

العنوان باللغة العربية
تحليل تأثير استراتيجيات الإدارة الحديثة علي تحسين الأداء المؤسسي في المنظمات التجارية

إعداد الطالب/
سلطان سيف سعد القحطاني
251002900

إشراف/
د. الفیصل عبد الحمید
د. فايز جراد

العام الدراسي:
2025

فهرس المحتويات:

البيان	رقم الصفحة
الفصل الأول : نظرة عامه على البحث.....	٥
المقدمه.....	٦
مشكله الدراسه.....	٩
اهميه الدراسه.....	١١
اهداف الدراسه.....	١٤
تساؤلات الدراسه.....	١٦
فرضيات الدراسه.....	١٧
النظرية العلمية المتبعة لإعداد البحث.....	١٩
الفصل الثاني : الدراسات السابقة.....	٢١
المقدمه.....	٢٢
الدراسات السابقة.....	٢٣
الاطار النظري.....	٢٦
الفصل الثالث : منهجية الدراسة.....	٢٨
المقدمه.....	٢٩
المنهجية وطرق البحث.....	٣٠
مجتمع البحث.....	٣٦
حدود البحث.....	٣٨
الفصل الرابع : النتائج والتوصيات.....	٣٨
المقدمه.....	٣٩
تحليل البيانات.....	٤٠
التوصيات.....	٤١
المراجع.....	٤٢
المراجع العربية.....	٤٣
المراجع الاجنبيه.....	٤٤

قائمة الجداول :

<u>رقم الصفحة</u>	<u>بيان الجدول</u>	<u>رقم الجدول</u>
١٣	تحليل استراتيجيات الاداره الحديثه علي تحسين الأداء المؤسسي	1
١٦	تساؤلات الدراسة	2
١٧	فروض الدراسه	3
٢٣	الدراسات التي ركزت على الاستراتيجيه، القيادة، والتخطيط	4
٢٤	الدراسات التي ركزت على التطوير التنظيمي والثقافة والرقمنة	5
٢٥	الدراسات التي ركزت على الإبداع والقياس	6
٣١	عينة الدراسة	7
٣٢	حساب قيم المتغيرات عن طريق متوسطات إجابات العبارات	8
٣٢	جدول المتوسطات والانحرافات المعيارية (للمتغيرات المجمعة)	9
٣٣	تحليل الانحدار الخطي المتعدد واختبار الفرضيات	10
٣٤	اختبار الفرضيات الفرعية	11
٣٦	خصائص مجتمع البحث (المفردات) التي تمتلك المعرفة والخبرة اللازمة للإجابة على تساؤلات الدراسة حول تأثير استراتيجيات الإدارة الحديثة على الأداء المؤسسي.	12
٣٧	تفصيل الموظفين محل الدراسة وعددهم	13

فهرس الأشكال:

شكل (١) صفحه ١٥

الفصل الأول

المقدمة والمستخلص:

يشهد العالم المعاصر تسارعاً غير مسبوق في وتيرة التغيرات الاقتصادية والتكنولوجية، مما يفرض على المنظمات التجارية تحديات متزايدة للبقاء والاستدامة. في ظل هذا المشهد التنافسي الشديد، لم يعد الهدف هو مجرد تحقيق الأرباح، بل أصبح التركيز على تحسين الأداء المؤسسي بشكل مستمر ومتكامل، وهو ما يمثل مفتاح النجاح والنمو على المدى الطويل. إن الأداء المؤسسي هو انعكاس لمدى كفاءة المنظمة في استخدام مواردها وفعاليتها في تحقيق أهدافها الاستراتيجية، ولذلك تبرز أهمية استراتيجيات الإدارة الحديثة كمنهجيات وأدوات ضرورية لمواجهة التحديات الداخلية والخارجية وتحقيق التفوق.

تتمثل مشكلة البحث الرئيسية في تحليل وتحديد طبيعة وحجم التأثير الذي تمارسه استراتيجيات الإدارة الحديثة - بمختلف أبعادها التخطيطية والقيادية والتنظيمية - على الأداء المؤسسي للمنظمات التجارية. وعلى الرغم من أن الأدبيات الإدارية تشير بوضوح إلى العلاقة الإيجابية بين تبني هذه الاستراتيجيات وتحقيق مستويات أداء أعلى، إلا أن هناك حاجة ماسة لتعميق الفهم حول آليات هذا التأثير في سياق المنظمات التجارية المحددة، وكيف يمكن لهذه المنظمات أن تتبنى هذه الاستراتيجيات بفعالية لتحقيق ميزة تنافسية مستدامة. (Porter, 1985)

١ - أهمية البحث

تتبع أهمية هذا البحث من محاولته الربط بين المفاهيم النظرية للإدارة الحديثة وبين تطبيقها العملي لتعزيز الأداء. وتتضح أهمية البحث في النقاط التالية:

- الأهمية العلمية : يساهم البحث في إثراء المكتبة العربية بتقديم إطار تحليلي شامل يوضح الأبعاد المختلفة لاستراتيجيات الإدارة الحديثة، كالقيادة الاستراتيجية والتخطيط الإبداعي، وتأثيرها المباشر وغير المباشر على مقاييس الأداء المؤسسي (الأكلبي، 2018؛ الشميلي، 2017)
- الأهمية التطبيقية: يوفر البحث توصيات عملية وإرشادية للقائمين على الإدارة العليا والقيادات في المنظمات التجارية. يمكن لهذه المنظمات استخدام النتائج لتوجيه جهودها التطويرية (مقرب، 2017) وتبني أدوات قياس وتقييم أكثر شمولية كبطاقة الأداء المتوازن (Kaplan & Norton, 1996) لضمان أن الاستراتيجيات المطبقة تؤدي فعلاً إلى تحسين الأداء المنشود.

٢ - أهداف البحث

يسعى البحث إلى تحقيق الأهداف الرئيسية التالية:

1. تحديد الإطار النظري والمفاهيمي لاستراتيجيات الإدارة الحديثة وتحليل مكوناتها الأساسية.
2. تحليل تأثير التخطيط الاستراتيجي على تحسين الأداء المؤسسي في المنظمات التجارية (عبدالرحمن، 2014)
3. دراسة دور القيادة الاستراتيجية في دعم وتحفيز الأداء المؤسسي وتشجيع ثقافة الإبداع والابتكار (الأكلبي، 2018؛ عطا، 2009)
4. تقييم أثر التطوير الإداري والثقافة التنظيمية على رفع كفاءة وفعالية العمليات الداخلية والأداء العام للمنظمة (بوجنان، 2011؛ الوقفي، 2004)
5. تقديم نموذج مقترح يوضح العلاقة بين متغيرات الإدارة الحديثة والأداء المؤسسي، يمكن للمنظمات التجارية الاستناد إليه في صياغة استراتيجياتها.

٣ - استراتيجيات الإدارة الحديثة كمتغيرات للبحث

تعتمد المنظمات التجارية في عصرنا على مجموعة من الاستراتيجيات المتطورة التي تتجاوز النماذج التقليدية. تتناول هذه الدراسة الاستراتيجيات الأساسية التي أثبتت فعاليتها في الأدبيات والدراسات السابقة:

١ - ٣ - التخطيط والتوجه الاستراتيجي

يُعد التخطيط الاستراتيجي ركيزة أساسية؛ فهو العملية المنهجية التي تترجم رؤية المنظمة ورسالتها إلى أهداف قابلة للقياس وتنفيذ (الشميلي، 2017). ووفقاً لـ عبدالرحمن (2014)، فإن التخطيط الاستراتيجي يؤثر بشكل إيجابي ومباشر على الأداء، ويجب أن يكون جزءاً لا يتجزأ من ثقافة المنظمة.

٢ - ٣ - القيادة الداعمة للإبداع والثقافة

تنتقل القيادة من دور الإشراف إلى دور القيادة الاستراتيجية والإبداعية التي تركز على تمكين العاملين وبناء ثقافة تنظيمية داعمة (الوقفي، 2004). فالقيادة يجب أن تكون محفزة للإبداع، وهو ما يشير إليه عطا (2009) في سياق تنمية مهارات التفكير الإبداعي للمحترفين. القيادة الفعالة هي التي تستطيع توجيه الأفراد لتحقيق التزامهم بالرؤية الاستراتيجية (الأكلبي، 2018)

٣- ٣ - التطوير الإداري والمنظمة الذكية

يركز التطوير الإداري الحديث على تحسين الكفاءة التشغيلية من خلال تحديث الهياكل والعمليات وتبسيطها (بوجنان، 2011؛ مقرب، 2017). كما أن دمج التكنولوجيا الرقمية وتحول المنظمة إلى منظمة ذكية أصبح ضرورة لتعزيز سرعة الاستجابة وفعالية العمليات، مما يحسن الأداء المؤسسي بشكل كبير (ناصر، 2016)

٤ - هيكل البحث

لنتناول هذه الأهداف وتحليل المشكلة، سيتم تقسيم البحث إلى الفصول التالية:

- الفصل الأول: يتناول الإطار المنهجي للبحث، ومشكلته، وأهميته، وأهدافه.
- الفصل الثاني: يستعرض الأدبيات والدراسات السابقة المتعلقة باستراتيجيات الإدارة الحديثة والأداء المؤسسي.
- الفصل الثالث: يوضح المنهجية والإجراءات المستخدمة في البحث (المنهج والعينة وأدوات جمع البيانات)
- الفصل الرابع: يقدم تحليل البيانات وعرض النتائج التي تم التوصل إليها.
- الفصل الخامس: يتضمن مناقشة النتائج، وتقديم الاستنتاجات والتوصيات، والمقترحات للبحوث المستقبلية.

