المحور الاداري

Future of Work: Enhancing HR Development Strategies for the Digital-Automation Era

Dr. Hassan Abed Ali Alwan Jubouri
Iraqi Ministry of Higher Education and Scientific Research.
Department of Studies, Planning and Follow-up.
Assistant Lecturer. Saba Sabah Dheyab Al-Ani
Iraqi Ministry of Electricity.
Directorate of Audit and Internal Control.

Abstract

This article examines the implications of automation and digital transformation for Human Resource Development and argues for HRD strategies related to AI-based training programs, the utility of remote work technologies, and issues related to digital transformation fatigue. Using a mixed-methods approach that includes both quantitative surveys (n=500) and qualitative interviews (n=30), the study provides full-scale insights. Among the key findings, 75% of respondents stated AI has improved their understanding of skill acquisition, while 60% said they were happy with the tools for remote work, albeit with some challenges, and 55% said they were fatigued with digital transformation. Well, I guess the answer is that it needs to be an investment in the AI, a solid ability to work remotely, and programs for wellness so that they do not get fatigued and just completely be like that.

Keywords: Automation, Digital Transformation, Human Resource Development (HRD), Artificial Intelligence (AI), AI-based Training Programs

Introduction

HRD strategies are being challenged as technological advances fundamentally reform workplaces. More than 80% of companies are investing in digital transform projects, thus it is important to take a look at how they affect HR. Through automation and digital transformation, the future of work shifts, and the paper highlights how training and development in HR are affected. Human resources development (HRD) has been uniquely positioned at the intersection of medicine, marketing, and the IT industry, affording an understanding of different concepts and an opportunity to apply them in an era of hyperconnectivity, cross-cultural placements, and balancing advances of AI and digital enhancements while nurturing people.

Literature Review

AI in HRD: Recent studies indicate how AI can personalize learning experiences and enhance skill acquisition (Brown & Smith, 2020; Zhao et al., 2021). By offering personalized training programs that adapt to our individual learning styles and paces, AI can dramatically improve engagement and retention. According to Gartner (2024), how AI is transforming HR, with a focus on governance, workforce readiness, and the vendor landscape. Generative AI in HR: Josh Bersin (2024) describes how GenAI can be used in HR including training, onboarding and development indicating the potential for AI in HRD.

Remote Work Technologies: Remote work technologies: Studies show that results regarding productivity and employee satisfaction with remote work tools are mixed (Gajendran & Harrison, 2007; Bloom et al., 2015). Remote work provides great flexibility and cost savings but brings its own challenges with communication and maintaining team cohesion. Recent studies (Smith, 2022)

indicate that these challenges could be alleviated with advanced communication tools and routine team-building events. According to Business News Daily (2024), AI is being used in several areas of human resources (including recruitment, onboarding, employee monitoring, and learning and development), and with good reason as AI can make those processes far more efficient and personalized.

Digital Transformation Fatigue: Research indicates that digital transformation initiatives can induce employee stress and burnout, indicating a need for implementing effective management strategies to mitigate these adverse effects (Tarafdar et al., 2019; Ragu-Nathan et al., 2008). Wellness programs and support systems need to be put in place to counter the negative impact of isolation on these workers. Studies (Lepore & Scozzi, 2020) indicate that broad wellness programs and a supportive leadership approach are essential in managing digital transformation fatigue.

Methodology

ResearchDesign:

A purposive and snowball sampling method was utilized in this research which takes a mixed-method (qualitative & quantitative) approach to encompass the effects of automation and digital transformation on Human Resource Development (HRD) strategies.

Sample Selection Criteria:

Quantitative Sample (Surveys):

500 have been selected from Iraqi companies to be actively implementing digital transformation projects for the last three years.

Company inclusion criteria:

An HR department that uses digital training programs.

Also, an article diversity in sectors (government, private, industrial, service) to guarantee representation.

Qualitative sample (interviews):

30 Participants are HR managers with a least of 5 years experience dealing with Digital transformation initiatives.

Sample Size Justification:

Quantitative Sample (n=500):

Given a 5% margin of error and 95% confidence level, this was calculated using Cochran's formula for a population of 5,000 employees:

$n=N\cdot p(1-p)(N-1)\cdot e2+p(1-p)n=(N-1)\cdot e2+p(1-p)N\cdot p(1-p)$

Where $p=0.5p=0.5$ (maximum variability) and $e=0.05e=0.05$.

- **Qualitative Sample (n=30):**
  - Determined based on **thematic saturation**, where no new themes emerged after the 28th interview.

Data Collection:

1. **Quantitative Surveys:**

- A structured questionnaire (25 items) was administered, preceded by a **pilot test** with **30 participants** outside the main sample.
- **Reliability** was confirmed via **Cronbach's Alpha** ($\alpha=0.82\alpha=0.82$).

2. **Qualitative Interviews:**

- Interviews (30–45 min) were recorded and analyzed (using NVivo).
- To ensure the face validity, the HR management specialist experts independently reviewed the research questionnaire.

Snowball Sampling Technique:

To reduce geographic or functional bias, interview participants were also asked to nominate peers from different sectors (e.g., technology, services, industry).

Data Analysis:

1. **Quantitative Data:** Used SPSS for descriptive (percentages, means) and inferential (Pearson's correlation) analyses.
2. **Qualitative Data:**

- Key themes were identified through thematic analysis like:
  - Challenges of Collaboration in Remote Work
  - Effectiveness of Training Driven by AI

Methodological Limitations:

1. Data were only gathered on Iraqi companies; thus, the findings may not be generalizable to other countries.
2. Survey responses may be biased by self-reporting.
3. Inability to be connected with employees in traditional sectors with lower technology penetration.

Results

AI in HRD:

• **AI Survey:** 75% of respondents indicated enhanced skill learning with AI-based training programs. Quantitative results revealed a strong positive correlation between AI utilization and improved learning outcomes ($r=0.68$, $p<0.01$). Such findings highlight the prospect of Al in offering customized and efficient training solutions.

• **Interview Insights:** HR managers reported higher engagement levels and personalized learning journeys as AI systems adjusted training based on individual employee needs and preferences, which ultimately resulted in increased motivation and retention. To keep up with these changing skill requirements, managers stressed the importance that AI training modules be continuously updated and customized.

Remote Work Technologies:

• **Survey Results:** 60% of respondents were satisfied by remote working tools, and listed advantages like flexibility and time saved on commuting But while 40% indicated communication and team cohesion issues, with one-third reporting reduced team collaboration on projects. These findings point to a need for better infrastructure and tools that facilitate remote work and collaboration.

• **Interviews:** Employees liked the flexibility, but some struggled with work-life balance. Common challenges included boredom from being at home too much, and feeling cut off from colleagues. Solutions proposed by some employees were frequent team-building activities in a virtual setting and more effective digital communication platforms.

Digital Transformation Fatigue:

• **Findings:** 55% of employees struggled with moderate to high levels of stress caused by digital transformation initiatives, with high rates of burnout reported among tech workers whose spaces are always shifting. This is an important reminder for how much to manage the pace of digital transformation and support in that context.

• **Interview Insights:** Aspects that were effective in reducing stress and enhancing overall well-being included organizational support and wellness programs. Employees also note that regular breaks, mental health resources and supportive leadership can help mitigate digital transformation fatigue.

Discussion

The results show that there are some of the advantages and disadvantages of technologies associated with remote work and examine the important advantages derived from the use of AI embedded in HRD processes. Results from these reports and applications of AI-powered training programs show substantial

improvements in employee engagement and skill acquisition, indicating a strategic investment is likely to deliver a positive return on investment for employee development when leveraging AI capabilities. It is consistent with the findings of Brown & Smith (2020), who substantiated good results with AI in HRD. Which is echoed further by Gartner (2024) and Josh Bersin (2024) that AI is reshaping HR as we know it.

But the remote work technology offers a mixed bag of both flexibility and convenience as compared to in-office work, but communication and team building challenges can have a detrimental effect on productivity and morale. These findings are echoed in recent studies (Smith, 2022), showing that advanced communication tools and regular team-building activities are key to overcoming these challenges. According to Business News Daily (2024), AI plays a role in making these processes more efficient and personalized.

As a result, digital transformation fatigue became a big problem with well-being employees. This fatigue can be managed through holistic wellness initiatives, organizational assistance, and good proactive change management strategies. This aligns with Tarafdar et al.'s findings (2019) and Lepore & Scozzi (2020) both highlight the criticality of supportive leadership and wellness resources as a remedy for digital transformation fatigue.

Therefore, organizations need to adopt strong strategies to improve the virtual workplace environment and boost work-life balance. This involves adopting new communication technologies and promoting a culture of regular check-ins to ensure that teams stay connected. Finally, continuous engagement of employees along their digital transformation journey through promoting well-being resources that address both physical and mental health is critical for a sustainable change.

Conclusion

The findings of this research highlight the need to focus financial resources on AI-transferred training schemes along with the effective remote working tools to boost human resource development. The same remote work technologies that enable flexibility and convenience also present challenges, however, and require strategies to mitigate them to ensure that teams stay connected. This critical need for wellness programs to address digital transformation fatigue given how quickly technology is changing is evident in the findings. Future studies are needed to investigate long-term effects of these technologies on HRD and the effectiveness of different wellness programs to alleviate «digital transformation fatigue». Exploring the role of leadership in enabling successful digital transformation initiatives would also add valuable insights to organizations trying to navigate this complex landscape. In particular, research could examine what leadership styles and practices are the most beneficial in guiding technological progress and maintaining employees' mental health.

Acknowledgments:

With profound gratitude, I honor my beloved parents—my late father, whose enduring wisdom and values continue to shape my path, and my cherished mother, whose boundless love, tireless sacrifices, and steadfast faith in me have been my sanctuary and strength. This work stands as a testament to their enduring influence and the countless ways they have shaped my life.

Dedication:

To the memory of my father—a guiding light even in absence—and to my mother, whose prayers and devotion sustain me daily: May Allah grant her lasting health and happiness, and may my efforts always reflect the love and lessons they have bestowed upon me.

References

1. Austin, T. (2025). Does working from home really work? Self-control in work-from-home versus in-person employees. *Rangahau Aranga: AUT Graduate Review, 4*(1). https://doi.org/10.24135/rangahau-aranga.v4i1.273

2. Battisti, E., Alfiero, S., & Leonidou, E. (2022). Remote working and digital transformation during the COVID-19 pandemic: Economic–financial impacts and psychological drivers for employees. *Journal of Business Research, 150*, 38–50. https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2022.06.010

3. Bloom, N., Liang, J., Roberts, J., & Ying, Z. J. (2014). Does working from home work? Evidence from a Chinese experiment. *The Quarterly Journal of Economics, 130*(1), 165–218. https://doi.org/10.1093/qje/qju032

4. Davenport, T. H. (2021). Enterprise adoption and management of Artificial Intelligence. *Management and Business Review, 1*(1), 165–172. https://doi.org/10.1177/2694105820210101025

5. Felstead, A., & Henseke, G. (2017). Assessing the growth of remote working and its consequences for effort, well-being and work-life balance. *New Technology, Work and Employment, 32*(3), 195–212. https://doi.org/10.1111/ntwe.12097

6. Gajendran, R. S., & Harrison, D. A. (2007). The good, the bad, and the unknown about telecommuting: Meta-analysis of psychological mediators and individual consequences. *Journal of Applied Psychology, 92*(6), 1524–1541. https://doi.org/10.1037/0021-9010.92.6.1524

7. Goulart, V. G., Liboni, L. B., & Cezarino, L. O. (2021). Balancing skills in the Digital Transformation Era: The future of jobs and the role of Higher Education. *Industry and Higher Education, 36*(2), 118–127. https://doi.org/10.1177/09504222211029796

8. Holbeche, L. (2022). HR in the Digital age. In *Aligning Human Resources and Business Strategy* (pp. 110–133). Routledge. https://doi.org/10.4324/9781003219996-6

9. Kaivo oja, J., Takala, E. P., Parviainen, E., & Reiman, A. (2024). Human work in strategic technology transitions in manufacturing. *International Journal of Human Factors and Ergonomics, 11*(3), 266–288. https://doi.org/10.1504/ijhfe.2024.10068268

10. Kazekami, S. (2024). Does Working from Home Encourage People to Work in Japan? *Social Science Research Network*. https://doi.org/10.2139/ssrn.4993993

11. Llave, O. V., & Messenger, J. (2018). 1757B working anytime, anywhere: The effects on the world of work. *International Collaborations*. https://doi.org/10.1136/oemed-2018-icohabstracts.623

12. Omar, Z.-F., Mior Harun, M. H., Mohd Ishar, N. I., Mustapha, N. A., & Ismail, Z. (2023). Enhancing professional development and training through AI for Personalized Learning: A framework to engaging learners. *International Journal on E-Learning and Higher Education, 19*(3), 115–138. https://doi.org/10.24191/ijelhe.v19n3.1937

13. Saleem, F., Chikhaoui, E., & Malik, M. I. (2024). Technostress in students and quality of online learning: Role of instructor and university support. *Frontiers in Education, 9*. https://doi.org/10.3389/feduc.2024.1309642

14. Schilirò, D. (2024). Digital transformation and its impact on organizations. *International Journal of Business and Management, 19*(6), 71. https://doi.org/10.5539/ijbm.v19n6p71

15. Tarafdar, M., Pullins, E. B., & Ragu-Nathan, T. S. (2014). Technostress: Negative effect on performance and possible mitigations. *Information Systems Journal, 25*(2), 103–132. https://doi.org/10.1111/isj.12042

16. Tarafdar, M., Tu, Q., Ragu-Nathan, B. S., & Ragu-Nathan, T. S. (2007). The impact of technostress on role stress and productivity. *Journal of Management Information Systems, 24*(1), 301–328. https://doi.org/10.2753/MIS0742-1222240109

17. Zaralli, M. (2024). About world 3.0. In *Virtual Reality and Artificial Intelligence* (pp. 116–140). Routledge. https://doi.org/10.4324/9781003439691-14

18. Zeren, S. K. (2025). From vision to reality. In *Advances in Business Strategy and Competitive Advantage* (pp. 79–120). IGI Global. https://doi.org/10.4018/979-8-3693-9435-9.ch004

19. Zhang, J., & Chen, Z. (2023). Exploring human resource management digital transformation in the Digital age. *Journal of the Knowledge Economy, 15*(1), 1482–1498. https://doi.org/10.1007/s13132-023-01214-y

20. Zizikova, S., Nikolaev, P., & Levchenko, A. (2023). Digital Transformation in Education. *E3S Web of Conferences, 381*, 02036. https://doi.org/10.1051/e3sconf/202338102036

مدى تبني ادارة الموارد البشرية لعملية التحول الرقمي:

دراسة حالة في مديرية بلدية الموصل

احمد حمود منصور المعماري[1]
ahmad.hamod@hu.edu.iq
Alhadba University, Iraq, Mosul

سرمد غانم صالح الياسين[2]
dr.sarmad.ghanim@hu.edu.iq
Alhadba University, Iraq, Mosul

ابراهيم محمد جاسم السبعاوي[3]
ibrahem.mohammed@hu.edu.iq
Alhadba University, Iraq, Mosul

المستخلص

لعملية التحول الرقمي دورا مهما في تحسين ممارسات ادارة الموارد البشرية من خلال تطويع التكنولوجيا لهذا الغرض، عن طريق تسهيل اداء وظائفها بشكل اسرع واسهل بدءً من اجراءات الاستقطاب والتوظيف الى التدريب وتقويم الاداء والتعويضات، ومن تخفيض التكاليف الى تقليل الاخطاء البشرية وهو ما يسهم في تحسين الاداء، وهذا يتطلب اتخاذ الاجراءات اللازمة لذلك، من هنا يهدف البحث الى تشخيص واقع عملية التحول الرقمي لإدارة الموارد البشرية في المنظمة المبحوثة من خلال معرفة مدى تبنيها لأبعاد او العناصر المطلوب القيام بها وتوفيرها لعملية التحول الرقمي وهي (التخطيط الاستراتيجي، والبنية التحتية، والقيادة التحويلية، والتغيير التنظيمي)، ولتحقيق هذا الهدف قام الباحث باعتماد اسلوب قائمة الفحص Checklist لتحديد نسبة المطابقة وحجم الفجوة لما هو موجود في الواقع عن المطلوب ان تكون عليه، وتم اجراء عدد من المقابلات مع مسؤولي الوحدات التنظيمية الرئيسية والفرعية لإدارة الموارد البشرية، وتوصل البحث الى وجود فجوة كبيرة الى حد ما بين الواقع القائم وما مطلوب الوصول اليه في الابعاد الاربعة لعملية التحول الرقمي، واخيرا خرج البحث بتوصيات من اهمها ضرورة العمل على تطوير المعرفة والمهارات والقدرات المطلوب توفرها لدى القيادات المسؤولة عن عملية التحول الرقمي في المنظمة المبحوثة بما فيها مهارات التخطيط الاستراتيجي وادارة التغيير التنظيمي.

