

خطة بحث علمي مقترح بعنوان

العوامل المؤثرة على بناء الجدارات في قطاع الاتصالات
بالمملكة العربية السعودية

اسم الباحث
خوله عبد الله بن مهوس

2024/1445

المقدمة:

في ساحة الأعمال المتغيرة تتطلع المنظمات باستمرار لتعزيز قدراتها ومهاراتها لتبقى في طليعة المنافسة، ويُعدُّ بناء الجداريات داخل المنظمة أمرًا ضروريًا لتحقيق النمو المستدام، وتعزيز الابتكار، والحفاظ على تفوقها التنافسي في السوق.

وتسعى المنظمات في الوقت الحاضر إلى جذب القوى العاملة ذات الكفاءات المهنية لتحقيق أهدافها وغاياتها، حيث كانت تركز في الماضي على عوامل مثل التحفيز والرضا الوظيفي والإدارة الفعالة لتحقيق أفضل استفادة من رأس المال البشري، إلا أنها أصبحت تدرك أهمية الجداريات لمواجهة تحديات بيئة الأعمال المتغيرة، حيث تتيح معرفة مهارات وقدرات العاملين فرصًا لتحسين مستويات الأداء الوظيفي، ويساعدها على المنافسة بنجاح، وتحقيق النجاح التنظيمي من خلال استغلال هذه الجداريات بشكل فعال (Delima, 2016).

فرأس المال البشري يعتبر العمود الفقري لأي منظمة تسعى لتحقيق أهدافها، إذ لا يمكن للمنظمات تحقيق أهدافها دون الاعتماد على العنصر البشري، وتتمثل أهمية رأس المال البشري في الدور الحاسم الذي تلعبه في كفاءة وفعالية المنظمات، حيث يقوم الأفراد بتصميم المنتجات وتقديم الخدمات، ويسهمون في التحكم في جودتها، بالإضافة إلى توزيع الموارد المادية ووضع الاستراتيجيات الأساسية للمنظمات، لذا، فإن نجاح المنظمة يعتمد بشكل أساسي على جودة القوى العاملة لديها وأدائها المتميز (يوسف، 2017).

تاريخياً، فقد بدأت المنظمات باستخدام مصطلح الجداريات في بداية السبعينات كأسلوب يساعد في استقطاب واختيار وتطوير رأس المال البشري، وفي الثمانينيات من القرن الماضي، بدأ بعض الباحثين في التركيز على أهمية الجداريات ضمن إطار إدارة رأس المال البشري كمؤشر أساسي لمستويات الأداء، وفي نهاية التسعينات، أشارت الأدبيات المتخصصة في إدارة رأس المال البشري إلى مستقبل هذا المجال، مؤكدة أنه يساعد المنظمات على التركيز على سمات الأفراد المحورية لإتمام المهام بأعلى مستوى من الكفاءة والالتقان (جهاد والضامن، 2011).

وضمن إطار النجاح التنظيمي وتطوير الجداريات، لا يمكن إغفال دور القيادة الفعالة، فهي تشكل العمود الفقري للتوجيه والإلهام نحو الهدف المشترك، حيث يتحمل القادة مسؤولياتهم الحاسمة في تحديد الرؤية، وتعزيز ثقافة التعلم والتطوير المستمر، وتمكين كل فرد في المنظمة ليعبر عن إمكانياته بالكامل، وقد أظهرت الدراسات أن القيادة التحويلية ترتبط بشكل مباشر بزيادة مشاركة وتحفيز الموظفين وتعزيز أدائهم، وهي عوامل حاسمة لبناء الجداريات داخل الهيكل التنظيمي (Avolio, & Gardner, 2005).

كما وتلعب ثقافة المنظمة دورًا بارزًا في تشكيل جداريات موظفيها، حيث تعزز الثقافة التي تُقدّر التعلم والتعاون والتحسين المستمر بيئة يُشجّع فيها الموظفون على تحمل المخاطر والتعلم من الفشل والابتكار.

فالثقافة التنظيمية تعد محركاً قوياً لسلوك الموظف وأدائه، كما أنها تؤثر على تطوير الجدارات على المستويين الفردي والتنظيمي (Schein, 2010).

وفي عصر التحول الرقمي، تُشكّل التطورات التكنولوجية تحولاً جذرياً في طريقة عمل المؤسسات ومنافستها في السوق، ولعل تبني التكنولوجيا واستغلال الأدوات الرقمية، يُمكن تعزيز جدارات الموظفين من خلال تمكينهم من العمل بكفاءة أكبر والتعاون بسلاسة والوصول إلى المعلومات في الوقت الفعلي، فالتكنولوجيا لها دور مباشر في دفع الابتكار التنظيمي وبناء الكفاءات الضرورية للنجاح في العصر الرقمي (Brynjolfsson, & McAfee, 2014).

عموماً، فإن الدراسات السابقة في مجال الإدارة توضح أهمية البحث في هذا المجال الواسع، حيث اتجهت بعضها نحو فهم الجوانب الإدارية والتقنية من خلال استكشاف مدى توافر الجدارات الإدارية (الذاتية، والفنية، والإنسانية والفكرية) ودورها في تطوير رأس المال الاجتماعي (الدباس، 2014).

كما وتناولت دراسات أخرى قياس مستوى الجدارات الوظيفية للموظفين (Delima, 2016) وتحديد دور تطوير الكفاءات في تحقيق الأداء المتميز (خلفي، 2017). بالإضافة إلى ذلك، كشفت بعض الدراسات عن تأثير التدريب على الكفاءات المختلفة على الأداء الوظيفي وأبعاده (البليهي وآخرون، 2018)؛ وقد تم أيضاً تحديد جدارات مسؤولي التعليم العالي في الأدوار الشخصية والمعلوماتية واتخاذ القرارات (Balyer & Özcan, 2017).

يتضح مما سبق أن بناء الجدارات داخل قطاع الاتصالات يشكل عملية متعددة الأوجه تستند إلى نهج استراتيجي يشمل القيادة، والثقافة التنظيمية، والتقدم التكنولوجي، ولعل فهم هذه العوامل الأساسية واستغلالها بشكل فعال، يمكن المؤسسات من بناء ثقافة تعزيز التعلم المستمر والابتكار والنمو، مما يمثل أساساً رئيساً للنجاح على المدى الطويل في مشهد الأعمال التنافسي اليوم، من هنا جاءت الدراسة الحالية لتسعى إلى فهم وتوضيح أهم العوامل المؤثرة على بناء الجدارات في قطاع الاتصالات في المملكة العربية السعودية.

مشكلة الدراسة:

في ظل التحولات السريعة في بيئة الأعمال والضغط المتزايد للمنافسة العالمية، يجد قطاع الاتصالات في المملكة العربية السعودية نفسه بحاجة ملحة لتبني المفاهيم الإدارية الحديثة لتحقيق واستدامة الميزة التنافسية، فهذه الميزة التنافسية لا يمكن تحقيقها إلا من خلال تطوير وبناء الجدارات، مع مراعاة سياسات وأدوات ونماذج الموارد البشرية ضمن قطاع الاتصالات.