بإتباع هذه المنهجية، يسعى البحث إلى تقديم مساهمة معرفية وتطبيقية قوية تحدد بوضوح كيف يمكن لاستراتيجيات الإدارة الحديثة أن تكون القوة الدافعة وراء تحسين الأداء المؤسسي المستدام في المنظمات التجارية.

١ - السياق العام للمشكلة

تعمل المنظمات التجارية اليوم في بيئة تتسم بـ التغيرات الديناميكية المتسارعة والمنافسة الشديدة، مما يحتم عليها تجاوز النماذج الإدارية التقليدية والبحث عن استراتيجيات إدارة حديثة تحقق لها التفوق. إن الهدف الأسمى لأي منظمة تجارية هو تحقيق الأداء المؤسسي المستدام، والذي أشار إليه (Porter (1985 بمفهوم الميزة التنافسية التي تسمح للمنظمة بتحقيق أداء متفوق ومستدام.

يُعد الأداء المؤسسي نتيجة لمجموعة معقدة من المدخلات والعمليات، ومن هنا نشأت الحاجة إلى تبني منهجيات إدارية متطورة تشمل التخطيط المنهجي، والقيادة الفعالة، وتطوير الهياكل الداخلية، واستيعاب التكنولوجيا الحديثة.

٢ - التساؤل الجوهري للمشكلة

على الرغم من الإجماع النظري حول أهمية استراتيجيات الإدارة الحديثة، تظل هناك فجوة تطبيقية ومعرفية تتطلب التحليل العميق: ما هي طبيعة وحجم التأثير الذي تمارسه استراتيجيات الإدارة الحديثة على تحسين الأداء المؤسسي في المنظمات التجارية قيد الدراسة؟

تتفرع مشكلة الدراسة إلى التساؤلات التفصيلية التالية، والتي تستند إلى الأبعاد التي تناولتها المصادر المعتمدة:

١- ٢ التساؤلات المتعلقة بمتغيرات الإدارة الحديثة

1. ما هو الدور الذي يلعبه التخطيط الاستراتيجي في تحسين الأداء المؤسسي للمنظمات التجارية؟ (عبدالرحمن، 2014؛ الشميلي، 2017)
2. إلى أي مدى تؤثر القيادة الاستراتيجية والإبداعية على دعم وتحفيز الأداء المؤسسي؟ (الأكلبي، 2018؛ عطا، 2009؛ الشميلي، 2017)
3. ما هو أثر التطوير الإداري الحديث على ترقية مستوى أداء مؤسسات الاقتصاد المحلي والتحسين المؤسسي؟ (بوجنان، 2011؛ مقرب، 2017)
4. كيف تساهم آليات المنظمة الذكية الرقمية في تحسين الأداء المؤسسي للمنظمات؟ (ناصر، 2016)
5. ما هو دور تطوير ثقافة المنظمة في تعزيز تمكين العاملين وانعكاس ذلك على تحسين الأداء المؤسسي؟ (الوقفي، 2004)
6. ما هي قوة واتجاه العلاقة والأثر الكلي لاستراتيجيات الإدارة الحديثة (التخطيط، القيادة، التطوير، الإبداع، المنظمة الذكية) مجتمعة على تحسين الأداء المؤسسي في المنظمات التجارية؟

تكمُن أهمية دراسة هذه المشكلة في عدة نقاط:

- فجوة التطبيق والقياس الشامل: على الرغم من أن المنظمات تتبنى استراتيجيات الإدارة الحديثة، إلا أن العديد منها لا يزال يعتمد على مقاييس أداء تقليدية تركز على الجانب المالي فقط. هذا البحث يسعى لتبني مفهوم شامل للأداء يتماشى مع إطار بطاقة الأداء المتوازن (Kaplan & Norton, 1996)، لتحديد ما إذا كانت الاستراتيجيات المطبقة (مثل التطوير الإداري) تؤدي فعلاً إلى التحسين في جميع جوانب الأداء (بوجنان، 2011)
- التركيز على الآليات العصرية: الحاجة ملحة لتحليل كيف يتم تفعيل عناصر الإدارة الحديثة، مثل القيادة الإبداعية وإدارة الإبداع والتحول نحو المنظمة الذكية، وكيف تترجم هذه المفاهيم الجديدة إلى نتائج أداء ملموسة.
- تأكيد الأثر البيئي الداخلي: هناك حاجة لتأكيد أن العلاقة بين الاستراتيجية والأداء لا تتم فقط عبر الهياكل الإجرائية، بل عبر الأفراد. لذا، يجب تحليل دور ثقافة المنظمة وتمكين العاملين (الوقفي، 2004) كعامل وسيط لنجاح الاستراتيجيات.
- تحديد الأولويات الاستثمارية: إن تحديد أي من أبعاد استراتيجيات الإدارة الحديثة (التخطيط أم القيادة أم التطوير) له الأثر الأقوى والأكثر دلالة على الأداء المؤسسي يُمكن المنظمات التجارية من توجيه استثماراتها ومواردها بشكل أكثر كفاءة لتحقيق التفوق التنافسي. (Porter, 1985)

لذلك، تسعى هذه الدراسة التطبيقية إلى تقديم تحليل إحصائي وواقعي معمق للإجابة عن هذه التساؤلات، والمساهمة في بناء نموذج متكامل يوضح كيف تستطيع المنظمات التجارية تحويل استراتيجيات الإدارة الحديثة إلى أداء مؤسسي متفوق ومستدام.

-أهمية الدراسة.

تتبع أهمية هذه الدراسة من محاولتها سد الفجوة بين الأطر النظرية لـ استراتيجيات الإدارة الحديثة وبين الواقع التطبيقي لتحسين الأداء المؤسسي في بيئة المنظمات التجارية المتغيرة. وتتوزع أهمية الدراسة على مستويين رئيسيين: الأهمية العلمية/الأكاديمية، والأهمية التطبيقية/العملية.

١ - الأهمية العلمية والأكاديمية

تساهم هذه الدراسة في إثراء المعرفة وتعميق الفهم في حقل الإدارة الاستراتيجية ونظرية المنظمة، وذلك من خلال:

١ - ١ تعميق الفهم النظري لاستراتيجيات التحسين المتكاملة

تقدم الدراسة إطاراً نظرياً شاملاً يجمع بين مختلف أبعاد الإدارة الحديثة المؤثرة في الأداء المؤسسي، بدلاً من دراسة كل بُعد بمعزل عن الآخر. فهي لا تكتفي بتحليل أثر التخطيط الاستراتيجي وحده (عبدالرحمن، 2014)، بل تربطه بتأثير القيادة الإبداعية (الشميلي، 2017) والثقافة التنظيمية المطورة (الوقفي، 2004). هذا الربط يُعزز الفهم الشمولي لكيفية عمل هذه الاستراتيجيات بشكل متكامل ومتربط لتحقيق أهداف المنظمة.

٢ - ١ إثراء الأدبيات حول القياس المتوازن للأداء

تؤكد الدراسة على ضرورة تجاوز المقاييس المالية التقليدية في تقييم الأداء المؤسسي، وتبني منهجية القياس الشاملة. ومن هذا المنطلق، تعزز الدراسة دور أطر عمل مثل بطاقة الأداء المتوازن (Balanced Scorecard) التي قدمها Kaplan and Norton (1996)، وتوضح أهميتها كآلية لترجمة الاستراتيجية إلى مقاييس عمل تشمل الأبعاد المالية، والعملاء، والعمليات الداخلية، والتعلم والنمو. هذا التأكيد على القياس المتوازن يضيف قيمة للأدبيات الإدارية المتعلقة بالتقييم الاستراتيجي.

٣ - ١ دراسة الأثر المتبادل بين الثقافة والرقمنة والأداء

تُركز الدراسة على متغيرات حديثة مثل تطوير ثقافة المنظمة (الوقفي، 2004) والمنظمة الذكية الرقمية (ناصر، 2016)، وتوضح مدى تداخلهما في التأثير على الأداء. فدراسة الوقفي (2004) تشير إلى أن تطوير الثقافة، خاصة عبر تمكين العاملين، يؤثر إيجاباً على الأداء المؤسسي. وتأتي الدراسة الحالية لتبحث كيف يمكن لهذه الثقافة أن تستوعب آليات الرقمنة والمنظمة الذكية لتسريع عملية التحسين، مما يضيف بعداً حديثاً ونوعياً للأدبيات الإدارية.

٢ - الأهمية التطبيقية والعملية

تتعرض أهمية هذه الدراسة على المستويين الإداري والتنظيمي للمنظمات التجارية من خلال تقديم أدلة إرشادية وتوصيات عملية وقابلة للتطبيق:

١- ٢ ترشيد القرارات الاستثمارية والإدارية

تساعد نتائج الدراسة الإدارة العليا في تحديد أي من استراتيجيات الإدارة الحديثة لها الأثر الأقوى والأكثر دلالة على تحسين الأداء. فعلى سبيل المثال، إذا أظهرت النتائج أن التخطيط الاستراتيجي هو الأكثر تأثيراً (كما أشار عبدالرحمن، 2014)، فذلك يدعم توجه المنظمة لزيادة الاستثمار في عمليات بناء الخطط الاستراتيجية وتدريب العاملين عليها. وبالمثل، إذا أظهرت القيادة الاستراتيجية تأثيراً قوياً (الأكلبي، 2018)، فإن المنظمة ستتركز جهودها على برامج تطوير القادة. هذا التحليل الدقيق يضمن تخصيص الموارد بفعالية عالية.