الكلمات المفتاحية: التحول الرقمي، ادارة الموارد البشرية، بلدية الموصل

The extent to which human resources management adopts the digital transformation process: A case study in the Mosul Municipality Directorate

Abstract

The digital transformation process plays an important role in improving human resource management practices by harnessing technology for this purpose, by facilitating the performance of its functions faster and easier, starting from recruitment and hiring procedures to training, performance measurement and compensation, and from reducing costs to reducing human errors, which contributes to improving performance. This requires taking the necessary measures for this. Hence, this research aims to diagnose the reality of the digital

transformation process for human resource management in the organization under study by knowing the extent to which it adopts the dimensions or elements required to be carried out and provided for the digital transformation process, which are (strategic planning, infrastructure, transformational leadership, and organizational change). To achieve this goal, the researcher adopted the Checklist method to determine the percentage of conformity and the size of the gap between what is actually present and what is required to be. A number of interviews were conducted with officials of the main and sub-organizational units of human resource management. The research concluded that there is a fairly large gap between the existing reality and what is required to be reached in the four dimensions of the digital transformation process. Finally, the research recommended the need to work on developing the knowledge, skills and capabilities required to be available to the leaders responsible for the transformation process.

Keywords: Digital transformation, Human Resources Management.

مقدمة:

لقد احدث التحول الرقمي ثورة في الطريقة التي تؤدي بها المنظمات وظائفها ويرجع ذلك لتسارع وتيرة التطور في التكنولوجيا الرقمية اذا اتسعت ممارسات الرقمنة في اغلب القطاعات الاقتصادية العامة منها والخاصة لتصبح الخيار الافضل والاسهل من حيث توفير التكلفة والجهد والوقت الى حد اعتبرها البعض بانها ضرورة حتمية سيما بعد جائحة كورونا (عبد الكريم ومصطفى، 2:2023). وفي بلد مثل العراق لم تنل الرقمنة والتحول الرقمي الاهتمام الوافي من قبل الدولة العراقية فلا يزال العراق يحتل مراتب متدنية وفق مؤشرات تطور الحكومة الالكترونية التي تعكس مدى الاهتمام بالتحول الرقمي، فقد جاء العراق بالمرتبة (137) من (193) دولة لسنة 2012، وبالمرتبة 155لسنة 2019، وبالترتيب 143 من اصل 170 دولة لسنة 2020 (احمد، بدون سنة:13). وهذا مؤشر على ابتعاد مؤسسات الدولة العراقية عن التبني الايجابي لعملية التحول الرقمي في اداء مهامها الوظيفية تجاه اعضائها واتجاه المواطنين ذات العلاقة بها، ومن هنا يتطلب الامر ايلاء هذ الموضوع اهمية كبرى من قبل الباحثين والقيادات الادارية في الدولة بهدف اللحاق بالتطور العالمي في هذا المجال ، حيث اصبح التحول الرقمي وخاصة في اداء وظائف الموارد البشرية ضرورة حتمية لضمان النجاح والاستدامة للمنظمات على المدى الطويل، اذ تعد القدرة على اداء وظائف ادارة الموارد البشرية باستخدام البرامج والتطبيقات والانترنت احدى سمات ادارة الموارد البشرية في العصر الحالي باعتبارها احد اهم المجالات التي كان للتحول الرقمي فيها تاثير كبير، فقد احدث التحول الرقمي ثورة في ممارسات ادارة الموارد البشرية التقليدية من خلال الاستفادة من التكنولوجيا لتعزيز

الكفاءة وتحسين عملية صنع القرار وتمكين الموظفين ومن هنا تم اختيار هذا البحث لاستكشاف استعداد ادارة الموارد البشرية في واحدة من منظمات القطاع العام لتبني عملية التحول الرقمي. واشتمل البحث على اربعة مباحث، تناول المبحث الاول المنهجية والدراسات السابقة، وتناول المبحث الثاني الجانب النظري فيما تناول المبحث الرابع الجانب العملي واخيرا تناول المبحث الرابع الاستنتاجات والمقترحات.

المبحث الاول: منهجية البحث والدراسات السابقة:

اولا: مشكلة البحث:

انطلاقا من اهمية الموارد البشرية بما تمتلكه من معارف ومهارات وقدرات في تحريك بقية الموارد المنظمية ومع استخدام تكنولوجيا المعلومات في اداء وظائف ادارة الموارد البشرية فضلا عن الادارات الاخرى بهدف تحقيق مستويات اعلى من الاداء وبجودة عالية تم القيام بهذا البحث للاجابة على اشكالية البحث في التساؤلات الاتية.

1- ما مدى استعداد هذه المؤسسات لتبني عملية التحول الرقمي في ممارسة وظائف ادارة الموارد البشرية؟

2- ما هي التحديات التي تواجه عملية التحول الرقمي في المنظمة المبحوثة؟

ثانيا: اهمية البحث:

تظهر اهمية البحث من اهمية التحول الرقمي الذي يميز العصر الحالي لما له من ادوار فاعلة في تحسين وتعزيز الابداع والابتكار والتقدم في مختلف المجالات ويعد عاملا محوريا للتطوير والتنمية لمن يعمل على الاستثمار فيه لبناء القدرات التنافسية وبالأخص في تنمية الموارد البشرية باعتبارها القوة المحركة لتحقيق الاهداف المنظمية بكفاءة وفاعلية. ومع اضافة تكنولوجيا التحول الرقمي الى الموارد البشرية سيحدث ذلك قوة دافعة كبيرة في المنظمات تمكن ادارة الموارد البشرية من اداء مهامها الوظيفية المتعددة بكفاءة وفاعلية.

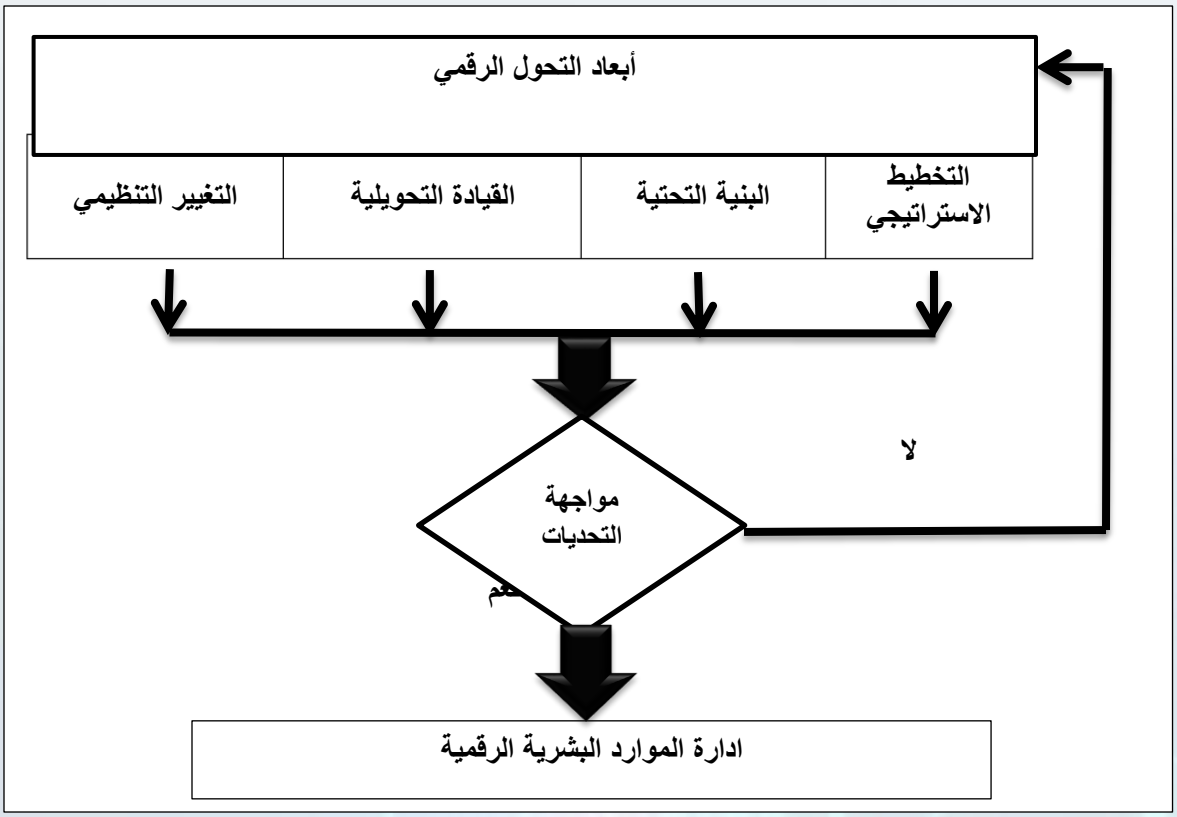
ثالثا: اهداف البحث:

لتحقيق تصور وفهم لمفهوم التحول الرقمي في واحدة من منظمات القطاع العام وتحديد العوامل التي تؤثر في نجاحها وتحقيق الاهداف المرجوة يمكن تحديد اهداف هذا البحث على النحو الاتي:

1- التعرف على ماهية التحول الرقمي في ادارة الموارد البشرية في واحدة من منظمات القطاع العام
2- التعرف على واقع التحول الرقمي لادارة الموارد البشرية.
3- التعرف على التحديات التي تواجه تطبيق عملية التحول الرقمي في واحدة منظمات القطاع العام
4- التعرف على مدى تقبل الادارة والموظفين لعملية التحول الرقمي؟

رابعا: فرضية ومخطط البحث:

تتبنى ادارة الموارد البشرية عملية التحول الرقمي بدلالة ابعاده (التخطيط الاستراتيجي، والبنية التحتية، والقيادة التحويلية، والتغيير التنظيمي). ويتمثل مخطط البحث في الشكل (1)



الشكل (1) يمثل المخطط الفرضي للبحث

المصدر: من اعداد الباحثين.

رابعا: منهج الدراسة:

اعتمد الباحث على منهج دراسة الحالة Case study باعتباره المنهج الدقيق في الحصول على المعلومات ذات العلاقة بالبحث والذي يتمثل بالمشاهدات والمقابلات الشخصية واستخدام قوائم الفحص وطرح الملاحظات والاستفسارات بصورة مباشرة من ذوي العلاقة المتمثلين في مسؤولي الوحدات التنظيمية في ادارة الموارد البشرية في مديرية بلدية الموصل والوحدات ذات العلاقة بتكنولوجيا المعلومات للحصول على البيانات والمعلومات التي يتطلبها البحث الحالي لغرض الوصول الى هدف البحث، وهذه الوحدات هي (الارشفة الالكترونية، ذاتية الموظفين، الملاك، الملفات العامة، الملفات الشخصية، الصادر والوارد، ووحدة النقل والخدمات) وتم اعداد اسئلة قائمة الفحص بعد الاطلاع على عدد من المقاييس المستخدم في الدراسات السابقة ومنها (العطيات والشبلي،2024؛ عوض الله،2024؛ Fenech et al.,2019)

خامسا: ادوات معالجة وتحليل البيانات:

اعتمد الباحث قائمة الفحص وتحليل الفجوة Gap Analysis Checklist التي تهدف الى تشخيص نسبة المطابقة وتحديد حجم الفجوة بين المستوى المطلوب والواقع الحالي، وتم ذلك باستخدام مقياس ثلاثي لقياس مدى الواقع الفعلي (مطابق كليا، مطابق جزئيا، غير مطابق)وحدد اوزان لكل فقرة وهي (0, 5, 10) على

التوالي، وبعد تحديد الدرجات لكل محور في ضوء الاجابات على قوائم الفحص يتم اعتماد المعادلات الاتية لاستخراج النسب المئوية لمدى المطابقة وحجم الفجوة وكما يلي: دواي،5:2010)

1- احتساب النتيجة = الوزن × التكرار

2- احتساب المعدل التقريبي لمدى المطابقة مع المتطلبات لاستخرج الوسط الحسابي المرجح (المعدل) وفق المعادلة التالية

الوسط الحسابي المرجح (المعدل) = مجموع النتيجة ÷ مجموع التكرارات

3- احتساب النسبة المئوية لمدى مطابقة التنفيذ الفعلي من قبل المنظمة للمفترض تنفيذه وفق المعادلة الاتية:

النسبة المئوية لمدى المطابقة= الوسط الحسابي المرجح (المعدل) ÷ اعلى وزن (10)

4- احتساب الفجوة بطرح النسبة المئوية لمدى المطابقة من الرقم (1) وكما يلي:

حجم الفجوة = 1 – النسبة المئوية لمدى المطابقة.

واعتمد الباحثون على عدد من الدراسات السابقة لاعداد الفقرات المتعلقة بقائمة الفحص لهذا البحث ومنها (العطيات والشبلي،2024) فيما يتعلق بابعاد البحث الاربعة (التخطيط للتحول الرقمي، والبني التحتية، والقيادة التحويلية، والتغيير التنظيمي)، وفيما يتعلق بالتحديات من خلال دراسات (يونس،2022؛ Goa,2024; Hidayat and Basuil,2024)

سادسا: دراسات سابقة:

1- **دراسة العطيات والشبلي (2024)** بعنوان "اثر التحول الرقمي على وظائف ادارة الموارد البشرية: دراسة تطبيقية على دائرة ضريبة الدخل والمبيعات الاردنية"

هدفت الدراسة الى التعرف على اثر التحول الرقمي على بعض وظائف ادارة الموارد البشرية في دائرة ضريبة الدخل والمبيعات الاردنية ، تم جمع البيانات من خلال عينة تكونت من (383) فردا من العاملين في هذه الدائرة، وتوصلت الدراسة الى مجموعة من النتائج من اهمها وجود درجة متوسطة في مستوى التحول الرقمي في الدائرة المبحوثة، فضلا عن وجود اثر ذو دلالة احصائية عند مستوى معنوية (0.05) لابعاد التحول الرقمي على وظائف ادارة الموارد البشرية.

