي، فهو إلهام القائد "للمرؤوسين، من خلال التكلم عن الرؤى الواضحة والظاهرة لهم، وتحفيزهم لتبني وتحقيق هذه الرؤى. (Yin et al. 2019).
- **إجرائيا:** هذه القدرة تعزز من قدرة الكليات على تطبيق مبادئ القيادة التحويلية والتحفيز الإلهامي في إدارة العمليات التعليمية وتحقيق الأهداف التعليمية بطريقة ملهمة وفعالة.
- **الدافعية الالهامية:** أشار الشماسي والشورة (2020) أن الدافعية الإلهامي هو أن يكون القائد التحويلي قائد متفائل يحفز ويثير دافعية العاملين من خلال أساليب ووسائل مختلفة سواء أكانت مادية أم معنوية.
- **إجرائيا:** هي القدرة على أن يكون القائد التحويلي متفائلاً ومحفزاً، حيث يثير ويحفز دافعية العاملين داخل الكليات من خلال استخدام أساليب ووسائل متنوعة، سواء كانت مادية مثل توفير المكافآت والمزايا، أو معنوية مثل تقديم الدعم النفسي والتحفيز الإيجابي
- **الاعتبارات الفردية:** الاعتبار الفردي هو تقدير الأفراد واحترامهم والاهتمام بالمشاكل التي تواجههم ومساعدتهم في حلها. أما الاعتبار الفردي، فهو تحفيز القائد المرؤوسين للانتباه بشكل أكبر إلى حاجاتهم، والاستماع إلى اهتماماتهم من أجل مساعدتهم على تطوير أنفسهم والنمو". ومن خلال هذه المقومات، يستطيع القائد تحويل سلوكيات وتصرفات الأفراد لتعزيز القيمة نحو التغيير المنشود الذي يسهم في نموهم في المنظمة (Yin et al. 2019)
- **إجرائيا:** هي القدرة على تقدير واحترام الأفراد داخل الكليات، والاهتمام بالمشاكل التي يواجهونها والمساعدة في حلها. كما تشمل هذه القدرة تحفيز القائد للاهتمام بشكل أكبر بحاجات المرؤوسين، والاستماع إلى اهتماماتهم، ودعمهم في تطوير أنفسهم والنمو الشخصي والمهني داخل الكليات.

الفصل الثاني : الاطار النظري

1/2 المبحث الأول: الخلفية النظرية عن التحول الرقمي (Digital

Transformation)

تمهيد

في ظل التقدم التكنولوجي المتسارع، يشهد العالم تحولًا جذريًا في طبيعة بيئة العمل والأنظمة المؤسسية، حيث أصبحت الرقمنة حجر الزاوية في بناء استراتيجيات المؤسسات الطامحة نحو التميز والاستدامة، وقد أدى هذا التحول إلى تغيير جوهري في الطريقة التي تُدار بها المؤسسات، حيث باتت الأنظمة الرقمية والتقنيات الذكية تلعب دورًا محوريًا في دعم عمليات التخطيط، والتنفيذ، والاتصال، واتخاذ القرار، الأمر الذي أسهم في بروز مفهوم التحول الرقمي (Digital Transformation) كأحد أهم المداخل الحديثة لتطوير الأداء المؤسسي (خطيب والشوابكة، 2022).

ولا يقتصر التحول الرقمي على إدخال التكنولوجيا في العمل الإداري أو الأكاديمي، بل يتعداه إلى إعادة صياغة شاملة لمفاهيم الإدارة والتفاعل داخل المؤسسة، بما في ذلك إعادة هندسة الإجراءات، وتحديث البنى التحتية، ورفع الكفاءة الرقمية للعاملين، وتبني استراتيجيات رقمية موجهة نحو المستقبل.

وتُعد المؤسسات التعليمية وبالأخص كليات التعليم العالي من أكثر القطاعات تأثرًا بهذا التحول، نظرًا لما يفرضه من متطلبات تتعلق بطرق التدريس، وآليات الإدارة، والتقييم، والتواصل، مما يستوجب جاهزية كاملة على مستوى الاستراتيجيات الرقمية، الهيكل الإداري، والمهارات البشرية (جميعي، 2023).

1/1/2 مفهوم التحول الرقمي

تناول العديد من الباحثين مفهوم التحول الرقمي (Digital Transformation) من زوايا متعددة، تعكس تداخله مع مفاهيم الإدارة، والتكنولوجيا، والتغيير المؤسسي، وقد اتفقت غالبية التعريفات على أنه لا يقتصر على مجرد استخدام الأدوات التكنولوجية، بل يمثل تحولاً شاملاً في الفكر والمنهج والممارسة داخل المؤسسة.

فقد عرّفه Kraus et al. (2021) على أنه "عملية استراتيجية تهدف إلى دمج التكنولوجيا الرقمية في جميع مجالات المؤسسة، مما يؤدي إلى تغييرات جوهرية في طريقة تقديم القيمة، والتفاعل مع الأطراف المعنية، وتشغيل العمليات"، أما Guo & Xu (2021)، فقد رأوا أن التحول الرقمي هو "مجموعة من الأنشطة المتداخلة التي تشمل تحديث البنية التحتية، وإعادة تصميم العمليات، وتطوير القدرات البشرية الرقمية، مما يؤدي إلى تحسين الأداء العام للمؤسسة وزيادة مرونتها التشغيلية"، وأوضح Barba-Sánchez et al. (2024) أن التحول الرقمي "هو اعتماد المؤسسة لتوجه رقمي واضح مدعوم باستثمارات تكنولوجية، وقيادة تحفيزية، وثقافة تنظيمية مرنة، بما يخلق قيمة مضافة للعملاء ويعزز القدرة التنافسية في بيئة رقمية متغيرة."

و أشار متولي وآخرون (2023) إلى أن التحول الرقمي "يمثل إعادة هيكلة فكرية وهيكلية تشمل العمليات والعلاقات والمهارات داخل المؤسسات، بما يضمن تحقيق الكفاءة والفعالية من خلال الاستفادة القصوى من الأدوات الرقمية"، بينما ترى الطيب (2024) أن "التحول الرقمي هو توجه مؤسسي نحو تحديث النظم والهيكل والكوادر، في إطار استراتيجية متكاملة تؤدي إلى تحسين القدرة على اتخاذ القرار وتعزيز الأداء التنظيمي."

و أوضحت جافو والحربي (2025) أن التحول الرقمي لا يتحقق بمجرد توفر الأنظمة، بل يحتاج إلى قيادة متمكنة، وتغيير ثقافي عميق، ومهارات بشرية رقمية تؤهل العاملين لتبني التكنولوجيا بفاعلية.

وترى الباحثة أن التحول الرقمي يُعد إطاراً إدارياً واستراتيجياً متكاملاً، يتضمن إعادة بناء البنية التحتية الرقمية، وتشكيل استراتيجية رقمية مرنة، وإحداث تغييرات هيكلية وتنظيمية، مع تطوير المهارات الرقمية للعاملين، بما يسمح للمؤسسات التعليمية بأن ترتقي بجودة خدماتها التعليمية والإدارية، وتواكب المتغيرات البيئية والتكنولوجية بشكل فاعل.

2 / 1 / 2 أهمية التحول الرقمي في المؤسسات التعليمية

يشهد قطاع التعليم لاسيما التعليم العالي تحوُّلاً جذرياً في بنيته وأنماط تقديم خدماته، نتيجة التأثيرات العميقة للتحول الرقمي، فقد أصبح من المتعذر على المؤسسات التعليمية مواصلة أداء أدوارها التقليدية بمعزل عن استثمار الأدوات الرقمية وتبني استراتيجيات رقمية متكاملة تضمن الاستدامة، والتنافسية، والاستجابة الفعالة للمتغيرات المتسارعة في بيئة التعليم.

وتكمن أهمية التحول الرقمي في المؤسسات التعليمية في كونه مدخلاً شاملاً لتطوير البنية التحتية، وتحسين الأداء الأكاديمي والإداري، وتعزيز جودة الخدمات التعليمية، وتوسيع فرص الوصول إلى التعلم، كما يُسهم في إعادة صياغة العلاقة بين الطالب والمؤسسة، ويوفر نماذج جديدة للتعليم والتقييم والتفاعل تعتمد على الذكاء الاصطناعي، والتعلم التكيفي، والبيانات الضخمة.

وقد أكدت دراسة (Gaglio et al. (2022 أن المؤسسات التي تتبنى التحول الرقمي تسجل معدلات أعلى من الإنتاجية والابتكار، وتُظهر قدرة أكبر على التكيف مع الصدمات الخارجية، كما تُمكن أعضاء الهيئة التعليمية والإدارية من الوصول إلى المعلومات والأنظمة بسهولة وفعالية، وهذا ما يدعمه (Cheng et al. (2023 من خلال ربطه بين التحول الرقمي وارتفاع الكفاءة التشغيلية، وتحسين أداء العاملين، وتعزيز الشفافية.

و تشير دراسة جاب الله وآخرون (2023) إلى أن التحول الرقمي ساهم في دعم الأداء المستدام للمؤسسات التعليمية من خلال تحسين العمليات، وتقليل الهدر، وتسريع التفاعل بين وحدات العمل، بينما تؤكد دراسة الطيب (2024) على أن أحد أهم أوجه أهمية التحول الرقمي يتمثل في قدرته على خلق بيئة تعليمية مرنة وذكية، تسهل إدارة الفصول الافتراضية، وتمكّن من التقييم الفوري، وتدعم التعليم التكيفي الذي يراعي الفروق الفردية.

ويشير Kraus et al. (2021) إلى أن أهمية التحول الرقمي تكمن في ثلاثة محاور رئيسية:

1. تحسين جودة العملية التعليمية: حيث تُسهم الأدوات الرقمية في إثراء المحتوى، وتنوع أساليب العرض، وإتاحة

مصادر تعليمية متعددة، مما يزيد من فاعلية التدريس ويُحسن تجربة المتعلم.

2. رفع كفاءة العمليات الإدارية: إذ تُستخدم التقنيات الرقمية لأتمتة التسجيل، والمتابعة الأكاديمية، وتقييم الأداء، ما يؤدي إلى توفير الوقت وتقليل الأخطاء وتحقيق شفافية أكبر.

3. تعزيز التفاعل والتكامل المؤسسي: من خلال بناء بيئة اتصال رقمية بين أعضاء هيئة التدريس، والطلبة، والإدارات، وتوفير بيانات فورية تدعم اتخاذ القرار وتحسن التنسيق الداخلي.

وتجدر الإشارة إلى أن أهمية التحول الرقمي لا تنبع من قدرته على تسريع العمليات فحسب، بل في دوره البنوي في إحداث تغيير ثقافي داخل المؤسسة، حيث يُعيد تعريف الأدوار والمهارات والعمليات، ويضع متطلبات جديدة للقيادة والإشراف، وهو ما يعزز التحول من نمط تقليدي إلى نموذج معرفي ومؤسسي أكثر تطورًا وارتباطًا بالواقع الرقمي المعاصر.

3/1/2 أبعاد التحول الرقمي

1- الاستراتيجية الرقمية (Digital Strategy)

تُعد الاستراتيجية الرقمية أحد الركائز الأساسية في نجاح مبادرات التحول الرقمي، إذ تمثل الإطار الذي يوجه المؤسسة نحو الاستخدام الأمثل للتقنيات الرقمية بما يخدم رؤيتها وأهدافها الاستراتيجية، فالتحول الرقمي لا يحدث بصورة عشوائية، بل يستند إلى خطة مدروسة تنسجم مع رؤية المؤسسة وتوجهاتها المستقبلية، ويعرف Barba-Sánchez et al. (2024) الاستراتيجية الرقمية بأنها: "مجموعة من القرارات والسياسات التي تعتمد على استخدام الموارد التكنولوجية وتوظيفها ضمن نموذج عمل رقمي لتقديم قيمة مضافة للمستفيدين وتعزيز التنافسية"، أما Cheng et al. (2023) فيرون أن وجود استراتيجية رقمية واضحة يسرع من وتيرة التحول، ويقلل من مقاومة التغيير، ويزيد من فرص النجاح التنظيمي.

و تؤكد دراسة متولي وآخرون (2023) أن المؤسسات التي تمتلك استراتيجيات رقمية محددة الأهداف والمراحل، تكون أكثر قدرة على دمج الأدوات الرقمية في جميع عملياتها، ومواجهة التحديات المرتبطة بالبنية التحتية أو الثقافة

المؤسسية، وتتضمن الاستراتيجية الرقمية الفعّالة: تحديد الرؤية الرقمية، تحليل الفجوات، صياغة الأهداف الذكية، بناء الشراكات التقنية، وآليات الحوكمة الرقمية، وكلها تدعم المؤسسة في بناء خارطة طريق رقمية مستدامة.

2- التغيرات الهيكلية (Structural Changes)

تُعد التغيرات الهيكلية من أبرز نتائج التحول الرقمي، إذ تؤدي التكنولوجيا إلى إعادة تشكيل الهياكل التنظيمية، والأدوار الوظيفية، وآليات الاتصال الداخلي، فمع إدخال الأنظمة الذكية وأدوات التشغيل الرقمي، تتغير خطوط السلطة، وتُلغى بعض الوظائف، وتُستحدث أخرى، ويُعاد توزيع الصلاحيات والمهام.

ويشير Li et al. (2023) إلى أن التحول الرقمي الناجح يستدعي إعادة النظر في الهيكل التنظيمي ليصبح أكثر مرونة، وأقل مركزية، وأكثر قدرة على التكيف، كما يرى Guo & Xu (2021) أن التغيرات الهيكلية تسهم في تفكيك البيروقراطية التقليدية، وتُشجع على بيئة أكثر تعاوناً وافتتاحاً، خاصة في المؤسسات التعليمية.

وتوضح دراسة الطيب (2024) أن التغير الهيكلي في الجامعات يشمل دمج الوحدات الإلكترونية، استحداث إدارات رقمية، وتكوين لجان إشرافية معنية بالتحول الرقمي، وهو ما يسهم في تسريع اتخاذ القرار، وتحسين مستوى التنسيق بين الجهات المختلفة، ومن أبرز سمات التغيرات الهيكلية في ظل الرقمنة: تقليل المستويات الإدارية، دعم فرق العمل الافتراضية، اعتماد منصات إدارة الأداء الرقمية، وتعزيز ثقافة اتخاذ القرار بناءً على البيانات.

3- المهارات الرقمية (Digital Skills)

تُعد المهارات الرقمية حجر الأساس في تفعيل التحول الرقمي على أرض الواقع، إذ أن توفر التكنولوجيا وحده لا يكفي ما لم يُقابله كادر بشري مؤهل قادر على استخدامها وتطويرها بفعالية، وتشمل المهارات الرقمية مجموعة من القدرات التقنية والمعرفية والسلوكية التي تمكن الأفراد من التفاعل مع الأدوات والمنصات الرقمية بكفاءة.

وعرّف Kraus et al. (2021) المهارات الرقمية بأنها "مجموعة القدرات التي تتيح للموظف استخدام التكنولوجيا لفهم المعلومات، وإنتاج المحتوى، وحل المشكلات، والتواصل، والتعلم المستمر ضمن بيئة رقمية"، أما Gaglio et al. (2022) فأشاروا إلى أن المؤسسات التي تستثمر في تنمية المهارات الرقمية لموظفيها تحقق أداءً أعلى وابتكاراً أكبر.

و بيّنت دراسة جافو والحري (2025) أن غياب التدريب المستمر على المهارات الرقمية يُعد من أبرز معوقات التحول الرقمي في المؤسسات الحكومية السعودية، وأن تمكين العاملين تقنياً يرتبط مباشرة برضاهم الوظيفي وكفاءتهم الإنتاجية. وتشمل المهارات الرقمية الأساسية للعاملين في المؤسسات التعليمية: إتقان إدارة أنظمة التعلم الإلكتروني (LMS)، التعامل مع نظم إدارة المحتوى الرقمي، مهارات الأمن السيبراني، القدرة على تحليل البيانات التعليمية، والتواصل الفعال عبر الوسائط الرقمية.

يرى الباحث أن التحول الرقمي لا يمكن أن يُحقق أهدافه دون تبني منظور تكاملي لهذه الأبعاد الثلاثة، حيث تشكل الاستراتيجية الرقمية البوصلة التي تُوجّه الجهود، بينما تُوفر التغيرات الهيكلية الإطار التنظيمي المناسب، وتُعد المهارات الرقمية الوسيلة التنفيذية التي تنقل الرؤية إلى واقع عملي.

4/1/2 أهداف التحول الرقمي

يتفق الباحثون على أن التحول الرقمي لا يُعد غاية في ذاته، بل وسيلة استراتيجية لتحقيق أهداف مؤسسية عميقة ومتعددة الأبعاد، تبدأ بتحسين الكفاءة التشغيلية، ولا تنتهي عند حدود رفع جودة الخدمات، بل تمتد نحو تمكين رأس المال البشري، وتشكيل ثقافة تنظيمية جديدة، وتعزيز القدرات التنافسية للمؤسسة.

ويشير Kraus et al. (2021) إلى أن أهداف التحول الرقمي تتمثل في ثلاثة محاور رئيسية، هي:

1. أتمتة العمليات الداخلية: ويُقصد بها استبدال الإجراءات التقليدية اليدوية بمنظومات إلكترونية ذكية تُسرّع دورة العمل، وتقلل من التدخل البشري، وتحد من الأخطاء.

2. تحقيق التكامل بين الأنظمة: بحيث تصبح كافة وحدات المؤسسة مترابطة رقميًا، وتُدار عبر منصات موحدة تتيح مشاركة البيانات واتخاذ القرار بشكل لحظي.

3. رفع مستوى الشفافية والمساءلة: من خلال التوثيق الرقمي، وتوفير السجلات الفورية، وسهولة التتبع، مما يُحسن من جودة الحوكمة ويعزز الانضباط المؤسسي.

كما يشير Guo & Xu (2021) إلى أن أهداف التحول الرقمي تتجاوز الإطار التشغيلي إلى أهداف إستراتيجية، أبرزها:

1. تعزيز التكيف المؤسسي: حيث يساعد التحول الرقمي المؤسسات على أن تكون أكثر مرونة واستجابة للتغيرات المفاجئة في البيئة الخارجية.

2. تمكين اتخاذ القرار القائم على البيانات: بفضل توفر كميات ضخمة من المعلومات يمكن تحليلها باستخدام تقنيات الذكاء الاصطناعي والتحليلات المتقدمة.

3. تحقيق التميز المؤسسي: إذ يساهم التحول الرقمي في بناء سمعة قوية للمؤسسة باعتبارها مبتكرة وحديثة ومرتكزة على تقنيات المستقبل.

و توضح دراسة الطيب (2024) أن من أبرز أهداف التحول الرقمي في مؤسسات التعليم العالي:

1. تحسين جودة العملية التعليمية: عبر تطوير محتوى تعليمي رقمي، وتفعيل الفصول الافتراضية، وتمكين التعلم الذاتي والمستقل.

2. رفع كفاءة أعضاء هيئة التدريس والعاملين: من خلال تمكينهم من أدوات التكنولوجيا الحديثة، وتوفير أنظمة تيسر أعمالهم وتختصر الزمن والجهد.

3. توسيع فرص الوصول إلى التعليم: خاصة للفئات غير القادرة على الحضور النظامي، مما يعزز العدالة التعليمية ويواكب مفهوم التعليم الشامل.

كما يشير جاب الله وآخرون (2023) إلى أن التحول الرقمي يهدف إلى:

1. تحقيق الاستدامة التشغيلية: عن طريق تقليل الهدر في الموارد المادية والبشرية، وتحقيق فعالية طويلة المدى في الأداء.
2. تعزيز التفاعل مع أصحاب المصلحة: سواء كانوا طلابًا، موظفين، أو جهات اعتماد، من خلال قنوات رقمية متكاملة وسريعة.
3. تطوير نظم التقييم والمتابعة: بحيث تتم بشكل لحظي وشامل ومستند إلى البيانات لا الانطباعات، ما يسهم في تحسين الجودة الشاملة.

وفي ضوء ما سبق، يرى الباحث أن أهداف التحول الرقمي في المؤسسات التعليمية – وخاصة في كليات التعليم العالي – يجب أن تُصمم بمنظور شمولي واستباقي، يدمج بين الأهداف التقنية والتربوية والإستراتيجية .

5/1/2 التحديات التي تواجه التحول الرقمي في البيئة التعليمية

على الرغم من التقدم المتسارع في مجال التحول الرقمي، فإن تطبيقه في المؤسسات التعليمية، لا سيما في كليات التعليم العالي، يواجه مجموعة من التحديات البنيوية والبشرية والتنظيمية التي قد تُبطئ من وتيرة التحول أو تؤدي إلى تعثره ما لم تُدار بفعالية، ويجمع الباحثون على أن التحديات لا تتعلق بالتكنولوجيا ذاتها، وإنما بمدى جاهزية المؤسسة ثقافيًا، وهيكلًا، وقياديًا لتبني الرقمنة بشكل متكامل ومستدام.

1- ضعف البنية التحتية التكنولوجية

يشير Gaglio et al. (2022) إلى أن أحد أبرز التحديات التي تواجه المؤسسات التعليمية في تبني التحول الرقمي يتمثل في عدم توفر بنية تحتية تقنية متكاملة، تشمل شبكات اتصال قوية، وأجهزة حديثة، وأنظمة معلومات مرنة وآمنة. فبدون قاعدة تقنية صلبة، تبقى أي محاولة للتحول الرقمي قاصرة وغير قابلة للاستدامة، وتؤكد دراسة موافي وبدوي (2024) أن العديد من المؤسسات التعليمية تعاني من قصور في التجهيزات الرقمية، وضعف الاستثمار في التحديث التكنولوجي، الأمر الذي يخلق فجوة بين الطموحات الرقمية والواقع المادي.

2- مقاومة التغيير وضعف الثقافة الرقمية

أحد التحديات غير التقنية هو المقاومة النفسية والتنظيمية للتحول الرقمي، فحسب Barba-Sánchez et al. (2024)، لا يزال العديد من العاملين ينظرون إلى التحول الرقمي كتهديد لمهامهم التقليدية أو كعبء إضافي، مما يعيق انخراطهم الفاعل في عمليات التغيير، ويشير الطيب (2024) إلى أن ضعف الثقافة الرقمية لدى بعض القيادات الأكاديمية والموظفين، يؤدي إلى تباطؤ في تبني الأنظمة، وعدم الاستفادة الكاملة من الإمكانيات التي توفرها التكنولوجيا. كما أن غياب الرؤية الواضحة حول فوائد التحول الرقمي يجعل البعض يتعامل معه كاتجاه مؤقت لا حاجة ملحة له.

3- نقص الكفاءات والمهارات الرقمية

تُعد الفجوة المهارية بين ما تتطلبه النظم الرقمية وبين ما يمتلكه العاملون من مهارات رقمية أحد أبرز العوائق أمام التحول الفعّال، ويؤكد Kraus et al. (2021) أن نجاح الرقمنة يعتمد بدرجة كبيرة على الموارد البشرية القادرة على التفاعل مع التكنولوجيا وتطويعها في خدمة أهداف المؤسسة، وتشير دراسة جافو والحري (2025) إلى أن العديد من المؤسسات التعليمية في السعودية تواجه تحديًا في تهيئة وتدريب العاملين على التعامل مع المنصات التعليمية، وأنظمة إدارة التعلم، والتقارير التفاعلية، مما يؤدي إلى ضعف في الاستخدام، وقلة المردود.

4- ضعف القيادة الرقمية والتخطيط الاستراتيجي

يفتقر كثير من المؤسسات التعليمية، خصوصًا في البلدان النامية، إلى قيادات تربوية رقمية تمتلك الرؤية والقدرة على قيادة التحول وإدارته بمرونة وفعالية، ويؤكد Guo & Xu (2021) أن غياب الرؤية الرقمية، أو وجود استراتيجيات مبهمّة وغير قابلة للقياس، يؤدي إلى تنفيذ مشاريع متفرقة ومحدودة الأثر، وترى دراسة الشمري وعيساوي (2025) أن الافتقار إلى التخطيط الاستراتيجي القائم على البيانات والمقاييس يؤدي إلى عشوائية في اختيار الأدوات الرقمية، وتركيز على الجانب التقني دون تحقيق الأثر التعليمي المتوقع.

5- تحديات أمن المعلومات وحماية الخصوصية

مع اعتماد المؤسسات التعليمية على المنصات الرقمية، تبرز مخاوف متزايدة تتعلق بأمن البيانات، وسرية معلومات الطلاب والموظفين، ويشير Li et al. (2023) إلى أن هذه المخاوف تمثل عائقًا نفسيًا وقانونيًا أمام بعض المؤسسات في توسيع نطاق التحول الرقمي، خاصة في ظل ضعف تشريعات حماية البيانات في بعض السياقات المحلية.

وترى الباحثة أن التحول الرقمي الناجح في المؤسسات التعليمية يتطلب تعاملًا شموليًا مع هذه التحديات، يبدأ بتقييم دقيق للجاهزية الرقمية على المستوى المؤسسي، ويمر ببناء قدرات العاملين، وتبني قيادة رقمية مستنيرة، وينتهي بوضع آليات للمتابعة والتطوير المستمر، فالتكنولوجيا بحد ذاتها لا تصنع التحول، بل تكامل العوامل البشرية والتقنية والثقافية هو ما يُفضي إلى نتائج ملموسة.

2/2 المبحث الثاني: الخلفية النظرية عن الأداء التعليمي

تمهيد

يُعد الأداء التعليمي من المفاهيم الجوهرية في البيئة الأكاديمية، حيث يمثل المؤشر الأهم على كفاءة المؤسسة التعليمية في تحقيق أهدافها ورسالتها، ومع تزايد التحديات التي تواجه التعليم العالي في ظل التحول الرقمي والضغط المجتمعية والتنافسية، باتت المؤسسات ملزمة بإعادة النظر في استراتيجياتها ومنهجياتها لضمان تحسين أدائها التعليمي والارتقاء بمستوى خريجها. (زيارة والفايز، 2024)

فالأداء التعليمي ليس مفهومًا واحدًا ضيقًا، بل هو إطار شامل يدمج بين جودة التدريس، وفاعلية التفاعل، وكفاءة مخرجات التعلم، وقدرة المؤسسة على التطوير المستمر، وتشير الأدبيات إلى أن الأداء التعليمي لا يتأثر فقط بالكفاءة الأكاديمية، بل بعدة عوامل تنظيمية، وتكنولوجية، وقيادية، وثقافية، وهو ما يجعله متغيرًا مركبًا يجب تحليله من زوايا متعددة، تشمل: جودة التدريس، التفاعل الأكاديمي، نواتج التعلم، واستراتيجيات التحسين المستمر، والتي سيتم تناولها تفصيليًا في هذا المبحث.

1/2/2 مفهوم الأداء التعليمي

يشكّل الأداء التعليمي أحد المحاور المركزية في تقييم كفاءة وفاعلية مؤسسات التعليم العالي، إذ يُعبّر عن مدى تحقيق المؤسسة لأهدافها التعليمية، وجودة العمليات المرتبطة بالتعليم والتعلّم، وكفاءة البيئة الأكاديمية في دعم النمو المعرفي والمهاري للطلبة، ويُعد الأداء التعليمي مؤشرًا انعكاسيًا لمستوى الجودة الشاملة في المؤسسة، باعتباره ناتجًا تراكميًا لمجموعة من المدخلات والعمليات التربوية والإدارية التي تتكامل فيما بينها.

وقد تناولت الأدبيات هذا المفهوم من زوايا متعددة؛ حيث يعرف العساف (2023) الأداء التعليمي بأنه "القدرة المؤسسية على تنظيم وتقديم العملية التعليمية بكفاءة وفاعلية، بما يضمن تحقيق نواتج تعلم عالية الجودة، ومتوافقة مع احتياجات سوق العمل والمجتمع"، أما خلاف (2022) فترى أن الأداء التعليمي يتمثل في "مخرجات المؤسسة

الأكاديمية من حيث تحصيل الطلبة، ومدى تفاعلهم، وتطور مهاراتهم، وانعكاس ذلك على سمعة الجامعة وتصنيفها"، وتربطه بمفاهيم مثل الإنتاجية التعليمية، والكفاءة الأكاديمية، والمسؤولية المؤسسية.

فيما يؤكد Carmona-Halty et al. (2021) في دراسته حول العلاقة بين العوامل النفسية والأداء الأكاديمي، أن الأداء التعليمي مفهوم متعدد الأبعاد، يتضمن النواحي المعرفية، والانفعالية، والسلوكية للطلبة، ويتأثر بجودة التدريس، والدافعية، والدعم المؤسسي.

ويشير Rajabalee & Santally (2021) إلى أن الأداء التعليمي في البيئة الرقمية لم يعد يُقاس فقط بالنتائج النهائية، بل أيضًا بدرجة الاندماج الأكاديمي، والرضا، ومستوى التفاعل، والتحصيل المستمر خلال العملية التعليمية.

كما يُعرّف العالما والحياسي (2023) الأداء التعليمي بأنه "المحصلة النهائية للجهود المشتركة بين أعضاء هيئة التدريس، والإدارة الأكاديمية، والبنية المؤسسية، لتحقيق تعلم فعال وتطوير مستدام للطلبة"، ويربطانه بمؤشرات مثل الكفاءة التدريسية، وجودة التخطيط الأكاديمي، ومدى توافق البرامج مع متطلبات التنمية الوطنية.

وترى الباحثة أن الأداء التعليمي هو نتاج تفاعلي لعدة عناصر تشمل جودة التدريس، وفعالية التفاعل الأكاديمي، ومستوى نواتج التعلم، ومدى التزام المؤسسة بالتطوير المستمر.

2/2/2 أهمية الأداء التعليمي في مؤسسات التعليم العالي

يحتل الأداء التعليمي بأهمية استراتيجية في بيئة مؤسسات التعليم العالي، كونه المعيار الأساس الذي يُقاس من خلاله مدى نجاح المؤسسة في تحقيق رسالتها التعليمية والتربوية، وفعالية برامجها الأكاديمية، وكفاءة كوادرها التدريسية والإدارية، فالأداء التعليمي لا ينعكس فقط على الطلبة، بل يمتد أثره إلى سمعة المؤسسة، وتصنيفها الأكاديمي، ومستوى رضا أصحاب المصلحة كافة.

ويشير الهطالي وآخرون (2023) إلى أن أهمية الأداء التعليمي تتجلى في كونه أداة لتوجيه السياسات الأكاديمية، وتحسين مستوى المدخلات التعليمية، وتطوير مخرجات التعلم، مما يُسهم في تحقيق التميز المؤسسي، والمنافسة في بيئة التعليم العالي عالميًا.

كما يؤكد الورثان (2022) أن الأداء التعليمي يمثل المؤشر الأبرز لفاعلية المؤسسة الجامعية، فهو يُعبر عن تكامل الأبعاد التعليمية مع الجوانب الإدارية والتقنية، ويُسهم في اتخاذ قرارات تطوير البرامج، وترقية أعضاء هيئة التدريس، وتحديث المناهج وفقًا لبيانات واقعية قابلة للقياس.

وفي هذا السياق، يبرز دور الأداء التعليمي في:

1. تحقيق نواتج التعلم المأمولة: حيث يُعكس الأداء التعليمي قدرة المؤسسة على تمكين الطلبة من المعارف والمهارات والسلوكيات المستهدفة وفقًا للخطط الأكاديمية المعلنة.
2. تحسين جودة التدريس والتقييم: إذ يُحفّز الأداء المؤسسي الجيد على تطبيق طرائق تدريس مبتكرة، وآليات تقييم دقيقة وعادلة، تُراعي الفروق الفردية وتحقق الشمولية.
3. تعزيز رضا الطلاب والمجتمع: فكلما ارتفع مستوى الأداء التعليمي، زادت ثقة المجتمع والطلبة بالمؤسسة، وارتفع الإقبال عليها، كما تحسّنت فرص خريجها في سوق العمل.

كما يشير المهدي (2024) إلى أن أهمية الأداء التعليمي تتجاوز الوظيفة التقليدية للتعليم، لتُصبح أداة لتفعيل مبادئ الاستدامة، والابتكار، وريادة الأعمال في التعليم العالي، وذلك من خلال ربط البرامج الأكاديمية بالتحديات الفعلية للمجتمع وسوق العمل.

وتضيف الغامدي (2024) أن الأداء التعليمي الفعال يُعد مدخلًا لتحقيق التميز المؤسسي من خلال بطاقة الأداء المتوازن، والتي تسمح للمؤسسة بمتابعة مؤشرات الأداء في التعليم، والبحث، والخدمة المجتمعية بشكل متكامل.

وترى الباحثة أن الأداء التعليمي يُمثل العصب الحيوي لأي مؤسسة تعليمية، وأن بناء نظام دقيق لتقويمه وتطويره باستمرار يُعد ضرورة حتمية، لا خيارًا، فبوجود أداء تعليمي قوي، يمكن للمؤسسة أن تحقق التحول المطلوب، وتواجه التحديات الرقمية والاقتصادية، وتُقدم مخرجات بشرية قادرة على التفاعل مع متطلبات التنمية وسوق العمل.

3/2/2 أبعاد الأداء التعليمي

يُعد الأداء التعليمي مفهومًا متعدد الأبعاد، تتكامل فيه الجوانب الإدارية، والبشرية، والتنموية لتحقيق أهداف التعليم العالي بكفاءة وجودة، وقد حدد الباحث في هذه الدراسة ثلاثة أبعاد رئيسية تمثل جوهر الأداء التعليمي في مؤسسات التعليم العالي، وهي: **جودة الإدارة، جودة الموظفين، والتحسين المستمر**، وتستند هذه الأبعاد إلى ما ورد في عدد من الدراسات السابقة التي تناولت الأداء الجامعي من منظور شامل ومتكامل، يربط بين القيادة الأكاديمية، وكفاءة العاملين، وقدرة المؤسسة على التطوير المستدام.

1- جودة الإدارة (Administrative Quality)

تُمثل جودة الإدارة في المؤسسات التعليمية العنصر التنظيمي الذي يضبط إيقاع العملية التعليمية ويرسم إطارها الاستراتيجي، و تتجلى في قدرة القيادة الجامعية على التخطيط، والتنظيم، والتوجيه، والمتابعة، واتخاذ القرار القائم على المعلومات، وتُشير دراسة العساف (2023) إلى أن جودة الإدارة تُعد حجر الزاوية في ضبط الأداء التعليمي، حيث إن نجاح أي سياسة أكاديمية مرهون بقدرة الإدارة على تنفيذها بكفاءة وشفافية وعدالة.

كما تؤكد عبد الحميد وآخرون (2022) أن جودة الإدارة تُقاس من خلال وضوح الهيكل التنظيمي، وفاعلية قنوات الاتصال، ودقة الإجراءات، ومشاركة أصحاب المصلحة في صناعة القرار، وتأثير الإدارة بشكل مباشر على دعم الكادر الأكاديمي، وتحفيز بيئة الابتكار، وتوفير الموارد التكنولوجية، وهو ما ينعكس على نتائج الطلبة ومخرجات المؤسسة.

2- جودة الموظفين (Staff Quality)

تُعد جودة الموظفين الأكاديميين والإداريين أحد أهم محددات الأداء التعليمي، إذ أن كفاءة الأفراد العاملين في المؤسسة تمثل المحرك الأساسي لنجاح البرامج والمقررات والأنشطة، ويرى خلاف (2022) أن جودة أعضاء هيئة التدريس والموظفين ترتبط بعدة عناصر، منها: المؤهلات العلمية، والخبرة، والالتزام الوظيفي، والتفاعل مع الطلبة، والقدرة على استخدام التكنولوجيا التعليمية.

كما توضح دراسة Purwanto et al. (2021) أن الأداء المؤسسي في الجامعات يتأثر بدرجة كبيرة بسلوكيات الموظفين، مثل السلوك التنظيمي الإيجابي، روح المبادرة، التعاون، والابتكار في الأداء اليومي، فترى العالما والحياسي (2023) أن جودة العاملين تُعد محدداً رئيسياً لمكانة الجامعة، وأن تطوير الموارد البشرية في الجامعات هو مدخل استراتيجي لتحقيق التميز التعليمي والإداري.

3- التحسين المستمر (Continuous Improvement)

يُعد التحسين المستمر البعد الديناميكي في الأداء التعليمي، وهو الذي يميز المؤسسات الجامعية المتقدمة عن غيرها، إذ يُعبر عن مدى التزام المؤسسة بمراجعة أدائها دورياً، وتحديد جوانب القصور، وتطبيق استراتيجيات تطوير قائمة على الأدلة والبيانات، وتشير دراسة الغامدي (2024) إلى أن التحسين المستمر يُعد شرطاً أساسياً لاعتماد الجودة، ويتطلب آليات مثل تقييم الأداء، التغذية الراجعة، التطوير المهني، وتحديث المناهج بناءً على تحليل نواتج التعلم.

كما يربط Yağcı (2022) بين التحسين المستمر واستخدام تقنيات الذكاء الاصطناعي وتحليل البيانات التعليمية في التنبؤ بالأداء، واتخاذ قرارات تصحيحية مبكرة، ويرى أن الجامعات التي تُكرّس ثقافة التقييم والتحسين، تحقق مستويات أعلى من رضا الطلبة، وفاعلية البرامج، واستدامة التميز.

وترى الباحثة أن هذه الأبعاد الثلاثة (جودة الإدارة، جودة الموظفين، والتحسين المستمر) تشكل معاً منظومة متكاملة ومتراصة، حيث تُمثل الإدارة العقل المفكر والمنظم، بينما يُشكل الموظفون الأداة التنفيذية، ويضمن التحسين المستمر ديمومة التطور والاستجابة للتغيرات، كما تؤمن بأن إغفال أي من هذه الأبعاد يؤدي إلى خلل في الأداء العام، ويؤثر سلباً على مخرجات العملية التعليمية وجودتها.

4/2/2 العوامل المؤثرة في الأداء التعليمي

يتأثر الأداء التعليمي في مؤسسات التعليم العالي بمجموعة واسعة من العوامل التي تتفاعل فيما بينها لتحديد مستوى الكفاءة والفعالية التي تُدار بها العملية التعليمية، وتُصنّف هذه العوامل في الأدبيات الحديثة إلى: عوامل تنظيمية، بشرية، تقنية، ثقافية، وبيئية. ويتطلب تحسين الأداء فهمًا دقيقًا لهذه العوامل، ورصدًا مستمرًا لمدى تأثيرها، وتصميم استراتيجيات للتعامل معها بما يضمن جودة المخرجات التعليمية واستدامة التطوير.

ويشير المهدي (2024) إلى أن العوامل التنظيمية تُعد من أبرز محددات الأداء التعليمي، وتشمل:

1. وضوح الرؤية والرسالة المؤسسية حيث يساهم وضوح التوجهات الإستراتيجية في توحيد الجهود وتحقيق الانسجام داخل المؤسسة.
2. الاستقرار الإداري والهيكلية، إذ أن التغيرات المتكررة في القيادة أو في اللوائح تخلق بيئة غير مستقرة تقلل من فاعلية الأداء.
3. وجود آليات فعالة للتخطيط والمتابعة مثل نظم تقييم الأداء، وبطاقات الأداء المتوازن، التي تُستخدم لتحسين العمليات الأكاديمية والإدارية.

كما يشير خلاف (2022) إلى أن هناك مجموعة من العوامل البشرية التي تؤثر بشكل مباشر على جودة الأداء، من أبرزها:

1. كفاءة أعضاء هيئة التدريس وخبراتهم التعليمية، حيث يمثلون الركيزة الأولى في نقل المعرفة وبناء القدرات.
2. مستوى الحافز الوظيفي والرضا المهني، والذي يؤثر على انخراط العاملين في تطوير الذات والمساهمة في تحسين البيئة التعليمية.
3. قدرة الموظفين على العمل الجماعي والتعاون بين الوحدات، مما يُعزز فاعلية التنفيذ ويقلل من المعوقات التشغيلية.

أما (Rajabalee & Santally (2021) فيؤكدان على أهمية العوامل التقنية، ويريان أن البيئة الرقمية المتطورة أصبحت عنصرًا حاسمًا في الأداء وتشمل:

1. توفر البنية التحتية التكنولوجية المناسبة، مثل الشبكات السريعة، وأنظمة التعلم الإلكتروني الحديثة.
2. سهولة الوصول إلى الموارد التعليمية الرقمية، ما يزيد من فرص التعلم الذاتي والتفاعلي.
3. كفاءة الأنظمة المعلوماتية في دعم اتخاذ القرار الأكاديمي، من خلال تحليل البيانات وتقديم تقارير دقيقة عن أداء الطلبة والبرامج.

كما يشير (Yağcı (2022 إلى أن التحليل الذكي للبيانات التعليمية بات يُعد من العوامل المستجدة ذات التأثير العالي، حيث يُسهم في:

1. التنبؤ بمشكلات التحصيل وانخفاض الأداء قبل وقوعها، من خلال تتبع أنماط سلوك الطلبة.
2. تخصيص المحتوى التعليمي بما يتناسب مع احتياجات كل طالب، ما يُعزز من فاعلية التعلم.
3. اتخاذ قرارات تطوير مبنية على الأدلة وليس الحدس، مما يزيد من دقة السياسات الأكاديمية.

و توضح الغامدي (2024) أن من بين العوامل التي تعيق الأداء التعليمي في بعض الجامعات:

1. ضعف التكامل بين الوحدات الأكاديمية والإدارية، مما يؤدي إلى تضارب أو ازدواجية في المهام.
2. قلة المشاركة الفعلية في عمليات التقويم الذاتي والجودة، وهو ما يُضعف من فرص التحسين.
3. غياب ثقافة التعلم المؤسسي والمحاسبة الأكاديمية، مما يجعل المؤسسة تعمل بأسلوب رد الفعل لا المبادرة.

وترى الباحثة أن الأداء التعليمي يتأثر بمنظومة مركبة من العوامل المتداخلة، حيث لا يمكن تحقيق أداء متميز إلا من خلال تكامل القيادة الواعية، والبنية التحتية التقنية، والموارد البشرية المؤهلة، وثقافة الجودة، وأن العوامل التقنية والبشرية والتنظيمية يجب أن تُدار باستراتيجية مرنة تستند إلى البيانات والتحليل المستمر، مع التركيز على تحفيز العاملين، وتبسيط الإجراءات، وتحديث الأدوات التعليمية، وتدعيم ثقافة التحسين المستمر.

5/2/2 التحديات التي تواجه تحسين الأداء التعليمي

رغم ما تبذله مؤسسات التعليم العالي من جهود لتطوير جودة أدائها التعليمي، إلا أنها تواجه العديد من التحديات التي تُعيق تحقيق الأداء الأمثل. وتتراوح هذه التحديات بين عوامل هيكلية وتنظيمية، وبشرية، وتكنولوجية، وثقافية، وهي غالبًا ما تكون مترابطة وتؤثر بشكل تراكمي على مخرجات العملية التعليمية، وتشير الأدبيات إلى أن معالجة هذه التحديات تتطلب قيادة تعليمية واعية، وسياسات مؤسسية مرنة، وثقافة تنظيمية داعمة للتغيير والتطوير.

ويشير عبد الحميد وآخرون (2022) إلى أن من أبرز التحديات التي تواجه تحسين الأداء التعليمي في الجامعات:

1. ضعف نظم التقييم والمتابعة، حيث تفتقر بعض المؤسسات إلى مؤشرات أداء واضحة وموحدة، مما يصعب قياس التطور وتحديد نقاط القصور.

2. غياب آليات ربط الخطط الأكاديمية بالأداء الفعلي، إذ توضع خطط تعليمية جيدة على الورق دون تطبيق فعلي مدعوم بمتابعة مستمرة.

3. البيروقراطية الإدارية وتعقيد الإجراءات، التي تؤثر على سرعة اتخاذ القرار الأكاديمي وتحدّ من مرونة التطوير.

كما يشير زباره والفايز (2024) إلى تحديات تتعلق بالبنية التحتية ومصادر التمويل، من أبرزها:

1. ضعف التمويل المخصص للتطوير التعليمي، مما يحد من قدرة المؤسسات على تحديث المناهج، أو تحسين المرافق، أو تقديم برامج تدريبية متقدمة.

2. نقص الموارد التكنولوجية الحديثة، لا سيما في المؤسسات الناشئة أو ذات الموقع الجغرافي الطرقي.

3. الاعتماد على أساليب تدريس تقليدية رغم توافر التكنولوجيا، ما يشير إلى فجوة بين الإمكانيات المتاحة وطرق التفعيل.

أما Rajabalee & Santally (2021) فيلفتان إلى تحديات مرتبطة ببيئة التعليم الرقمي، منها:

1. ضعف مهارات التفاعل الرقمي لدى بعض أعضاء هيئة التدريس، مما يؤثر على فعالية التدريس الإلكتروني.

2. انخفاض التفاعل والاندماج الأكاديمي لدى الطلبة في البيئات الافتراضية، مقارنةً بالصفوف التقليدية.
3. نقص التكامل بين الأنظمة التعليمية والتقويمية، مما يعيق استخلاص بيانات دقيقة لتحسين الأداء.

وتشير العساف (2023) إلى تحديات ثقافية وتنظيمية، تشمل:

1. ضعف ثقافة الجودة والتحسين المستمر، حيث يُنظر إلى تقييم الأداء في بعض المؤسسات كأداة رقابية لا تنموية.
2. مقاومة التغيير من قبل بعض العاملين، لا سيما عند إدخال أنظمة أو سياسات جديدة قد تتطلب تدريباً أو جهوداً إضافية.
3. نقص الشفافية في تقييم أداء الموظفين، مما يخلق شعوراً بعدم العدالة ويُضعف الدافعية نحو التطوير.

وترى الباحثة أن تحديات تحسين الأداء التعليمي في مؤسسات التعليم العالي لا تقتصر على الموارد، بل تمتد إلى غياب الرؤية المتكاملة، وضعف المشاركة، وتداخل المسؤوليات، والافتقار إلى ثقافة التقييم البناء. ولتجاوز هذه التحديات، يجب تبني نهج شمولي

3/2 المبحث الثالث: الخلفية النظرية عن القيادة التحويلية

تمهيد

في ظل التغيرات الجذرية التي تشهدها مؤسسات التعليم العالي بفعل التحول الرقمي، أصبح من الضروري ألا تقتصر جهود التحديث على الجانب التقني فقط، بل أن تمتد لتشمل الأنماط القيادية القادرة على قيادة التغيير وتعظيم أثره على الأداء، وهنا برزت القيادة التحويلية كواحدة من أكثر الأنماط القيادية توافقًا مع متطلبات التحول المؤسسي والتربوي، نظرًا لما تمتاز به من تحفيز الأتباع، وبناء الرؤية، وتمكين الموظفين، وتوجيههم نحو الابتكار والتحسين المستمر. (الخصاونة والزوايدة، 2023)

تُعد القيادة التحويلية نموذجًا فاعلاً في بيئات التغيير، حيث أثبتت العديد من الدراسات أن هذا النمط من القيادة يسهم في تعزيز الثقافة التنظيمية، والالتزام الوظيفي، وسلوك المواطنة، والإبداع، والمسؤولية المجتمعية، مما يُفضي في النهاية إلى تحسين الأداء في مختلف مستوياته، لا سيما في قطاع التعليم، وقد حظي هذا النموذج باهتمام متزايد في السياق العربي، لا سيما في المملكة العربية السعودية، نظرًا لموائمة لرؤية التحول الوطني والرقمي التي تقودها المؤسسات الأكاديمية في الوقت الراهن. (الحضران، 2023)

1/3/2 تعريف القيادة التحويلية

تُعد القيادة التحويلية (Transformational Leadership) من أبرز أنماط القيادة الحديثة التي تُركّز على إحداث تغيير جوهري وإيجابي في سلوكيات الأفراد وأدائهم، من خلال التأثير في دوافعهم وتحفيزهم نحو الإنجاز، وتشجيعهم على تجاوز أهدافهم الشخصية لخدمة أهداف المؤسسة، وقد اكتسب هذا النمط القيادي اهتمامًا متزايدًا في الأدبيات الإدارية والتربوية لكونه يدمج بين البعد الإنساني والبعد الاستراتيجي، ويُعد الأكثر مواءمة للبيئات الديناميكية المعاصرة، لا سيما في سياق التحول الرقمي.

ويعرّف Purwanto (2022) القيادة التحويلية بأنها "أسلوب قيادي يركّز على تطوير الأفراد وتحفيزهم فكريًا وعاطفيًا، وتمكينهم من تحقيق نتائج تتجاوز التوقعات، من خلال تعزيز الثقة، والتأثير الإيجابي، وبناء علاقات قائمة على الاحترام المتبادل"، كما تُشير Knezović & Drkić (2021) إلى أن القيادة التحويلية تمثل "قدرة القائد على إلهام الموظفين وتحفيزهم لتوليد أفكار مبتكرة، وتجاوز طرق التفكير التقليدية، والانخراط في سلوكيات إبداعية تعزز أداء المؤسسة".

و يرى Hawkes et al. (2021) أن القيادة التحويلية "ترتبط بشكل وثيق بمستويات عالية من التفاعل المهني والارتباط بالعمل، لأنها تخلق مناخًا نفسيًا إيجابيًا يتميز بالدعم، والتمكين، والتقدير، مما يؤدي إلى تعزيز الرفاهية الوظيفية وتحقيق مستويات أداء مرتفعة".

و عرّفها الغويري (2022) بأنها "أسلوب قيادي يهدف إلى إحداث تحول جذري في سلوك الأفراد واتجاهاتهم من خلال التأثير المثالي، والتحفيز الإلهامي، والتشجيع على التفكير الإبداعي، والاهتمام الفردي"، مشيرًا إلى أن هذا النمط من القيادة يُسهم في تحسين أداء العاملين وبناء ثقافة تنظيمية إيجابية.

ويرى صالح (2022) أن القيادة التحويلية "تُعزز الالتزام الوظيفي وتُحفّز الأفراد على الإبداع والتميز، من خلال رؤية تنظيمية ملهمة، والتفاعل مع الحاجات الفردية للعاملين، ما يؤدي إلى تحسين جودة الموارد البشرية".

أما بلحاج (2024) فقد تناول القيادة التحويلية من منظور الإبداع التنظيمي، وعرّفها بأنها "قدرة القائد على التأثير في مرؤوسيه بما يؤدي إلى تطوير بيئة عمل تشجع على الابتكار، وتقلل من مقاومة التغيير، وتزيد من الثقة الذاتية لدى العاملين".

وأشارت دراسة البركاني (2024) إلى أن القيادة التحويلية تُسهم في تحسين عملية اتخاذ القرار في المؤسسات الخدمية من خلال بث روح الفريق، وتعزيز المشاركة الفعالة، وتحفيز الأفراد على تحمل المسؤولية التنظيمية.

وفي دراسة (Yücel (2021)، تم التأكيد على أن هذا النمط القيادي يُعد أداة استراتيجية لتقليل النوايا نحو ترك العمل، وتعزيز الأداء، لا سيما في فترات الأزمات مثل جائحة كوفيد-19، حيث ساعدت القيادة التحويلية في خلق بيئة مستقرة ومتفائلة.

انطلاقاً من الأدبيات السابقة، ترى الباحثة أن القيادة التحويلية تمثل نمطاً قيادياً ديناميكياً وإنسانياً في آنٍ معاً، يركز على بناء الإنسان وتمكينه من خلال رؤية مستقبلية ملهمة، وتحفيز داخلي مستدام، وتفاعل مهني عميق.

2/3/2 أهمية القيادة التحويلية في بيئة التعليم العالي

تُعد القيادة التحويلية من الركائز الأساسية لنجاح المؤسسات التعليمية المعاصرة، حيث تساهم في تحقيق التميز الأكاديمي، وتطوير أداء الكوادر، وخلق بيئة تعليمية ديناميكية محفزة للإبداع، وقد بات من المسلم به أن النمط القيادي داخل مؤسسات التعليم العالي لا يقل أهمية عن جودة البرامج أو كفاءة الموارد؛ فالقادة التحويليون يمتلكون القدرة على إلهام أعضاء هيئة التدريس والإداريين، وخلق ثقافة مؤسسية قائمة على التحفيز، والانتماء، والتحسين المستمر.

ويشير Purwanto et al. (2021) إلى أن القيادة التحويلية تمثل أحد أبرز العوامل التي تؤثر على أداء الجامعات، من خلال تعزيز جودة الحياة الوظيفية، ورفع مستوى الانخراط الأكاديمي، وتحفيز التفكير الابتكاري بين أعضاء هيئة التدريس، كما تُساهم في توجيه الجهود نحو تحقيق الأهداف المؤسسية بشكل تشاركي وفعال.

و تؤكد Saad Alessa (2021) أن أهمية القيادة التحويلية في الجامعات السعودية تتجلى في قدرتها على تعزيز الثقافة التنظيمية الإيجابية، وتحقيق التوازن بين السلطة والمسؤولية، وتحفيز العاملين للمشاركة في التخطيط والتطوير، مما ينعكس على جودة التعليم والبحث وخدمة المجتمع.

أما Hawkes et al. (2021) فيرون أن هذا النمط من القيادة يساهم في رفع معدلات الاندماج الوظيفي (Work Engagement)، وتوفير مناخ نفسي داعم يُعزز من قدرة العاملين على الأداء بكفاءة، ويزيد من التزامهم المهني، لا سيما في البيئات التعليمية التي تتطلب مستوى عالياً من التفاعل الأكاديمي والتربوي.

وتشير دراسة السلمي وشعبي (2024) إلى أن القيادة التحويلية تلعب دورًا حيويًا في تعزيز السمعة المؤسسية للمؤسسات التعليمية، من خلال بناء صورة ذهنية إيجابية عن الجامعة تقوم على المبادرة، والانضباط، والتفاعل الإيجابي، وهي عوامل تساهم في رفع ثقة المجتمع والطلبة.