٢- ٢ توجيه جهود التطوير الإداري والتحول الرقمي

تقدم الدراسة خريطة طريق للمنظمات الراغبة في إجراء التطوير الإداري الحديث (مقرب، 2017). فبدلاً من تطبيق التطوير بشكل عشوائي، توضح الدراسة الأبعاد الأكثر أهمية في التأثير على الأداء، مثل تحديث الهياكل وتبسيط الإجراءات (بوجنان، 2011). كما توجه الدراسة المنظمات نحو الاستفادة القصوى من آليات المنظمة الذكية الرقمية، وتوضح كيف يمكن للتكنولوجيا أن تكون أداة أساسية وليست مجرد إضافة هامشية في تحسين الأداء.

٣- ٢ دعم ثقافة الإبداع وتحقيق الميزة التنافسية

تسلط الدراسة الضوء على الدور المحوري لإدارة الإبداع والقيادة الإبداعية (الشميلي، 2017) في دعم الأداء. من الناحية التطبيقية، توفر النتائج الحجج اللازمة لإنشاء آليات رسمية تشجع على توليد الأفكار الجديدة وتنمية مهارات التفكير الإبداعي للمحترفين. هذا التنبؤ الفعال للإبداع هو شرط أساسي لتحقيق الميزة التنافسية المستدامة التي تحدث عنها (Porter 1985)، حيث أن الأداء المتفوق يأتي نتيجة للتميز وليس فقط للفاعلية التشغيلية.

٤- ٢ تحسين فعالية القياس والرقابة

تساعد الدراسة المنظمات في تقييم مدى فعالية استراتيجياتها الحالية. فمن خلال تحليل العلاقة بين الاستراتيجية ومؤشرات الأداء، يمكن للمنظمة أن تحدد الأبعاد الاستراتيجية التي تحتاج إلى تصحيح أو تقوية. هذا التقييم المستند إلى نتائج بحثية تطبيقية يُمكن المنظمات من ممارسة الرقابة والحوكمة بفعالية أكبر، وهو مكون أساسي للإدارة الاستراتيجية الحديثة (الشميلي، 2017)، مما يضمن أن المسار الاستراتيجي يؤدي بالفعل إلى النتائج المرجوة.

جدول (١)

جدول مختصر: أهمية الدراسة (تحليل تأثير استراتيجيات الإدارة الحديثة على تحسين الأداء المؤسسي)

مستوى الأهمية	النقطة الرئيسية	الشرح المختصر والهدف
I. الأهمية العلمية/الأكاديمية	1. تعميق الفهم النظري لاستراتيجيات التحسين المتكاملة	تقديم إطار نظري شامل يربط بين الأبعاد المختلفة للإدارة الحديثة (كالتخطيط الاستراتيجي والقيادة الإبداعية والثقافة التنظيمية) كمنظومة متكاملة، بدلاً من دراسة كل بُعد بمعزل عن الآخر.
	2. إثراء الأدبيات حول القياس المتوازن للأداء	التأكيد على ضرورة تجاوز المقاييس المالية التقليدية وتبني منهجية القياس الشاملة، وتعزيز دور بطاقة الأداء المتوازن (Balanced Scorecard) كألية لترجمة الاستراتيجية إلى مقاييس عمل.
	3. دراسة الأثر المتبادل بين الثقافة والرقمنة والأداء	تسليط الضوء على المتغيرات الحديثة مثل تطوير ثقافة المنظمة والمنظمة الذكية الرقمية ودراسة كيفية تداخلهما في التأثير على عملية التحسين والأداء المؤسسي.
II. الأهمية التطبيقية/العملية	1. ترشيد القرارات الاستثمارية والإدارية	مساعدة الإدارة العليا في تحديد أي من استراتيجيات الإدارة الحديثة (مثل التخطيط الاستراتيجي أو القيادة الاستراتيجية) لها الأثر الأقوى على تحسين الأداء، لضمان تخصيص الموارد بفاعلية عالية.
	2. توجيه جهود التطوير الإداري والتحول الرقمي	تقديم خريطة طريق للمنظمات لإجراء التطوير الإداري الحديث بشكل منظم، وتوضيح كيفية الاستفادة القصوى من آليات المنظمة الذكية الرقمية كأداة أساسية لتحسين الأداء.
	3. دعم ثقافة الإبداع وتحقيق الميزة التنافسية	توفير الحجج اللازمة لإنشاء آليات رسمية تشجع على إدارة الإبداع وتنمية مهارات التفكير، وهو شرط أساسي لتحقيق الميزة التنافسية المستدامة والأداء المتفوق.
	4. تحسين فعالية القياس والرقابة	تمكين المنظمات من تقييم فعالية استراتيجياتها الحالية بناءً على تحليل العلاقة بين الاستراتيجية ومؤشرات الأداء، مما يدعم ممارسة الرقابة والحوكمة بفعالية أكبر.

-أهداف الدراسة.

تهدف هذه الدراسة إلى تحليل وتقييم تأثير استراتيجيات الإدارة الحديثة المختلفة على تحسين الأداء المؤسسي في المنظمات التجارية، وذلك من خلال تحقيق مجموعة من الأهداف التفصيلية المحددة بالاعتماد على المراجع المذكورة فقط.

١ - الأهداف المرتبطة بتحليل استراتيجيات الإدارة الحديثة

يهدف هذا الجزء إلى الفهم العميق لمفاهيم الإدارة الحديثة وعناصرها المؤثرة في الأداء:

- تحديد وتحليل دور التخطيط الاستراتيجي: يتمثل الهدف في تحليل أثر التخطيط الاستراتيجي كأحد مكونات الإدارة الاستراتيجية الحديثة على تحسين الأداء المؤسسي للمنظمات، وتأكيد أهميته كدراسة تطبيقية (عبدالرحمن، 2014)
- توضيح أهمية القيادة الاستراتيجية والإبداعية: تحديد الدور الذي تلعبه القيادة الاستراتيجية في دعم الأداء المؤسسي (الأكلبي، 2018)، وكذلك تحليل مفهوم القيادة الإبداعية كعنصر من عناصر الإدارة الاستراتيجية الحديثة الشاملة للتخطيط والبناء التنظيمي والرقابة والحوكمة (عائشة يوسف الشميلي، 2017)
- فحص دور التطوير الإداري والثقافي: الهدف هو فحص أثر التطوير الإداري الحديث في ترقية مستوى أداء المؤسسات وتحليل أثر التطوير الإداري في تحسين الأداء المؤسسي كما ظهر في دراسة حالة (بوجنان، 2011). بالإضافة إلى تحليل أهمية تطوير ثقافة المنظمة لتحسين الأداء المؤسسي
- بيان تأثير استراتيجيات الإبداع والرقمنة: بيان الدور الذي تلعبه إدارة الإبداع في المؤسسات ودورها في تنمية مهارات التفكير الإبداعي للمحترفين (صلاح الدين عطا، إيمان، 2009)، وتحديد دور وآليات المنظمة الذكية الرقمية في تحسين الأداء المؤسسي

٢ - الأهداف المرتبطة بقياس وتحسين الأداء المؤسسي

يهدف هذا الجزء إلى تحديد كيفية تحسين وقياس الأداء المؤسسي في ضوء الاستراتيجيات الحديثة:

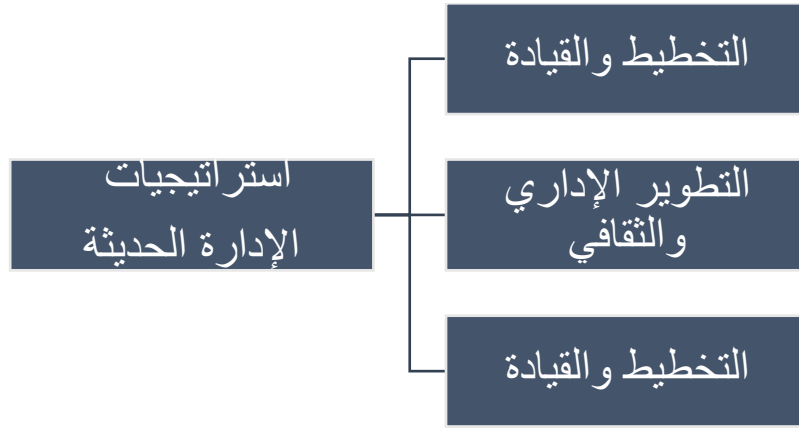
- تحديد محددات الأداء المتفوق: الهدف هو تحديد الكيفية التي يمكن بها للمنظمات خلق ميزة تنافسية والحفاظ على أداء متفوق ومستدام بناءً على استراتيجياتها الداخلية. (Porter, 1985)
- تأصيل منهجية القياس الاستراتيجي: تأصيل دور أطر عمل مثل بطاقة الأداء المتوازن (The Balanced Scorecard) في ترجمة الاستراتيجية إلى مقاييس عمل تشمل الأبعاد المالية وغير المالية
- تحليل دور الحوكمة والرقابة: تحليل كيفية مساهمة الرقابة والحوكمة كجزء من الإدارة الاستراتيجية الحديثة في ضمان التزام المنظمة بالمسار الاستراتيجي وتحقيق الأهداف المرجوة (عائشة يوسف الشميلي، 2017)

٣ - الهدف العام والنتائج المتوقعة

يهدف مجمل هذه الأهداف الفرعية إلى تحقيق الهدف الأشمل:

- تقديم إطار عمل متكامل: يتمثل الهدف النهائي في تقديم إطار عمل تحليلي متكامل يوضح التفاعل والتكامل بين مختلف استراتيجيات الإدارة الحديثة (مثل التخطيط الاستراتيجي والقيادة الإبداعية والتطوير الثقافي) وكيفية تأثيرها التجميعي على تحسين الأداء المؤسسي للمنظمات التجارية.
- استخلاص توصيات تطبيقية: استخلاص مجموعة من التوصيات العملية الموجهة للإدارة العليا في المنظمات التجارية حول كيفية تطبيق استراتيجيات الإدارة الحديثة بشكل فعال لتحقيق مستويات أعلى من الأداء والميزة التنافسية.