2- **دراسة (عوض الله،2024):** بعنوان: "التحول الرقمي وتأثيره على ادارة الموارد البشرية الخضراء: دراسة ميدانية على شركات انتاج البترول في مدينة القاهرة الكبرى". هدفت الدراسة الى التعرف على التحول الرقمي ومدى تأثيره على ادارة الموارد البشرية الخضراء، قامت الدراسة على قياس ابعاد التحول الرقمي من حيث (تقنيات التحول الرقمي، وتدريب الكفاءات البشرية، وتحديات تطبيق التحول الرقمي، والبيانات الرقمية)، كما تم قياس ابعاد ادارة الموارد البشرية من حيث (الاستقطاب والاختيار الاخضر، وتقييم الاداء، والاجور والمكافات الخضراء)، تم جمع البيانات من عينة مقدارها (353) وتوصلت الدراسة الى وجود علاقة ارتباط معنوي ايجابي بين ابعاد التحول الرقمي وابعاد ادارة الموارد الشرية الخضراء في المنظمات المبحوثة.

3- **دراسة (عبد الكريم ومصطفى، 2023):** بعنوان " دراسة تحليلية لمتطلبات التحول الرقمي في الجامعة الجزائرية ما بعد جائحة كوفيد -19 في ظل ابعاد التحول الرقمي"

هدفت الدراسة الى معرفة واقع التحول الرقمي في قطاع التعليم العالي في الجزائر، توصلت الدراسة الى تحديد عدد من المتطلبات الاساسية لتحسين واقع التحول الرقمي في الجامعة المبحوثة، كما تم تقديم مقترح

لسيرورة التحول الرقمي فيها، ومن اهم النتائج التي تم التوصل اليها ايضا ضرورة تبني عملية التحول الرقمي كضرورة حتمية وليس خيارا من خلال توفير الدعم المالي اللازم لاعداد الكوادر البشرية والبرامج التقنية وتوفير البيئة التنظيمية الازمة لمواكبة هذا الحول.

المبحث الاول: الجانب النظري

4- **دراسة (مهدي،2022) بعنوان:** " دور التحول الرقمي في تحسين ممارسات ادارة الموارد البشرية" هدفت الدراسة الى تسليط الضوء على الدور الذي يلعبه التحول الرقمي في تحسين ممارسات ادارة الموارد البشرية في وكالة الصندوق الوطني للتقاعد فرع ولاية سعيدة في الجزائر، شملت الدراسة عينة مكونة من (40) فردا من مختلف المستويات الادارية، اشارت نتائج الدراسة الى المنظمة عينة البحث تعتمد بدرجة كبيرة ومكثفة على التكنولوجيا الحديثة للمعلومات والاتصالات، كما بينت النتائج الى ان مسؤولو هذه المنظمة ليسوا على دراية كافية فيما يتعلق باحتياجاتهم المطلوبة لاقامة نظام معلومات فعال للموارد البشرية

5- **دراسة (Alkahlout,2024)** بعنوان "Digital Transformation and investigation of digatil H.R.M. Application in Business"

هدفت الدراسة الى تقييم اثار التحول الرقمي في تطبيقات ادارة الموارد البشرية في سبع من الشركات التركية في مدينة سكاريا، تم جمع البيانات من خلال عينة مقدارها (390) من العاملين في تلك الشركات، واظهرت النتائج الى ان التحول الرقمي يسهم مساهمة ايجابية في العمليات الادارية للموارد البشرية وانه يوفر مزايا عديدة وفي مقدمتها تقليل الكلف، وان الشركات التي تتبنى عملية التحول الرقمي كميزة استراتيجية تمكنها من تقديم مساهمات ايجابية في التنمية المهنية والشخصية للعاملين والابعد من ذلك هو زيادة الانتاجية.

6- **دراسة (Fenech, et al. , 2019).** بعنوان:

"The changing role of human resource management in an era of digital Transformation"

الغرض من هذه الدراسة استكشاف دور ادارة الموارد البشرية في عصر التحول الرقمي من خلال معرفة مدى ادراك مدراء ادارة الموارد البشرية لدورهم في عصر الرقمنة، اعتمد الباحثون على اسلوب المقابلات شبه المنتظمة مع خمسة متخصصين في ادارة الموارد البشرية في دولة الامارات العربية المتحدة تناولت المقابلات مجالات تخطيط الموارد البشرية، وادارة المكافأت، والاداء والتدريب والتطوير، والصحة والسلامة ، وعلاقات الموظفين وتغيرها في عصر التحول الرقمي، واشارت النتائج الرئيسية الى انه في حين تؤثر الرقمنة على ممارسات واجراءات ادارة الموارد البشرية اليومية خاصة مع استخدام انظمة معلومات ادارة الموارد البشرية فان هناك تركيزا اقل على دور ادارة الموارد البشرية في المساهمة في استراتيجية الرقمنة.

7- **دراسة (Bir, et al., 2023)** بعنوان:

"Digital human resource management–paving the way for success."

الهدف من هذه الدراسة هو تحديد مستوى استخدام ادوات التكنولوجيا الرقمية في ادارة الموارد البشرية في عدد من الشركات متعددة الجنسية، والعوامل التي يجب التركيز عليها اثناء تطبيق الادوات الرقمية لادارة الموارد البشرية، تم جمع البيانات من خلال استبانة وزعت على (150) من المدراء العاملين في ادارة الموارد البشرية واجراء مقابلات منتظمة معهم، ومن النتائج التي توصل لها الباحثون ان التحول الرقمي يعد

جانبا مهما في المنظمات الحديثة، ومن المهم للمنظمات تصميم الهياكل التي يمكنها تبني ودمج التقنيات الجديدة، وان وظيفة الموارد البشرية تلعب دورا حاسما في هذه العملية من خلال دعم اعتماد التقنيات الحديثة والتكيف مع اساليب العمل الجديدة، ومن خلال القيام بذلك يمكن للمنظمات تحسين فعالياتها والبقاء على المنافسة في بيئة الاعمال المتغيرة سريعا في عصر الفضاء الرقمي.

المبحث الثاني: التحول الرقمي وادارة الموارد البشرية:

اولا: مفهوم واهمية التحول الرقمي:

1- مفهوم التحول الرقمي:

قبل الدخول في تحديد مفهوم التحول الرقمي لا بد من توضيح مفهوم اخر يرتبط بمفهوم التحول الرقمي وقد لا يميز البعض بين المفهومين وهو الرقمنة. فالرقمنة (Digitization) والتحول الرقمي (Digital Transformation) مصطلحان مرتبطان بتكنولوجيا المعلومات والاتصالات لكنها يعبران عن مفاهيم مختلفة فالاول يشير الى البيانات والمعلومات، والثاني يشير الى العمليات (الجمال واخرون،13:2022)

وتعرف الرقمنة بانها تحويل اشارة او معلومة باي شكل من الاشكال الى تنسيق رقمي يمكن فهمه من خلال الحاسوب او الاجهزة الالكترونية (Zhang and Chen,2024:1483)" وتعرف انها "عملية تحويل مصادر المعلومات على اختلاف اشكالها من (الكتب والدوريات والتسجيلات الصوتية والصور المتحركة...) الى شكل مقروء بواسطة تقنيات الحاسبات الالية عبر النظام الثنائي (البيتات Bites) والذي يعتبر وحدة المعلومات الاساسية لنظام معلومات يستند الى الحاسبات الالية، وتحويل المعلومات الى مجموعة من الارقام الثنائية، بفضل الاستناد الى مجموعة من التقنيات والاجهزة المتخصصة" (يونس327:2023)، وتعرف ايضا انها "عملية تحويل المعلومات والبيانات من شكلها التقليدي الى شكل رقمي، مثل تحويل الوثائق الورقية الى ملفات PDF، او تحويل الاشرطة الصوتية الى ملفات MP3، وهدف الرقمنة هو تسهيل الوصول الى المعلومات وتحسين ادارتها وتبادلها بشكل اسرع واكثر فاعلية. (الجمال، واخرون،15:2023)

اما التحول الرقمي فيعرف على انه تحول تنظيمي رئيسي مدعوم او مستدام من خلال التقنيات الرقمية الهادفة الى تغيير الطريقة التي تعمل بها المنظمة باكملها وخاصة العمليات والمهام الادارية. وعرف ايضا على انه "تحول تنظيمي يشير الى عملية تغيير اساليب العمل والممارسات في المؤسسات والمنظمات باستخدام التقنيات الرقمية، ويتضمن هذا التغيير تغيرات في الهيكل التنظيمي، والعمليات، والثقافة المؤسسية، والعلاقة مع الزبائن والشركاء وغيرها" (الجمال واخرون، 15 :2023). وعرفه القرعاوي على انه:" اعادة تنظيم اعمال المنظمة بشكل استراتيجي مدروس (بما فيه نماذج الاعمال والهيكل التنظيمي وقدرات الموارد البشرية)، وتوظيف البيانات والتطبيقات والقدرات الرقمية بغرض تسهيل تجربة المستفيدين بما يتيح تحقيق فائدة وعائد اكبر (عبد الكريم ومصطفى، 4:2023).

ثانيا: ابعاد التحول الرقمي:

لاغراض هذا البحث تم اختيار الابعاد التي تتلاءم مع مجال البحث وبعد الاطلاع على عدد من الدراسات والابحاث السابقة التي تناولت موضوع التحول الرقمي والتي ارتأت ان عملية التحول الرقمي تتطلب توفر الابعاد الاتية: (العطيات والشبلي ، 77:2024؛ عوض الله، 67:2024؛ محمد، 493:2019)

1- التخطيط الاستراتيجي للتحول الرقمي:

لبدء عملية التخطيط الاستراتيجي لعملية التحول الرقمي يتطلب الامر فهم البيئة الرقمية التي تعمل فيها المنظمة بما تتضمنه من فهم توجهات التكنولوجيا الحالية والمستقبلية وتحليل متطلبات سوق المنافسة. وبناء على الفهم الجيد للبيئة الرقمية يتم صياغة رؤية ورسالة واضحتين للتحول الرقمي وتحديد الاهداف ورسم الخطط اللازمة للوصول اليها.

2- البنية التحتية للتحول الرقمي: ويقصد بها مدى توفير التقنيات التكنولوجية لبناء عملية التحول الرقمي باستخدام منظومة الاجهزة والبيانات والبرامجيات التي تعمل ضمن وحدة تكنولوجيا المعلومات وكذلك اعداد المهارات والقدرات البشرية وخلق الثقافة التنظيمية المدركة لاهمية التحول الرقمي.

3- القيادة التحويلية للتحول الرقمي: وتشير الى مدى قدرة الادارة على رسم السياسات والاجراءات التي تغطي جميع انشطة المنظمة وعملياتها والتقنيات الحديثة والبيانات المعالجة، فضلا عن توفير الكوادر البشرية التي تمتلك المهارات والقدرات التي تؤهلها لاستخدام البيانات ومعالجتها وفق احدث نظم التكنولوجيا الرقمية بغية اتخاذ القرارات الفعالة وتنفيذها (محمد،494:2019)، ولكي ينجح التحول الرقمي فان مشاركة المديرين للعاملين واصحاب المصلحة الاخرين وقبول التغيرات التي يجلبها تطبيق التقنيات الرقمية الجديدة يعد امرا بالغ الاهمية (Barisic et al., 2020:361).

4- التغيير التنظيمي: يتطلب التحول الرقمي جهود متواصلة للتحسين والتطوير، الاستمرار في متابعة التطورات التكنولوجية وهذ يتطلب الغاء واستحداث بعض الوظائف والوحدات التنظيمية ومنح الصلاحيات الازمة لتحسين العمليات وتعزيز عملية التحول الرقمي بصورة مستمرةٍ، وما يترتب على ذلك من تغيرات في سلوك العاملين واتجاهاتهم وتوقعاتهم الناجمة عن تنفيذ التحول الرقمي مما يثير مقاومة هذا التغيير خشية فقدان المراكز الوظيفية والصلاحيات التي يتمتعون بها (Hidayat and Basuil, 2024:135)

ثالثا: التحديات التي تواجه عملية التحول الرقمي:

هناك العديد من التحديات التي من شانها ان لا تجعل من عملية التحول الرقمي تتم بسهولة ومنها:

1- تحديث البنية التحتية: كاحد اهم الموارد الهيكلية التي تعكس درجة حداثة المحفظة التكنولوجية التي تعتبر العنصر الاساسي لتبني التحول الرقمي بالمنظمات، وهذا يتطلب التركيز على اعادة النظر وتقييم الموارد التكنولوجية المتاحة والتي يمكن ان تتاح مستقبلا من اجهزة ومعدات وبرامجيات لتحديد مدى جاهزية المنظمات لهذا النوع من التحول (عبد الكريم ومصطفى، 5:2023)،

2- تحديات تنظيمية والادارية: الافتقار الى رؤيا استراتيجية واضحة للتحول الرقمي، والافتقار الى المعرفة والمهارة والقدرة لدى الكوادر البشرية لدى العديد من المنظمات بما يتعلق بأنظمة التعامل وتبادل المعلومات الالكترونية، وضعف الخبرات في حل المشاكل الانية وتعقيد الاجراءات الادارية التقليدية (يونس، 328-329:2022)

3- التحديات القانونية: وتتمثل في صعوبة الملاحقة القانونية لمخترقي المعلومات ومزوريها، بالإضافة لغياب التشريعات الخاصة بأنظمة العمل الالكتروني (العطيات والشبلي 2024:75)

4- تحديات التكلفة: وتتمثل في ان الاستثمار في تقنيات التحول الرقمي مكلفة جدا وتتطلب صيانة مستمرة يصعب على بعض المنظمات توفير التخصيصات اللازمة لذلك (عوض الله، 67:2024) وبسبب ضعف الانفاق على البحوث المتعلقة بعملية التحول الرقمي، فضلا عن ان مواكبة التطور السريع في التكنولوجيا

يمكن يزيد من التكاليف قد يخلق الصعوبات في اختيار التكنولوجيا المناسبة؛ Hidayat and Basuil, 2024:135) بسبب قلة التخصيصات المالية لهذا الغرض.

5- التحديات الامنية: والمتمثلة في خطر القرصنة والاختراق للبيانات والمعلومات التي يتم التعامل بها الكترونيا مما يشكل تهديدا لخصوصيات المنظمات والعاملين، فلا يوجد نظام خال من الاخطاء وربما تفشل التقنيات المبتكرة في ذلك حيث المعلومات الموجودة في الفضاء الرقمي غالبا ما تكون عرضة للهجمات الالكترونية (Zhang and Chen,2024:1485; Barisic, et al., 2020)

6- تحديات بشرية: والتي يمكن تمثيلها في انتشار الامية الالكترونية لدى عدد غير قليل من الافراد في المنظمات وصعوبة التواصل عبر التقنية الحديثة، فضلا عن خطر تسريح الافراد ذوي المهارات الدنيا والوسط (Goa,2024) وكذلك مقاومة التغيير عند ادخال التقنيات الرقمية الجديدة، خوفا من زوال امتيازات سابقة لدى البعض والمساس بصلاحياتهم والتعرض للمساءلة او فقدان الوظيفة نظرا لما يترتب على عملية التحول الرقمي من دقة ووضوح وشفافية في العمل، خاصة لدى الاكبر سنا وترتبط شدة هذه المقاومة بالسرعة والطريقة التي يتم بها ادخال التقنيات الجديدة (Hidayat and Basuil, 2024:135)

رابعا: التحول الرقمي وادارة الموارد البشرية:

لقد ادى التحول الرقمي الى ظهور ما يعرف بادارة الرقمية للموارد البشرية التي تعرف بانها استخدام تقنية انظمة الكومبيوتر وشبكات الاتصالات والوسائط الالكترونية التفاعلية لاداء وظائف ادارة الموارد البشرية (Zhang and Chen,2024:1485). الامر الذي يشير الى وجود ارتباطا وثيقا بينهما ،حيث يتضمن الاول ادخال التقنيات الرقمية لإعادة تشكيل الاعمال والعمليات ذات الصلة بوظائف الثانية من حيث ادارة العاملين وتطويرهم داخل المنظمة، اذ يدعم التحول الرقمي مجالات متعددة من ادارة الموارد البشرية من خلال توفير الادوات الرقمية وتحليل البيانات وأتمتة العمليات ومن هذه المجالات وظائف التوظيف والتدريب وتقييم الاداء واغناء خبرة العاملين، كما يمكن التحول الرقمي ادارة الموارد البشرية من التوافق بشكل اوثق مع الاهداف الاستراتيجية والتنظيمية للمنظمة (Gao,2024).