وترى الغويري (2022) أن أهمية القيادة التحويلية تنبع من قدرتها على إحداث تحول ثقافي في بيئة العمل الجامعي، وذلك عبر:

1. بناء الثقة التنظيمية والاحترام المتبادل بين القادة والعاملين.
2. تطوير القدرات الذاتية والاحترافية للعاملين في المؤسسات التعليمية.
3. تحقيق التكامل بين الأداء الفردي والمؤسسي، بما ينعكس على جودة التعليم والخدمة المجتمعي.

أما الصفار (2024) فيؤكد أن القيادة التحويلية تُمثل قوة دفع حقيقية نحو بناء السمعة المؤسسية وتحسين التصنيف الأكاديمي للجامعات، حيث تُرسخ قيم التميز، والمساءلة، والمشاركة، وتُشجع على تنفيذ المبادرات التطويرية القائمة على الابتكار.

و أشارت مغازي والبحيري (2023) إلى أن القيادة التحويلية تعزز من سلوك العمل المبتكر لدى أعضاء هيئة التدريس، خاصة عندما يُمنحون الثقة والحرية الأكاديمية والفرص لتصميم المناهج أو تقديم مقترحات لتحسين الأداء الأكاديمي.

انطلاقاً مما سبق، يرى الباحث أن أهمية القيادة التحويلية في التعليم العالي تنبع من قدرتها على إحداث تحول حقيقي في الثقافة الأكاديمية، وتعزيز الدافعية الذاتية، وتوجيه الطاقات البشرية نحو أهداف استراتيجية بعيدة المدى.

3/3/2 أبعاد القيادة التحويلية

تُعد القيادة التحويلية من أكثر الأنماط القيادية تحليلاً في الأدبيات الإدارية الحديثة، وقد تم تحديد أبعادها من قبل العديد من الباحثين ضمن إطار نظري يُسلط الضوء على المكونات الجوهرية التي من شأنها إحداث التغيير التنظيمي المستدام.

ومن بين الأبعاد التي تتكرر بشكل جوهري في الدراسات التطبيقية: الدافعية الإلهامية، التأثير المثالي، والاعتبارات الفردية، وهي الأبعاد التي يتبناها هذا البحث لقياس القيادة التحويلية في بيئة التعليم العالي.

1- الدافعية الإلهامية (Inspirational Motivation)

تُشير الدافعية الإلهامية إلى قدرة القائد على صياغة رؤية مستقبلية ملهمة ومشتركة، تُحفّز الأفراد وتدفعهم إلى بذل جهد إضافي وتجاوز الأهداف التقليدية، فالقائد التحويلي لا يكتفي بتوجيه مرؤوسيه نحو الأهداف، بل يُلهمهم لإدراك قيمة ما يقومون به، ويمنحهم إحساسًا بالرسالة الكبرى للمنظمة. وتُعد هذه السمة من أبرز ما يميز القيادة التحويلية، إذ تُسهم في رفع مستوى الالتزام المهني والولاء التنظيمي.

ويشير Hawkes et al. (2021) إلى أن القادة الذين يمارسون الدافعية الإلهامية ينجحون في خلق بيئة عمل تُشعل الحماس وتُعزز مشاعر الانتماء الجماعي، ما يؤدي إلى اندماج وظيفي قوي، لا سيما في المؤسسات التعليمية، كما يوضح Purwanto (2022) أن هذا البُعد يؤدي إلى تحفيز الموظفين نحو التفكير في الأهداف بعيدة المدى، لا مجرد تنفيذ المهام الوظيفية الروتينية.

وقد بينت دراسة البركاني (2024) أن القادة التحويليين الذين يستخدمون هذا الأسلوب قادرون على تنشيط طاقات الأفراد، وتحقيق تكامل بين الطموحات الفردية والرؤية المؤسسية، مما يُنتج أداءً أكثر اتساقًا واستدامة.

2. التأثير المثالي (Idealized Influence)

يعكس التأثير المثالي الجانب الأخلاقي والقدوة القيادية داخل المؤسسة، حيث يُنظر إلى القائد التحويلي بوصفه نموذجًا يُحتذى به في القيم والسلوك والقرارات، ويكمن جوهر هذا البُعد في قدرة القائد على بناء علاقة مبنية على الاحترام المتبادل، والثقة، والاستقامة، ما يجعل العاملين يثقون بقراراته ويتبعونه بإرادتهم.

وبحسب Gerards et al. (2021)، فإن التأثير المثالي يُمثل ركيزة أساسية في القيادة الحديثة، حيث أن الموظفين لا يقتنعون فقط بما يقوله القائد، بل يتأثرون بسلوكه اليومي وشفافيته وتعامله الأخلاقي، كما يُظهر Knezović

(2021) Drkić & أن وجود قائد يُجسد القيم التي تنادي بها المؤسسة يعزز من التماسك التنظيمي ويُقوّي هوية المؤسسة.

و يشير الغوييري (2022) إلى أن القادة الذين يتمتعون بسمات التأثير المثالي ينجحون في تقليل التوترات التنظيمية، وتعزيز الانضباط الذاتي، ورفع مستوى الالتزام المؤسسي، خصوصًا في المؤسسات الحكومية التي تحتاج إلى نماذج قيادية يُعتمد عليها في التغيير.

أما الصفار (2024) فيؤكد أن التأثير المثالي لا يُسهم فقط في الأداء المؤسسي، بل يُعد جوهرًا في بناء السمعة التنظيمية، إذ إن سمعة القائد تنعكس مباشرة على صورة المؤسسة في أعين الجمهور والعاملين على السواء.

3- الاعتبارات الفردية (Individualized Consideration)

تمثل الاعتبارات الفردية التوجه الإنساني العميق داخل نموذج القيادة التحويلية، حيث يُولي القائد اهتمامًا حقيقيًا باحتياجات الموظفين، ويعمل على تمكينهم من خلال التوجيه والدعم والتدريب الفردي، فالقائد هنا لا يتعامل مع الموظفين ككتلة واحدة، بل يدرك اختلافاتهم، ويُصمم أساليب القيادة والتطوير لتناسب قدراتهم وطموحاتهم.

تري (2021) Yücel أن الاعتبارات الفردية تُسهم في تخفيض معدلات الدوران الوظيفي، وتُعزز من الرضا، نظرًا لأنها تُشعر الموظف بالتقدير والاهتمام الشخصي، ويشير Purwanto et al. (2021) إلى أن هذا البُعد من القيادة يُسهم بفاعلية في تطوير أعضاء هيئة التدريس في الجامعات، إذ يُمنحون فرصًا للنمو الأكاديمي والمهني، ما يُعزز إنتاجيتهم واستقرارهم.

و أكد البشاري والجراني (2024) أن الاعتبارات الفردية تُعد من أهم مكونات جودة الحياة الوظيفية، حيث ترفع الروح المعنوية وتُعزز التماسك الداخلي بين القادة والموظفين، كما أوضح صالح (2024) أن هذا البُعد يُفضي إلى زيادة فعالية التقييم والتطوير، لأنه يُبنى على معرفة دقيقة بقدرات كل فرد واهتماماته.

ويرى الباحث أن هذه الأبعاد الثلاثة تمثل منظومة قيادية متكاملة تُعيد تعريف العلاقة بين القائد والموظف في بيئات العمل الحديثة، وخصوصًا في التعليم العالي. ف"الدافعية الإلهامية" تحرك الطموح الجماعي، و"التأثير المثالي" يُرسخ البعد القيمي والأخلاقي للقيادة، و"الاعتبارات الفردية" تُشكّل أساس التمكين والتقدير الشخصي. ويؤمن الباحث أن هذه الأبعاد تُعد مفتاحًا فعالًا لقيادة التحول الرقمي وتحقيق الأداء التعليمي المنشود في مؤسسات التعليم العالي.

4/3/2 دور القيادة التحويلية في تعزيز الأداء التعليمي

تُعد القيادة التحويلية من أكثر أنماط القيادة توافقًا مع متطلبات التعليم الجامعي الحديث، كونها تركز على بناء بيئة محفزة للتعلم، وتمكين الكوادر التعليمية، ورفع كفاءة الأداء من خلال التفاعل الإنساني والقيمي، و في مؤسسات التعليم لم تعد الإدارة التقليدية كافية لضمان جودة المخرجات، بل أصبح لزامًا تبني قيادة تُلهم الأفراد، وتُشعل الطموح الأكاديمي، وتُعزز ثقافة الإنجاز المستدام.

وتشير دراسة (Rajabalee & Santally (2021 إلى أن القيادة التحويلية تُعد عنصرًا حاسمًا في تحفيز رضا وانخراط أعضاء هيئة التدريس في بيئات التعليم الإلكتروني والافتراضي، وهو ما يؤدي بدوره إلى تحسين الأداء التدريسي والبحثي، ورفع مستويات رضا الطلبة، كما وجدت الدراسة أن القادة الذين يتبنون نمط القيادة التحويلية ينجحون في خلق ثقافة تعلم مستمرة، وتسهيل التكيف مع الأدوات الرقمية.

و توصلت دراسة (Reuter et al. (2021 إلى أن القيادة التحويلية تساهم في تطوير العادات التعليمية والسلوكية لدى الطلاب، من خلال خلق بيئة أكاديمية مشجعة، ومنظمة، وذات أهداف واضحة، وأشارت إلى أن تفاعل القائد مع الأفراد كعاملين وطلبة، من خلال التقدير والتحفيز، ينعكس مباشرة على الأداء التعليمي الجماعي.

وتؤكد (Akpa et al. (2021 في مراجعتها لعلاقة الثقافة التنظيمية بالأداء أن القيادة التحويلية تساهم في تشكيل ثقافة مؤسسية تركز على الإنجاز، والثقة، والمساءلة، مما يدعم جودة العمليات التعليمية والإدارية معًا، كما أوضحوا أن هذا النمط القيادي يعزز قدرة الجامعات على تحقيق نتائج استراتيجية من خلال استثمار المهارات الفردية، وتشجيع المبادرة الذاتية.

أما Carmona-Halty et al. (2021) فقد أشاروا إلى وجود علاقة إيجابية بين القيادة التحويلية والمشاركة النفسية الأكاديمية للطلبة، حيث تُسهم في خلق بيئة تعليمية تدعم الأمان النفسي، وتُحفّز الطالب على التعلم النشط، مما ينعكس على الأداء الأكاديمي والتحصيل العلمي.

و أوضحت دراسة Shahnnavazi et al. (2021) أن القيادة التحويلية ترفع من أداء العاملين في القطاعات الخدمية التعليمية، عبر التأثير على الالتزام المهني، والتعاون، وتحقيق الأهداف التنظيمية والتعليمية، واعتبرت أن هذا النمط القيادي من أكثر الأساليب فعالية في مواجهة التحديات المؤسسية المتغيرة.

وترى الباحثة أن القيادة التحويلية تمثل حجر الزاوية في تحسين الأداء التعليمي داخل الجامعات الحديثة، سواء من خلال تحفيز العاملين، أو دعم الطلبة، أو تطوير بيئة العمل الأكاديمي. فهي تسهم في تفعيل ممارسات التدريس التفاعلي، وتشجيع التجريب والابتكار، ورفع مستوى المسؤولية الذاتية لدى العاملين، مما يُفضي إلى أداء تعليمي أكثر كفاءة وتأثيراً واستدامة.

4/2 المبحث الرابع الدراسات المرجعية

يتناول الباحث بهذا الجزء مجموعة من الدراسات السابقة ذات الصلة بموضوع البحث، وقد تم تقسيم تلك

الدراسات إلى ثلاث مجموعات رئيسية، وهي:

- المجموعة الأولى: الدراسات التي تناولت التحول الرقمي وعلاقته بالمتغيرات الأخرى.
- المجموعة الثانية: الدراسات التي تناولت الأداء وعلاقته بالمتغيرات الأخرى.
- المجموعة الثالثة: الدراسات التي تناولت القيادة التحويلية وعلاقته بالمتغيرات الأخرى.

وفيما يلي عرض لكل مجموعة من هذه الدراسات

1/4/2 الدراسات التي تناولت التحول الرقمي وعلاقته بالمتغيرات الأخرى

📖 دراسة (2024) Wang, Etal بعنوان: **The impact of digital transformation on enterprise performance: An empirical analysis based on China's manufacturing export enterprises**

هدفت الدراسة إلى تحليل العلاقة بين التحول الرقمي للشركات المصنعة المصدرة وأدائها التجاري والتصدير، مع التركيز على الشركات المصنعة المصدرة في الصين من خلال تحليل تجريبي، و استخدمت الدراسة نظرية الموارد المستندة إلى النظرية التجارية لاقتراح فرضيات وتطوير نماذج الانحدار لتحليل عينة من 1007 شركات مدرجة في سوقي شانغهاي وشنغتشن للأوراق المالية من عام 2012 إلى 2019. شملت التحليلات: تحليل الانحدار، اختبار الأثر الوسيط، اختبار المتانة، تحليل التأخر المرحلي، وتحليل التباين.

أظهرت النتائج أن الشركات المصنعة المصدرة المدرجة في سوق الأوراق المالية التي نفذت التحول الرقمي شهدت تأثيرًا إيجابيًا كبيرًا على أدائها العام. كما أدى التحول الرقمي إلى تقليل التكاليف، وتحسين كثافة البحث والتطوير، وتعزيز الموارد البشرية، بين فوائد أخرى، ووفقًا لتحليل الفركتلات، أظهرت الشركات غير المملوكة للدولة تأثيرات أكثر إيجابية على أدائها، وكان لتحول الشركات المصنعة المصدرة في المناطق المتقدمة تأثير أكبر على أدائها.

📖 دراسة Teng, X., Wu, Z., & Yang, F. (2022) بعنوان: Research on the relationship

between digital transformation and performance of SMEs.

هدفت الدراسة إلى فهم تأثير التحول الرقمي على أداء الشركات المدرجة صغيرة ومتوسطة الحجم في الأسواق الصينية. ، استخدمت الدراسة بيانات لـ 319 شركة من أسواق الأسهم A في شنغهاي وشننتشن خلال الفترة من عام 2007 إلى عام 2020. استخدمت الدراسة Excel VBA لتنظيم البيانات واستخدمت Stata لتحليل تأثير التحول الرقمي على أداء الشركات.

أظهرت النتائج أن التحول الرقمي له تأثير إيجابي على الأداء التشغيلي للشركات، ولكنه يتبع علاقة على شكل U مع الأداء في مجال الابتكار. بالإضافة إلى ذلك، لم تظهر العلاقة على شكل U مع الأداء المالي بشكل ملحوظ. يشير البحث إلى أن التحول الرقمي يمكن أن يساهم في تحسين كفاءة الشركات التشغيلية والمالية، بالإضافة إلى تعزيز الابتكار ومرونة التنظيم.

📖 دراسة(العزمي و طه ،2022) بعنوان: دور التحول الرقمي في تحسين جودة الخدمات المقدمة للمواطنين: دراسة

تطبيقية

هدفت الدراسة إلى التعرف على أبعاد التحول الرقمي وجودة الخدمات المقدمة للمواطنين، بالإضافة إلى تحديد نوع وقوة العلاقة بين أبعاد التحول الرقمي وجودة الخدمات المقدمة للمواطنين، ولتحقيق ذلك تم الاعتماد على قائمة الاستقصاء لجمع البيانات الأولية باستخدام عينة قوامها 340 مواطن من مواطني دولة الكويت، وقد أظهرت نتائج البحث أن واقع التحول الرقمي متوسط على المستوى الإجمالي وبالنسبة لكل بعد من أبعادها، ووجد أن مستوى جودة الخدمات المقدمة للمواطنين كان متوسطا على المستوى الإجمالي وبالنسبة لكل بعد من أبعادها ، وبينت نتائج البحث عدم وجود اختلافات ذات دلالة إحصائية بين إدراك المستقضي منهم حول مستوي التحول الرقمي باختلاف الخصائص الديموجرافية، وعدم وجود اختلافات بين إدراك المستقضي منهم حول مستوي جودة الخدمات المقدمة للمواطنين باختلاف الخصائص الديموجرافية، وكشفت النتائج أن هناك علاقة طردية ذات دلالة إحصائية بين أبعاد التحول الرقمي وأبعاد جودة الخدمات المقدمة للمواطنين، وتوصل الباحثان إلى مجموعة من التوصيات لتدعيم جودة الخدمات المقدمة للمواطنين في الكويت من خلال الاهتمام بالتحول الرقمي.

✉ دراسة خطيب والشوابكة (2022) بعنوان: القدرات الديناميكية وأثرها في التحول الرقمي: الدور المعدل لإدارة

علاقات العملاء الإلكترونية والتجديد الاستراتيجي كمتغير وسيط في الجامعات الفلسطينية

هدفت الدراسة إلى بيان أثر القدرات الديناميكية بأبعادها (قدرات الاستشعار، وقدرات التعلم وقدرات التكامل "الدمج"، وقدرات التنسيق) في التحول الرقمي بأبعاده (التمكين الرقمي، توليد القيمة، والتغيرات الهيكلية، والقيادة الرقمية، والتشغيل الرقمي المرن، وتنفيذ استراتيجية الأعمال رقمياً) في ظل إدارة علاقات العملاء الإلكترونية كمتغير معدل، والتجديد الاستراتيجي كمتغير وسيط، في الجامعات الفلسطينية. ولتحقيق أهداف هذه الدراسة والإجابة على تساؤلاتها، اعتمدت الدراسة على المنهج الكمي (الوصفي التحليلي) من خلال الاستناد إلى الاستبانة كأداة لجمع البيانات الأولية، وقد تكون مجتمع الدراسة من جميع الجامعات الفلسطينية في الضفة الغربية وقطاع غزة الحكومية منها والخاصة، ذات التعليم التقليدي والمفتوح على حد سواء، والبالغ عددها (18) جامعة. وقد مثلت وحدة المعاينة من القادة والمدراء من مستوى الإدارة "العليا والوسطى" في الجامعات الفلسطينية، والبالغ عددهم (313). من خلال توزيع استبانة إلكترونية بنيت وفق مقياس ليكرت السباعي، بطريقة العينة العشوائية الطبقية المناسبة، وقد استخدمت الدراسة برنامج الحزم الإحصائية للعلوم الاجتماعية لتحليل البيانات (SPSS). وقد خلصت الدراسة إلى مجموعة من النتائج كان من أهمها: أن مستوى القدرات الديناميكية، والتجديد الاستراتيجي، والتحول الرقمي، إضافة إلى إدارة علاقات العملاء الإلكترونية في الجامعات الفلسطينية جاءت مرتفعة، إضافة إلى وجود أثر ذي دلالة إحصائية للقدرات الديناميكية في التحول الرقمي وفي التجديد الاستراتيجي، وأظهرت الدراسة وجود أثر ذي دلالة إحصائية للتجديد الاستراتيجي في التحول الرقمي، كما أظهرت نتائج الدراسة أن المتغير المعدل "إدارة علاقات العملاء الإلكترونية" قد عمل وبشكل ملحوظ على تحسين أثر القدرات الديناميكية في التحول الرقمي، وأظهرت نتائج الدراسة أيضاً أن وجود أثر إيجابي للتجديد الاستراتيجي في الجامعات الفلسطينية كمتغير وسيط بين القدرات الديناميكية والتحول الرقمي في الجامعات الفلسطينية. كما أفضت الدراسة إلى جملة من التوصيات كان من أبرزها: اقتراح الدراسة نهجاً للقدرات الديناميكية في قطاع الجامعات الفلسطينية، يركز على "التكامل في الحلول بمنظور شامل وليس جزئي، إضافة إلى تفعيل المواطنة الوظيفية من خلال تكوين مجموعات المعرفة وحلقات الجودة، إضافة إلى الاستناد إلى منظور العدسات الاستراتيجية في التجديد الاستراتيجي (منظور النظم الاجتماعية التقنية، ومنظور نموذج الأعمال الإلكترونية

الديناميكية)، وفي مجال إدارة علاقات العملاء الإلكترونية أوصت الدراسة بتحويل تجربة العملاء إلى تجربة أكثر رقمية من خلال الاستناد إلى نظم الآلة المتعلمة، وتطبيقات ومنصات برمجيات الولاء، والويب الدلالي.

✍ دراسة محمود (2022) بعنوان: قياس أثر تطبيق التحول الرقمي على الأداء المتوازن للمؤسسات العاملة بقطاع

الخدمات الصحية المصرية: دراسة حالة

هدف الدراسة إلى قياس تطبيق أثر التحول الرقمي على الأداء المتوازن بشقيه المالي وغير المالي بمؤسسات قطاع الخدمات الصحية العاملة بالبيئة المصرية. التصميم والمنهجية: لتحقيق هدف الدراسة اعتمد الباحث على كل من المنهج الوصفي التحليلي لعرض وتحليل مفاهيم الدراسة، والمنهج الاستنباطي بغية الوصول للفجوة البحثية، ومنهج دراسة الحالة لقياس أثر تطبيق التحول الرقمي على إحدى مؤسسات القطاع الصحي العاملة بالبيئة المصرية، وهي مجموعة مستشفيات كليوباترا. لتطبيق دراسة الحالة تم مقارنة نتائج مجموعة من المقاييس والمؤشرات التي تعبر عن الأداء المتوازن بالاعتماد على البيانات المستخرجة من القوائم المالية للمستشفى عبر سلسلة زمنية منذ عام 2016 وحتى عام 2019، شملت فترتان هما؛ فترة ما قبل التحول الرقمي (عاما 2016، 2017)، وفترة ما بعد التحول الرقمي (عاما 2018، 2019).

النتائج: توصلت نتائج الدراسة إلى أن تطبيق التحول الرقمي يؤثر بشكل إيجابي على الأداء المتوازن لمجموعة مستشفيات كليوباترا، حيث يبدو هذا التأثير واضحا من خلال تحسين ورفع كفاءة وفعالية كل من البعد المالي وبعد العمليات الداخلية، وبعد العملاء، وبعد التعلم والنمو الأصالة والإضافة: حاولت هذه الدراسة تحليل الفجوة البحثية بشكل متكامل لقياس أثر تطبيق التحول الرقمي كأحد متغيرات بيئة التكنولوجيا والمعلوماتية الحديثة على الأداء المتوازن بالقطاع الصحي، ومن ثم توفير دليل من بيئة الخدمات الصحية المصرية عن وجود هذا الأثر، خاصة في ظل توجه الدولة المصرية نحو تطبيق التحول الرقمي في كافة المؤسسات والقطاعات، وبذلك تعد هذه الدراسة - في حدود علم الباحث - إحدى المحاولات الأولى التي تناولت قياس أثر التحول الرقمي على الأداء المتوازن في المؤسسات الخدمية الصحية المصرية

✍ دراسة محمود (2022) بعنوان: قياس أثر تطبيق التحول الرقمي على الأداء المتوازن للمؤسسات العاملة بقطاع

الخدمات الصحية المصرية: دراسة حالة

هدفت هذه الدراسة إلى تقييم أثر التحول الرقمي وأبعاده الخمسة المتمثلة في وجود استراتيجية للتحويل الرقمي، والبنية التحتية للتحويل الرقمي، والتدريب على تكنولوجيا المعلومات، والموارد البشرية ذوي المعرفة، والمهارات الرقمية على استدامة الميزة التنافسية في شركات السياحة فئة (أ). لتحقيق هدف الدراسة تم تصميم استمارة استبيان موجهة للعاملين في شركات السياحة فئة (أ) بمحافظة القاهرة، والبالغ عددهم 1254 شركة. تم توزيع الاستبيان بشكل إلكتروني، وتم الحصول على 582 استجابة، بينما تم تحليل 488 استمارة صالحة. توصلت نتائج الدراسة إلى وجود تأثير معنوي وإيجابي للتحويل الرقمي على استدامة الميزة التنافسية في شركات السياحة فئة (أ).

كما أبرزت نتائج الدراسة أن أبعاد التحول الرقمي المتمثلة في وجود استراتيجية للتحويل الرقمي، والبنية التحتية للتحويل الرقمي، والتدريب على تكنولوجيا المعلومات، والموارد البشرية ذوي المعرفة، والمهارات الرقمية تؤثر بشكل منفرد معنويًا وإيجابيًا على الميزة التنافسية المستدامة في شركات السياحة فئة (أ).

👉 **دراسة حماد (2020) بعنوان: دور التحول الرقمي في تطوير أداء العاملين: دراسة ميدانية على الشركة المصرية**

لتجارة الأدوية

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على دور التحول الرقمي في تطوير أداء العاملين، ولتحقيق هدف الدراسة تم تصميم استمارة استقصاء وزعت على عينة الدراسة البالغة ٣١٨ مفردة من العاملين بالشركة محل الدراسة. وحللت البيانات بواسطة البرنامج الإحصائي SPSS ومن أهم نتائج الدراسة وجود علاقة ذا دلالة إحصائية بين التحول الرقمي وتطوير أداء العاملين، وكذا وجود قصور في أبعاد التحول الرقمي المتمثلة في التخطيط الاستراتيجي للتحويل الرقمي، إعداد القادة في مجال التحول الرقمي، البنية المؤسسية للتحويل الرقمي، استقطاب المهارات والكفاءات لعملية التحول الرقمي، وبناء على الدراسة الميدانية التي قام بها الباحث بالشركة محل الدراسة فقد تم التوصل إلى إطار مقترح للتوصيات في شكل برنامج عمل يتم تطبيقه وفق خطوات محددة.

2/4/2 الدراسات التي تناولت الأداء التعليمي وعلاقته بالمتغيرات الأخرى

👉 دراسة (أبوزؤيق وأبوبكر، 2021) بعنوان : أثر ضمان الجودة في أداء الجامعات الأردنية الخاصة في إقليم

الشمال: الدور المعدل لدعم الإدارة العليا

هدفت الدراسة إلى قياس أثر ضمان الجودة بأبعاده جودة المدخلات، وجودة العمليات، وتدقيق الجودة في أداء الجامعات بأبعاده (جودة المخرجات الطلابية، والابداع والابتكار، والبحث العلمي، وخدمة المجتمع ودعم الادارة العليا في الجامعات الأردنية الخاصة في إقليم الشمال كمتغير معدل، وتكون مجتمع الدراسة من الجامعات الأردنية الخاصة في اقليم الشمال والبالغ عددها (4) جامعات. وتكونت عينة الدراسة من العمداء ورؤساء الأقسام الأكاديمية العاملين في عضواً. الجامعات الأردنية الخاصة حيث بلغ عددهم (140) ، واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي والاستبانة كأداة لجمع البيانات ووزعت الاستبانة بطريقة المسح الشامل على أفراد عينة الدراسة. حيث تم استرداد (132) استبانته، وكانت (128) منها صالحة للتحليل الإحصائي.

واعتماداً على نتائج التحليل الإحصائي توصلت الدراسة إلى عدد من النتائج كان من أهمها أن هناك تطبيق بمستوى مرتفع لضمان الجودة وكذلك مستوى مرتفع من دعم الادارة العليا لبرامج ضمان الجودة في الجامعات الاردنية الخاصة في اقليم الشمال. وأن هناك أثر ذو دلالة إحصائية لضمان الجودة في أداء الجامعات الاردنية الخاصة، وتوصلت الدراسة كذلك إلى وجود أثر الدعم الادارة العليا في تحسين أثر ضمان الجودة في أداء الجامعات الاردنية الخاصة. وفي ظل هذه النتائج أوصت الدراسة بعدد من التوصيات، ومن أهمها المحافظة على تطبيق نظام ضمان الجودة مع تقديم كافة انواع الدعم لضمان استدامة جودة الخدمات.

👉 دراسة (الحمد وأبوبكر، 2021) بعنوان: أثر التخطيط الإستراتيجي في أداء الجامعات الأردنية الخاصة: الدور

الوسيط لإدارة الجودة الشاملة

هدفت الدراسة الى اختبار أثر التخطيط الاستراتيجي بأبعاده الرؤية، الرسالة، المسح البيئي الأهداف الاستراتيجية في أداء الجامعات الأردنية الخاصة بأبعاده (جودة المخرجات التعليمية، البحث العلمي، المسؤولية الاجتماعية من خلال الدور الوسيط لإدارة الجودة الشاملة. واعتمدت الدراسة على المنهج الكمي (الوصفي التحليلي) لتحليل وتبويب البيانات،

إذ تم تطوير استبانة لجمع البيانات، ومن ثم تحليلها باستخدام برنامج الحزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية (SPSS) ، وتكون مجتمع الدراسة من الجامعات الأردنية الخاصة العاملة في العاصمة عمان حيث بلغ عددها (9) جامعات، أما وحدة المعاينة فتكونت ممن يشغلون منصب عميد ورئيس قسم أكاديمي وقد بلغ عددهم (330) فردا، حيث تم استرجاع (219) استبانة خضعت للتحليل الإحصائي. وبناء على التحليل الإحصائي توصلت الدراسة إلى العديد من النتائج أهمها:

وجود اثر ذو دلالة إحصائية للتخطيط الاستراتيجي بأبعاده الرؤية، الرسالة، المسح البيئي، الأهداف الاستراتيجية على أداء الجامعات الأردنية الخاصة كمتغير واحد كلي ، عدم وجود اثر ذو دلالة إحصائية لبعدي الرؤية والرسالة في البحث العلمي في الجامعات الأردنية الخاصة ، وعدم وجود اثر ذو دلالة إحصائية لبعدي الأهداف في المسؤولية الاجتماعية وفي جودة المخرجات التعليمية.، وجود اثر ذو دلالة إحصائية للتخطيط الاستراتيجي بأبعاده الرؤية الرسالة، المسح البيئي الأهداف الاستراتيجية في أداء الجامعات بأبعادها (جودة المخرجات التعليمية، البحث العلمي، المسؤولية الاجتماعية من خلال إدارة الجودة الشاملة كمتغير وسيط.

وبناء على النتائج قدمت الدراسة مجموعة من التوصيات أهمها: استمرار الاهتمام بتطبيق التخطيط الاستراتيجي في الجامعات الأردنية الخاصة، وكذلك إدارة الجودة الشاملة ، مع توفير كافة متطلبات التطبيق الناجح لهتين العمليتين.

📌 دراسة عايض وعمر (2020) بعنوان:

هدفت هذه الدراسة إلى قياس أثر التخطيط الاستراتيجي بأبعاده التحليل البيئي، التوجه الاستراتيجي، صياغة الاستراتيجية في أداء الجامعات اليمنية بأبعاده الربحية، الحصة السوقية، المسؤولية المجتمعية، رضا العملاء البحث العلمي)، استخدمت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، واعتمدت الاستبانة كأداة لجمع البيانات وتكون مجتمع الدراسة من قيادات أكاديمية وإدارية في الجامعات اليمنية حيث تألفت العينة من (301) فرد وأظهرت نتائج الدراسة وجود اهتمام بممارسة أبعاد التخطيط الاستراتيجي في الجامعات اليمنية. وظهور تباين بمستوى تحقيق أبعاد أداء الجامعات، واهم توصيات الدراسة ضرورة التركيز بشكل أكبر على ممارسة الجامعات للتخطيط الاستراتيجي بجميع أبعاده لما له من أثر إيجابي على أدائها.

📖 دراسة (الجبوري وبنى خالد، 2019) بعنوان: أثر نظم معلومات الموارد البشرية على أداء الجامعات الخاصة

الأردنية في إقليم شمال

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على أثر نظم معلومات الموارد البشرية المتمثلة بـ (نظام الأجور، كافة الحوافز والاجازات، ونظام الاختيار والاستقطاب، ونظام التدريب، ونظام التقاعد والاستقالات ونظام إدارة التعلم على أداء الجامعات الخاصة الأردنية (فيلادلفيا، وجدارا، وجرش وعجلون الوطنية وارياد الاهلية في اقليم الشمال. وتكونت عينة الدراسة من (104) موظفاً من المستويات الادارة العليا وموظفي الموارد البشرية). وتم اختيارهم بطريقة الحصر الشامل، وقام الباحث بتوزيع الاستبانات على العينة المبحوثة. واستخدمت الدراسة برنامج (SPSS) لتحليل البيانات التي جمعها الباحث من عينة الدراسة.

وتوصلت الدراسة إلى عدة نتائج من أهمها : وجود أثر لنظم معلومات الموارد البشرية (نظام الأجور كافة الحوافز والاجازات، ونظام الاختيار والاستقطاب، ونظام التدريب، ونظام إدارة التعلم على أداء الجامعات الاردنية الخاصة في اقليم الشمال، بينما يوجد أثر سلبي غير معنوي لنظام التقاعد والاستقالات على أداء الجامعات، كما تبين بأنه توجد فروقات ذات دلالة إحصائية بين متوسطات إجابات أفراد العينة نحو نظم معلومات الموارد البشرية تبعاً للمتغيرات الديموغرافية (الفئة العمرية، المؤهل التعليمي، المستوى الوظيفي، سنوات الخبرة . وأوصت الدراسة على استمرارية التركيز على التطوير والتحديث لكافة أنظمة معلومات الموارد البشرية المستخدمة في الجامعات الأردنية الخاصة، مما ينعكس ذلك على فاعلية وأداء العاملين في الجامعة، وارتفاع تنافسية الجامعة من خلال نظم الاختيار والاستقطاب.

3/4/2 الدراسات التي تناولت القيادة التحويلية وعلاقته بالمتغيرات الأخرى.

📖 دراسة (الزومان ، 2021) بعنوان : أثر القيادة التحويلية على تطبيق إدارة المعرفة: دراسة ميدانية على عينة من

موظفي الأجهزة الحكومية في مدينة الرياض

هدفت الدراسة إلى التعرف على أثر القيادة التحويلية على تطبيق إدارة المعرفة في الأجهزة الحكومية المركزية بمدينة الرياض، وأي من أبعاد القيادة التحويلية (الجازبية أو التأثير المثالي، الحفز الإلهامي، الاستشارة الفكرية والاهتمام الإنساني للعاملين) أكثر تأثيراً من وجهة نظر العاملين في هذه الأجهزة. المنهج: لتحقيق أهداف الدراسة اعتمدت الباحثة المنهج

الوصفي التحليلي، واتخذت الاستبانة أداة لجمع المعلومات، بعد التأكد من صدقها وثباتها، واستخدمت أسلوب المعاينة متعددة المراحل. وزعت الاستبانة على عينة مكونة من 600 موظف في 21 جهة حكومية، وحللت البيانات باستخدام الأساليب الإحصائية المناسبة. النتائج: أكدت نتائج الدراسة أن تطبيق القيادة التحويلية يؤدي إلى تعزيز تطبيق إدارة المعرفة - بأبعادها الأربعة في الأجهزة الحكومية المركزية بمدينة الرياض. كما أسفرت نتائج الدراسة عن أهمية بعد الاعتبار الفردي في إدارة المعرفة؛ إذ إن القائد من خلال منح الموظف الاهتمام، يحفز الموظفين على تقديم ما لديهم من معرفة لها دور في تحقيق أهداف المنظمة، كما تؤكد نتائج البحث على أهمية وجود قيادة تحويلية داعمة لإدارة المعرفة لديها رؤية واضحة لتشخيص المعرفة بأنواعها المختلفة، والقدرة على اختيار أفراد مؤهلين يمتلكون المعرفة، وإشراكهم وأخذ آرائهم في الاعتبار لضمان وجود رؤية واحدة تسود المنظمة.

📌 دراسة السليمان والشعار (2021) بعنوان: أثر القيادة التحويلية في الرضا الوظيفي: الدور الوسيط لتشاركية

المعرفة في شركات الأدوية الأردنية

هدفت الدراسة إلى التعرف على أثر القيادة التحويلية بأبعادها (التأثير المثالي، والحفز الإلهامي، والاستشارة الفكرية، والاعتبارات الفردية) في الرضا الوظيفي بأبعاده (عدالة الأجر، وعدالة الترقية، وبيئة العمل الداخلية) بوجود تشاركية المعرفة كمتغير وسيط في شركات الأدوية الأردنية. ولتحقيق أهداف الدراسة تم اعتماد المنهج الوصفي التحليلي، حيث قامت الباحثة بتطوير استبانة مكونة من (55) فقرة. تم توزيع (300) استبانة على عينة عشوائية طبقية متساوية تمثل العاملين بالوظائف القيادية والإشرافية في شركات صناعة الأدوية الأردنية والبالغ عددها (15) شركة ضمن المسميات الوظيفية التالية (مدير، مساعد/نائب مدير، مدير دائرة، رئيس قسم)، وقد بلغ عدد الاستبانات المستردة والصالحة للتحليل (282) استبانة، ما نسبته (94%) من عينة الدراسة.

توصلت الدراسة الحالية إلى عدد من النتائج أهمها: وجود أثر ذو دلالة إحصائية للقيادة التحويلية بأبعادها مجتمعة في الرضا الوظيفي ككل وبأبعاده منفردة (عدالة الأجر، وعدالة الترقية، وبيئة العمل الداخلية) في شركات الأدوية الأردنية، كما أظهرت النتائج أن وجود المتغير الوسيط (تشاركية المعرفة) قد ساهم في زيادة أثر المتغير المستقل (القيادة التحويلية) على المتغير التابع (الرضا الوظيفي) في شركات الأدوية الأردنية. وأظهرت النتائج أن كل من القيادة التحويلية، والرضا الوظيفي

وتشاركية المعرفة قد جاءت بمستوى أهمية متوسط في شركات الأدوية الأردنية. في ضوء نتائج الدراسة الحالية، توصي الباحثة بجملة من التوصيات أهمها: ضرورة استقطاب شركات الأدوية الأردنية للمدراء الذين لديهم سمات قيادية ذات شخصية جاذبة ورؤية مستقبلية قادرة على استثارة وحفز العاملين، والأخذ بعين الاعتبار توافر خصائص القيادة التحويلية المختلفة عند العمل على ترفيعهم وتفويضهم الصلاحيات، إضافة إلى إشراك الموارد البشرية في شركات الأدوية الأردنية في عملية اتخاذ القرارات وخصوصا المرتبطة بحياتهم المهنية والاجتماعية، لما لذلك من أثر إيجابي في تحسين رضاهم الوظيفي.

📌 دراسة حمودة وخشمان (2021) بعنوان: "أثر القيادة التحويلية في السلوك الإبداعي للموظفين: دراسة حالة

البنك الإسلامي الأردني"

هدفت هذه الدراسة بهدف التعرف إلى أثر القيادة التحويلية بكافة أبعادها (التأثير المثالي، التحفيز الإلهامي، الاعتباريات الفردية، الاستثارة الفكرية) في السلوك الإبداعي للموظفين بأبعاده (الأصالة، المرونة، الحساسية للمشكلات، الطلاقة، قبول المخاطرة) في البنك الإسلامي الأردني، وقد تكون مجتمع الدراسة من جميع مدراء الإدارات العليا والوسطى والتشغيلية في البنك الإسلامي الأردني والبالغ عددهم (471) موظفا وموظفة. وتكونت عينة الدراسة الممثلة للمجتمع من كافة الموظفين في الإدارات العليا والوسطى والتشغيلية ضمن المسميات التالية (نواب المدير العام ومساعدتهم، ومدراء الدوائر، ورؤساء الأقسام) والبالغ عددهم (212) موظفا وموظفة، وتم الاعتماد على الاستبانة كأداة رئيسية لجمع بيانات الدراسة الأولية من عينة الدراسة حيث بلغت الاستبانات الصالحة للتحليل الإحصائي (179) استبانة أي ما نسبته (84.4%) من إجمالي الاستبانات الموزعة. ولغايات الوصول إلى النتائج اعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي واستخدام العديد من الأساليب الإحصائية.

وتوصلت الدراسة إلى النتائج التالية: أنه يوجد أثر إيجابي ذو دلالة إحصائية للقيادة التحويلية بكافة أبعادها (التأثير المثالي، التحفيز الإلهامي، الاعتباريات الفردية، الاستثارة الفكرية) في السلوك الإبداعي للموظفين بأبعاده مجتمعة ومنفردة (الأصالة، المرونة، الحساسية للمشكلات، الطلاقة، قبول المخاطرة) في البنك الإسلامي الأردني، كما توجد فروق ذات دلالة إحصائية في اتجاهات المبحوثين نحو السلوك الإبداعي في البنك الإسلامي الأردني تعزى لمتغير المسمى الوظيفي، كما أنه لا توجد فروقات ذات دلالة إحصائية في اتجاهات المبحوثين نحو السلوك الإبداعي في البنك الإسلامي الأردني تعزى لمتغيري

المؤهل العلمي وسنوات الخبرة. وقدمت الدراسة مجموعة من التوصيات أهمها: ضرورة تعزيز نشر ثقافة السلوك الإبداعي داخل البنك الإسلامي الأردني لدى كافة العاملين والتشجيع على طرح الأفكار الإبداعية ودعمها ماديا أو معنويا. تعزيز الاعتماد على نمط القيادة التحويلية في البنك الإسلامي الأردني من خلال الاهتمام بتحديد القدرات للقادة التحويليين وتطويرها بشكل مستمر للارتقاء دائما إلى أعلى المستويات.

📌 دراسة المعاينة وأبو زيد (2020) أثر القيادة التحويلية على تحقيق التميز التنظيمي: دراسة حالة (سلطة منطقة

العقبة الاقتصادية الخاصة

هدفت الدراسة إلى تحديد أثر القيادة التحويلية وأبعادها التأثير المثالي (الكاريزما)، الاستشارة الفكرية الاعتبارية الفردية، التحفيز التمكين على تحقيق التميز التنظيمي في سلطة منطقة العقبة الاقتصادية الخاصة ، وتكون مجتمع الدراسة من كافة العاملين في الوظائف القيادية والإشرافية وعددهم (250) موظف، وأعتبر مجتمع الدراسة عينه لها تم تطوير الاستبانة لغايات جمع البيانات ، وتوزيع الاستبانات على افراد مجتمع الدراسة المستهدف وقد استجاب منهم ما مجموعه (190) مستجيب.

وتوصلت الدراسة الى أن المتوسط الحابي العام للإجابات على الفقرات التي تقيس توافر ممارسات القيادة التحويلية قد بلغ (3.24) بتقدير متوسط، وأن المتوسط الحسابي العام للإجابات على الفقرات التي تقيس توافر التميز التنظيمي قد بلغ (3.33) بتقدير متوسط، وبينت النتائج وجود علاقة ارتباط موجبة ودالة احصائية بين القيادة التحويلية بأبعادها والتميز التنظيمي بأبعاده مجتمعة، وجود أثر ذو دلالة إحصائية الأبعاد القيادة التحويلية مجتمعة التأثير المثالي (الكاريزما)، التحفيز الإلهامي، الاستشارة الفكرية الاعتبارية الفردية، التمكين على تحقيق التميز التنظيمي وأن أبعاد المتغير المستقل مجتمعة (القيادة التحويلية) تفسر ما مقداره (65.0%) من التباين في المتغير التابع التميز التنظيمي) وأوصت الدراسة بزيادة الدعم والتوجيه نحو ممارسة القيادة التحويلية بأبعادها والتركيز على بعدي التمكين وبعد الاعتبارية الفردية، و زيادة الدعم والتوجيه لتحقيق التميز التنظيمي بأبعاده ومن خلال تميز المرؤوسين وتميز الثقافة والتركيز على تميز الاستراتيجية والهيكل التنظيمي.

📌 دراسة باحصين وخوجلي (2020) بعنوان: أثر أبعاد القيادة التحويلية في الأداء المؤسسي: دراسة حالة مؤسسة

صلة للتنمية بالجمهورية اليمنية في الفترة "2013-2018 م

هدفت الدراسة إلى التعرف على أثر ممارسة أبعاد القيادة التحويلية الخمسة (التأثير المثالي، التحفيز، الاستشارة الفكرية، الاعتبارات الفردية، التمكين) على الأداء المؤسسي بمؤسسة صلة للتنمية بالجمهورية اليمنية، وتمثلت مشكلة البحث في وجود ضعف في الأداء المؤسسي في المنظمات التنموية والخيرية في اليمن عموماً، والتي منها الحالة المدروسة (مؤسسة صلة للتنمية) وذلك لعد أسباب ولعل تبني المؤسسة المبحوثة وتطبيقها لأبعاد القيادة التحويلية يساهم في الرقي بمستوى الأداء ويحافظ على تحسنه. وقد استخدم الباحث في الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، مستفيداً من المنهج التاريخي، ودراسة الحالة كمنهج مساعد. مستخدماً أداة الاستبانة. وتمثلت الفرضية الرئيسية للبحث في أنه: توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين ممارسة أبعاد القيادة التحويلية الخمسة (التأثير المثالي، التحفيز، الاستشارة الفكرية، الاعتبارات الفردية، التمكين) والأداء المؤسسي في مؤسسة صلة للتنمية بالجمهورية اليمنية. وقد توصلت الدراسة لعدة نتائج أهمها: توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين ممارسة أبعاد القيادة التحويلية الخمسة (التأثير المثالي، التحفيز، الاستشارة الفكرية، الاعتبارات الفردية، التمكين) والأداء المؤسسي في مؤسسة صلة للتنمية بالجمهورية اليمنية. وبناء على النتائج تم الخروج بعدد من التوصيات أهمها: تبني نخط القيادة التحويلية بأبعاده الخمسة في مؤسسة صلة للتنمية والمنظمات المماثلة. العمل على تدريب العاملين بمؤسسة صلة للتنمية على المهارات القيادية عموماً والقيادة التحويلية خصوصاً لأثرها في تحسين الأداء المؤسسي. والاهتمام بقياس وتحسين عناصر الأداء المؤسسي في مؤسسة صلة للتنمية، للحفاظ على مستوى سمعة المؤسسة لدى العملاء والرقي به.

📖 دراسة العزة و أبو حسين (2020) بعنوان : أثر القيادة التحويلية في التوجه الاستراتيجي: الدور الوسيط

لتوظيف جيل الألفية في الهيئة المستقلة للانتخاب

هدفت الدراسة الحالية إلى بيان أثر القيادة التحويلية بأبعادها المتمثلة في (التأثير المثالي، الاستشارة الفكرية، الدافع الإلهامي، الاعتبارات الفردية) في التوجه الاستراتيجي بأبعاده (التوجه نحو التكنولوجيا والتوجه نحو الريادة) في الهيئة المستقلة للانتخاب الأردن، واعتمدت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي لتحليل وتفسير البيانات، إذ تم تطوير استبانة لجمع البيانات الأولية، ومن ثم تحليلها باستخدام برنامج الحزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية (SPSS) وبرنامج AMOS، حيث تكون مجتمع الدراسة من العاملين في الهيئة والبالغ عددهم 140 موظف، في حين تمثلت وحدة المعاينة من العاملين في المسميات الوظيفية في الإدارتين العليا والوسطى. وتوصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج أهمها أنه يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للقيادة التحويلية بأبعادها (التأثير المثالي، الاستشارة الفكرية، الدافع الإلهامي، الاعتبارات الفردية) في التوجه الاستراتيجي بأبعاده

(التوجه نحو التكنولوجيا والتوجه نحو الريادة) في الهيئة المستقلة للانتخاب. كما بينت النتائج أن أعلى الأبعاد تأثيراً في التوجه الاستراتيجي كان بعد الاعتبارات الفردية ثم تلاه في التأثير بعد التأثير المثالي والدافع الالهامي، والاستشارة الفكرية. وفي ضوء نتائج الدراسة قدمت الباحثة عدد من التوصيات من أهمها ضرورة اهتمام إدارة الهيئة بالتأثير المثالي والاستشارة الفكرية والدافع الالهامي في توجهاتها الاستراتيجية، وضرورة الاهتمام بتوظيف جيل الألفية وتضمينه في استراتيجيات الهيئة طويلة الأجل بحيث يركز على هذا الجيل وتنمية مهارته وجعله جزءاً من الهيكل التنظيمي، وضرورة تعزيز التوجه الاستراتيجي وجعله ضمن الثقافة التنظيمية السائدة.

📖 دراسة (Shao & Wang) 2019 بعنوان: Transformational Leadership and

Creative Self-Efficacy Digital Creativity: The Mediating Roles of and Ambidextrous Learning, Transformational Leadership Digital Creativity, Twenty-Third Pacific Asia Conference on Systems, China. Information

هدفت الدراسة التعرف إلى الكشف عن اليات التوسط بين سلوكيات القيادة التحويلية للمدير المباشر والإبداع الرقمي للموظفين في سياق التكنولوجيا الرقمية، واعتمدت هذه الدراسة على إستراتيجية المسح الميداني في الصين، واستخدام الاستبانة كأداة رئيسية لجمع البيانات عبر الانترنت وتم توزيع ما مجموعه (350) على المستجيبين المختارين واعيد (285) استبيان وتم حذف الاستبيانات الغير مكتملة الاجابة، وجمع بيانات من (243) موظفاً، واستخدموا التقنيات الرقمية لدعم العمل اليومي، واعتمدت الدراسة على نتائج تحليل نموذج المعادلة الهيكلية. وتوصلت الدراسة إلى أن الكفاءة الذاتية الإبداعية للموظفين ونشاطين تعليميين هما (الاستغلال مقابل الاستكشاف ينقلان بشكل فعال تأثير القيادة التحويلية على الإبداع الرقمي، وأن هذه النتيجة لا تسهم فقط في فهم الاستخدام الفعال للتقنيات الرقمية، بل توفر أيضاً رؤى عملية للمديرين في عصر البيانات الضخمة.

3/4/2 اهم ما يميز تلك الدراسة

يعد التحول الرقمي من أبرز المواضيع التي حظيت باهتمام الباحثين من الأكاديميين والممارسين للإدارة في الأونة الأخيرة، حيث بات التركيز عليه كأحد الممارسات الإدارية التي تسعى منظمات الأعمال إلى تبنيها بشكل عام، في حين

يأتي موضوع تطوير الأداء المؤسسي في مقدمة اهتمامات منظمات الأعمال؛ لما له من دور كبير في استمرارية تلك المنظمات، وبقائها في بيئة تنافسية شديدة التعقيد، إضافة إلى ما تقدم فإن الدراسة تسعى إلى بيان أثر التحول الرقمي في تطوير الاداء التعليمي من خلال توسيط القيادة التحويلية في كليات الشرق العربي بالرياض

من هذا المنطلق وتأسيسا على ما تقدم من استعراض لبعض الدراسات السابقة ذات الصلة بمتغيرات الدراسة، وبيان أوجه التشابه والاختلاف وما يميز الدراسة الحالية عنها، فإن الباحث يؤكد على ما يأتي:

بعد قيام الباحث باستعراض الدراسات ذات الصلة تبين له - في حدود علمه - ندرة الدراسات بتناول موضوع دراسته الحالية، والتي تسعى إلى تحديد وبيان أثر التحول الرقمي في الأداء التعليمي في كليات الشرق العربي بالرياض، إذ إن معظم الدراسات السابقة بحثت في أثر متغير من متغيرات الدراسة الحالية سواء المستقلة أو التابعة أو المعدلة على متغير آخر. كما تميزت هذه الدراسة عن سابقتها في الجمع بين المتغير المستقل التحول الرقمي بأبعاده والمتمثلة في الإستراتيجية، والقيادة التحويلية، والموارد البشرية، والثقافة التنظيمية)، والمتغير التابع تطوير الأداء المؤسسي) بأبعاده المتمثلة ب: (الكفاءة، والفعالية. وهذا ما لم يجمعه الدراسات السابقة السالفة الذكر.

- ساعدت الدراسات السابقة في بلورة فكرة البحث وإثبات مشكلة الدراسة وصياغة تساؤلاتها، وتصميم هيكلية الدراسة من حيث أهميتها وأهدافها، حدودها، وتحديد مجتمع الدراسة وعينيتها.
- ساعدت في تعزيز الإطار النظري للدراسة من خلال توسيع المعرفة والأسس النظرية للعوامل المرتبطة بمتغيرات البحث وأبعادها. كما ساهمت في صياغة الفرضيات البحثية، بما في ذلك تحديد العلاقات والتأثيرات المفترضة، وبيان الاختلافات الرئيسية التي يمكن تتبعها إلى العوامل الشخصية والتنظيمية.
- ساهمت في تصميم أداة البحث الرئيسية، وهي الاستبانة، بتحديد مجالاتها وتقسيمها إلى فقرات مناسبة. ولقد ساعدت أيضًا في تحليل الأبحاث السابقة وتحديد النواقص فيها، محاولة تجنبها ومعالجة هذه النواقص في الدراسة الحالية، وبالتالي مساعدة في ملء الفراغات البحثية.

وتتشكل الدراسة الحالية واحدة من القليل من الأبحاث التي تسلط الضوء على أثر التحول الرقمي على الأداء

التعليمي: الدور الوسيط للقيادة التحويلية بالتطبيق على كليات الشرق العربي بالرياض، حيث تتميز بما يلي:

تعتبر الدراسة الحالية إضافة قيمة وبناءً على المعرفة المتوفرة في الأبحاث السابقة، وهذا يمكن أن يساعد في توسيع

فهمنا لمجال البحث وزيادة تراكم المعرفة في هذا المجال.

تتميز هذه الدراسة عن غيرها بسبب اختلاف أهدافها ومجال تطبيقها والمجتمع المستهدف، حيث تستهدف أعضاء

هيئة التدريس والإداريين والطلاب في كليات الشرق العربي بالرياض يجعلها فريدة في تحليل أثر التحول الرقمي على الأداء

التعليمي: الدور الوسيط للقيادة التحويلية بالتطبيق على كليات الشرق العربي بالرياض.

تبرز أهمية هذه الدراسة نظرًا لقلّة الأبحاث العربية والأجنبية التي تناولت العلاقة بين متغيرين إداريين مهمين مثل

التحول الرقمي على الأداء التعليمي وتوسط القيادة التحويلية.