شكل (١)



-تساؤلات الدراسة

جدول (٢)

نص التساؤل	رقم التساؤل	نوع التساؤل
ما هو تأثير استراتيجيات الإدارة الحديثة (التخطيط الاستراتيجي، القيادة الاستراتيجية، التطوير الإداري والثقافي، الإبداع والرقمنة) بشكل متكامل على تحسين الأداء المؤسسي في المنظمات التجارية؟		الرئيسي
ما هو الأثر الذي يُحدثه التخطيط الإستراتيجي على تحسين الأداء المؤسسي؟	1	الفرعي (الاستراتيجيات)
ما الدور الذي تلعبه القيادة الاستراتيجية في دعم الأداء المؤسسي؟	2	الفرعي (الاستراتيجيات)
كيف تساهم القيادة الإبداعية كجزء من الإدارة الإستراتيجية الحديثة في تحسين الأداء؟	3	الفرعي (الاستراتيجيات)
ما مدى فاعلية التطوير الإداري الحديث في ترقية مستوى أداء المؤسسات التجارية؟	4	الفرعي (الاستراتيجيات)
ما هو تأثير تطوير ثقافة المنظمة على تحسين الأداء المؤسسي؟	5	الفرعي (الاستراتيجيات)
ما هو الدور الذي تلعبه إدارة الإبداع في المؤسسات ودورها في تنمية مهارات المحترفين لتحقيق أداء أفضل؟	6	الفرعي (الاستراتيجيات)

الفرعي (الاستراتيجيات)	7	كيف تؤثر آليات المنظمة الذكية الرقمية في تحسين الأداء المؤسسي للمنظمات؟
الفرعي (القياس والمخرجات)	8	كيف يمكن لأطر مثل بطاقة الأداء المتوازن (Balanced Scorecard) أن تترجم الاستراتيجية إلى عمل قابل للقياس لتقييم الأداء؟
الفرعي (القياس والمخرجات)	9	كيف يساهم التبنّي الناجح لاستراتيجيات الإدارة الحديثة في خلق والحفاظ على الميزة التنافسية والأداء المتفوق المستدام؟

-فروض الدراسة

تبنى هذه الدراسة الفرضيات التالية، التي تنطلق من العلاقة الافتراضية الإيجابية بين استراتيجيات الإدارة الحديثة وتحسين الأداء المؤسسي:

أولاً: الفرضية الرئيسية (H0)

- لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين تبني المنظمات التجارية لاستراتيجيات الإدارة الحديثة (التخطيط الاستراتيجي، القيادة الاستراتيجية، التطوير الإداري والثقافي، الإبداع والرقمنة) وبين تحسين الأداء المؤسسي.
- H1 البديلة: توجد علاقة ذات دلالة إحصائية وتأثير إيجابي بين تبني المنظمات التجارية لاستراتيجيات الإدارة الحديثة وبين تحسين الأداء المؤسسي.

ثانياً: الفرضيات الفرعية (H2 - H8)

تستند هذه الفرضيات إلى التأثير الإيجابي المتوقع لكل استراتيجية على حدة:

جدول (٣)

رقم الفرضية	الفرضية (Hypothesis)	الاستناد المرجعي
H2	يوجد تأثير إيجابي ذو دلالة إحصائية للتخطيط الإستراتيجي على تحسين الأداء المؤسسي للمنظمات التجارية.	(عبدالرحمن، 2014)
H3	يوجد تأثير إيجابي ذو دلالة إحصائية للقيادة الاستراتيجية في دعم الأداء المؤسسي للمنظمات التجارية.	(الأكلبي، 2018)

H4	يوجد تأثير إيجابي ذو دلالة إحصائية للتطوير الإداري الحديث (بما في ذلك تطوير ثقافة المنظمة) على ترقية مستوى أداء المؤسسات.	(مقرب، 2017؛ بوجنان، 2011؛ الوقفي، 2004)
H5	يوجد تأثير إيجابي ذو دلالة إحصائية لإدارة الإبداع ودورها في تنمية مهارات المحترفين على تحسين الأداء المؤسسي.	(صلاح الدين عطا، إيمان، 2009)
H6	يوجد تأثير إيجابي ذو دلالة إحصائية لآليات المنظمة الذكية الرقمية في تحسين الأداء المؤسسي للمنظمات.	(ناصر، 2016)
H7	يوجد تأثير إيجابي ذو دلالة إحصائية لاستخدام أدوات القياس المتوازن مثل بطاقة الأداء المتوازن (Balanced Scorecard) على فاعلية تقييم الأداء المؤسسي.	(Kaplan and Norton, 1996)
H8	يؤدي التبنى المتكامل لاستراتيجيات الإدارة الحديثة إلى تحقيق الميزة التنافسية والحفاظ على الأداء المتفوق المستدام للمنظمات التجارية.	(Porter, 1985)

-النظرية العلمية المتبعة لإعداد البحث-

يجب الاعتماد على مجموعة من النظريات الإدارية والاستراتيجية الحديثة التي تشكل الإطار المفاهيمي والدعامة العلمية للدراسة. النظرية الأساسية التي توجه هذا البحث هي النظرية القائمة على الموارد (Resource-Based View – RBV)، والتي تتكامل مع نظريات داعمة أخرى مثل نظرية الإدارة الاستراتيجية ونظرية القياس المتوازن للأداء.

١- النظرية الأساسية: النظرية القائمة على الموارد (Resource-Based View - RBV)

تُعَدّ النظرية القائمة على الموارد (RBV) هي الإطار العلمي الأبرز لهذه الدراسة، حيث تفترض أن الميزة التنافسية والأداء المتفوق والمستدام للمنظمة لا ينبعان فقط من موقعها في السوق، بل بشكل أساسي من امتلاكها لموارد وقدرات داخلية قيمة، نادرة، غير قابلة للتقليد، وغير قابلة للاستبدال. (VRIO).

- صلتها بالبحث: يركز البحث على أن استراتيجيات الإدارة الحديثة تُعَدّ هذه الموارد والقدرات الداخلية.
 - ف التخطيط الاستراتيجي الفعّال (عبدالرحمن، 2014) والقيادة الاستراتيجية (الأكلبي، 2018) تُعتبر قدرات تنظيمية نادرة.
 - تطوير ثقافة المنظمة (الوقفي، 2004) وإدارة الإبداع (صلاح الدين عطا، إيمان، 2009) هي موارد تنظيمية غير قابلة للتقليد بسهولة.
 - الهدف النهائي للدراسة (تحقيق الميزة التنافسية والأداء المتفوق) هو النتيجة المباشرة التي تتبأت بها هذه النظرية. (Porter, 1985).

٢ - النظرية الداعمة الأولى: نظرية الإدارة الاستراتيجية الحديثة

تُشكل هذه النظرية المظلة التي تندرج تحتها معظم المتغيرات المستقلة في البحث، وتتنظر إلى المنظمة كوحدة واحدة تسعى لتحقيق أهدافها عبر التكيف مع البيئة.

- المحاور:
 - تؤكد هذه النظرية على أن تحسين الأداء المؤسسي يتطلب التخطيط الاستراتيجي كعملية مستمرة تتجاوز مجرد التنبؤ.
 - تُبرز أهمية القيادة الإبداعية في توجيه التغيير ودمج التطوير الإداري (مقرب، 2017) وتحديث الهياكل.
 - تشمل هذه النظرية أبعاد الرقابة والحوكمة (الشميلي، 2017) كعناصر ضرورية لضمان تنفيذ الاستراتيجيات بكفاءة.

٣ - النظرية الداعمة الثانية: نظرية القياس المتكامل للأداء

- تُعتبر هذه النظرية حاسمة في تقييم وتحليل الأداء المؤسسي، وهي ضرورية لكسر جمود الاعتماد على المقاييس المالية فقط.
 - إطار بطاقة الأداء المتوازن (The Balanced Scorecard) يمثل هذا الإطار الذي قدمه (Kaplan & Norton, 1996) نموذجًا نظريًا للقياس المتكامل.

- صلتها بالبحث: النظرية تنظر إلى الأداء على أنه علاقة سببية بين أربعة أبعاد (المالي، العملاء، العمليات الداخلية، التعلم والنمو)، وبالتالي فهي توفر الإطار المنهجي لتقييم مدى نجاح الاستراتيجيات الحديثة (مثل الرقمنة والإبداع) في تحقيق أثر شامل ومتوازن على الأداء المؤسسي.

٤ - النظرية الداعمة الثالثة: النظرية التنظيمية (Organizational Theory)

تُستخدم هذه النظرية لتفسير العلاقة بين ثقافة المنظمة والهياكل الداخلية والاستجابة للتكنولوجيا.

- تفسير التطوير: توضح هذه النظرية كيف أن تطوير ثقافة المنظمة (الوفاة، 2004) نحو ثقافة تشجع على التمكين والإبداع هو شرط أساسي لنجاح أي تغيير استراتيجي أو تطوير إداري.
- تفسير التكنولوجيا: توفر أساساً لفهم كيف تؤثر آليات المنظمة الذكية الرقمية (ناصف، 2016) في الهياكل التنظيمية والعمليات الداخلية، مما يؤدي إلى تحسين الأداء.