ان التكنولوجيا الرقمية مهارة جديدة بفضل قدراتها الهائلة في جمع البيانات واستخراجها وتحليلها مما يوفر اسنادا موثوقا لعملية صنع القرارات لادارة الموارد البشرية، علاوة على ان الاعلام الرقمي ازال الحدود الزمانية والمكانية لادارة الموارد البشرية فمن خلاله يمكن ان تحصل على المواهب من مناطق ودول متباعدة فضلا عن امكانية القيام بعملية التطوير لعامليها من مدربين خارج المنظمة عبر الندوات التدريبية الفديوية.

لقد ادى التطور الكبير في مجال تكنولوجيا المعلومات والاتصالات الى احداث تطور كبير في وظيفة ادارة الموارد البشرية الحديثة، فاصبح استخدام التقنيات التكنولوجية عنصر اساسي في تحسين النظم التي تعتمد عليها واصبح ربط العنصر البشري بالاحتياجات الحقيقية لسوق العمل واستخدام التكنولوجيا الحديثة في اداء الوظائف الادارية شعارا ترفعه اغلب المنظمات وفي مختلف القطاعات، ووفقا لتقرير معهد (نيلسن لأبحاث ادارة المواهب) ان 22% من الشركات الصينية تمتلك حاليا خبرة ملموسة في رقمنة عمليات ادارة الموارد البشرية، وان 70.6% تستعد لاستكشاف مجال ادارة الموارد البشرية الرقمية، وان 3.2% اعتبر ان ممارساتها في هذا المجال ناجحة للغاية :Gao, 2024)، من جانب اخر فان تقنيات التحول الرقمي وما يتبعها من استخدام الذكاء الاصطناعي ستصبح 50% من الوظائف قديمة او لن يكون هناك حاجة اليها، وسيحتاج

العديد من العاملين الى تغيير مهاراتهم بشكل جذري، وسيفقد اكثر من 800 مليون عامل في جميع انحاء العلم وظائفهم بحلول العام 2030، ووفقا لدراسة اجراها معهد مكانزي العلمي في 46 دولة اشارت الى انه يتعين على 25% من القوى العاملة اليوم البحث عن عمل اخر بحلول عام 2030 او تطوير مهاراتهم التكنولوجية (Abdeldayam & Aldulaimi, 2020: 3868)

خامسا: اهمية التحول الرقمي في ادارة الموارد البشرية:

لا يعد تبني التحول الرقمي خيارا حتميا للمنظمات في هذا العصر للتعامل مع التغيرات البيئية فحسب بل ويعد ايضا حجر الزاوية الحاسم للتحول الرقمي الشامل داخل المنظمات (Goa,2024)ل لانه يسهل اجراء تغيرات عديدة في الاستراتيجيات والهياكل والوظائف والعمليات الداخلية وبالتالي اكساب المنظمة ميزة تنافسية، يوفر التجول الرقمي لادارة الموارد البشرية عدد من المزايا التي يمكن ان تحصل عليها المنظمة ومنها (Fenech and Ivanov, 2019: 170; Bir Kaur,2024:3719-3720; Goa, 2024:2):

أ- نظام معلومات للموارد البشرية لتخزين وادارة بيانات الموظفين، مثل المعلومات الشخصية، وتاريخ التوظيف، وسجلات الاداء والتدريب، وسهولة الوصول الى المعلومات، وتقليل الاعمال الورقية، ويوفر قاعدة بيانات مركزية للبيانات الضرورية للادارة.

ب- التوظيف والتاهيل: تستخدم ادارة الموارد البشرية الرقمية منصات عبر الانترنت وبوابات الوظائف وانظمة تتبع المتقدمين لتبسيط اجراءات عملية التوظيف، بما في ذلك الاعلان عن الوظائف عبر الانترنت، وفحص السيرة الذاتية، ومقابلات الفديو، وعمليات الاعداد الرقمية لتوظيف الموظفين الجدد وتاهيلهم بكفاءة.

ت- الخدمة الذاتية للموظفين: اذ توفر للموظفين بوابات الخدمة الذاتية او تطبيقات الهاتف المحمول للوصول الى معلوماتهم الشخصية المتعلقة بالموارد البشرية وادارتها، اذ يمكن لهم الاطلاع على كشوفات المرتبات وطلب الاجازة وتحديث التفاصيل الشخصية والتسجيل في برامج التدريب والتواصل مع الموارد البشرية من خلال القنوات الرقمية.

ث- ادارة الاداء: ويتضمن توفير ادوات رقمية لتسهيل ادارة الاداء، بما فيها انظمة تقييم الاداء الالية ومنصات تحديد الاهداف والتغذية الراجعة عن التقييم (ردود الفعل)،كما تتيح الحلول الرقمية تتبع الاداء المستمر وتبادل المعلومات وتحليل البيانات اللازمة لتقييم الاداء.

ج- التعلم والتطوير: حيث توفر منصات تعليمية رقمية وبرامج التطوير والتدريب الالكترونية للموظفين، حيث توفر هذه المنصات امكانية الوصول الى الدروات التدريبية عبر الانترنت وانشاء محتوى تفاعلي يعزز عملية التعلم الذاتي وتنمية المهارات.

ح- تستفيد ادارة الموارد البشرية من ادوات التحليل الرقمية لجمع بيانات عن العاملين وتحليلها ، فهي تساعد المنظمات على الحصول على رؤى حول اتجاهات العاملين وادائهم ومعدلات الدوران ومقاييس اخرى..

خ- ويضيف (Barisic, et al.,2020:358) ان التحول الرقمي يتيح الفرص لادارة الموارد البشرية لتعديل ثقافة المنظمة والمساهمة في تحسين العلاقة بين المنظمة والعاملين وخلق بيئة لها تاثير ايجابي على مشاركتهم ورفاهيتهم، وتحسين صورة المنظمة وتكوين فريق عمل يشعر بالانتماء والولاء.

المبحث الثالث: الجانب العملي

اولا: تحليل ابعاد التحول الرقمي:

1- **التخطيط الاستراتيجي للتحول الرقمي:** يظهر الجدول (1) الخاص بقائمة الفحص لمدى القيام بعملية التخطيط نحو التحول الرقمي ان الفقرة (1) حصلت على اعلى وزن البالغ (10) مطبق كليا من اصل (50) درجة اي بنسبة (20%)، في حين حصلت بقية الفقرات على (20) مطبق جزئيا من اصل (50) اي بنسبة (40%) ، وبلغت النسبة المئوية لمدى المطابقة (60%) وبحجم فجوة مقدارها (40%)عن الواقع المأمول القيام به من قبل ادارة الموارد البشرية للتحول الرقمي، الامر الذي يشير الافتقار الى القيادات القادرة على صياغة الخطط الاستراتيجية للتحول الرقمي.

جدول رقم (1) قائمة (Checklist) وتحليل الفجوة لمدى تبني التخطيط الاستراتيجي نحو التحول الرقمي

ت	فقرات الفحص وتحليل الفجوة	مطبق كليا	مطبق جزئيا	غير مطبق
1	لدى منظمتنا رؤية ورسالة واهداف واضحة نحو التحول الرقمي في منظمتكم؟	√		
2	لدى منظمتنا الخطط الواضحة للوصول الى هذه الاهداف		√	
3	يتم تحديث خطط التحول الرقمي بشكل مستمر وفقا للتغيرات التقنية والتنظيمية		√	
4	تتوافق خطة التحول الرقمي في منظمتنا مع الخطط الحكومية ذات العلاقة بالتحول الرقمي		√	
5	تقوم منظمتنا بتنفيذ خطة للبنية التحتية للتحول الرقمي		√	
	الوزن	**10**	**5**	**0**
	التكرارات	**1**	**4**	**0**
	النتيجة	**10**	**20**	**0**
	المعدل العام (الوسط الحسابي المرجح)	**6**		
	النسبة المئوية لمدى المطابقة (لتبني البعد)	**0.60**		
	حجم الفجوة	**0.40**		

المصدر: الجدول من اعداد الباحثين

2- **البنية التحتية للتحول الرقمي:** يظهر الجدول (2) الخاص بقائمة الفحص لمدى تهيئة البنية التحتية نحو التحول الرقمي ان الفقرات (1, 4) حصلتا على اعلى وزن البالغ (10) مطبق كليا ومن اصل (50) درجة اي بنسبة (40%)، في حين حصلت بقية الفقرات بمجموعها على (15) مطبق جزئيا من اصل (50) اي بنسبة (30%) ، وبلغت النسبة المئوية لمدى المطابقة (70%) وبحجم فجوة مقدارها (30%)عن الواقع المأمول القيام به من قبل ادارة الموارد البشرية للتحول الرقمي، وهذا مؤشر على وجود ضعف في البنية التحتية المطلوبة للتحول الرقمي.

جدول (2) قائمة (Chechlist) وتحليل الفجوة لمدى توفر البنية التحتية للتحول الرقمي

ت	فقرات الفحص وتحليل الفجوة	مطبق كليا	مطبق جزئيا	غير مطبق
1	لدينا وحدة تنظيمية تعنى بالبنية التحية للتحول الرقمي	√		

2	نعمل على صيانة وتطوير البنية التحتية لاستمرار برنامج التحول الرقمي		√	
3	تحرص على توفير كافة المستلزمات المطلوبة لبرنامج التحول الرقمي		√	
4	توجد انظمة ربط الكترونية تربط مع كافة فروع الدائرة	√		
5	توجد انظمة ربط الكترونية تربط دائرتنا مع الدوائر الحكومية الاخرى ذات العلاقة		√	
	الوزن	10	5	0
	التكرارات	2	3	0
	النتيجة	20	15	0
	المعدل العام	7		
	النسبة المئوية لمدى المطابقة	0.70		
	حجم الفجوة	0.30		

المصدر: الجدول من اعداد الباحثين

3- القيادة التحويلية نحو التحول الرقمي:

يظهر الجدول (3) الخاص بقائمة الفحص لمدى تبني القيادة لعميلة التحول الرقمي ان جميع الفقرات حصلت (5) مطبق جزئيا لكل منها وبمجموع قدره (25) من اصل (50) اي بنسبة (50%) ، وبلغت النسبة المئوية لمدى المطابقة (50%) وبحجم فجوة مقدارها (50%)عن الواقع المأمول القيام به من قبل ادارة الموارد البشرية للتحول الرقمي. وهو مؤشر على ان قيادة المنظمة المبحوثة تفتقر الى القدرة الوافية في قيادة عملية التحول الرقمي في ادارة الموارد البشرية

جدول (3) قائمة (Chechlist) وتحليل الفجوة لمدى تبني الادارة لعملية التحول الرقمي

ت	فقرات الفحص وتحليل الفجوة	مطبق كليا	مطبق جزئيا	غير مطبق
1	لدى ادارة المنظمة القدرة على ايصال رؤيتها ورسالتها المتعلقة بالتحول الرقمي الى كافة العاملين فيها		√	
2	تقوم الادارة على تحفيز العاملين لتحقيق رؤية برنامج التحول الرقمي		√	
3	تعمل الادارة على تطوير قادة التحول الرقمي بما يحقق التكامل في هذا البرنامج لكافة الفروع والاقسام		√	
4	تشارك الادارة كافة العاملين في صنع القرارات المتعلقة بالتحول الرقمي		√	
5	تعمل الادارة على تمكين العاملين لتقديم الاداء الافضل في برنامج التحول الرقمي		√	
	الوزن	10	5	0
	التكرارات	0	5	0
	النتيجة	0	25	0
	المعدل العام	5		
	النسبة المئوية لمدى المطابقة	0.50		

	حجم الفجوة	**0.50**		

المصدر: الجدول من اعداد الباحثين

4- التغيير التنظيمي المطلوب نحو التحول الرقمي:

: يظهر الجدول (4) الخاص بقائمة الفحص لمدى تبني التغيير التنظيمي المطلوب نحو التحول الرقمي ان الفقرة (2) حصلت على اعلى وزن البالغ (10) مطبق كليا ومن اصل (50) درجة اي بنسبة (20%)، في حين حصلت بقية الفقرات على (20) مطبق جزئيا من اصل (50) اي بنسبة (40%) ، وبلغت النسبة المئوية لمدى المطابقة (60%) وبحجم فجوة مقدارها (40%)عن الواقع المأمول القيام به من قبل ادارة الموارد البشرية للتحول الرقمي. وهذه الفجوة ايضا مؤشر على ضعف المهارات والقدرات اللازمة لتبني التغييرات التي تتطلبها عملية التحول الرقمي

جدول (4) قائمة (Chechlist) وتحليل الفجوة لمدى اعتماد التغيير التنظيمي المطلوب نحو التحول الرقمي

ت	فقرات الفحص وتحليل الفجوة	مطبق كليا	مطبق جزئيا	غير مطبق
1	تعمل الادارة على ادخال تغييرات على الاقسام في المؤسسة وفقا لخطط (لمتطلبات) التحول الرقمي		√	
2	يجري مراجعة الصلاحيات والمسؤوليات لمدراء الاقسام والموظفين من اجل التكيف مع برنامج التحول الرقمي	√		
3	تعمل الادارة على تهيئة البيئة التنظيمية للتغيرات التقنية والتنظيمية		√	
4	يتم تشكيل فرق عمل تعني بادارة عملية التحول الرقمي		√	
5	تعمل الادارة على نشر ثقافة التطوير والتحديث وتوعية العاملين بفوائد التحول الرقمي		√	
	الوزن	**10**	**5**	**0**
	التكرارات	**1**	**4**	**0**
	النتيجة	**10**	**20**	**0**
	المعدل العام	**6**		
	النسبة المئوية لمدى المطابقة	**0.60**		
	حجم الفجوة	**0.40**		

المصدر: الجدول من اعداد الباحثين

5- بعد استعراض نتائج تحليل قائمة الفحص للابعاد الاربعة للتحول الرقمي لادارة الموارد البشرية كل على حدة يبين الجدول (5) نتائج النسبة المئوية وحجم الفجوة، لمدى تبني ادارة الموارد البشرية في المنظمة المبحوثة لعملية التحول الرقمي وبالترتيب ومنه يتضح الاتي:

أ- توفر البنية التحتية بنسبة مطابقة (0.70) وحجم الفجوة (0.30).

ب- التخطيط للتحول الرقمي، والقدرة على اجراء التغيير التنظيمي لعملية التحول الرقمي بنسبة مطابقة (0.60) وحجم فجوة (0.40) لكل منهما.