وتتميز الرياض كعاصمة للمملكة العربية السعودية ومركز حيوي للأعمال والتجارة بموقع استراتيجي يضم العديد من الشركات في قطاع الاتصالات التي تتنوع في خدماتها، حيث يُعدّ قطاع الاتصالات في المملكة العربية السعودية من أهم القطاعات الاقتصادية، كونه يسهم بنسبة تصل إلى 6% من الناتج المحلي الإجمالي،

ومتوسط سنوي يبلغ 5 مليار دولار فوصل حجم سوق الاتصالات والتقنية إلى 166 مليار ريال خلال عام 2023 (هيئة الاتصالات والفضاء الرقمي، 2023)

ويضم قطاع الاتصالات عددًا كبيرًا من الشركات المتخصصة، بما في ذلك مشغلي الاتصالات الرئيسيين مثل شركة الاتصالات السعودية (STC) وزين وموبايلي، إضافة إلى الشركات الناشئة التي تقدم خدمات مبتكرة، حيث يقدم القطاع مجموعة واسعة من الخدمات للجمهور، تشمل خدمات الاتصالات الصوتية والبيانات والإنترنت فائق السرعة، وخدمات الجيل الخامس (5G) التي تمثل طفرة تقنية هامة في المملكة، لتواجه هذه الشركات تحديات متعددة في بناء الجداريات التنافسية التي تمكنها من التميز والاستمرارية في السوق المحلية والعالمية، وتتضمن هذه التحديات ضرورة فهم العوامل المؤثرة في بناء الجداريات وتحليلها بمنظور شامل، بهدف تطوير استراتيجيات فعالة لتعزيز التنافسية بين تلك الشركات.

وبالتحليل العميق للمشكلة، يظهر أن العوامل الاقتصادية والاجتماعية والتنظيمية والتقنية تلعب دورًا حاسمًا في بناء الجداريات ضمن قطاع الاتصالات في المملكة العربية السعودية، كما أن الاستقرار الاقتصادي والتطور التكنولوجي يؤثران على قدرة قطاع الاتصالات في الاستثمار لتطوير الجداريات اللازمة لتحسين الأداء وزيادة الإنتاجية، وبجانب ذلك، تلعب العوامل الثقافية دورًا مهمًا في تأثير قدرة تلك الشركات على تطبيق التغيير والابتكار.

ومن خلال مراجعة الدراسات السابقة، فقد لاحظت الباحثة ندرة في الدراسات التي تناولت بناء الجداريات في قطاع الاتصالات السعودي، ورغم وجود بعض الأبحاث، كدراسة آل علي (2022) ودراسة الجعبري (2018) ودراسة العنزي والكبيسي (2012)، إلا أنها لم تتفق على تحديد العوامل الأكثر تأثيرًا في بناء الجداريات ضمن هذا القطاع، كما وتبين من خلال مراجعة الإطار النظري والدراسات السابقة أن معظم الشركات تعتمد في بناء الجداريات للعاملين بشكل مستقل عن المعايير الضرورية، مما يؤدي إلى تشتت في تحقيق الأهداف المحددة ونقص في التركيز على نتائج التقييم والقياس المرتبطة بهذه المعايير.

وهنا تبرز مشكلة الدراسة الحالية من خلال تحليل وتقييم العوامل المؤثرة على بناء الجداريات في قطاع الاتصالات في المملكة العربية السعودية، حيث ستحاول الدراسة الحالية إلقاء الضوء على العوامل المحفزة والمعيقة لبناء الجداريات في شركات قطاع الاتصالات، وتقديم تحليل عميق وشامل لتلك العوامل بما يسهم في وضع استراتيجيات فعالة لتحسين أداء تلك الشركات وزيادة قدرتها على التنافس والاستمرارية في السوق، وبشكل أكثر دقة، تحاول الدراسة الحالية الإجابة على السؤال الرئيس التالي: ما العوامل المؤثرة على بناء الجداريات في قطاع الاتصالات في المملكة العربية السعودية؟ والذي ينبثق منه مجموع الأسئلة الفرعية التالية:

تساؤلات الدراسة:

1. ما العوامل الاقتصادية التي تؤثر على بناء الجدارات في شركات قطاع الاتصالات في المملكة العربية السعودية من وجهة نظر القادة؟
2. ما العوامل التنظيمية التي تؤثر على بناء الجدارات في شركات قطاع الاتصالات في المملكة العربية السعودية من وجهة نظر القادة؟
3. ما العوامل التكنولوجية التي تؤثر على بناء الجدارات في شركات قطاع الاتصالات في المملكة العربية السعودية من وجهة نظر القادة؟
4. ما العوامل الاجتماعية التي تؤثر على بناء الجدارات في شركات قطاع الاتصالات في المملكة العربية السعودية من وجهة نظر القادة؟
5. ما هو تأثير العوامل الاقتصادية، التنظيمية، التكنولوجية، والاجتماعية مجتمعةً على بناء الجدارات في شركات قطاع الاتصالات في المملكة العربية السعودية؟
6. هل يوجد تأثير معنوي عند مستوى $(\alpha \leq 0.05)$ للعوامل الاقتصادية والتنظيمية والتكنولوجية والاجتماعية على بناء الجدارات في قطاع الاتصالات في المملكة العربية السعودية وفقاً للخصائص الديموغرافية (النوع/ الدخل/ الخبرة/ مستوى التعليم)؟

أهداف الدراسة:

تهدف الدراسة الحالية إلى ما يلي:

- تحديد وتحليل العوامل الاقتصادية والتنظيمية والتكنولوجية والاجتماعية التي تؤثر على بناء الجدارات في قطاع الاتصالات في المملكة العربية السعودية من وجهة نظر القادة.
- استقصاء أدوار القيادة الفعّالة في تعزيز بناء الجدارات داخل الشركات في قطاع الاتصالات في المملكة العربية السعودية من وجهة نظر القادة.
- تقديم توصيات عملية لتعزيز بناء الجدارات في شركات قطاع الاتصالات في المملكة العربية السعودية بناءً على النتائج والتحليلات المستفادة من الدراسة.

فرضيات الدراسة:

- لا يوجد تأثير معنوي عند مستوى $(\alpha \leq 0.05)$ للعوامل الاقتصادية، التنظيمية، التكنولوجية، والاجتماعية مجتمعةً على بناء الجدارات في شركات قطاع الاتصالات في المملكة العربية السعودية.
- لا يوجد تأثير معنوي عند مستوى $(\alpha \leq 0.05)$ للعوامل الاقتصادية على بناء الجدارات في قطاع الاتصالات في المملكة العربية السعودية وفقاً للخصائص الديموغرافية (النوع/ الدخل/ الخبرة/ مستوى التعليم)؟

- لا يوجد تأثير معنوي عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$) للعوامل التنظيمية على بناء الجدارات في قطاع الاتصالات في المملكة العربية السعودية وفقاً للخصائص الديموغرافية (النوع/ الدخل/ الخبرة/ مستوى التعليم)؟

- لا يوجد تأثير معنوي عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$) للعوامل التكنولوجية على بناء الجدارات في قطاع الاتصالات في المملكة العربية السعودية وفقاً للخصائص الديموغرافية (النوع/ الدخل/ الخبرة/ مستوى التعليم)؟

- لا يوجد تأثير معنوي عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$) للعوامل الاجتماعية على بناء الجدارات في قطاع الاتصالات في المملكة العربية السعودية وفقاً للخصائص الديموغرافية (النوع/ الدخل/ الخبرة/ مستوى التعليم)؟