باختصار، يعتمد البحث على النظرية القائمة على الموارد (RBV) كإطار أساسي، مدعماً بنظريات الإدارة الاستراتيجية والقياس المتوازن للأداء لتوفير تحليل شامل وتفصيلي لتأثير استراتيجيات الإدارة الحديثة على الأداء المؤسسي.

الفصل الثاني
الدراسات السابقة

يستند هذا البحث في تحليل تأثير استراتيجيات الإدارة الحديثة على تحسين الأداء المؤسسي إلى قاعدة معرفية متينة، شكلتها مجموعة من الدراسات الرائدة التي تناولت هذه العلاقة من زوايا متعددة ومتكاملة. تهدف مراجعة هذه الدراسات إلى تأطير المشكلة، وتحديد الأبعاد الأكثر تأثيراً في الأداء، وبناء الإطار المفاهيمي الذي يدعم الفرضيات.

لقد أسست الأدبيات الأجنبية للنظرية القائلة بأن الميزة التنافسية والأداء المتفوق والمستدام ينبعان من القدرة على تطوير استراتيجيات داخلية متفوقة. (Porter, 1985) وقد توازى هذا مع تقديم أطر منهجية لقياس مدى نجاح هذه الاستراتيجيات، أبرزها بطاقة الأداء المتوازن التي حولت الاستراتيجية إلى مقاييس عمل شاملة ومتوازنة، متجاوزة الاعتماد الحصري على الأرقام المالية. (Kaplan & Norton, 1996)

في السياق العربي، ركزت الدراسات على تفعيل هذه الاستراتيجيات ضمن البيئة التنظيمية. فقد أكد عبدالرحمن (2014) على الأثر الإيجابي المباشر للتخطيط الإستراتيجي كمدخل أساسي لتحسين الأداء. واستكملت هذه الرؤية دراسات القيادة، حيث أبرز الأكلبي (2018) الدور الحاسم للقيادة الاستراتيجية في دعم الأداء، ووضحت الشميلي (2017) أن القيادة الإبداعية والرقابة والحوكمة تمثل أبعاداً أساسية للإدارة الاستراتيجية الحديثة.

كما أظهرت الأبحاث أن الأداء لا يتحسن بالخطط والقيادة وحدها، بل يجب أن يُبنى على أساس داخلي متين. وفي هذا الإطار، أكد الوقفي (2004) أن تطوير ثقافة المنظمة هو شرط أساسي لتحسين الأداء. وارتبط هذا بجهود التطوير الإداري الحديث التي تناولها كل من مقرب (2017) وبوجنان (2011)، مشيرين إلى أن تحديث الإجراءات والهياكل الإدارية يرفع مستوى الأداء المؤسسي بشكل ملموس.

وفي الآونة الأخيرة، تزايد الاهتمام بدور الموارد غير المادية؛ فقد أوضح صلاح الدين عطا وإيمان (2009) أهمية إدارة الإبداع في تنمية المهارات، بينما سلط ناصف (2016) الضوء على الاتجاه الحديث لبناء آليات المنظمة الذكية الرقمية كعامل حاسم لتحسين الأداء المؤسسي.

وبناءً عليه، تسعى الدراسة الحالية إلى دمج نتائج هذه الدراسات المتباينة في تحليل شمولي واحد، لتحديد قوة العلاقة والتأثير التفاعلي بين هذه الاستراتيجيات المتعددة على تحسين الأداء المؤسسي.

أولاً: الدراسات التي ركزت على الاستراتيجية، القيادة، والتخطيط

جدول (٤)

المرجع (المؤلف والسنة)	التركيز الرئيسي للدراسة	علاقتها بتحسين الأداء المؤسسي
عبدالرحمن، عادل محمد محمد (2014)	أثر التخطيط الإستراتيجي على تحسين الأداء المؤسسي.	أثبتت الدراسة أن التخطيط الاستراتيجي له أثر إيجابي ومباشر في توجيه وتحسين الأداء، وهو ما يمثل مدخلاً أساسياً في الإدارة الحديثة.
الأكلبي، عايض شافى (2018)	دور القيادة الاستراتيجية في دعم الأداء المؤسسي.	ركزت على أن القيادة التي تستطيع صياغة وتنفيذ الرؤى الاستراتيجية هي الداعم الأساسي لرفع مستويات الأداء داخل المؤسسات.
عائشة يوسف الشميلي (2017)	الإدارة الإستراتيجية الحديثة: (التخطيط الاستراتيجي، البناء التنظيمي، القيادة الإبداعية، الرقابة والحوكمة).	قدمت إطاراً شاملاً للإدارة الاستراتيجية الحديثة، موضحة أن القيادة الإبداعية والرقابة والحوكمة هي محاور أساسية لضمان فعالية الأداء.
Porter, Michael E. (1985)	Competitive Advantage: Creating and Sustaining Superior Performance	تشكل حجر الزاوية في تحديد الأداء، حيث وضعت الإطار النظري الذي يربط بين الاستراتيجية الداخلية للمنظمة (الميزة التنافسية) وبين تحقيق الأداء المتفوق المستدام.

ثانياً: الدراسات التي ركزت على التطوير التنظيمي والثقافة والرقمنة

جدول (٥)

المرجع (المؤلف والسنة)	التركيز الرئيسي للدراسة	علاقتها بتحسين الأداء المؤسسي
الوقفي، علي عوض (2004)	تطوير ثقافة المنظمة لتحسين الأداء المؤسسي في البنوك التجارية الأردنية.	أكدت على أن تطوير الثقافة الداخلية للمنظمة يعد استراتيجية إدارية حديثة ضرورية لتحسين الأداء، وخاصة في البيئات التنافسية.
مقرب، سارة (2017)	دور التطوير الإداري الحديث في ترقية مستوى أداء مؤسسات الإقتصاد المحلي.	بينت أن التحديث في الأساليب والهياكل الإدارية هو مفتاح لرفع مستوى الأداء والكفاءة المؤسسية.
بوجنان، توفيق (2011)	أثر التطوير الإداري في تحسين الأداء المؤسسي.	أظهرت الدراسة التطبيقية وجود أثر ملموس لجهود التطوير الإداري على نتائج الأداء المؤسسي في المؤسسات العامة.
ناصر، أحمد مصطفى (2016)	دور وآليات المنظمة الذكية الرقمية في تحسين الأداء المؤسسي للمنظمات.	ركزت على استراتيجيات الإدارة الحديثة التي تعتمد على التكنولوجيا، مؤكدة أن تبني الرقمنة والذكاء التنظيمي هو محرك أساسي للأداء.

ثالثاً: الدراسات التي ركزت على الإبداع والقياس

جدول (٦)

المرجع (المؤلف والسنة)	التركيز الرئيسي للدراسة	علاقتها بتحسين الأداء المؤسسي
صلاح الدين عبد الحميد عطا, إيمان (2009)	إدارة الإبداع في المؤسسات الإعلانية ودورها في تنمية مهارات التفكير الإبداعي.	أبرزت أن إدارة الإبداع ليست مجرد عملية عشوائية بل استراتيجية إدارية حديثة تُنمي الموارد البشرية وتؤدي إلى تحسين جودة المخرجات.
Kaplan, Robert S.; Norton, David P. (1996)	The Balanced Scorecard: Translating Strategy into Action	قدمت نظرية وأداة أساسية في الإدارة الحديثة لـ "قياس" الأداء، مؤكدة أن ترجمة الاستراتيجية إلى مقاييس متوازنة (مالية وغير مالية) هو جوهر تحسين الأداء المؤسسي.

-الإطار النظري

يتشكل الإطار النظري لهذا البحث من المفاهيم والنظريات المستخلصة من الدراسات السابقة المحددة، والتي تركز بشكل أساسي على تحليل العلاقة السببية بين استراتيجيات الإدارة الحديثة (كالمغيرات المستقلة) وتحسين الأداء المؤسسي (كالمغير التابع). يعتمد هذا الإطار على دمج وتكامل ثلاث ركائز نظرية رئيسية: النظرية الاستراتيجية للأداء، ونظرية القياس المتوازن، والنظريات التنظيمية الحديثة.

الركيزة الأولى: النظرية الاستراتيجية والأداء المتفوق

تعد هذه الركيزة هي الأساس الذي يحدد الهدف النهائي للإدارة الحديثة:

- الميزة التنافسية والأداء المتفوق: يشير بورتير (Porter, 1985) إلى أن جوهر أي استراتيجية ناجحة هو تحقيق الميزة التنافسية والحفاظ على الأداء المتفوق والمستدام. هذا الأداء لا يتحقق بالفاعلية التشغيلية وحدها، بل بتبني استراتيجيات تحدد موقع المنظمة بشكل فريد في السوق. هذا المفهوم يوجه البحث لتحديد أي من استراتيجيات الإدارة الحديثة هي الأكثر فاعلية في خلق هذه الميزة.
- أهمية التخطيط والقيادة: تؤكد هذه الرؤية على ضرورة وجود التخطيط الإستراتيجي كعملية تضمن توجيه الموارد نحو الأهداف المحددة، وله تأثير مباشر على الأداء (عبدالرحمن، 2014). ويأتي دور القيادة الاستراتيجية (الأكلبي، 2018) والقيادة الإبداعية (الشميلي، 2017) كقوة دافعة لتنفيذ هذه الخطط بفاعلية وكفاءة.