تأخذ هذه الدراسة في اعتبارها أهمية القطاع المصرفي في عمان والدور الكبير الذي يلعبه في حياة الأفراد والاقتصاد

الوطني. وباستقصاء عينة من أصحاب المناصب الإدارية العليا في هذا القطاع، تساهم الدراسة في فهم كيفية تطبيق القوة

التنظيمية وتحقيق الإبداع الإداري.

الفصل الثالث: الطريقة والإجراءات (المنهجية)

منهج البحث

اعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي ذي الطابع السببي الارتباطي، وذلك نظرًا لارتباط أهدافها بفحص العلاقات التأثيرية بين مجموعة من المتغيرات الرئيسة، والمتمثلة في التحول الرقمي بوصفه متغيرًا مستقلًا، والأداء التعليمي بوصفه متغيرًا تابعًا، والقيادة التحويلية كمتغير وسيط يسهم في تفسير هذه العلاقة، ويُعنى المنهج الوصفي التحليلي بوصف الظاهرة كما هي في الواقع، وجمع البيانات المتعلقة بها، ومن ثم تحليلها وتفسيرها بصورة علمية تسمح بفهم أعمق لطبيعتها واتجاهاتها.

وقد تم تبني هذا المنهج لكونه من أكثر المناهج ملاءمةً للدراسات التربوية والإدارية التي تتعامل مع الظواهر الإنسانية في سياقاتها الطبيعية، دون التدخل في المتغيرات أو التحكم في ظروفها، بل تحليلها وفهم أبعادها كما تحدث فعليًا في الميدان، كما يتيح المنهج التحليلي القدرة على تحديد العلاقات الارتباطية والسببية بين المتغيرات موضوع الدراسة، مما يساعد في التحقق من مدى تأثير التحول الرقمي على الأداء التعليمي، وكذلك تحديد الدور الوسيط للقيادة التحويلية في تعزيز أو تعديل هذا التأثير.

مجتمع وعينة الدراسة

يتمثل مجتمع الدراسة في جميع أعضاء هيئة التدريس بكليات الشرق العربي بمدينة الرياض، وذلك نظرًا لكونهم الفئة الأكثر ارتباطًا بكل من التحول الرقمي والقيادة التحويلية والأداء التعليمي داخل البيئة الأكاديمية، وبالرجوع إلى السجلات الإدارية لكليات الشرق العربي للعام الأكاديمي 2024/2023، بلغ عدد أعضاء هيئة التدريس بالكلية ما يقارب (210) عضو هيئة تدريس موزعين على الكليات والتخصصات المختلفة (التربية، الحقوق، إدارة الأعمال، الهندسة، وتقنية المعلومات)، إلى جانب ما يقارب (95) من الإداريين

والفنيين الداعمين للعمليات الأكاديمية وتقنيات التعلم، ليصل إجمالي مجتمع الدراسة إلى (305) فردًا من تتداخل أدوارهم مع التحول الرقمي والأداء التعليمي.

أما عينة الدراسة فقد تم اختيارها باستخدام الطريقة العشوائية الطبقية، بهدف ضمان تمثيل كافة الكليات والتخصصات داخل المؤسسة دون تحيز، وبالاعتماد على معادلة كريجسي ومورغان (Krejcie & Morgan, 1970) التي تُعد من أكثر الأساليب استخدامًا في البحوث الإنسانية لتحديد حجم

العينات المناسبة وفق حجم المجتمع الكلي. وتُحسب العينة وفق المعادلة التالية:

$$\frac{X^2 NP(1 - P)}{d^2(N - 1) + X^2 P(1 - P)} = s$$

حيث:

- $305 = N$ (حجم المجتمع)
- $0.5 = P$ (نسبة التباين المفترضة لتحقيق أكبر حجم للعينة)
- $0.05 = d$ (هامش الخطأ المسموح)
- $3.841 = X^2$ (قيمة كاي تربيع عند مستوى دلالة 0.05 ودرجة حرية 1)

بالتعويض في المعادلة:

$$\frac{0.5 \times 0.5 \times 305 \times 3.841}{0.5 \times 0.5 \times 3.841 + (1 - 305)^2 0.05} = s$$

$$\frac{0.25 \times 305 \times 3.841}{0.96025 + 304 \times 0.0025} = s$$

$$\frac{292.706}{0.96025 + 0.76} = s$$

$$\frac{292.706}{1.72025} = s$$

$$170 \approx s$$

وبذلك فإن الحد الأدنى لحجم العينة المطلوبة هو (170) مشاركًا.

اعتمدت الدراسة أسلوب المعاينة الطبقية العشوائية بهدف ضمان تمثيل مختلف الفئات الوظيفية ذات العلاقة بموضوع البحث تمثيلاً عادلاً ومتوازناً، وقد تم توزيع مفردات العينة على الطبقات وفق النسبة التي تمثلها كل طبقة داخل المجتمع الأصلي. وبناءً على ذلك، جاء توزيع طبقات العينة على النحو الآتي:

الطبقة الوظيفية	عدد المفردات في المجتمع	النسبة من المجتمع (%)	حجم العينة الممثل لكل طبقة (n = 170)
أعضاء هيئة التدريس	210	68.9%	117
الإداريون والفنيون	95	31.1%	53
الإجمالي	305	100%	170

أداة جمع البيانات

نظراً لطبيعة الدراسة التي تهدف إلى قياس أثر التحول الرقمي على الأداء التعليمي ودور القيادة التحويلية كمتغير وسيط في هذه العلاقة، فقد اعتمد الباحث على الاستبانة كأداة رئيسة لجمع البيانات؛ لما تتميز به من قدرة على جمع معلومات دقيقة من عدد كبير من المستجيبين في وقت قصير، إضافة إلى ملاءمتها لقياس الاتجاهات والتصورات والممارسات داخل المؤسسات التعليمية، وتُعد الاستبانة من الأدوات الشائعة في البحوث التربوية والإدارية، لما توفره من إمكانية القياس الكمي وتحليل العلاقات بين المتغيرات موضوع الدراسة. وقد تم بناء الاستبانة بالاعتماد على الأدبيات النظرية والدراسات السابقة ذات الصلة بمتغيرات الدراسة، بحيث اشتملت على ثلاثة محاور رئيسة تمثل الأبعاد المعتمدة، وجميع فقراتها صيغت وفق مقياس ليكرت الخماسي (من 1 = لا أوافق إطلاقاً، إلى 5 = أوافق بشدة)، كما صُممت الاستبانة لتتضمن في قسمها الأول مجموعة من الأسئلة المتعلقة بخصائص أفراد العينة، وذلك بهدف توصيف المشاركين وتحليل تأثير المتغيرات

الديموغرافية في تفسير النتائج اللاحقة، وقد تضمنت هذه الخصائص عناصر أساسية متوقعة لدى مجتمع الدراسة، وتشمل: (الجنس، الفئة العمرية، المؤهل العلمي، سنوات الخبرة، المسمى الوظيفي، الكلية أو التخصص الأكاديمي)

القسم الثاني : وتشمل ثلاثة محاور رئيسة تشمل: التحول الرقمي، والقيادة التحويلية، والأداء التعليمي، حيث تم توزيع الفقرات داخل كل محور وفق أبعاد محددة مسبقاً تتناسب مع النموذج المفاهيمي للدراسة

جدول رقم (2-3) توزيع فقرات الاستبانة على المحاور والأبعاد

نوع المتغير	البُعد / المحور	عدد الفقرات	أرقام الفقرات	مصدر العبارات	صياغة الباحثة
المتغير المستقل (التحول الرقمي)	الاستراتيجية الرقمية	4	1 – 4	(Wang et al., 2024)، (Teng et al., 2022)، (العزمي وطه، 2022)	جميع الفقرات صيغت بتصريف الباحثة
	التغيرات الهيكلية	4	5 – 8	(خطيب والشوابكة، 2022)، (محمود، 2022)	صياغة الباحثة اعتماداً على الأدبيات
	المهارات الرقمية	4	9 – 12	(حماد، 2020)، (Teng et al., 2022)	تمت صياغة الفقرات بتصريف الباحثة
المتغير الوسيط (القيادة التحويلية)	الدافعية الإلهامية	5	13 – 17	(الزومان، 2021)، (السليمان والشعار، 2021)، (Shao & Wang, 2019)	أغلب الفقرات صيغت بتصريف الباحثة
	التأثير المثالي	5	18 – 22	(حمودة وخشمان، 2021)، (بالحصين وخوجلي، 2020)	صياغة الباحثة
	الاعتبارات الفردية	5	23 – 27	(المعاينة وأبو زيد، 2020)، (السليمان والشعار، 2021)	صياغة الباحثة

صياغة الباحثة	(أبوزؤيق وأبوبكر، 2021)، (الحمد وأبوبكر، 2021)	28 – 30	3	جودة التدريس	المتغير التابع (الأداء التعليمي)
صياغة الباحثة	(عايض وعمر، 2020)، (الجبوري وبني خالد، 2019)	31 – 33	3	فاعلية بيئة التعلم	
صياغة الباحثة	(Shao & Wang, 2019)، (Teng et al., 2022)	34 – 37	4	استخدام التقنيات التعليمية	
—	—	—	37فقرة	—	الإجمالي

وقد بلغ العدد الإجمالي لفقرات الاستبيان (37) فقرة موزعة بما يضمن تحقيق الاتساق بين الأهداف البحثية والنموذج المفاهيمي، وسيتم عرض الاستبيان على عدد من المحكمين المتخصصين في القيادة الإدارية وتقنيات التعليم للتحقق من صدق المحتوى، كما سيتم التحقق من ثباته إحصائيًا باستخدام معامل كرونباخ ألفا بعد التطبيق الميداني لضمان موثوقية النتائج.

الصدق والثبات لأداة الدراسة

يُعدّ التحقق من صدق وثبات أداة الدراسة خطوة محورية في البحوث التربوية والإدارية، لما لها من أثر مباشر في جودة البيانات ودقة الاستنتاجات، ونظرًا لكون هذا الفصل مخصصًا لتوضيح منهجية الدراسة وإجراءاتها، ولم يتم بعد التطبيق الميداني للاستبانة، فإن الباحثة لم تعرض أي نتائج رقمية خاصة بمعاملات الصدق أو الثبات. وفي المقابل، يتركز التناول في هذا الجزء على الإجراءات العلمية والمنهجية التي ستعتمدها الباحثة لاحقًا للتحقق من جودة الأداة، مع عرض الأساس النظري الداعم لهذه الإجراءات.

أولاً: الصدق (Validity)

يشير الصدق في البحوث الكمية إلى مدى قدرة الأداة على قياس ما وُضعت لقياسه، وهو بذلك يمثل أحد أهم معايير جودة أدوات جمع البيانات.

صدق المحتوى(Content Validity)

ستعمل الباحثة على التحقق من صدق المحتوى من خلال عرض صيغة الاستبانة النهائية على مجموعة من المحكمين والخبراء في مجالات: الإدارة التربوية، القيادة الإدارية، تقنيات التعليم، والتحول الرقمي. وسيقوم المحكمون بتحليل محتوى الفقرات وتحكيمها وفق معايير دقيقة تشمل:

- مدى ملائمة الفقرات لأهداف الدراسة.
- اتساقها مع الأبعاد النظرية للمتغيرات.
- وضوح الصياغة وخلوّها من اللبس.
- شمولها للمتغيرات بشكل كافٍ وغير مكرر.
- وملاءمتها لسياق كليات الشرق العربي بالرياض.

وسيتّم إدراج التعديلات المقترحة من قبل المحكمين، سواء بإعادة الصياغة، أو الدمج، أو الحذف، أو إضافة فقرات جديدة، مما يسهم في تعزيز القوة التفسيرية للأداة وزيادة دقتها.

الصدق البنائي(Construct Validity)

بعد جمع البيانات في الفصل الرابع، ستقوم الباحثة بالتحقق من الصدق البنائي للأداة، وهو الصدق الذي يقيس مدى اتساق الفقرات مع البناء النظري الذي تنتمي إليه ، وسيتّم ذلك عبر:

- التحليل العاملي الاستكشافي (EFA) للتأكد من تجمع الفقرات في أبعادها النظرية،

- والتحليل العاملي التوكيدي (CFA) عند الحاجة، لقياس مدى جودة النموذج العام وتوافقه مع البيانات الإحصائية.

وسيكشف هذا الإجراء عن مدى دقة توزيع الفقرات عبر متغيرات: التحول الرقمي، القيادة التحويلية، والأداء التعليمي.

ثانيًا: الثبات (Reliability)

يقيس الثبات مدى اتساق الفقرات واستقرارها عبر الزمن، وهو شرط أساسي لضمان موثوقية البيانات الناتجة عن تطبيق الأداة.

الاتساق الداخلي باستخدام معامل كرونباخ ألفا

سيتم استخدام معامل كرونباخ ألفا (Cronbach's Alpha) لقياس الاتساق الداخلي لفقرات كل محور، حيث تُعد هذه الطريقة الأكثر شيوعًا وموثوقية في البحوث التربوية والإدارية. وسيتم قياس الثبات عبر حساب معامل ألفا لكل من:

- أبعاد متغير التحول الرقمي.
- أبعاد القيادة التحويلية.
- أبعاد الأداء التعليمي.
- وثبات الأداة ككل.

وتُعد القيمة المقبولة علميًا لمعامل ألفا هي (0.70) فأعلى، بينما تشير القيم التي تتجاوز (0.80) إلى درجة عالية من الثبات وجودة الاتساق الداخلي للفقرات.

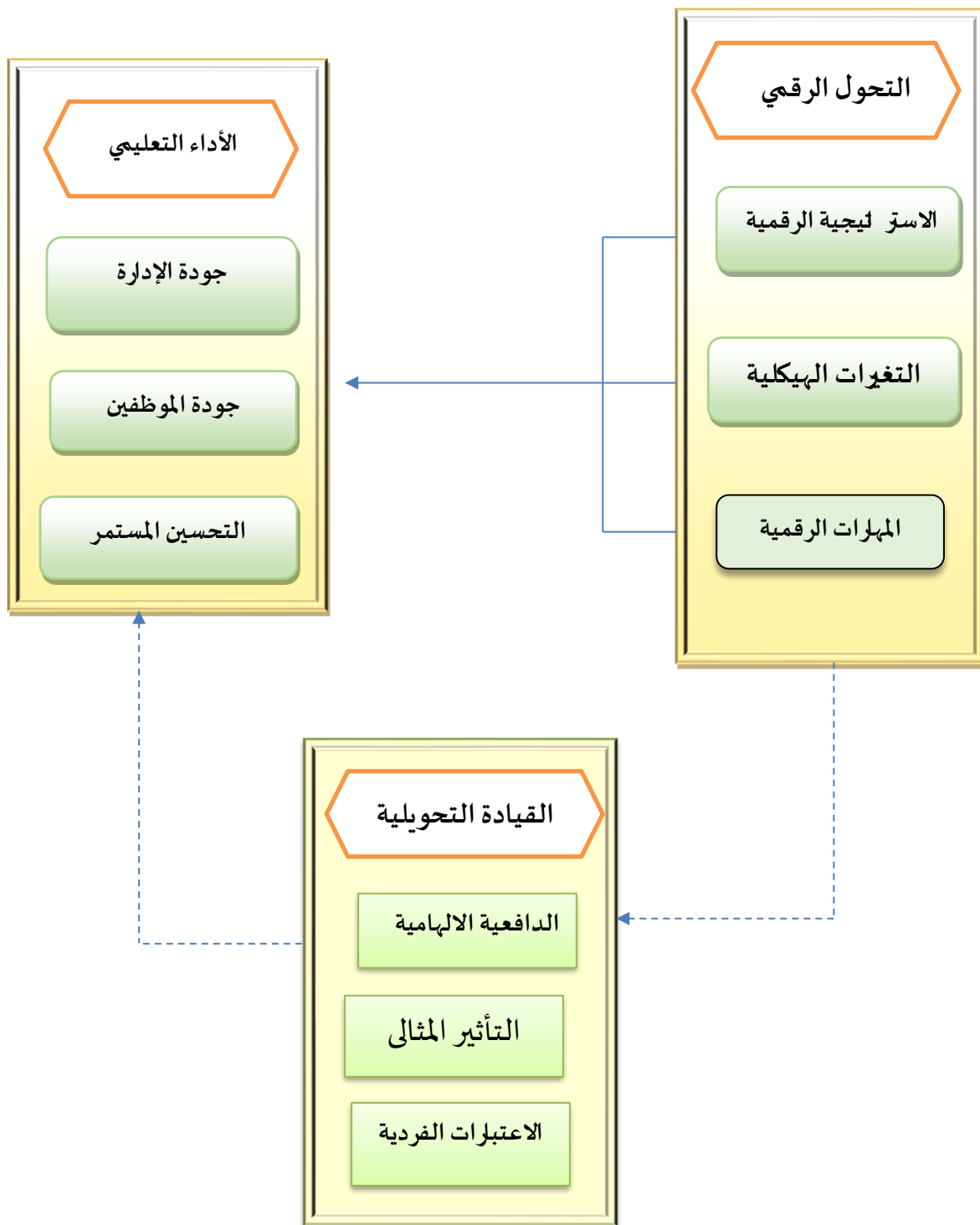
تحديد متغيرات الدراسة.

يهدف هذا النموذج إلى التعرف على أثر للتحويل الرقمي بأبعاده (الاستراتيجية الرقمية، التغيرات الهيكلية - المهارات الرقمية) في الأداء التعليمي بأبعادها (جودة الإدارة، جودة الموظفين التحسين المستمر) من خلال القيادة التحويلية كمتغير وسيط في كليات الشرق العربي بالرياض. السعودية ويتضمن المتغيرات التالية:

المتغير المستقل: للتحويل الرقمي بأبعاده (الاستراتيجية الرقمية، التغيرات الهيكلية - المهارات الرقمية)

المتغير التابع: الأداء التعليمي بأبعادها (جودة الإدارة، جودة الموظفين -التحسين المستمر)

المتغير الوسيط: القيادة التحويلية بأبعادها (الدافعية الالهامية -التأثير المثالي - الاعتبار الفردية)



الشكل رقم (1) متغيرات الدراسة المصدر: إعداد الباحثة

إجراءات تنفيذ الدراسة

سيتم تنفيذ الدراسة وفق سلسلة من الخطوات المنظمة والمتابعة لضمان الدقة العلمية وسلامة النتائج، في البداية، ستقوم الباحثة بجمع المعلومات النظرية المتعلقة بمتغيرات الدراسة الثلاثة وهي: التحول الرقمي، والقيادة التحويلية، والأداء التعليمي، من خلال مراجعة الأدبيات العلمية والدراسات السابقة ذات الصلة، وبناء الإطار النظري الذي يدعم مبررات الدراسة ويوضح العلاقات المتوقعة فحصها.

تلتها مرحلة بناء أداة الدراسة (الاستبيان) وصياغة فقراتها بما يتوافق مع أبعاد المتغيرات، ثم عرضها على مجموعة من المحكمين المتخصصين في مجالات القيادة الإدارية وتقنيات التعليم وطرائق التدريس، بهدف التحقق من صدق المحتوى والتأكد من وضوح اللغة ودقة الارتباط بالأهداف، وبعد إجراء التعديلات المقترحة من قبل المحكمين، قام الباحث بإجراء دراسة استطلاعية على عينة صغيرة مستقلة من مجتمع الدراسة للتحقق من ثبات الأداة باستخدام معامل كرونباخ ألفا والوقوف على مدى وضوح بنود الاستبانة وإمكانية فهمها من قبل المستجيبين.

وعقب ذلك، سيتم توزيع الاستبانة النهائية على عينة الدراسة الأساسية من أعضاء هيئة التدريس في كليات الشرق العربي بالرياض، سواء من خلال التوزيع عبر الاستبيان الإلكتروني، مع متابعة استرداد الاستجابات والتأكد من اكتمالها، وبعد اكتمال جمع البيانات، قام الباحث بتفريغها وترميزها وإدخالها إلى برنامج SPSS للتحليل الإحصائي من خلال مجموعة من الأساليب الإحصائية المناسبة لاختبار الفروض، ومنها: الإحصاءات الوصفية، الارتباط، تحليل المسار، واختبار الدور الوسيط للقيادة التحويلية.

وسيتم اتباع هذه الإجراءات بطريقة منهجية تضمن الموضوعية والدقة والموثوقية في تفسير النتائج والوصول إلى استنتاجات علمية تسهم في إثراء المجال البحثي المتعلق بتطوير الأداء في المؤسسات التعليمية.

الأساليب الإحصائية المستخدمة

نظرًا لطبيعة الدراسة التي تهدف إلى قياس أثر التحول الرقمي على الأداء التعليمي، وبيان الدور الوسيط للقيادة التحويلية في هذه العلاقة، فقد اعتمدت الباحثة على مجموعة من الأساليب الإحصائية الوصفية والاستدلالية التي تتناسب مع طبيعة البيانات ونوعية الفرضيات المراد اختبارها. وتهدف هذه الأساليب إلى تحليل البيانات الميدانية المستخلصة من الاستبانة، والتحقق من صدق الفرضيات، واختبار النموذج المفاهيمي للدراسة.

أولاً: الأساليب الإحصائية الوصفية

سُتستخدم الأساليب الإحصائية الوصفية لوصف خصائص العينة والتعرف على اتجاهات استجابات أفرادها تجاه فقرات الاستبانة، وتشمل ما يلي:

1. **التكرارات والنسب المئوية:** لوصف الخصائص الديموغرافية والمهنية للمشاركين (الجنس، العمر، المؤهل العلمي، سنوات الخبرة، المسمى الوظيفي، الكلية أو التخصص).
2. **المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية:** لقياس درجة استجابة أفراد العينة تجاه كل محور من محاور الاستبانة، وتحديد مستوى توافر أبعاد التحول الرقمي والقيادة التحويلية والأداء التعليمي في بيئة كليات الشرق العربي.
3. **معامل الالتواء والانبساط:** للتحقق من مدى اعتدال توزيع البيانات والتأكد من ملاءمتها لاستخدام الأساليب الإحصائية الاستدلالية اللاحقة.

ثانياً: الأساليب الإحصائية الاستدلالية

تسعى الباحثة من خلال هذه الأساليب إلى اختبار العلاقات التأثيرية والوسيطية بين المتغيرات الرئيسة، وذلك باستخدام مجموعة من الاختبارات المناسبة لطبيعة الفرضيات:

1. **اختبار الثبات (معامل كرونباخ ألفا):** للتحقق من اتساق الفقرات الداخلية لكل محور من محاور الاستبانة، وسيُعرض في الفصل الرابع.

2. اختبار الصدق البنائي: باستخدام التحليل العاملي الاستكشافي والتوكيدي للتأكد من انتماء الفقرات إلى الأبعاد النظرية المحددة.

3. معامل الارتباط لبيرسون (**Pearson Correlation**): لقياس قوة واتجاه العلاقة بين متغيرات الدراسة (التحول الرقمي، القيادة التحويلية، الأداء التعليمي).

4. تحليل الانحدار الخطي المتعدد (**Multiple Regression Analysis**): لاختبار أثر متغير التحول الرقمي على الأداء التعليمي، وأثر القيادة التحويلية على كل منهما.

5. تحليل الأثر الوسيط (**Mediation Analysis**): باستخدام أسلوب تحليل المسار (**Path Analysis**) أو النمذجة بالمعادلات الهيكلية (**SEM**) عبر برنامج **AMOS**، للتحقق من الدور الوسيط للقيادة التحويلية في العلاقة بين التحول الرقمي والأداء التعليمي.

6. اختبارات الفروق (مثل اختبار **T-test** واختبار **ANOVA**): إذا تطلب الأمر، وذلك للتأكد من وجود فروق ذات دلالة إحصائية في استجابات المشاركين تعزى إلى المتغيرات الديموغرافية (الجنس، المؤهل العلمي، الخبرة... إلخ).

المراجع:

المراجع العربية

- أبو زريق، أسيل مصطفى أحمد، و أبو بكر، سحر محمد محمود. (2021). أثر ضمان الجودة في أداء الجامعات الأردنية الخاصة في إقليم الشمال: الدور المعدل لدعم الإدارة العليا (رسالة ماجستير غير منشورة). جامعة عمان العربية، عمان.
- أحمد، أميرة علي الشبراوي. (2023). العلاقة بين التحول الرقمي والابتكار: الدور الوسيط للتعلم التنظيمي: دراسة تطبيقية على أعضاء هيئة التدريس بكلية التجارة جامعة المنصورة. مجلة راية الدولية للعلوم التجارية، مج2، ع7 ، 605 - 658.
- أحمد، محمد نمر علي، محمود، أسامة أحمد حسنين، مهدي، محمد حسن أحمد، و أبو الغيط، جلال محمد. (2025). تأثير رأس المال الفكري على الأداء الجامعي: دراسة تطبيقية على الجامعات الحكومية بإقليم جنوب الصعيد. مجلة البحوث التجارية المعاصرة، مج39، ع1 ، 209 - 248.
- الأسرج، أسماء سعيد أحمد، و محمد، محمد شعبان إسماعيل بسيوني. (2022). أثر التحول الرقمي على استدامة الميزة التنافسية في شركات السياحة المصرية. المجلة الدولية للتراث والسياحة والضيافة، مج16، ع2 ، 101 - 126.
- آل سعيد، فايز عبدالله محمد. (2023). القيادة التحويلية وأثرها على رضا العاملين. مسالك للدراسات الشرعية واللغوية والإنسانية، ع14 ، 83 - 160.
- باحصين، أحمد محفوظ عوض، و خوجلي، موسى أحمد آدم. (2020). أثر أبعاد القيادة التحويلية في الأداء المؤسسي: دراسة حالة مؤسسة صلة للتنمية بالجمهورية اليمنية في الفترة "2013-2018 م". (رسالة ماجستير غير منشورة). جامعة أم درمان الإسلامية، أم درمان .
- البركاني، يوسف ضويحي. (2024). أثر القيادة التحويلية على فاعلية اتخاذ القرارات: دراسة تطبيقية على مستشفى العام. مجلة العلوم الاقتصادية والإدارية والقانونية، مج8، ملحق ، 64 - 88.

- البشاري، نجيب محمد يحيى، و الجرافي، هند يحيى محمد عبدالله. (2024). القيادة التحويلية وأثرها في جودة الحياة الوظيفية: دراسة ميدانية في الشركات اليمنية المصنعة للأدوية. مجلة الأندلس للعلوم الإنسانية والاجتماعية، ع95 ، 126 - 92.
- بلحاج، إبراهيم بلقاسم. (2024). أثر القيادة التحويلية في الإبداع التنظيمي: دراسة ميدانية في المراكز الصحية الخاصة بمدينة الزاوية. مجلة الدراسات الاقتصادية، مج7، ع1 ، 196 - 227.
- بوطمين، منى، و بن لحرش، صراح. (2023). أثر القيادة التحويلية على درجة الاختراق الوظيفي: دراسة حالة مديرية البريد والمواصلات السلكية واللاسلكية بخنشلة. مجلة البحوث الاقتصادية والمالية، مج10، ع1 ، 202 - 226.
- جاب الله، عاطف مصطفى حسن، الشنهاي، وائل زكريا الصاوي، و علي، السيد أحمد فتحي حسيب. (2023). تأثير التحول الرقمي على الأداء المستدام: دراسة ميدانية. المجلة الدولية للعلوم الإدارية والاقتصادية والمالية، مج2، ع7 ، 57 - 90.
- جافو، مي نزيه، و الحربي، تھاني إبراهيم الأحمد. (2025). تأثير التحول الرقمي على أداء الموظفين: دراسة ميدانية على الموظفين الإداريين في وزارة العدل بمحافظة جدة بالمملكة العربية السعودية. المجلة العربية للنشر العلمي، ع77 ، 477 - 519.
- الجبوري، عدنان جمعة عبدالله، و بني خالد، طارق عودة عيد. (2019). اثر نظم معلومات الموارد البشرية على أداء الجامعات الخاصة الاردنية في اقليم شمال (رسالة ماجستير غير منشورة). جامعة آل البيت، المفرق.
- جميعي، ريهان فهمي. (2023). أثر التحول الرقمي على التعليم الجامعي كمتطلب لتحقيق مجتمع المعرفة. مجلة كلية الخدمة الاجتماعية للدراسات والبحوث الاجتماعية، ع31 ، 229 - 255.
- حريش، درويش محمد جبريل. (2023). أثر القيادة التحويلية في سلوك المواطنة التنظيمية. التواصل، ع48 ، 3 - 27.
- حماد، محمد محمد محمود. (2020). دور التحول الرقمي في تطوير أداء العاملين: دراسة ميدانية على الشركة المصرية لتجارة الأدوية. المجلة العلمية للدراسات والبحوث المالية والإدارية، مج7، ع2 ، 1 - 23. م

- الحمد، عبير أحمد عواد، و أبو بكر، سحر محمد محمود. (2021). أثر التخطيط الاستراتيجي في أداء الجامعات الأردنية الخاصة: الدور الوسيط لإدارة الجودة الشاملة (رسالة ماجستير غير منشورة). جامعة عمان العربية، عمان.
- حموده، اسمهان حمد عطية، و خشمان، أيسر محمد علي. (2021). أثر القيادة التحويلية في السلوك الإبداعي للموظفين: دراسة حالة البنك الإسلامي الأردني (رسالة ماجستير غير منشورة). جامعة العلوم الإسلامية العالمية، عمان.
- الخصاونة، معن يوسف، و الزوايدة، محمد علي. (2023). أثر القيادة التحويلية في إدارة التغيير التنظيمي: دراسة حالة على العاملين في الوظائف الإشرافية في سلطة منطقة العقبة الاقتصادية الخاصة في المملكة الأردنية الهاشمية. مؤنة للبحوث والدراسات - سلسلة العلوم الإنسانية والاجتماعية، مج38، ع6، 73 - 110.
- الخضران، عبدالله مبارك سعيد. (2023). دور القيادة التحويلية في تعزيز المسؤولية المجتمعية: دراسة تطبيقية على مديرية الشئون الصحية بعسير. مجلة العلوم الاقتصادية والإدارية والقانونية، مج7، ملحق، 18 - 36.
- خطيب، عهود يوسف محمد، و الشوابكة، خالد محمود سليمان. (2022). القدرات الديناميكية وأثرها في التحول الرقمي: الدور المعدل لإدارة علاقات العملاء الإلكترونية والتجديد الاستراتيجي كمتغير وسيط في الجامعات الفلسطينية (رسالة دكتوراه غير منشورة). جامعة العلوم الإسلامية العالمية، عمان.
- خلاف، شيماء صبحي إبراهيم. (2022). رأس المال الفكري كآلية لتطوير الأداء المؤسسي في الجامعات المصرية. مجلة دراسات في الخدمة الاجتماعية، مج59، ع2، 319 - 356.
- رضوان، مصطفى أحمد حامد وعصام أحمد البدري (2023). أثر التحول الرقمي على المتغيرات الاقتصادية الكلية. المجلة العلمية للبحوث التجارية، 50(3)، 379 - 402.
- زباره، يوسف عباس محمد، و الفايز، فايز بن عبدالعزيز سليمان. (2024). واقع أداء الجامعات اليمنية في ضوء منهجية بطاقة الأداء المتوازن. دراسات عربية في التربية وعلم النفس، ع150، 337 - 364.
- الزومان، موزي بنت محمد. (2021). أثر القيادة التحويلية على تطبيق إدارة المعرفة: دراسة ميدانية على عينة من موظفي الأجهزة الحكومية في مدينة الرياض. مجلة دراسات الخليج والجزيرة العربية، س47، ع181، 295 - 343.

- السلمي، محمد خالد محمد، و شعبي، فيصل بن أحمد بن عابد. (2024). دور القيادة التحويلية في تعزيز السمعة التنظيمية: دراسة ميدانية على الموظفين الإداريين بالشؤون الصحية بمحافظة جدة. مجلة العلوم الاقتصادية والإدارية والقانونية، مج8، ع7، 1 - 20.
- السليمان، فداء نايل عبدالله، و الشعار، قاسم إبراهيم عبدالكريم. (2021). أثر القيادة التحويلية في الرضا الوظيفي: الدور الوسيط لتشاركية المعرفة في شركات الأدوية الأردنية (رسالة ماجستير غير منشورة). جامعة العلوم الإسلامية العالمية، عمان.
- الشامسي، عبدالله بطي حميد، و الشورة، عبدالله أحمد سليمان. (2020). أثر القيادة التحويلية في الثقافة المنظمة: الدور الوسيط للابتكار المنظمي في الوزارات لدولة الإمارات العربية المتحدة (رسالة دكتوراه غير منشورة). جامعة العلوم الإسلامية العالمية، عمان.
- شحادة، مها خليل يوسف. (2022). تأثير أبعاد التحول الرقمي في النضج الرقمي للمصارف الإسلامية: بحث تطبيقي في البنوك الإسلامية الأردنية. مجلة ال أحمد، أميرة علي الشبراوي. (2023). العلاقة بين التحول الرقمي والابتكار: الدور الوسيط للتعلم التنظيمي: دراسة تطبيقية على أعضاء هيئة التدريس بكلية التجارة جامعة المنصورة. مجلة راية الدولية للعلوم التجارية، مج2، ع7، 605 - 658. جامعة القاسمية للاقتصاد الإسلامي، مج2، ع1، 53 - 106.
- الشمري، سحر أحمد مفلح، و عيساوي، فخري عبدالسلام. (2025). تأثير التحول الرقمي في فاعلية القرارات الاستراتيجية: دراسة تطبيقية على القطاعات المصرفية والبنوك في المملكة العربية السعودية. المجلة العربية للنشر العلمي، ع78، 697 - 727.
- صالح، محمد عبدالله حسين. (2022). أثر القيادة التحويلية على أداء الموارد البشرية. مجلة قراءات علمية في الأبحاث والدراسات القانونية والإدارية، ع13، 247 - 257.
- صالح، محمد عبدالله حسين. (2024). أثر القيادة التحويلية على أداء الموارد البشرية. مجلة الباحث للدراسات القانونية والقضائية، ع63، 530 - 538.

- الصفار، عادل محمد عبدالعزيز. (2024). دور القيادة التحويلية في بناء السمعة المؤسسية: دراسة تطبيقية على شركة المراعي في المملكة العربية السعودية. مجلة رماح للبحوث والدراسات، ع93 ، 214 - 250.
- الطيب، سحر حسن. (2024). تأثير التحول الرقمي على المرونة التنظيمية: الدور الوسيط للثقافة التنظيمية: دراسة تطبيقية على البنوك التجارية الحكومية في مصر. مجلة البحوث الإدارية والمالية والكمية، مج4، ع2 ، 163 - 255.
- العازمي، فهد زيد عايش، و طه، حسنين السيد حسنين. (2022). دور التحول الرقمي في تحسين جودة الخدمات المقدمة للمواطنين: دراسة تطبيقية. المجلة العلمية للدراسات والبحوث المالية والإدارية، مج13، ملحق ، 1059 - 1078.
- عاشوري، بدر الدين، سعيداني، محمد السعيد، و بن رويبة، مراد. (2023). الحوكمة ودورها في تطوير أداء الجامعات المحلية: دراسة حالة بلدية ورقلة. مجلة مجاميع المعرفة، مج9، ع1 ، 1 - 18.
- عبد الحميد، الشيماء عبدالرحمن، الخويت، سمير عبد الوهاب عبدالقادر، و الحرون، منى محمد. (2022). معوقات تطبيق مدخل إدارة الأداء بالجامعات المصرية. مجلة التربية في القرن 21 للدراسات التربوية والنفسية، ع21 ، 312 - 334.
- عبدالمنعم، مصطفى سيد خلف الله، و رضوان، كوكب أحمد محمد. (2023). تأثير التحول الرقمي على اليقظة التنظيمية: دراسة ميدانية مطبقة على العاملين بفروع البنك الزراعي المصري بمحافظة الوادي الجديد. مجلة البحوث الإدارية والمالية والكمية، مج3، ع4 ، 239 - 304.
- العزب، عبدالمقصود محمد عبدالمقصود، قدرى، منى أحمد، و متولى، أيمن. (2023). أثر تطبيق تأثير التحول الرقمي على تمكين الموارد البشرية: دراسة تطبيقية على العاملين بديوان عام وزارة الصحة والسكان المصرية. المجلة العلمية للدراسات التجارية والبيئية، مج14، ع1 ، 101 - 120.
- العزة، هند رحاب محمود، و أبو حسين، الحارث محمد موسى. (2020). أثر القيادة التحويلية في التوجه الاستراتيجي: الدور الوسيط لتوظيف جيل الألفية في الهيئة المستقلة للانتخاب (رسالة ماجستير غير منشورة). جامعة عمان العربية، عمان.

- العساف، خولة بنت صالح بن حمد. (2023). انعكاسات تطبيق فلسفة الجامعة المتجددة على أداء الجامعات السعودية. مجلة العلوم التربوية والنفسية، مج16، ع3، 552 - 581.
- العلايا، فتحية أحمد حسين، و الحياسي، سماح محمد صالح. (2023). متطلبات تطوير أداء الجامعات اليمنية في ضوء أهداف التنمية المستدامة. مجلة جامعة البيضاء، مج5، ع4، 702 - 712.
- العمرين، بشار سليمان تيم، و الرابعة، فاطمة علي محمد. (2023). أثر التحول الرقمي على الأداء العالي للمنظمات: التكيف الاستراتيجي متغيرا وسيطا: دراسة تطبيقية في المؤسسة العامة للضمان الاجتماعي الأردني (رسالة دكتوراه غير منشورة). جامعة مؤتة، مؤتة.
- العنزي، خلود حمود خلف، غنايم، مهني محمد إبراهيم، و مجاهد، محمد إبراهيم عطوة. (2024). متطلبات تحسين الأداء التعليمي للمدرسة الثانوية بدولة الكويت. مجلة كلية التربية بالمنصورة، ع126، ج2، 596 - 613.
- الغامدي، عزة أحمد. (2024). إدارة الأداء الاستراتيجي باستخدام بطاقة الأداء في الجامعات السعودية. المجلة العربية للعلوم التربوية والنفسية، ع41، 443 - 494.
- الغويري، حسن محمد عيسى. (2022). أثر القيادة التحويلية في أداء الموظفين: دراسة حالة مديرية ضريبة الأبنية والأراضي في محافظة الزرقاء / الأردن. مجلة رماح للبحوث والدراسات، ع73، 339 - 362.
- متولي، أيمن حسن، كريم، أحمد شيرين، و أمين، إيمان. (2023). تأثير التحول الرقمي على الثقافة التنظيمية: التطبيق على قطاع الأسمنت في مصر. مجلة البحوث الإدارية، مج41، ع4، 1 - 21.
- مجاهد، آية سيد، و الإمام، وفقى السيد المتولي. (2024). تأثير التوجه بالسوق على أداء الجامعات: دراسة مقارنة. مجلة راية الدولية للعلوم التجارية، مج3، ع10، 225 - 278.
- محمد، رامي محمد. (2023). تأثير التحول الرقمي في تفعيل الرقابة عن بعد: دراسة ميدانية في الأمانة العامة لمحافظة اللاذقية. مجلة جامعة تشرين للبحوث والدراسات العلمية - سلسلة العلوم الاقتصادية والقانونية، مج45، ع5، 479 - 497.
- محمود، هاني رجب رزق. (2022). قياس أثر تطبيق التحول الرقمي على الأداء المتوازن للمؤسسات العاملة بقطاع الخدمات الصحية المصرية: دراسة حالة. المجلة العلمية للدراسات المحاسبية، مج4، ع3، 433 - 495.

- مطاوع، سعد عبد الحميد عبد الحميد، و المقاطي، عبدالله بن فهد علي. (2025). تأثير التحول الرقمي على الأداء المالي: دراسة تطبيقية على شركات الأدوية في المملكة العربية السعودية. مجلة راية الدولية للعلوم التجارية، مج4، ع13 ، 61 - 98.
- المعايطه، مهند سليمان عبيد، و أبو زيد، أحمد ناصر أحمد. (2020). أثر القيادة التحويلية على تحقيق التميز التنظيمي: دراسة حالة (سلطة منطقة العقبة الاقتصادية الخاصة) (رسالة ماجستير غير منشورة). جامعة مؤتة، مؤتة.
- مغازي، شيماء رشاد حداد، و البحيري، هشام محمد صبري. (2023). تأثير القيادة التحويلية على سلوك العمل المبتكر: الدور الوسيط لصياغة الوظيفة: دراسة تطبيقية. مجلة البحوث الإدارية، مج41، ع3 ، 1 - 39.
- مكاي، محمود (2020)، معوقات التحول الرقمي بالمشروعات الصغيرة والمتوسطة في مصر، المجلة التربوية العدد 78 ، أكتوبر 2020 ، منشورة في المؤتمر السنوي الرابع والعشرين، كلية التجارة - عين شمس.
- المهدي، ياسر فتحي الهنداوي. (2024). القيادة وتنمية الأداء المستدام بالجامعات. مستقبل التربية العربية، مج31، ع142 ، 271 - 288.
- موافي، محمد فتحي طلبة، و بدوي، سحر محمد. (2024). تأثير التحول الرقمي على الأداء الوظيفي للشركات. المجلة العربية للعلوم الاجتماعية، ع25 ، 136 - 177.
- موسى، محمد صلاح السيد شلبي، و إسماعيل، إبراهيم يوسف فرحات. (2024). تأثير التحول الرقمي على الميزة التنافسية: دراسة تطبيقية على العاملين في شركات الاتصالات في جمهورية مصر العربية. مجلة اقتصاديات الأعمال والتجارة، مج9، ع2 ، 27 - 49.
- موقع البنك الدولي تاريخ الاطلاع: 20/5/2024
<https://www.albankaldawli.org/ar/topic/digitaldevelopment/overvie>
- نصير، عبدالناصر عبداللطيف محمد. (2021). أثر التحول الرقمي على عدم تماثل المعلومات: دليل من الشركات المدرجة في سوق الأوراق المالية السعودية. مجلة الإسكندرية للبحوث المحاسبية، مج5، ع2 ، 1 - 56.
- نعمان، مرفت محمد السعيد مرسى. (2022). أثر القيادة التحويلية الخضراء على الابتكار الأخضر: الدور الوسيط للثقافة التنظيمية الخضراء. المجلة العربية للعلوم الإدارية، مج29، ع2 ، 209 - 245.

- المطالي، محمد بن سليمان بن خلفان، العبري، خلف بن مرهون بن خلف، العمري، أيمن أحمد إبراهيم، و الفهدي، راشد بن سليمان بن حمدان. (2023). آليات مقترحة لتحسين أداء الجامعات العمانية في التصنيفات العالمية للجامعات. المجلة العربية لضمان جودة التعليم الجامعي، مج15، ع53، 23 - 46.
- الورثان، عدنان بن أحمد بن راشد. (2022). دور الاعتماد المؤسسي في تحسين أداء الجامعات السعودية. مجلة جامعة شقراء للعلوم الإنسانية والإدارية، مج9، ع1، 323 - 349.

المراجع الأجنبية

- Kraus, S., Jones, P., Kailer, N., Weinmann, A., Chaparro-Banegas, N., & Roig-Tierno, N. (2021). Digital transformation: An overview of the current state of the art of research. *Sage Open*, 11(3), 21582440211047576.
- Akpa, V. O., Asikhia, O. U., & Nneji, N. E. (2021). Organizational culture and organizational performance: A review of literature. *International journal of advances in engineering and management*, 3(1), 361-372.
- Alzuod, M. A., Ghaith, M. M., Alshibli, A. H., & Tunsu, W. (2023). The Impact of Digital Transformation on Achieving Strategic Agility A Case Study: Jordan Customs. In *Artificial Intelligence (AI) and Finance*, pp. 25-33. Cham: Springer Nature Switzerland.
- Ambira, C. M., & Kemoni, H. N., & Ngulube, P. (2019). A framework for electronic records management in support of e-government in Kenya. *Records Management Journal*, 29(3), 305-319
- Azhar, Z. (2020). Institutionalising high performance culture in AirSub. *Asian Journal of Business and Accounting*, 13(1), 161- 187.

- Barba-Sánchez, V., Meseguer-Martínez, A., Gouveia-Rodrigues, R., & Raposo, M. L. (2024). Effects of digital transformation on firm performance: The role of IT capabilities and digital orientation. *Heliyon*, 10(6).
- Bonnet, D. & Westerman, G. (2021). The new elements of digital transformation. *MIT Sloan Management Review*, 62(2), 82-89.
- Butler, M., Szwejczewski, M., & Sweeney, M. (2018). A model of continuous improvement programme management. *Production Planning and Control*, 29(5), 386–402
- Carmona-Halty, M., Salanova, M., Llorens, S., & Schaufeli, W. B. (2021). Linking positive emotions and academic performance: The mediated role of academic psychological capital and academic engagement. *Current psychology*, 40(6), 2938-2947.
- Cheng, Y., Zhou, X., & Li, Y. (2023). The effect of digital transformation on real economy enterprises' total factor productivity. *International Review of Economics & Finance*, 85, 488-501.
- De Waal, A., Patel, S., & De Jong, A. (2023). Creating Social Value Using the High-Performance Organisation Framework. *Socialis Series in Social Science*, 4, 59-74.
- De Waal, A., Patel, S., & De Jong, A. (2023). Creating Social Value Using the High-Performance Organisation Framework. *Socialis Series in Social Science*, 4, 59-74.
- Drossel, K., Eickelmann, B. and Zander, R. S. (2017). Determinants of Teachers' Collaborative Use of Information and Communications Technology for Teaching and Learning: a European perspective. *European Educational Research Journal*, Vol. 16, No.6, pp. 781-799.
- Faria J.A. & Nóvoa H(2020): Digital Transformation at the University of Porto, In

- Fichter, A. (2019). Change management towards digitalization and innovation. In ICETA 2019 - 17th IEEE Int. Conf. Emerg. eLearning Technol. Appl. Proc, (pp. 185–190). doi: 10.1109/ICETA48886.2019.9040141
- Gaglio, C., Kraemer-Mbula, E., & Lorenz, E. (2022). The effects of digital transformation on innovation and productivity: Firm-level evidence of South African manufacturing micro and small enterprises. *Technological Forecasting and Social Change*, 182, 121785
- Gerards, R., van Wetten, S., & van Sambeek, C. (2021). New ways of working and intrapreneurial behaviour: the mediating role of transformational leadership and social interaction. *Review of Managerial Science*, 15(7), 2075-2110
- Guo, L., & Xu, L. (2021). The effects of digital transformation on firm performance: Evidence from China's manufacturing sector. *Sustainability*, 13(22), 12844
- Hanaysha, J. R., & Alzoubi, H. M. (2022). Investigating the impact of benefits and challenges of IOT adoption on supply chain performance and organizational performance: An empirical study in Malaysia. *Uncertain Supply Chain Management*, 10(2), 537-550.
- Hawkes, A. J., Biggs, A., & Hegerty, E. (2021). Work engagement: Investigating the role of transformational leadership, job resources, and recovery. In *Leadership and Supervision* (pp. 143-165). Routledge.
- Hess, T., Benlian, A., Matt, C., & Wiesbock, F. (2016). Options for formulating a digital transformation strategy. *MIS Quarterly Executive*, 15, 123–139
- Jardak, M. K., & Ben Hamad, S. (2022). The effect of digital transformation on firm performance: evidence from Swedish listed companies. *The Journal of Risk Finance*, 23(4), 329-348

- Knezović, E., & Drkić, A. (2021). Innovative work behavior in SMEs: the role of transformational leadership. *Employee Relations: The International Journal*, 43(2), 398-415.
- Li, S., Gao, L., Han, C., Gupta, B., Alhalabi, W., & Almakdi, S. (2023). Exploring the effect of digital transformation on Firms' innovation performance. *Journal of Innovation & Knowledge*, 8(1), 100317.
- Milenkova, V., & Manov, B. (2022). Digital Transformation in Education in Knowledge Society. In *Smart Trends in Computing and Communications: Proceedings of SmartCom 2021* (pp. 31-39). Springer Singapore.
- Portugal, 5-7 February.
- Proceedings of the International Conference on Exploring Services Science, Porto,
- Purwanto, A. (2022). The role of transformational leadership and organizational citizenship behavior on SMEs employee performance. *Journal of Industrial Engineering & Management Research*, 3(5), 39-45
- Purwanto, A., Purba, J. T., Sijabat, R., & Bernarto, I. (2021). The role of transformational leadership, organizational citizenship behaviour, innovative work behaviour, quality work life, digital transformation and leader member exchange on universities performance. *Linguistica Antverpiensia*.
- Purwanto, A., Purba, J. T., Sijabat, R., & Bernarto, I. (2021). The role of transformational leadership, organizational citizenship behaviour, innovative work behaviour, quality work life, digital transformation and leader member exchange on universities performance. *Linguistica Antverpiensia*.
- Rahman, S., & Mithun, M. N. A. S. (2021). Effect of social media use on academic performance among university students in Bangladesh. *Asian Journal of Education and Social Studies*, 20(3), 1-12

- Rajabalee, Y. B., & Santally, M. I. (2021). Learner satisfaction, engagement and performances in an online module: Implications for institutional e-learning policy. *Education and Information Technologies*, 26(3), 2623-2656
- Reuter, P. R., Forster, B. L., & Brister, S. R. (2021). The influence of eating habits on the academic performance of university students. *Journal of American College Health*, 69(8), 921-927.
- Saad Alessa, G. (2021). The dimensions of transformational leadership and its organizational effects in public universities in Saudi Arabia: A systematic review. *Frontiers in psychology*, 12, 682092.
- Shahnnavazi, A., Eshkiki, M. F., Shahnnavazi, H., & Bouraghi, H. (2021). The effect of perceived organizational climate on the performance of nurses in private hospitals. *J Clin Res Paramed Sci*, 10(2), e108532.
- Teng, Xiaoyan, Zhong Wu, and Feng Yang. 2022. "Research on the Relationship between Digital Transformation and Performance of SMEs" *Sustainability* 14, no. 10: 6012. <https://doi.org/10.3390/su14106012>
- Vanessa, R. F. (2021). Governance and Management. Porto Alegre, Official Gazette, No. 82, Portugal.
- Wang, Y., Wang, T., & Wang, Q. (2024). The impact of digital transformation on enterprise performance: An empirical analysis based on China's manufacturing export enterprises. *PloS one*, 19(3), e0299723. <https://doi.org/10.1371/journal.pone.0299723>
- Yağcı, M. (2022). Educational data mining: prediction of students' academic performance using machine learning algorithms. *Smart Learning Environments*, 9(1), 11
- Younis, A. F. & Ali, S. M. (2023). The Effect of Organizational Compliance on High Performance: An Analytical Research in the General Company of Leather Industries/Cotton Factor. *Journal of Economics and Administrative Sciences*, 29(136), 16-26

- Yücel, I. (2021). Transformational leadership and turnover intentions: the mediating role of employee performance during the COVID-19 pandemic. *Administrative Sciences*, 11(3), 81.

الملاحق

ملخص الدراسات السابقة

الدراسات التي تناولت التحول الرقمي	
الدراسة	Wang, Etal (2024)
أهداف الدراسة	العلاقة بين التحول الرقمي للشركات المصنعة المصدرة وأدائها التجاري والتصديري، مع التركيز على الشركات المصنعة المصدرة في الصين من خلال تحليل تجريبي. درست الدراسة تأثير التحول الرقمي على أداء الشركات. باستخدام نظرية الموارد المستندة إلى النظرية التجارية
المتغير المستقل	التحول الرقمي
المتغير التابع	أداء الشركات
منهجية البحث	المنهج الوصفي التحليلي
أهم النتائج والتوصيات	وتوصلت نتائج الدراسة إلى أن الشركات المصنعة المصدرة المدرجة في سوق الأوراق المالية نفذت التحول الرقمي، مما أدى إلى تأثير إيجابي كبير على أدائها العام، وأدى التحول الرقمي إلى تقليل التكاليف، وتحسين كثافة البحث والتطوير، وتعزيز الموارد البشرية، من بين فوائد أخرى لأداء الشركة، وفقًا لتحليل الفركتلات، أظهرت الشركات غير المملوكة للدولة تأثيرات أكثر إيجابية على أداء الشركة، وكان لتحول الشركات المصنعة المصدرة في المناطق المتقدمة تأثير أكبر على أدائها.
الدراسة	حسين وعبدالمهدي. (2023).
أهداف الدراسة	التعرف على أثر التحول الرقمي على الأداء التنظيمي: دراسة تطبيقية على الشركة المصرية للاتصالات.