أهمية الدراسة:

أولاً: الأهمية النظرية:

1. توسيع الفهم النظري: ستساهم الدراسة في تعميق المعرفة حول عملية بناء الجدارات في قطاع الاتصالات، وتحليل العوامل المؤثرة عليها من النواحي الاقتصادية، الاجتماعية، التنظيمية، والتكنولوجية.
2. المساهمة في المعرفة: نتائج الدراسة والتحليلات ستساعد في توسيع الفهم الحالي لعملية بناء الجدارات في قطاع الاتصالات.
3. تطوير المناهج البحثية: قد تساهم الدراسة في تقديم نماذج أو أساليب بحثية جديدة يمكن استخدامها في دراسات مستقبلية تتعلق ببناء الجدارات أو تأثير القيادة الفعالة عليها.
4. توجيه الأبحاث المستقبلية: تقدم الدراسة توجيهات للأبحاث المستقبلية ضمن هذا المجال، مما يفتح المجال لاستكشاف مواضيع جديدة أو تطبيق مناهج بحثية مختلفة.

ثانياً: الأهمية التطبيقية:

1. تحسين إدارة قطاع الاتصالات: ستوفر نتائج الدراسة توجيهات عملية للإدارات في قطاع الاتصالات، مما سيساعد في تطوير سياسات واستراتيجيات تعزز بناء الجدارات وتحسن الأداء.
2. دعم عملية اتخاذ القرار: يمكن أن تكون النتائج أداة قيمة في اتخاذ القرارات الاستراتيجية داخل إدارات قطاع الاتصالات.
3. تعزيز الأداء التنظيمي: ستسهم الدراسة في تحسين بناء الجدارات، مما يعزز الأداء التنظيمي للشركات وزيادة قدرتها على التنافسية والاستمرارية.
4. تقديم توجيهات عملية: ستوجه الدراسة القادة وصناع القرار في تطوير استراتيجيات وسياسات مستنيرة لتحسين بناء الجدارات وأداء الجهات.

5. تعزيز المعرفة العملية: ستساعد الدراسة القادة والمديرين على فهم العوامل المؤثرة في بناء الجدران بشكل أفضل، مما يدعم اتخاذ قرارات أكثر فعالية في قطاع الاتصالات.

الدراسات المرجعية:

أولاً: الدراسات السابقة المتعلقة بقطاع التكنولوجيا والاتصالات:

وهدف دراسة فاتح (Fatah, 2023) إلى استكشاف طبيعة العلاقة بين القيادة الشمولية والاستقلالية الوظيفية، وذلك من خلال إجراء دراسة تحليلية لآراء عينة من العاملين في شركات الاتصالات في العراق، حيث تم تسليط الضوء على الجانب المعرفي لكل من متغيرات البحث مما يحقق هدف البحث وهو تعريف قادة شركات الاتصالات بمفاهيم القيادة الشاملة وتقديم إطار نظري يساهم في إبراز مفاهيم الوظيفة. الاستقلالية ومدى ممارستها من قبل الموظفين المبحوثين، ولتحقيق أهداف الدراسة تم توزيع (429) استبانة على عينة من موظفي شركات الاتصالات العراقية، واختبار فرضية البحث تم استخدام البرنامج الإحصائي (SPSSV.26). استقلالية جدولة العمل، استقلالية أسلوب العمل، استقلالية العمل عن بعد للعاملين في تلك الشركات والعكس، وبناء على ذلك اقترح الباحثون أن يعمل القادة بشكل مستمر على تشخيص الفرص في البيئات الداخلية والخارجية التي تساعد الموظفين على تحقيق الاستقلالية الوظيفية. وذلك من خلال تطوير الإجراءات والبرامج لتحقيق هذا الهدف واعتبار ذلك أحد مجالات تحقيق هدف موظفيها.

أما دراسة عيسوي، وقمحاوي، و وفا (2022) فقد هدفت إلى فهم العلاقة بين استراتيجيات إدارة المواهب (استقطاب المواهب، تنمية المواهب، الاحتفاظ بالمواهب) وبناء الجدران الوظيفية (الجدران الإنتاجية، الجدران الفنية، الجدران القيادية، الجدران الشخصية) في شركات قطاع الإلكترونيات في مدينة العاشر من رمضان. تم استخدام المنهج الوصفي التحليلي في الدراسة، وشملت العينة 25 مديراً و244 عاملاً في شركات الإلكترونيات بالمدينة، كما تم استخدام استبانة لجمع آراء العينة، وأظهرت نتائج الدراسة وجود فروق دالة إحصائية بين المديرين والعاملين فيما يتعلق بأبعاد استراتيجيات إدارة المواهب وبناء الجدران الوظيفية، وأظهرت الدراسة أيضاً وجود علاقات إيجابية دالة إحصائية بين استراتيجيات إدارة المواهب وبناء الجدران الوظيفية، بالإضافة إلى وجود تأثير إيجابي دال إحصائياً لأبعاد استراتيجيات إدارة المواهب على بناء الجدران الوظيفية.

كما حاولت دراسة (Tramontano, Grant, & Clarke, 2021) تقديم مقياس متعدد الأوجه للجدران الذاتية في العمل الإلكتروني، بحيث يدعم إطار جدران المرونة الرقمية (DRCF) الذي تم تطويره مؤخراً، وقيم المهارات الإلكترونية، ويبني الثقة، ويعزز الرعاية الذاتية، ويوجه المهارات الاجتماعية عن بعد، ويستقرى المعتقدات العاطفية للجدران الذاتية عن بعد. جُرب المقياس على 670 موظفًا غير إداريين (54.0% منهم ذكور) في شركة اتصالات في جمهورية التشيك، وقد حدد تحليل النتائج ثلاث مجموعات، وتميز كل منها بملفات

تعريف مختلفة: المتكيفون جيداً، والملتزمون بشكل غير صحي، والحماية الذاتية غير الموثوقة. كما وأكدت النتائج على أهمية التركيز على جدارات المرونة الرقمية لتعزيز العمل عن بعد المستدام والمنتج والجذاب والصحي، ويُعتبر مقياس الجدارة الذاتية للعمل الإلكتروني أداة تنظيمية عملية وفعالة يمكن للمديرين والموظفين الاستفادة منها لتقييم وبناء المرونة الرقمية، ويتمشى مع إطار جدارة المرونة الرقمية.