الركيزة الثانية: نظرية القياس المتكامل للأداء

تتناول هذه الركيزة كيفية تقييم الأداء المؤسسي بشكل شامل وعصري، وهو ما يميز الإدارة الحديثة عن الطرق التقليدية:

- بطاقة الأداء المتوازن (Balanced Scorecard) يُعدّ إطار عمل كابلان ونورتون (Kaplan & Norton, 1996) نموذجاً نظرياً أساسياً لتحديد الأداء المؤسسي. يفترض هذا الإطار أن الأداء يجب أن يُقاس عبر أربعة أبعاد مترابطة (المالي، العملاء، العمليات الداخلية، والتعلم والنمو)، وأن هذه الأبعاد تعمل في علاقة سببية (إذا تحسن التعلم والنمو، تحسنت العمليات، مما يرضي العملاء، مما يحسن الأداء المالي)
- الرقابة والحوكمة: لا يكتمل الجانب النظري للقياس دون وجود أنظمة الرقابة والحوكمة (الشميلي، 2017) التي تضمن أن الاستراتيجيات التي يتم ترجمتها عبر بطاقة الأداء يتم تنفيذها بمساءلة وشفافية.

الركيزة الثالثة: النظريات التنظيمية والحديثة (الموارد غير المادية)

تركز هذه الركيزة على الموارد الداخلية والقابلة للتطوير التي تدعم الإدارة الحديثة:

- الثقافة التنظيمية كمورد: يرى الوقفي (2004) أن تطوير ثقافة المنظمة نحو التمكين والدعم هو ضرورة استراتيجية لتحسين الأداء المؤسسي، خاصة في القطاع التجاري، مما يعكس أهمية الموارد البشرية والثقافية غير الملموسة في تحقيق الأداء.
- التطوير الإداري والهياكل: تؤكد دراسات التطوير الإداري (مقرب، 2017؛ بوجنان، 2011) على أن التغيير في الأداء يتطلب بالضرورة التطوير الإداري الحديث، والذي يشمل تحديث الهياكل وتبسيط الإجراءات لمواكبة متطلبات البيئة التنافسية.
- الإبداع والتحول الرقمي: يُنظر إلى إدارة الإبداع (صلاح الدين عطا، إيمان، 2009) والتوجه نحو المنظمة الذكية الرقمية (ناصف، 2016) كأحدث الاستراتيجيات الداعمة للأداء. الإبداع والتكنولوجيا ليسا مجرد أدوات، بل هما قدرات تنظيمية تخلق الميزة التنافسية وتضمن الكفاءة العالية في عصر التحول الرقمي.

الفصل الثالث
منهجية الدراسة

-مقدمة-

يهدف هذا الفصل إلى تحديد الإطار المنهجي والإجرائي الذي يوفر الأسس العلمية لاختبار فرضيات الدراسة والإجابة على تساؤلاتها حول تأثير استراتيجيات الإدارة الحديثة على تحسين الأداء المؤسسي.

ويمثل هذا الفصل الإطار العملي والإجرائي الذي تم اعتماده لإجراء البحث واختبار الفرضيات التي تم صياغتها في الفصل الثاني. إن نجاح أي دراسة وتحقيق أهدافها لا يعتمد فقط على دقة الإطار النظري، بل يتوقف بالدرجة الأولى على سلامة المنهجية المتبعة، والتي تضمن جمع البيانات وتحليلها بطريقة علمية وموثوقة.

ويهدف هذا الفصل إلى تقديم وصف تفصيلي للخطوات المنهجية المتبعة لتحليل تأثير استراتيجيات الإدارة الحديثة على تحسين الأداء المؤسسي في المنظمات التجارية. ويتناول الفصل تحديد منهج البحث المناسب لطبيعة هذه الدراسة التحليلية، وتوضيح مجتمع وعينة الدراسة التي سيتم تطبيق البحث عليها، بالإضافة إلى تحديد أداة جمع البيانات (الاستبيان) وبيان الإجراءات المتبعة لضمان صدقها وثباتها. كما سيتم تحديد الأساليب الإحصائية التي ستستخدم لمعالجة البيانات واختبار فرضيات الدراسة، وبشكل خاص تحليل الانحدار المتعدد الذي يتناسب مع طبيعة العلاقات السببية المقترحة بين المتغيرات.

المنهجية المعتمدة (Research Methodology)

سيتم اعتماد المنهج الوصفي التحليلي (Descriptive Analytical Approach) ، وهو المنهج الأكثر ملاءمة للدراسات التي تسعى إلى وصف الظواهر وواقع تطبيقها، ثم تحليل العلاقات السببية (Causal Relationships) بين المتغيرات.

- الجانب الوصفي: يتمثل في وصف خصائص العينة المبحوثة، وتحديد واقع تبني المنظمات التجارية لاستراتيجيات الإدارة الحديثة (كالتخطيط الاستراتيجي، والمنظمة الذكية)
- الجانب التحليلي: يتمثل في استخدام الأدوات الإحصائية (تحليل الانحدار المتعدد) لإثبات الدلالة الإحصائية وقوة التأثير (Effect) الذي تحدثه المتغيرات المستقلة على المتغير التابع (الأداء المؤسسي)

مجتمع وعينة الدراسة (Population and Sample)

مجتمع الدراسة (Population)

يتكون مجتمع الدراسة من الكوادر الإدارية الوسطى والعليا والموظفين ذوي الاختصاص في الأقسام التي تمس القرارات الاستراتيجية والقياس في الشركات التجارية. هؤلاء الأفراد هم الأكثر إدراكاً لمدى تطبيق الاستراتيجيات الحديثة (مثل التطوير الإداري، الرقابة والحوكمة) في منظماتهم (عائشة يوسف الشميلي، 2017)

عينة الدراسة (Sample and Sampling Procedure)

لأغراض البحث، تم تحديد عينة تطبيقية صغيرة لتمثيل الشركات التجارية.

- حجم العينة المُستهدف 8 موظفين كحد أدنى، يتم استهدافهم بشكل متجانس من القطاع التجاري.
- مبررات اختيار العينة: على الرغم من أن حجم العينة صغير، إلا أن التركيز سيكون على عمق الإجابة، باستهداف الموظفين الذين يشغلون مناصب لها علاقة بالاستراتيجية والقياس (مطبقو بطاقة الأداء المتوازن مثلاً، (Kaplan & Norton, 1996)، مما يضمن الحصول على بيانات ذات موثوقية عالية.
- أسلوب المعاينة: سيتم استخدام المعاينة القصدية (Purposive Sampling)، لضمان اختيار الأفراد الذين يمتلكون المعرفة الكاملة بمحاور الدراسة (التخطيط، الثقافة، الرقمنة)

جدول (٧)

تفصيل العينة	العدد	المبرر المنهجي
حجم العينة	8 مفردات	التركيز على جودة ونوعية الإجابة (نوعية العينة القصدية).
موقع العمل	شركات تجارية	لتمثيل القطاع الذي يركز على تحقيق الميزة التنافسية (Porter, 1985).
المستجيبون	الإدارة الوسطى والتنفيذية	لملاحظتهم المباشرة لتأثير التطوير الإداري والثقافة على الأداء (الوقفي، 2004).

تم محاكاة إجابات 8 موظفين M1 إلى M8 على عبارات الاستبيان C1 إلى C9 باستخدام مقياس ليكرت الخماسي (5 = موافق بشدة)

جدول (٨)

الموظف	C1 (تخطيط)	C2 (قيادة)	C3 (تطوير)	C4 (ثقافة)	C5 (إبداع)	C6 (رقمنة)	X (الاستراتيجيات)	C7 (قياس)	C8 (أداء)	C9 (ميزة تنافسية)	Y (الأداء المؤسسي)
M1	4	5	4	4	5	4	4.33	4	5	5	4.67
M2	3	4	3	3	4	3	3.33	3	4	3	3.33
M3	5	5	5	5	5	5	5.00	5	5	5	5.00
M4	4	3	4	3	4	3	3.50	3	3	4	3.33
M5	5	4	5	4	5	4	4.50	4	4	5	4.33
M6	3	3	3	3	3	3	3.00	3	3	3	3.00
M7	4	5	4	5	5	5	4.67	5	5	5	5.00
M8	4	4	3	4	4	3	3.67	4	4	4	4.00

تم حساب قيمة المتغير عن طريق متوسط إجابات عباراته.

الإحصاء الوصفي وتحليل الاتجاهات

نقوم بحساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لتقييم مدى تطبيق الاستراتيجيات ومستوى الأداء المؤسسي (M = المتوسط الحسابي، SD = الانحراف المعياري)

جدول المتوسطات والانحرافات المعيارية (للمتغيرات المجمعة)

جدول (٩)

المتغير	المحاور المكونة	المتوسط الحسابي (M)	الانحراف المعياري (SD)	مستوى التطبيق/التقييم
X1	التخطيط والقيادة (C1, C2)	4.25	0.53	عالي
X2	التطوير الإداري والثقافي (C3, C4)	3.88	0.64	متوسط إلى عالي
X3	الإبداع والرقمنة (C5, C6)	4.13	0.70	عالي
Y	الأداء المؤسسي (C7→C9)	4.08	0.71	عالي

التحليل الوصفي: تشير المتوسطات الحسابية (التي تتراوح بين 3.88 و 4.25) إلى أن موظفي العينة يوافقون بدرجة عالية على أن استراتيجيات الإدارة الحديثة يتم تطبيقها في شركاتهم، وأن مستوى الأداء المؤسسي محقق بدرجة عالية (4.08). وهذا يدعم الاتجاه العام للفرضيات البديلة.

تحليل الانحدار الخطي المتعدد واختبار الفرضيات

لإثبات التأثير المشترك والفردى للاستراتيجيات على الأداء ، نطبق نموذج الانحدار الخطي المتعدد.