المتغير المستقل	التحول الرقمي (البنية التحتية التكنولوجية، التشريعات والسياسات، المهارات الرقمية، توافر التمويل اللازم)
المتغير التابع	الأداء التنظيمي
منهجية البحث	اعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي
أهم النتائج والتوصيات	أظهرت النتائج عن وجود تأثير إيجابي ذو دلالة إحصائية طردية للتحول الرقمي على الأداء التنظيمي، بما يعني أنه كلما زاد التحول الرقمي يزيد معه الأداء التنظيمي بالمنظمة محل البحث. وبخصوص الفروق الديموغرافية والتنظيمية تم التوصل إلى عدم وجود فروق جوهرية بين آراء الذكور والإناث فيما يتعلق بمتغيرات البحث، بينما توجد فروق بين آراء مفردات العينة وفقا للسن وسنوات الخبرة والمؤهل الدراسي فيما يتعلق بالتحول الرقمي والأداء التنظيمي
الدراسة	العزمي وطه (2022)
أهداف الدراسة	هدفت الدراسة إلى التعرف على أبعاد التحول الرقمي وجودة الخدمات المقدمة للمواطنين، بالإضافة إلى تحديد نوع وقوة العلاقة بين أبعاد التحول الرقمي وجودة الخدمات المقدمة للمواطنين
المتغير المستقل	أبعاد التحول الرقمي
المتغير التابع	جودة الخدمات المقدمة
منهجية البحث	لتحقيق ذلك تم الاعتماد على قائمة الاستقصاء لجمع البيانات الأولية باستخدام عينة قوامها 340 مواطن من مواطني دولة الكويت، واعتمد الباحث المنهج الوصفي التحليلي..
أهم النتائج والتوصيات	أظهرت نتائج البحث أن واقع التحول الرقمي متوسط على المستوى الإجمالي وبالنسبة لكل بعد من أبعادها، ووجد أن مستوى جودة الخدمات المقدمة للمواطنين كان متوسطا على المستوى الإجمالي وبالنسبة لكل بعد من أبعادها ، وبينت نتائج البحث

	عدم وجود اختلافات ذات دلالة إحصائية بين إدراك المستقضي منهم حول مستوى التحول الرقمي باختلاف الخصائص الديموغرافية، وعدم وجود اختلافات بين إدراك المستقضي منهم حول مستوى جودة الخدمات المقدمة للمواطنين باختلاف الخصائص الديموغرافية، وكشفت النتائج أن هناك علاقة طردية ذات دلالة إحصائية بين أبعاد التحول الرقمي وأبعاد جودة الخدمات المقدمة للمواطنين، وتوصل الباحثان إلى مجموعة من التوصيات لتدعيم جودة الخدمات المقدمة للمواطنين في الكويت من خلال الاهتمام بالتحول الرقمي.
الدراسة	خطيب والشوابكة (2022)
أهداف الدراسة	هدفت الدراسة إلى بيان أثر القدرات الديناميكية بأبعادها (قدرات الاستشعار، وقدرات التعلم وقدرات التكامل "الدمج"، وقدرات التنسيق) في التحول الرقمي بأبعاده (التمكين الرقمي، توليد القيمة، والتغيرات الهيكلية، والقيادة الرقمية، والتشغيل الرقمي المرن، وتنفيذ استراتيجية الأعمال رقمياً) في ظل إدارة علاقات العملاء الإلكترونية كمتغير معدل، والتجديد الاستراتيجي كمتغير وسيط، في الجامعات الفلسطينية
المتغير المستقل	القدرات الديناميكية بأبعادها (قدرات الاستشعار، وقدرات التعلم وقدرات التكامل "الدمج"، وقدرات التنسيق)
المتغير التابع	التحول الرقمي بأبعاده (التمكين الرقمي، توليد القيمة، والتغيرات الهيكلية، والقيادة الرقمية، والتشغيل الرقمي المرن، وتنفيذ استراتيجية الأعمال رقمياً)
المتغير الوسيط	إدارة علاقات العملاء الإلكترونية، والتجديد الاستراتيجي
منهجية البحث	اعتمدت الدراسة على المنهج الكمي (الوصفي التحليلي) من خلال الاستناد إلى الاستبانة كأداة لجمع البيانات الأولية، وقد تكون مجتمع الدراسة من جميع الجامعات الفلسطينية في الضفة الغربية وقطاع غزة الحكومية منها والخاصة، ذات التعليم التقليدي والمفتوح على حد سواء، والبالغ عددها (18) جامعة.

أهم النتائج والتوصيات	وتوصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج كان من أهمها: أن مستوى القدرات الديناميكية، والتجديد الاستراتيجي، والتحول الرقمي، إضافة إلى إدارة علاقات العملاء الإلكترونية في الجامعات الفلسطينية جاءت مرتفعة، إضافة إلى وجود أثر ذي دلالة إحصائية للقدرات الديناميكية في التحول الرقمي وفي التجديد الاستراتيجي، وأظهرت الدراسة وجود أثر ذي دلالة إحصائية للتجديد الاستراتيجي في التحول الرقمي، كما أظهرت نتائج الدراسة أن المتغير المعدل "إدارة علاقات العملاء الإلكترونية" قد عمل وبشكل ملحوظ على تحسين أثر القدرات الديناميكية في التحول الرقمي، وأظهرت نتائج الدراسة أيضا أن وجود أثر إيجابي للتجديد الاستراتيجي في الجامعات الفلسطينية كمتغير وسيط بين القدرات الديناميكية والتحول الرقمي في الجامعات الفلسطينية. كما أفضت الدراسة إلى جملة من التوصيات كان من أبرزها: اقتراح الدراسة نهجا للقدرات الديناميكية في قطاع الجامعات الفلسطينية، يركز على "التكامل في الحلول بمنظور شامل وليس جزئي، إضافة إلى تفعيل المواطنة الوظيفية من خلال تكوين مجموعات المعرفة وحلقات الجودة، إضافة إلى الاستناد إلى منظور العدسات الاستراتيجية في التجديد الاستراتيجي (منظور النظم الاجتماعية التقنية، ومنظور نموذج الأعمال الإلكترونية الديناميكية)، وفي مجال إدارة علاقات العملاء الإلكترونية أوصت الدراسة بتحويل تجربة العملاء إلى تجربة أكثر رقمية من خلال الاستناد إلى نظم الآلة المتعلمة، وتطبيقات ومنصات برمجيات الولاء، والويب الدلالي.
الدراسة	محمود (2022)
أهداف الدراسة	هدف الدراسة قياس تطبيق أثر التحول الرقمي على الأداء المتوازن بشقيه المالي وغير المالي بمؤسسات قطاع الخدمات الصحية العاملة بالبيئة المصرية.
المتغير المستقل	التحول الرقمي

المتغير التابع	الأداء المتوازن (البعد المالي وبعد العمليات الداخلية، وبعد العملاء، وبعد التعلم والنمو الأصالة)
منهجية البحث	اعتمد الباحث على كل من المنهج الوصفي التحليلي لعرض وتحليل مفاهيم الدراسة، والمنهج الاستنباطي بغية الوصول للفجوة البحثية، ومنهج دراسة الحالة لقياس أثر تطبيق التحول الرقمي على إحدى مؤسسات القطاع الصحي العاملة بالبيئة المصرية، وهي مجموعة مستشفيات كليوباترا. لتطبيق دراسة الحالة تم مقارنة نتائج مجموعة من المقاييس والمؤشرات التي تعبر عن الأداء المتوازن بالاعتماد على البيانات المستخرجة من القوائم المالية للمستشفى عبر سلسلة زمنية منذ عام 2016 وحتى عام 2019
أهم النتائج والتوصيات	وصلت نتائج الدراسة إلى أن تطبيق التحول الرقمي يؤثر بشكل إيجابي على الأداء المتوازن لمجموعة مستشفيات كليوباترا، حيث يبدو هذا التأثير واضحاً من خلال تحسين ورفع كفاءة وفعالية كل من البعد المالي وبعد العمليات الداخلية، وبعد العملاء، وبعد التعلم والنمو الأصالة بالإضافة: حاولت هذه الدراسة تحليل الفجوة البحثية بشكل متكامل لقياس أثر تطبيق التحول الرقمي كأحد متغيرات بيئة التكنولوجيا والمعلوماتية الحديثة على الأداء المتوازن بالقطاع الصحي، ومن ثم توفير دليل من بيئة الخدمات الصحية المصرية عن وجود هذا الأثر، خاصة في ظل توجه الدولة المصرية نحو تطبيق التحول الرقمي في كافة المؤسسات والقطاعات.
الدراسة	Teng, X., Wu, Z., & Yang, F. (2022)
أهداف الدراسة	تهدف هذه الدراسة إلى فهم تأثير التحول الرقمي على أداء الشركات المدرجة صغيرة ومتوسطة الحجم في الأسواق الصينية.
المتغير المستقل	التحول الرقمي .
المتغير التابع	أداء الشركات

استخدمت الدراسة بيانات لـ 319 شركة من أسواق الأسهم A في شنغهاي وشنجن خلال الفترة من عام 2007 إلى عام 2020. استخدمت الدراسة Excel VBA لتنظيم البيانات واستخدمت Stata لتحليل تأثير التحول الرقمي على أداء الشركات.	منهجية البحث
أظهرت النتائج أن التحول الرقمي له تأثير إيجابي على الأداء التشغيلي للشركات، ولكنه يتبع علاقة على شكل U مع الأداء في مجال الابتكار. بالإضافة إلى ذلك، لم تظهر العلاقة على شكل U مع الأداء المالي بشكل ملحوظ. يشير البحث إلى أن التحول الرقمي يمكن أن يساهم في تحسين كفاءة الشركات التشغيلية والمالية، بالإضافة إلى تعزيز الابتكار ومرونة التنظيم.	أهم النتائج والتوصيات
الأسرج ومحمد (2021)	الدراسة
هدفت هذه الدراسة إلى تقييم أثر التحول الرقمي وأبعاده الخمسة المتمثلة في وجود استراتيجية للتحول الرقمي، والبنية التحتية للتحول الرقمي، والتدريب على تكنولوجيا المعلومات، والموارد البشرية ذوي المعرفة، والمهارات الرقمية على استدامة الميزة التنافسية في شركات السياحة فئة (أ).	أهداف الدراسة
التحول الرقمي المتمثلة في وجود استراتيجية للتحول الرقمي، والبنية التحتية للتحول الرقمي، والتدريب على تكنولوجيا المعلومات، والموارد البشرية ذوي المعرفة، والمهارات الرقمية.	المتغير المستقل
استدامة الميزة التنافسية	المتغير التابع
لتحقيق هدف الدراسة تم تصميم استمارة استبيان موجهة للعاملين في شركات السياحة فئة (أ) بمحافظة القاهرة، والبالغ عددهم 1254 شركة. تم توزيع الاستبيان بشكل إلكتروني، وتم الحصول على 582 استجابة، واعتمدت الدراسة على جمع البيانات المطلوبة (الاستبانة) للوصول إلى النتائج.	منهجية البحث

أهم النتائج والتوصيات	توصلت نتائج الدراسة إلى وجود تأثير معنوي وإيجابي للتحول الرقمي على استدامة الميزة التنافسية في شركات السياحة فئة (أ). كما أبرزت نتائج الدراسة أن أبعاد التحول الرقمي المتمثلة في وجود استراتيجية للتحول الرقمي، والبنية التحتية للتحول الرقمي، والتدريب على تكنولوجيا المعلومات، والموارد البشرية ذوي المعرفة، والمهارات الرقمية تؤثر بشكل منفرد معنويًا وإيجابيًا على الميزة التنافسية المستدامة في شركات السياحة فئة (أ).
الدراسة	حماد (2020)
أهداف الدراسة	هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على دور التحول الرقمي في تطوير أداء العاملين
المتغير المستقل	التحول الرقمي المتمثلة في التخطيط الاستراتيجي للتحول الرقمي، إعداد القادة في مجال التحول الرقمي، البنية المؤسسية للتحول الرقمي، استقطاب المهارات والكفاءات لعملية التحول الرقمي
المتغير التابع	أداء العاملين
منهجية البحث	المنهج الوصفي التحليلي، ولتحقيق هدف الدراسة تم تصميم استمارة استقصاء وزعت على عينة الدراسة البالغة ٣١٨ مفردة من العاملين بالشركة محل الدراسة.
أهم النتائج والتوصيات	وجود علاقة ذا دلالة إحصائية بين التحول الرقمي وتطوير أداء العاملين، وكذا وجود قصور في أبعاد التحول الرقمي المتمثلة في التخطيط الاستراتيجي للتحول الرقمي، إعداد القادة في مجال التحول الرقمي، البنية المؤسسية للتحول الرقمي، استقطاب المهارات والكفاءات لعملية التحول الرقمي، وبناء على الدراسة الميدانية التي قام بها الباحث بالشركة محل الدراسة فقد تم التوصل إلى إطار مقترح للتوصيات في شكل برنامج عمل يتم تطبيقه وفق خطوات محددة.

المجموعة الثانية : الدراسات التي تناولت الأداء التعليمي وعلاقته بالمتغيرات الأخرى.	
الدراسة	(أبوزؤيق وأبوبكر، 2021)
أهداف الدراسة	هدفت الدراسة إلى قياس أثر ضمان الجودة بأبعاده جودة المدخلات، وجودة العمليات، وتدقيق الجودة في أداء الجامعات بأبعادها (جودة المخرجات الطلابية، والابداع والابتكار، والبحث العلمي، وخدمة المجتمع ودعم الادارة العليا في الجامعات الأردنية الخاصة في إقليم الشمال كمتغير معدل
المتغير المستقل	ضمان الجودة بأبعاده جودة المدخلات، وجودة العمليات، وتدقيق الجودة
المتغير التابع	أداء الجامعات بأبعادها (جودة المخرجات الطلابية، والابداع والابتكار، والبحث العلمي، وخدمة المجتمع ودعم الادارة العليا
منهجية البحث	استخدمت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي
أهم النتائج والتوصيات	هناك أثر ذو دلالة إحصائية لضمان الجودة في أداء الجامعات الاردنية الخاصة، وتوصلت الدراسة كذلك إلى وجود أثر الدعم الادارة العليا في تحسين أثر ضمان الجودة في أداء الجامعات الاردنية الخاصة.
الدراسة	(الحمد وأبوبكر، 2021)
أهداف الدراسة	هدفت الدراسة الى اختبار أثر التخطيط الاستراتيجي بأبعاده الرؤية، الرسالة، المسح البيئي الأهداف الاستراتيجية في أداء الجامعات الأردنية الخاصة بأبعاده (جودة المخرجات التعليمية، البحث العلمي، المسؤولية الاجتماعية من خلال الدور الوسيط الإدارة الجودة الشاملة
المتغير المستقل	أثر التخطيط الاستراتيجي بأبعاده الرؤية، الرسالة، المسح البيئي الأهداف الاستراتيجية
المتغير التابع	أداء الجامعات الأردنية الخاصة بأبعاده (جودة المخرجات التعليمية، البحث العلمي، المسؤولية الاجتماعية

المتغير الوسيط	الجودة الشاملة
منهجية البحث	اعتمدت الدراسة على المنهج الكمي (الوصفي التحليلي)
أهم النتائج والتوصيات	وجود اثر ذو دلالة إحصائية للتخطيط الاستراتيجي بأبعاده الرؤية، الرسالة، المسح البيئي، الأهداف الاستراتيجية على أداء الجامعات الأردنية الخاصة كمتغير واحد كلي ، عدم وجود اثر ذو دلالة إحصائية لبعدي الرؤية والرسالة في البحث العلمي في الجامعات الأردنية الخاصة ، وعدم وجود اثر ذو دلالة إحصائية لبعده الأهداف في المسؤولية الاجتماعية وفي جودة المخرجات التعليمية.، وجود اثر ذو دلالة إحصائية للتخطيط الاستراتيجي بأبعاده الرؤية الرسالة، المسح البيئي الأهداف الاستراتيجية في أداء الجامعات بأبعادها (جودة المخرجات التعليمية، البحث العلمي، المسؤولية الاجتماعية من خلال إدارة الجودة الشاملة كمتغير وسيط.
الدراسة	دراسة عايش وعمر (2020)
أهداف الدراسة	هدفت هذه الدراسة إلى قياس أثر التخطيط الاستراتيجي بأبعاده التحليل البيئي، التوجه الاستراتيجي، صياغة الاستراتيجية في أداء الجامعات اليمنية بأبعاده الربحية، الحصة السوقية، المسؤولية المجتمعية، رضا العملاء البحث العلمي)
المتغير المستقل	التخطيط الاستراتيجي بأبعاده التحليل البيئي، التوجه الاستراتيجي، صياغة الاستراتيجية
المتغير التابع	أداء الجامعات اليمنية بأبعاده الربحية، الحصة السوقية، المسؤولية المجتمعية، رضا العملاء البحث العلمي)
منهجية البحث	استخدمت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي
أهم النتائج والتوصيات	أظهرت نتائج الدراسة وجود اهتمام بممارسة أبعاد التخطيط الاستراتيجي في الجامعات اليمنية. وظهر تبين مستوى تحقيق أبعاد أداء الجامعات، واهم توصيات الدراسة ضرورة التركيز بشكل أكبر على ممارسة الجامعات للتخطيط الاستراتيجي بجميع أبعاده لما له من أثر إيجابي على أدائها

الدراسة	(الجبوري وبني خالد، 2019)
أهداف الدراسة	هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على أثر نظم معلومات الموارد البشرية المتمثلة بـ (نظام الاجور. كافة والحوافز والاجازات، ونظام الاختيار والاستقطاب، ونظام التدريب، ونظام التقاعد والاستقالات ونظام إدارة التعلم على أداء الجامعات الخاصة الأردنية (فيلادلفيا، وجدارا، وجرش وعجلون الوطنية واريذ الاهلية في اقليم الشمال
المتغير المستقل	نظم معلومات الموارد البشرية المتمثلة بـ (نظام الاجور. كافة والحوافز والاجازات، ونظام الاختيار والاستقطاب، ونظام التدريب، ونظام التقاعد والاستقالات ونظام إدارة التعلم
المتغير التابع	أداء الجامعات
منهجية البحث	المنهج الوصفي التحليلي
أهم النتائج والتوصيات	وجود أثر لنظم معلومات الموارد البشرية (نظام الأجور كافة والحوافز والاجازات، ونظام الاختيار والاستقطاب، ونظام التدريب، ونظام إدارة التعلم على أداء الجامعات الاردنية الخاصة في اقليم الشمال، بينما يوجد أثر سلبى غير معنوي لنظام التقاعد والاستقالات على أداء الجامعات، كما تبين بأنه توجد فروقات ذات دلالة إحصائية بين متوسطات إجابات أفراد العينة نحو نظم معلومات الموارد البشرية تبعاً للمتغيرات الديموغرافية (الفئة العمرية، المؤهل التعليمي، المستوى الوظيفي، سنوات الخبرة

المجموعة الثالثة : الدراسات التي تناولت القيادة التحويلية	
الدراسة	الزومان (2021)
أهداف الدراسة	هدفت الدراسة إلى تعرف أثر القيادة التحويلية على تطبيق إدارة المعرفة في الأجهزة الحكومية المركزية بمدينة الرياض، وأي من أبعاد القيادة التحويلية (الجادبية أو التأثير المتالي،

	الحفز الإلهامي، الاستشارة الفكرية والاهتمام الإنساني للعاملين) أكثر تأثيراً من وجهة نظر العاملين في هذه الأجهزة.
المتغير المستقل	القيادة التحويلية (المجاذبية أو التأثير المثالي، الحفز الإلهامي، الاستشارة الفكرية والاهتمام الإنساني للعاملين)
المتغير التابع	إدارة المعرفة
منهجية البحث	اعتمدت الباحثة المنهج الوصفي التحليلي، واتخذت الاستبانة أداة لجمع المعلومات، بعد التأكد من صدقها وثباتها
أهم النتائج والتوصيات	أكدت نتائج الدراسة أن تطبيق القيادة التحويلية يؤدي إلى تعزيز تطبيق إدارة المعرفة - بأبعادها الأربعة في الأجهزة الحكومية المركزية بمدينة الرياض. كما أسفرت نتائج الدراسة عن أهمية بعد الاعتبار الفردي في إدارة المعرفة؛ إذ إن القائد من خلال منح الموظف الاهتمام، يحفز الموظفين على تقديم ما لديهم من معرفة لها دور في تحقيق أهداف المنظمة. الخاتمة: تؤكد نتائج البحث على أهمية وجود قيادة تحويلية داعمة لإدارة المعرفة لديها رؤية واضحة لتشخيص المعرفة بأنواعها المختلفة، والقدرة على اختيار أفراد مؤهلين ويمتلكون المعرفة، وإشراكهم وأخذ آرائهم في الاعتبار لضمان وجود رؤية واحدة تسود المنظمة.
الدراسة	السليمان والشعار (2021)
أهداف الدراسة	هدفت الدراسة التعرف إلى أثر القيادة التحويلية بأبعادها في الرضا الوظيفي بأبعاده بوجود تشاركية المعرفة كمتغير وسيط في شركات الأدوية الأردنية
المتغير المستقل	القيادة التحويلية بأبعادها (التأثير المثالي، الحفز الإلهامي، والاستشارة الفكرية، والاعتبارات الفردية)
المتغير التابع	الرضا الوظيفي بأبعاده (عدالة الأجر، وعدالة الترقية، وبيئة العمل الداخلية)
منهجية البحث	لتحقيق أهداف الدراسة تم اعتماد المنهج الوصفي التحليلي

أهم النتائج والتوصيات	توصلت الدراسة الحالية إلى وجود أثر ذو دلالة إحصائية للقيادة التحويلية بأبعادها مجتمعة في الرضا الوظيفي ككل وبأبعاده منفردة (عدالة الأجر، وعدالة الترقية، وبيئة العمل الداخلية) في شركات الأدوية الأردنية، كما أظهرت النتائج أن وجود المتغير الوسيط (تشاركية المعرفة) قد ساهم في زيادة أثر المتغير المستقل (القيادة التحويلية) على المتغير التابع (الرضا الوظيفي) . وأوصت الدراسة بضرورة استقطاب شركات الأدوية الأردنية للمدراء الذين لديهم سمات قيادية ذات شخصية جاذبة ورؤية مستقبلية قادرة على استئارة وحفز العاملين، والأخذ بعين الاعتبار توافر خصائص القيادة التحويلية المختلفة عند العمل على ترفيعهم وتفويضهم الصلاحيات، إضافة إلى إشراك الموارد البشرية في شركات الأدوية الأردنية في عملية اتخاذ القرارات وخصوصا المرتبطة بحياتهم المهنية والاجتماعية، لما لذلك من أثر إيجابي في تحسين رضاهم الوظيفي.
الدراسة	حمودة وخشمان (2021)
أهداف الدراسة	هدفت هذه الدراسة بهدف التعرف إلى أثر القيادة التحويلية بكافة أبعادها في السلوك الإبداعي للموظفين بأبعاده في البنك الإسلامي الأردني.
المتغير المستقل	القيادة التحويلية بأبعادها (التأثير المثالي، التحفيز الإلهامي، الاعتبارات الفردية، الاستئارة الفكرية)
المتغير التابع	السلوك الإبداعي للموظفين بأبعاده (الأصالة، المرونة، الحساسية للمشكلات، الطلاقة، قبول المخاطرة)
منهجية البحث	اتبعت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي
أهم النتائج والتوصيات	توصلت الدراسة إلى وجود أثر إيجابي ذو دلالة إحصائية للقيادة التحويلية بكافة أبعادها (التأثير المثالي، التحفيز الإلهامي، الاعتبارات الفردية، الاستئارة الفكرية) في السلوك

	الإبداعي للموظفين بأبعاده مجتمعة ومنفردة (الأصالة، المرونة، الحساسية للمشكلات، الطلاقة، قبول المخاطرة) في البنك الإسلامي الأردني، كما توجد فروق ذات دلالة إحصائية في اتجاهات المبحوثين نحو السلوك الإبداعي في البنك الإسلامي الأردني تعزى لمتغير المسمى الوظيفي، كما أنه لا توجد فروقات ذات دلالة إحصائية في اتجاهات المبحوثين نحو السلوك الإبداعي في البنك الإسلامي الأردني تعزى لمتغيري المؤهل العلمي وسنوات الخبرة. وقدمت الدراسة مجموعة من التوصيات أهمها: ضرورة تعزيز نشر ثقافة السلوك الإبداعي داخل البنك الإسلامي الأردني لدى كافة العاملين والتشجيع على طرح الأفكار الإبداعية ودعمها ماديا أو معنويا.
الدراسة	المعاينة وأبو زيد (2020)
أهداف الدراسة	هدفت الدراسة إلى تحديد أثر القيادة التحويلية وأبعادها التأثير المثالي (الكاريزما)، الاستشارة الفكرية الاعتبارية الفردية، التحفيز التمكين على تحقيق التميز التنظيمي في سلطة منطقة العقبة الاقتصادية الخاصة
المتغير المستقل	القيادة التحويلية بأبعادها (التأثير المثالي (الكاريزما)، التحفيز الإلهامي، الاستشارة الفكرية الاعتبارية الفردية، التمكين)
المتغير التابع	التميز التنظيمي
منهجية البحث	اعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي
أهم النتائج والتوصيات	وجود علاقة ارتباط موجبة ودالة إحصائية بين القيادة التحويلية بأبعادها والتميز التنظيمي بأبعاده مجتمعة، وجود أثر ذو دلالة إحصائية الأبعاد القيادة التحويلية مجتمعة التأثير المثالي (الكاريزما)، التحفيز الإلهامي، الاستشارة الفكرية الاعتبارية الفردية، التمكين على تحقيق التميز التنظيمي وأن أبعاد المتغير المستقل مجتمعة القيادة التحويلية تفسر ما مقداره (65.0%) من التباين في المتغير التابع التميز التنظيمي). أهم التوصيات:

1 - زيادة الدعم والتوجيه نحو ممارسة القيادة التحويلية بأبعادها والتركيز على بعدي التمكين وبعد الاعتبارية الفردية.	
الدراسة	باحسين وخوجللي (2020)
أهداف الدراسة	هدفت الدراسة إلى التعرف على أثر ممارسة أبعاد القيادة التحويلية الخمسة (التأثير المثالي، التحفيز، الاستشارة الفكرية، الاعتبارات الفردية، التمكين) على الأداء المؤسسي بمؤسسة صلة للتنمية بالجمهورية اليمنية
المتغير المستقل	القيادة التحويلية الخمسة (التأثير المثالي، التحفيز، الاستشارة الفكرية، الاعتبارات الفردية، التمكين)
المتغير التابع	الأداء المؤسسي
منهجية البحث	استخدم الباحث في الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، مستفيدا من المنهج التاريخي، ودراسة الحالة كمنهج مساعد. مستخدما أداة الاستبانة
أهم النتائج والتوصيات	توصلت نتائج الدراسة إلى وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين ممارسة أبعاد القيادة التحويلية الخمسة (التأثير المثالي، التحفيز، الاستشارة الفكرية، الاعتبارات الفردية، التمكين) والأداء المؤسسي في مؤسسة صلة للتنمية بالجمهورية اليمنية. وأوصا الدراسة بضرورة تبني نمط القيادة التحويلية بأبعاده الخمسة في مؤسسة صلة للتنمية والمنظمات المماثلة. العمل على تدريب العاملين بمؤسسة صلة للتنمية على المهارات القيادية عموما والقيادة التحويلية خصوصا لأثرها في تحسين الأداء المؤسسي.
الدراسة	العزة و أبو حسين (2020)
أهداف الدراسة	هدفت الدراسة الحالية إلى بيان أثر القيادة التحويلية بأبعادها المتمثلة في (التأثير المثالي، الاستشارة الفكرية، الدافع الإلهامي، الاعتبارات الفردية) في التوجه الاستراتيجي بأبعاده (التوجه نحو التكنولوجيا والتوجه نحو الريادة) في الهيئة المستقلة للانتخاب الأردن،

المتغير المستقل	القيادة التحويلية بأبعادها المتمثلة في (التأثير المثالي، الاستشارة الفكرية، الدافع الإلهامي، الاعتبار الفردية)
المتغير التابع	التوجه الاستراتيجي بأبعاده (التوجه نحو التكنولوجيا والتوجه نحو الريادة)
منهجية البحث	اعتمدت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي لتحليل وتفسير البيانات
أهم النتائج والتوصيات	توصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج أهمها أنه يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للقيادة التحويلية بأبعادها (التأثير المثالي، الاستشارة الفكرية، الدافع الإلهامي، الاعتبار الفردية) في التوجه الاستراتيجي بأبعاده (التوجه نحو التكنولوجيا والتوجه نحو الريادة) في الهيئة المستقلة للانتخاب. كما بينت النتائج أن أعلى الأبعاد تأثيراً في التوجه الاستراتيجي كان بعد الاعتبار الفردية ثم تلاه في التأثير بعد التأثير المثالي والدافع الإلهامي، والاستشارة الفكرية. وفي ضوء نتائج الدراسة قدمت الباحثة عدد من التوصيات من أهمها ضرورة اهتمام إدارة الهيئة بالتأثير المثالي والاستشارة الفكرية والدافع الإلهامي في توجهاتها الاستراتيجية، وضروة الاهتمام بتوظيف جيل الألفية وتضمينه في استراتيجيات الهيئة طويلة الأجل بحيث يركز على هذا الجيل وتنمية مهارته وجعله جزء من الهيكل التنظيمي، وضروة تعزيز التوجه الاستراتيجي وجعله ضمن الثقافة التنظيمية السائدة.
الدراسة	السعيدات والرابعة (2020)
أهداف الدراسة	هدفت الدراسة التعرف إلى أثر القيادة التحويلية على بناء الجدارات الجوهرية من خلال الالتزام التنظيمي متغيراً وسيطاً في شركات الاتصالات الأردنية
المتغير المستقل	القيادة التحويلية (تمكين الموظفين، تحمل المخاطرة والعمل كقدوة للموظفين)
المتغير التابع	الجدارات الجوهرية، ووجود أثر لأبعاد القيادة التحويلية (تمكين الموظفين، تحمل المخاطرة والعمل كقدوة للموظفين)
منهجية البحث	اعتمدت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي

أهم النتائج والتوصيات	توصلت الدراسة إلى العديد من النتائج وكان من أهمها أن تصورات المبحوثين نحو مستوى توافر أبعاد القيادة التحويلية في شركات الاتصالات الأردنية جاءت بمستوى مرتفع، وأن تصورات المبحوثين نحو مستوى بناء الجدارات الجوهرية في شركات الاتصالات الأردنية جاءت بمستوى مرتفع، وأن تصورات المبحوثين نحو مستوى توافر الالتزام التنظيمي في شركات الاتصالات الأردنية جاءت بمستوى مرتفع. كما أظهرت وجود أثر ذو دلالة إحصائية لأبعاد القيادة التحويلية (تمكين الموظفين، تحمل المخاطرة والعمل كقدوة للموظفين) على بناء الجدارات الجوهرية، ووجود أثر لأبعاد القيادة التحويلية (تمكين الموظفين، تحمل المخاطرة والعمل كقدوة للموظفين) على الالتزام التنظيمي، ووجود أثر للالتزام التنظيمي على بناء الجدارات الجوهرية بأبعادها (تطوير الموارد، الحصول على المعرفة، الاهتمام بالتعلم الجماعي والتنوع في الخدمات) مجتمعة، وتبين أيضا وجود أثر عند مستوى دلالة (0.05) للقيادة التحويلية بأبعادها مجتمعة على الجدارات الجوهرية بأبعادها (تطوير الموارد، الحصول على المعرفة، الاهتمام بالتعلم الجماعي والتنوع في الخدمات) من خلال المتغير الوسيط (الالتزام التنظيمي). وقد أوصت الدراسة بالعديد من التوصيات كان من أهمها تعزيز ممارسة نمط القيادة التحويلية في شركات الاتصالات الأردنية لما لها من دور في بناء الجدارات الجوهرية، واعتماد مفهوم التأثير المثالي لدى القادة العاملين في شركات الاتصالات الأردنية وذلك بالتصرف كنماذج يسعى العاملون لمحاكاتها.
الدراسة	2019 (Shao & Wang)
أهداف الدراسة	هدفت الدراسة التعرف إلى الكشف عن اليات التوسط بين سلوكيات القيادة التحويلية للمدير المباشر والإبداع الرقمي للموظفين في سياق التكنولوجيا الرقمية.
المتغير المستقل	القيادة التحويلية
المتغير التابع	الإبداع الرقمي

اعتمدت هذه الدراسة على إستراتيجية المسح الميداني في الصين، واستخدام الاستبانة كأداة رئيسية لجمع البيانات عبر الانترنت وتم توزيع ما مجموعه (350) على المستجيبين المختارين واعيد (285) استبيان.	منهجية البحث
وتوصلت الدراسة إلى أن الكفاءة الذاتية الإبداعية للموظفين ونشاطين تعليميين هما (الاستغلال مقابل الاستكشاف ينقلان بشكل فعال تأثير القيادة التحويلية على الإبداع الرقمي، وأن هذه النتيجة لا تسهم فقط في فهم الاستخدام الفعال للتقنيات الرقمية، بل توفر أيضًا رؤى عملية للمديرين في عصر البيانات الضخمة.	أهم النتائج والتوصيات

مقدمة الاستبيان

حضرة المستجيب/ة الكريم/ة،،

يهدف هذا الاستبيان إلى جمع آراء وملاحظات أعضاء هيئة التدريس والإداريين حول أثر التحول الرقمي على الأداء التعليمي في كليات الشرق العربي بمدينة الرياض، مع استكشاف الدور الوسيط للقيادة التحويلية في تعزيز هذا الأثر، ويأتي ذلك في إطار دراسة علمية تهدف إلى تحليل واقع تطبيق التحول الرقمي، وقياس مستوى تبني الممارسات القيادية التحويلية، ومدى انعكاسها على تحسين جودة التعليم وتطوير بيئات التعلم.

إن مشاركتكم تمثل قيمة علمية مهمة، وتسهم بشكل مباشر في تطوير السياسات والممارسات التعليمية داخل الكليات، وتعزيز جهود التحسين المستمر، وتؤكد الدراسة على أن جميع البيانات التي سيتم الحصول عليها تُستخدم لأغراض البحث العلمي فقط، وتُعامل بسرية تامة دون الكشف عن أي معلومات شخصية أو فردية.

شاكرين لكم وقتكم وتعاونكم، ونأمل منكم الإجابة على جميع العبارات بكل صدق وموضوعية، بما يعكس تصوركم وواقع الممارسة كما ترونه.

مع خالص التقدير والامتنان،،

البيانات الديموغرافية (Demographic Information)

يرجى وضع علامة (✓) أمام الخيار المناسب:

المتغير	الفئات
الجنس	☐ ذكر ☐ أنثى
العمر	☐ أقل من 30 سنة ☐ 30-40 سنة ☐ 41-50 سنة ☐ فوق 50 سنة
الدرجة العلمية	☐ أستاذ ☐ أستاذ مشارك ☐ أستاذ مساعد ☐ محاضر ☐ معيد
المسمى الوظيفي	☐ عضو هيئة تدريس ☐ إداري/فني
سنوات الخبرة	☐ أقل من 5 سنوات ☐ 5-10 سنوات ☐ 11-15 سنة ☐ أكثر من 15 سنة
الكلية/التخصص	☐ التربية ☐ إدارة الأعمال ☐ الحقوق ☐ الهندسة ☐ تقنية المعلومات ☐ أخرى _____ :

أولاً: التحول الرقمي (المتغير المستقل)

البعد 1: الاستراتيجية الرقمية

العبارة					أوافق بشدة	أوافق	محايد	لا أوافق بشدة	لا أوافق
تتبنى الكلية رؤية استراتيجية واضحة للتحول الرقمي تدعم تحسين الأداء التعليمي.					☐	☐	☐	☐	☐
تتوافق الخطط الرقمية في الكلية مع خططها الأكاديمية والإدارية.					☐	☐	☐	☐	☐
تخصص الكلية موارد مالية وتقنية كافية لدعم مشاريع التحول الرقمي.					☐	☐	☐	☐	☐
توجد سياسات واضحة تضمن استمرارية التطوير الرقمي في الكلية.					☐	☐	☐	☐	☐

البعد 2: التغيرات الهيكلية

العبارة					أوافق بشدة	أوافق	محايد	لا أوافق	لا أوافق بشدة
تعمل الكلية على إعادة تصميم إجراءاتها بما يتناسب مع متطلبات التحول الرقمي.					☐	☐	☐	☐	☐
تعتمد الكلية أنظمة إلكترونية تسهل تبادل المعلومات بين الأقسام والوحدات.					☐	☐	☐	☐	☐
يتم دعم العمل التشاركي بين الأقسام من خلال منصات رقمية موحدة.					☐	☐	☐	☐	☐
تعاني العمليات الإدارية من التعقيد رغم تطبيق الأنظمة الرقمية.					☐	☐	☐	☐	☐

البعد 3: المهارات الرقمية

العبارة	أوافق بشدة	أوافق	محايد	لا أوافق بشدة
يملك أعضاء هيئة التدريس المهارات التقنية اللازمة لاستخدام الأنظمة التعليمية الإلكترونية.	☐	☐	☐	☐
توفر الكلية برامج تدريبية مستمرة تُعزز القدرات الرقمية لدى العاملين.	☐	☐	☐	☐
أستطيع توظيف الأدوات الرقمية في تحسين التفاعل داخل المحاضرة.	☐	☐	☐	☐
أواجه صعوبة في التعامل مع الأنظمة الرقمية المستخدمة في العملية التعليمية.	☐	☐	☐	☐

ثانيًا: القيادة التحويلية (المتغير الوسيط)

الدافعية الإلهامية

العبارة	أوافق	أوافق	محايد	لا	لا أوافق
	بشدة				بشدة
يحفز القادة العاملين نحو تحقيق رؤية مستقبلية مشتركة للتطوير.	☐	☐	☐	☐	☐
يستخدم القادة أساليب تشجيعية ترفع مستوى الالتزام والتحفز.	☐	☐	☐	☐	☐
يربط القادة بين جهود العاملين وأثرها الإيجابي على جودة التعليم.	☐	☐	☐	☐	☐
نادرًا ما أشعر بوجود دافع معنوي يُلهم العاملين نحو التطوير.	☐	☐	☐	☐	☐

التأثير المثالي

العبارة	أوافق	أوافق	محايد	لا	لا أوافق
	بشدة			أوافق	بشدة
يشكل القادة قدوة أخلاقية ومهنية داخل الكلية.	☐	☐	☐	☐	☐
يلتزم القادة بالقيم التي يطالبون الآخريين بتطبيقها.	☐	☐	☐	☐	☐
يتمتع القادة بقدرة على بناء الثقة والاحترام بين العاملين.	☐	☐	☐	☐	☐
سلوك القادة لا يعكس الشعارات التي يعلنونها.	☐	☐	☐	☐	☐

الاعتبارات الفردية

العبارة	أوافق	أوافق	محايد	لا	لا أوافق
	بشدة			أوافق	بشدة
يراعي القادة الفروق الفردية بين العاملين	☐	☐	☐	☐	☐

واحتياجاتهم المهنية.					
☐	☐	☐	☐	☐	يقدم القادة توجيهًا ودعمًا مهنيًا يساعد على النمو الوظيفي.
☐	☐	☐	☐	☐	يشرك القادة العاملين في اتخاذ القرارات التطويرية.
☐	☐	☐	☐	☐	لا يأخذ القادة آراء العاملين بعين الاعتبار عند التخطيط للتطوير.

المحور الثالث : الأداء التعليمي

العبارة					لا	لا	أوافق	أوافق	أوافق
بشدة					أوافق	أوافق	أوافق	أوافق	بشدة
أولاً: جودة الإدارة	توفر إدارة الكلية بيئة تنظيمية تدعم تحقيق أهداف العملية التعليمية.				☐	☐	☐	☐	☐
	تنتهج الإدارة سياسات واضحة وشفافة في إدارة العملية الأكاديمية.				☐	☐	☐	☐	☐
	تعمل الإدارة على توفير الموارد المادية				☐	☐	☐	☐	☐

					والتقنية اللازمة لدعم التعليم.	
☐	☐	☐	☐	☐	ضعف التنسيق الإداري يؤثر سلبًا على جودة التعليم في الكلية.	
☐	☐	☐	☐	☐	يملك أعضاء هيئة التدريس الخبرة العلمية والمهارات التدريسية المطلوبة.	ثانيًا: جودة الموظفين (أعضاء هيئة التدريس)
☐	☐	☐	☐	☐	يستخدم أعضاء هيئة التدريس أساليب تدريس متنوعة تعزز تفاعل الطلبة.	
☐	☐	☐	☐	☐	يقدم أعضاء هيئة التدريس تغذية راجعة بناءة تساهم في تحسين تعلم الطلبة.	
☐	☐	☐	☐	☐	لا يحرص بعض أعضاء هيئة التدريس على تطوير أساليبهم التدريسية.	
						ثالثًا: التحسين المستمر
☐	☐	☐	☐	☐	تعمل الكلية على مراجعة وتطوير البرامج والمقررات بشكل دوري.	
☐	☐	☐	☐	☐	تشجع الكلية تبني المبادرات الابتكارية لتحسين جودة التعليم.	

Date: 17 / 04 / 2024

التاريخ: 08 / شوال / 1445هـ

سعادة الدكتور/ صادق بن علي بن مبارك الشويخات "حفظه الله"
سعادة الدكتورة/ هيا بنت إبراهيم بن عبد الرحمن ال تويم "حفظها الله"
سعادة الدكتورة/ سارة سعد الدوسري "حفظها الله"

كلية الإدارة - جامعة ميدأوشن - الفجيرة - دولة الإمارات العربية المتحدة

السلام عليكم ورحمة الله وبركاته

الموضوع / قبول بحث للنشر

تهديكم هيئة تحرير مجلة العلوم الاقتصادية والادارية والقانونية أطيب التحيات،
وتود إبلاغكم بقبول نشر بحثكم المقدم بعنوان:

تحليل استراتيجي لإدارة الموارد البشرية في عملها التعزيزي للأداء
التنظيمي بقطاع الاتصالات - المملكة العربية السعودية

حيث تم التحكيم حسب الأصول، وسيحمل البحث معرف الوثيقة الرقمي:

DOI: 10.26389/AJSRP.S020324

وسيتم نشره في 30 سبتمبر 2024 بمجلة العلوم الاقتصادية والادارية والقانونية
وهي مجلة علمية محكمة شهرية تصدر عن المؤسسة العربية للعلوم ونشر الأبحاث/ المركز
القومي للبحوث بدولة فلسطين.

وتقبلوا سعادتكم وافر التحية والتقدير،

رئيس التحرير

أ.د. محمد المعتز المجتبى إبراهيم



مجلة العلوم الاقتصادية والادارية والقانونية
ISSN:2522-3372
e-ISSN:2522-3372
ISBN: 2015-499

<https://journals.ajsrp.com/index.php/jeals>

Strategic analysis of human resources management in its work to enhance organizational performance in the telecommunications sector, Kingdom of Saudi Arabia

Dr. Sadiq Ali Al-Shuwaikhat^{*}, Dr. Haya Ibrahim Al Tuwaym¹, Dr. Sara Saad Al-Dawsari¹

¹ College of Management | Midocean University | UAE

Received:

02/03/2024

Revised:

10/03/2024

Accepted:

03/04/2024

Published:

30/09/2024

* Corresponding author:

sadiq.alshuwikhat@gmail.com

Citation: Al-Shuwaikhat,

S. A., Al Tuwaym, H. I., & Al-Dawsari, S. S. (2024).

Strategic analysis of human resources management in its work to enhance organizational performance in the telecommunications sector, Kingdom of Saudi Arabia. *Journal of Economic, Administrative and Legal Sciences*, 8(11), 91 – 103.

<https://doi.org/10.26389/AJSRP.S020324>

2024 © AISRP • Arab Institute of Sciences & Research Publishing (AISRP), Palestine, all rights reserved.

• Open Access



This article is an open access article distributed under the terms and conditions of the Creative Commons Attribution (CC BY-NC) license

Abstract: Human resources management strategies are among the basics for achieving the goals of any company. Therefore, this research aimed to track and analyze the strategies and vision of human resources management for organizations in the Kingdom, addressing all aspects of recruitment and development for employees, from the recruitment processes themselves to the control of employment contracts, and in view of the ongoing challenges in the internal environments. It has become necessary for external and external organizations in the Kingdom to adopt modern methods. Therefore, this research analyzed resource management strategies to enhance organizational performance, and this is through the descriptive analytical approach to determine the main community features of the research, as the sample population included all workers in telecommunications sector companies in the Kingdom. data for the study. A questionnaire was distributed among the samples through social media to employees of telecommunications companies in the Kingdom, who numbered (220). The study reached a set of results, including: the presence of a high level of organizational performance in companies. The telecommunications sector in the Kingdom by members of the study sample, where the arithmetic mean value was 3.964 with a standard deviation of 0.888.

It was found that the greater the level of application of recruitment and recruitment strategies by 1%, the greater the level of organizational performance. In the telecommunications sector companies in the Kingdom of Saudi Arabia, it amounted to 1.637%, which demonstrates the validity of the first sub-hypothesis of the study.

Keywords: Human Resource Management, Management Strategies, Organizational Performance.

تحليل استراتيجي لإدارة الموارد البشرية في عملها التعزيزي للأداء التنظيمي بقطاع الاتصالات المملكة العربية السعودية

الدكتور / صادق بن علي الشويخات^{1*}، الدكتورة / هيا بنت إبراهيم ال تويم¹، الدكتورة / سارة بنت سعد الدوسري¹

كلية الإدارة | جامعة ميدوشن | الإمارات العربية المتحدة

المستخلص: إن استراتيجيات إدارة الموارد البشرية من الأساسيات لتحقيق أهداف أي شركة، لهذا لقد هدف هذا البحث لتتبع وتحليل استراتيجيات ورؤية إدارة الموارد البشرية للمنظمات بالمملكة ، متناولة جميع جوانب التوظيف والتطوير للموظفين، بداية من عمليات التوظيف ذاتها حتى التحكم بعقود العمل، وبالنظر للتحديات المستمرة في البيئات الداخلية والخارجية للمنظمات بالمملكة أصبح من الضروري تبني أساليب حديثة، لهذا قد قام هذا البحث تحليل استراتيجيات إدارة الموارد لتعزيز الأداء التنظيمي، وهذا من خلال المنهج الوصفي التحليلي لتحديد معالم المجتمع الرئيسية للبحث، حيث كان مجتمع العينة شامل جميع العاملين في شركات قطاع الاتصالات ، حيث استخدم أسلوب العينات العشوائية البسيطة للحصول على بيانات الدراسة، وقد تم توزيع استبانة على العينات من خلال وسائل التواصل الاجتماعي على العاملين بشركات الاتصالات بالمملكة والتي بلغ عددهم (220)، وقد توصلت الدراسة لمجموعة من النتائج منها: وجود مستوى مرتفع من الأداء التنظيمي في شركات قطاع الاتصالات بالمملكة من جانب أفراد عينة الدراسة حيث بلغت قيمة المتوسط الحسابي 3.964 بانحراف معياري 0.888. وجود علاقة ارتباط طردية قوية ذات دلالة إحصائية بين إستراتيجيات الاستقطاب والتعيين على الأداء التنظيمي ووجود أثر طردي ذي دلالة إحصائية إستراتيجيات الاستقطاب والتعيين على الأداء التنظيمي في شركات قطاع الاتصالات بالمملكة العربية السعودية وتبين أن كلما زاد مستوى تطبيق إستراتيجيات الاستقطاب والتعيين بمقدار 1 % ازداد مستوى الأداء التنظيمي في شركات قطاع الاتصالات بالمملكة العربية السعودية بمقدار 1.637 % وهو ما يوضح صحة الفرض الفرعي الأول للدراسة.

الكلمات المفتاحية: إدارة الموارد البشرية- استراتيجيات الإدارة- الأداء التنظيمي.

المقدمة:

تعتبر الاستراتيجيات للإدارة التابعة للموارد من جانبها البشري أساسية في الوصول لأهداف الشركات، حيث أنها تتبع رؤية كاملة للمنظمة، فنجد أن هذا المجال يتعامل مع جميع جوانب الوظائف وعوامل التطوير للعاملين، بدءاً من عملية التوظيف وصولاً إلى التحكم في عقود العمل. ونظراً للتحديات وأشكال التغيير السريع بيئة المنظمات الداخلي منها والخارجي، أصبح من الضروري على المنظمات أن يتبنوا طرق حديثة يتعاملون بها مع هذه التحولات. (الجرجري، 2006، 65)

وتفرض الظروف المتغيرة على شركات الاتصال الضرورة الإلزامية للاعتماد استراتيجيات تدعم التكيف والابتكار في هذا المجال الإداري موضوع البحث، والتقييم قدرة المنظمة على تعاملها مع هذه التحديات (Noe et al، 2006، 28)، يظهر أهمية دراسة الأداء التنظيمي وتحليل الأساليب والمؤشرات التي يمكن الاعتماد عليها لتعزيز الأداء ورفع مستوى الفاعلية في مختلف الجوانب. وتتناول هذه الدراسة الواقع الراهن لهذه الاستراتيجيات الإدارية للموارد المتعلقة بالجانب البشري لتعمل على تعزيز الأداء الوظيفي للشركة، حيث يتعمق البحث في تحليل الأساليب المعاصرة والمستجدات التي تعمل على التبني لها لضمان سبل التكيف الفاعلة مع هذه التحولات في بيئات العمل والتحديات الداخلية (ديسلر، 2009، 39)، ويسعى البحث أيضاً التعرف على العوامل التي لها تأثير في تحسين الأداء التنظيمي وتقديم توصيات تعزز مستوى الكفاءة والاستدامة في سياق المنظمة المتنوع والمتطور.

مشكلة البحث:

يعتبر القصور المعرفي والإدراكي حول التأثيرات الاستراتيجية لإدارة الموارد كأداة في يد الإدارة العليا لتحقيق أهداف الشركة في المملكة العربية، وتعزيز أدائها مشكلة رئيسية. لذلك، فيركز البحث على استعراض وتحليل بعض التساؤلات المحورية المرتبطة بهذه المشكلة:

- 1- هل هذه الاستراتيجيات متناسبة مع هيكل المنظمة وأهدافها بشكل مناسب؟
- 2- هل يتم تقييم أداء الموظفين بشكل دوري ومنهجي؟
- 3- هل هناك برامج فعالة لتطوير وتعزيز مهارات الموظفين؟

أهمية البحث:

تضح في عناصره التي يقوم بدراستها، حيث يتسم البحث بالفردية في توجيه الضوء نحو متغيرات يعاني التفاتها من قلة البحوث والتحليلات التطبيقية في سياق قطاع الاتصالات، يعزى الجدوى لهذا البحث إلى قدرته على ربط هذه المتغيرات في إطار بحث واحد داخل هذه المنظمات، حيث يقدم تحليلاً شاملاً ومتكاملاً يساهم في تقديم حلول للمشكلات الواضحة في شركات الاتصالات. من خلال توجيه البحث نحو قضايا قليلة الاهتمام والدراسات التطبيقية، يتيح البحث فرصة لاقتراح مجموعة من الحلول التي تلي احتياجات وتحديات هذه المنظمات. وبناءً على ذلك، يساهم البحث في سد الفجوات الحالية في صياغة استراتيجيات إدارة الموارد، ويساهم أيضاً في استغلال النتائج الرئيسية لتحسين الأداء التنظيمي. ويتميز البحث بأسلوبه المتقدم الذي يلبي الاحتياجات المحلية والعالمية، حيث يسعى إلى توظيف مؤشرات ومقاييس عالمية مع التوجهات العالمية.

أهداف البحث:

1. تحليل تفصيلي للتكتيكات السياسية المستخدمة في إدارة الموارد بقطاع الاتصالات
2. فهم مدى تناغم استراتيجيات الإدارة مع أهداف وهيكل قطاع الاتصالات.
3. تقييم البرامج والممارسات التي تهدف إلى تحسين أداء الموظفين والتأثير على الأداء التنظيمي.
4. العمل على التحليل لأي من العوامل التي لا تأثير في تحسين الأداء العام لقطاع الاتصالات.
5. تحليل مدى تأثير كل متغير على الآخر والكيفية التكاملية فيما بينها لتحقيق أهداف شركات الاتصالات.
6. استخلاص استنتاجات شاملة استناداً إلى النتائج المتوقعة من التحليلات.

فرضيات البحث:

الفرض الرئيسي: يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($0.05\alpha \leq$) إستراتيجيات إدارة الموارد البشرية على الأداء التنظيمي في شركات قطاع الاتصالات بالمملكة العربية السعودية

الفرض الفرعي الأول: يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($0.05 \leq \alpha$) إستراتيجيات الاستقطاب والتعيين على الأداء التنظيمي في شركات قطاع الاتصالات بالمملكة العربية السعودية

الفرض الفرعي الثاني: يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($0.05 \leq \alpha$) إستراتيجيات تقييم الأداء على الأداء التنظيمي في شركات قطاع الاتصالات بالمملكة العربية السعودية

الفرض الفرعي الثالث: يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($0.05 \leq \alpha$) إستراتيجيات التدريب على الأداء التنظيمي في شركات قطاع الاتصالات بالمملكة العربية السعودية

الفرض الفرعي الرابع: يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($0.05 \leq \alpha$) إستراتيجيات التمكين على الأداء التنظيمي في شركات قطاع الاتصالات بالمملكة العربية السعودية

الجانب النظري

أولاً تعريف الإدارة الاستراتيجية:

تُعتبر الإدارة عملية متكاملة تهدف إلى تحقيق أهداف المنظمة على المدى البعيد من خلال رسم اتجاهاتها هادفة وتحديد غاياتها. فوفقاً لتعريف أنسوف (2018)، يتم تصوير المنظمة بناءً على التوقعات للعلاقة فيما بينها مع البيئة، مما يوجه العمليات التي لابد من تنفيذها على المدى البعيد. (Ansoff, 2018, p. 35)

من جهة أخرى، يشير تعريف سترايك Statik سيمبسون Simpson إلى أن الإدارة الاستراتيجية تشمل رسم الاتجاهات للمنظمات واختيار الاتجاه الاستراتيجي الملائم حتى تتحقق هذه الأهداف في ظل أي تحديات تواجه المنظمة سواء الداخلي منها أو الخارجي، يتبعها التنفيذ لكل استراتيجية والمتابعة لها والعمل على تقييم كل منها حتى يضمن التحقيق الأهداف الرئيسية التي وضعتها المنظمة. وفي إطار تعريف جوش وجوليك (1989)، تظهر الإدارة الاستراتيجية كخطة مترابطة وتشتمل على جميع الجوانب لتعمل على الربط مزايا استراتيجيات المنظمات مع التحديات البيئية بنوعها، يتم تصميم هذه الخطة حتى يضمن التحقيق للهدف الرئيسي عن طريق تنفيذها يتناسب مع هيكل واحتياجات المنظمة. (Jauch, Glueck, 1989, p. 12)

وبالمجمل، تتفق التعريفات المقدمة على أن الإدارة الاستراتيجية للموارد البشرية تمثل عملية شاملة وتكاملية، هدفها التحديات لرؤيا المستقبل للمنظمة والعمل على توجيه لجهودها للتحقق جميع أهدافها الاستراتيجية بشكل فعال.