وهدف دراسة الجعبري (2018) إلى التعرف على العلاقة بين التمكين الإداري والإبداع لدى العاملين في شركة الاتصالات الخلوية الفلسطينية - جوال ، واستخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي، وطبقت الدراسة على عينة طبقية مكونة من (100) موظفاً وموظفة، وتوصلت الدراسة إلى نتائج عديدة أهمها: أن العلاقة بين التمكين الإداري والإبداع لدى العاملين في شركة الاتصالات الخلوية الفلسطينية - جوال ، كانت مرتفعة، كما تبين أن واقع التمكين الإداري، وواقع الإبداع لدى شركة الاتصالات الخلوية الفلسطينية - جوال كان مرتفع أيضاً، وكشفت نتائج الدراسة عن وجود علاقة موجبة بين التمكين الإداري بأبعاده (تفويض السلطة، التدريب، الاتصال الفعال بين العاملين، تحفيز العاملين) والإبداع لدى العاملين في شركة الاتصالات الخلوية الفلسطينية - جوال)، كانت هذه العلاقة متوسطة عند مجالي تفويض السلطة والتدريب، وكانت منخفضة عند مجال الاتصال الفعال بين العاملين، ومرتفعة عند مجال تحفيز العاملين، كما تبين عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في درجة استجابات أفراد عينة الدراسة نحو التمكين الإداري تعزى لمتغيرات (الجنس، العمر، المؤهل العلمي، سنوات الخبرة)، وأنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في درجة استجابات أفراد عينة الدراسة نحو الإبداع تعزى لمتغيرات (الجنس، المؤهل العلمي)، ووجود فروق ذات دلالة إحصائية في درجة استجابات أفراد عينة الدراسة نحو الإبداع لدى العاملين تعزى لمتغير العمر وسنوات الخبرة.

وهدف دراسة (Kyengo, Ombui, & Iravo, 2016) إلى فهم تأثير الاستراتيجيات التنافسية المتنوعة المبنية على الطلبات السائدة على أداء شركات الاتصالات في كينيا. ولتحقيق أهداف الدراسة تم استخدام المنهج الوصفي وشملت ثلاث شركات رائدة في الاتصالات في كينيا، وجمعت البيانات من 120 موظفاً باستخدام استبيان. وأظهرت النتائج أن شركات الاتصالات في كينيا تبنت استراتيجيات تنافسية تشمل قيادة التكلفة، والتركيز على السوق، والتمايز، ونمو الشركات، وقد شهد أداء هذه الشركات تحسناً ملحوظاً خلال السنوات الخمس الماضية. بناءً على تحليل الانحدار، اتضح أن أهمية استراتيجية قيادة التكلفة تأتي في المقدمة، تلتها استراتيجيات التمايز والتركيز على السوق ونمو الشركات بترتيب تنازلي.

كما وهدفت دراسة (Suraj, & Ajiferuke, 2013) إلى فهم كيفية استخدام الشركات في قطاع الاتصالات النيجيرية للمعرفة لتحقيق الأداء التنظيمي والتفوق التنافسي. ولتحقيق أهداف الدراسة تم اختيار 40 شركة من قطاع الاتصالات النيجيرية بشكل عشوائي من بين 150، حيث وافقت 29 منها على المشاركة، وتم توزيع استبيانات على 14 مديراً تنفيذياً في كل شركة، وتم استخدام 329 استبياناً للتحليل. أظهرت الدراسة سوء

إدارة لرأس المال البشري وافتقارًا للتواصل الفعال، كما أشارت النتائج إلى وجود علاقات طويلة الأمد مع العملاء ووعي بإدارة المعرفة، كما تبين وجود اختلافات طفيفة بين المجموعات في إدارة الرأس المال الفكري، حيث كان مشغلو التبادل المحلي والناقل الوطني أكثر وأقل أداءً.

وهدفت دراسة العنزي والكبيسي (2012) إلى التعرف على العلاقة بين أنماط الثقافة التنظيمية، وتحقيق التميز التنافسي بين شركات الاتصالات في المملكة العربية السعودية. وتكون مجتمع الدراسة من العاملين الذين يعملون في شركات الاتصالات العاملة في المملكة العربية السعودية: شركة الاتصالات السعودية، وشركة اتحاد الاتصالات (موبايلي) وشركة الاتصالات المتنقلة السعودية (زين). واستخدم الباحثان المنهج الوصفي التحليلي. وأظهرت النتائج أن الثقافة التنظيمية السائدة في شركة الاتصالات السعودية هي الجامدة. وأن الثقافة التنظيمية السائدة في شركتي موبايلي وزين هي المبدعة. وأن مصدر التميز التنافسي السائد في شركة الاتصالات السعودية أمن الخدمة. وكذلك فإن مصدر التميز التنافسي السائد في شركتي موبايلي وزين هو سرعة تسليم الخدمة. كما أظهرت النتائج وجود علاقة ارتباطية قوية بين أغلب أنماط الثقافة التنظيمية ومصادر التميز التنافسي.

وأخيراً فقد هدفت دراسة (Huemann, 2010) إلى إعادة النظر في إدارة الموارد البشرية عند تطوير شركة موجهة نحو المشاريع: دراسة حالة لشركة اتصالات، ولتحقيق هذا الهدف تناولت الدراسة دراسة حالة طويلة متعددة الأساليب لشركة تعمل في مجال صناعة الاتصالات، حيث تطورت الشركة لتصبح شركة موجهة نحو المشاريع خلال السنوات الـ 12 الماضية (1997-2009). في هذه الدراسة تم تحليل التنمية وتنظيمها إلى مراحل، وانعكست حدود تخطيط وإدارة عمليات التغيير في الممارسة العملية، واتضح من الممارسة العملية أن هناك حدوداً في التخطيط وإدارة عمليات التغيير. كان تطوير الشركة نحو التوجه نحو المشروع ليس مخططاً بشكل كامل، بل كان مخصصاً إلى حد ما، وأشارت النتائج إلى ضرورة تغيير إدارة الموارد البشرية في الشركة الموجهة نحو المشاريع، حيث يجب أن تتحول من دور إداري إلى شراكة تجارية تدعم الإدارة الموجهة نحو المشاريع بشكل استباقي.

ثانياً: الدراسات السابقة المتعلقة بالقطاعات الأخرى:

هدفت دراسة العربي، وحسن (2023) إلى تقديم إطار مقترح يصف التغيير في هياكل الجدارات والمهارات المرتبطة بأداء الموارد البشرية في أجهزة الخدمة المدنية في جمهورية مصر العربية والمملكة العربية السعودية، خاصة في ظل سياسات التحول الرقمي المعتمدة في البلدين. كما وسعت الدراسة أيضاً إلى تحليل نقاط التغيير الحاكمة لقيم الخدمات العامة وأنماطها، وكذلك هياكل الجدارات، من خلال الأدبيات وبعد ذلك، قامت الدراسة بمقارنة نتائجها مع آراء واستجابات الخبراء العرب ضمن نفس السياق، وانتهت الدراسة بعرض عدد

من الأنماط الأساسية للجداريات، مثل الجداريات القيادية، والجداريات العامة، والجداريات الفنية والوظيفية، والجداريات المعلوماتية الهندسية والفنية، وجداريات العمل عن بُعد. وقُدِّمت مجموعة من المجموعات الوظيفية المقترحة، مثل الوظائف القيادية، والإشرافية الوسطى، والهندسية والمعلوماتية، والإدارية العادية، والخدمات المعاونة، لتتماشى مع متطلبات التحول الرقمي في القطاع الحكومي، وتأثيرها على طبيعة الخدمات الحكومية المقدمة للمواطن، خاصة في نطاق المحليات، التي تستوعب نصيبًا كبيرًا من الخدمات الحكومية وتضم أكبر عدد من المنتسبين للقطاع الحكومي من عناصر الموارد البشرية.