ت- القيادة التحويلة لعملية التحول الرقمي بنسبة مطابقة (0.50) وحجم فجوة (0.50)

جدول (5) نسبة المطابقة وحجم الفجوة والفجوة الكلية لمدى توفر ابعاد التحول الرقمي لادارة الموارد البشرية

ت	البعد	نسبة المطابقة	حجم الفجوة	الترتيب
1	التخطيط لعملية التحول الرقمي	**0.60**	**0.40**	**الثاني**
2	مدى توفر البنية التحتية لعملية التحول الرقمي	**0.70**	**0.30**	**الاول**
3	مدى تبني القيادة لعملية التحول الرقمي	**0.50**	**0.50**	**الثالث**
4	مدى القدرة على اجراء التغيير التنظيمي لعملية التحول الرقمي	**0.60**	**0.40**	**الثاني**
5	الفجوة الكلية	**0.60**	**0.40**	

المصدر: الجدول من اعداد الباحثين

ث- بلغ حجم الفجوة الكلية بمقدار (0.40) وهي تعبر حجم فجوة كبيرة الى حد ما بين الواقع الحالي والمامول ان تكون علية عملية التحول الرقمي وبالتالي يظهر تحليل الفجوة وجود درجة اعلى قليلا من المتوسط في مستوى التحول الرقمي في الدائرة المبحوثة، وعليه لا يمكن القول بصحة فرضية البحث التي تنص على (تتبنى المنظمة المبحوثة عملية التحول الرقمي لادارة الموارد البشرية بدلالة "التخطيط الاستراتيجي، والبنية التحتية، والقيادة التحويلية، والتغيير التنظيمي)، وتتفق هذه النتيجة الى حد ما مع دراسة (العطيات والشبلي، 2024) التي اشارت الى وجود درجة متوسطة في مستوى التحول الرقمي في دائرة ضريبة الدخل والمبيعات في الاردن، وتتماشى نتيجة هذا البحث مع دراسة (مهدي' 2022) التي اشارت الى ان مسؤولي المنظمة المبحوثة ليس على دراية كافية فيما يتعلق بعملية التحول الرقمي، وتتفق كذلك مع دراسة (Fenech et al.,2019) التي اشارت الى ان هناك تركيز اقل على دور ادارة الموارد البشرية في المساهمة في عملية التحول الرقمي. وهذا يتطلب معرفة التحديات التي تواجه عملية التحول الرقمي ومن ثم اتخاذ اجراءات واسعة وفاعلة لتقليصها بهدف الاسراع بعملية التحول الرقمي لادارة ادارة الموارد البشرية وهو ما سيتم تناوله في الفقرة الاتية:

ثانيا: التحديات التي تواجه عملية التحول الرقمي:

بهدف معرفة التحديات التي تواجه عملية التحول الرقمي لادارة الموارد البشرية تم اجراء استطلاع لاراء مسؤولي الوحدات التنظيمية المنضوية تحت ادارة الموارد البشرية في المنظمة المبحوثة والت تتكون من وحدات (الملاك، ذاتية الموظفين، التدريب، الملفات العامة، الصادرة والواردة، القلم السري، الارشفة الالكترونية، ووحدة الدفاع المدني) وكانت الاجابات كما مبين في الجدول (6) وتشير معطياته الى الاتي:

جدول (6) التكرارات والنسبة المئوية لاجابات المبحوثين عن تحديات التحول الرقمي

ت	التحديات	اتفق تماما		اتفق الى حد ما		لا اتفق ابدا	
		ت	%	ت	%	ت	%
1	ضعف البنية التحتية الازمة لعملية التحول الرقمي	**4**	**50**	**2**	**25**	**2**	**25**
2	الافتقار إلى قواعد البيانات الدقيقة والمتكاملة المطلوبة لعملية التحول الرقمي في ادارة الموارد البشرية	**5**	**62.5**	**2**	**25**	**1**	**12.5**

3	ضعف برامج الحماية المستخدمة (الامن السبراني) للبيانات والمعلومات المتعلقة بادارة الموارد البشرية	3	37.5	3	37.5	2	25
4	النظرة الضيقة من قبل بعض الموظفين والمسؤولين بعدم جدوى التحول الرقمي في إدارة الموارد البشرية	2	25	3	37.5	3	37.5
5	صعوبة تعريب الأنظمة والبرامج التي يتطلبها التحول الرقمي .	1	12.5	5	62.5	2	25
6	ضعف اللوائح والتشريعات المنظمة لعملية التحول الرقمي لإدارة الموارد البشرية.	3	37.5	3	37.5	2	25
7	لا تتوافق الهياكل التنظيمية الحالية مع تطبيقات التحول الرقمي لإدارة الموارد البشرية	3	37.5	4	50	1	12.5
8	المركزية الشديدة لدى مديري إدارة الموارد البشرية.	3	37.5	3	37.5	2	25
9	غياب الثقافة التنظيمية حول تطبيق عملية التحول الرقمي لإدارة الموارد البشرية.	3	37.5	3	37.5	2	25
	متوسط الاجابة		37.5		38.9		23.6

المصدر: الجدول من اعداد الباحثين

1- من ابرز التحديات التي تواجه عملية التحول الرقمي هي (الافتقار إلى قواعد البيانات الدقيقة والمتكاملة المطلوبة لعملية التحول الرقمي في ادارة الموارد البشرية) باتفاق تام لـ (62.5%) و (25%) اتفق الى حد ما والنسبة المتبقية لا اتفق وهي (12.5%).

2- تليها التحدي المتمثل في (ضعف البنية التحتية اللازمة لعملية التحول الرقمي) بنسبة اتفق تماما (50%) اي نصف عدد المبحوثين يعتبرون البنية التحتية تعد من التحديات الكبيرة التي تواجه عملية التحول الرقمي، ونصف الثاني من الاجابة موزع مناصفة بين اتفق الى احد ما ولا اتفق.

3- وحصلت التحديات والمبينة في الفقرات (3, 6, 8, 9) على اجابة اتفق تماما بنسبة (37.5%) ونفسها لاجابة اتفق الى حد ما.

4- وحصلت الفقرة (5) اقل اجابة باتفق تماما (12.5%) واعلى اجابة باتفق الى حد ما (62.5%) ومفادها (صعوبة تعريب الأنظمة والبرامج التي يتطلبها التحول الرقمي) .

ومما تقدم يتبين ان هناك جملة من التحديات التي قد تعيق عملية التحول الرقمي في المنظمة المبحوثة

الاستنتاجات والتوصيات:

اولا: الاستنتاجات:

على ضوء تحليل النتائج التي توصل اليها البحث فقد انصبت الاستنتاجات على مايلي:

1- لا يوجد استعداد وافي لتبني عملية التحول الرقمي في ادارة الموارد البشرية في المنظمة المبحوثة بدليل وجود فجوة واسعة بين ما يتطلب القيام به وبين الواقع القائم حاليا في المجالات الاتية:

أ- لا توجد جدية وافية من قبل القيادة الادارية في المنظمة المبحوثة بشان ادارة عملية التحول الرقمي وهذا ربما انعكس على ضعف الابعاد الاخرى المطلوب توفرها لعملية التحول الرقمي.

ب- الافتقار الى الخطط الاستراتيجية التي تتطلبها عملية التحول الرقمي.

ت- الافتقار الى البنية التحتية المطلوب تهيئتها لعملية التحول الرقمي.

ث- ضعف الاستعداد لادارة التغيرات التنظيمية التي تتطلبها عملية التحول الرقمي.

2- هناك جملة من التحديات التي تواجه ادارة الموارد البشرية في المنظمة المبحوثة لتبني عملية التحول الرقمي والاستعداد لذلك ومنها الافتقار إلى قواعد البيانات الدقيقة والمتكاملة المطلوبة لعملية التحول الرقمي في ادارة الموارد البشرية ، والافتقار الى البنية التحتية، عدم تتوافق الهياكل التنظيمية الحالية مع تطبيقات التحول الرقمي لإدارة الموارد البشرية، والمركزية الشديدة لدى مديري إدارة الموارد البشرية التي تنعكس بصورة غير ايجابية على عملية التحول الرقمي فضلا عن غياب الثقافة التنظيمية حول تطبيق عملية التحول الرقمي لإدارة الموارد البشرية.

ثانياً: المقترحات

بناء على الاستنتاجات التي توصل لها البحث فان الباحثين يقدمون المقترحات ادناه بهدف تطوير علمية التحول الرقمي والتي يتطلب من ادارة الموارد البشرية القيام بها:

1- العمل على تطوير المعرفة والمهارات والقدرات المطلوب توفرها لدى القيادات المسؤولة عن عملية التحول الرقمي ليس في المنظمة المبحوثة فحسب بل وفي كافة المنظمات المحلية، وقناع الادارات العليا بقبول التغيير واعتماد تقنيات العمل الحديثة.

2- الاهتمام بالخطط والبرامج التي من شانها ان تضمن توفير متطلبات التحول الرقمي الاخرى بما فيها توفير البنية التحتية اللازمة لذلك.

3- تقديم الدعم والمساعدة للعاملين وتحفيزهم للتكيف مع عملية التحول الرقمي ونشر ثقافة التحول الرقمي من خلال برامج التدريب والندوات.

4- التحري المتواصل عن العقبات التي تواجه عملية التحول الرقمي ووضع الحلول المطلوبة لها من خلال تشكيل وحدة تنظيمية مهمتها الاشراف والمتابعة المستمرة لتطور التكنولوجيا الرقمية الجديدة.

5- ضرورة وضع اليات شاملة للإسراع بعملية التحول الرقمي ليس في هذه المنظمة فحسب وانما على مستوى كافة المنظمات وفي مختلف القطاعات.

المصادر:

1- احمد، عماد ناجي (يدون سنة)، منهجية علمية للتحول الرقمي في العراق، وزارة التخطيط، دائرة البرامج الاستشارية الحكومية.

ثانيا: المصادر الاجنبية:

2- الجمال، احمد قاسم؛ الحمد، بسام محمد؛ عبيدات، تركي ابراهيم؛ مرجين، حسين سالم؛ و سرحان ناصر بن محمد (2022)، "التحول الرقمي في مؤسسات التعليم العالي العربية: الواقع والتحديات والمقاربات المستقبلية"، دار الكتب الوطنية، بنغازي، ليبيا، متوفر على: https://fasrc.org/wp-content/uploads/2024/07/

3- دواي، جاسم مشتت،(2010)، "استخدام قائمة الفحص لتحديد حجم الفجوة في الخدمات الصحية"، مجلة كلية بغداد للعلوم الاقتصادية الجامعة، العدد(32)، العراق.

4- عبد الكريم ومصطفى (2023)، " دراسة تحليلية لمتطلبات التحول الرقمي في الجامعة الجزائرية ما بعد جائحة كوفيد -19 في ظل ابعاد التحول الرقمي" ورقة بحثية مقدمة الى الملتقى الدولي الاول بعنوان: التمحور حول الاقتصاد الرقمي في الجزائر والعالم بعد جائحة كورونا، متوفر على رسيرج كيت.

5- العطيات، يزن وائل والشبلي، هيثم حمود (2024)، " "اثر التحول الرقمي على وظائف ادارة الموارد البشرية: دراسة تطبيقية على دائرة ضريبة الدخل والمبيعات الاردنية"، المجلة الدولية للعلوم المالية والادارية والاقتصادية، مجلد:3، العدد:3، ص: 65-122
6- عوض الله، ولاء فوزي عبدالسميع (2024)، " التحول الرقمي وتاثيره على ادارة الموارد البشرية الخضراء: دراسة ميدانية على شركات انتاج البترول في مدينة القاهرة الكبرى"،المجلة الاكاديمية للعلوم الاجتماعية، المجلد:2، العدد:2، ص: 49-104
7- محمد، غادة على (2019)، "التحول الرقمي في السياحة المصرية (المفهوم-التحديات–المتطلبات"، مجلة الدولية للتراث والسياحة والضيافة، مجلد:13، العدد: 2، ص: 491-515. https://dx.doi.org/10.21608/jihtha.2019.77566
8- مهدي، عمر(2022)، "دور التحول الرقمي في تحسين ممارسات ادارة الموارد البشرية"، مجلة التنظيم والعمل، مجلد:11، العدد:1، ص:154-167
9- يونس، قرواط (2022)، "مؤسسات التعليم العالي في ظل التحول الرقمي وتحدياته: دراسة تحليلية في جامعة السيلة"، مجلة الدراسات الاقتصادية المعاصرة، مجلد:7، العدد: 2، ص: 323-336
10- Abdeldayem, M. M., & Aldulaimi, S. H. (2020). "Trends and opportunities of artificial intelligence in human resource management: Aspirations for public sector in Bahrain", International journal of scientific and technology research, Vol.9, No.1,p.3867-3871
11-Alkhlout, O.(2024). "Digital transformation and investigation of digital HRM application in business", Socrates journal of interdisciplinary Social Studies,Vol.10,No. 37, p.141-156. https://doi.org/10.5281/zenodo.10520206
12- Barisic, A.F., Barisic, J. R., & Miloloz, i., (2021), "Digital transformation: Challenges for human resource management", Enternova - enterprise research Innovation, Vol.7, No. 1, p.357-366. DOI: 10.54820/GTFN9743
12-Bir Kaur, S., Singh, E. G., & Kumar, R. (2023). "Digital human resource management–paving the way for success", International Research Journal of Modernization in Engineering Technology and Science, Vol. 5, No. 6, p. 3719-3727. DOI: https://www.doi.org/10.56726/IRJMETS42517.
13-Fenech, R., Baguant, P., & Ivanov, D. (2019), "The changing role of human resource management in an era of digital transformation", International Journal of Entrepreneurship, Vol.22, No.2, p.166-175
14-Gao, H. (2024). "The Reform of Human resource management in Enterprise Digital Transformation", In SHS Web of Conferences (Vol. 181, p. 1-5), DOI https://doi.org/10.1051/shsconf/202418104026.
15- Hidayat, M., & Basuil, D. A. (2024), " Strategic Human Resource Planning in the Era of Digital Transformation", Management Studies and Business Journal (PRODUCTIVITY), Vol.1, No.1, p. 130-137.
16-Zhang, J., & Chen, Z. (2024), " Exploring human resource management digital transformation in the digital age", Journal of the Knowledge Economy, Vol.15, No.1, P. 1482-1498.

تأثير الذكاء الاصطناعي التسويقي على ادارة علاقة العملاء بالتطبيق على عملاء متاجر التجزئة الالكترونية: العراق

حيدر علي كاظم الفتلاوي[1]
وسن خيفه عبد الرضا الساعدي[2]

الملخص

هدف البحث إلى قياس تأثير الذكاء الاصطناعي التسويقي بأبعاده المجتمعة (الوكلاء الاذكياء، المساعدات البصرية، تحليل البيانات الضخمة) في تحسين إدارة علاقات العملاء لدى متاجر التجزئة الالكترونية العراقية. تم استخدام المنهج الوصفي التحليلي، البحث كمي بالاعتماد على (البيانات الأولية) من خلال استبانة الكترونية لجمع البيانات المتكونة من (20) فقرة لعينة عشوائية (بسيطة)، المستجيبين 165 عميل لدى منصة اورزدي، تم تحليلها واختبار الفرضيات باستخدام برنامج SPSS V.23. توصلت الدراسة إلى عدد من النتائج اهمهما وجود تأثير معنوي ايجابي للذكاء الاصطناعي التسويقي بأبعاده مجتمعه في تحسين ادارة علاقة العملاء عند مستوى دلالة 0.01، هنالك تأثير معنوي جوهري ايجابي (للمساعدات البصرية، تحليل البيانات الضخمة) على التركيز على العميل والتوجه المعرفي نحو العميل، هنالك تأثير معنوي جوهري ايجابي لبعد (تحليل البيانات الضخمة) على التوجه نحو قيمة العميل. وفي ضوء هذه النتائج فقد أوصى الباحثان ضرورة الاستفادة من برنامج إدارة علاقة العملاء (HubSpot) المدعوم بالذكاء الاصطناعي وما يحتويه من روبوتات الدردشة والإجابة عن أسئلة واستفسارات العملاء المختلفة، برنامج (Pipedrive) له القدرة على جمع البيانات عن العملاء وكذلك التنبؤ بسلوك العميل وصور جذابه للمنتجات، الاستفادة من شركة (astera) للتنقيب عن بيانات المستهلكين وتحليلها.