ومن وظائف الإدارة الاستراتيجية:

- تحديد الغرض الرئيسي والفلسفة والأهداف بشكل عام، بالإضافة إلى صياغة صورة واضحة تعكس ظروف المنظمة وقدراتها ومواردها الداخلية.
- دراسة القوى وأي متغير بيئي له تأثير على المنظمات، سواء على البيئة المتصلة بها بنوعها أو التنافس.
- محاولة تحديد الخيارات المتاحة من خلال توافق موارد المنظمة مع الظروف البيئية.
- تخصيص الموارد بما يتناسب مع مهام المنظمة وهيكلها التنظيمية وأنظمة التحفيز، مع مراعاة الأبعاد المتعلقة بالأفراد والتكنولوجيا. (عز الدين، 2023، 15)
- تقييم فعالية العملية الاستراتيجية واستخدام المعلومات المرتدة لتحسين القرارات المستقبلية.

الأهمية الواردة لإدارة الاستراتيجيات البشرية لتحقيق هدف المنظمات:

إن هذه الإدارة تكتسب أهمية كبيرة في سياق تحقيق أهداف المنظمات للعمل على استمرارها في مواجهة التحديات والتغيرات. (حواش، 2005، ص 20)، إن هدف أي منظمة هو البقاء والاستمرار والنمو وتجنب أي حوادث قد تؤثر على أدائها، فأي حادث أو تغيير مهما كان صغيراً، فإنه يعتبر مفاجئاً عنيفاً. (زيدان، 2022، 32)

لذلك فإن امتلاك إدارة فاعلة وممتعة بتفكير استراتيجي يحقق لها أهدافها، فضلاً عن تحويل أي أزمات قد تتعرض إليها إلى فرصة لإطلاق القدرات الإبداعية التي تستثمر الأزمة كفرصة لإعادة صياغة الظروف وإيجاد الحلول السديدة، إن الإدارة الاستراتيجية تعزز تحقيق أهداف المنظمة بشكل فعال، وتمكن المنظمة من التكيف مع أي تغير يطرأ بشكل سريع في بيئات العمل الخارجية، كما تلعب دوراً هاماً في إدارة الأزمات وتحفيز الإبداع والابتكار داخل المنظمة، مما يعزز روح الفريق والتعاون. بشكل عام، يمثل الاستثمار في الإدارة الاستراتيجية للموارد البشرية أساساً أساسياً للمنظمات لضمان استدامتها والعمل على التحقق من النجاح المتلازم مع واقع بيئة العمل بما يطرأ عليها من تغيرات باستمرار. (الشعلان، 2002، ص 34)

تركيب عناصر الإدارات الاستراتيجية للموارد الجانب البشري:

تعمل هذه الإدارة لتحقيق غايات شركات الاتصالات بالملكة والأهداف العامة والخاصة لها والرؤية المستقبلية المتصل بها، وهذا من خلال الترجمة للاستراتيجيات العامة لها استراتيجيات أخرى مفصلة تختص بقضايا العاملين المتصلة بإدارة الموارد، ويتكامل هذا العمل من خلال بعض العناصر الأساسية، وهي: (هادف، 2015، ص22)

- تحديد الهدف الأساسي التي تسعى له الإدارة بقطاع الاتصالات حتى تحققها من خلال التفاعل مع عناصر المؤسسة البشري.
- تحديد الرؤية الخاصة بكيفية تطبيق وتحسين ممارسات موارد القطاع البشري.
- وضوح الأهداف الاستراتيجية والعمل على تحديدها في المجالات المتصلة بالتكوين والتشغيل العمليات التنموية والرعاية للجانب البشري.
- وضع خطط استراتيجية يتم بها التدبير لما تحتاج الشركة من موارد للعمل على سد الفجوات وهذا لضمان الوصول للأداء المستهدف في مجالات البشرية بالقطاع.
- تحديد المعايير التي يتم بها المتابعة ثم التقييم التي تستخدمها الإدارة للتأكد من التنفيذ لكل الاستراتيجيات الموضوعة وتحقيق الإنجازات المحددة. (العزري، 2023، 124)

بناء استراتيجية الموارد البشرية: إجراءات وخطوات أساسية:

في إطار ما تم من خلال إدارة الموارد لتحقيق كل هدف للقطاع وتحديد رؤيتها، تعتبر طرق البناء استراتيجيات الموارد البشرية مهمة حيوية. ولضمان نجاح هذه الاستراتيجية، يتخذ فريق إدارة الموارد الخطوات التالية: (F. R. and Shah, Athar, 2016, p. 68)

1. يسبق إقامة الاستراتيجيات التابعة للموارد بتحديد ثقافة المؤسسة والقيم الأساسية التي تشكل أساس تفاعلها. يتضمن ذلك فهم دوافع أصحاب القرار والإداريين الرئيسيين وتحديد دور المؤسسة في المجتمع.
2. يتم تحديد أهداف المنظمة وتحديد النتائج المستهدفة من خلال الاستراتيجية، مع ربط هذه الأهداف بعناصر الزمن لتقييم مدى تحقيقها.
3. الإجابة عن أسئلة حيوية، مثل كيفية تحقيق أهداف المنظمة؟ وما الذي لابد من العمل على التغيير له في الهيكل التنظيمي للقطاع ؟ تنتهي هذه الخطوة بصياغة خطة شاملة لتحديد السبل الهادفة التي تكون كمدخل يحقق هذه الأهداف (Thevenet, Maurice, 2014, p. 13)
4. المرحلة التنفيذية لها كجزء حيوي من الإدارة للاستراتيجيات، حيث تترجم الاستراتيجيات لمخططات مبرمجة تفصيلية تحدد الجوانب النشاطية التي لابد من تحقيقها، والتحديد لما هو لازم لها، وتحديد الجداول الزمنية لتحقيق الأهداف المحددة. تكون هذه الخطط والبرامج مرشداً للأداء، فيتم تحديد المعايير المقبولة والوقت المحدد لتحقيق الأهداف (F. R. and Shah, Athar, 2016, p. 69)

وتعتمد نجاح هذا التنفيذ للاستراتيجيات على سلامة وفاعلية التنظيم المكلف بتنفيذها. يتطلب الأمر أيضاً إعادة التنظيم والمراجعة الدورية لضمان كفاءة العمليات وتسهيل تدفق الأنشطة بشكل سلس. يُعْتَبَر تنفيذ الاستراتيجية تكاملاً للعمل الإداري، حيث يجسد الأداء الفعال للوظائف تحقيقاً فاعلاً للأهداف.

فيما يتعلق باستراتيجية الموارد المهيمنة بالجانب البشري للقطاع، فيكون التحقيق التنفيذي له ارتباطاً بدرجة المركزية والغير مركزية في أي من الوظائف التابعة لإدارة هذا المورد؛ في النمط المركزي، فنجد أن الإدارة تعمل على التحقيق للاستراتيجيات والإشراف على التزام القطاعات المختلفة. بينما في النمط اللامركزي، تكون كل وحدة لها مسؤوليات تعمل على التنفيذ لها بشكل جزئي داخل هذه الاستراتيجيات لموارد الجانب البشري. (جديلي، بن ساكتة، 2022)

ثانياً الأداء التنظيمي:

مفهوم الأداء التنظيمي:

في سياق العمل، يُعرّف الأداء بنتيجة الجهد المبذول في إتمام وظيفة أو نشاط. يُفهم الأداء أيضاً على أنه الإنجاز النهائي الذي يظهر نتائج العمل الفردي أو الجماعي. يعد الأداء مؤشراً مهماً لفاعلية الأفراد والفرق والمؤسسات، إذ يحدد بشكل مباشر قدرتهم على تحسين الخدمات أو تدهورها. (وسام، 2022، 102)

وُنظِر إلى الأداء كوسيلة لتقييم قدرات الأفراد وكذلك فعالية العمل الذي يقومون به. وبشكل الأداء معياراً لتقييم إتقان العمل ومهارات الأفراد، ويوفر رؤية حول كيفية تأثيرهم الإيجابي أو السلبي في هيكل الإدارة للمؤسسة. (ديسلر، 2007، ص 85).

العوامل الداعمة للأداء التنظيمي :

تُلقي العوامل التي تساهم في دعم الأداء التنظيمي أهمية بالغة، وهي:

1. يتعين على المنظمة تحديد المتطلبات من الموظفين لضمان أداء حيوي وفعال. يُحسن فهم الفرد لتوقعات المنظمة توجيهه جهوده بشكل أفضل.
2. يجب تمكين العاملين للعمل بشكل مستقل، دون الحاجة إلى تدخل مستمر أو دعم خارجي.
3. ينبغي على المديرين أن يقدموا الدعم للعاملين، سواء من خلال تبادل الخبرات والأفكار أو من خلال تقديم تجارب جديدة لتطوير المهارات وتعزيز التعلم.
4. يجب على المديرين تقديم التوجيه والتشجيع، وتقدير الأداء المتميز، مع التركيز على تحسين الأداء وتقديم توجيهات حول السلبيات. (العزري، 2023، 127)
5. يُعد اعتماد نهج إدارة الأهداف أسلوبًا مؤثرًا في تحسين الأداء، حيث يساهم في تحفيز الموظفين تحسين الرضا الوظيفي.

جودة الأداء التنظيمي:

تتطلب دراسة أفكار المنظمة وتصوراتها والأهداف المستهدفة مع الكوادر العاملة تكاملًا في التفكير. يجب أن تقوم المنظمة بضبط تصوراتها بشكل فعال، مع اعتبار آراء العاملين حول كيفية تحويل المبادئ والأهداف إلى نتائج ملموسة. يساهم هذا في توفير الوقت اللازم لتحقيق أداء متميز. يتعين على المديرين أن يحددوا أي مستوى من مستويات الأداء يكون ذا أهمية قصوى للمنظمة، ثم يبتكرون وسائل لجعل العاملين يدركون هذه المستويات وكيفية تحقيقها (هافارد، 2002، ص 22).

ملامح الأداء المتميز في المنظمة تتجسد فيما يلي (الشماع وحمود، 2002، ص 13):

1. نجاح المنظمة في تحقيق أهدافها يعكس كفاءتها وفعاليتها. يتعين على المنظمة السعي لاستمرار نشاطاتها بكفاءة عالية وبشكل فعال.
2. يُظهر الأداء المتميز للمنظمة في استثمار الموارد البشرية والمادية والمعلوماتية بشكل أمثل.
3. يظهر أن التغذية الراجعة تلعب دورًا كبيرًا في تحسين الأداء التنظيمي. فيمكن للتغذية الراجعة أن تحفز العاملين وتساهم في تحسين إنتاجيتهم. تعتمد فاعلية التغذية الراجعة على مصدرها ومتلقيها والرسالة التي تحملها. يتعين تعزيز التواصل المباشر وتوفير تغذية راجعة في الوقت المناسب لتحقيق تأثير إيجابي على الأداء وتمكين العاملين من التعديلات الملائمة.
- وتشير الدراسات، مثل دراسة مولر (2002)، إلى أن العمليات التدريبية والتحفيزية للموظفين وتزويدهم بمعرفة واضحة حول النتائج التي حققوها. يمكن أن يؤدي هذا إلى تحسين مستوى الأداء وتحقيق إنتاجية أعلى. فجورها يبرز وخاصةً إذا استمرت وتقدم في وقت محدد له قيمته، وتلقي التغذية الراجعة مسؤولية العاملين على التمتع بعملهم بذواتهم (ويتون وكامرون، 2001، 56).

تحسين الأداء المؤسسي من خلال الكفاءة المتميزة:

وتهدف الكفاءة إلى الوصول إلى الأهداف المنشودة داخل التنظيم بأقل كلفة ممكنة من خلال تحقيق أهدافه بأقل جهد وأسرع وقت. يعكس مفهوم الكفاءة أيضًا محاولة الحصول على أقصى قدر من المخرجات باستخدام أقل كمية من المدخلات، مما يعني عدم التبذير في استخدام الموارد (المولى، 2023، 645) يُعتبر العمل الداخلي للمنظمة محط اهتمام الكفاءة، حيث يتأثر هذا الأداء بنسبة المدخلات مقارنة بالمخرجات. وعندما تتمكن المنظمة من تحقيق مستوى معين من الإنتاج باستخدام موارد أقل من المنظمات الأخرى، يُصنف أداؤها بأنه أكثر كفاءة.

بالإضافة إلى ذلك، تتوقع الكفاءة عدم التبذير واستخدام الموارد بشكل صحيح. يُظهر هذا النهج الفعال في إدارة الموارد مساهمة إيجابية في تحقيق الأهداف الإنتاجية وتحسين الأداء العام للمنظمة. وبهذا يُبرز مفهوم الكفاءة أهميته في تعزيز الاستدامة وتحقيق الأهداف بفاعلية وكفاءة. (Coulter & Robbins، 2007، p 123)

تحقيق الفاعلية المؤسسية:

إن الأداء التنظيمي هو مفهوم أساسي يتطلب فهمًا شاملاً لتحقيق التميز في البيئة المؤسسية. يتعلق الأداء بالنتائج والفاعلية في تحقيق أهداف المنظمة على مستوى الفرد والجماعة والتنظيم بأكمله. يُعرف الأداء كمحصلة للنتائج المحققة لوظيفة ما أو نشاط معين، ويعكس بشكل عام قدرة المنظمة على استخدام وتنظيم مواردها لتحقيق أهدافها. (Daft، p 15) 2001. وإن تحقيق التميز يستند إلى تحديد أهداف واضحة وصياغة استراتيجيات فعالة لتحقيق هذه الأهداف. يتطلب الأداء التنظيمي تنظيم العمليات واستخدام مؤشرات الأداء بشكل دقيق لفحص تقدم المنظمة نحو تحقيق أهدافها.

وفي سياق الكفاءة، يعتبر فهم مفهوم الكفاءة أمراً حيوياً. الكفاءة ترتبط بتحسين استخدام الموارد المتاحة لتحقيق أقصى إنتاجية بأقل تكلفة وجهد. وفي هذا السياق، يكون تحقيق الكفاءة بمثابة مقياس قدرة المنظمة على الاستفادة القصوى من الموارد المتاحة لديها (شاكر وآخرون، 2000، ص 67)

وتأتي أهمية تحديد الأهداف التشغيلية والرسمية في سياق الأداء التنظيمي. يجب أن تكون الأهداف محددة مرتبطة برؤية المنظمة واستراتيجياتها لضمان التحكم والتفوق.

أثر الإدارة الإستراتيجية للموارد الجانب البشري على الأداءات التنظيمية:

تُسلط الأضواء على هذه العلاقة في مجموعة من الدراسات والأبحاث، حيث يسعى الباحثون إلى فهم وتوضيح طبيعة هذه العلاقة وكيف يمكن للمنظمات تحقيق التميز من خلال تناغم استراتيجيات الموارد البشرية مع أهداف الأداء التنظيمي.

مثلاً: نجد روبن ومولر Mueller (2003) يشير إلى أن التغيير الاستراتيجي يُعدّ حجر الأساس الذي يمكن للمنظمة من خلاله تحقيق الأداء التنظيمي المتميز. يعزى التأثير الإيجابي للتغيير الاستراتيجي إلى تحفيز التنوع والابتكار داخل المنظمة، مما يُسهم في تعزيز كفاءتها وفعاليتها. (Couler, 2007.p 35)

من ناحية أخرى، يُظهر البحث الذي قام به هيل (1992) أن التغييرات في البيئة الخارجية، مثل التكنولوجيا والتشريعات، تضطر المنظمات إلى إجراء تغييرات في هياكلها واستراتيجياتها. يتيح هذا التغيير للمنظمة تعزيز أدائها التنظيمي والتكيف مع متطلبات البيئة المتغيرة. (العزري، 2023، 132)

الدراسات الأدبية:

1. الدراسة: "التحليل الاستراتيجي- والموارد غير الملموسة- ودورها في تعزيز أداء المنظمات" (الكعبي، 2010).

ملخص الدراسة: تهدف هذه الدراسة إلى فحص مدى لتبني الكليات بالعراق لمفاهيم التحليل ، مع بيان الجوانب غير الملموسة للموارد، والتي تم استخدامها كحقل للتطبيق. وقد جمعت البيانات من خلال استبيان لاستقصاء التطبيقات والتحديات المواجهة لهذه الكليات في هذا السياق.

بينت الدراسة محدودية في الدراسات التي عملت على الموارد غير الملموسة، مما يبرز أهمية توسيع البحث حول هذا الموضوع. وفي سياق الكليات العراقية، كانت النتائج تبين تحديات تتمثل في سوء الخدمات المقدمة ونقص التدريب للعاملين، مما يؤثر على كفاءته ويتسبب في الأخطاء في العمل.

2. الدراسة: "ممارسات استراتيجيات- الموارد البشرية- ودورها في المرونة الاستراتيجية- في المصارف الإسلامية الفلسطينية" (زعتري، 2013).

ملخص الدراسة: كان الهدف منها تقييم وتحليل الدور المحوري للاستراتيجيات الموارد المتصلة بالجانب البشري في المصارف الإسلامية بفلسطين. تم جمع البيانات من عينة تتألف من 15 فرداً باستخدام استبانة. بينت الدراسة المتعلقة بالاستراتيجيات في الجانب البشري داخل هذه المصارف يعتبر مرتفع وله تأثير معنوي على المرونة الاستراتيجية. وعليه، تمت التوصية بضرورة تطوير آليات جديدة لتعزيز المرونة الاستراتيجية وتلبية احتياجات السوق الفلسطينية من هذه المصارف.

تعكس هذه الدراسة جهود الباحث في تحليل العلاقة بين الممارسات الاستراتيجية والمرونة لها في سياق المصارف الإسلامية بفلسطين، وبيان أهمية تحسين تلك الممارسات لتحقيق التكامل بين الموارد وأهداف المصارف.

3. الدراسة: "دور استراتيجيات إدارة الموارد البشرية في تطوير الأداء المؤسسي في المنظمات غير الحكومية في غزة" (الطهراوي، 2010).

ملخص الدراسة: إن هذه الدراسة هدفت إلى تشخيص دور استراتيجيات إدارة الموارد البشرية وتأثيرها للعمل على تطوير الأداء المؤسسي في محافظات غزة. وقد جمعت البيانات من المؤسسات ليس لها هدف للربح في غزة ، وبلغ عددها 117 منظمة، باستخدام استبانة، وقد توصلت الدراسة لأن استراتيجيات إدارة الموارد البشرية لها أثر موجب في تطوير الأداء المنظمي. وعلى ضوء هذه النتائج، تمت التوصية بضرورة إقامة وحدات متخصصة في إدارة الموارد لبناء استراتيجياتها بطريقة صحيحة.

تعقيب:

لقد قامت هذه الدراسات بتناول استراتيجيات الموارد بالدراسة لبيان مدى تأثيرها على أداء أي منظمة أو مؤسسة في القطاعات الربحية والغير ربحية منها بالإضافة للتعرف على مدى تناول الدراسات للجانب غير الملموس في إدارة الموارد في الجانب البشري وهذا للتوصل لمدى التعزيز لهذه الاستراتيجيات للإدارة وأثرها على الأداء المنظمي، فقد تناولت كل منها داب مختلف من الدراسة وإن اجتمعت جميعها على متغير واحد ولكن كل منها قام بالدراسة لها برؤية خاصة ومختلفة، فلم تتطابق أي منها مع بعضها وبالتالي بالنسبة

للبحث الحالي فقط اختلف في جانبه التطبيقي عن كل من هذه الدراسات الأخرى فتناول قطاع خاص آخر لم يتم التطرق له أو العمل عليه، وهذا للوصول لمدى تأثير هذه الاستراتيجيات على العاملين في قطاع الاتصالات.

الإطار التطبيقي

منهجية البحث:

إن المنهجية المستخدمة هي الوصفي والتحليلي لأنه يمكن من تحقيق كافة الأهداف المرجوة من البحث.

مجتمع الدراسة والعينة:

إن المجتمع الحالي للبحث يتكون من جماعات من العاملين في الشركات التابعة لقطاع الاتصالات بالسعودية وتم اللجوء لأسلوب العينات بشكل عشوائي بسيط للحصول على المعلومات المرجوة، وكان عدد العينة البحثية 220 فرداً.

الأساليب الإحصائية:

استخدم البحث البرنامج الإحصائي SPSS من خلال:

- معامل ألفا كرونباخ للعمل على حساب مستويات الثبات للأداة.
- معامل الارتباط بيرسون للعمل على تحديد مستويات الاتساق الداخلية للأداة وصدقها والوصول للعلاقة بين المتغيرات بالبحث.
- تم استخدام النسب والتكرارات للعمل على توصيف كل خاصية متعلقة بالعينة موضع البحث.
- استخدام وسط الحساب مع الانحراف للمعيار لبيان المستويات الاستجابة لكل فرد من العينة على الجمل بالأداة.
- المعادل الانحداري للخط المبسط لعمل قياس أثري للمتغيرات البحثية.

أدوات البحث:

تكونت استمارة الاستبيان من جانبين ، الأول منه للبيانات المتصلة بالأفراد، والثاني منه: شامل جميع محاور البحث لمحور استراتيجيات الموارد البشرية ويتضمن 4 أبعاد ويشتمل على 16 عبارة ومحور الأداء التنظيمي ويشتمل على 10 عبارات وتم استخدام مقياس ليكرت الخماسي

جدول (1) طريقة تصحيح مقياس ليكرت

التدرج	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة
الوزن	5	4	3	2	1
قيمة المتوسط الحسابي	4.20-5	3.4 – 4.19	2.60 – 3.39	1.80 – 2.59	1 – 1.79
مستوى درجة التأثير	مرتفع جداً	مرتفع	متوسط	منخفض	منخفض جداً

صدق أداة الدراسة:

المحور الأول: استراتيجيات إدارة الموارد البشرية

جدول (2) معاملات الارتباط عبارات المحور الأول

الفقرة	معامل الارتباط	الدالة الإحصائية	الفقرة	معامل الارتباط	الدالة الإحصائية
الاستقطاب والتعيين			تقييم الأداء		
1	0.878**	0.000	1	0.858**	0.000
2	0.745**	0.000	2	0.890**	0.000
3	0.865**	0.000	3	0.834**	0.000
4	0.884**	0.000	4	0.870**	0.000
التدريب			التمكين		
1	0.951**	0.000	1	0.879**	0.000
2	0.876**	0.000	2	0.903**	0.000
3	0.913**	0.000	3	0.896**	0.000
4	0.831**	0.000	4	0.700**	0.000

ويتبين القيم المعاملاتية للارتباط في بيرسون في درجات الجمل من المحور الأول والدرجة الكلية للمحور كانت دالة في الجانب الإحصائي عند (0.01) مما يوضح صدق جمل المحور الأول للاستبيان فهو دليل على صلاحيته للتطبيق ليحقق الهدف.

المحور الثاني: الأداء التنظيمي

جدول (3) معاملات الارتباط عبارات المحور الثاني

الفقرة	معامل الارتباط	الدالة الإحصائية	الفقرة	معامل الارتباط	الدالة الإحصائية
1	0.868**	0.000	6	0.730**	0.000
2	0.844**	0.000	7	0.759**	0.000
3	0.890**	0.000	8	0.798**	0.000
4	0.853**	0.000	9	0.841**	0.000
5	0.810**	0.000	10	0.811**	0.000

ويتبين القيم المعاملاتية للارتباط في بيرسون في درجات الجمل من المحور الثاني والدرجة الكاملة للمحور كانت دالة في الجانب الإحصائي عند (0.01) مما يوضح صدق جمل المحور الثاني للأداة فهو دليل على كونه يصلح لأن يطبق ويحقق هدفه.

النتائج للأداة:

جدول (4) نتائج ثبات أداة الدراسة

المحور	تعدد الفقرات	قيمة ألفا كرونباخ
استراتيجيات إدارة الموارد البشرية	16	0.975
الأداء التنظيمي	10	0.818
إجمالي استمارة الاستبيان	26	0.966

يتبين إن قيمة ألفا كرونباخ لكافة محاور أداة الدراسة أكبر من 0.70 وبالتالي يتضح أن الأداة البحثية لها درجة مرتفعة من ثباتها وتعتبر كافية لأن تحقق غرضها.

خصائص عينة الدراسة

- 1- الجنس: تبين إن 142 فرداً كانوا من الذكور بنسبة 64.5 % و 78 فرداً من الإناث بنسبة 35.5 %
- 2- العمر: تبين إن 75 فرداً عمرهم أقل من 30 سنة بنسبة 34.1 % و 65 فرداً عمرهم من 30 سنة إلى أقل من 40 سنة بنسبة 29.1 % و 60 فرداً عمرهم من 40 سنة إلى أقل من 50 سنة بنسبة 27.3 % و 20 فرداً أعمارهم 50 سنة فأكثر بنسبة 9.1 %
- 3- المؤهل العلمي: تبين إن 40 فرداً مؤهلهم متوسط بنسبة 18.2 % و 120 فرداً مؤهلهم بكالوريوس بنسبة 54.5 % و 60 فرداً مؤهلهم دراسات عليا بنسبة 27.3 %
- 4- المسعى الوظيفي: تبين أن 45 فرداً من المديرين بنسبة 20.5 % و 65 فرداً من رؤساء الأقسام بنسبة 29.5 % و 110 فرداً من الموظفين بنسبة 50 %
- 5- سنين الخبرات للوظائف: تبين أن 34 خيرايم العملية اقل من 5 سنوات بنسبة 15.5 % و 90 فرداً خيرايم العملية من 5 سنوات إلى أقل من 10 سنوات بنسبة 40.9 % و 78 فرداً خيرايم العملية من 10 سنوات إلى أقل من 15 سنة بنسبة 35.5 % و 18 فرداً خيرايم العملية 15 سنة فأكثر بنسبة 8.2 %

جدول (5) التوزيع للعينة وفقاً للخصائص الشخصية

الخصائص	الفئات	العدد	النسبة %
الجنس	ذكر	142	64.5
	أنثى	78	35.5
السن	أقل من 30 سنة	75	34.1
	من 30 سنة إلى أقل من 40 سنة	65	29.5
	من 40 سنة إلى أقل من 50 سنة	60	27.3
	50 سنة فأكثر	20	9.1

الخصائص	الفئات	العدد	النسبة %
مؤهلات الدراسة	متوسط	40	18.2
	بكالوريوس	120	54.5
	دراسات عليا	60	27.3
الاسم الوظيفية	مدير	45	20.5
	رئيس قسم	65	29.5
	موظف	110	50.0
عدد سنين الخبرات الوظيفية	أقل من 5 سنوات	34	15.5
	من 5 سنوات إلى أقل من 10 سنوات	90	40.9
	من 10 سنوات إلى أقل من 15 سنة	78	35.5
	15 سنة فأكثر	18	8.2

تحليل استمارة الاستبيان

المحور الأول: استراتيجيات إدارة الموارد البشرية

جدول (6) جمل الاستقطاب والتعيين

مستوى الموافقة	الترتيب	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	جمل
مرتفع	1	0.778	4.182	يتم استقطاب من يعملون على أسس الاحتياج الفعلي للجانب البشري للموارد
مرتفع	2	0.870	4.136	يستند استقطاب وتعيين العاملين من خلال معايير واضحة.
مرتفع	4	0.835	3.818	تتوافق سياسات الاستقطاب والتعيين مع أهداف الشركة
مرتفع	3	0.870	3.864	إجراءات الاستقطاب والتعيين واضحة ومحددة بدقة.

تم ترتيب جمل استراتيجيات استقطابات التعيين من حيث قيمة المتوسط الحسابي وتبين أن (العبارة الأولى) الأهم بقيمة 4.185 وانحراف معياري 0.778 وبدرجة للموافقة كبيرة بينما (العبارة الثالثة) (الأقل بقيمة 3.818 وانحراف معياري 0.835 وبدرجة للموافقة كبيرة وعند دراسة جمل استراتيجية الاستقطاب والتعيين تبين أن جميع الجمل لها مستويات عالية فيبين هذا أن هناك ارتفاع عند تطبيق استراتيجية الاستقطاب والتعيين في قطاع الاتصالات بالسعودية بمتوسط حساب 4.000 بانحراف معيار 0.839

جدول (7) على جمل تقييم الأداء

مستوى الموافقة	الترتيب	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	جمل
مرتفع	2	0.951	3.909	تعمل إدارة الموارد البشرية على وضع معايير محددة وواضحة في تقييم الأداء
مرتفع	3	0.864	3.727	تقوم الإدارة بتنفيذ معايير تقييم الأداء بشفافية على جميع العاملين
مرتفع	4	0.764	3.682	تهتم إدارة الموارد البشرية بإبلاغ العاملين بكافة حقوقهن وواجبات ومسؤوليات وظائفهم
مرتفع	1	0.707	4.045	تهتم إدارة الموارد البشرية بتنفيذ اللوائح والقوانين على كافة العاملين دون أي استثناءات

تم ترتيب جمل استراتيجية تقييم الأداء من جانب قيمة المتوسط الحسابي وتبين أن (العبارة الثانية) الأهم بقيمة 4.045 وانحراف معياري 0.707 وبدرجة موافق كبيرة بينما (العبارة الثالثة) (الأقل بقيمة 3.682 وانحراف معياري 0.764 بدرجة موافق كبيرة وعند دراسة جمل استراتيجية تقييم الأداء تبين أن جميع الجمل في مستويات عالية فيبين هذا مستوى مرتفع من التطبيق للاستراتيجيات وتقييم الأداء في قطاع الاتصالات بالسعودية بمتوسط حسابي 3.841 بانحراف معياري 0.822

جدول (8) جمل التدريب

مستوى الموافقة	الترتيب	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	الجمل
مرتفع	1	0.758	3.864	الإدارة مهتمة بالتوفير بالحقب التدريبية اللازمة للعاملين
مرتفع	1	0.758	3.864	يتحدد دورات تدريبية من خلال الاحتياج الفعلي لكل عامل.
مرتفع	2	0.816	3.864	التشجيع الإداري باشتراك الموظفين للتدريب على البرامج المستحدثة والمنح والمكافآت.
مرتفع	3	0.851	3.773	تعطي الإدارة للموظفين كافة الطرق المساهمة في الزيادة للخبرات.

رتبت جمل الاستراتيجيات للتدريب من جانب قيمة المتوسط الحسابي تبين أن (العبارتين الأولى والثانية) الأهم بقيمة 3.864 وانحراف معياري 0.758 وبدرجة موافق كبيرة بينما (العبرة الرابعة) الأقل بقيمة 3.773 وانحراف معياري 0.851 وهو ذا درجة عالية، وفي الدراسة لجمل استراتيجية التدريب يتضح ارتفاع مستويات الموافقة فيبين وجود مستوى مرتفع من تطبيق استراتيجية التدريب في قطاع الاتصالات بالسعودية بمتوسط حسابي 3.841 بانحراف معياري 0.796

جدول (9) جمل التمكين

مستوى الموافقة	الترتيب	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	الجمل
مرتفع	1	0.826	3.955	إن الإدارة لها اهتمام بأن تعطي للفرق العاملة صلاحيات عالية في عمليات التخطيط والتنفيذية كذلك لكل مهمة يتم تكليفهم بها.
مرتفع	1	0.826	3.955	تهتم الموارد بان توفر مناخ بيئي سليم حتى يكون هناك سبل تعاون بين الموظفين في أداء المهام
مرتفع	2	0.794	3.909	تهتم إدارة الموارد البشرية بإعطاء مفاوضات كافية لكل عامل تعطيه سلطة تساعد على أن ينجز عمله.
مرتفع	3	0.999	3.773	تهتم إدارة الموارد البشرية بمنح العاملين مرونة متناسبة للتصرف في أداء المهام المكلفين بها

رتب الجمل للاستراتيجيات في التمكين من اتجاه قيمة المتوسط الحسابي تبين أن (العبارتين الأولى والثانية) الأهم بقيمة 3.955 وانحراف معياري 0.826 بدرجة موافق عالية بينما (العبرة الرابعة) الأقل بقيمة 3.773 وانحراف معياري 0.999 وبدرجة موافق مرتفعة وعند دراسة جمل استراتيجية تمكين يتضح انها جميعاً لها مستويات متوافقة عالية، فيتضح وجود مستوى مرتفع من تطبيق الاستراتيجية في قطاع الاتصالات بالسعودية بمتوسط حساب 3.898 بانحراف معياري 0.861 مما سبق تبين وجود مستوى مرتفع من تطبيق استراتيجيات إدارة الموارد في قطاع الاتصالات بالسعودية، بمتوسط حساب 3.895 بانحراف للمعيار 0.829

المحور الثاني: استراتيجيات الأداء التنظيمي

جدول (9) جمل الأداء التنظيمي

مستوى الموافقة	الترتيب	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	الجمل
مرتفع جدا	1	0.493	4.591	للشركة اهتمام بتقديم كافة الخدمات التي تعمل على تلبية كل احتياج المواطنين بأعلى مستوى للجودة.
مرتفع	6	0.930	3.955	تهتم الشركة بإدخال تعديلات مستمرة ومتجددة على أنشطتها وبرامجها
مرتفع	4	0.826	4.045	تعمل الشركة على توسعات في نطاقات الخدمات والأنشطة التي تقوم بتقديمها
مرتفع	7	0.970	3.864	تحرص الشركة على تحسين التكنولوجيا المستخدمة في تقديم الأنشطة والبرامج والفعاليات
مرتفع جدا	2	0.499	4.455	تعمل على استخدام نظم إدارة لها مرونة تحقق سرعة كبيرة في الاستجابة

مستوى الموافقة	الترتيب	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	الجملة
				للتغيرات في احتياجات المواطنين وذوقهم.
مرتفع جدا	3	0.493	4.409	تعمل الشركة بصفة مستمرة على تقديم خدمات وبرامج وأنشطة جديدة
مرتفع	10	1.374	3.409	تهتم الشركة بتقديم كافة أشكال الخدمات والبرامج والفعاليات التي تحقق أعلى معدلات من الرضا لدى المواطنين
مرتفع	5	0.826	3.955	تعمل المنظمات على تحقيق أكثر استغلالاً ممكن للموارد بشكلها البشري والفني والتكنولوجي الموجود.
مرتفع	9	1.305	3.409	تهتم الشركة بأن تكون أنشطتها وخدماتها متناسبة مع كافة الأذواق والآراء لدى المواطنين
مرتفع	8	1.160	3.545	تهتم الشركة بمواكبة التغيير والتطور التكنولوجي العالمي في الخدمات المقدمة لعملائها

رتبت جمل الأداء التنظيمي من جانب قيمة المتوسط الحسابي تبين أن (العبارة الأولى) الأهم بقيمة 4.591 وانحراف معياري 0.493 لدرجة الموافقة عالية، وكانت عبارة) العبارة السابعة (الأقل بقيمة 3.409 وانحراف معياري 1.374 بدرجة موافق مرتفعة وعند نقطة عبارات الأداء التنظيمي يتضح أن ثلاث عبارات لهم مستويات على علامة موافق عالي بشكل كبير وسبع عبارات في مستوى موافق عالي مما يبين أنه توجد مستويات عالية من الأداء التنظيمي في قطاع الاتصالات السعودية بمتوسط حسابي 3.964 وانحراف معياري 0.888

الاختبار فروض البحثية:

الفرض الرئيسي: هناك دلالة لها إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) إستراتيجيات إدارة الموارد البشرية على الأداء التنظيمي في قطاع الاتصالات بالمملكة العربية السعودية

جدول (10) تأثير الاستراتيجيات لإدارة الموارد على الأداء التنظيمي

P-VALUE	R	R ²	F	t	b
0.000	0.903	0.815	960.048**	30.985**	0.461

هناك علاقة لها ارتباط طردي قوي دال احصائياً بين إستراتيجيات إدارة الموارد البشرية على الأداء التنظيمي عند 0.05 ويتبين وجود أثر طردي دال إحصائياً إستراتيجيات إدارة الموارد البشرية على الأداء التنظيمي عند 0.05 واتضح أن (إستراتيجيات إدارة الموارد البشرية) يفسر 81.5 % من التغيرات التي تحدث في (الأداء التنظيمي) وتبين أن كلما زاد تطبيق إستراتيجيات إدارة الموارد البشرية بمقدار 1 % ازداد الأداء التنظيمي بمقدار 0.461 % وهو ما يبين أمن الفرض الرئيسي صحيح.

الفرض الفرعي الأول: هناك أثر له دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) في الاستراتيجيات المتعلقة بعملية استقطاب وتوظيف العاملين على الأداء التنظيمي في شركات قطاع الاتصالات بالسعودية

جدول (11) تأثير استراتيجيات الاستقطاب والتعيين على الأداء التنظيمي

P-VALUE	R	R ²	F	t	b
0.000	0.832	0.692	490.966**	22.158	1.637

هناك علاقة لها ارتباط طردي قوي دال احصائياً بين إستراتيجيات الاستقطاب والتوظيف على الأداء التنظيمي عند 0.05 ويتبين وجود أثر طردي دال إحصائياً استراتيجيات الاستقطاب والتعيين على الأداء التنظيمي عند 0.05 واتضح إن (إستراتيجيات الاستقطاب والتعيين) يفسر 69.2 % من التغيرات التي تحدث في (الأداء التنظيمي) وتبين أن كلما زاد تطبيق إستراتيجيات الاستقطاب والتعيين بمقدار 1 % ازداد الأداء التنظيمي بمقدار 1.637 % وهو يبين أن الفرض الفرعي الأول صحيح.

الفرض الفرعي الثاني: يوجد دلالة لها أثر إحصائي عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) استراتيجيات تقييم الأداء على الأداء التنظيمي في شركات قطاع الاتصالات بالمملكة.

جدول (12) تأثير استراتيجيات تقييم الأداء على الأداء التنظيمي

P-VALUE	R	R ²	F	t	b
0.000	0.876	0.768	720.440**	26.841**	1.775

هناك علاقة لها ارتباط طردي قوي دال إحصائياً بين استراتيجيات تقييم الأداء على الأداء التنظيمي عند 0.05 ويتبين وجود أثر طردي دال إحصائياً استراتيجيات تقييم الأداء على الأداء التنظيمي عند 0.05 واتضح إن (استراتيجيات تقييم الأداء) يفسر 76.8 % من التغيرات التي تحدث في (الأداء التنظيمي) وتبين أن كلما زاد تطبيق إستراتيجيات تقييم الأداء بمقدار 1 % ازداد الأداء التنظيمي بمقدار 1.775 % وهو ما يبين أن الفرض الفرعي الثاني صحيح.

الفرض الفرعي الثالث: وجد أثر دلالة إحصائي عند مستوى الدلالة ($0.05\alpha \leq$) استراتيجيات التدريب على الأداء التنظيمي في شركات قطاع الاتصالات بالملكة العربية السعودية

جدول (13) تأثير استراتيجيات التدريب على الأداء التنظيمي

P-VALUE	R	R ²	F	t	b
0.000	0.874	0.764	703.983**	26.533**	1.696

هناك علاقة لها ارتباط طردي قوي دال إحصائياً بين إستراتيجيات التدريب على الأداء التنظيمي عند 0.05 ويتبين وجود أثر طردي دال إحصائياً استراتيجيات التدريب على الأداء التنظيمي عند 0.05 واتضح إن (إستراتيجيات التدريب) يفسر 76.4 % من التغيرات التي تحدث في (الأداء التنظيمي) وتبين أن كلما زاد تطبيق إستراتيجيات التدريب بمقدار 1 % ازداد الأداء التنظيمي بمقدار 1.696 % وهو ما يبين أن الفرض الفرعي الثالث صحيح.

الفرض الفرعي الرابع: هناك أثر له دلالة إحصائية مستوى الدلالة ($0.05\alpha \leq$) استراتيجيات التمكين على الأداء التنظيمي في شركات قطاع الاتصالات بالسعودية

جدول (14) تأثير استراتيجيات التمكين على الأداء التنظيمي

P-VALUE	R	R ²	F	t	b
0.000	0.872	0.760	691.117**	26.289**	1.650

تبين وجود علاقة ذات ارتباط طردي قوي دال إحصائياً بين إستراتيجيات التمكين على الأداء التنظيمي عند 0.05 ويتبين مع وجود الأثر بشكل طردي دال إحصائياً استراتيجيات التمكين على الأداء التنظيمي عند 0.05 واتضح إن (استراتيجيات التمكين) يفسر 76 % من التغيرات التي تحدث في (الأداء التنظيمي) وتبين أن كلما زاد تطبيق إستراتيجيات التمكين بمقدار 1 % ازداد الأداء التنظيمي في شركات قطاع الاتصالات بالملكة بمقدار 1.650 % وهو ما يبين أن الفرض الفرعي الرابع صحيح.

استنتاجات الدراسة

- وجود مستوى مرتفع من تطبيق الاستراتيجيات الاستقطابية لعمليات التوظيف، والتقييم الأدائي، وعمليات التدريب، والتمكين في قطاع الاتصالات بالملكة العربية السعودية وتختلف هذه النتيجة عن نتيجة دراسة (الكعي، 2010) التي أوضحت انخفاض مستوى التدريبات للموظفين.
- وجد مستويات مرتفعة من الأداء التنظيمي في قطاع الاتصالات بالسعودية حيث وصلت قيمة المتوسط الحسابي 3.964 بانحراف معياري 0.888
- وجود علاقات ارتباط بشكل طردي لها دلالة إحصائية بين إستراتيجيات إدارة الموارد البشرية على الأداء التنظيمي ووجود أثر طردي له دلالة إحصائية إستراتيجيات إدارة الموارد البشرية على الأداء التنظيمي وتبين أن كلما زاد تطبيق إستراتيجيات إدارة الموارد البشرية بمقدار 1 % ازداد الأداء التنظيمي في شركات قطاع الاتصالات بالملكة العربية السعودية بمقدار 0.461 % وهو ما يبين أن الفرض الرئيسي صحيح ، فنجد اتفاق بين النتيجة المبينة مع دراسة (زعتري، 2013) ومع نتيجة دراسة (الطهراوي، 2010).
- وجود علاقة لها ارتباط بشكل طردي عالي له دلالة إحصائية بين إستراتيجيات الاستقطاب والتعيين على الأداء التنظيمي ووجود أثر طردي ذي دلالة إحصائية استراتيجيات الاستقطاب والتعيين على الأداء التنظيمي وتبين أن كلما زاد تطبيق إستراتيجيات الاستقطاب والتعيين بمقدار 1 % ازداد الأداء التنظيمي في شركات قطاع الاتصالات بالملكة العربية السعودية بمقدار 1.637 % وهو ما يبين أن الفرض الفرعي الأول صحيح.
- وجود علاقة لها ارتباط بشكل طردي عالي له دلالة إحصائية بين إستراتيجيات تقييم الأداء على الأداء التنظيمي ووجود أثر طردي ذي دلالة إحصائية استراتيجيات تقييم الأداء على الأداء التنظيمي وتبين أن كلما زاد تطبيق إستراتيجيات تقييم الأداء بمقدار 1 % ازداد الأداء التنظيمي في قطاع الاتصالات بالملكة العربية السعودية بمقدار 1.775 % وهو ما يوضح صحة الفرض الفرعي الثاني للدراسة

- وجود علاقة لها ارتباط بشكل طردي عالي له دلالة إحصائية بين إستراتيجيات التدريب على الأداء التنظيمي ووجود أثر طردي ذي دلالة إحصائية إستراتيجيات التدريب على الأداء التنظيمي وتبين أن كلما زاد تطبيق إستراتيجيات التدريب بمقدار 1 % ازداد الأداء التنظيمي في قطاع الاتصالات بالمملكة العربية السعودية بمقدار 1.696 % وهو ما يوضح صحة الفرض الفرعي الثالث للدراسة
- وجود علاقة ارتباط طردية قوية لها دلالة إحصائية بين إستراتيجيات التمكين على الأداء التنظيمي ووجود أثر طردي ذي دلالة إحصائية إستراتيجيات التمكين على الأداء التنظيمي وتبين أن كلما زاد تطبيق إستراتيجيات التمكين بمقدار 1 % ازداد الأداء التنظيمي في شركات قطاع الاتصالات بالمملكة العربية السعودية بمقدار 1.650 % وهو ما يبين أن الفرض الفرعي الرابع صحيح.

التوصيات

- العمل على توفير لكل إمكانية متاحة لتحقيق المستوى المتميز للأداء التنظيمي وزيادة مستويات أداء العاملين في القطاع المؤسسي الاقتصادي منه والإنتاجي بالمملكة.
- لا بد من أن يقوم الباحثين على الاجراء لأبحاث مختلفة أخرى تستهدف الجانب التأثيري لهذه الاستراتيجيات للموارد في القسم البشري على عوامل مستويات الإنتاج للموظفين والأداء الإنتاجي للقطاعات والمؤسسات بالمملكة.

المراجع:

أولاً: مراجع العربية:

- بن ساكنة، مباركة. "استراتيجية إدارة الموارد البشرية ودورها في تحسين أداء المؤسسة الجزائرية- دراسة ميدانية بمديرية وحدة البريد"، وزارة التعليم العالي، تبسة. 2022.
- ديسلر، جاري، إدارة الموارد البشرية، تعريب سيد، أحمد عبد المتعال، وعبد المحسن عبد المحسن، دار المريح للنشر والتوزيع، القاهرة، 2009.
- زيدان، حسن، "العلاقة بين ممارسات إدارة الموارد البشرية والأداء التنظيمي من خلال التوسط لدوافع دور العمل: نموذج مفاهيمي"، مجلة العلوم الإنسانية: 25، 2022.
- الساعدي، "مؤيد يوسف نعمة التنظيمي والذاكرة التنظيمية وأثرهما في استراتيجيات إدارة الموارد البشرية: دراسة تشخيصية تحليلية في عينة من المنظمات الصحية"، رسالة دكتوراه، كلية الإدارة، الموصل، 2006.
- عبد علي، وسام. "تأثير استراتيجيات الترشيح التنظيمي في جودة الأداء المنظمي دراسة استطلاعية في شركة مصافي الجنوب قسم مصفى ذي قار". مجلة جامعة الأنبار للعلوم الاقتصادية والإدارية، 3(4)، 2022.
- عز الدين، مروة، "تقييم الأداء الاستراتيجي باستعمال بطاقة الأداء المتوازن دراسة تحليلية على شركة الكندي للفاحات البيطرية"، مجلة الدراسات المحاسبية، 18 (62) 2023.
- العزري، صالح محمد، "أثر استراتيجيات إدارة الموارد البشرية على الأداء الوظيفي: دراسة حالة (جامعة الشرقية في سلطنة عمان)"، مجلة الأندلس للعلوم الإنسانية والاجتماعية، 10(76)، 2023.
- المولى، شعيب، "تأثير الاستراتيجية الرقمية في الأداء التنظيمي دراسة لأراء عينة من العاملين في شركة أسيا سيل للاتصالات بنينوي"، مجلة الكوت للاتصالات والعلوم الإدارية: 15 (49)، 2023.
- هادف، حيزية. "استراتيجيات تكوين وتنمية الموارد البشرية كمدخل فعال في زيادة القدرة التنافسية للمنظمات الاقتصادية". بحث منشور في مجلة دراسات وأبحاث، (١٦) ٦، 2015.

ثانياً: المراجع الأجنبية:

- Athar, R. & Shah, F, "Impact of Training on Employee Performance (Banking Sector Karachi)". Journal- of- Business and Management, 2016, 17(11).
- H. Ansoff, Daniel Kipley, A.O., "Roxanne Helm-Stevens, Rick Ansoff Implanting Strategic Management", 3rd, Library of Congress, 2018..
- Robbins, S.P & Coulter, Management, (9th ed.), Pearson Prentice Hall, New Jersey, 2007.
- Tjahjadi, B., E., & Hariyati, H., "Does intellectual capital matter in performance management system-organizational performance relationship? Experience of higher education - institutions in Indonesia"-Journal of intellectual capital, 20(4), 533-554. n 2019.
- W. Glueck, L.R." Sources of research ideas among productive scholars", Academy of Management Journal. 1989.

Date: 17 / 04 / 2024

التاريخ: 08 / شوال / 1445هـ

سعادة الدكتور/ صادق بن علي بن مبارك الشويخات "حفظه الله"
سعادة الدكتورة/ هيا بنت إبراهيم بن عبد الرحمن ال تويم "حفظها الله"
سعادة الدكتورة/ سارة سعد الدوسري "حفظها الله"

كلية الإدارة - جامعة ميدأوشن - الفجيرة - دولة الإمارات العربية

المتحدة

السلام عليكم ورحمة الله وبركاته

الموضوع / قبول بحث للنشر

تهديكم هيئة تحرير مجلة العلوم الاقتصادية والادارية والقانونية أطيب التحيات،
وتود إبلاغكم بقبول نشر بحثكم المقدم بعنوان:

تحليل تأثير التنوع الإستراتيجي على أداء الشركات
في سوق التنافس العالمي

حيث تم التحكيم حسب الأصول، وسيحمل البحث معرف الوثيقة الرقمي:

DOI: 10.26389/AJSRP.S050324

وسيتم نشره في 30 أكتوبر 2024 بمجلة العلوم الاقتصادية والادارية والقانونية وهي مجلة
علمية محكمة شهرية تصدر عن المؤسسة العربية للعلوم ونشر الأبحاث/ المركز القومي
للبحوث بدولة فلسطين.

وتقبلوا سعادتكم وافر التحية والتقدير،

رئيس التحرير

أ.د. محمد المعتر المجتبى إبراهيم



AISRP
Arab Institute of Science and Research Publishing
المؤسسة العربية للعلوم ونشر الأبحاث

مجلة العلوم الاقتصادية والادارية والقانونية

ISSN:2522-3372

e-ISSN:2522-3372

ISBN: 2015-499

<https://journals.ajsrp.com/index.php/jeals>

Analysis of the impact of strategic diversification on corporate performance in the global competitive market

Dr. Sadiq Ali Mubarak Al-Shuwaikhat**, Dr. Haya Ibrahim Abdulrahman Al Tuwaym*, Dr. Sara Saad Al-Dawsari*

* College of Management | Midocean University | UAE

Received:

05/03/2024

Revised:

16/03/2024

Accepted:

23/04/2024

Published:

30/10/2024

* Corresponding author:

sadiq.alshuwaikhat@gmail.com

Citation: Al-Shuwaikhat,

S. A., Al-Tuwaym, H. I., &
Al-Dawsari, S. S. (2024).

Analysis of the impact of
strategic diversification on
corporate performance in
the global competitive
market. *Journal of
Economic, Administrative
and Legal Sciences*, 8(12),
49 – 65 .

<https://doi.org/10.26389/AJSRP.S050324>

2024 © AISRP • Arab

Institute of Sciences &
Research Publishing
(AISRP), Palestine, all
rights reserved.

• Open Access



This article is an open
access article distributed
under the terms and
conditions of the Creative
Commons Attribution (CC
BY-NC) [license](https://creativecommons.org/licenses/by-nc/4.0/)

Abstract: Strategic diversification is a cornerstone of corporate strategies in the Kingdom of Saudi Arabia (KSA) within the global competitive market. It involves developing diverse products and services, entering new markets, and investing in advanced technologies and innovations to expand the scope of business and improve performance. This research aims to shed light on the importance of strategic diversification as a key element in the strategies of global companies and to examine its potential impact on their performance in the context of global competition, which is a key factor for excellence and survival. The research explores the impact of this diversification on the capabilities of manufacturing companies in the KSA and identifies the impact of this relationship on their overall performance, analyzing strategic diversification to enhance innovation capabilities within them. It also examines the factors of diversification in light of the rapid transformations in the global market. The research adopted a descriptive analytical approach to examine the theoretical foundations related to the topic and to conduct a field study on a sample of (192) respondents. The electronic questionnaire was distributed to the sample to be answered, in addition to using a Likert scale. The statistical program SPSS was used to analyze the study data.

The research reached a set of results, including: There is a high level of application of strategic diversification in food industry companies in the KSA from the perspective of the sample individuals, as the arithmetic mean value reached 4.178 with a standard deviation of 0.745. There is a very high level of performance of food industry companies in the KSA in the global competitive market from the perspective of the sample individuals, as the arithmetic mean value reached 4.357 with a standard deviation of 0.626.

Keywords: Strategic diversification, global competition, Market competition, flexibility and adaptation, innovation.