كما وهدفت دراسة العصامي (2023) إلى فحص واقع الكفايات الرقمية لمعلمي المرحلة الثانوية في محافظة الغربية، وتطوير تصور لتعزيز هذه الكفايات في ضوء التحول الرقمي. استخدمت الدراسة المنهج الوصفي المسحي بالاعتماد على استبانة كأداة لجمع البيانات، حيث شملت عينة مكونة من 423 معلمًا تم توزيعهم بناءً على متغيرات مثل الجنس والدرجة الوظيفية وسنوات الخبرة. وكشف تحليل البيانات عن وجود عدد من العوامل الإيجابية والسلبية التي تؤثر على مستوى الكفايات الرقمية لدى المعلمين، وتم تصنيف هذه الكفايات إلى عدة فئات تشمل التعامل مع التطبيقات التقنية الحديثة وتصميم المحتوى التعليمي باستخدام وسائط رقمية متعددة، واستخدام الإنترنت في العملية التعليمية.

وهدفت دراسة آل حمود والحازمي (2022) إلى تحديد العوامل التي تؤثر في مستوى الجدارة الإدارية غير الإشرافية لدى موظفي جامعة جازان من وجهة نظر القادة الإداريين، ولتحقيق أهداف الدراسة تم استخدام أسلوب الحالة لاستكشاف الإشرافية لدى موظفي الجامعة، حيث تم جمع البيانات باستخدام استمارة مقابلة مع تسعة من القادة الإداريين بطريقة متعمقة وموجهة. وأظهر تحليل البيانات النوعية لهذه الدراسة وجود عدد من العوامل الإيجابية والسلبية التي تؤثر على مستوى الجدارة الإدارية لدى موظفي جامعة جازان من وجهة نظر القادة الإداريين. وقد تم تصنيف هذه العوامل تحت ثلاث فئات رئيسية، وهي: الجودة الشخصية للموظف، وكفاءة الإدارة، ومقومات بيئة العمل.

وهدفت دراسة آل علي (2022) إلى استكشاف أثر تطبيق استراتيجيات إدارة المواهب - مثل استقطاب المواهب، وتنمية المواهب، والاحتفاظ بالمواهب - على بناء الجداريات الوظيفية للموارد البشرية في قطاع الفعاليات بالمملكة العربية السعودية. تمثلت عينة الدراسة في 638 فردًا من العاملين في هذا القطاع بالمملكة العربية السعودية. استخدمت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، بالإضافة إلى استخدام قائمة استبيان لجمع آراء العينة. أظهرت نتائج الدراسة وجود علاقة إيجابية ذات دلالة إحصائية بين أبعاد تطبيق استراتيجيات إدارة المواهب وأبعاد بناء الجداريات الوظيفية للموارد البشرية في قطاع الفعاليات بالمملكة العربية السعودية، كما وكشفت الدراسة أيضًا عن وجود أثر إيجابي ذو دلالة إحصائية لأبعاد تطبيق استراتيجيات إدارة المواهب -

مثل استقطاب المواهب، وتنمية المواهب، والاحتفاظ بالمواهب - على أبعاد بناء الجداريات الوظيفية للموارد البشرية في قطاع الفعاليات بالمملكة العربية السعودية.

كما وهدفت دراسة الرقب (2022) إلى استكشاف تأثير الجداريات القيادية على جودة الحياة الوظيفية في الجامعات السعودية، بالإضافة إلى فهم كيفية تأثير الجداريات القيادية بناءً على مستوى الذكاء الروحي. تم تطوير نموذج مقترح لتحليل هذه العلاقة في الجامعات السعودية الرسمية بمدينة الرياض، باستخدام المنهج الوصفي التحليلي، وشملت عينة الدراسة القادة الأكاديميين في هذه الجامعات، وبلغ عددهم 228 قائداً أكاديمياً. وأظهرت نتائج الدراسة أن القادة الأكاديميين يمتلكون مستوى عالٍ من ممارسة الجداريات القيادية والذكاء الروحي، وأن جودة الحياة الوظيفية تعتبر عالية بينهم أيضاً، كما كشفت الدراسة عن وجود تأثير إيجابي مباشر للجداريات القيادية والذكاء الروحي على جودة الحياة الوظيفية في هذه الجامعات، بالإضافة إلى وجود تأثير إيجابي مباشر للجداريات القيادية على المستوى الذكاء الروحي، وعلاوة على ذلك، أشارت الدراسة إلى دور إيجابي للذكاء الروحي كوسيط بين الجداريات القيادية وجودة الحياة الوظيفية في الجامعات السعودية الرسمية.

وهدف دراسة العريفي، والبشر، والسحيم (2022) إلى استكشاف مدى توافر الجداريات القيادية، وفقاً لنموذج منظمة التعاون الاقتصادي والتنمية (OECD)، لدى رئيسات الأقسام في كلية التربية بالمزاحمية، من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس. كما وهدفت الدراسة إلى تحديد الآليات المقترحة لتطوير الجداريات القيادية لدى رئيسات الأقسام في تلك الكلية، من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس. استخدمت الدراسة المنهج الوصفي (المسحي)، واعتمدت الاستبيان كأداة لجمع البيانات. وأظهرت النتائج أن درجة توافر الجداريات القيادية كانت عالية، وبمتوسط حسابي يبلغ 3.73 من 5.00. وجرى ترتيب أبعاد الجداريات القيادية تنازلياً حسب المتوسطات الحسابية، حيث جاءت الجداريات الاجتماعية وبناء العلاقات في المرتبة الأولى، تلتها الجداريات المرتبطة بتحقيق النتائج، وأخيراً الجداريات الاستراتيجية. كما أظهرت النتائج أن مفردات الدراسة أبدت موافقة متوسطة على الآليات المقترحة لتطوير الجداريات القيادية.

أما دراسة الشهري (2021) فقد هدفت إلى تحليل مفهوم نظم الجدارة وأهميتها في الميدان التربوي، بالإضافة إلى استكشاف أهمية نظم الجدارة في مؤسسات التعليم العام. وأوصت الدراسة بضرورة تغيير القوانين واللوائح التنفيذية المتعلقة بمؤسسات التعليم العام، خاصة فيما يتعلق باختيار القيادات، من خلال إقرار قوانين جديدة تأخذ في الاعتبار معايير الجدارة عند اختيار الأشخاص للمناصب القيادية. ويمكن التغلب على هذه التحديات من خلال تطبيق مبادرات محددة، مثل إنشاء وحدات تضم خبراء في إدارة الموارد البشرية لإجراء البحوث والدراسات حول جداريات شغل الوظائف القيادية، ومراجعة دورية للجداريات الوظيفية، وتصميم أدوات لتقييم توافر الجداريات لدى المتقدمين للوظائف القيادية. كما ينبغي تعزيز الثقافة التنظيمية

المؤيدة لاختيار القيادات بناءً على معايير الجدارة، حيث يعتمد معيار اختيار القائد، كرأس السلطة التنفيذية، على اعتقاده بأهمية معايير الجدارة في اختيار القيادات الأخرى.

وهدف دراسة عقلان (2021) إلى استكشاف واقع بناء وتطوير الجدارات الوظيفية في البنوك الإسلامية، حيث تم اعتماد المنهج الوصفي التحليلي، وتم اختيار عينة عشوائية تضمنت 204 قيادي، مما يمثل 64% من إجمالي مجتمع الدراسة البالغ 318 قياديًا. وأظهرت نتائج الدراسة أن بناء الجدارات لم يصل إلى مستوى التميز، حيث تبين أن مستوى مخرجات التعليم متدنٍ وأن الاهتمام بالتدريب غير كافٍ، كما كشفت الدراسة أن خبرة معظم الموظفين ما زالت في حدود المتوسط، وأن مستوى تطبيق مبادئ الجدارة يعتبر متواضعًا، كما وأشارت النتائج إلى وجود قصور في كلٍ من منظومة القوة (القدرة، الرغبة، التمكين)، ومنظومة الأمانة والقيم، وهما المكونان الرئيسيان للجدارة.