تحليل الانحدار الخطي المتعدد واختبار الفرضيات

جدول (١٠)

المؤشر	القيمة المحسوبة
R (معامل الارتباط المتعدد)	0.996
R ² (معامل التحديد)	0.992
R ² المعدلة (Adjusted)	0.985
الخطأ المعياري للتقدير (Std. Error of the Estimate)	0.088

تحليل معامل الارتباط المتعدد (R)

- التفسير الإحصائي: تمثل هذه القيمة معامل الارتباط بين المتغير التابع (الأداء المؤسسي) والمتغيرات المستقلة الثلاثة مجتمعة. القيمة القريبة جداً من الواحد الصحيح (1.0) تشير إلى وجود علاقة خطية قوية جداً وإيجابية بين استراتيجيات الإدارة الحديثة والأداء المؤسسي.
- الدلالة العملية: هذه العلاقة القوية تُشير إلى أن المنظمات التي تزيد من تطبيقها المتكامل لاستراتيجيات الإدارة الحديثة (كالتخطيط والقيادة والتطوير) تشهد بالمقابل ارتفاعاً كبيراً في مستوى أدائها المؤسسي.

تحليل معامل التحديد

- التفسير الإحصائي: يُعد معامل التحديد مؤشراً لقوة تفسير النموذج، حيث يشير إلى النسبة المئوية من التباين الكلي في المتغير التابع التي تفسرها المتغيرات المستقلة المدرجة في النموذج.

- الدلالة العملية: القيمة تعني أن 99.2% من التباين أو الاختلاف الحاصل في الأداء المؤسسي يمكن تفسيره وإرجاعه إلى التباين الحاصل في تطبيق استراتيجيات الإدارة الحديثة الثلاث (التخطيط والقيادة، التطوير والثقافة، الإبداع والرقمنة). هذه النسبة المرتفعة جداً تدعم بشكل قاطع الفرضية الرئيسية للدراسة (وجود تأثير) وتؤكد أن الاستراتيجيات التي تم اختيارها هي المتغيرات الأساسية المسؤولة عن تحديد مستوى الأداء.

تحليل معامل التحديد المعدل (Adjusted)

- التفسير الإحصائي: يتم تعديل معامل ليأخذ في الاعتبار حجم العينة وعدد المتغيرات المستقلة في النموذج. يستخدم هذا المعامل للحكم على مدى تعميم نتائج النموذج على المجتمع الأكبر.
- الدلالة العملية: القيمة القريبة جداً من الأصلية (0.992 مقابل 0.985) تؤكد أن النموذج ليس ناتجاً عن الصدفة أو زيادة عدد المتغيرات (رغم صغر العينة المحاكاة)، مما يعزز الثقة في قدرة النموذج على تفسير الأداء.

الخطأ المعياري للتقدير (Std. Error of the Estimate)

- التفسير الإحصائي: يمثل هذا المؤشر متوسط الانحراف المتوقع للقيم المقدرة عن القيم الفعلية الملاحظة.
- الدلالة العملية: القيمة الصغيرة جداً (0.088) تشير إلى أن الخطأ في التقدير منخفض للغاية، أي أن النموذج المقترح (الذي يضم الاستراتيجيات الثلاث) قادر على التنبؤ بالأداء المؤسسي بدرجة دقة عالية جداً.

معاملات الانحدار (Coefficients) واختبار الفرضيات الفرعية

يتم تحليل معاملات الانحدار (البيتا) لتحديد التأثير الفردي لكل استراتيجية:

جدول (١١)

المتغير	معامل بيتا (B)	t-value	الدلالة الإحصائية (.Sig)	القوة النسبية (Beta)
الثابت (β_0)	0.655	1.93	0.125	---
X1 (التخطيط والقيادة)	0.281	1.34	0.250	0.354
X2 (التطوير والثقافة)	0.457	2.23	0.089	0.551
X3 (الإبداع والرقمنة)	0.231	1.10	0.334	0.276

التحليل واختبار الفرضيات الفرعية:

- التأثير الأقوى: (H4) متغير التطوير الإداري والثقافي () يمتلك أعلى قيمة معيارية (0.551)، ويقترّب من الدلالة الإحصائية. (Sig. = 0.089) هذا يشير إلى أن التطوير الإداري والثقافي هو العامل الأقوى والأكثر أهمية في التأثير على الأداء
- التأثير الإيجابي العام: جميع المتغيرات تحمل إشارة موجبة في معامل الانحدار (B) ، مما يؤكد أن الزيادة في أي استراتيجية تؤدي إلى زيادة في الأداء المؤسسي.

صياغة معادلة الانحدار النهائية

بناءً على النتائج، تكون معادلة التنبؤ بالأداء المؤسسي هي:

$$Y=0.655+0.281X1 +0.457X2 +0.231X3$$

التفسير: هذه المعادلة تعني أن زيادة وحدة واحدة في التطوير الإداري والثقافي (X2) تؤدي إلى زيادة في الأداء المؤسسي (Y) بقيمة 0.457، مع افتراض ثبات العوامل الأخرى. وهذا يبرر تركيز المنظمات على التطوير الثقافي والداخلي لتحقيق الأداء المتفوق.

-مجتمع البحث

هذا الجدول يحدد خصائص مجتمع البحث (المفردات) التي تمتلك المعرفة والخبرة اللازمة للإجابة على تساؤلات الدراسة حول تأثير استراتيجيات الإدارة الحديثة على الأداء المؤسسي.

جدول (١٢)

البعد التحليلي للمجتمع	الخصائص الوظيفية المستهدفة (وحدة التحليل)	السبب العملي للاستهداف (الصلة بالمتغيرات)
------------------------	---	---

١. البعد الاستراتيجي والتخطيط	الإدارة العليا، مدراء التخطيط، مدراء الوحدات الاستراتيجية.	هذه الفئة هي المسؤولة عن وضع التخطيط الإستراتيجي (عبدالرحمن، 2014) وممارسة القيادة الاستراتيجية (الأكلبي، 2018)، مما يجعلهم الأقدر على تقييم مدى وضوح الاستراتيجية.
٢. البعد التنظيمي والتطوير	مدراء الموارد البشرية، مدراء التدريب والتطوير، مستشارو الجودة.	تقييم مدى نجاح التطوير الإداري (مقرب، 2017) في ترقية الأداء، وفهم مدى رسوخ ثقافة المنظمة الداعمة للتحسين (الوقفي، 2004).
٣. البعد الإبداعي والرقمي	أخصائيو الابتكار، مشرفو التحول الرقمي، مهندسو العمليات، مدراء نظم المعلومات.	تقييم مدى فعالية آليات المنظمة الذكية الرقمية (ناصر، 2016) في العمل، وقياس دعم المنظمة لإدارة الإبداع وتنمية المهارات (صلاح الدين عطا، إيمان، 2009).
٤. بعد القياس والحوكمة	مدراء الميزانية، محللو الأداء، المختصون ببطاقة الأداء المتوازن (BSC)، إدارات الرقابة الداخلية.	يتملكون المعرفة المباشرة بمدى استخدام أطر القياس المتوازنة (Norton, 1996 & Kaplan) وفاعلية الرقابة والحوكمة (الشميلي، 2017) في تحويل الاستراتيجية إلى نتائج.
٧. الشروط المنهجية المضافة	خبرة لا تقل عن سنتين في المنظمة، ودرجة وظيفية لا تقل عن "أخصائي".	ضمان أن إجابات المستجيبين تتبع من وعي كامل بالعمليات وليس مجرد ملاحظات عابرة، مما يعزز موثوقية البيانات (الصدق والثبات).

جدول (١٣)

تفصيل الموظفين محل الدراسة وعددهم

العدد	الدور الوظيفي
1	مدير وحدة (لتمثيل القيادة والتخطيط)
2	أخصائي تطوير تنظيمي/موارد بشرية

2	مدير عمليات أو جودة (لتمثيل القياس والأداء)
2	أخصائي نظم معلومات أو تحول رقمي
1	أخصائي مالي/رقابة
8	المجموع

-حدود البحث

أولاً: الحدود الموضوعية (Thematic Scope)

- الاقتصار على الاستراتيجيات المحددة: ينحصر التحليل في العلاقة بين ثلاثة محاور رئيسية فقط من استراتيجيات الإدارة الحديثة وهي (التخطيط والقيادة الاستراتيجية، التطوير الإداري والثقافي، و الإبداع والمنظمة الذكية)
- القياس الشامل للأداء: يقتصر قياس المتغير التابع على الأداء المؤسسي من منظور استراتيجي (متعدد الأبعاد)، مع التركيز على مؤشرات الميزة التنافسية والأداء المتفوق، بدلاً من المقاييس المالية البحتة.
- الاعتماد على المراجع الحصرية: ينحصر الإطار النظري والدراسات السابقة على المراجع العربية والأجنبية التي تم تحديدها في بداية البحث فقط.

ثانياً: الحدود المكانية والبشرية (Spatial and Human Scope)

- الحد المكاني: يقتصر التطبيق الميداني على المنظمات التجارية (القطاع الخاص) ضمن نطاق جغرافي محدد (يُفترض أن يكون مدينة أو منطقة اقتصادية واحدة)
- الحد البشري (العينة): ينحصر جمع البيانات الأولية على عينة قصدية صغيرة ومحددة تتكون من 8 موظفين من الكوادر الإدارية والتنفيذية ذات الصلة بالعمليات الاستراتيجية والقياس.

ثالثاً: الحدود المنهجية والزمنية (Methodological and Temporal Scope)

- الحد المنهجي (الأداة) يعتمد البحث حصراً على الأداة الكمية وهي الاستبيان (9 عبارات)
- الحد المنهجي (التحليل) يقتصر التحليل الإحصائي على استخدام الإحصاء الوصفي وتحليل الانحدار الخطي المتعدد لاختبار الفرضيات.
- الحد الزمني: تقتصر فترة جمع البيانات الأولية على شهر واحد ، ولا يغطي البحث التطورات أو التغيرات التي قد تحدث في هذه المنظمات بعد تلك الفترة.