الكلمات المفتاحية: الذكاء الاصطناعي التسويقي ; ادارة علاقة العملاء ; متاجر التجزئة الالكترونية ; العراق

[1] باحث دراسات عليا (دكتوراه)، كلية الأعمال، قسم المالية والمصرفية الاسلامية، جامعة كارابوك، البريد الإلكتروني: haydeer1987@gmail.com
[2] باحثة دراسات عليا (دكتوراه)، كلية الأعمال، قسم المالية والمصرفية الاسلامية، جامعة كارابوك، البريد الإلكتروني: wasnkhifa70@gmail.com

The impact of marketing Artificial Intelligence on Customer Relationship Management by applying it to Customers of Electronic Retail Stores: Iraq

Hayder Ali Kadhim Alfatlawi[1]

Wasan Khifah Abdulridha Alsaedi[2]

Abstract

The aim of the research was to measure the impact of marketing artificial intelligence with its combined dimensions (smart agents, visual aids, big data analysis) on improving customer relationship management in Iraqi e-retail stores. The descriptive analytical approach was used, and the research was quantitative based on (primary data) through an electronic questionnaire to collect data consisting of (20) items for a (simple) random sample, with 165 customers of the Orzdi platform responding. The data were analyzed and hypotheses were tested using SPSS V.23. The study reached a number of results, the most important of which is the presence of a positive significant impact of marketing artificial intelligence with its combined dimensions on improving customer relationship management at a significance level of 0.01, There is a significant positive significant impact (of visual aids, big data analysis) on customer focus and cognitive orientation towards the customer, There is a significant positive significant impact of the dimension (big data analysis) on customer value orientation. In light of these results, the researchers recommended the necessity of utilizing the customer relationship management program (HubSpot), which is supported by artificial intelligence and includes chatbots that answer various customer questions and inquiries, The program (Pipedrive) has the ability to collect data about customers, as well as predict customer behavior and attractive product images, The researchers also recommended utilizing the company (astera) to mine and analyze consumer data.

Keywords: Marketing Artificial Intelligence; Customer Relationship Management; Electronic Retail stores; Iraq

[1]Postgraduate Researcher (PhD), Faculty of Business, Department of Islamic Finance and Banking, University of Karabuk (UNIKA). Emal: haydeer1987@gmail.com

[2] Postgraduate Researcher (PhD), Faculty of Business, Department of Islamic Finance and Banking, University of Karabuk (UNIKA). Emal: wasnkhifa70@gmail.com

المقدمة

تعد العلاقات المستقرة مع العملاء موردًا استراتيجيًا حيويًا للمؤسسات في السوق التي يهيمن عليها العملاء (Li, et al., 2020:75 ; Guerola-Navarro, et al., 2021:85). خاصة في مؤسسات التجارة الإلكترونية، وذلك بسبب تنوعها وقابليتها للاستبدال من المنتجات عبر الإنترنت، اما في حالة ولاء العملاء ومعدل الاحتفاظ بهم غير كاف، مما يؤدي إلى انخفاض اداء الادارة مع العملاء (Zhao, et al.,2021:184). يعد تعزيز علاقات العملاء وتحسين أداء إدارة علاقات العملاء من التدابير التي يجب اخذها بنظر الاعتبار لتحقيق ميزة تنافسية لمؤسسات التجارة الالكترونية (Yau, et al.,2021: 8562). نظرًا لأهمية AIM فقد أصبحت أداة أساسية (Kumar, et al.,2019:141). أذن (AI) هو عالم رقمي جديد مميز يستخدم على نطاق واسع في إدارة علاقات العملاء لتوفير مزايا تنافسية (Saura, et al., 2021:166). تستخدم الشركات الذكاء الاصطناعي التقنيات لإدارة عمليات تسويق مختلف الأنشطة لاكتساب علاقات قوية مع العملاء والاحتفاظ بها وإدارتها (Johnson, et al., 2022: 179). ويمكن للذكاء الاصطناعي أيضًا ان يقلل من التكاليف ويحسن من توافق العملاء والمنتجات المقدمة لهم (Olan, et al.,2022:607). وقد أشار بعض الباحثين إلى أن استخدام الذكاء الاصطناعي يوفر للعملاء معلومات غنية وموثوقة، وأساليب دقيقة لحل المشكلات، وبالتالي تحسين رضا العملاء(Nazir, et al.,2023:72; Rahman, et al.,2023:156) . بينما يرى آخرون أن استخدام الذكاء الاصطناعي يقلل من استقلالية العملاء وبذلك يشعرون بأن التفاعلات غير صادقة، مما يقلل من التفضيل ونية الشراء (Jan, et al.,2022:242). يمكن تحسين رضا العملاء وولائهم والاحتفاظ بهم من خلال الاحتفاظ بالمفتاح العملاء وتعزيز قيمة العملاء واستكشاف العملاء المحتملين (et.al.,2021:312 Demlehner,). بالإضافة الى ذلك، الذكاء الاصطناعي يمكن أن يساعد مؤسسات التجارة الإلكترونية على التعلم والحكم واتخاذ القرارات (Li, F., & Xu, 2022:52). حيث تمثلت مشكلة البحث كون التجارة الإلكترونية (التسويق الالكتروني) تمثل حافزا ضروريا وعمودا هاما من أعمدة الاقتصاد التي تستند عليها الدول المتحضرة اضافة الى مساهمتها في توفير اسواق جديدة للعملاء مغايرة لأسلوب التجارة التقليدي لكن العراق ما يزال بعيد عن الاستخدام الصحيح لهذه التقنية (Al-Taie, & Kadhim, 2013:4). لكون اعتماد اقتصاده على عائدات النفط (Hoshi, 2016:32). أصبح مفهوم حماية العميل الإلكتروني أكثر ضرورة، وحظي باهتمام كبير، وذلك بسبب العملاء هم الطرف الضعيف في معاملات التجارة الالكترونية وفي كثير من الأحيان تم خداعه في العراق (Ibraheem Hammood, 2018:32). وبسبب انعدام الثقة وقضايا الأمن جعل المستخدمين عبر الإنترنت يتجنبون المشاركة في الشراء عبر الإنترنت Zaidan, & Raju, 2021:55). وان أحد أكبر مخاوف العملاء اليوم هو خطر الاحتيال عند التسوق عبر الإنترنت، إذ

يمكن بسهولة سرقة معلومات بطاقة العملاء والمعلومات (Jaffar,et al., 2016:531). لهذا لا يزال معظم الأفراد يفضلون زيارة المتاجر الفعلية قبل إجراء عملية شراء عبر الإنترنت (Abdullah Salman & Mahdi Sahi, 2017:833). حتى الآن لم يواجه المؤلفون العديد من الدراسات التي تحقق في تصورات ومعرفة وقيمة العملاء العراقيين ومدى استعدادهم للقيام بالمعاملات عبر التجارة الإلكترونية (Al-Najjar & Jawad, 2016:153). لذا اصبح التحدي الحقيقي للمنظمات هو التواصل الدائم مع العملاء والتركيز على العميل التوجه المعرفي نحو العميل التوجه نحو قيمة العميل ، ومع ظهور تطبيقات الذكاء الاصطناعي والتي باتت جزءا اساسيا في العديد من المجالات بمقابل ضعف التجارة الإلكترونية اصبحت لزاما على المنظمات التي تسعى الى التنافس، ان تفهم افضل تطبيقات الذكاء الاصطناعي وتجربتها وتوظيفها في اعمالها وعليه يمكن صياغة مشكلة الدراسة بالسؤال الرئيسي التالي: **ما اثر الذكاء الاصطناعي التسويقي في تحسين ادارة علاقة عملاء متاجر التجزئة الالكترونية في العراق؟**

وتمثلت اهداف البحث تحديد طبيعة العلاقة بين الذكاء الاصطناعي التسويقي وإدارة علاقات العملاء، قياس تأثير الذكاء الاصطناعي التسويقي على إدارة علاقات العملاء CRM في متاجر التجزئة الالكترونية العراقية ويمثل الهدف الرئيسي للبحث وستتم الاجابة من خلال اراء المستجيبين، حيث تتبلور من اهداف البحث اسئلة البحث:

Q1. ما هي طبيعة العلاقة بين الذكاء الاصطناعي التسويقي وإدارة علاقات العملاء؟

Q2. ما تأثير الذكاء الاصطناعي التسويقي في تحسين ادارة علاقة العملاء CRM لدى متاجر التجزئة الالكترونية العراقية؟

تم تنظيم ما تبقى من هذه الورقة على النحو التالي في القسم الثاني مراجعة الآداب والإطار النظري، اما القسم الثالث تضمن المنهجية والبيانات وتحليل اراء المستجيبين القسم الرابع الاستنتاجات والتوصيات

وتمثلت الاهمية العلمية للدراسة مساعدة شركات التسويق الالكتروني في زيادة الفعالية والكفاءة التسويقية من خلال ادارة علاقة العملاء لكي تحقق الاهداف التسويقية بكلفه اقل من الاساليب التسويقية التقليدية مما يعمل على خفض النفقات التشغيلية وزيادة الارباح مما يمكنها من التفوق والمنافسة والبقاء في السوق، ولفت انتباه المسؤولين في الشركات محل الدراسة لكيفية زيادة وتحسين ادارة علاقة العملاء من خلال استخدام اساليب الذكاء الاصطناعي التسويقي وذلك ان ثبت وجود تأثير معنوي للذكاء الاصطناعي التسويقي على ادارة علاقة العملاء.

الدراسات السابقة

هدفت دراسة (Li,et al.,2023) الى بيان استخدام AI في تمكين قدرات ادارة علاقات العملاء (CRM)، وبالتالي تعزيز أداء إدارة علاقات العملاء (CRM) باستخدام نموذج بحث قائم على النظرية باستخدام البيانات التي تم جمعها من عينة من 193 مؤسسة للتجارة الإلكترونية في الصين. واظهرت النتائج التجريبية أن استخدام الذكاء الاصطناعي يؤثر بشكل إيجابي على أداء إدارة علاقات العملاء وعلى قدرات إدارة علاقات العملاء بشكل إيجابي ايضا، أدلة تجريبية قوية حول سبب نشر مؤسسات التجارة الإلكترونية لمبادرات الذكاء الاصطناعي لتحسين قدراتها في إدارة علاقات العملاء والأداء.

كما اشارت دراسة (Nwachukwu & Affen, 2023) باستخدام مراجعة منهجية للأدبيات في ممارسات تسويق الذكاء الاصطناعي وكيف يمكن أن تكون الطريق إلى الأمام لتحسين إدارة تجربة العملاء في نيجيريا. وتشير النتائج إلى أن تسويق الذكاء الاصطناعي لديه القدرة على إحداث ثورة في إدارة تجربة العملاء (العلاقات) CRMفي نيجيريا حيث بلغ تعداد السكان أكثر من 200 مليون نسمة واقتصاد رقمي سريع النمو؛ وأن هناك سوقًا ضخمًا للشركات التي يمكنها تقديم تجارب مخصصة وفعالة للعملاء. توصي الدراسة بضرورة زيادة الوعي في مجال التسويق في نيجيريا، والاستثمار بالبنية التحتية، والاستفادة من البيانات الموجودة، وتطوير الروبورت الخاص بالدردشة التي تعمل بواسطة الذكاء الاصطناعي، والتعاون مع بائعي الذكاء الاصطناعي، ومعالجة المخاوف الأخلاقية والخصوصية.

استخدمت دراسة (Bhagat, et al.,2023) نموذج يوضح دمج AI في تجارة التجزئة الالكترونية من قبل منظمات الأعمال لفهم احتياجات العملاء ومساعدتهم على قبول التكنولوجيا. توصلت هذه الدراسة الى ان الذكاء الاصطناعي يؤثر بشكل إيجابي على سلوك الشراء لدى المستهلكين. وتظهر من خلال نموذج أيضًا أن تكامل الذكاء الاصطناعي يعزز نية الشراء لدى المستهلكين.

بينت دراسة (Krishna,et al.,2022) تأثير الذكاء الاصطناعي على إدارة علاقات العملاء (CRM) من خلال تقليل مقدار العمل الروتيني الممل الذي يجب على الأشخاص القيام به واتاحه الوقت للموظفين للتركيز على الأشياء الأكثر أهمية وتطلبًا، تبسيط وأتمتة مجموعة متنوعة من المسؤوليات كثيفة العمالة، بما في ذلك المتابعة مع العملاء، وإرسال رسائل الشكر، وجدولة المواعيد، وإدارة التقويمات، اي عندما يرتبط الذكاء الاصطناعي (AI) بأنظمة إدارة علاقات العملاء النموذجية (CRM) فمن المتوقع أن يزيد

الذكاء الاصطناعي من إنشاء العملاء المحتملين ووضوح الرؤية وتحسين تجربة العملاء والإجراءات وإنتاجية الفريق، و لديه القدرة على زيادة المبيعات والحفاظ على رضا العملاء الحاليين.

كما اكد كل من (De Bellis & Johar, 2020) ان التقنية الخاصة بالذكاء الاصطناعي الحديث اسهمت بتطوير انظمة التسويق المستقلة فيما اذا تم الاعتماد عليها في توجيه العميل واتخاذ القرار بدلا عنه وبذلك تقوم المنظمة بتحليل سلوك العميل و التنبؤ به وتوجههم المستقبلي وبدوره يجعل اعتماد العميل بصوره كبيره على هذه الانظمة لإكمال التسويق في العديد من الاختيارات التسويقية.

واضافت دراسة (Nazim Sha& Rajeswari, 2019) بخصوص انظمه الذكاء الاصطناعي يمكن لرجال الاعمال والتسويق من ان تتبع حواس العميل عن طريق اتباع سلوك العميل عبر الانترنيت من خلال تصفح العميل لمواقع السوشيال ميديا وتجواله في نقاط البيع الإلكترونية ولهذا تستجيب المنظمة للعميل بصورة أفضل مما يؤدي الى زيادة ارتباط العملاء بالعلامة التجارية للمنظمة.

تناول (Wirth, 2018) الى ان الذكاء الاصطناعي هو تقنيه متطورة واسعه الانتشار تستخدمها المنظمات لجمع وتحليل البيانات الفورية عن العملاء اول بأول حيث يتيح الذكاء الاصطناعي للمنظمات امكانية تتبع سلوك العميل والتنبؤ به مما يساعد على تلبية رغباته والاحتفاظ به وتحقيق رضاه بشكل ابتكاري مختلف عن المنافسين مما يساعد المنظمة على اكتساب ميزة تنافسية مستدامة ومتطورة.

وبعد الاطلاع وتحليل الدراسات السابقة تبين ان الذكاء الاصطناعي التسويقي يساعد في زيادة رضا وولاء العملاء من خلال التنبؤ بسلوكياتهم واحتياجاتهم المستقبلية ومساعدته في اتخاذ قراراته الشرائية، الذكاء الاصطناعي التسويقي يساعد في جمع وتحليل وهيكلة البيانات الضخمة مما يساعد في اداء حاجات العملاء بصوره أفضل. وبهذا تبين للباحثين وجود إضافة علمية تمثلت بندرة الدراسات السابقة التي تناولت العلاقة بين المتغيرات (الذكاء الاصطناعي التسويقي وإدارة علاقات العملاء في البيئة العراقية وتعتبر بمثابة فجوة مكانية).