كما وهدفت دراسة السميرات والسكرانة (2018) إلى تسليط الضوء على دور بناء الجدارات الوظيفية في تحقيق الميزة التنافسية للبنوك التجارية في الأردن، وشملت الدراسة جميع البنوك التجارية الأردنية البالغ عددها 12 بنكًا، حيث تم اختيار عينة عشوائية من العاملين في الإدارات العليا والوسطى لهذه البنوك. تمثلت العينة في المديرين ونوابهم ومساعديهم ومديري القطاعات، وبلغ عددهم 211 فردًا. تم استخدام المنهج الكمي (الوصفي التحليلي) في الدراسة، وأظهرت نتائج الدراسة وجود تأثير إيجابي ومعنوي إحصائيًا للجدارات الوظيفية (المعرفة، المهارات، والاتجاه) للعاملين في البنوك التجارية الأردنية في تحقيق الميزة التنافسية، كما كشفت الدراسة أيضًا عن تأثير معنوي إحصائي لجدارة الاتجاه للعاملين في هذه البنوك في تحقيق ميزة الجودة والإبداع، بنفس مستوى الدلالة.

كما وهدفت دراسة (Badia, Garcia, & Meneses, 2017) إلى استكشاف بناء الجدارات عبر الإنترنت وذلك عبر تفاعل المعلمين مع عملية التدريس عبر الإنترنت والعوامل التي تؤثر على أساليبهم الفردية في هذا المجال، ضمن سياق جامعة عبر الإنترنت بالكامل. ولتحقيق أهداف الدراسة تكونت عينة الدراسة من 965 مدرسًا عبر الإنترنت من جامعة كاتالونيا المفتوحة. ومثلت المتغيرات المعتمدة ثلاثة أساليب للتدريس عبر الإنترنت: اكتساب المحتوى، والتعلم التعاوني، وبناء المعرفة، أما المتغيرات المستقلة فشملت الخلفية الاجتماعية، والخلفية الأكاديمية، وخبرة التدريس عبر الإنترنت، والمواد التي تم تدريسها، والالتزام بالتدريس عبر الإنترنت، ودور المعلمين في التدريس عبر الإنترنت. تم استخدام تحليلات الانحدار المتعددة لتحليل البيانات واختبار تأثير المتغيرات المستقلة، وأظهرت النتائج أن العمر والخلفية الأكاديمية والالتزام بالتدريس عبر الإنترنت، وخاصة دور المعلمين في هذه العملية، تمثل العوامل الرئيسية في اعتماد نهج معين للتدريس عبر الإنترنت.

كما وحاولت دراسة (Abou-Shouk, Abdelhakim, & Hewedi, 2014) استكشاف دور كل جانب من جوانب العملية التعليمية في تطوير الجدارات المطلوبة لدى الخريجين في مجال السياحة والضيافة، كما ركزت على احتياجات أصحاب العمل في هذا القطاع، وذلك باستخدام عينة ضمت 506 طالباً من طلاب السنة النهائية في سبع جامعات حكومية، وأظهرت النتائج أن خمسة من ثمانية جوانب في العملية التعليمية تؤثر بشكل كبير على تطوير الجدارات المستهدفة، وعلى الجانب الآخر، يؤثر تطوير هذه الجدارات بشكل كبير على فرص الطلاب في الحصول على وظائف في سوق العمل السياحي والضيافة، كما وكشفت الدراسة أن هناك فجوة بين توقعات الطلاب والواقع فيما يتعلق بأعضاء هيئة التدريس وطرق التدريس والمرافق المقدمة لدعم العملية التعليمية.

مميزات الدراسة الحالية:

تتميز الدراسة الحالية عن الدراسات السابقة ضمن عدة محاور على النحو التالي:

أولاً: الهدف الرئيس للدراسة: تهدف الدراسة الحالية إلى تحديد العوامل المؤثرة في بناء الجدارات في قطاع الاتصالات في المملكة العربية السعودية، وهذا يوفر تركيزاً محدداً على سوق العمل والسياق السعودي، مما يجعل النتائج أكثر قابلية للتطبيق في هذا السياق المعين.

ثانياً: أداة الدراسة: تستخدم الدراسة الحالية أداة من تطوير الباحثة، بالاستناد إلى الأدبيات السابقة لجمع البيانات وتحليلها، بما في ذلك الاستبيانات. الأمر الذي سيسمح بالحصول على رؤى متعددة وشاملة حول الموضوع المدروس.

ثالثاً: التطبيق العملي: يعتمد موضوع الدراسة الحالية على التطبيق العملي والمنظور العملي ضمن سوق العمل السعودي (الجدارات في قطاع الاتصالات في المملكة العربية السعودية)، وبالتالي فإن النتائج المستنتجة من الدراسة من المرجح أن تكون أكثر ملاءمة وتطبيقية لسوق العمل السعودي.

رابعاً: المساهمة في البحث: يساهم موضوع الدراسة الحالية في إثراء البحث العلمي حول الجدارات وعوامل بنائها في السياق السعودي، مما يمكن أن يفتح الباب أمام الدراسات المستقبلية والتطبيقات العملية في هذا المجال.

إجراءات الدراسة:

منهج الدراسة:

لتحقيق أهداف هذه الدراسة والإجابة عن أسئلتها، ستستخدم الباحثة المنهج الكمي/الوصفي بأسلوبه المسحي، وهو المنهج المناسب والأفضل لمثل هذه الدراسات، وذلك لجمع معلومات واقعية حول العوامل المؤثرة على بناء الجدارات في القطاع الخدمي في المملكة العربية السعودية، وتحديد الوضع الحالي والتعرف إلى جوانب القوة والضعف، حيث يعتمد هذا المنهج بدراسة الظاهرة في الوقت الحاضر كما هي في الواقع الأمر الذي سيساعد المختصين والمهتمين على وضع خطط على حسب نتائج الدراسة.

مجتمع الدراسة وعينتها:

أولاً: مجتمع الدراسة:

يتكون مجتمع الدراسة من جميع القادة أو المديرين العاملين في شركات قطاع الاتصالات بمدينة الرياض، وبناءً على التقرير السنوي لهيئة الاتصالات والفضاء والتقنية (2022)، يبلغ إجمالي العاملين في قطاع الاتصالات والمعلومات في السعودية (123,331) موظفًا، منهم (76,714) سعوديًّا يشكلون 62.2% من إجمالي العاملين، بما في ذلك (27,750) امرأة سعودية، إلا أن إحصائيات هيئة الاتصالات والفضاء والتقنية لم تحدد أعداد القادة أو المديرين العاملين في شركات قطاع الاتصالات بمدينة الرياض، لذلك سيتم العمل على حصر مجتمع الدراسة في مدينة الرياض وذلك من خلال السجلات الرسمية لتلك الشركات، مما يضمن تحديدًا دقيقًا لمجتمع الدراسة وشمولية لجميع القادة أو المديرين العاملين في القطاع.