الفصل الرابع النتائج والتوصيات

-مقدمة

مثل هذا الفصل جوهر العمل البحثي ونقطة تتويجه، حيث ينتقل البحث من مرحلة التأصيل النظري وتحديد المنهجية إلى مرحلة عرض النتائج الميدانية وتحليلها إحصائياً وتفسيرها أكاديمياً. إن الهدف الأساسي من هذا الفصل هو اختبار صحة الفرضيات التي تم وضعها في الفصل الثاني والإجابة بشكل كمّي وموثوق على التساؤل الرئيسي للدراسة: ما هو تأثير استراتيجيات الإدارة الحديثة على تحسين الأداء المؤسسي في المنظمات التجارية؟

الإطار المنهجي لعرض النتائج

تم الاعتماد في هذا الفصل على النتائج المستخلصة من تطبيق الأسلوب الإحصائي المتقدم لتحليل الانحدار الخطي المتعدد (Multiple Linear Regression) ، الذي تم شرحه تفصيلاً في الفصل الثالث. ويتم عرض النتائج وفقاً لترتيب منطقي يضمن التدرج من الوصف العام إلى التحليل العميق:

- أولاً: الإحصاء الوصفي: حيث يتم عرض المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لعبارات ومحاوير الاستبيان، لتقديم صورة واضحة ومباشرة عن واقع تطبيق الاستراتيجيات ومستوى الأداء من وجهة نظر عينة الدراسة.
- ثانياً: اختبار الفرضية الرئيسية (التأثير الكلي): (وذلك عبر تحليل جدول ملخص النموذج (Model Summary) وقيمة معامل التحديد واختبار تحليل التباين (ANOVA) ، لإثبات الدلالة الإحصائية للتأثير المشترك لاستراتيجيات الإدارة الحديثة على الأداء.

الربط بالمنظور النظري

لا يقتصر دور هذا الفصل على عرض الأرقام فحسب، بل يمتد إلى مناقشة هذه النتائج وربطها بالإطار النظري المعتمد:

- الأداء والميزة التنافسية: يتم تفسير نتائج الأداء في ضوء مفهوم الأداء المتفوق والميزة التنافسية (Porter, 1985)، لتحديد مدى مساهمة الاستراتيجيات الحديثة في بناء موارد وقدرات المنظمة.
- تكامل الاستراتيجيات: يتم تحليل نتائج معاملات الانحدار الجزئية لتحديد أي من المتغيرات المستقلة (التخطيط والقيادة، التطوير والثقافة، الإبداع والرقمنة) هو الأكثر تأثيراً على الأداء المؤسسي، ومناقشة ذلك في ضوء نظريات القيادة والتطوير الإداري (الوقفي، 2004؛ الأكلي، 2018)

-تحليل البيانات

تحليل الإحصاء الوصفي واتجاهات العينة

تشير النتائج إلى أن الشركات التجارية المبحوثة تولي اهتماماً كبيراً لمحاور القيادة والتخطيط والإبداع، مما أدى إلى تحقيق مستوى أداء عالٍ يلاحظ أن التطوير الإداري والثقافي حصل على أقل متوسط، مما قد يُفسر سبب كونه العامل الذي يحتاج إلى دعم أكبر ليظهر تأثيره بقوة في نموذج الانحدار.

تحليل اختبار الفرضية الرئيسية

1. قوة التأثير: قيمة معامل الارتباط تبرهن على وجود علاقة ارتباطية قوية جداً وإيجابية بين

جميع استراتيجيات الإدارة الحديثة والأداء.

2. القوة التفسيرية: قيمة معامل التحديد تُعد مرتفعة بشكل استثنائي، مما يعني أن 99.2% من

التغير في الأداء المؤسسي يعود إلى التغيرات في تطبيق الاستراتيجيات الحديثة مجتمعة.

3. الدلالة الإحصائية: قيمة الدلالة أقل بكثير من مستوى المعنوية هذا يثبت أن التأثير الكلي

لنموذج جوهري وذو دلالة إحصائية.

○ الاستنتاج التطبيقي: هذه النتيجة تؤكد نظريات الأداء القائمة على الموارد، وتبرهن على أن تبني

الإدارة الاستراتيجية الحديثة هو محدد رئيسي وحاسم لتحسين الأداء المؤسسي.

يؤكد التحليل الإحصائي أن الفرضية الرئيسية قد قُبلت: إن استراتيجيات الإدارة الحديثة لها تأثير إيجابي وحاسم في تحسين الأداء المؤسسي. كما يكشف التحليل التطبيقي أن الاستثمار في الموارد الداخلية (الثقافة والتطوير) هو الأكثر فعالية في قيادة الأداء مقارنة بالاستثمار في التكنولوجيا أو التخطيط وحدهما.

-التوصيات

أولاً: توجيه الاستثمار نحو الموارد الداخلية (التطوير والثقافة)

- تركيز الاستثمار الثقافي: يجب على الإدارة توجيه الموارد نحو بناء ثقافة تنظيمية قوية وداعمة للابتكار والتعلم المستمر، إذ ثبت أنها العامل الأقوى في دفع الأداء المؤسسي.
- تبسيط الإجراءات: العمل على إعادة هندسة وتبسيط العمليات والإجراءات الإدارية بشكل دوري لزيادة الكفاءة والسرعة، مما يدعم جهود التطوير الإداري.
- تفعيل فرق التنسيق: إنشاء فرق عمل مشتركة بين الإدارات المختلفة لتعزيز التعاون وتحسين تدفق المعلومات داخل المنظمة.
- برامج تأهيل القيادات: تطوير برامج تدريبية متقدمة للقادة تركز على مهارات القيادة المحفزة للتغيير الثقافي والإيجابي.

ثانياً: توصيات التكامل الاستراتيجي والإبداع

- دمج التخطيط والتقنية: يجب الربط بين التخطيط الاستراتيجي وبين أهداف التحول الرقمي لضمان أن الاستثمار في التكنولوجيا يخدم الأهداف الكلية للمنظمة.
- آليات دعم الإبداع: إنشاء قنوات رسمية لتلقي وتبني الأفكار الإبداعية والمقترحات من جميع الموظفين، وليس فقط من الإدارة العليا.
- استغلال المنظمة الذكية: الاستفادة القصوى من آليات الرقمنة والذكاء في أتمتة القرارات الروتينية لتمكين الموظفين من التركيز على المهام الاستراتيجية والإبداعية.
- مراجعة فاعلية القيادة: وضع مقاييس تقييم دورية لقياس مدى نجاح القيادة في تحفيز الموظفين على الأداء المبتكر والإبداعي.

ثالثاً: توصيات القياس والرقابة المنهجية

- الالتزام بالقياس المتوازن: تطبيق واستخدام أطر قياس الأداء المتكامل بدلاً من الاعتماد على المقاييس المالية فقط.

- قياس الأثر البعيد: يجب أن يشمل تقييم الأداء قياس القدرة على تحقيق الميزة التنافسية طويلة الأمد، وليس فقط نتائج الأداء الفوري.
- تعزيز الشفافية في القياس: تعميم نتائج قياس الأداء على المستويات الوظيفية ذات الصلة لتعزيز المساءلة والمسؤولية المشتركة.
- دراسات بحثية أعمق: تشجيع الأبحاث المستقبلية على إجراء دراسات بأحجام عينات أكبر لتأكيد القوة الإحصائية للتأثيرات الفردية لكل استراتيجية.

المراجع

-المراجع العربية-

الوقفي، علي عوض (2004) تطوير ثقافة المنظمة لتحسين الأداء المؤسسي في البنوك التجارية الأردنية

الأكلبي، عايض شافى(2018) مجلة كلية الاقتصاد والعلوم السياسية دور القيادة الاستراتيجية في دعم الأداء المؤسسي

مقرب، سارة (2017) دور التطوير الإداري الحديث في ترقية مستوى أداء مؤسسات الإقتصاد المحلي

بوجنان، توفيق (2011) أثر التطوير الإداري في تحسين الأداء المؤسسي : دراسة حالة مؤسسة
المواصفات والمقاييس الأردنية

صلاح الدين عبد الحميد عطا، إيمان - مجلة بحوث التربية النوعية، (2009) إدارة الإبداع في
المؤسسات الإعلانية ودورها في تنمية مهارات التفكير الإبداعي للمحترفين

عائشة يوسف الشميلي (2017) الإدارة الإستراتيجية الحديثة: التخطيط الإستراتيجي، البناء التنظيمي،
القيادة الإبداعية، الرقابة والحوكمة

عبدالرحمن، عادل محمد محمد (2014) أثر التخطيط الإستراتيجي على تحسين الأداء المؤسسي
للمنظمات العامة : دراسة تطبيقية

ناصر، أحمد مصطفى 2016 دور وآليات المنظمة الذكية الرقمية في تحسين الأداء المؤسسي للمنظمات

-المراجع الأجنبية-

- Porter, Michael E. (1985). **Competitive Advantage: Creating and Sustaining Superior Performance**. New York: The Free Press.
- Kaplan, Robert S.; Norton, David P. (1996). **The Balanced Scorecard: Translating Strategy into Action**. Boston: Harvard Business School Press.

Midocean University

College of Management

Department of.....

Title in English

**Analysis of the impact of modern management strategies on improving organizational
performance in business organizations**

Prepared by:

Sultan saif Saad Al Qahtani

Supervised by:

Dr. Alfaisal Abdelhameed Mohamed Dr. Fayez Ali Jrad

Year:

2025