الإطار النظري

مفهوم الذكاء الاصطناعي (AI): عرف الذكاء الاصطناعي من قبل العديد من الباحثين والكتاب على النحو التالي، حيث عرفه (Patterson, 1990:212) بانه احد فروع علم الحاسبات الذي يهتم بدراسة وتكوين منظومات حاسوبية حيث تظهر بعض صيغ الذكاء مثل (حل المشكلات ، الفهم، والادراك) والتي تحتاج الى ذكاء متى نفذت من قبل الانسان. كما عرفه (O'Brien,et al.,2010:387) بانه علم مبني على الكثير من علوم المعرفة ومجال الثقافة كعلم الحاسبات والفلسفة والمنطق والهندسة والرياضيات والتي تعمل على تطوير الوظيفة الالية للحاسبات لتعامل مع الذكاء البشري. وقد عرفه (Kok, et al.,2009:276) بانه احد العلوم الحديثة الذي يهدف إلى تقليد السلوك البشري الذكي. وايضا عرفه (Kaplan & Haenlein, 2019:18) بانه قدرة انظمة الحاسب على تفسير البيانات والتعليم منها و استخدام هذا التعلم للوصول لأهداف ومهام محددة عن طريق التكيف المرن. بانه محاكاة للذكاء البشري في اللات المبرمجة للتفكير والتعليم واتخاذ القرارات (Haugeland, 1989:5). ويرى الباحثان ان الذكاء الاصطناعي يمثل تطوير الات لأجل أداء المهام واتخاذ القرارات التي تتطلب ذكاء بشريا.

انواع الذكاء الاصطناعي(AI)

وتنقسم انظمة الذكاء الاصطناعي الى:

الذكاء الاصطناعي الضيق(ANI) Artificial Narrow Intelligence

هو نوع من الذكاء الاصطناعي يركز على مهمة واحدة ضيقة اي تمتلك نطاقًا ضيقًا من القدرات ويمثل AI الذي يعتبر الوحيد الموجود في الوقت الحالي، الذكاء الاصطناعي الضيق هو شيء يتفاعل معه معظمنا بشكل يومي، كالبحث في جوجل المساعد أو ترجمة Google أو Siri أو Cortana أو Alexa كلهم ذكاء آلي التي تستخدم معالجة اللغات الطبيعية (NLP)، يتم استخدام البرمجة اللغوية العصبية (NLP) في برامج الدردشة والتطبيقات الأخرى المشابهة وذلك من خلال فهم الكلام والنص في اللغة الطبيعية يتم برمجتهم للتفاعل مع الإنسان بطريقه شخصية، حيث نستخدم اليوم أنظمه الذكاء الاصطناعي في الطب لتشخيص السرطان والأمراض الأخرى ذات الدقة القصوى من خلال تكرار الإدراك والتفكير البشري(Burk & (Miner, 2020:12) . ويمثل الأنظمة ذات التصميم لأداء المهام بصورة محدودة أي دون ذكاء عام او فهم بشري ويكون عملها وفق نماذج مدربة مسبقا (Babu,et al.,2024:212). ويرى الباحثان:

ان الذكاء الاصطناعي الضيق مصمم على مهام محدودة وبرمجه مقيدة ولا يستطيع التكيف خارج ما تم برمجته عليه.

الذكاء الاصطناعي العام Artificial General Intelligence(AGI)

نوع من الذكاء الاصطناعي الذي هو على وشك أن يكون قادر مثل الإنسان ومع ذلك لا يزال الذكاء الاصطناعي العام مجالًا ناشئًا، وبما أن العقل البشري هو نموذج الخلق لا يبدو أن ذلك سيحدث قريباً نسبياً، لأن هناك نقصاً من المعرفة الشاملة لوظائف الدماغ البشري ومع ذلك، وكما أثبت التاريخ مرات عديدة، فإن البشر يميلون إلى ابتكار تقنيات يمكنها تحقيق ذلك تصبح خطرة على الوجود البشري (Fourtané, 2019:2-3). ويمثل ذكاء افتراضي شبيه بالذكاء البشري بما يتمتع من مميزات تمكنه من فهم المعرفة والتطبيق على نطاق أوسع (Goertzel, 2014:6). ويرى الباحثان ان الذكاء الاصطناعي العام يملك قدرات مشابهة لقدرات الانسان في التفكير وكيفية معالجة المشكلات ويسرع من عملية الاكتشافات العلمية.

الذكاء الاصطناعي الفائق Artificial Super Intelligence (ASI)

هو الطريق نحو المستقبل، ويتم تحقيقه عندما يكون الذكاء الاصطناعي أكثر قدرة من الإنسان. ويكون قادرًا على الأداء بشكل جيد للغاية في أشياء مثل الفنون واتخاذ القرار والعلاقات العاطفية هذه الأشياء هي اليوم جزء مما يميز الالة عن الانسان (Gill, 2016:138). ويمثل أيضا ذكاء يفوق الذكاء الذي يتمتع به الانسان في العديد من الجوانب وعليه يمكن تمثيله بانه الذكاء الاصطناعي الأكثر تطورا Narain,et al.,2019:703). ويرى الباحثان بان الذكاء الاصطناعي الفائق يتمتع بصفات خارقه والقدرة على انجاز المهام التي يتعذر الانسان عن تنفيذها.

الذكاء الاصطناعي التسويقي

هناك ندرة في الأدبيات التسويقية عن الذكاء الاصطناعي، مما يقود محاولتنا لتقديم إطار عمل يحدد مكان الذكاء الاصطناعي الآن وكيف من المتوقع أن يتطور على الرغم من أنه تم التحقيق في المفاهيم والمبادئ السابقة لمعالجة القضايا المتعلقة بالتسويق لفترة طويلة Wierenga & Van Bruggen, 2000:203). لم يظهر الاستخدام واسع النطاق للذكاء الاصطناعي ونشره في التسويق إلا مؤخرًا كما في دراسة (Wierenga, 2010:3). وبالرغم من تطبيق الذكاء الاصطناعي في غالبية الشركات في العالم اليوم، إلا أنه لا يزال هناك نقص في التنفيذ على المستوى العالي في العديد من الشركات، أبدى العديد من المسوقين

اهتمامًا باستخدام الذكاء الاصطناعي في المستقبل القريب (Bughin, et al.,2017:6). حيث يرغب المسوقون في الاستفادة من الذكاء الاصطناعي في مجالات مثل التجزئة والتحليلات وكلها مرتبطة باستراتيجية التسويق(Davenport, et al.,2020:28). يتم تمثيل الذكاء الاصطناعي من خلال نظام من الآلات الوكيلة الذكية التي تراقب البيئة وتحقق غرضها وإن تضمين الذكاء الاصطناعي مطلوب لتقييم سلوكيات العميل، والمشتريات، وعوامل أخرى مختلفة (Chatterjee, et al.,2019:147). لقد ظهر الذكاء الاصطناعي كعلاج سحري للشركات الصغيرة في فترة العولمة، حيث سمح لها بأن تصبح عالمية وتمارس الاعمال التجارية عبر الانترنيت، يتمتع الذكاء الاصطناعي (AI) بالإمكانات لمساعدة مديري التسويق في مجموعة متنوعة من المهام، من ضمنها جذب العملاء المحتملين وأبحاث السوق وإدارة وسائل التواصل الاجتماعي وتخصيص تجربة المستخدم (Basha, et al.,2021:19). ويرى الباحثان ان الذكاء الاصطناعي التسويقي له دور مهم في تحليل كميات كبيرة من البيانات وتفاعلات العملاء بالإضافة الى تطوير عملية اتخاذ القرارات.

أبعاد الذكاء الاصطناعي التسويقي

الوكلاء أذكياء

لقد كانت فكرة الوكلاء الأذكياء موجودة منذ الخمسين عام الماضية (Shoham, 1993:57). ان الوكيل الذكي يجب أن يراقب البيئة الخارجية ويتفاعل معها لتحديد ملفات تعريف المستخدم من أجل فهم معلوماته أو سلوكه وتفضيلاته (Pinar Saygin, et al. 2000:473). كدليل على ذكائه الحقيقي، هناك نوعان عامان من الوكلاء الأذكياء: وكلاء المستخدم هم وكلاء أذكياء يساعدون المستخدمين من خلال التفاعل معهم، ومعرفة تفضيلاتهم، والتصرف نيابة عنهم، على سبيل المثال، Aria، الذي طوره Lieberman,et al.,2001:59) هو وكيل مصمم لمساعدة مستخدمي الكمبيوتر من خلال البحث بشكل استباقي عن فرص لشرح الصورة واسترجاعها. وعلى النقيض من وكلاء المستخدم، فإن وكلاء الخدمة هم وكلاء أذكياء يتعاونون مع أجزاء مختلفة من نظام كمبيوتر معقد وأداء أكثر عمومية، تتضمن أمثلة هذه الفئة من الوكلاء فهرسة الويب والمعلومات وموازنة حمل شبكة الهاتف. هناك العديد من الفوائد المحتملة لاستخدام تقنيات الوكيل للأعمال التجارية. أولاً، تسمح الحوسبة المتبعة على الوكيل للمؤسسات بتقليل دعم المنتج التكاليف عن طريق أتمته عمليات خدمة العملاء (Raisinghani, 2001:93). ثانيًا، يساعد الوكلاء الأذكياء مستخدمي البرامج في كيفية التنسيق بين التطبيقات الصعبة والمعقدة في الشبكات غير المتجانسة (Asaad,et al.,2021:3). ثالثًا، يساعد استخدام الوكلاء الأذكياء المؤسسات عبر الإنترنت على استخدام

المعلومات الخاصة بعملائهم. وأخيرًا، فإن توظيف العناصر الذكية يجلب الابتكار إلى العديد من المجالات المتنوعة، مثل الرعاية الصحية وذكاء الأعمال، وتدريب المستخدمين بمساعدة الوكلاء (Norman and Jennings ,2002:204). ويرى الباحثان ان الوكلاء الاذكياء في الذكاء الاصطناعي التسويقي هي عملية أتمتة العمليات التسويقية والتنبؤ بما قد يطلبه المستهلك أي تمثل التعليم الالي المكننة بدون تدخل البشرية او تدخل بصورة صغيرة جدا.

المساعدات البصرية

أحدث الذكاء الاصطناعي ثورة فائقة في مجالات خدمة العملاء من خلال تقديم مساعدات أفضل وتحسين جودة الخدمات المقدمة لهم فالمساعدات البصرية والمحتوى المرئي المخصص من اقوى أدوات التسويق فتقنيات "الواقع الافتراضي والمعزز" ستغير شكل التسويق الإلكتروني مثلا شركة Facebook استثمرت بكل كبير في هذه التقنيات من خلال الاستحواذ على شركة (oculus) قبل سنوات وتم ربطها بمواقع التواصل الاجتماعي عبر مفهوم social VR، وأطلق مؤخرا مشروع Facebook spaces الذي سيغير شكل التسويق والتواصل الاجتماعي للابد (Barnes, 2016:14). كما قامت شركة googleباستخدام نظارات google التي تعتمد على تقنيات الواقع المعزز وأطلقت عدد من المشاريع لتعزيز العالم الافتراضي عبر مشروع (google cardboard)، حيث ساهمت المساعدات البصرية في نجاح الاستراتيجية للتسويق بشكل كبير من خلال اشراك العميل في تجربة افتراضية للمنتج، التواصل بشكل أفضل مع العملاء عن بعد، البحث المرئي، تسويق المحتوى المرئي، الرسم المعلوماتي Jakhar, et al.,2020:2762). ويرى الباحثان بان المساعدات البصرية في الذكاء الاصطناعي التسويقي من خلال انشاء صور جذابه للسلع لزيادة رغبة العملاء على الطلب عليها اضافة الى دورها المهم في الترويج الأمثل للعلامة التجارية للمنتجات المسوقة.

تحليلات البيانات الضخمة

تحليل البيانات الكبيرة في المؤسسات هو مصطلح تحليلات البيانات الضخمة المرتبطة بعلوم البيانات وذكاء الأعمال وتحليلات الأعمال. يتم تعريف العلم على أنه العديد من القواعد الأساسية التي تحفز على أخذ المعلومات والمعرفة من البيانات (Provost & Fawcett, 2013:53). يتم تعريف ذكاء الأعمال على أنه المنهجيات والأنظمة وتطبيقات وبيانات وإعدادها والقيام بالتحليل لمساعدة صناع القرار، وبعبارة أخرى، فإن أنظمة ذكاء الأعمال هي قرارات تعتمد على البيانات (Burstein & Holsapple, 2008:107). في حين

أن تحليلات الأعمال هي التقنيات والأنظمة والتطبيقات المستخدمة لتحليل بيانات الأعمال الهامة لدعمهم في فهم بيئة أعمالهم واتخاذ قرارات العمل في الوقت المناسب. تتمثل قوة تحليل الاعمال في تبسيط كميات هائلة من البيانات وتعزيز قيمتها، في حين يركز الذكاء بصوره أساسي على الرسوم البيانية والبيانات التاريخية وتقارير الجدول كوسيلة لتقديم إجابات على الاستعلامات دون تبسيط البيانات وتعزيز قيمتها. بدأ تحليل الاعمال في تحديد العنصر الرئيسي في أواخر عام 2000 بعد ذلك، ظهرت مصطلحات البيانات الضخمة وتحليلاتها (Vassakis, et al.,2018:7) . ويرى الباحثان ان تحليلات البيانات الضخمة في الذكاء الاصطناعي التسويقي لها دور مهم مقارنة بالبيانات الكبيرة للمستهلكين حيث يصبح لدينا تصور عن الخدمات المقدمة للمستهلكين والوقوف على نقاط القوة والضعف أي بمثابة التغذية الراجعة إضافة الى تقسيم العملاء بناء على طلباتهم وتفضيلاتهم للمنتجات.

ادارة علاقة العملاء CRM

كل منظمة تبنى على العلاقات سواء كانت المنظمة كبيرة او صغيرة صناعية كانت او خدمية فالعلاقات تقود الى نجاح او فشل المنظمات ومن يعملون فيها (Helgeson, 2017:10). كما أن العلاقات الإيجابية مع العملاء وأصحاب المصالح والعاملين هي الوحدة الأساسية لأي منظمة (Al-Fatlawi, 2022:51) . حيث تسعى المنظمات لتلبية طلبات وتوقعات العملاء من اجل تحقيق الأرباح والميزة التنافسية Acuff, (2011:17). وقد ركزت الكتابات الحديثة على إعطاء تعريفات أكثر اتساعا لإدارة علاقات العملاء حيث اختلف الكتاب حول وضع تعريف محدد فقد عرفها (Swift, 2001:12) على أنها قواعد لمعرفه سلوك العميل عن طريق اتصالات واسعه لتحسين الاداء لجذب العميل والاحتفاظ به وزيادة ولائه وربحيته. كما عرفها (Mendoza, et al.,2007:918) بانه استراتيجيه تحتوي على جوانب انسانيه وتكنولوجية تسير على خطاها المنظمة لأجل تحقيق قرارات معينه. اما (Lin, 2013:1584; Nayagam,2016:42) فقد عرفها بانها فن وعلم وجذب عملاء جديدين والحفاظ بالعملاء الموجودين لغرض تحقيق النمو لمعاملات العملاء المربحين.

ابعاد ادارة علاقة العملاء CRM

التركيز على العميل: من منظور المنضمات المعاصرة ترى أن العملاء هم الصديق الوحيد لها والذي يعتبر مركز النشاط المستهدف لتحقيق الانسجام بين الطرفين، ويمثل العميل صاحب الولاء العالي هو

أساس نجاح المنظمة لذا فان الهدف الأساسي لأي منظمة تحقيق علاقة قويه مع العملاء وبصفة خاصة العملاء الأكثر ربحية بالنسبة لها (Shabankareh & Sarhadi, 2023:3)).