تحليل تأثير التنوع الإستراتيجي على أداء الشركات في سوق التنافس العالمي

الدكتور / صادق علي مبارك الشويخات**، الدكتورة / هيا إبراهيم عبد الرحمن ال توييم*، الدكتورة / سارة

سعد الدوسري*

* كلية الإدارة | جامعة ميدوشن | الإمارات العربية المتحدة

المستخلص: يعد التنوع الاستراتيجي واحد من العناصر الأساسية التي يتشكل بها استراتيجيات الشركات في المملكة في سوق التنافس العالمي، فهو عبارة عن تطوير لمجموعات متنوعة من المنتجات والخدمات أو حتى الدخول في سوق جديدة واستثمار في التقنيات والابتكارات المستحدثة لتعزيز نطاق العمل والتحسين للأداء، فهذا البحث يهدف لإلقاء الضوء على أهمية التنوع الاستراتيجي كونه عنصر أساسي في استراتيجيات الشركات العالمية والفحص لكيفية الإمكان لتأثير هذا على أدائها في سياق التنافس العالمي لكونه عنصر أساسي للتفوق والبقاء، حيث يقوم البحث على الاستكشاف لتأثير هذا التنوع على قدرة شركات التصنيع بالمملكة العربية السعودية والتعرف على تأثير هذه العلاقة على الأداء العام لها مع التحليل للتنوع الاستراتيجي لتعزيز عمليات الابتكار بداخلها، والفحص لعوامل التنوع في ظل التحولات المتسارعة في السوق العالمي، وقد اعتمد هذا البحث على المنهج الوصفي التحليلي لفحص الأسس النظرية التي تتعلق بالموضوع والتنفيذ للدراسة الميدانية على عينة قوامها (192)، حيث تم توزيع الاستبانة الالكترونية على العينة للإجابة عليها، بالإضافة لاستخدام مقياس لكرت، حيث تم استخدام البرنامج الإحصائي SPSS لتحليل بيانات الدراسة، وقد توصل البحث لمجموعة من النتائج منها: وجود مستوى مرتفع من تطبيق التنوع الاستراتيجي في شركات قطاع الصناعات الغذائية بالمملكة العربية السعودية من وجهة نظر أفراد عينة الدراسة حيث بلغت قيمة المتوسط الحسابي 4.178 بانحراف معياري 0.745، وجود مستوى مرتفع جدا من أداء شركات قطاع الصناعات الغذائية بالمملكة العربية السعودية في سوق التنافس العالمي من وجهة نظر أفراد عينة الدراسة حيث بلغت قيمة المتوسط الحسابي 4.357 بانحراف معياري 0.626.

الكلمات المفتاحية: التنوع الاستراتيجي- سوق التنافس- المرونة والتكيف- الابتكار.

المقدمة:

إن التنوع الاستراتيجي يعتبر أحد العناصر الرئيسية التي تشكل أساس استراتيجيات الشركات بالمملكة العربية في سوق التنافس العالمي. يمثل هذا المفهوم الاستراتيجي تطوير مجموعة متنوعة من المنتجات والخدمات، أو دخول أسواق جديدة، أو استثمار في تقنيات وابتكارات جديدة بهدف تعزيز نطاق الأعمال وتحسين أدائها. يأتي التنوع الاستراتيجي كاستجابة استباقية للتحديات والفرص التي تنشأ في سياق التطورات الاقتصادية والتكنولوجية السريعة التي تشهدها الأسواق العالمية. (رحيم، 2008، ص. 12).

وتعتبر الشركات المتنوعة استراتيجيًا هي التي تستفيد من مزايا تنوع أنشطتها لتحقيق ميزة تنافسية. يظهر التنوع الاستراتيجي بمختلف أشكاله، مثل التنوع الأفقي، والتنوع الرأسي، والتنوع الجغرافي. يترتب على هذا التنوع تأثيرات متعددة على أداء الشركات، سواء كانت إيجابية أو سلبية، وهو ما يبرز أهمية إجراء تحليل دقيق لهذه التأثيرات. (عيسى وآخرون، 2011، ص. 35).

فكان لابد من السعي للعمل على تحليل تأثير التنوع الاستراتيجي على أداء شركات التصنيع الغذائي بالمملكة في سوق التنافس العالمي. حيث سيتم التركيز على فحص كيفية تنوع الأنشطة يمكن أن يؤثر على الكفاءة التشغيلية للشركات، وكذلك تحديد التأثير على الابتكار وقدرة الشركات على التكيف مع التغيرات السريعة في البيئة العالمية.

وسيشمل البحث أيضًا استعراض دراسات سابقة حول هذا الموضوع لفهم الاتجاهات السابقة والنتائج المستخلصة. سيتم تحليل السياق الحالي للأعمال والتغيرات الاقتصادية العالمية لفهم التحديات والفرص التي قد تواجه الشركات المتنوعة في سوق التنافس العالمي.

وبهذا، يهدف البحث إلى إلقاء الضوء على أهمية التنوع الاستراتيجي كعنصر أساسي في استراتيجيات الشركات العالمية وفحص كيف يمكن أن يؤثر ذلك على أدائها العام في سياق التنافس العالمي.

مشكلة البحث:

تظهر مشكلة الدراسة في الإجابة على الأسئلة التالية:

- 1- كيف يؤثر التنوع الاستراتيجي على أداء الشركات بالمملكة في السوق التنافسي العالمي؟
- 2- كيف تعمل استراتيجية التنوع المترابط وغير المترابط على أداء الشركات بالمملكة في السوق التنافسي العالمي؟
- 3- هل لاستراتيجية التنوع الداخلي والخارجي تأثير في أداء الشركات بالمملكة بالسوق العالمية التنافسية؟
- 4- هل لاستراتيجيات التنوع الرأسي والأفقي تأثير على أداء الشركات في سوق التنافس العالمي؟

أهمية البحث:

يتناول هذا البحث موضوعًا ذا أهمية كبيرة في سياق التجارة العالمية والتحول المتسارع في البيئة الاقتصادية والتكنولوجية. ففهم تأثير التنوع الاستراتيجي على أداء الشركات في سوق التنافس العالمي يمثل عنصراً أساسياً للتفوق والبقاء في هذا السياق المعقد. (طاهر، 2007، ص. 20).

- أولاً: يعزز البحث هذا من فهمنا لكيفية قدرة الشركات الغذائية بالمملكة على التكيف مع التحولات السريعة في البيئة الاقتصادية العالمية. يوفر التحليل العميق لتأثير التنوع الاستراتيجي رؤى حول السبل التي يمكن للشركات من خلالها تحسين تكيفها ومرونتها في مواجهة التحديات المستمرة.
- ثانياً: يكشف البحث عن علاقة تنوع الأنشطة وكفاءة العمليات داخل الشركات الغذائية بالمملكة، مما يساهم في تحسين فعالية الإدارة وتحسين أداء العمليات. هذا يمكن أن يساهم في تحقيق توازن بين التنوع والكفاءة التشغيلية.
- ثالثاً: يبرز البحث كيف يمكن للتنوع الاستراتيجي أن يكون محفزاً للابتكار داخل الشركات الغذائية بالمملكة، مما يعزز قدرتها على تلبية احتياجات الأسواق العالمية المتغيرة وتقديم منتجات وخدمات جديدة ومبتكرة.

أهداف البحث:

1. استكشاف تأثير التنوع الاستراتيجي على قدرة الشركات الغذائية بالمملكة على التكيف مع التحولات السريعة في البيئة الاقتصادية العالمية.
2. فحص العلاقة بين تنوع الأنشطة وكفاءة العمليات داخل الشركات الغذائية بالمملكة وتحديد كيفية تأثير هذه العلاقة على أدائها العام.

3. تحليل كيف يمكن للتنوع الاستراتيجي أن يلعب دوراً في تعزيز الابتكار داخل الشركات الغذائية بالمملكة وتطوير منتجات وخدمات جديدة تلبي احتياجات الأسواق العالمية.
4. فحص العوامل المؤثرة في فعالية التنوع الاستراتيجي في ظل التحولات المتسارعة في الأسواق العالمية.
5. توفير إطار توجيهي يساعد الشركات الغذائية بالمملكة العربية على تحسين استراتيجيات التنوع الاستراتيجي لتعزيز أدائها وتعزيز تنافسيتها في سوق التنافس العالمي.

الفرضيات:

- الفرضية الرئيسية: هناك تأثير ذي دلالة إحصائية للتنوع الاستراتيجي في أداء الشركات الغذائية بالمملكة في سوق التنافس العالمي.
- الفرضية الفرعية الأولى: هناك تأثير ذي دلالة إحصائية لاستخدام التنوع المترابط وغير المترابط في أداء الشركات الغذائية بالمملكة في سوق التنافس العالمي.
- الفرضية الفرعية الثانية: هناك تأثير ذي دلالة إحصائية لاستخدام التنوع الداخلي والخارجي في أداء الشركات الغذائية بالمملكة في سوق التنافس العالمي.
- الفرضية الفرعية الثالثة: هناك تأثير ذي دلالة إحصائية لاستخدام التنوع الأفقي والرأسي في أداء الشركات الغذائية بالمملكة في سوق التنافس العالمي.

الدراسات السابقة:

1. دراسة بن منصور موسى، عنوان الدراسة: "دور إستراتيجيات التنوع بالاندماج في تحسين الميزة التنافسية للمؤسسة: دراسة حالة اندماج مؤسستي فايزر وفارماسيا" 2018 .
تستهدف هذه الورقة البحثية تحليل إحدى إستراتيجيات التنوع الرئيسية، وهي إستراتيجية الاندماج، ودورها في تحسين الميزة التنافسية للمؤسسات الحديثة. يتم تسليط الضوء على تجربة اندماج شركة "فايزر" مع شركة "فارماسيا" الدولية، محللين الآثار المترتبة عن هذا الاندماج على تحسين ميزة التنافسية. يهدف البحث إلى استخلاص الدروس والخبرات من تلك التجربة العملاقة لتعزيز الفهم حول كيفية تحسين المؤسسات لميزتها التنافسية، وكيف يمكن تكامل أفضل الممارسات في السياق الجزائري.
 2. دراسة عبد الله، وعمر تيممدين، بعنوان الدراسة: "أثر إستراتيجية التنوع في حافظة الأنشطة على أداء المؤسسة الاقتصادية: دراسة حالة شركة عنتراد"، 2022.
تناول هذه الدراسة أهمية استراتيجية تنوع حافظة الأنشطة في تحسين أداء المؤسسات الاقتصادية، خاصة في ظل التحديات والتغيرات المستمرة في البيئة الصناعية الحديثة. يُسلط البحث الضوء على أهمية تنوع الأنشطة كإستراتيجية لتعزيز القدرة التنافسية للمؤسسات، مع التركيز على الشركة الجزائرية "عنتراد"، المعروفة بعلامتها التجارية كوندور.
- تناول الدراسة مفهوم إستراتيجية التنوع وأساليب قياسها، بالإضافة إلى استعراض مساهمة التنوع في تحسين أداء المؤسسة الاقتصادية. ويتم تحليل تجربة شركة "عنتراد" كنموذج عملي لتبني استراتيجية التنوع، وكيف أن هذه الاستراتيجية ساهمت في بقاءها وتحقيقها نجاحاً في سوق المنافسة، وزيادة حصتها السوقية وتنميتها.

الإطار النظري:

أولاً: استراتيجية التنوع

في ظل المنافسة المتزايدة التي تواجهها المؤسسات اليوم، يصبح التركيز على استراتيجيات النمو أمراً حيوياً لتحقيق الصمود والاستمرارية في السوق. يسعى الكثيرون إلى تحسين ميزتهم التنافسية، سواء على مستوى الإنتاج الداخلي من خلال تقديم سلع وخدمات تلبي احتياجات وتوقعات العملاء، أو على المستوى الخارجي من خلال اقتحام أسواق جديدة، وإستراتيجيات التنوع تعتبر أحد الوسائل الفعالة لتحقيق هذه الأهداف، حيث تهدف إلى تنوع نطاق عمل المؤسسة وتوسيع انتشارها. وتعتمد هذه الاستراتيجيات على إدخال منتجات أو خدمات جديدة إلى السوق أو توسيع نطاق العمل الحالي لتشمل فئات أو أسواق جديدة، لذلك سوف نتعرض لبعض النقاط الهامة وهي كالتالي: (عبد السلام، 2002، ص23)

تعريف استراتيجية التنوع :

تعريف إستراتيجيات التنوع يأتي ضمن إستراتيجيات النمو والتوسع، وهي تهدف إلى تعظيم ميزة تنافس المؤسسة وتطوير ذاتها. لفهم هذا المصطلح، نقدم تعريفاً يتكون من كلمتين: "إستراتيجيات" و"تنوع".

وتعتبر الإستراتيجية تحديد الأهداف الأساسية ذات المدى الزمني الطويل للمؤسسة، مع اختيار السبل وتخصيص الموارد اللازمة لتحقيق تلك الأهداف. هذا يعني أن الاستراتيجية هي النهج الذي تتبناه المؤسسة لتوجيه جهودها نحو تحقيق أهدافها المستقبلية. (الحسيني ، 2000، ص56)

ومن خلال القراءة السريعة لتعريف الإستراتيجية، نفهم أنها ليست مجرد خطة، بل هي أداة أو طريقة يتبعها الفريق القيادي للتحكم في توجيه المؤسسة. في سياق الإستراتيجيات، يتم التركيز على التصرفات وتخصيص الموارد بطريقة تعكس تحديد الأهداف الطويلة الأمد. (حسين ، 2008، ص102)

والاستراتيجية تمثل النهج الشامل الذي تعتمد عليه المؤسسة لتحقيق تميزها وتطوير نفسها، وتشكل الإستراتيجيات التنوعية جزءاً من هذا الإطار يهدف إلى توسيع نطاق الأعمال وتحقيق نمو مستدام.

ويُفهم التنوع على أنه عدد مجالات الأنشطة أو الأعمال المستقلة التي يمكن إدارتها بشكل منفصل عن باقي مجالات النشاط. وفي هذا السياق، ويُشير التنوع إلى تعدد وتنوع الأنشطة أو القطاعات التي تديرها المؤسسة بشكل فعال.

أما بالنسبة لتنوع مجال النشاط الاستراتيجي، فيعبر عن دخول المؤسسة في مجالات نشاط جديدة أو إطلاق منتجات جديدة لاستهداف أسواق جديدة. هذا يعني أن التنوع يُستخدم كوسيلة لتنوع وتفعيل وحدات الأعمال القائمة، وفي الوقت نفسه، يُعتبر أداة فعالة لاقتحام أو اكتساب حصة في أسواق جديدة.

وبشكل أكثر تحديداً، يمكن أن يكون التنوع استراتيجية استجابة لتحديات السوق أو فرص النمو، حيث يسعى القادة في المؤسسة إلى استخدام معرفتهم وخبراتهم الحالية لاستغلال الفرص الجديدة في مجالات النشاط الاستراتيجية.

وبناءً على التعريف المقدم، يُفهم أن التنوع يعتبر وسيلة يستخدمها المؤسسة لتنشيط وحدات أعمالها، وكذلك يُعتبر أداة لاقتحام أسواق جديدة. ويمكن أيضاً تعريف التنوع على أنه قيام المؤسسة بالتوسع من خلال إطلاق منتجات جديدة أو تقديم خدمات جديدة. وكما يشمل ذلك إضافة أسواق جديدة إلى الأسواق الحالية للمؤسسة أو إضافة عمليات إنتاجية جديدة إلى عملياتها الحالية. (جاسم ، 2000، ص22)

وتُستخدم استراتيجيات التنوع لتعزيز الفرص النمو وتحقيق تنوع في إيرادات المؤسسة، حيث يُمكن للتنوع أن يكون في عدة منتجات أو خدمات. يُبرز التمييز كفرق بين التنوع والتميز، حيث يكون التمييز توجيه الاهتمام نحو تحسين منتج أو خدمة واحدة بشكل خاص لتمييزها عن المنافسين. بينما يكون التنوع هو توسيع نطاق العمل ليشمل مجموعة متنوعة من المنتجات أو الخدمات أو حتى الأسواق. (بن ساسي ، 2011 ، ص78)

ويكمن الهدف الرئيسي لاستراتيجيات التنوع في دخول المؤسسة في مجالات جديدة تختلف عن النشاط الحالي للمؤسسة. وفي ظل البيئة التنافسية الشديدة التي تتعرض لها المؤسسات اليوم، تتجه الكثير منها نحو تبني استراتيجيات التنوع كوسيلة لتحقيق النمو والتوسع. يمكن للمؤسسات تحقيق التنوع عبر استخدام مواردها الداخلية، وذلك عندما تقوم بتعزيز وتطوير وحدات أعمالها الحالية، أو عبر استخدام مصادر إنتاج خارجية من خلال الاندماج مع مؤسسات أخرى أو شراء وامتلاكها.

وتتمثل استراتيجيات التنوع في دخول المؤسسة في مجالات جديدة من خلال تقديم منتجات أو خدمات جديدة، أو إضافة أسواق جديدة إلى نطاق الأسواق الحالية، أو حتى إضافة عمليات إنتاجية جديدة. يمكن للتنوع أن يحدث أيضاً من خلال التكامل الأفقي، حيث يتم التوسع في مراحل العمليات المتعلقة بالمنتجات أو الخدمات الموجودة، أو التكامل العمودي الذي يشمل السيطرة على عناصر سلسلة الإنتاج.

وتُستخدم استراتيجيات التنوع لتحفيز النمو وتعظيم الفرص في سوق متغير، ويمكن تحقيق ذلك بتنوع العروض والتوسع في مجموعة الخدمات والمنتجات. ويُعتبر التنوع خطوة استراتيجية تتيح للمؤسسة الاستجابة لتحديات السوق واستغلال الفرص الجديدة لتعزيز موقعها التنافسي. (جاسم ، 2000، ص47)

أشكال وأنواع استراتيجية التنوع :

تنوعت استراتيجيات التنوع إلى ثلاث أنواع رئيسية، وهي :

• التنوع الداخلي والتنوع الخارجي:

ويُفهم التنوع الداخلي كفعل يتيح للمؤسسة إنتاج منتجات جديدة باستخدام مواردها الداخلية، أي مواردها الخاصة. يتم ذلك عبر إنشاء وحدات أو خطوط إنتاج جديدة، وغالباً ما تكون هذه المنتجات ذات صلة وارتباط وثيق مع مجالات العمل الحالية. (حسين ، 2008، ص55)

أما التنوع الخارجي، فيشمل شراء مؤسسة جديدة أو وحدة أعمال استراتيجية جديدة، أو حتى الاندماج مع مؤسسة أخرى. يتم تحقيق هذا النوع من التنوع من خلال استثمار المؤسسة في مجالات خارجية توفر لها فرصاً جديدة. يمكن أن يتجلى التنوع الخارجي في اتخاذ استراتيجيتين رئيسيتين، وهما استراتيجية الاندماج، حيث تدمج المؤسسة مع مؤسسة أخرى، واستراتيجية الاستحواذ، حيث تقوم بشراء وامتلاك مؤسسة أخرى.

تُظهر هذه الاستراتيجيات التنويعية تفاعل المؤسسة مع التغيرات في البيئة وتحفيزها للاستفادة من الفرص الجديدة، مما يساهم في تعزيز مكانتها التنافسية في السوق. (عباسية ، 2012، ص48)

• التنوع المترابط والتنوع غير المترابط:

يتمثل التنوع المترابط في قيام المؤسسة بممارسة أعمال جديدة تُضاف إلى مجال عملها الحالي. ويُفضل في هذا السياق أن تكون هذه المجالات الجديدة ذات ارتباط استراتيجي بالمجال الحالي الذي تعمل فيه. ويمكن أن يكون هذا الارتباط في مجالات مثل تكنولوجيا الإنتاج، المنتجات، قنوات التوزيع، المستهلكين، أو الأسواق.

أما التنوع غير المترابط، فيحدث عندما تقوم المؤسسة بالدخول في أنشطة جديدة تكون خارج نشاطها القاعدي. على سبيل المثال، استثمار مؤسسة الخطوط الجوية في صناعة الدواء يُعتبر نموذجاً للتنوع غير المترابط. في هذه الحالة، تختلف المجالات الجديدة تمامًا عن النشاط الرئيسي الذي كانت تعني فيه المؤسسة. (عطا الله ، 2022، ص90)

وباختصار، يتضح أن هناك العديد من استراتيجيات التنوع التي يمكن للمؤسسة اعتمادها، ويتوقف اختيار الاستراتيجية الأمثل على مواردها وقدراتها الداخلية، بالإضافة إلى توافرها مع البيئة التي تعمل فيها، يجب أن يكون هذا الاختيار استراتيجياً ومُدروساً، حيث يتيح للمؤسسة تحقيق أهدافها وتعزيز ميزتها التنافسية في سوق يتسم بالتغيرات المستمرة والتحديات المتزايدة. (الحسيني ، 2000، ص54)

أهمية استراتيجيات التنوع :

إن أهمية استراتيجيات التنوع تظهر بوضوح من خلال تعزيز موقف المؤسسة بالنسبة لمنافسها، يساعد التنوع في الحفاظ على مكانتها التنافسية وحصتها السوقية، ويتحقق ذلك من خلال إضافة منتجات جديدة وفتح أسواق جديدة. وإلى جانب ذلك، يأتي أهمية التنوع في:

1. الاستخدام الأفضل للموارد: يتيح التنوع استغلال الموارد المتاحة بشكل أكثر فاعلية، خاصةً عندما تكون التكاليف الثابتة ذات أهمية كبيرة، من خلال إضافة منتجات جديدة أو فتح أسواق جديدة، يمكن تحقيق أقصى استفادة من البنية التحتية والموارد المتاحة. (جاسم ، 2000، ص33)
2. انخفاض تكاليف النقل: في حالة التكامل العمودي، حيث تكون جميع مراحل الإنتاج متمركزة في منطقة واحدة، يتم تقليل تكاليف النقل الداخلي للمنتجات والمواد، مما يعزز الكفاءة الإنتاجية ويقلل من التكاليف الإجمالية.
3. تقليل المخاطر: يُساهم التنوع في تقليل المخاطر، سواء كانت ناتجة عن تقلبات في الطلب أو تدهور في نوعية المواد الأولية. بتنوع خطوط المنتجات أو توسيع نطاق العمل، تقلل المؤسسة من التأثيرات السلبية للتغيرات السوقية. (دحيور ، 2010، ص93)
4. نقل وتبادل الخبرات والمعارف التكنولوجية: يعد التنوع واستراتيجيات النمو فرصة للمؤسسة لنقل وتبادل الخبرات والمعارف التكنولوجية. بفتح أسواق جديدة أو تقديم منتجات جديدة، تتيح للمؤسسة تحقيق اندماج أفضل في التكنولوجيا الحديثة وتطبيق أفضل الممارسات.
5. تحقيق التوازن الاقتصادي: يُمكن التنوع المتقن من تحقيق التوازن الاقتصادي للمؤسسة، حيث يُمكنها تغطية جوانب تعرضت للتأثيرات السلبية مع منتجاتها الحالية. بتوسيع نطاق الأعمال أو إضافة منتجات جديدة، يمكن للمؤسسة التعامل بفعالية مع التقلبات في السوق وتحسين استقرارها المالي.
6. وتتيح هذه الجوانب للمؤسسة تعزيز قدرتها التنافسية وتحقيق فوائد استراتيجية من خلال تحقيق توازن بين تحسين الكفاءة التشغيلية وتنوع المنتجات والخدمات. (بن ساسي، إلياس. 2011، ص23)

ثانياً : السوق العالمية

في ظل التفاعل والتداخل المتزايد في عصرنا الحالي، يسعى الشركات بشكل متزايد إلى توسيع نطاق تأثيرها خارج الحدود المحلية، بهدف استغلال الفرص الكبيرة المتاحة في السوق العالمية. ومع ذلك، فإن التنافس في هذه الأسواق يتطلب استراتيجيات متطورة تأخذ في اعتبارها التحديات والفرص الفريدة المتاحة في محيط الأسواق الدولية. (العمري ، 2008، ص53)

تتنوع هذه الاستراتيجيات بدايةً من فهم عميق للسوق العالمية، وصولاً إلى تتبع وتحليل أداء السوق الدولية. يُمكن لتنفيذ هذه الاستراتيجيات أن يمنح الشركات ميزة تنافسية ويزيد من فرص نجاحها على المستوى العالمي.

في هذا السياق، يمكن تلخيص أهم الاستراتيجيات التي يمكن أن تسهم في نجاح الشركات على الساحة العالمية كما يلي: (إسماعيل ، 1997، ص88)

• الوعي بالسوق العالمية :

قبل الانطلاق في أي استراتيجية تسويق عالمية، يعتبر فهم شامل لمشهد السوق العالمية أمراً حيوياً للشركات. يتضمن ذلك الحصول على رؤية دقيقة لاتجاهات السوق وسلوك المستهلك، وفحص المشهد التنافسي في الأسواق الدولية المختلفة. من خلال إجراء أبحاث سوقية شاملة، تستطيع الشركات تحديد الفرص والتحديات المحتملة، وتطوير استراتيجيات مصممة خصيصاً لتلبية الاحتياجات المحددة لكل سوق. (عيسى وآخرون ، 2011، ص21)

تتضمن بعض النقاط الرئيسية التي يجب مراعاتها عند فهم السوق العالمية:

1. حجم السوق وإمكانات النمو: تقييم حجم السوق المستهدف ومعدل نموه لتحديد جاذبيته للتوسع الدولي وضبط توقعات النمو المستقبلي.
2. العوامل الثقافية والاجتماعية: فهم الفروق الثقافية والاجتماعية واللغوية للأسواق المختلفة لتكييف استراتيجيات التسويق بشكل أفضل.
3. البيئة القانونية والتنظيمية: التعرف على المتطلبات القانونية والتنظيمية لضمان الامتثال وتجنب المخاطر المحتملة.
4. التحليل التنافسي: تحديد المنافسين الرئيسيين وتحليل نقاط قوتهم وضعفهم لتطوير استراتيجيات فعالة. (بولطيف ، 2018، ص44)

• فهم الأسواق الدولية والبحث فيها :

عندما يكون لدى الشركات فهماً أساسياً للسوق العالمية، يصبح من الضروري التفاعل مع الأسواق الدولية بشكل فردي من خلال إجراء أبحاث سوقية شاملة. يتضمن ذلك جمع المعلومات حول حجم السوق وإمكانات النمو وتفضيلات العملاء وقنوات التوزيع والمنافسين. (حجاج ، 2015، ص22)

لتحقيق هذا الهدف، يمكن للشركات اتباع الخطوات التالية:

1. استخدام البحث الثانوي: الاستفادة من المصادر الموجودة مسبقاً مثل تقارير السوق، ومنشورات الصناعة، والإحصاءات الحكومية. هذا يساعد على الحصول على رؤى استراتيجية للسوق المستهدفة.
2. إجراء بحث أولي: جمع المعلومات المباشرة من خلال إجراء دراسات استقصائية ومقابلات ومجموعات تركيز مع المستهلكين المستهدفين وأصحاب المصلحة الآخرين. هذا يوفر تحليلاً أعمق لاحتياجات السوق.
3. التعاون مع الشركاء المحليين: البحث عن التعاون مع الشركاء المحليين مثل الموزعين أو وكالات أبحاث السوق. يمكن لهؤلاء الشركاء توفير رؤى قيمة حول الديناميات السوقية المحلية. (إسماعيل ، 2011، ص30)

• تنفيذ الاستراتيجية العالمية:

بعد وضع استراتيجية التسويق العالمية، يأتي الخطوة التالية التي تتعلق بتنفيذها بشكل فعال. يشمل ذلك تحديد موارد التسويق المطلوبة، وتوظيف فرق عمل فعالة، وتطبيق الخطط الزمنية للتسويق. كما يجب على الشركات تعيين مؤشرات أداء رئيسية (KPIs) لقياس أداء الحملة وتحقيق الأهداف المحددة. وعند تنفيذ استراتيجية تسويق عالمية، يجب على الشركات مراعاة ما يلي: (حجاج ، 2015، ص66)

1. تقييم وتحسين الأداء: يتطلب النجاح الدائم تقييماً دورياً لأداء الاستراتيجية والتحسين المستمر. يمكن أن تكون هذه العملية استجابة لتغيرات السوق وردود الفعل من العملاء. يسمح التقييم المنتظم بتعديل الاستراتيجية وتحسينها لضمان فاعلية مستدامة في السوق العالمية. (سالم ، 2017، ص74)
2. تكامل التسويق مع العمليات التشغيلية: لضمان تنفيذ سلسل للاستراتيجية العالمية، يجب تكامل الجوانب التسويقية مع العمليات التشغيلية للشركة. يتعين توجيه كل جزء من الشركة نحو تحقيق أهداف التسويق العالمية.

3. مراقبة البيئة العالمية: تتغير البيئة العالمية باستمرار، وعلى الشركات مراقبة التحولات والتغيرات في السوق الدولية. يتيح لهم ذلك التكيف الفوري مع المتغيرات وتعديل الاستراتيجية إذا لزم الأمر. (أوبكر، 2008، ص 27)

• تطوير المنتجات والخدمات لتناسب الأسواق العالمية:

تواجه الشركات تحديًا كبيرًا في المنافسة العالمية، وهو ضرورة تكييف منتجاتها وخدماتها لتلبية تفضيلات واحتياجات الأسواق الدولية المتنوعة. إن نجاح منتج في سوق معينة لا يعني بالضرورة نجاحه في سوق أخرى، مما يستدعي من الشركات إعادة النظر والتعديل المستمر لضمان جاذبية المنتجات للمستهلكين المستهدفين. (عبد العال، 2000، ص 79)

ولتحقيق هذا التكيف، يمكن للشركات القيام بخطوات محددة، بما في ذلك إجراء أبحاث سوق دقيقة لفهم احتياجات المستهلكين في كل سوق، واستخدام هذه المعلومات لتعديل المنتجات الحالية أو تطوير منتجات جديدة. كما يجب مراعاة العوامل الثقافية عبر اعتبار المعايير والمعتقدات الثقافية في عمليات التكيف والتسويق.

تتمثل أهمية التوطين والترجمة في ضمان أن المعلومات حول المنتج، والتعبئة، والعلامات التجارية مفهومة بشكل صحيح من قبل المستهلكين المحليين. ولضمان استمرار نجاح المنتج في السوق، يتعين على الشركات اختبار العروض وتحسينها باستمرار باستناد إلى ردود فعل العملاء وتطورات السوق. (الغالي، 2007، ص 58)

فعلى سبيل المثال، في حالة إطلاق خط منتجات جديد للعناية بالبشرة في السوق اليابانية، يجب على الشركة أن تضع في اعتبارها تفضيلات السوق المحلية مثل المكونات الطبيعية والتصميم البسيط. من خلال هذا الاهتمام بالتفاصيل، تضمن الشركة تحقيق تكامل فعال مع السوق المحلية وتعزيز ميزاتها التنافسية.

بناء قنوات التوزيع الدولية يُعد جزءًا حيويًا من استراتيجية نجاح الشركات في السوق العالمية. يتعين على الشركات تحديد وتطوير قنوات توزيع فعالة ومكلفة مناسبة للوصول إلى المستهلكين في أسواق متنوعة. تعتمد اختيار قنوات التوزيع على متغيرات مثل خصائص السوق، ونوع المنتج، وتفضيلات الزبائن. (الغالي، 2007، ص 36)

عند بناء قنوات التوزيع الدولية، يمكن للشركات:

1. تحديد الشركاء المحليين: التعاون مع موزعين، تجار جملة، وكلاء، أو تجار التجزئة الذين يمتلكون خبرة وتواجد قوي في السوق المحلية.
2. استخدام قنوات متعددة: اعتماد مزيج من القنوات عبر الإنترنت وغير الإنترنت، مثل المبيعات المباشرة وشراكات التجزئة ومنصات التجارة الإلكترونية، لتوسيع نطاق الوصول للعملاء.
3. النظر في اللوجستية والبنية التحتية: تقييم التحديات اللوجستية وقدرات البنية التحتية في كل سوق لضمان توفير المنتج بكفاءة وفي الوقت المحدد.
4. بناء حضور للعلامة التجارية: تطوير وجود قوي للعلامة التجارية من خلال المتاجر الفعلية أو الأنظمة عبر الإنترنت، والتعاون مع المؤثرين المحليين لتعزيز رؤية العلامة التجارية ومصداقيتها. (التبلي، 2012، ص 88)

• فهم وإدارة الاختلاف الثقافي في الأسواق العالمية :

إدارة الاختلافات الثقافية تعتبر جوهرية لنجاح الشركات في الأسواق الدولية. حيث تؤثر تلك الاختلافات على سلوك المستهلك وتفضيلاته. لتحقيق المنافسة الناجحة على الساحة العالمية، يتعين على الشركات أن تكون حساسة لتلك الاختلافات وتعمل على فهمها، مع وضع استراتيجيات متناغمة تأخذ في اعتبارها التفاوتات الثقافية الفريدة لكل سوق. (الحسيني، 2000، ص 59)

أثناء إدارة الاختلافات الثقافية في السوق العالمية، يستطيع الشركات:

1. تدريب الحساسية الثقافية: توفير تدريب للموظفين، بما في ذلك فرق التسويق والمبيعات، حول المعايير الثقافية والقيم والتقاليد في الأسواق الدولية المتنوعة.
2. تكييف الرسائل التسويقية: تعديل الحملات التسويقية لتجنب النماذج النمطية أو المحتوى الذي يمكن أن يكون مسيئًا ثقافيًا، من خلال تطوير رسائل تسويقية تظهر الاحترام والحساسية الثقافية.
3. تصميم المنتجات والخدمات: تعديل المنتجات والخدمات لتتناسب مع التفضيلات الثقافية والعادات المحلية، بهدف ضمان جاذبية المنتجات أو الخدمات للمستهلكين المستهدفين.
4. بناء العلاقات: تعزيز العلاقات مع أصحاب المصلحة المحليين، مثل الزعماء المحليين أو المؤثرين أو ممثلي الحكومة، لفهم أعماق المعايير الثقافية وتسهيل دخول السوق بسلاسة أكبر. (انساع، 2015، ص 67)

دراسة وتحليل الأسواق العالمية:

لضمان نجاح استراتيجيات التسويق العالمية وتحسين الأداء، يتعين على الشركات أن تكون على دراية دائمة بأدائها في السوق الدولية، وذلك من خلال تتبع وتحليل مؤشرات الأداء الرئيسية (KPIs) وتقييم اتجاهات السوق، بالإضافة إلى تحديد المجالات التي يمكن تحسينها. (عطا الله ، 2022 ، ص 41)

عند تتبع وتحليل أداء السوق الدولية، يمكن للشركات:

1. تحديد مؤشرات الأداء الرئيسية ذات الصلة: يجب على الشركات تحديد وتتبع مؤشرات الأداء الرئيسية المتعلقة بأهدافها الاستراتيجية، مثل نسبة النمو في الإيرادات، حصة السوق، اكتساب العملاء، ورضا العملاء.
2. استخدام أدوات التحليلات: ينبغي على الشركات الاستفادة من أدوات تحليل البيانات لفهم سلوك العملاء، وحركة مرور مواقع الويب، وفعالية حملات التسويق.
3. المقارنة مع المنافسين: يجب مقارنة مؤشرات الأداء مع المنافسين لتحديد المجالات التي تحتاج إلى تحسين وتعزيز الميزات التنافسية.
4. إجراء دراسات استقصائية للسوق: يمكن للشركات جمع تعليقات المستهلكين بانتظام لفهم مستوى رضاهم وتفضيلاتهم وتحديد مجالات التحسين. (فرحات ، 2006 ، ص 27)

الإطار التطبيقي

منهجية البحث:

يستند البحث على منهجاً وصفيًا تحليلياً، حيث يركز على فحص الأسس النظرية المتعلقة بالموضوع من خلال استعراض المراجع العربية والأجنبية ذات الصلة. ويتضمن البحث أيضاً تنفيذ دراسة ميدانية تتمثل في توزيع استبيانات على فئات مختلفة من العينة المختارة.

مجتمع وعينة الدراسة:

يتكون مجتمع الدراسة الحالية من جميع العاملين في شركات التصنيع الغذائي بالملكة العربية السعودية ولصعوبة إجراء الحصر الشامل لكافة أفراد الدراسة فقد قامت الدراسة باستخدام أسلوب العينات العشوائية البسيطة من أجل الحصول على بيانات الدراسة وقد بلغ عدد أفراد عينة الدراسة 192 فرد وهم الذين قاموا بالإجابة على أسئلة استمارة الاستبيان الإلكتروني

الأساليب الإحصائية:

قام البحث باستخدام البرنامج الإحصائي SPSS لتحليل بيانات الدراسة من خلال الأساليب الإحصائية التالية:

- معامل الفاكرونباخ لحساب مستوي ثبات أداة الدراسة
- معامل ارتباط بيرسون لتحديد مستوي الاتساق الداخلي وصدق أداة الدراسة وللتعرف على العلاقة بين متغيرات الدراسة
- النسب والتكرارات لوصف خصائص عينة الدراسة
- الوسط الحسابي والانحراف المعياري لوصف مستوي استجابة افراد عينة الدراسة لعبارة أداة الدراسة
- معادلة الانحدار الخطي البسيط لقياس الأثر بين متغيرات الدراسة

أداة الدراسة

قامت الدراسة باستخدام استمارة الاستبيان كأداة للدراسة والتي تكونت من قسمين يتضمن القسم الأول البيانات الشخصية لأفراد عينة الدراسة (النوع الاجتماعي، العمر، المؤهل العلمي، المسمى الوظيفي، عدد سنوات الخبرة) ويشتمل القسم الثاني علي العبارات المتعلقة بمحور التنوع الاستراتيجي ويتضمن 3 ابعاد ويشتمل على 15 عبارة ومحور أداء الشركات ويشتمل على 7 عبارات وتم استخدام مقياس ليكرت ذو الخمس درجات الذي يتكون من موافق بشدة (5)، موافق (4)، محايد (3)، غير موافق (2)، غير موافق بشدة (1) في الإجابة على أسئلة محاور الدراسة.

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

المستوي	الدرجة
منخفضة جدا	1 – 1.799
منخفضة	1.800 – 2.599
متوسطة	2.600 – 3.339
مرتفعة	3.400 – 4.199
مرتفعة جدا	4.200 – 5.000

صدق أداة الدراسة:

تم حساب صدق عبارات استمارة الاستبيان عن طريق تحديد مستوي التجانس الداخلي لأداة الدراسة من خلال حساب معاملات الارتباط بيرسون بين كل عبارة ودرجة العبارة الكلية للمحور الذي تنتمي إليه العبارة حيث جاءت النتائج كما يلي:

المحور الأول: التنوع الاستراتيجي

جدول (2) معاملات الارتباط لعبارات المحور الأول

م	العبارة	معامل الارتباط بيرسون	الدلالة الإحصائية
التنوع المترابط والغير مترابط			
1	تهتم الشركة بالعمل على إضافة منتجات جديدة بصفة مستمرة	0.670**	0.000
2	تعمل الشركة على انتاج السلع التي تحقق مستويات مرتفعة من الإيرادات	0.702**	0.000
3	تهتم الشركة بزيادة المستويات التكنولوجية المستخدمة في الإنتاج	0.667**	0.000
4	تقوم الشركة بالعمل على إقامة شراكات مع العلامات التجارية العالمية في مجال العمل	0.676**	0.000
5	تهتم الشركة بالتعرف على أحدث الأساليب التكنولوجية المستخدمة في مجال العمل	0.659**	0.000
التنوع الداخلي والخارجي			
6	تهتم الشركة بإقامة وحدات وخطوط إنتاجية جديدة	0.699**	0.000
7	تعمل الشركة على تحقيق أفضل استغلال ممكن للموارد المتاحة	0.469**	0.000
8	تعمل الشركة على إقامة شراكات مع الشركات العاملة في نفس المجال	0.610**	0.000
9	تعمل الشركة على زيادة القدرة التسويقية في الأسواق الحالية التي تعمل بها	0.672**	0.000
10	تهتم الشركة بالعمل على فتح أسواق جديدة لسلعها	0.668**	0.000
التنوع الأفقي والرأسي			
11	تعمل الشركة على التعرف على كافة احتياجات العملاء وتلبيتها	0.700**	0.000
12	تهتم الشركة بزيادة أماكن توزيع السلع في كافة انحاء المملكة	0.654**	0.000
13	تعمل الشركة على إقامة علاقات وثيقة ومتينة مع الموردين	0.587**	0.000
14	تهتم الشركة بإقامة علاقات مباشرة مع المستهلكين من خلال إقامة أماكن توزيع خاصة بها	0.611**	0.000
15	تقوم الشركة بالعمل على توفير احتياطات دائمة من مستلزمات الإنتاج	0.474**	0.000

ويتبين من الجدول السابق رقم (2) أن جميع قيم معاملات الارتباط بيرسون بين درجة كل عبارة من عبارات المحور الأول والدرجة الكلية للمحور كانت ذات دلالة إحصائية عند مستوى (0.01) وهذا يعني أن ارتفاع مستوي الصدق لعبارات المحور الأول للاستبيان مما يدل إنه صالح للتطبيق لتحقيق أهداف الدراسة.

جدول (3) معاملات الارتباط لعبارات المحور الثاني

م	العبارة	معامل الارتباط بيرسون	الدلالة الاحصائية
1	تهتم الشركة بإنتاج كافة السلع التي تلبي احتياجات العملاء بأعلى مستوى جودة ممكنة	0.684**	0.000
2	تعمل الشركة على تحقيق أعلى مستوى ممكن من كفاءة الأداء	0.660**	0.000
3	تعمل الشركة على التوسع في السلع التي تقوم بإنتاجها محليا وعالميا	0.827**	0.000
4	تشجع الشركة العاملين على تقديم المقترحات التي تساهم في تطوير مستويات الاداء	0.815**	0.000
5	تشجع الشركة العاملين على الاهتمام بالتطوير والابداع عند أدائهم لأعمالهم	0.642**	0.000
6	تهتم الشركة بالتوسع في الأسواق العالمية	0.821**	0.000
7	تهتم الشركة بتحقيق الاستخدام الرشيد للموارد المتاحة لتحقيق الأهداف المطلوبة	0.852**	0.000

ويتبين من الجدول السابق رقم (3) أن جميع قيم معاملات الارتباط بيرسون بين درجة كل عبارة من عبارات المحور الثاني والدرجة الكلية للمحور كانت ذات دلالة إحصائية عند مستوى (0.01) وهذا يعني أن ارتفاع مستوى الصدق لعببارات المحور الثاني للاستبيان مما يدل إنه صالح للتطبيق لتحقيق أهداف الدراسة.

ثبات أداة الدراسة:

تم حساب ثبات استمارة الاستبيان باستخدام معامل ألفا كرونباخ، وجاءت النتائج كما يلي:

جدول (4) نتائج ثبات أداة الدراسة بأسلوب ألفا كرونباخ

المحور	عدد الفقرات	قيمة ألفا كرونباخ
التنوع الاستراتيجي	15	0.891
أداء الشركات	7	0.869
إجمالي استمارة الاستبيان	22	0.923

يبين جدول (4) نتائج ثبات أداة الدراسة المستخدمة، حيث أن قيمة ألفا كرونباخ لكافة محاور أداة الدراسة أكبر من 0.70 وبالتالي تبين هذه النتيجة أن أداة الدراسة على درجة عالية من الثبات وكافية لتحقيق أغراض الدراسة.

خصائص عينة الدراسة

- النوع الاجتماعي: تبين أن 164 من أفراد عينة الدراسة كانوا من الذكور بنسبة 85.4 % و 28 من الإناث بنسبة 14.6 %
- العمر: تبين أن 48 من أفراد عينة الدراسة أعمارهم أقل من 30 سنة بنسبة 25 % و 108 فرد أعمارهم من 30 سنة إلى أقل من 40 سنة بنسبة 56.3 % و 24 فرد أعمارهم من 40 سنة إلى أقل من 50 سنة 12.5 % و 12 فرد أعمارهم 50 سنة فأكثر بنسبة 6.3 %
- المؤهل العلمي: تبين أن 60 فرد من أفراد عينة الدراسة مؤهلهم متوسط بنسبة 31.3 % و 116 فرد من أفراد عينة الدراسة مؤهلهم بكالوريوس بنسبة 60.4 % و 12 فرد مؤهلهم ماجستير بنسبة 6.3 % و 4 أفراد مؤهلهم دكتوراه بنسبة 2.1 %
- عدد سنوات الخبرة الوظيفية: تبين أن 44 من أفراد عينة الدراسة خبرتهم الوظيفية أقل من 5 سنوات بنسبة 22.9 % و 72 فرد خبرتهم الوظيفية من 5 سنوات إلى أقل من 10 سنوات بنسبة 37.5 % و 32 فرد خبرتهم الوظيفية من 10 سنوات إلى أقل من 15 سنة بنسبة 16.7 % و 44 فرد خبرتهم الوظيفية 15 سنة فأكثر بنسبة 22.9 %

جدول (5) توزيع عينة الدراسة وفقا للخصائص للشخصية

الخصائص	الفئات	العدد	النسبة %
النوع الاجتماعي	ذكر	164	85.4
	أنثى	28	14.6

النسبة %	العدد	الفئات	الخصائص
25.0	48	أقل من 30 سنة	العمر
56.3	108	من 30 سنة إلى أقل من 40 سنة	
12.5	24	من 40 سنة إلى أقل من 50 سنة	
6.3	12	سنة فأكثر 50	
31.3	60	متوسط	المؤهل العلمي
60.4	116	بكالوريوس	
6.3	12	ماجستير	
2.1	4	دكتوراه	
22.9	44	أقل من 5 سنوات	عدد سنوات الخبرة الوظيفية
37.5	72	من 5 سنوات إلى أقل من 10 سنوات	
16.7	32	من 10 سنوات إلى أقل من 15 سنة	
22.9	44	سنة فأكثر 15	

تحليل استمارة الاستبيان

المحور الأول: التنوع الاستراتيجي

1- التنوع المترابط وغير مترابط

جدول (6) المتوسط الحسابي والانحراف المعياري والترتيب ومستوي الموافقة على عبارات التنوع المترابط وغير المترابط

مستوي الموافقة	الترتيب	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	العبارات
مرتفع	1	0.930	4.188	تهتم الشركة بالعمل على إضافة منتجات جديدة بصفة مستمرة
مرتفع	5	0.803	4.063	تعمل الشركة على انتاج السلع التي تحقق مستويات مرتفعة من الإيرادات
مرتفع	3	0.859	4.125	تهتم الشركة بزيادة المستويات التكنولوجية المستخدمة في الإنتاج
مرتفع	2	0.689	4.167	تقوم الشركة بالعمل على إقامة شراكات مع العلامات التجارية العالمية في مجال العمل
مرتفع	4	0.721	4.063	تهتم الشركة بالتعرف على أحدث الأساليب التكنولوجية المستخدمة في مجال العمل

تم ترتيب عبارات التنوع المترابط وغير المترابط من حيث درجة الأهمية النسبية (قيمة المتوسط الحسابي الأكبر) من وجهة نظر عينة الدراسة تبين أن عبارة (تهتم الشركة بالعمل على إضافة منتجات جديدة بصفة مستمرة) هي أكثر العبارات أهمية بقيمة 4.188 وانحراف معياري 0.930 وبدرجة موافقة مرتفعة بينما كانت العبارة (تعمل الشركة على انتاج السلع التي تحقق مستويات مرتفعة من الإيرادات) هي أقل العبارات أهمية بقيمة 4.063 وانحراف معياري 0.803 وبدرجة موافقة مرتفعة وعند دراسة عبارات التنوع المترابط وغير المترابط تبين أن جميع العبارات في مستوى الموافقة المرتفع مما يوضح وجود مستوى مرتفع من تطبيق التنوع المترابط وغير المترابط في شركات قطاع الصناعات الغذائية بالملكة العربية السعودية من وجهة نظر أفراد عينة الدراسة حيث بلغت قيمة المتوسط الحسابي 4.121 وانحراف معياري 0.800

2- التنوع الداخلي والخارجي

جدول (7) المتوسط الحسابي والانحراف المعياري والترتيب ومستوي الموافقة على عبارات التنوع الداخلي والخارجي

مستوي الموافقة	الترتيب	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	العبارات
مرتفع	4	0.779	4.021	تهتم الشركة بإقامة وحدات وخطوط إنتاجية جديدة

العبارة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب	مستوى الموافقة
تعمل الشركة على تحقيق أفضل استغلال ممكن للموارد المتاحة	4.104	0.772	3	مرتفع
تعمل الشركة على إقامة شراكات مع الشركات العاملة في نفس المجال	3.896	0.921	5	مرتفع
تعمل الشركة على زيادة القدرة التسويقية في الأسواق الحالية التي تعمل بها	4.271	0.639	1	مرتفع جدا
تهتم الشركة بالعمل على فتح أسواق جديدة لسلعها	4.250	0.597	2	مرتفع جدا

تم ترتيب عبارات التنوع الداخلي والخارجي من حيث درجة الأهمية النسبية (قيمة المتوسط الحسابي الأكبر) من وجهة نظر عينة الدراسة تبين أن عبارة (تعمل الشركة على زيادة القدرة التسويقية في الأسواق الحالية التي تعمل بها) هي أكثر العبارات أهمية بقيمة 4.271 وانحراف معياري 0.639 وبدرجة موافقة مرتفعة جدا بينما كانت العبارة (تعمل الشركة على إقامة شراكات مع الشركات العاملة في نفس المجال) هي أقل العبارات أهمية بقيمة 3.896 وانحراف معياري 0.921 وبدرجة موافقة مرتفعة وعند دراسة عبارات التنوع الداخلي والخارجي تبين أن جميع العبارات في مستوى الموافقة المرتفع مما يوضح وجود مستوى مرتفع من تطبيق التنوع الداخلي والخارجي في شركات قطاع الصناعات الغذائية بالمملكة العربية السعودية من وجهة نظر أفراد عينة الدراسة حيث بلغت قيمة المتوسط الحسابي 4.108 وانحراف معياري 0.742

3- التنوع الأفقي والرأسي

جدول (8) المتوسط الحسابي والانحراف المعياري والترتيب ومستوى الموافقة على عبارات التنوع الأفقي والرأسي

العبارة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب	مستوى الموافقة
تعمل الشركة على التعرف على كافة احتياجات العملاء وتلبيتها	4.271	0.701	4	مرتفع جدا
تهتم الشركة بزيادة أماكن توزيع السلع في كافة أنحاء المملكة	4.313	0.714	3	مرتفع جدا
تعمل الشركة على إقامة علاقات وثيقة ومتينة مع الموردين	4.229	0.772	5	مرتفع جدا
تهتم الشركة بإقامة علاقات مباشرة مع المستهلكين من خلال إقامة أماكن توزيع خاصة بها	4.375	0.565	1	مرتفع جدا
تقوم الشركة بالعمل على توفير احتياطات دائمة من مستلزمات الإنتاج	4.333	0.719	2	مرتفع جدا

تم ترتيب عبارات التنوع الأفقي والرأسي من حيث درجة الأهمية النسبية (قيمة المتوسط الحسابي الأكبر) من وجهة نظر عينة الدراسة تبين أن عبارة (تهتم الشركة بإقامة علاقات مباشرة مع المستهلكين من خلال إقامة أماكن توزيع خاصة بها) هي أكثر العبارات أهمية بقيمة 4.375 وانحراف معياري 0.565 وبدرجة موافقة مرتفعة جدا بينما كانت العبارة (تعمل الشركة على إقامة علاقات وثيقة ومتينة مع الموردين) هي أقل العبارات أهمية بقيمة 4.229 وانحراف معياري 0.772 وبدرجة موافقة مرتفعة جدا وعند دراسة عبارات التنوع الأفقي والرأسي تبين أن جميع العبارات في مستوى الموافقة المرتفع جدا مما يوضح وجود مستوى مرتفع جدا من تطبيق التنوع الأفقي والرأسي في شركات قطاع الصناعات الغذائية بالمملكة العربية السعودية من وجهة نظر أفراد عينة الدراسة حيث بلغت قيمة المتوسط الحسابي 4.304 وانحراف معياري 0.694

يتبين مما سبق وجود مستوى مرتفع من تطبيق التنوع الاستراتيجي في شركات قطاع الصناعات الغذائية بالمملكة العربية السعودية من وجهة نظر أفراد عينة الدراسة حيث بلغت قيمة المتوسط الحسابي 4.178 وانحراف معياري 0.745

المحور الثاني: أداء الشركات

جدول (9) المتوسط الحسابي والانحراف المعياري والترتيب ومستوي الموافقة على عبارات أداء الشركات

العبارة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب	مستوي الموافقة
تهتم الشركة بإنتاج كافة السلع التي تلي احتياجات العملاء بأعلى مستوى جودة ممكنة	4.417	0.642	3	مرتفع جدا
تعمل الشركة على تحقيق أعلى مستوى ممكن من كفاءة الأداء	4.188	0.756	7	مرتفع
تعمل الشركة على التوسع في السلع التي تقوم بإنتاجها محليا وعالميا	4.292	0.646	6	مرتفع جدا
تشجع الشركة العاملين على تقديم المقترحات التي تساهم في تطوير مستويات الاداء	4.417	0.608	2	مرتفع جدا
تشجع الشركة العاملين على الاهتمام بالتطوير والابداع عند أدائهم لأعمالهم	4.313	0.619	5	مرتفع جدا
تهتم الشركة بالتوسع في الأسواق العالمية	4.396	0.569	4	مرتفع جدا
تهتم الشركة بتحقيق الاستخدام الرشيد للموارد المتاحة لتحقيق الأهداف المطلوبة	4.479	0.541	1	مرتفع جدا

تم ترتيب عبارات أداء الشركات من حيث درجة الأهمية النسبية (قيمة المتوسط الحسابي الأكبر) من وجهة نظر عينة الدراسة تبين أن عبارة (تهتم الشركة بتحقيق الاستخدام الرشيد للموارد المتاحة لتحقيق الأهداف المطلوبة) هي أكثر العبارات أهمية بقيمة 4.479 وانحراف معياري 0.541 وبدرجة موافقة مرتفعة جدا بينما كانت العبارة (تعمل الشركة على تحقيق أعلى مستوى ممكن من كفاءة الأداء) هي أقل العبارات أهمية بقيمة 4.188 وانحراف معياري 0.756 وبدرجة موافقة مرتفعة وعند دراسة عبارات أداء الشركات تبين أن ست عبارات في مستوى الموافقة المرتفع جدا وعبارة واحدة في مستوى الموافقة المرتفع مما يوضح وجود مستوى مرتفع جدا من أداء شركات قطاع الصناعات الغذائية بالملكة العربية السعودية في سوق التنافس العالمي من وجهة نظر أفراد عينة الدراسة حيث بلغت قيمة المتوسط الحسابي 4.357 وانحراف معياري 0.626

اختبار فروض الدراسة

الفرضية الرئيسية: هناك تأثير ذي دلالة إحصائية للتنوع الاستراتيجي في أداء الشركات في سوق التنافس العالمي.