ثانيًا: عينة الدراسة:

ستتكون عينة الدراسة من عدد محدد من القادة العاملين في شركات قطاع الاتصالات بمدينة الرياض، كما وسيتم تحديد حجم العينة باستخدام معادلة كريجسي ومورجان (Krejcie & Morgan) بعد حصر حجم مجتمع الدراسة بدقة لتحديد الحجم الأمثل للعينة بما يضمن تحقيق درجة عالية من الدقة والتمثيل، ويتوقع أن تتكون عينة الدراسة كتقدير أولي من (200) من القادة العاملين في شركات قطاع الاتصالات بمدينة الرياض، وسيتم العمل على تعديله وفقًا للنتائج الفعلية للحصر وبناءً على المعايير الإحصائية المعتمدة.

وسائل جمع البيانات:

لتحقيق أهداف الدراسة سيتم بناء أداة للدراسة، وهي عبارة عن استبيان لقياس العوامل المؤثرة على بناء الجدارات في قطاع الاتصالات في المملكة العربية السعودية، وذلك من خلال الرجوع إلى أدوات القياس المستخدمة في الدراسات السابقة التالية: (العربي، وحسن، 2023)؛ (آل حمود والحازمي، 2022)؛ (عيسوي، وآخرون، 2022)؛ (آل علي، 2022)؛ (العرifi، وآخرون، 2022)؛ (عقلان، 2021).

وستتكون أداة الدراسة بشكلها الأولي من جزأين: الجزء الأول متعلق بالخصائص الديمغرافية لأفراد العينة وهي: (الجنس، الخبرة، عدد العاملين في الشركة). وسيكون الجزء الثاني من ثلاثة مجالات لقياس العوامل المؤثرة على بناء الجدارات في قطاع الاتصالات في المملكة العربية السعودية وهي كالتالي:

- العوامل (الاقتصادية/ التنظيمية/ التكنولوجية/ الاجتماعية) التي تؤثر على بناء الجدارات في قطاع الاتصالات في المملكة العربية السعودية.

- وستكون الاستجابة على فقرات المقياس باستخدام مقياس ليكرت الخماسي على النحو التالي: (دائمًا/

غالبًا/ أحيانًا/ نادرًا/ أبدًا).

الأساليب الإحصائية المستخدمة:

للإجابة على أسئلة الدراسة الأربعة الأولى سيتم استخدام الإحصاء الوصفي وذلك باستخراج المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لفقرات ومحاوَر الاستبيان الثلاثة.

وللتحقق من الفرضية المنبثقة عن السؤال الخامس سيتم استخدام اختبار تحليل التباين المتعدد لتحديد الفروق بين متوسطات العوامل المؤثرة في بناء الجدارات داخل قطاع الاتصالات في المملكة العربية السعودية تبعاً لمتغيرات: النوع/ الدخل/ الخبرة/ مستوى التعليم.

وللتحقق من أثر الفرضية المنبثقة عن السؤال الخامس سيتم استخدام تحليل الانحدار المتعدد (Multiple Regression Analysis) لتقييم مدى تأثير العوامل المستقلة (الاقتصادية، التنظيمية، التكنولوجية، والاجتماعية) على المتغير التابع (بناء الجدارات).

وللتحقق من أثر الفرضية المنبثقة عن السؤال السادس سيتم استخدام اختبار تحليل التباين الثنائي لتحديد الفروق بين متوسطات العوامل المؤثرة في بناء الجدارات داخل قطاع الاتصالات في المملكة العربية السعودية تبعاً لمتغير الخبرة.

صدق وثبات أداة الدراسة:

للتأكد من معاملات صدق وثبات أداة الدراسة سيتم القيام بالإجراءات التالية:

أ. صدق المحكمين

للتأكد من صدق المقياس ستقوم الباحثة بعرض المقياس على مجموعة من المحكمين (10) أعضاء هيئة التدريس في الجامعات السعودية؛ وذلك للتعرف على مدى ملائمة الفقرات لأداة الدراسة ومدى انتماء الفقرات لكل مجال وسلامة صياغة هذه الفقرات ووضوح معانيها من الناحية اللغوية بالإضافة إلى وضوحها لعينة الدراسة.

ب. صدق البناء :

سيتم التحقق من صدق المقياس بطريقة حساب معامل الارتباط بين الفقرات وبين الدرجة الكلية للمجال الذي تنتهي إليه، وكذلك حساب معامل الارتباط بين الفقرات وبين الدرجة الكلية للمقياس

ج. ثبات المقياس :

لغايات التحقق من ثبات مقياس العوامل المؤثرة على بناء الجدارات في القطاع الخدمي في المملكة العربية السعودية سيتم استخراج معامل الثبات بطريقتي ألفا كرونباخ والتجزئة النصفية، يُعطى المقياس الثقة في استخدامه لتحقيق أهداف الدراسة.

إجراءات الدراسة:

سيتم اتباع الخطوات التالية من أجل إعداد الدراسة الحالية:

- الرجوع إلى الأدبيات والدراسات السابقة للموضوع لجمع المعلومات المنشورة ذات العلاقة بموضوع الدراسة.
- بناء أداة الدراسة وعرضها على محكمين من ذوي الاختصاص للعمل على (الصياغة اللغوية لل فقرات/ الحكم على مدى انتماء الفقرات للموضوع/ أو العمل على تعديل الفقرات).
- استخراج معاملات الصدق والثبات الملائمة لغايات الدراسة الحالية.
- تجهيز أداة الدراسة ورقياً و إلكترونياً في حال تعذر الوصول لبعض القطاع الخدمي العاملة في مدينة الرياض.
- أخذ الموافقة (كتاب تسهيل المهمة) من جامعة ميد أوشن وذلك لبدء التطبيق.
- التواصل مع جهات القطاع الخدمي في مدينة الرياض وإعلامهم بالهدف العام للدراسة الحالية.
- توزيع أداة الدراسة على عينة الدراسة وذلك من خلال زيارة القطاع الخدمي في مدينة الرياض، كما سيتم إرسالها إلكترونياً إلى الجهات في القطاع الخدمي التي يتعذر الوصول إليها.
- جمع معلومات ومعالجتها احصائياً على طريق SPSS.
- تحليل النتائج ومناقشتها.
- تقديم التوصيات النهائية.
- صياغة ملخص الدراسة.

المراجع العربية:

- آل حمود، حنان بنت على إبراهيم، والحازمي، احمد بن علي. (2022). العوامل المؤثرة في مستوى الجدارات الإدارية لدى موظفي جامعة جازان من وجهة نظر القادة الإداريين. *مجلة شباب الباحثين في العلوم التربوية*، ع13، 919- 957.
- آل علي، وليد نايف سعود. (2022). أثر تطبيق استراتيجيات إدارة المواهب على بناء الجدارات الوظيفية للموارد البشرية في قطاع الفعاليات. *مجلة القراءة والمعرفة*، ع246، 193 - 135.
- البلمشي، محمد بن ماجد أحمد، البلوي، فيصل ناصر عيد، ومحمد، محمد مصطفى طه. (2018). أثر التدريب على الجدارات المختلفة في تطوير قدرات أعضاء هيئة التدريس ولقيادات الأكاديمية بجامعة تبوك وعلاقته بالأداء الوظيفي لديهم. *مجلة كلية التربية*، مج15، ع80، 38 - 1.
- الجعبري، مكرم عبد المجيد. (2018). *التمكين الإداري وعلاقته بالإبداع في شركة الاتصالات الخلوية-جوال*. رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة الخليل: فلسطين.

جهاد، دينا فاضل، والضامن، رولا علي عبدالله. (2011). أثر الجداريات الفردية على أداء العاملين في فنادق الخمس نجوم في الأردن: دراسة تطبيقية، رسالة ماجستير غير منشورة. جامعة عمان العربية، عمان: الأردن.

خلفي، مريم حسناء. (2017). دور تنمية الكفاءات في تحقيق الأداء المتميز في مؤسسات التعليم العالي، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة أم البواقي: الجزائر.

الدباس، أكرم صابر. (2014). الجداريات الإدارية ودورها في تنمية رأس المال الاجتماعي: دراسة ميدانية على وزارة التعليم العالي في المحافظات الجنوبية. رسالة دكتوراه غير منشورة، جامعة الأقصى: فلسطين.

الرقب، توفيق زايد محمد. (2022). الدور الوسيط للذكاء الروحي في تعزيز أثر الجداريات القيادية على جودة الحياة الوظيفية في الجامعات السعودية: دراسة تطبيقية من وجهة نظر القادة الأكاديميين. *المجلة الدولية للأبحاث التربوية*، مج46، ع3، 370 - 337.

السميرات، سبأ موسى طعيمه، والسكرانة، بلال خلف. (2018) أثر بناء الجداريات الوظيفية في تحقيق الميزة التنافسية لمنظمات الأعمال: دراسة ميدانية على البنوك التجارية الأردنية، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة الاسراء الخاصة، عمان: الأردن.

الشهري، نورة زايد عبد الرحمن. (2021). دور تطبيقات نظم الجدارية في تطوير أداء مؤسسات التعليم العام بالمملكة العربية السعودية: رؤية استشرافية. *مجلة كلية التربية*، مج37، ع6، 261 - 227.

العربي، محمد عوض علي، وحسن، محمد محمود عبدالعال. (2023). إعادة بناء جداريات المورد البشري الحكومي بالمحليات من منظور سياسات التحول الرقمي: دراسة مقارنة بين جمهورية مصر العربية والمملكة العربية السعودية. *مجلة كلية الاقتصاد والعلوم السياسية*، مج24، ع1، 304 - 263.

العرifi، دلال بنت عبد الرحمن، البشر، نجلاء بنت محمد بن ناصر، والسحيم، هيفاء بنت عبدالله. (2022). تطوير الجداريات القيادية لدى رئيسات الأقسام في كلية التربية بالمزاحمية من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس. *مجلة العلوم التربوية*، ع33، 198 - 143.

العصامي، عبير فوزي عبد الفتاح. (2023). تصور مقترح لتطوير الكفايات الرقمية لمعلمي مرحلة التعليم الثانوي العام بمحافظة الغربية في ضوء التحول الرقمي. *مجلة التربية*، ع197، ج3، 402 - 351.

عقلان، حمود عبد الله صالح. (2021). العوامل المؤثرة على بناء وتطوير الجداريات الوظيفية في البنوك الإسلامية: دراسة تطبيقية على البنوك الإسلامية اليمنية. *مجلة الجامعة الإسلامية للدراسات الاقتصادية والإدارية*، مج29، ع2، 113 - 90.

العنزي، عمر بن عليان، الكبيسي، عامر خضير (2012) أنماط الثقافة التنظيمية وعلاقتها بتحقيق التميز التنافسي بين شركات الاتصالات في المملكة العربية السعودية. أطروحة دكتوراه غير منشورة، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية: المملكة العربية السعودية.

عيسوي، فاطمة فايز سعد حسن، قمحاوي، عماد محمد الصغير علي، و وفا، هبة محمد حسن. (2022). العلاقة بين استراتيجيات إدارة المواهب في بناء الجدارات الوظيفية. *المجلة العلمية للدراسات التجارية والبيئية*، مج 13، ع 3، 648 - 625.

هيئة الاتصالات والفضاء الرقمي (2023) *تحولات وتوجهات قطاعات هيئة الاتصالات والفضاء والتقنية: 166 مليار ريال حجم سوق الاتصالات والتقنية في المملكة لعام 2023*، متوفر على الرابط: <https://www.cst.gov.sa/ar/mediacenter/pressreleases/Pages/2024042401.aspx>

هيئة الاتصالات والفضاء الرقمي (2022) *التقرير السنوي 2022 (1443 هـ - 1444 هـ)*، متوفر على الرابط: https://www.cst.gov.sa/ar/mediacenter/reports/Documents/PR_REP_018A.pdf

يوسف، شريف محمد. (2017). *أهمية الموارد البشرية في التميز المؤسسي والإداري*، مكتبة جزيرة الورد.

المراجع الأجنبية:

- Abou-Shouk, M. A., Abdelhakim, A. S., & Hewedi, M. M. (2014). Factors affecting the development of target competencies among final-year tourism and hospitality students in Egypt. *Journal of Hospitality & Tourism Education*, 26(4), 178-187.
- Avolio, B. J., & Gardner, W. L. (2005). Authentic leadership development: Getting to the root of positive forms of leadership. *The leadership quarterly*, 16(3), 315-338.
- Badia, A., Garcia, C., & Meneses, J. (2017). Approaches to teaching online: Exploring factors influencing teachers in a fully online university. *British Journal of Educational Technology*, 48(6), 1193-1207.
- Balyer, A., & Özcan, K. (2017). Higher Education Administrators' Managerial Competency in Turkey. *International Online Journal of Educational Sciences*, 9(4).
- Brynjolfsson, E., & McAfee, A. (2014). *The second machine age: Work, progress, and prosperity in a time of brilliant technologies*. WW Norton & Company.
- Delima, V. J. (2016). Influence of Employees' Functional Competencies on Employees' Job Performance: A Special Reference to Insurance Companies

in Batticaloa District. *Journal for Studies in Management and Planning*, 2(6).

Fatah, A. O. (2023). Inclusive Leadership and Its Impact on Retaining Talented Employees: An Analytical Study of The Opinions of A Sample of Employees of Telecommunications Companies in Iraq. *Koya University Journal of Humanities and Social Sciences*, 6(2), 192-209.

Huemann, M. (2010). Considering Human Resource Management when developing a project-oriented company: Case study of a telecommunication company. *International Journal of Project Management*, 28(4), 361-369.

Kyengo, J., Ombui, K., & Iravo, M. A. (2016). Influence of competitive strategies on the performance of telecommunication companies in Kenya. *International academic journal of human resource and business administration*, 2(1), 1-16.

Schein, E. H. (2010). *Organizational culture and leadership* (Vol. 2). John Wiley & Sons.

Suraj, O. A., & Ajiferuke, I. (2013). Knowledge management practices in the Nigerian telecommunications industry. *Knowledge and Process Management*, 20(1), 30-39.

Tramontano, C., Grant, C., & Clarke, C. (2021). Development and validation of the e-Work Self-Efficacy Scale to assess digital competencies in remote working. *Computers in Human Behavior Reports*, 4, 100129.