جدول (10) تأثير التنوع الاستراتيجي على أداء الشركات

ملخص النموذج Model Summary						
معامل الارتباط R		معامل التحديد R ²		معامل R ^{-2 Adjusted}		
0.717		0.514		0.512		
تحليل التباين ANOVA						
النموذج	مجموع المربعات	درجات الحرية Df	متوسط المربعات	F	Sig F	
الانحدار Regression	1065.483	1	1065.483	201.131**	0.000	
الباقى Residual	1006.517	190	5.297			
المجموع Total	2072.000	191				
المتغير التابع	النموذج	B	الخطأ المعياري	Beta	T	Sig T
أداء الشركات	الثابت Constant	9.634	1.481		6.507	.000
	التنوع الاستراتيجي	.333	.023	.717	14.182	.000

تبين وجود علاقة ارتباط طردية قوية ذات دلالة إحصائية بين التنوع الاستراتيجي في أداء الشركات في سوق التنافس العالمي عند مستوى معنوية 0.01 وتبين وجود أثر طردي ذي دلالة إحصائية للتنوع الاستراتيجي في أداء شركات قطاع الصناعات الغذائية بالملكة العربية السعودية في سوق التنافس العالمي عند مستوى معنوية 0.01 واتضح ان المتغير المستقل (التنوع الاستراتيجي) يفسر 51.4 % من التغيرات التي تحدث في المتغير التابع (أداء الشركات) وتبين أن كلما ازداد مستوى تطبيق التنوع الاستراتيجي بمقدار 1 %

ازداد مستوى أداء شركات قطاع الصناعات الغذائية بالمملكة العربية السعودية في سوق التنافس العالمي بمقدار 0.333% وهو ما يوضح صحة الفرض الرئيسي للدراسة
الفرضية الفرعية الأولى: هناك تأثير ذي دلالة إحصائية لاستخدام التنوع المترابط وغير المترابط في أداء الشركات في سوق التنافس العالمي.

جدول (11) تأثير التنوع المترابط وغير المترابط على أداء الشركات

ملخص النموذج Model Summary						
معامل R ² Adjusted		معامل التحديد R ²		معامل الارتباط R		
0.507		0.509		0.714		
ANOVA تحليل التباين						
Sig F	F	متوسط المربعات	Df درجات الحرية	مجموع المربعات	النموذج	
0.000	197.327**	1055.599	1	1055.599	الانحدارRegression	
		5.349	190	1016.401	الباقىResidual	
			191	2072.000	المجموعTotal	
Sig T	T	Beta	الخطأ المعياري	B	النموذج	المتغير التابع
.000	11.488		1.201	13.795	الثابتConstant	أداء
.000	14.047	.714	.058	.811	التنوع المترابط وغير المترابط	الشركات

تبين وجود علاقة ارتباط طردية قوية ذات دلالة إحصائية بين التنوع المترابط وغير المترابط في أداء الشركات في سوق التنافس العالمي عند مستوى معنوية 0.01 ويتبين وجود أثر طردي ذي دلالة إحصائية للتنوع المترابط وغير المترابط في أداء شركات قطاع الصناعات الغذائية بالمملكة العربية السعودية في سوق التنافس العالمي عند مستوى معنوية 0.01 واتضح أن المتغير المستقل (التنوع المترابط وغير المترابط) يفسر 50.9% من التغيرات التي تحدث في المتغير التابع (أداء الشركات) وتبين أن كلما ازداد مستوى تطبيق التنوع المترابط وغير المترابط بمقدار 1% ازداد مستوى أداء شركات قطاع الصناعات الغذائية بالمملكة العربية السعودية في سوق التنافس العالمي بمقدار 0.811% وهو ما يوضح صحة الفرض الفرعي الأول للدراسة
الفرضية الفرعية الثانية: هناك تأثير ذي دلالة إحصائية لاستخدام التنوع الداخلي والخارجي في أداء الشركات في سوق التنافس العالمي.

جدول (12) تأثير التنوع الداخلي والخارجي على أداء الشركات

ملخص النموذج Model Summary						
معامل الارتباط R		معامل التحديد R ²		معامل R ² Adjusted		
0.559		0.313		0.309		
تحليل التباينANOVA						
النموذج	مجموع المربعات	درجات الحرية Df	متوسط المربعات	F	Sig F	
الانحدارRegression	648.333	1	648.333	86.525**	0.000	
الباقىResidual	1423.667	190	7.493			
المجموعTotal	2072.000	191				
المتغير التابع	النموذج	B	الخطأ المعياري	Beta	T	Sig T
أداء الشركات	الثابتConstant	15.833	1.589		9.963	.000
	التنوع الداخلى والخارجى	.714	.077	.559	9.302	.000

تبين وجود علاقة ارتباط طردية قوية ذات دلالة إحصائية بين التنوع الداخلي والخارجي في أداء الشركات في سوق التنافس العالمي عند مستوى معنوية 0.01 ويتبين وجود أثر طردي ذي دلالة إحصائية للتنوع الداخلي والخارجي في أداء شركات قطاع الصناعات الغذائية بالمملكة العربية السعودية في سوق التنافس العالمي عند مستوى معنوية 0.01 واتضح أن المتغير المستقل (التنوع الداخلي والخارجي) يفسر 31.3% من التغيرات التي تحدث في المتغير التابع (أداء الشركات) وتبين أن كلما ازداد مستوى تطبيق التنوع الداخلي

والخارجي بمقدار 1 % ازداد مستوى أداء شركات قطاع الصناعات الغذائية بالمملكة العربية السعودية في سوق التنافس العالمي بمقدار 0.714% وهو ما يوضح صحة الفرض الفرعي الثاني للدراسة
الفرضية الفرعية الثالثة: هناك تأثير ذي دلالة إحصائية لاستخدام التنوع الأفقي والرأسي في أداء الشركات في سوق التنافس العالمي.

جدول (13) تأثير التنوع الأفقي والرأسي على أداء الشركات

ملخص النموذجModel Summary						
معامل الارتباط R		معامل التحديد R ²			معامل R ² Adjusted	
0.655		0.428			0.425	
تحليل التباينANOVA						
النموذج	مجموع المربعات	درجات الحريةDf	متوسط المربعات	F	Sig F	
الانحدارRegression	887.839	1	887.839	142.455**	0.000	
الباقىResidual	1184.161	190	6.232			
المجموعTotal	2072.000	191				
المتغير التابع	النموذج	B	الخطأ المعياري	Beta	T	Sig T
أداء الشركات	الثابتConstant	11.200	1.627		6.884	0.000
	التنوع الأفقي والرأسي	.897	.075	.655	11.935	0.000

تبين وجود علاقة ارتباط طردية قوية ذات دلالة إحصائية بين التنوع الأفقي والرأسي في أداء الشركات في سوق التنافس العالمي عند مستوى معنوية 0.01 ويتبين وجود أثر طردي ذي دلالة إحصائية للتنوع الأفقي والرأسي في أداء شركات قطاع الصناعات الغذائية بالمملكة العربية السعودية في سوق التنافس العالمي عند مستوى معنوية 0.01 واتضح أن المتغير المستقل (التنوع الأفقي والرأسي) يفسر 42.8 % من التغيرات التي تحدث في المتغير التابع (أداء الشركات) وتبين أن كلما ازداد مستوى تطبيق التنوع الأفقي والرأسي بمقدار 1 % ازداد مستوى أداء شركات قطاع الصناعات الغذائية بالمملكة العربية السعودية في سوق التنافس العالمي بمقدار 0.897% وهو ما يوضح صحة الفرض الفرعي الثالث للدراسة

استنتاجات الدراسة

- وجود مستوى مرتفع من تطبيق التنوع المترابط وغير المترابط والتنوع الداخلي والخارجي في شركات قطاع الصناعات الغذائية بالمملكة العربية السعودية من وجهة نظر أفراد عينة الدراسة وتبين وجود مستوى مرتفع جدا من تطبيق التنوع الأفقي والرأسي في شركات قطاع الصناعات الغذائية بالمملكة العربية السعودية من وجهة نظر أفراد عينة الدراسة
- وجود مستوى مرتفع من تطبيق التنوع الاستراتيجي في شركات قطاع الصناعات الغذائية بالمملكة العربية السعودية من وجهة نظر أفراد عينة الدراسة حيث بلغت قيمة المتوسط الحسابي 4.178 بانحراف معياري 0.745
- وجود مستوى مرتفع جدا من أداء شركات قطاع الصناعات الغذائية بالمملكة العربية السعودية في سوق التنافس العالمي من وجهة نظر أفراد عينة الدراسة حيث بلغت قيمة المتوسط الحسابي 4.357 بانحراف معياري 0.626
- وجود علاقة ارتباط طردية قوية ذات دلالة إحصائية بين التنوع الاستراتيجي في أداء الشركات في سوق التنافس العالمي ويتبين وجود أثر طردي ذي دلالة إحصائية للتنوع الاستراتيجي في أداء شركات قطاع الصناعات الغذائية بالمملكة العربية السعودية في سوق التنافس العالمي وتبين أن كلما ازداد مستوى تطبيق التنوع الاستراتيجي بمقدار 1 % ازداد مستوى أداء شركات قطاع الصناعات الغذائية بالمملكة العربية السعودية في سوق التنافس العالمي بمقدار 0.333% وهو ما يوضح صحة الفرض الرئيسي للدراسة وتتفق هذه النتيجة مع نتيجة دراسة بن منصور موسى، 2018 وكذلك مع نتيجة دراسة عبد الله، وعمر تيمحدين، 2022
- وجود علاقة ارتباط طردية قوية ذات دلالة إحصائية بين التنوع المترابط وغير المترابط في أداء الشركات في سوق التنافس العالمي ويتبين وجود أثر طردي ذي دلالة إحصائية للتنوع المترابط وغير المترابط في أداء شركات قطاع الصناعات الغذائية بالمملكة العربية السعودية في سوق التنافس العالمي وتبين أن كلما ازداد مستوى تطبيق التنوع المترابط وغير المترابط بمقدار 1 % ازداد مستوى أداء شركات قطاع الصناعات الغذائية بالمملكة العربية السعودية في سوق التنافس العالمي بمقدار 0.811% وهو ما يوضح صحة الفرض الفرعي الأول للدراسة

- وجود علاقة ارتباط طردية قوية ذات دلالة إحصائية بين التنوع الداخلي والخارجي في أداء الشركات في سوق التنافس العالمي وتبين وجود أثر طردي ذي دلالة إحصائية للتنوع الداخلي والخارجي في أداء شركات قطاع الصناعات الغذائية بالمملكة العربية السعودية في سوق التنافس العالمي وتبين أن كلما ازداد مستوى تطبيق التنوع الداخلي والخارجي بمقدار 1 % ازداد مستوى أداء شركات قطاع الصناعات الغذائية بالمملكة العربية السعودية في سوق التنافس العالمي بمقدار 0.714% وهو ما يوضح صحة الفرض الفرعي الثاني للدراسة
- وجود علاقة ارتباط طردية قوية ذات دلالة إحصائية بين التنوع الأفقي والرأسي في أداء الشركات في سوق التنافس العالمي وتبين وجود أثر طردي ذي دلالة إحصائية للتنوع الأفقي والرأسي في أداء شركات قطاع الصناعات الغذائية بالمملكة العربية السعودية في سوق التنافس العالمي وتبين أن كلما ازداد مستوى تطبيق التنوع الأفقي والرأسي بمقدار 1 % ازداد مستوى أداء شركات قطاع الصناعات الغذائية بالمملكة العربية السعودية في سوق التنافس العالمي بمقدار 0.897% وهو ما يوضح صحة الفرض الفرعي الثالث للدراسة

التوصيات

- العمل على تشجيع كافة الشركات العاملة بالمملكة العربية السعودية على تطبيق التنوع الاستراتيجي من خلال توفير كافة الإمكانيات والاحتياجات التي تساهم في تحقيق ذلك.
- العمل على تشجيع كافة الشركات العاملة بالمملكة العربية السعودية على التوسع في الأسواق العالمية من خلال تقديم الحوافز والمنح التي تساعد في زيادة قدرتهم على الوصول إلى تلك الأسواق
- العمل على تشجيع الباحثين على التوسع في اجراء الدراسات المتعلقة بكيفية تطبيق التنوع الاستراتيجي في الشركات العاملة بالمملكة العربية السعودية وتأثيراته على الأداء والإنتاجية وكذلك الدراسات المتعلقة بالعوامل المؤثرة على مستويات أداء الشركات العاملة بالمملكة العربية السعودية وكيفية زيادة قدرتهم على التوسع في الأسواق العالمية.

المراجع :

أولاً: الكتب:

- إبراهيم حيدر، يونس. الإدارة الاستراتيجية للمؤسسات والشركات. مركز الرضا للكمبيوتر، دمشق، 1999.
- أبو بكر، مصطفى محمود. إدارة الموارد البشرية: مدخل حقيقي للميزة التنافسية. الدار الجامعية، القاهرة، 2008.
- إدريس، ثابت عبد الرحمان. الإدارة الاستراتيجية: مفاهيم ونماذج تطبيقية. دار النشر للثقافة، مصر، 2006.
- أبو النجا، محمد عبد العظيم. التسويق المتقدم. الدار الجامعية، الإسكندرية، مصر، 2008.
- إسماعيل، محمد محروس. اقتصاديات الصناعة والتصنيع. مؤسسة شباب الجامعة، الإسكندرية، 1997.
- بن ساسي، إلياس. الخيارات الاستراتيجية لنمو المؤسسة. دار وائل، الأردن، 2011.
- حسين، رحيم. استراتيجية المؤسسة. دار بها الدين، قسنطينة، الجزائر، 2008.
- الحسيني، فلاح حسن. الإدارة الاستراتيجية. دار وائل، الأردن، 2000.
- الصميدعي، محمود جاسم. استراتيجية التسويق: مدخل كمي وتعليمي. مكتبة الحامد، الأردن، 2000.
- عبد السلام، أبو قحف. الإدارة الاستراتيجية وإدارة الأزمات. دار الجامعية الجديدة للنشر، مصر، 2002.
- عبد العال، طارق. اندماج وخصخصة البنوك. الدار الجامعية، مصر، 2000.
- عيسى، يحيى، وآخرون. التسويق الاستراتيجي. دار الخلدونية للنشر والتوزيع، الجزائر، 2011.
- العمري، غسان عيسى، والسمراي، سلوى أمين. نظم المعلومات الاستراتيجية: مدخل استراتيجي معاصر. دار الميسرة، الأردن، 2008.
- الغالي، طاهر محسن منصور، وإدريس، وائل صبيح. الإدارة الاستراتيجية: منظور منهجي معاصر. دار وائل للنشر والتوزيع، الأردن، 2007.
- فرجات، يوسف شكري. معجم الطلاب. دار الكتب العلمية، بيروت، لبنان، ط 7، 2006.
- ماهر، أحمد. دليل المدير في الخصخصة. الدار الجامعية، مصر، دن.
- الوادي، محمود حسين، ويامين، إسماعيل يونس. اقتصاديات الأعمال. دار صفاء للنشر والتوزيع، ط3، 2014.

ثانياً: الرسائل العلمية:

- عباسية، خديجة. دور استراتيجية التنوع في ربيعة المؤسسات الصناعية الجزائرية - دراسة حالة مجمع بن حمادي الصناعي (برج بوعريرج). رسالة ماجستير، جامعة محمد خيضر، 2012.
- حجاج، عبد الرؤوف. دور الإبداع التكنولوجي في تنمية الميزة التنافسية للمؤسسة الاقتصادية: دراسة مقارنة بين وحدات مؤسسة كوندور ببرج بوعريرج. أطروحة دكتوراه، جامعة قاصدي مرباح، 2015.
- أنساع، رضوان. التسويق الصحي كمدخل لتدعيم الميزة التنافسية للمؤسسات الصحية الخاصة: تجارب دولية. أطروحة دكتوراه غير منشورة، جامعة حسيبة بن بوعلي، 2015.
- عطا الله، حجت صبري مصطفى. دور رأس المال الفكري في تحقيق الميزة التنافسية للصناعة المالية الإسلامية: دراسة حالة البنوك الإسلامية في قطاع غزة. رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة الإسلامية بغزة، فلسطين، 2022.
- دحبور، لؤي صبيح. دور المعرفة السوقية في اختيار الاستراتيجيات التنافسية - دراسة عينة من مؤسسات التعليم العالي الخاصة الأردنية. أطروحة دكتوراه، كلية الاقتصاد والعلوم الإدارية، جامعة الشرق الأوسط، 2010.
- بولطيف، سعيدة. أثر التسويق المستدام على تحقيق الميزة التنافسية: دراسة حالة المجمع الصناعي لإسمنت الجزائر. أطروحة دكتوراه، كلية العلوم الاقتصادية، التجارية وعلوم التسيير، جامعة باتنة 1، 2018.
- حسن، حسن فلاح. استراتيجية توظيف الموارد البشرية وأثرها في تحقيق الميزة التنافسية - دراسة تطبيقية في قطاع الاتصالات الأردنية. رسالة ماجستير، كلية الأعمال، جامعة الشرق الأوسط، 2009.
- سالم، عمر طارق عمر. علاقة التسويق الإلكتروني بتعزيز الميزة التنافسية: دراسة ميدانية على شركات تزويد الإنترنت في قطاع غزة. رسالة ماجستير (غير منشورة)، كلية الاقتصاد والعلوم الإدارية، جامعة الأزهر - غزة، 2017.

ثالثاً: الدوريات العلمية:

- عبد الله، غالم، وتمجدين، عمر. أثر استراتيجية التنوع على أداء المؤسسة الاقتصادية. مجلة الواحات للبحوث والدراسات، المجلد 7، العدد 2، 2014.
- التلبي، نهاية عبد الهادي، والأغا، مروان سليم، وشراب، سائد حسن. التخطيط الاستراتيجي وعلاقته بالميزة التنافسية: دراسة ميدانية في شركات توزيع الأدوية في محافظات غزة. مجلة جامعة الأزهر بغزة، المجلد 14، العدد 2، 2012.

Date: 24 / 07 / 2024

التاريخ: 18 / محرم / 1446هـ

سعادة الدكتور / صادق علي مبارك الشويخات "حفظه الله"
سعادة الدكتورة / هيا ابراهيم عبد الرحمن ال تويم "حفظها الله"
سعادة الدكتورة / سارة سعد الدوسري "حفظها الله"
قسم الادارة - كلية الإدارة - جامعة ميدأوشن - دولة الإمارات العربية المتحدة
السلام عليكم ورحمة الله وبركاته

الموضوع / قبول نشر بحث محكم

تهديكم هيئة تحرير مجلة العلوم الاقتصادية والإدارية والقانونية أطيب التحيات،
وتفيدكم بقبول نشر البحث المقدم بعنوان:

تحليل الأثر الاقتصادي لتوفير الخدمات على قطاعات الصناعة والتصنيع
بالمملكة العربية السعودية لعام 2024

حيث تم تحكيمه حسب الأصول، وسينشر في العدد الأول - المجلد التاسع
والذي سيصدر في 30 يناير 2025 م إن شاء الله تعالى.

وسيحمل البحث معرف الوثيقة الرقمي: DOI: 10.26389/AJSRP.K230624

وتفضلوا بقبول وافر التقدير والاحترام

رئيس التحرير

أ.د. محمد المعتز المجتبى إبراهيم



AISRP
Arab Institute of Science and Research Publishing
المؤسسة العربية للعلوم ونشر الأبحاث

* مجلة العلوم الاقتصادية والإدارية والقانونية: مجلة علمية محكمة شهرية تصدر عن المؤسسة العربية للعلوم ونشر الأبحاث

ISSN: 2522-3372

e-ISSN: 2522-3372

ISBN: 2015-499

<https://journals.ajsrp.com/index.php/jeals>

Economic analysis of the provision of industrial and manufacturing services in the Kingdom of Saudi Arab 2024

Dr. Sadiq Ali Mubarak Al-Shuwaikhat*, Dr. Haya Ibrahim Abdulrahman Al Tuwaym, Dr. Sara Saad Al-Dawsari

College of Management | Midocean University | UAE

Received:

21/06/2024

Revised:

01/07/2024

Accepted:

15/07/2024

Published:

30/01/2025

* Corresponding author:

sadiq.alshuwaikhat@gmail.com

Citation: Al-Shuwaikhat,

S. A., Al-Tuwaym, H. I., &
Al-Dawsari, S. S. (2025).

Economic analysis of the
provision of industrial and
manufacturing services in
the Kingdom of Saudi
Arabia 2024. *Journal of
Economic, Administrative
and Legal Sciences*, 9(1),
103 – 122.

[https://doi.org/10.26389/
AJSRP.K230624](https://doi.org/10.26389/AJSRP.K230624)

2025 © AISRP • Arab

Institute of Sciences &

Research Publishing

(AISRP), Palestine, all

rights reserved.

• Open Access



This article is an open
access article distributed
under the terms and
conditions of the Creative
Commons Attribution (CC
BY-NC) [license](https://creativecommons.org/licenses/by-nc/4.0/)

Abstract: The Kingdom is one of the largest economic countries in the Middle East, as it is believed to be witnessing a major economic transformation at the beginning of 2018, which is the beginning of its vision for 2030, which is a strategic vision to achieve diversity in sources of income in the Kingdom and diversity in the industrial field and to reach it to raise local production and rely on it to a greater extent, where the provision of services comes. In an effective and advanced manner, it constitutes a major impetus for strengthening the industrial and manufacturing sectors in the country. This is why the current research studied the analysis of the economic impact of providing services on the industrial and manufacturing sectors in the Kingdom. This is by arriving at an answer to the main question: How does the provision of advanced services contribute to enhancing the economic performance of the industrial and manufacturing sectors in the Kingdom? Saudi Arab?, This is done through the use of the descriptive analytical approach, which focuses on examining the theoretical foundations related to the subject through reviewing relevant Arab and foreign references. In addition to carrying out a field study, which consists of distributing questionnaires to different categories of the selected sample, in order to reach an answer to the basic research problem, and this is through the final results of the research that were reached, which are as follows: There is a high level of provision of transport and communication services in industrial companies and the industrial and manufacturing sector. In the Kingdom of Saudi Arabia from the point of view of the study sample members, the arithmetic mean value was 4.121 with a standard deviation of 0.800., In addition to Saudi Arabia from the point of view of the study sample members, where the arithmetic mean value was 4.304 with a standard deviation of 0.694. The following research recommended the necessity of strengthening the digital and technological infrastructure in the industrial and manufacturing areas in the Kingdom to improve the quality of services provided.

Keywords: economic impact - services - industrial sector – manufacturing.

تحليل الأثر الاقتصادي لتوفير الخدمات على قطاعات الصناعة والتصنيع بالمملكة العربية السعودية لعام 2024

الدكتور/ صادق علي مبارك الشويخات*, الدكتورة/ هيا ابراهيم عبد الرحمن ال تويم, الدكتورة/ سارة سعد الدوسري
كلية الإدارة | جامعة ميدأوشن | الإمارات العربية المتحدة

المستخلص: إن المملكة واحدة من أكبر الدول الاقتصادية في الشرق الأوسط، حيث أنها تشهد تحولاً اقتصادياً كبيراً بداية 2018 وهي بداية رؤيتها 2030 وهي رؤية استراتيجية للوصول للتنوع في مصادر الدخل بالمملكة والتنوع في المجال الصناعي والوصول بها للرفع للإنتاج المحلي والاعتماد عليه بشكل أكبر، حيث يأتي توفير الخدمات بشكلٍ فعالٍ ومتطورٍ ليشكل دافعاً رئيسياً لتعزيز القطاعات الصناعية والتصنيعية في البلاد، لهذا قام البحث الحالي لدراسة تحليل الأثر الاقتصادي لتوفير الخدمات على قطاعات الصناعة والتصنيع بالمملكة، وهذا من خلال الوصول لإجابة السؤال الرئيسي كيف يساهم توفير الخدمات المتطورة في تعزيز الأداء الاقتصادي للقطاعات الصناعية والتصنيعية في المملكة العربية السعودية؟، وهذا من خلال استخدام المنهج الوصفي التحليلي، حيث يركز على فحص الأسس النظرية المتعلقة بالموضوع من خلال استعراض المراجع العربية والأجنبية ذات الصلة. بالإضافة لتنفيذ دراسة ميدانية تتمثل في توزيع استبيانات على فئات مختلفة من العينة المختارة، وهذا للوصول للإجابة عن مشكلة البحث الأساسية، وهذا من خلال النتائج النهائية للبحث والتي تم التوصل لها وهي كالتالي: وجود مستوى مرتفع من توفير خدمات النقل والمواصلات في الشركات الصناعية وقطاع الصناعة والتصنيع بالمملكة العربية السعودية من وجهة نظر أفراد عينة الدراسة حيث بلغت قيمة المتوسط الحسابي 4.121 بانحراف معياري 0.800، كذلك وجود مستوى مرتفع جداً من توفير الخدمات اللوجيستية في الشركات الصناعية وقطاع الصناعات والتصنيع بالمملكة العربية السعودية من وجهة نظر أفراد عينة الدراسة حيث بلغت قيمة المتوسط الحسابي 4.304 بانحراف معياري 0.694، وقد وصى البحث التالي بضرورة تعزيز البنية التحتية الرقمية والتكنولوجية في المناطق الصناعية والتصنيعية بالمملكة لتحسين جودة الخدمات المقدمة.

الكلمات المفتاحية: أثر اقتصادي- الخدمات- القطاع الصناعي- التصنيع.

المقدمة:

تُعَدُّ المملكة العربية السعودية واحدة من أكبر الاقتصادات في الشرق الأوسط، وتشهد حالياً تحولاً اقتصادياً هائلاً في إطار رؤية المملكة 2030 هذه الرؤية الاستراتيجية تهدف إلى تنويع مصادر الدخل الوطني وتقليل الاعتماد على النفط كعامل رئيسي للنمو الاقتصادي. ومن بين المبادرات الأساسية في هذا السياق، يأتي توفير الخدمات بشكلٍ فعالٍ ومتطورٍ ليشكل دافعاً رئيسياً لتعزيز القطاعات الصناعية والتصنيعية في البلاد.

ولقد بات واضحاً أن الخدمات تلعب دوراً محورياً في دعم وتطوير هذه القطاعات، إذ تسهم في تحسين كفاءة العمليات الإنتاجية، وتوفير بيئة عمل ملائمة تضمن تحقيق النمو المستدام. وتتنوع هذه الخدمات لتشمل التكنولوجيا الحديثة، والاستشارات الإدارية، والخدمات اللوجستية، والتعليم والتدريب المهني، وصولاً إلى الخدمات المالية والمصرفية، إن تقديم هذه الخدمات بجودة عالية وسرعة استجابة كبيرة يعزز من القدرة التنافسية للقطاعات الصناعية ويزيد من قدرتها على التكيف مع التغيرات السريعة في الأسواق العالمية. تتجلى أهمية هذه الدراسة في تحليل الأثر الاقتصادي لتوفير هذه الخدمات على القطاعات الصناعية والتصنيعية بالمملكة، حيث تُعتبر هذه القطاعات من الركائز الأساسية للنمو الاقتصادي والتنمية المستدامة. سيتم في هذا البحث استعراض كيفية تأثير الخدمات المتنوعة على تعزيز الإنتاجية، وتقليل التكاليف التشغيلية، وتحسين جودة المنتجات، وزيادة فرص التصدير. بالإضافة إلى ذلك، سيتم تحليل السياسات الحكومية والمبادرات الداعمة لتطوير قطاع الخدمات وكيفية انسجامها مع أهداف رؤية المملكة 2030. ويهدف هذا البحث إلى تقديم تحليل شامل ومتكامل يبرز الأهمية المتزايدة للخدمات كعامل حيوي في دعم وتحفيز النمو في القطاعات الصناعية والتصنيعية، ويوفر توصيات عملية لتحسين الأداء الاقتصادي وتحقيق التنمية المستدامة في المملكة.

مشكلة البحث:

تواجه القطاعات الصناعية والتصنيعية في المملكة العربية السعودية تحديات كبيرة في سبيل تعزيز الإنتاجية، تحسين جودة المنتجات في ظل سعي المملكة لتحقيق أهداف رؤية 2030 التي تهدف إلى تنويع الاقتصاد وتقليل الاعتماد على النفط. في هذا السياق، يصبح توفير الخدمات المتطورة مثل التكنولوجيا الحديثة، والاستشارات الإدارية، والخدمات اللوجستية والتعليمية، أمراً حيوياً لدعم هذه القطاعات.

لكن يبقى السؤال الرئيسي: كيف يساهم توفير الخدمات المتطورة في تعزيز الأداء الاقتصادي للقطاعات الصناعية والتصنيعية في المملكة العربية السعودية؟

أهمية البحث

1. يتماشى هذا البحث مع أهداف رؤية المملكة 2030 التي تهدف إلى تنويع الاقتصاد السعودي وتقليل الاعتماد على النفط.
2. من خلال تحليل دور الخدمات في تعزيز القطاعات الصناعية، يساهم البحث في تحديد الفرص الجديدة لتنويع الاقتصاد.
3. يوفر البحث رؤى حول كيفية تحقيق النمو المستدام في القطاعات الصناعية من خلال تحسين الكفاءة والإنتاجية عبر توفير الخدمات المتطورة.
4. يسعى البحث إلى فهم كيفية تأثير الخدمات على زيادة الإنتاجية وتقليل التكاليف التشغيلية، مما يعزز من قدرة الصناعات على المنافسة في الأسواق العالمية.

أهداف البحث

1. تحليل التأثير الاقتصادي للخدمات على القطاع الصناعي
2. دراسة كيفية تأثير تقديم الخدمات المتطورة على زيادة الإنتاجية وتقليل التكاليف التشغيلية في القطاعات الصناعية.
3. تقييم أثر الخدمات على تحسين جودة المنتجات الصناعية وتعزيز القدرة التنافسية في الأسواق المحلية والعالمية.
4. استكشاف الفرص التي توفرها الخدمات لدعم وتطوير القطاعات الصناعية والتصنيعية.
5. اقتراح آليات لتحسين التكامل بين الخدمات والصناعات لزيادة الكفاءة والابتكار.

الفرضيات:

الفرضية الرئيسية:

هناك علاقة بين توفير الخدمات المتطورة وتعزيز الأداء الاقتصادي للقطاعات الصناعية والتصنيعية في المملكة العربية السعودية.

الفرضيات الفرعية:

1. هناك علاقة بين تقديم خدمات تكنولوجيا واستشارية متقدمة وزيادة الإنتاجية في القطاعات الصناعية بالمملكة العربية السعودية.
2. هناك علاقة بين توفير خدمات التعليم والتدريب المهني والخدمات التقنية وتحسين جودة المنتجات المصنعة في القطاعات الصناعية.
3. هناك علاقة بين استخدام خدمات لوجستية ومالية متكاملة وتقليل التكاليف التشغيلية للشركات الصناعية في المملكة.

أسئلة البحث:

- 1- كيف يسهم توفير الخدمات المتطورة في تعزيز الأداء الاقتصادي للقطاعات الصناعية والتصنيعية في المملكة العربية السعودية؟
- 2- كيف تؤثر الخدمات التكنولوجية والاستشارية المتقدمة على زيادة الإنتاجية في القطاعات الصناعية بالمملكة العربية السعودية؟
- 3- ما هو تأثير خدمات التعليم والتدريب المهني والخدمات التقنية على تحسين جودة المنتجات المصنعة في القطاعات الصناعية؟
- 4- كيف تؤثر الخدمات المتطورة على القدرة التنافسية للشركات الصناعية في الأسواق المحلية والدولية؟

2- الدراسات السابقة والإطار النظري

أولاً: الدراسات السابقة:

دراسة (البوهي، 2019) بعنوان "تحليل الآثار الاقتصادية للتجارة الإلكترونية على التنمية الاقتصادية في سنغافورة" هدفت هذه الدراسة إلى تحليل الآثار الاقتصادية للتجارة الإلكترونية على التنمية الاقتصادية في سنغافورة. يمثل الهدف الرئيسي للدراسة في تحليل الآثار الاقتصادية للتجارة الإلكترونية على الناتج المحلي الإجمالي، والدخل القومي، وصادرات السلع والخدمات، وواردات السلع والخدمات، وصادرات التكنولوجيا المتقدمة، والقيمة المضافة في التصنيع. تم قياس تأثير التجارة الإلكترونية وبين المتغيرات المستقلة ذات العلاقة الارتباطية المعنوية إحصائياً، مع استنتاجات أن وجود علاقة معنوية طردية بين التجارة الإلكترونية والمتغيرات التابعة. تشير النتائج إلى وجود علاقة معنوية بين التجارة الإلكترونية والناتج المحلي الإجمالي، والدخل القومي، وصادرات السلع والخدمات، وصادرات التكنولوجيا المتقدمة.

دراسة (الزهراني، 2023) بعنوان "أثر التطور التكنولوجي على نمو قطاع الصناعات التحويلية في المملكة العربية السعودية خلال الفترة (1995-2022)"

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على أثر التطور التكنولوجي على نمو قطاع الصناعات التحويلية في المملكة العربية السعودية خلال الفترة من 1995 إلى 2022. لاكتشاف أوجه العلاقات بين المتغيرات، تم استخدام نموذج الانحدار الخطي المتعدد وعدد من الاختبارات الإحصائية للتعبير عن العلاقة بين النمو في قطاع الصناعات التحويلية كمتغير تابع وبين المتغيرات المستقلة ذات العلاقة. المتغيرات المستقلة التي تم اختيارها بناءً على الدراسات السابقة واجتهادات الباحثة تشمل الإنفاق على التطور التكنولوجي، القوى العاملة، عدد المصانع، وقيمة الصادرات التحويلية.

باختبار الفرضيات باستخدام البرنامج الإحصائي E-views، أظهرت النتائج وجود علاقة طردية بين النمو في قطاع الصناعات التحويلية وكلاً من قيمة الصادرات التحويلية والإنفاق على التطور التكنولوجي. بالمقابل، وعلى عكس المتوقع، أظهرت النتائج وجود علاقة طردية بين النمو في القطاع وكلاً من القوى العاملة وعدد المصانع.

وتوصي الدراسة بعدد من التوصيات، من بينها بذل الجهود التوعوية للمنشآت الصغيرة والمتوسطة الحجم لاختيار التقنية التكنولوجية المناسبة لتعزيز كفاءة المخرجات، وتوفير بيئة مناسبة للمستثمرين في المجال التكنولوجي والصناعي لتحقيق ميزة تنافسية تتفوق على بقية الدول الصناعية. كما تدعو الدراسة إلى الاهتمام بالصناعات التحويلية وصادراتها لتقليل الاعتماد على الإيرادات النفطية وإجراء المزيد من الدراسات حول تأثير التطور التكنولوجي على القطاع الصناعي في المملكة العربية السعودية.

دراسة (إبراهيم، 2020) "تقييم الدور الاقتصادي لقطاع الخدمات كأحد القطاعات الرئيسية المشاركة في الناتج المحلي الإجمالي بجمهورية مصر العربية" (2018-2011)

هدف هذا البحث إلى تقييم الدور الاقتصادي لقطاع الخدمات في دعم الناتج المحلي الإجمالي بجمهورية مصر العربية خلال الفترة من 2011 إلى 2018، يعكس هذا البحث أهمية قطاع الخدمات في العصر الحديث، وخاصة في ظل ثورة تكنولوجيا المعلومات والاتصالات، ودوره البارز في دعم الاقتصاد المصري ورفع مستوى الأمم.

وتناول البحث القيمة الاقتصادية المضافة من قطاع الخدمات إلى الناتج المحلي الإجمالي، حيث لم تقل نسبة مساهمة القطاع عن 47.9% في عام 2012، بقيمة 122.145 مليار دولار، وبلغت أقصى نسبة لها 55.7% في عام 2017، بقيمة 185.091 مليار دولار. وهذا يدل على الأهمية النسبية لقطاع الخدمات مقارنةً بالقطاعات الإنتاجية الأخرى مثل الزراعة والصناعة.

كما تناول البحث التدفقات الاستثمارية في قطاع الخدمات مقارنةً بإجمالي التدفقات الاستثمارية الكلية في مصر، حيث لم تقل نسبة التدفقات الاستثمارية في قطاع الخدمات عن 31% في عام 2011، وبلغت أقصاها 70% في عام 2012.

التعليق على الدراسات:

تجمع الدراسات الثلاث التي تمت مراجعتها رؤى متنوعة حول الأثر الاقتصادي للتطورات التكنولوجية والتجارة الإلكترونية وقطاع الخدمات على التنمية الاقتصادية في مختلف البلدان. الدراسة الأولى، التي أجراها البوهي (2019)، تقدم تحليلاً شاملاً لتأثير التجارة الإلكترونية على التنمية الاقتصادية في سنغافورة، موضحة الأثر الإيجابي للتجارة الإلكترونية على الناتج المحلي الإجمالي والدخل القومي وصنادير التكنولوجيا المتقدمة. تكشف الدراسة عن علاقة معنوية طردية بين التجارة الإلكترونية وهذه المتغيرات، مما يبرز دور التجارة الإلكترونية كعنصر محوري في تعزيز النمو الاقتصادي.

وتشارك دراستنا الحالية مع الدراسات السابقة في التركيز على تحليل الأثر الاقتصادي للعناصر المختلفة على القطاعات الاقتصادية الرئيسية. مثلما ركزت دراسة البوهي (2019) على التجارة الإلكترونية في سنغافورة، ودراسة الزهراني (2023) على التطور التكنولوجي في السعودية، ودراسة إبراهيم (2020) على قطاع الخدمات في مصر، فإن دراستنا تسعى لتحليل تأثير توفير الخدمات على قطاعي الصناعة والتصنيع.

وتختلف دراستنا الحالية عن الدراسات السابقة من حيث المحور الرئيسي للتحليل. بينما ركزت الدراسات السابقة على التجارة الإلكترونية، التطور التكنولوجي، وقطاع الخدمات بشكل منفصل، تركّز دراستنا على توفير الخدمات المتنوعة مثل الخدمات اللوجستية، المالية والتأمينية، والنقل والمواصلات وكيفية تأثيرها بشكل شامل على قطاعي الصناعة والتصنيع في المملكة العربية السعودية. بالإضافة إلى ذلك، تتناول دراستنا الفترة الزمنية والتأثير في سياق الاقتصاد السعودي بشكل خاص، الذي يمتاز ببيئة اقتصادية وسياسية متميزة، على عكس الدراسات السابقة التي تركّزت على بلدان مختلفة وبيئات اقتصادية متنوعة.

بالتالي، بينما تتفق دراستنا مع الدراسات السابقة في الهدف العام المتمثل في فهم وتحليل التأثيرات الاقتصادية، فإنها تختلف من حيث السياق والمحور الرئيسي للتحليل، مما يوفر رؤى جديدة ومتكاملة حول كيفية دعم توفير الخدمات لنمو وتطوير قطاعي الصناعة والتصنيع في المملكة.

ثانياً: الإطار النظري:

إن النشاط الصناعي بالمملكة تعتبر نشاط حديث العهد بها بالمقارنة بالقطاعات التجارية الأخرى، هذا لأن القطاع الصناعي في أساسه يعتمد على دعامتين نجد الأولى منها متمثلة في الصناعات الاستخراجية التي تستنج على الهيدروكربونية، والأخرى الصناعات المحلية التحويلية، ولكن القطاع الصناعي في الوقت الحالي شهد تطور كبير وتقدم انعكس بطريقة مباشرة على الرفع لمعدلات التنمية الإنتاجية المحلية، مما أدى لخلق تنوع نسبي لمصادر الدخل، والفضل الأول في هذا الأمر هو الجهود الحكومية والتوجهات الجديدة حيث عملت على التقديم للحوافز في العديد من الاستثمارات الخاصة بقطاع الصناعة في فروعها المختلفة، كصناعة المدن والانشاء لصناديق الإقراض والتفضيل للإنتاج المحلي بالإضافة للشراكات مع القطاعات الخاصة لتنفيذ العديد من المشروعات الصناعية. (الحكي، حبيب، 2022، ص30-31)

مفهوم قطاعات الصناعة:

أولاً: تعريف الصناعة:

تعرف الصناعة والتصنيع بأنها نشاط واسع يتم فيه التغيير لشكل المواد الخام حتى يكون هناك زيادة في قيمتها فتكون أكثر ملائمة لاحتياجات الإنسان وهذا من خلال الاستخدام الآلات الحديثة في عصرنا الحالي بحيث يتم التشكيل للمواد الخام لمنتج نهائي قابل للاستخدام، وهذا المفهوم نجده يشير لأنواع صناعية مختلفة وهم: الصناعة التحويلية- الصناعات الاستخراجية- والامدادات للكهرباء والغاز والبخار والمياه الساخنة، وهذا على حسب التصنيفات الصناعية الدولية الموحدة للأنشطة الاقتصادية جميعها. (شهاب، 2021، ص136)

ثانياً: قطاع الصناعة:

إن قطاع الصناعة الآن له أهمية كبيرة بين جميع القطاعات الإنتاجية بالمملكة لما له من أثر كبير على البناء الاقتصادي للدولة والتطوير والتحقيق للدمج مع الاقتصاد العالمي، بالإضافة لأنه يعمل على توفير لمعدلات إنتاجية عالية تعمل على المساهمة لرفع الدخل القومي مما يساعد في خلق صناعات حقيقية، وهذا بالإضافة لكونه هو حجر الأساس للمساعدة في المواكبة للتطور الحضاري لما له من أهمية حيوية في الوظائف المختلفة والتي تعمل على التحسين للإنتاج والتنمية المستدامة للدولة.

وبالنظر للمملكة فنجد أن القطاع الصناعي بها هو أحد المحركات الرئيسية وبالأخص لقطاعات التعدي والصناعات التحويلية التي هي المورد الاقتصادي الهام بها، لكونه يعتمد في أساسه على الصناعة للمواد الأولية الخام الطبيعية والتي يتم استخراج لها، والتي لا بد من التعامل معها وفق استراتيجيات تنموية وفق أهداف الاستدامة للاستثمار للمملكة، حيث نجد أن هذا القطاع قد حقق أكبر نمو اقتصادي في منطقة الشرق الأوسط بالمملكة فهو ينمو بشكل إيجابي وملحوظ بداية من عمليات الإصلاح وإطلاق أهداف المملكة ورؤيتها 2030. (قطاع الشؤون الاقتصادية، مركز المعلومات، ص 6-7)

الأثر الاقتصادي للخدمات على الصناعة والتصنيع بالمملكة، ويشتمل على: أثر قطاع الخدمات على الصناعة بالمملكة، ويشتمل على:

1. أثر خدمات النقل والمواصلات على الصناعة والتصنيع بالمملكة:

يعرف الاقتصاديون النقل بأنه نشاط اقتصادي يتضمن حركة الأشخاص والسلع من موقع إلى آخر، متجاوزاً الحدود المكانية والزمنية بهدف خلق المنافع أو زيادتها أو تحسينها. يمكن أيضاً تعريف النقل على أنه مجموعة من الوسائل والأساليب والتقنيات والإجراءات التنظيمية والاقتصادية التي تهدف إلى نقل الأفراد ومنتجاتهم من مكان إلى آخر.

ويشكل النقل جزءاً أساسياً من الناتج القومي حيث يساهم في خلق المنفعة المكانية، إذ يتطلب نقل السلع من مواقع إنتاجها إلى المواقع التي يوجد فيها طلب أو استهلاك. يتقدم النقل بشكل ملحوظ عندما يتم تحقيق نقل السلع بأقل تكلفة وفي أقصر وقت ممكن. (خالد، 2018، ص 142)

ويعتبر النقل أحد أهم مرتكزات البنية التحتية التي تعتمد عليها أي نشاط، إذ يُعدُّ حلقة الوصل بين النشاطات الاقتصادية والاجتماعية سواء كانت زراعية، صناعية، ثقافية، أو غيرها. فعلى مدى كفاءة منظومة النقل تتوقف جاهزية العديد من النشاطات الاقتصادية والاجتماعية. ولذا، يجب أن يكون إنشاء أو تطوير منظومة النقل سابقاً لأية تنمية اقتصادية واجتماعية وعمرانية، حيث يُعدُّ حافزاً لتلك التنمية، وتلعب منظومة النقل دوراً مهماً في تنمية أي منطقة جغرافية، سواء كانت دولة، أو إقليمًا، أو مدينة، إذ تسهم في دفع عملية التنمية الاقتصادية قدماً. وتُظهر الخبرات أن البرامج التي تستثمر في تطوير وتحسين النقل تُعدُّ أداة مهمة جداً في التنمية الاقتصادية، حيث تشجع البلدان الأقل تطوراً على تخصيص مواردها لمثل هذه الاستثمارات. يُساهم الإنفاق الحكومي الشامل على الاستثمار في قطاع النقل في تحفيز التنمية وتحسين أداء الاقتصاد، وهو أمر حيوي خاصة في الفترة الزمنية التي تلت الحروب العالمية، حيث كان الاستثمار في قطاع النقل يعتبر أحد المحركات الرئيسية لتعزيز التقدم الاقتصادي. (خالد، 2018، ص 143)

فالنقل يمثل عنصراً حيوياً في تطوير الاقتصاد، حيث يعد الحلقة الأساسية التي تربط بين النشاطات الاقتصادية المختلفة والتي قد تكون زراعية أو صناعية أو غيرها. فعلى سبيل المثال، إذا لم يكن هناك نظام نقل فعال، فإن النمو الاقتصادي سيكون معوقاً. لذا، يُعدُّ بناء وتحسين البنية التحتية للنقل مهمة جداً لتعزيز النمو الاقتصادي والتنمية في المستقبل.

بالإضافة إلى ذلك، تتجلى أهمية النقل الاقتصادية بوضوح عندما ينشأ احتياج جديد لزيادة النمو الصناعي، سواء بسبب اكتشاف سلعة جديدة أو إنشاء سوق جديدة. ولهذا السبب، فإن الاستثمار في تطوير وتحسين النقل يعتبر عنصراً أساسياً في دفع عملية التنمية الاقتصادية للبلدان. (خالد، 2018، ص 143)

ويتجلى دور النقل ليس فقط في المؤثرات الاقتصادية، بل أيضاً في الجوانب الاجتماعية والسكانية لكل دولة، وفي المملكة العربية السعودية يساهم نشاط النقل والتخزين والاتصالات في الناتج المحلي الإجمالي بالأسعار الثابتة خلال العام 2019م إلى معدل 6.24%، مقارنة بنسبة 5.92% في العام 2018، تشير هذه الأهمية المتزايدة لهذا القطاع في دعم الاقتصاد المحلي وتحقيق النمو. وبالنظر إلى تقدير مساهمة نشاط النقل والتخزين والاتصالات في الناتج المحلي الإجمالي بالأسعار الجارية خلال نفس العام، والتي بلغت معدل 6.1% أي بنحو 182.1 مليار ريال، يُظهر ذلك تأثيراً قوياً لهذا القطاع على الاقتصاد السعودي.

وهذه الزيادة في مساهمة قطاع النقل والتخزين والاتصالات في الناتج المحلي الإجمالي يمكن أن تفسر بالعديد من العوامل، بما في ذلك الزيادة في نشاط عمليات الصناعة والتصنيع. فعلى سبيل المثال، يُعتبر النقل والتخزين جزءاً لا يتجزأ من سلسلة التوريد في الصناعة، حيث يتم نقل المواد الخام والمنتجات النهائية من وإلى المصانع والأسواق. (مرصد قطاع دعم الأعمال، 2020، ص 4)

فعليه يتضح أن القطاع الصناعي بالمملكة مستفيداً كبيراً من تطوير بنية النقل والتخزين والاتصالات، حيث يُعتبر النقل وسيلة حيوية لتوزيع المنتجات المصنعة إلى الأسواق المحلية والعالمية، والتي يمكن أن تزيد من إيرادات الصناعة وتعزز مساهمتها في الاقتصاد، وكذلك يسهم قطاع النقل في تحفيز نمو الصناعة عن طريق تقديم خدمات نقل فعالة وتكنولوجيا متقدمة، مما يسهل عملية التصنيع ويقلل من تكاليف الإنتاج، وبالتالي يعزز تنافسية الصناعة الوطنية في الأسواق العالمية، ويظهر الارتباط الوثيق بين خدمات النقل والتخزين والاتصالات وبين الصناعة، حيث يعمل قطاع النقل كدعامة أساسية تدعم نمو الصناعة وتعزز مساهمتها في الناتج المحلي الإجمالي. (حبيطة، 2014، ص66)

2. أثر الخدمات المالية على الصناعة:

إن المملكة في نظرتها المستقبلية 2030 تتجه بقوة لتطوير النظام المالي، والتوجيه لكافة الاستراتيجيات لتنويع القاعدة الصناعية بها والرفع لمعدلات النمو الصناعي، ولابد من التنويه لعدم وجود دراسات كافية قامت على دراسة أثر الخدمات المالية على عمليات الصناعة المملكة، وإن كانت هناك العديد منها ممن تناول الدراسة لها من جانب النمو الاقتصادي فقط في الشرق الأوسط وفي الدول العربية بشكل عام كدراسة (الجويني، موعش، 2020)، بالإضافة لتناول بعض الدراسات لعمليات التطور المالي وأثره على نمو الصناعات التحويلية بالمملكة مثل دراسة (محمد، القحطاني، 2015) وإن كانت هذه واحدة من الدراسات التي تناولت هذا الجانب بشكل مباشر، ولكن لم أقع على دراسة تناولت رؤية المملكة المستقبلية وعمليات التطوير للخدمات المالية وأثرها على الجوانب الصناعية وعمليات التصنيع.

لذا كان من الهام البيان والنظر لرؤية المملكة في 2030 ورسمها للخريطة التطويرية للاقتصاد الوطني بها في هذا الاتجاه، هذا لأن هدفها الأساسي هو النظر لعمليات التنويع التنموي لمصادر الدخل بها، وكان الصناعة هي من أهم الروافد الاقتصادية التي لابد من العمل عليها ووضعت في رؤيتها المستقبلية، حيث كان التخطيط لتجاوز المساهمة من جانب هذا القطاع الصناعي بحلول 2030 لما يصل لـ 15% من الناتج المحلي الإجمالي، ولكن يجدر الإشارة إلى أن الصناعة بالمملكة ليست عملية مستجدة ومتولدة لحظياً بل هي إرث ممتد منذ عقود، بداية من الاكتشاف للنفط والذي هو الركيزة الأساسية التي أقيمت الصناعات الحديثة عليها داخل المملكة، حيث كانت التنمية للصناعة وعمليات التصنيع خطواتها الأولى من خلال هذا الاكتشاف، والعمل على التصدير له بشكل تجاري. (وزارة الصناعة والثروة المعدنية بالمملكة، رؤية 2030).

ولأن عمليات التنمية الصناعية والتصنيع له أهميته الكبيرة، فقد قامت المملكة بتقديم كافة أشكال الدعم وعمليات المساندة والتشجيع، وذلك من خلال:

- إنشاء صندوق التنمية الصناعية السعودي، وهذا من أجل عمليات التنمية والدعم للقطاع الصناعي من خلال التقديم للعديد من القروض المتوسطة والطويلة لأجل التأسيس لاتجاهات الصناعة الحديثة، وعمليات التطوير والتحديث للمصانع القديمة، بالإضافة لتقديم المشورة الكافية في جميع المجالات الإدارية والمالية والفنية والتسويقية والتصنيعية لجميع المنشآت الصناعية داخل السعودية.
- قامت المملكة على التحويل للعديد من المشاريع التي ترتبط بالجانب الصناعي إلى وزارة الصناعة، بالإضافة لإنشاء هيئة الجبيل وينبع والتي اعتنت بجوانب التطوير للمدينتين لكونهما من المدن الصناعية الهامة والكبيرة بها، وهما شهود العيان على النهضة الصناعية بشكل عام والتحول الصناعية الكبير لهذا القطاع.
- العمل على إنشاء لشركة سابق وهي واحدة من المشروعات الصناعية الكبيرة بالمملكة، والتي ساعد بشكل ملحوظ في التنمية الصناعية وعمليات التصنيع بالمملكة حتى أنها أصبحت واحدة من الشركات الرائدة في عمليات الصناعة. (وزارة الصناعة والثروة المعدنية بالمملكة، رؤية 2030)

ثم بدأت السعودية بالإطلاق لرؤيتها 2030 هذا بداية من عام 2016، كخطة تهدف للإصلاح الاقتصادي الشامل والتنويع والخلق للمستقبل المستدام في قطاع الصناعة والعمليات التصنيع، حتى انه قد تم إصدار أمر ملكي بإبدال مسعى وزارة البترول والثروة المعدنية إلى (وزارة الطاقة والصناعة والثروة المعدنية)، حيث أن عدد المصانع في السعودية في هذا التوقيت قد بلغ 7741 مصنعاً، والذي احتوى على أكثر من مليون عامل، وفي 2017 أطلق مجلس الشؤون الاقتصادية بالمملكة عشر برامج تعمل على التنفيذ لرؤيتها، ومن أبرزها برامج التطوير للقطاع المالي، الذي يعمل من خلال التعميق والتنمية والمساندة للجانب الاقتصادي والتحقيق للنمو الصناعي والتطوير له، ومن أجل هذا قد تنوعت الهيكلة لقطاع الخدمات المالية والعمل على الزيادة للحصة السوقية لرأس المال من 41% إلى 45% وهذا في عام 2020، بالإضافة لفتح الأبواب للجهات الفاعلة والتي تعمل على التحفيز للابتكار والنمو الصناعي، بالإضافة إلى العمل على التعزيز لتمويل المنشآت الصناعية الصغيرة والمتوسطة من خلال البنوك، وعليه فمن المتوقع من خلال هذا البرنامج للخدمات المالية المزدهر النمو والزيادة لحجم الصناعات المحلية وبالتالي التنوع في الجانب الصناعي والتقليل من الاعتماد على قطاع النفط في النمو الاقتصادي. (برنامج تطوير القطاع المالي، 2020، ص9-11).

وحتى تصل المملكة لرؤيتها المختلفة في عمليات الصناعة والتصنيع بالمملكة، كان لابد من طرح برنامج طموح على التطوير لهذا الجانب والتمكين له، وكان هذا من خلال البرنامج التالي:

- 1- التوفير لعمليات التمويل المالي المطلوب لخدمة الصناعة والتصنيع والتطوير لها.
- 2- التعزيز للميزان التجاري.
- 3- التوجه لتعظيم محتوى التصنيع المحلي.

فيتين أن قطاع الخدمات المالية يعمل بشكل كبير في المملكة على التعزيز للنمو الصناعي، حيث يعمل على التعزيز للدخار والدعم للاستثمار والاستهلاك، وبالتالي كان له أثر كبير وحيوي في عمليات تحسين التصنيع للإنتاج والنمو للنشاط الاقتصادي، فهو يعمل على التوجيه لمجالات الاستثمار والتوفير لمصادر التمويل طويل الأجل للمشروعات الصناعية بالمملكة والمتنوعة المجالات، بالإضافة لمساهمة تطوير التصنيع الداخلي والإنتاج الوطني والدعم له بالمساعدة في التغطية للطلب الإجمالي وعليه يكون التحسين لعمليات النمو الاقتصادي بها بشكل حقيقي. (الجويني، موعش، 2020، ص7)

3. أثر الخدمات اللوجستية على الصناعة والتصنيع بالمملكة:

الخدمات اللوجستية:

إن المملكة تمتلك مداخيل هذا القطاع في الشرق الأوسط بما يبلغ قيمته 300 مليون دولار، حيث بلغ متوسط النمو في هذا القطاع خلال الخمس سنوات الماضية 17%، ومن المتوقع نموه في المنطقة بمعدل سنوي يصل لـ 13%، حيث أن موقع المملكة يعد بمثابة مركز توزيع دولي أساسي ومثالي بالنسبة للخدمات اللوجستية، وقد يمكن أن نعزي هذا التقدم في النمو لهذه الخدمة لعمليات التوسع الاقتصادية الجوهرية التي تحققها، والعمل على التطوير لمحاور التجارة مما يعمل على التعزيز لتنافسها في السوق والخلق كيان قوي حكومي يشجع على هذا التطوير بالاعتماد على التنوع الاقتصادي، مما أدى إلى الطلب بشكل أكبر على هذا النوع من الخدمات، فكان لابد من العمل على التوسيع لسوق الإمداد لمواكبة النمو المطلوب في الجانب الصناعي بالمملكة، بالإضافة إلى أن الهيئة العامة للصناعة تشير لوجود فرص استثمارية في عمليات الصناعة والتصنيع بالمملكة منها: صناعة إعادة التغليف والتعديل على المنتج، وعمليات التجميع. (مركز المعلومات، 2008، ص7-9)

الخدمة اللوجستية وبرنامج الرؤية:

إن المملكة بإطلاقها رؤية 2030 كانت تحمل بها خريطة للعمل على النقل لها لدولة متقدمة على كافة الجوانب، وكان من أثر الإطلاق وجود عدة برامج منها برنامج التطوير الصناعي الوطني والخدمات اللوجستية لها وهذا بحلول عام 2018، وكان هدفه التنفيذ لخطة التطوير الطوير الصناعي، وهذا البرنامج قد اعتنى بشكل كبير بعملية التوطين للصناعات الواعدة وعمليات التصنيع، وهو واحد من أهم أهداف الرؤية بالمملكة ويحتل المركز الثالث من مستويات 96 هدف آخر، وهذا من خلال الإحلال للواردات، وزيادة فرص التصدير والميزة التنافسية، ولقد خطت المملكة في سبيل هذا الأمر خطوات ثابتة وموسعة حتى تصل لتنوع الاقتصادي من خلال التنوع في الصناعة والتصنيع، وهذا لبناء بيئة أكثر استدامة وشمولية، وقد ساهمت الخدمات اللوجستية بنسبة 6% في الوقت الحالي من الصناعة المحلية، ومن المتوقع زيادة نسبة إسهامها لـ 10% بحلول 2030، وقد قامت بالتدشين لـ 59 منطقة لوجستية يعمل منها الآن 21 منطقة بشكل فعلي، بالإضافة لافتتاح أول منطقة متكاملة تختص بها بمطار الملك خالد الدولي كجزء من خطة التوسع للزيادة في عمليات الشحن والتعزيز لسلاسل التوريد. (جمعية المصدرين الصناعيين، 2023)

وهذا حتى يكون هناك مواكبة مع خطة رؤية المملكة بالتطوير للخدمات اللوجستية المتعلقة بالصناعات، وهذا من خلال التالي:

(برنامج تطوير الصناعة الوطنية والخدمات اللوجستية 2030)

➤ برنامج التطوير الصناعي الوطني والخدمات اللوجستية بالمملكة:

والهدف من هذا البرنامج هو العمل على التحويل للمملكة لصورة صناعية رائدة في عمليات التصنيع المتنوعة، وهذا من خلال التوفير لمنصات لوجستية عالمية بتعظيم القيمة التي تتحقق من خلال قطاعات التعدين والطاقة، حتى يساهم البرنامج بشكل واضح في التعظيم للأثر الاقتصادي والتنوع للقطاع الصناعي من خلال الاستدامة في التقديم للخدمات اللوجستية والتحقيق للريادة بها، للتطوير من الخلق لبيئة استثمارية جذابة. (ندلب، 2021)

فهذا البرنامج يولي اهتمام محوري بالثورة الصناعية والتصنيع لكونها واحدة من أهم القطاعات في البرنامج التي تعمل على الدعم لها، حيث حققت هذه الخدمة العديد من الإنجازات المختلفة منها الإطلاق للمسح الجيولوجي، والخطوط الخمس الملاحية، بالإضافة لتدشين أول زورق اعتراض سريع وقد تم تصنيعه بشكل محلي، مما ساعد على الزيادة بشكل سريع في الاستثمارات بالقطاع الصناعي، والدعم لعمليات التصنيع في القطاع العسكري، والإطلاق لبرنامج "صنع في السعودية". (الحكي، حبيب، 2022، ص30-31)

4. أثر البنية الأساسية (المعلوماتية والتكنولوجية) على الصناعة بالمملكة:

إن التكنولوجيا وخاصة المعلوماتية منها بدأ يتسع في حياة الناس بشكل متسلسل، ولم تعد بشيء غريب على مسامع الإنسان، بل دخلت في جميع المجالات: كالتعليم والاقتصاد والصناعة، حتى الطب والهندسة والفضاء، بل أصبحت جزءاً أساسياً من عمليات التسليم، بالإضافة لكونها هي المصدر الأساسي لتلق الأخبار والمعارف والنشر لها، خاصة مع وجود شبكات الانترنت كواحدة من مظاهر هذا التطور التكنولوجي لسهولة الاستخدام له من قبل الجميع. (بوشنقى، قطاف، 2013، ص100)

ونجد ان التكنولوجيا الحديثة لها دور هام في النشاطات الصناعية، في الوقت الحالي والمستقبلي للدول، حيث شهدت تقدم هائل في القرن العشرين، حيث قد استفادت الصناعة من الثورة التكنولوجية بآلياتها منها، وهذا لأنها هي التي تتحكم في الإدارة للمكينات والعمليات التنظيمية السريعة مما يقلل من الاعتماد على العمالة البشرية والاستبدال لها في الإدارة والتي أصبحت تعمل بشكل آلي في الصناعة الحديثة.

فهذا الابتكار الذي أدى لدخول التكنولوجيا الحديثة كان بدايته التعرف على المحركات الديناميكية لعجلة التنمية الاقتصادية، وازدادت أهميتها في هذا العصر الذي نعيشه، وهذا من خلال الزيادة في عمليات الإنتاج والتنوع الصناعي وهذا بالإدخال لأساليب أكثر تطوراً وبشكل تقني وجديد يهدف لخلق منتج أكثر كفاءة ويؤدي لرفع المستوى التنافسي، ثم الاحتلال لموقع له ميزة في الإشباع للسوق المحلي مما يعود بالتالي على الدخل القومي، ومن ثم يعود بالتحقيق لمستويات اقتصادية عالية بسبب عمليات التطور والرقى، وبالتالي نجد سبيل مساعد لضمان الخلق لقدرة صناعية جديدة، والتحريك لعمليات التصنيع والتطور الاقتصادي. (بوشنقى، قطاف، 2013، ص105)

فالمعاملات التكنولوجية المعلوماتية هي الطريقة التي يستخدمها الإنسان للتأثير على البيئة من حوله في وقتنا الحالي، لكونها تشتمل على مجموعات من المعارف والخبرات التي يتم ممارستها بشكل تقني بالأحداث لعلاقات تبادلية بين أنظمة العمل، والتطبيق لها يعمل على المساهمة في إشباع الاحتياجات الاقتصادية الحقيقية والمتوقعة، فهو الأساس في عملية التنمية في هذا الجانب، لأن الإدخال للتطور المعلوماتي التكنولوجي في عمليات الصناعة والتصنيع يؤدي للزيادة في الكفاءة الإنتاجية والخفض للتكاليف، وتعد المملكة واحدة من الدول التي تقدمت في هذا المجال بشكل كبير، حيث قامت بالتطبيق والتطوير للتكنولوجيا في القطاع الصناعي والذي أدى لانعكاس كبير في النمو الاقتصادي، وعليه يتبين هذا الأثر الكبير الذي يتركه هذا التطور الكبير للتكنولوجيا على قطاع الصناعة، حيث اكتسبت المنشأة الصناعية من خلال هذا التدخل التكنولوجي لمزايا تنافسية تجعلها متميزة عن غيرها في جوانب عديدة، هذا لأن الابداع التكنولوجي هو أمثل اختيار للوصول لهذه الميزة والتحقيق لها. (الزهراني، 2025، ص4).

ويظهر الثورة الصناعية الرابعة والذي اعتمد فيه على الثورة الرقمية، أصبحت جزءاً لا يتجزأ من التطور والنمو الاقتصادي العالمي، حيث أن هذه التكنولوجيا قد خلقت في الأساس لتساهم بشكل فاعل في الدفع بعجلات التنمية والتحديث لكثير من المجالات وخاصة المجال الصناعي، ونجد ان من العناصر التكنولوجية التي ظهرت في هذا المجال هو الذكاء الاصطناعي والتحكم الآلي والانترنت، بالإضافة للبيانات الضخمة وقواعد البيانات المتسلسلة، والحوسبة الكومبيوترية (منظمة العمل الدولية، 2021)، وجميعها اتجاهات تكنولوجية قد ساهمت بشكل كبير في الحل للعديد من العقبات الضخمة في عمليات التصنيع والإنتاج، لأنها تقوم على التطوير لعمليات التصميم حتى تواكب التقنيات الحديثة في العالم، بالإضافة لمساعدتها في الأخذ بالقرارات الصائبة والتي تتعلق بعمليات الصناعة.

حيث نجد أن المملكة تسعى بخطوات واسعة لتعزيز قدرتها التكنولوجية والرقمية الاعتماد على التقنيات الحديثة، حيث تعمل على الإنشاء لـ 15 مصنعاً ضمن رؤيتها 2030 لصناعة التقنيات الحديثة ومستشعرات الانترنت، وهذا للعمل على القفز بإعداد الصناعة بالمملكة، حيث انها تسعى لأن تكون من الدول الرائدة في هذا المجال، بالعمل على التوسيع الرقمي وبالأخص في القطاع الصناعي، حيث نجدها تشهد تحول سريع في النطاق والتحويل للمصانع من تقليدية لمصانع آلية تعتمد على الذكاء الاصطناعي، وهذا في ظل سعيها للاستفادة القصوى من التقنيات الحديثة والتسخير لها في خدمة القطاع الصناعي للنهوض به. (جادو، 2023، ص819)

3- الإطار التطبيقي

منهجية البحث:

يستند البحث على منهجاً وصفيّاً تحليلياً، حيث يركز على فحص الأسس النظرية المتعلقة بالموضوع من خلال استعراض المراجع العربية والأجنبية ذات الصلة. ويتضمن البحث أيضاً تنفيذ دراسة ميدانية تتمثل في توزيع استبيانات على فئات مختلفة من العينة المختارة.

مجتمع وعينة الدراسة:

يتكون مجتمع الدراسة الحالية من جميع العاملين في الشركات الصناعية والقطاع الصناعي بالملكة العربية السعودية ولصعوبة اجراء الحصر الشامل لكافة افراد الدراسة فقد قامت الدراسة باستخدام أسلوب العينات العشوائية البسيطة من أجل الحصول على بيانات الدراسة وقد بلغ عدد أفراد عينة الدراسة 192 فرد وهم الذين قاموا بالإجابة على أسئلة استمارة الاستبيان الالكتروني.

الأساليب الإحصائية:

قام البحث باستخدام البرنامج الإحصائي SPSS لتحليل بيانات الدراسة من خلال الأساليب الإحصائية التالية:

- معامل الفاكرونيخ لحساب مستوي ثبات أداة الدراسة
- معامل ارتباط بيرسون لتحديد مستوي الاتساق الداخلي وصدق أداة الدراسة وللتعرف على العلاقة بين متغيرات الدراسة
- النسب والتكرارات لوصف خصائص عينة الدراسة
- الوسط الحسابي والانحراف المعياري لوصف مستوي استجابة افراد عينة الدراسة لعبارات أداة الدراسة
- معادلة الانحدار الخطي البسيط لقياس الأثر بين متغيرات الدراسة

أداة الدراسة

قامت الدراسة باستخدام استمارة الاستبيان كأداة للدراسة والتي تكونت من قسمين يتضمن القسم الأول البيانات الشخصية لأفراد عينة الدراسة (النوع الاجتماعي، العمر، المؤهل العلمي، المسمى الوظيفي، عدد سنوات الخبرة) ويشتمل القسم الثاني علي العبارات المتعلقة بمحور الخدمات ويتضمن 4 ابعاد ويشتمل المحور على 22 عبارة وتم استخدام مقياس ليكرت ذو الخمس درجات الذي يتكون من موافق بشدة (5)، موافق (4)، محايد (3)، غير موافق (2)، غير موافق بشدة (1) في الإجابة على أسئلة محاور الدراسة.

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

الدرجة	المستوي
1 – 1.799	منخفضة جدا
1.800 – 2.599	منخفضة
2.600 – 3.339	متوسطة
3.400 – 4.199	مرتفعة
4.200 – 5.000	مرتفعة جدا

المصدر: من إعداد الباحث.

صدق أداة الدراسة:

تم إتمام عملية تحكيم الاستبيان بنجاح وفقاً للخطوات المقترحة سابقاً، وقد تم التأكد من صحة الاستبيان. تم اختيار مجموعة من المحكمين المتخصصين في مجال الدراسة لتقييم الاستبيان. تم إرسال نسخة من الاستبيان إلى المحكمين مع نموذج تقييم يتضمن معايير التحكيم. تم مراجعة ملاحظات وتوصيات المحكمين بعناية، وإجراء التعديلات اللازمة على الاستبيان لتحسين صياغة الأسئلة وزيادة شمولية الاستبيان.

تم الحصول على موافقة المحكمين على الصيغة النهائية للاستبيان، والتأكد من أنه يستوفي جميع معايير التحكيم المتفق عليها، والتي تتضمن وضوح الصياغة اللغوية والنحوية للأسئلة، انتماء الأسئلة وارتباطها بأهداف الدراسة، شمولية الاستبيان لجميع جوانب الموضوع، سهولة فهم وإجابة الأسئلة من قبل المستجيبين، التسلسل المنطقي والتنظيم العام للاستبيان، مناسبة طول الاستبيان وعدد الأسئلة، وإمكانية قياس المتغيرات المراد دراستها. بناءً على ذلك، تم التأكد من صحة الاستبيان وجاهزيته للتطبيق على عينة الدراسة لجمع البيانات اللازمة.

تم حساب صدق عبارات استمارة الاستبيان عن طريق تحديد مستوي التجانس الداخلي لأداة الدراسة من خلال حساب معاملات الارتباط بيرسون بين كل عبارة ودرجة العبارة الكلية للمحور الذي تنتهي إليه العبارة حيث جاءت النتائج كما يلي:

جدول (2) معاملات الارتباط لعبارات المحور الاول

م	العبارة	معامل الارتباط بيرسون	الدلالة الاحصائية
خدمات النقل والمواصلات			
1	كيف تقيم كفاءة شبكة المواصلات والنقل في دعم عمليات الشحن والتوزيع لدى الشركة الصناعية التي تعمل بها.	**0.670	0.000
2	توفر خدمات المواصلات والنقل الحالية للشركات الصناعية سرعة وموثوقية في إيصال البضائع إلى الأسواق المحلية والعالمية.	**0.702	0.000
3	تؤثر تكاليف خدمات المواصلات والنقل على تنافسية الشركات الصناعية ومنتجاتها.	**0.667	0.000
4	استثمارات الحكومة في تطوير البنية التحتية للمواصلات والنقل كافية لدعم نمو القطاع الصناعي.	**0.676	0.000
5	تحسين خدمات المواصلات والنقل يعزز القدرة التنافسية للشركات الصناعية في السوق المحلية والدولية.	**0.659	0.000
الخدمات المالية			
6	التمويل المتاح للشركات الصناعية من خلال القنوات المصرفية والمؤسسات المالية الأخرى في كافي في الشركة التي أعمل بها.	**0.699	0.000
7	الشركات الصناعية تواجه صعوبات في الحصول على القروض والتمويل اللازم لتطوير عملياتها وزيادة الإنتاج.	**0.469	0.000
8	تؤثر تكلفة وشروط التمويل المصرفي على قدرة الشركات الصناعية على التوسع والاستثمار.	**0.610	0.000
9	الحوافز والبرامج الحكومية للدعم المالي للقطاع الصناعي كافية وفعالة.	**0.672	0.000
10	يمكن للمؤسسات المالية تطوير منتجاتها وخدماتها لتلبية احتياجات الشركات الصناعية بشكل أفضل.	**0.668	0.000
الخدمات اللوجيستية			
11	البنية التحتية اللوجيستية (مثل مرافق التخزين والنقل) فعالة في دعم عمليات الشركات الصناعية في الشركة التي أعمل لديها.	**0.700	0.000
12	الشركات الصناعية لديها إمكانية الوصول الكافي إلى خدمات اللوجستيات مثل التخزين والشحن والتوزيع.	**0.654	0.000
13	تؤثر تكاليف الخدمات اللوجيستية على هوامش الربح والقدرة التنافسية للشركات الصناعية.	**0.587	0.000
14	الشركات الصناعية تستفيد بشكل كاف من التقنيات الحديثة في مجال اللوجيستيات مثل التتبع الإلكتروني للشحنات والتخزين الذكي.	**0.611	0.000
15	تحسين الخدمات اللوجيستية (النقل والتخزين والتوزيع) يؤثر على إنتاجية وتنافسية الشركات الصناعية.	**0.474	0.000
16	الحكومة تقدم حوافز وتسهيلات كافية للمستثمرين في مجال الخدمات اللوجيستية لدعم القطاع الصناعي.	**0.684	0.000
البنية الأساسية (المعلوماتية والتكنولوجية)			
17	البنية التحتية التكنولوجية (اتصالات، إنترنت، أتمتة الإنتاج، إلخ) جيدة في دعم عمليات الشركات الصناعية في الشركة التي أعمل بها.	**0.660	0.000
18	الشركات الصناعية لديها إمكانية الوصول الكافية إلى التقنيات الحديثة مثل الذكاء الاصطناعي، إنترنت الأشياء، والتصنيع الرقمي.	**0.827	0.000
19	تؤثر تكاليف تطوير البنية التحتية التكنولوجية على هوامش الربح والقدرة التنافسية للشركات الصناعية.	**0.815	0.000
20	الشركات الصناعية تستفيد بشكل كاف من التقنيات الحديثة في مجال الرقمنة وتكنولوجيا	**0.642	0.000

م	العبارة	معامل الارتباط بيرسون	الدلالة الاحصائية
	المعلومات.		
21	تحسين البنية التحتية التكنولوجية تؤثر على إنتاجية وتنافسية الشركات الصناعية.	**0.821	0.000
22	الحكومة تقدم حوافز وتسهيلات كافية للمستثمرين في مجال تطوير البنية التحتية التكنولوجية لدعم القطاع الصناعي.	**0.852	0.000

المصدر: من إعداد الباحث.

ويتبين من الجدول السابق رقم (2) أن جميع قيم معاملات الارتباط بيرسون بين درجة كل عبارة من عبارات المحور والدرجة الكلية للمحور كانت ذات دلالة إحصائية عند مستوى (0.01) وهذا يعني أن ارتفاع مستوى الصدق لعبارة المحور للاستبيان مما يدل إنه صالح للتطبيق لتحقيق أهداف الدراسة.

ثبات أداة الدراسة:

تم حساب ثبات استمارة الاستبيان باستخدام معامل ألفا كرونباخ، وجاءت النتائج كما يلي:

جدول (3) نتائج ثبات أداة الدراسة بأسلوب ألفا كرونباخ

الأبعاد	عدد الفقرات	قيمة ألفا كرونباخ
خدمات النقل والمواصلات	5	0.891
الخدمات المالية	5	0.869
الخدمات اللوجيستية	6	0.891
البنية الأساسية (المعلوماتية والتكنولوجية)	6	0.869
إجمالي استمارة الاستبيان	22	0.923

المصدر: إعداد الباحث.

يبين جدول (4) نتائج ثبات أداة الدراسة المستخدمة، حيث أن قيمة ألفا كرونباخ لمحور أداة الدراسة أكبر من 0.70 وبالتالي تبين هذه النتيجة أن أداة الدراسة على درجة عالية من الثبات وكافية لتحقيق أغراض الدراسة.

خصائص عينة الدراسة

- 1- النوع الاجتماعي: تبين أن 164 من افراد عينة الدراسة كانوا من الذكور بنسبة 85.4 % و 28 من الاناث بنسبة 14.6 %
- 2- العمر: تبين ان 48 من افراد عينة الدراسة أعمارهم اقل من 30 سنة بنسبة 25 % و 108 فرد أعمارهم من 30 سنة إلى أقل من 40 سنة بنسبة 56.3 % و 24 فرد أعمارهم من 40 سنة إلى أقل من 50 سنة 12.5 % و 12 فرد أعمارهم 50 سنة فأكثر بنسبة 6.3 %
- 3- المؤهل العلمي: تبين ان 60 فرد من افراد عينة الدراسة مؤهلهم متوسط بنسبة 31.3 % و 116 فرد من افراد عينة الدراسة مؤهلهم بكالوريوس بنسبة 60.4 % و 12 فرد مؤهلهم ماجستير بنسبة 6.3 % و 4 أفراد مؤهلهم دكتوراه بنسبة 2.1 %
- 4- عدد سنوات الخبرة الوظيفية: تبين ان 44 من افراد عينة الدراسة خبرتهم الوظيفية اقل من 5 سنوات بنسبة 22.9 % و 72 فرد خبرتهم الوظيفية من 5 سنوات إلى أقل من 10 سنوات بنسبة 37.5 % و 32 فرد خبرتهم الوظيفية من 10 سنوات إلى أقل من 15 سنة بنسبة 16.7 % و 44 فرد خبرتهم الوظيفية 15 سنة فأكثر بنسبة 22.9 %

جدول (4) توزيع عينة الدراسة وفقا للخصائص للشخصية

الخصائص	الفئات	العدد	النسبة %
النوع الاجتماعي	ذكر	164	85.4
	أنثى	28	14.6
العمر	أقل من 30 سنة	48	25.0
	من 30 سنة إلى أقل من 40 سنة	108	56.3
	من 40 سنة إلى أقل من 50 سنة	24	12.5
	50 سنة فأكثر	12	6.3
	متوسط	60	31.3
المؤهل العلمي			

الخصائص	الفئات	العدد	النسبة %
	بكالوريوس	116	60.4
	ماجستير	12	6.3
	دكتوراه	4	2.1
عدد سنوات الخبرة الوظيفية	أقل من 5 سنوات	44	22.9
	من 5 سنوات إلى أقل من 10 سنوات	72	37.5
	من 10 سنوات إلى أقل من 15 سنة	32	16.7
	15 سنة فأكثر	44	22.9

المصدر: من إعداد الباحث.

تحليل استمارة الاستبيان

المحور الأول: الخدمات

1- خدمات النقل والمواصلات

جدول (5) المتوسط الحسابي والانحراف المعياري والترتيب ومستوي الموافقة على عبارات خدمات النقل والمواصلات

العبارة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب	مستوي الموافقة
شبكة المواصلات والنقل كافية في دعم عمليات الشحن والتوزيع لدى الشركة الصناعية التي تعمل بها.	4.188	0.930	1	مرتفع
توفر خدمات المواصلات والنقل الحالية للشركات الصناعية سرعة وموثوقية في إيصال البضائع إلى الأسواق المحلية والعالمية.	4.063	0.803	5	مرتفع
تؤثر تكاليف خدمات المواصلات والنقل على تنافسية الشركات الصناعية ومنتجاتها.	4.125	0.859	3	مرتفع
استثمارات الحكومة في تطوير البنية التحتية للمواصلات والنقل كافية لدعم نمو القطاع الصناعي.	4.167	0.689	2	مرتفع
تحسين خدمات المواصلات والنقل يعزز القدرة التنافسية للشركات الصناعية في السوق المحلية والدولية.	4.063	0.721	4	مرتفع

المصدر: من إعداد الباحث.

تم ترتيب عبارات خدمة النقل والمواصلات من حيث درجة الأهمية النسبية (قيمة المتوسط الحسابي الأكبر) من وجهة نظر عينة الدراسة تبين أن عبارة (شبكة المواصلات والنقل كافية في دعم عمليات الشحن والتوزيع لدى الشركة الصناعية التي تعمل بها لعام 2024) هي أكثر العبارات أهمية بقيمة 4.188 وانحراف معياري 0.930 وبدرجة موافقة مرتفعة بينما كانت العبارة (توفر خدمات المواصلات والنقل الحالية للشركات الصناعية سرعة وموثوقية في إيصال البضائع إلى الأسواق المحلية والعالمية) هي أقل العبارات أهمية بقيمة 4.063 وانحراف معياري 0.803 وبدرجة موافقة مرتفعة وعند دراسة عبارات خدمات النقل والمواصلات تبين أن جميع العبارات في مستوى الموافقة المرتفع مما يوضح وجود مستوى مرتفع من توفير خدمات النقل والمواصلات في الشركات الصناعية وقطاع الصناعة والتصنيع بالملكة العربية السعودية لعام 2024 من وجهة نظر أفراد عينة الدراسة حيث بلغت قيمة المتوسط الحسابي 4.121 وانحراف معياري 0.800

2- الخدمات المالية

جدول (6) المتوسط الحسابي والانحراف المعياري والترتيب ومستوي الموافقة على عبارات الخدمات المالية

العبارة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب	مستوي الموافقة
التمويل المتاح للشركات الصناعية من خلال القنوات المصرفية والمؤسسات المالية الأخرى في كافي في الشركة التي أعمل بها.	4.021	0.779	4	مرتفع
الشركات الصناعية تواجه صعوبات في الحصول على القروض والتمويل اللازم لتطوير عملياتها وزيادة الإنتاج.	4.104	0.772	3	مرتفع

مستوي الموافقة	الترتيب	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	العبرة
مرتفع	5	0.921	3.896	تؤثر تكلفة وشروط التمويل المصرفي على قدرة الشركات الصناعية على التوسع والاستثمار.
مرتفع جدا	1	0.639	4.271	الحوافز والبرامج الحكومية للدعم المالي للقطاع الصناعي كافية وفعالة.
مرتفع جدا	2	0.597	4.250	يمكن للمؤسسات المالية تطوير منتجاتها وخدماتها لتلبية احتياجات الشركات الصناعية بشكل أفضل.

المصدر: من إعداد الباحث.

تم ترتيب عبارات الخدمات المالية من حيث درجة الأهمية النسبية (قيمة المتوسط الحسابي الأكبر) من وجهة نظر عينة الدراسة تبين أن عبارة (الحوافز والبرامج الحكومية للدعم المالي للقطاع الصناعي كافية وفعالة هذا في العام الحالي للدراسة وهو 2024) هي أكثر العبارات أهمية بقيمة 4.271 وانحراف معياري 0.639 وبدرجة موافقة مرتفعة جدا بينما كانت العبارة (تؤثر تكلفة وشروط التمويل المصرفي على قدرة الشركات الصناعية على التوسع والاستثمار) هي أقل العبارات أهمية بقيمة 3.896 وانحراف معياري 0.921 وبدرجة موافقة مرتفعة وعند دراسة عبارات الخدمات المالية تبين أن جميع العبارات في مستوى الموافقة المرتفع مما يوضح وجود مستوى مرتفع من توفير الخدمات المالية في الشركات الصناعية وقطاع الصناعة والتصنيع بالمملكة العربية السعودية من وجهة نظر أفراد عينة الدراسة حيث بلغت قيمة المتوسط الحسابي 4.108 بانحراف معياري 0.742

3- الخدمات اللوجيستية

جدول (7) المتوسط الحسابي والانحراف المعياري والترتيب ومستوي الموافقة على عبارات الخدمات اللوجيستية

مستوي الموافقة	الترتيب	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	العبرة
مرتفع جدا	4	0.701	4.271	البنية التحتية اللوجيستية (مثل مرافق التخزين والنقل) فعالة في دعم عمليات الشركات الصناعية في الشركة التي أعمل لديها.
مرتفع جدا	3	0.714	4.313	الشركات الصناعية لديها إمكانية الوصول الكافي إلى خدمات اللوجستيات مثل التخزين والشحن والتوزيع.
مرتفع جدا	5	0.772	4.229	تؤثر تكاليف الخدمات اللوجيستية على هوامش الربح والقدرة التنافسية للشركات الصناعية.
مرتفع جدا	1	0.565	4.375	الشركات الصناعية تستفيد بشكل كاف من التقنيات الحديثة في مجال اللوجستيات مثل التتبع الإلكتروني للشحنات والتخزين الذكي.
مرتفع جدا	2	0.719	4.333	تحسين الخدمات اللوجيستية (النقل والتخزين والتوزيع) يؤثر على إنتاجية وتنافسية الشركات الصناعية.
مرتفع	6	0.756	4.188	الحكومة تقدم حوافز وتسهيلات كافية للمستثمرين في مجال الخدمات اللوجيستية لدعم القطاع الصناعي.

المصدر: من إعداد الباحث.

تم ترتيب عبارات الخدمات اللوجيستية من حيث درجة الأهمية النسبية (قيمة المتوسط الحسابي الأكبر) من وجهة نظر عينة الدراسة تبين أن عبارة (الشركات الصناعية تستفيد بشكل كاف من التقنيات الحديثة في مجال اللوجستيات مثل التتبع الإلكتروني للشحنات والتخزين الذكي لعام 2024) هي أكثر العبارات أهمية بقيمة 4.375 وانحراف معياري 0.565 وبدرجة موافقة مرتفعة جدا بينما كانت العبارة (الحكومة تقدم حوافز وتسهيلات كافية للمستثمرين في مجال الخدمات اللوجيستية لدعم القطاع الصناعي) هي أقل العبارات أهمية بقيمة 4.229 وانحراف معياري 0.772 وبدرجة موافقة مرتفعة جدا وعند دراسة عبارات الخدمات اللوجيستية تبين أن جميع العبارات في مستوى الموافقة المرتفع جدا مما يوضح وجود مستوى مرتفع جدا من توفير الخدمات اللوجيستية في الشركات الصناعية وقطاع الصناعات والتصنيع بالمملكة العربية السعودية من وجهة نظر أفراد عينة الدراسة حيث بلغت قيمة المتوسط الحسابي 4.304 بانحراف معياري 0.694

4- البنية الأساسية (المعلوماتية والتكنولوجية)

جدول (8) المتوسط الحسابي والانحراف المعياري والترتيب ومستوي الموافقة على عبارات البنية الأساسية (المعلوماتية والتكنولوجية)

العبارة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب	مستوي الموافقة
البنية التحتية التكنولوجية (اتصالات، إنترنت، أتمتة الإنتاج، إلخ) جيدة في دعم عمليات الشركات الصناعية في الشركة التي تعمل بها.	4.417	0.642	3	مرتفع جدا
الشركات الصناعية لديها إمكانية الوصول الكافية إلى التقنيات الحديثة مثل الذكاء الاصطناعي، إنترنت الأشياء، والتصنيع الرقمي.	4.292	0.646	6	مرتفع جدا
تؤثر تكاليف تطوير البنية التحتية التكنولوجية على هوامش الربح والقدرة التنافسية للشركات الصناعية.	4.417	0.608	2	مرتفع جدا
الشركات الصناعية تستفيد بشكل كاف من التقنيات الحديثة في مجال الرقمنة وتكنولوجيا المعلومات.	4.313	0.619	5	مرتفع جدا
تحسين البنية التحتية التكنولوجية تؤثر على إنتاجية وتنافسية الشركات الصناعية.	4.396	0.569	4	مرتفع جدا
الحكومة تقدم حوافز وتسهيلات كافية للمستثمرين في مجال تطوير البنية التحتية التكنولوجية لدعم القطاع الصناعي.	4.479	0.541	1	مرتفع جدا

المصدر: من إعداد الباحث.

تم ترتيب عبارات البنية الأساسية (المعلوماتية والتكنولوجية) من حيث درجة الأهمية النسبية (قيمة المتوسط الحسابي الأكبر) من وجهة نظر عينة الدراسة تبين أن عبارة (الحكومة تقدم حوافز وتسهيلات كافية للمستثمرين في مجال تطوير البنية التحتية التكنولوجية لدعم القطاع الصناعي لعام 2024) هي أكثر العبارات أهمية بقيمة 4.479 وانحراف معياري 0.541 وبدرجة موافقة مرتفعة جدا بينما كانت العبارة (الشركات الصناعية تستفيد بشكل كاف من التقنيات الحديثة في مجال الرقمنة وتكنولوجيا المعلومات) هي أقل العبارات أهمية بقيمة 4.188 وانحراف معياري 0.756 وبدرجة موافقة مرتفعة وعند دراسة عبارات البنية الأساسية (المعلوماتية والتكنولوجية) تبين أن ست عبارات في مستوى الموافقة المرتفع جدا وعبارة واحدة في مستوى الموافقة المرتفع مما يوضح وجود مستوى مرتفع جدا من توفير البنية الأساسية (المعلوماتية والتكنولوجية) في الشركات الصناعية وقطاع الصناعة والتصنيع بالملكة العربية السعودية في سوق التنافس العالمي من وجهة نظر أفراد عينة الدراسة حيث بلغت قيمة المتوسط الحسابي 4.357 وانحراف معياري 0.626 يتبين مما سبق وجود مستوى مرتفع من توفير الخدمات في الشركات الصناعية وقطاع الصناعة والتصنيع بالملكة العربية السعودية من وجهة نظر أفراد عينة الدراسة حيث بلغت قيمة المتوسط الحسابي 4.178 وانحراف معياري 0.745.

اختبار فروض الدراسة

الفرضية الرئيسية: هناك علاقة بين توفير الخدمات المتطورة وتعزيز الأداء الاقتصادي للقطاعات الصناعية والتصنيعية في المملكة العربية السعودية.

جدول (10) توفير الخدمات المتطورة وتعزيز الأداء الاقتصادي

ملخص النموذج Model Summary						
معامل الارتباط R		معامل التحديد R ²		معامل R ² Adjusted		
0.717		0.514		0.512		
تحليل التباين ANOVA						
النموذج	مجموع المربعات	درجات الحريةDf	متوسط المربعات	F	Sig F	
الانحدارRegression	1065.483	1	1065.483	**201.131	0.000	
الباقىResidual	1006.517	190	5.297			
المجموعTotal	2072.000	191				
المتغير التابع	النموذج	B	الخطأ المعياري	Beta	T	Sig T

ملخص النموذج Model Summary						
أداء الشركات	الثابت Constant	9.634	1.481		6.507	.000
التنوع الاستراتيجي		.333	.023	.717	14.182	.000

المصدر: من إعداد الباحث.

تبين وجود علاقة ارتباط طردية قوية ذات دلالة إحصائية بين توفير الخدمات المتطورة وتعزيز الأداء الاقتصادي للشركات في سوق التنافس العالمي عند مستوى معنوية 0.01 ويتبين وجود أثر طردي ذي دلالة إحصائية لتوفير الخدمات المتطورة وتعزيز الأداء الاقتصادي في أداء الشركات الصناعية بالملكة العربية السعودية في سوق التنافس العالمي عند مستوى معنوية 0.01 واتضح ان المتغير المستقل (توفير الخدمات المتطورة) يفسر 51.4 % من التغيرات التي تحدث في المتغير التابع (الأداء الاقتصادي للشركات) وتبين أن كلما ازداد مستوى توفير الخدمات المتطورة بمقدار 1 % ازداد مستوى الأداء الاقتصادي للشركات بالملكة العربية السعودية في سوق التنافس العالمي بمقدار 0.333% وهو ما يوضح صحة الفرض الرئيسي للدراسة

الفرضية الفرعية الأولى: هناك علاقة بين تقديم خدمات تكنولوجيا واستشارية متقدمة وزيادة الإنتاجية في القطاعات الصناعية بالملكة العربية السعودية.

جدول (11) تأثير تقديم خدمات تكنولوجيا واستشارية متقدمة وزيادة الإنتاجية

ملخص النموذج Model Summary						
معامل الارتباط R		معامل التحديد R ²		معامل R ² Adjusted		
0.714		0.509		0.507		
تحليل التباين ANOVA						
النموذج	مجموع المربعات	درجات الحرية Df	متوسط المربعات	F	Sig F	
الانحدار Regression	1055.599	1	1055.599	197.327**	0.000	
الباقى Residual	1016.401	190	5.349			
المجموع Total	2072.000	191				
المتغير التابع	النموذج	B	الخطأ المعياري	Beta	T	Sig T
أداء الشركات	الثابت Constant	13.795	1.201		11.488	.000
	التنوع المترابط وغير المترابط	.811	.058	.714	14.047	.000

المصدر: من إعداد الباحث.

تبين وجود علاقة ارتباط طردية قوية ذات دلالة إحصائية بين خدمات تكنولوجيا واستشارية متقدمة وزيادة الإنتاجية في القطاعات الصناعية بالملكة العربية السعودية لعام 2024 عند مستوى معنوية 0.01 ويتبين وجود أثر طردي ذي دلالة إحصائية لخدمات تكنولوجيا واستشارية متقدمة وزيادة الإنتاجية في القطاعات الصناعية بالملكة العربية السعودية عند مستوى معنوية 0.01 واتضح ان المتغير المستقل (خدمات تكنولوجيا واستشارية متقدمة) يفسر 50.9 % من التغيرات التي تحدث في المتغير التابع (زيادة الإنتاجية) وتبين أن كلما ازداد مستوى توفير خدمات تكنولوجيا واستشارية متقدمة بمقدار 1 % ازداد مستوى زيادة الإنتاجية في القطاعات الصناعية بالملكة العربية السعودية بمقدار 0.811% وهو ما يوضح صحة الفرض الفرعي الأول للدراسة

الفرضية الفرعية الثانية: هناك علاقة بين توفير خدمات التعليم والتدريب المهني والخدمات التقنية وتحسين جودة المنتجات المصنعة في القطاعات الصناعية.

جدول (12) تأثير توفير خدمات التعليم والتدريب المهني والخدمات

ملخص النموذج Model Summary		
معامل الارتباط R	معامل التحديد R ²	معامل R ² Adjusted

0.309		0.313		0.559		
ANOVA تحليل التباين						
Sig F	F	متوسط المربعات	Df درجات الحرية	مجموع المربعات	النموذج	
0.000	**86.525	648.333	1	648.333	الانحدارRegression	
		7.493	190	1423.667	الباقىResidual	
			191	2072.000	المجموعTotal	
Sig T	T	Beta	الخطأ المعياري	B	النموذج	المتغير التابع
.000	9.963		1.589	15.833	الثابتConstant	أداء
.000	9.302	.559	.077	.714	التنوع الداخلي والخارجي	الشركات

المصدر: من إعداد الباحث.

تبين وجود علاقة ارتباط طردية قوية ذات دلالة إحصائية بين توفير خدمات التعليم والتدريب المهني والخدمات التقنية وتحسين جودة المنتجات المصنعة في القطاعات الصناعية لعام 2024 عند مستوى معنوية 0.01 ويتبين وجود أثر طردي ذي دلالة إحصائية لتوفير خدمات التعليم والتدريب المهني والخدمات التقنية وتحسين جودة المنتجات المصنعة في القطاعات الصناعية في سوق التنافس العالمي عند مستوى معنوية 0.01 واتضح ان المتغير المستقل (توفير خدمات التعليم والتدريب المهني والخدمات التقنية) يفسر 31.3 % من التغيرات التي تحدث في المتغير التابع (تحسين جودة المنتجات المصنعة) وتبين أن كلما ازداد مستوى توفير خدمات التعليم والتدريب المهني والخدمات التقنية بمقدار 1 % ازداد مستوى تحسين جودة المنتجات المصنعة في القطاعات الصناعية بالملكة العربية السعودية في سوق التنافس العالمي بمقدار 0.714% وهو ما يوضح صحة الفرض الفرعي الثاني للدراسة.

الفرضية الفرعية الثالثة: هناك علاقة بين استخدام خدمات لوجستية ومالية متكاملة وتقليل التكاليف التشغيلية للشركات الصناعية في المملكة.

جدول (13) تأثير استخدام خدمات لوجستية ومالية متكاملة وتقليل التكاليف التشغيلية

ملخص النموذج Model Summary						
معامل R ² Adjusted		معامل التحديد R ²		معامل الارتباط R		
0.425		0.428		0.655		
ANOVA تحليل التباين						
Sig F	F	متوسط المربعات	Df درجات الحرية	مجموع المربعات	النموذج	
0.000	**142.455	887.839	1	887.839	الانحدار Regression	
		6.232	190	1184.161	الباقى Residual	
			191	2072.000	المجموع Total	
Sig T	T	Beta	الخطأ المعياري	B	النموذج	المتغير التابع
0.000	6.884		1.627	11.200	الثابت Constant	أداء الشركات
0.000	11.935	.655	.075	.897	التنوع الأفقي والرأسي	

المصدر: من إعداد الباحث.

تبين وجود علاقة ارتباط طردية قوية ذات دلالة إحصائية بين استخدام خدمات لوجستية ومالية متكاملة وتقليل التكاليف التشغيلية عند مستوى معنوية 0.01 ويتبين وجود أثر طردي ذي دلالة إحصائية لاستخدام خدمات لوجستية ومالية متكاملة وتقليل التكاليف التشغيلية للشركات الصناعية في المملكة لعام 2024 عند مستوى معنوية 0.01 واتضح ان المتغير المستقل (استخدام خدمات لوجستية ومالية متكاملة) يفسر 42.8 % من التغيرات التي تحدث في المتغير التابع (تقليل التكاليف التشغيلية) وتبين أن كلما ازداد مستوى استخدام خدمات لوجستية ومالية متكاملة بمقدار 1 % ازداد مستوى تقليل التكاليف التشغيلية للشركات الصناعية في المملكة العربية السعودية في سوق التنافس العالمي بمقدار 0.897% وهو ما يوضح صحة الفرض الفرعي الثالث للدراسة.

استنتاجات الدراسة

- ✓ وجود مستوى مرتفع من توفير خدمات النقل والمواصلات في الشركات الصناعية وقطاع الصناعة والتصنيع بالمملكة العربية السعودية من وجهة نظر أفراد عينة الدراسة حيث بلغت قيمة المتوسط الحسابي 4.121 بانحراف معياري 0.800.
- ✓ وجود مستوى مرتفع من توفير الخدمات المالية في الشركات الصناعية وقطاع الصناعة والتصنيع بالمملكة العربية السعودية من وجهة نظر أفراد عينة الدراسة حيث بلغت قيمة المتوسط الحسابي 4.108 بانحراف معياري 0.742.
- ✓ وجود مستوى مرتفع جدا من توفير الخدمات اللوجستية في الشركات الصناعية وقطاع الصناعات والتصنيع بالمملكة العربية السعودية من وجهة نظر أفراد عينة الدراسة حيث بلغت قيمة المتوسط الحسابي 4.304 بانحراف معياري 0.694.
- ✓ وجود مستوى مرتفع جدا من توفير البنية الأساسية (المعلوماتية والتكنولوجية) في الشركات الصناعية وقطاع الصناعة والتصنيع بالمملكة العربية السعودية في سوق التنافس العالمي من وجهة نظر أفراد عينة الدراسة حيث بلغت قيمة المتوسط الحسابي 4.357 بانحراف معياري 0.626.
- ✓ يتبين مما سبق وجود مستوى مرتفع من توفير الخدمات في الشركات الصناعية وقطاع الصناعة والتصنيع بالمملكة العربية السعودية من وجهة نظر أفراد عينة الدراسة حيث بلغت قيمة المتوسط الحسابي 4.178 بانحراف معياري 0.745.
- ✓ وجود علاقة ارتباط طردية قوية ذات دلالة إحصائية بين توفير الخدمات المتطورة وتعزيز الأداء الاقتصادي للشركات في سوق التنافس العالمي عند مستوى معنوية 0.01 ويتبين وجود أثر طردي ذي دلالة إحصائية لتوفير الخدمات المتطورة وتعزيز الأداء الاقتصادي في أداء الشركات الصناعية بالمملكة العربية السعودية في سوق التنافس العالمي عند مستوى معنوية 0.01 واتضح ان المتغير المستقل (توفير الخدمات المتطورة) يفسر 51.4 % من التغيرات التي تحدث في المتغير التابع (الأداء الاقتصادي للشركات) وتبين أن كلما ازداد مستوى توفير الخدمات المتطورة بمقدار 1 % ازداد مستوى الأداء الاقتصادي للشركات بالمملكة العربية السعودية في سوق التنافس العالمي بمقدار 0.333% وهو ما يوضح صحة الفرض الرئيسي للدراسة.
- ✓ وجود علاقة ارتباط طردية قوية ذات دلالة إحصائية بين خدمات تكنولوجية واستشارية متقدمة وزيادة الإنتاجية في القطاعات الصناعية بالمملكة العربية السعودية عند مستوى معنوية 0.01 ويتبين وجود أثر طردي ذي دلالة إحصائية خدمات تكنولوجية واستشارية متقدمة وزيادة الإنتاجية في القطاعات الصناعية بالمملكة العربية السعودية عند مستوى معنوية 0.01 واتضح ان المتغير المستقل (خدمات تكنولوجية واستشارية متقدمة) يفسر 50.9 % من التغيرات التي تحدث في المتغير التابع (زيادة الإنتاجية) وتبين أن كلما ازداد مستوى توفير خدمات تكنولوجية واستشارية متقدمة بمقدار 1 % ازداد مستوى زيادة الإنتاجية في القطاعات الصناعية بالمملكة العربية السعودية بمقدار 0.811% وهو ما يوضح صحة الفرض الفرعي الأول للدراسة.
- ✓ وجود علاقة ارتباط طردية قوية ذات دلالة إحصائية بين توفير خدمات التعليم والتدريب المهني والخدمات التقنية وتحسين جودة المنتجات المصنعة في القطاعات الصناعية عند مستوى معنوية 0.01 ويتبين وجود أثر طردي ذي دلالة إحصائية لتوفير خدمات التعليم والتدريب المهني والخدمات التقنية وتحسين جودة المنتجات المصنعة في القطاعات الصناعية في سوق التنافس العالمي عند مستوى معنوية 0.01 واتضح ان المتغير المستقل (توفير خدمات التعليم والتدريب المهني والخدمات التقنية) يفسر 31.3 % من التغيرات التي تحدث في المتغير التابع (تحسين جودة المنتجات المصنعة) وتبين أن كلما ازداد مستوى توفير خدمات التعليم والتدريب المهني والخدمات التقنية بمقدار 1 % ازداد مستوى تحسين جودة المنتجات المصنعة في القطاعات الصناعية بالمملكة العربية السعودية في سوق التنافس العالمي بمقدار 0.714% وهو ما يوضح صحة الفرض الفرعي الثاني للدراسة.
- ✓ وجود علاقة ارتباط طردية قوية ذات دلالة إحصائية بين استخدام خدمات لوجستية ومالية متكاملة وتقليل التكاليف التشغيلية عند مستوى معنوية 0.01 ويتبين وجود أثر طردي ذي دلالة إحصائية لاستخدام خدمات لوجستية ومالية متكاملة وتقليل التكاليف التشغيلية للشركات الصناعية في المملكة عند مستوى معنوية 0.01 واتضح ان المتغير المستقل (استخدام خدمات لوجستية ومالية متكاملة) يفسر 42.8 % من التغيرات التي تحدث في المتغير التابع (تقليل التكاليف التشغيلية) وتبين أن كلما ازداد مستوى استخدام خدمات لوجستية ومالية متكاملة بمقدار 1 % ازداد مستوى تقليل التكاليف التشغيلية للشركات الصناعية في المملكة العربية السعودية في سوق التنافس العالمي بمقدار 0.897% وهو ما يوضح صحة الفرض الفرعي الثالث للدراسة.

التوصيات

- ضرورة تعزيز البنية التحتية الرقمية والتكنولوجية في المناطق الصناعية والتصنيعية بالمملكة لتحسين جودة الخدمات المقدمة.
- تشجيع المنشآت الصناعية والتصنيعية على تبني التقنيات الحديثة كالذكاء الاصطناعي وإنترنت الأشياء لتعزيز الكفاءة التشغيلية والإنتاجية.

م	عبارة	موافق بشدة	موافق	محايد	أرفض	أرفض بشدة
	دعم عمليات الشحن والتوزيع لدى الشركة الصناعية التي تعمل بها.					
2	توفر خدمات المواصلات والنقل الحالية للشركات الصناعية سرعة وموثوقية في إيصال البضائع إلى الأسواق المحلية والعالمية.					
3	تؤثر تكاليف خدمات المواصلات والنقل على تنافسية الشركات الصناعية ومنتجاتها.					
4	استثمارات الحكومة في تطوير البنية التحتية للمواصلات والنقل كافية لدعم نمو القطاع الصناعي.					
5	تحسين خدمات المواصلات والنقل يعزز القدرة التنافسية للشركات الصناعية في السوق المحلية والدولية.					
البعد الثاني: الخدمات المالية						
6	التمويل المتاح للشركات الصناعية من خلال القنوات المصرفية والمؤسسات المالية الأخرى في كافي في الشركة التي أعمل بها.					
7	الشركات الصناعية تواجه صعوبات في الحصول على القروض والتمويل اللازم لتطوير عملياتها وزيادة الإنتاج.					
8	تؤثر تكلفة وشروط التمويل المصرفي على قدرة الشركات الصناعية على التوسع والاستثمار.					
9	الحوافز والبرامج الحكومية للدعم المالي للقطاع الصناعي كافية وفعالة.					
10	يمكن للمؤسسات المالية تطوير منتجاتها وخدماتها لتلبية احتياجات الشركات الصناعية بشكل أفضل.					
البعد الثالث: الخدمات اللوجستية						
11	البنية التحتية اللوجستية (مثل مرافق التخزين والنقل) فعالة في دعم عمليات الشركات الصناعية في الشركة التي أعمل لديها.					
12	الشركات الصناعية لديها إمكانية الوصول الكافي إلى خدمات اللوجستيات مثل التخزين والشحن والتوزيع.					
13	تؤثر تكاليف الخدمات اللوجستية على هوامش الربح والقدرة التنافسية للشركات الصناعية.					
14	الشركات الصناعية تستفيد بشكل كاف من التقنيات الحديثة في مجال اللوجستيات مثل التتبع الإلكتروني للشحنات والتخزين الذكي.					
15	تحسين الخدمات اللوجستية (النقل والتخزين					

م	عبارة	موافق بشدة	موافق	محايد	أرفض	أرفض بشدة
	والتوزيع) يؤثر على إنتاجية وتنافسية الشركات الصناعية.					
16	الحكومة تقدم حوافز وتسهيلات كافية للمستثمرين في مجال الخدمات اللوجستية لدعم القطاع الصناعي.					
البعد الرابع: البنية الأساسية (المعلوماتية والتكنولوجية)						
17	البنية التحتية التكنولوجية (اتصالات، إنترنت، أتمتة الإنتاج، إلخ) جيدة في دعم عمليات الشركات الصناعية في الشركة التي تعمل بها.					
18	الشركات الصناعية لديها إمكانية الوصول الكافية إلى التقنيات الحديثة مثل الذكاء الاصطناعي، إنترنت الأشياء، والتصنيع الرقمي.					
19	تؤثر تكاليف تطوير البنية التحتية التكنولوجية على هامش الربح والقدرة التنافسية للشركات الصناعية.					
20	الشركات الصناعية تستفيد بشكل كاف من التقنيات الحديثة في مجال الرقمنة وتكنولوجيا المعلومات.					
21	تحسين البنية التحتية التكنولوجية تؤثر على إنتاجية وتنافسية الشركات الصناعية.					
22	الحكومة تقدم حوافز وتسهيلات كافية للمستثمرين في مجال تطوير البنية التحتية التكنولوجية لدعم القطاع الصناعي.					

المصدر: من إعداد الباحث.