التوجه المعرفي نحو العميل: اصبح هنالك اهتمام واضح من قبل شركات الاعمال بالتوجه باتجاه العميل والسعي لتحقيق حاجاته ورغباته لغرض الاحتفاظ به لأطول وقت ويتجلى هذا الاهتمام بكيفية ادارة التوجه نحو العميل بسبب نظرة منظمات الاعمال للعملاء على انها جزء من موجودات الشركة لذا يتوجب على المنظمة الاحتفاظ والاهتمام بهذا الموجود وترعاه وتنميه لذا ينبغي ان يتوفر توجه معرفي للمنظمة يمكنها من التعرف علية وكيفية استثماره عن طريق توفر مستويات عديدة من المعرفة والعمل على نشر معرفة العميل داخل المنظمة ، ويشير التوجه المعرفي للعميل الى معرفة العميل والمعرفة التي تحيط بالعملاء والمعرفة التي امتلكتها المنظمة من قبل العميل وان احد الاسباب الرئيسية لتطبيق ادارة علاقة العملاء هو تعب معرفة سلوك العميل لتحقيق رغباته وحاجاته لتحقيق افضل الخدمات للعملاء (Binsar Kristian & Panjaitan, (2014:144.

التوجه نحو قيمة العميل: في الآونة الاخيرة اصبحت قيمة العميل محل اهتمام الكتاب والباحثين لكونها عنصر مهم في الاستراتيجية التنافسية في المنظمات، وتعد قيمة العميل مركز اساسي في المنظمات (Alfatlawi & Alsaedi, 2023:143). لتحديد العميل المربح من عدمه لتجسيد علاقتها معهم فهي تقسم الفوائد الملموسة والغير ملموسة من انشطة ادارة علاقة العملاء التي تساعد في جدولة العلاقات مع العملاء بنجاح، ويمكن القول ان الهدف الذي تسعى اليه ادارة علاقة العملاء يمثل الوصول الى قيم كبيرة لقيمه عملاء المنظمة لتحديد العملاء المربحين عن غيرهم لتجسيد علاقتها معهم فهي تصنف الفوائد الملموسة والغير ملموسة من انشطة ادارة علاقة العملاء التي تساعد في ترتيب العلاقات مع العملاء بنجاح ويمكن ان تتحقق من خلال القيمة المضافة بواسطة المعلومات الناتجة بالمجتمعات الافتراضية وبرنامج الولاء ويمكن القول بان الهدف الذي تسعى الية ادارة علاقة العملاء يتمثل في الوصول الى قم كبير لقيمه العملاء المتعاملين مع المنظمة (Wang, et al.,2004:174). ويرى الباحثان فيما يخص ابعاد إدارة علاقة العملاء بان لها الدور في بناء علاقة متماسكة مع العملاء لأجل رضا العملاء حول المنتجات المقدمة وبالتالي تمكن الشركات من الاحتفاظ بعملائها لفترة طويلة

المنهجية

المنهج المستخدم: الوصفي التحليلي.

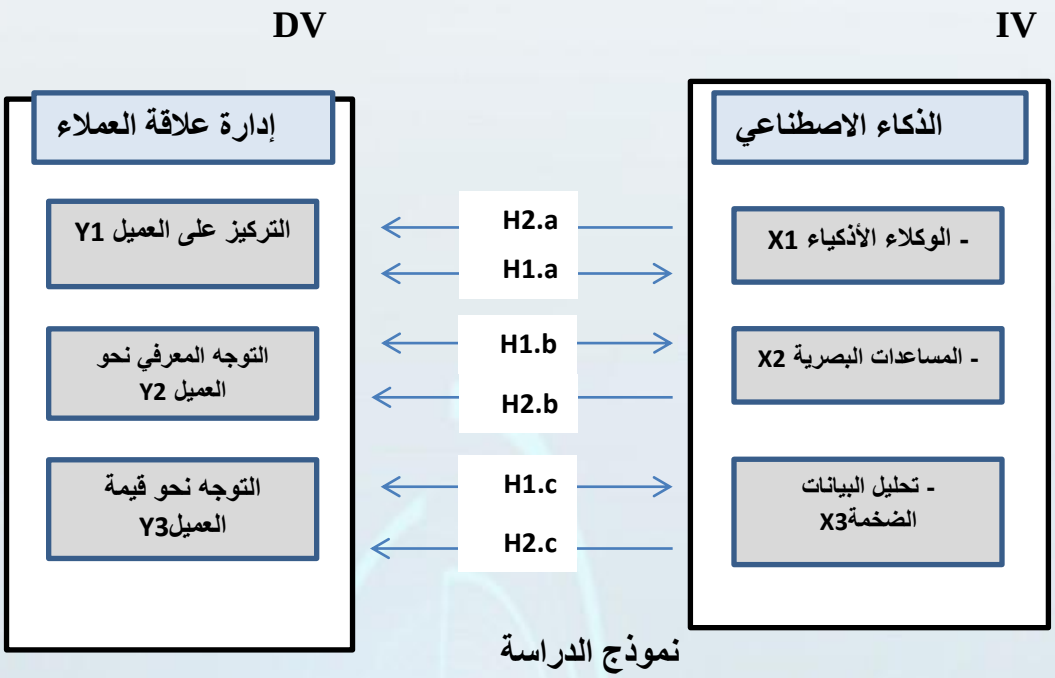
نوع البحث: تم اتباع اسلوب البحث الكمي لاستكشاف تأثير الذكاء الاصطناعي التسويقي على ادارة علاقة العملاء CRM بالتطبيق على عملاء متاجر التجزئة الالكترونية في العراق، تستخدم معظم الدراسات الأكاديمية الاستنتاجية النهج لتحقيق نتيجة قوية للفرضية التي تم فحصها (Trochim, 2001).

مجتمع الدراسة: لجمع البيانات فيما يخص منصات التجارة الإلكترونية في العراق تم اختيار عملاء منصة التجارة الإلكترونية العراقية اورزدي (مجتمع للدراسة) تأسست (Orisdi) 2019 ويرجع السبب لاختيارها لكونها تهدف إلى تغيير سوق التجزئة في العراق مع تمكين المشترين من شراء مجموعة واسعة من المنتجات من مختلف الأصناف بما فيها العطور ومستحضرات التجميل والملابس والإلكترونيات والأجهزة الكهربائية.

العينة والحدود الزمانية: تم تحديد (167) عميل (عينة الدراسة) من خلال وسائل التواصل الاجتماعية (Facebook)خلال الفترة (كانون الأول /2024– كانون الثاني /2025) وكان عدد ردود المستجيبين بمعدل (165) إجابة تمثل الحد الأدنى للتوزيع بالاعتماد على مقياس حجم العينة (Rao soft) وبنسبة خطا 1%.

نوع العينة: استخدام تقنية اخذ العينات الاحتمالية البسيطة.

أدوات جمع البيانات: اداة جمع البيانات (الاستبانة) تم اعدادها الكترونيا من خلال (Google form) لكونها أداة متعددة الاستخدامات وسهلة الاستخدام لجمع البيانات واستطلاعات الرأي وتقدم الأداة أدوات تحليل بيانات شاملة، بما في ذلك المخططات والرسوم البيانية، مما يسهل تصور وتفسير الاستجابات (Jaiswal, 2024:342). والتوزيع عن طريق وسائل التواصل الاجتماعي(Facebook) لكونها تجعل من الممكن إجراء أبحاث المسح بشكل أسرع وأرخص وبمساعدة أقل من أي وقت مضى، إضافة الى ان تجنيد مستخدمي Facebook لأغراض البحث هو طريق واعد يوفر العديد من المزايا مقارنة بالعينات التقليدية(Brickman ,2012:63; Rife, et al.,2016:74).



نموذج الدراسة

الفرضيات

H1: هنالك علاقة ارتباط معنوية بين الذكاء الاصطناعي التسويقي وادارة علاقة العملاء عند مستوى دلالة 0.01

H1.a: هنالك علاقه ارتباط معنويه بين الذكاء الاصطناعي التسويقي بأبعاده (الوكلاء الأذكياء، المساعدات البصرية ، تحليل البيانات الضخمة) والتركيز على العميل عند مستوى دلالة 0.01

H1.b: هنالك علاقه ارتباط معنويه بين الذكاء الاصطناعي التسويقي بأبعاده (الوكلاء الاذكياء، المساعدات البصرية ، تحليل البيانات الضخمة) والتوجه المعرفي نحو العميل عند مستوى دلالة 0.01

H1.c: هنالك علاقه ارتباط معنويه بين الذكاء الاصطناعي التسويقي بأبعاده (الوكلاء الاذكياء، المساعدات البصرية ،تحليل البيانات الضخمة) و التوجه نحو قيمة العميل عند مستوى دلالة 0.01

H2: هنالك تأثير معنوي للذكاء الاصطناعي التسويقي على ادارة علاقة العملاء عند مستوى دلالة 0.01

H2.a: هنالك تأثير معنوي للذكاء الاصطناعي بأبعاده (الوكلاء الاذكياء، المساعدات البصرية، تحليل البيانات الضخمة) على التركيز على العميل عند مستوى دلالة 0.01

H2.b: هنالك تأثير معنوي للذكاء الاصطناعي بأبعاده (الوكلاء الاذكياء ،المساعدات البصرية، تحليل البيانات الضخمة) على التوجه المعرفي نحو العميل عند مستوى دلالة 0.01

H2.c: هنالك تأثير معنوي للذكاء الاصطناعي التسويقي بأبعاده (الوكلاء الاذكياء ، المساعدات البصرية ، تحليل البيانات الضخمة) على التوجه نحو قيمة العميل عند مستوى دلالة 0.01

الجانب التحليلي

فيما يخص الجانب التحليلي حيث اشتملت الاستبانة على 20 فقرة منها (9) فقرة لأبعاد الذكاء الاصطناعي التسويقي، (11) فقرة لأبعاد إدارة علاقات العملاء، والمكونة من ثلاثة أجزاء: البيانات الديموغرافية و(2) الذكاء الاصطناعي التسويقي بأبعادها (المتغير المستقل)، و(3) إدارة علاقة العملاء CRM (المتغير التابع) (أحمد، واخرون، 2023). تم تحليلها عبر برنامج SPSS V.23 الاحصائي وعددًا من الأساليب والأدوات، معامل الفا كروبناخ لثبات وصدق أسئلة الدراسة، ومقياس ليكرت الخماسي، التحليل الوصفي (ادوات قياس النزعة المركزية، التشتت الاحصائي، التكرارات، النسب المئوية)، معامل الانحدار الخطي المتعدد لبيان التأثير للمتغيرات، والتحليل الكمي (بيرسون للارتباط) لبيان علاقة الارتباط بين المتغيرات لكون البحث كمي والعينة كبيرة.

جدول (1) توزيع عينة الدراسة تبعا للمتغيرات الديموغرافية

المتغير	الفئة	التكرار	النسبة المئوية %
الجنس	ذكر	95	57.6
	انثى	70	42.4
التحصيل الدراسي	اعدادية فاقل	74	44.8
	بكالوريوس	74	44.8
	دراسات عليا	17	10.4
فترة التعامل مع الاسواق الالكترونية	اقل من 5 سنوات	93	56.3
	من6 -10سنة	58	35.2
	10سنة فاكثر	14	8.5
العمر	من30 -20	66	40.0
	من40 -31	64	38.8

	من50 -41	22	13.3
	اكثر من50	13	7.9
	المجموع	165	100%

من اعداد الباحثان بالاعتماد على مخرجات SPSS V.23

يلاحظ من الجدول رقم (1) فيما يخص النتائج الاحصائية المتعلقة بوصف خصائص عينة الدراسة أن نسبة (57.6%) من أفراد مجتمع الدراسة من الذكور، في حين تقل نسبة الأفراد من الاناث بنسبة (42.4%) مما يدل ان الذكور أكثر المام ومعرفة بالتسويق الالكتروني. ونسبة (44.8%) من حملة شهادة اعدادية فاقل وبكالوريوس في حين تقل بنسبة (10.4%) من حمله الشهادة العليا. وبنسبه (56.3%) اقل من 5 سنوات فترة التعامل مع الاسواق الالكترونية، في حين تقل بنسبة (35.2%) من6 -10سنة، ونسبة (8.5%) 10سنة فاكثر مما يدل ان التجارة الالكترونية في العراق وخاصه موقع اورزي ذات نشأة جديدة. نسبة (40.0%) لعمر من30 -20 و (38.8%) من40 -31 ، و (13. 3%) من50 -41 ، و(7.9%) اكثر من50 مما يدل ان الفئة العمرية بين 20 -30 سنة هم اكثر استخدام للتطبيقات الالكترونية.

جدول (2) يوضح الاوزان النسبية للإجابات الممكنة

الاجابة	وزنها النسبي
موافق بشدة	5
موافق	4
محايد	3
معارض	2
معارض بشدة	1

من اعداد الباحثان

مستوى الاهمية 0.80=5-1/5

استخدم الباحثان هنا الاوساط الحسابية للتعرف على تأثير "المتغير المستقل" بأبعاده (الذكاء الاصطناعي التسويقي) على "المتغير التابع" وهو (ادارة علاقة العملاء) بموجب التالي:

جدول (3) يوضح فترات الأوساط الحسابية لمقياس ليكرت الخماسي

القرار بالنسبة للمتوسط	المتوسط النسبي
منخفضه جدا	1 - 1.80

منخفضه	2.60 – 1.81
متوسطه	3.40 – 2.61
مرتفعة	4.20 – 3.41
مرتفعة جدا	5 – 4.21

من اعداد الباحثان

جدول (4) نتائج الوصف الاحصائي للمتغير المستقل: الذكاء الاصطناعي التسويقي: البعد الاول الوكلاء الاذكياء X1

الفقرات	N	Mean	Std. Deviation	approval level
يتم الرد على اي استفسارات بسرعة وفعالية	165	1.5212	0.64946	منخفضة جدا
يمكن الاستفسار والتواصل مع خدمة العملاء خارج ساعات العمل	165	3.6364	1.21017	مرتفعة
يتم المساعدة في اتخاذ قرار الشراء من خلال تقديم جميع العروض والفرص التي تناسب احتياجاتي	165	3.2242	1.24132	متوسطة
Valid N (listwise)	165			

من اعداد الباحثان بالاعتماد على مخرجات SPSS V.23

ويلاحظ في جدول (4) عبارة يمكن الاستفسار والتواصل مع خدمة العملاء خارج ساعات العمل بموجب استجابة العملاء لكونها ذات المتوسط الحسابي الاعلى (3.6364)

جدول (5) نتائج الوصف الإحصائية للمتغير المستقل: الذكاء الاصطناعي التسويقي: البعد الثاني المساعدات البصرية X2

الفقرات	N	Mean	Std. Deviation	approval level
يمكن معاينة المنتج من خلال تقنيات الواقع الافتراضي والمعزز والصورة المجسمة	165	3.4727	1.29051	مرتفعة
يمكن اجراء بحث مرئي لأي منتج	165	3.5576	1.25110	مرتفعة
تساعد المساعدات البصرية تسهيل عملية التسويق الالكتروني واتخاذ قرارات شرائية افضل	165	3.4242	1.37996	مرتفعة
Valid N (listwise)	165			

مخرجات SPSS V.23

ويلاحظ في جدول (5) عبارة يمكن اجراء بحث مرئي لأي منتج لكونها ذات المتوسط الحسابي الاعلى (3.5576)

جدول (6) نتائج الوصف الاحصائي للمتغير المستقل الذكاء الاصطناعي التسويقي: البعد الثالث تحليل البيانات الضخمة X3

الفقرات	N	Mean	Std. Deviation	approval level
تتناسب الرسائل التسويقية الموجهة لي مع تفضيلاتي الشخصية	165	3.6364	1.28827	مرتفعة
يتم اقتراح العروض التي تتناسب مع تفضيلاتي واحتياجاتي الشخصية	165	3.4000	1.21876	متوسطة
الشركة على دراية وفهم كيف يتم جذب العميل	165	3.4485	1.28503	مرتفعة
Valid N (listwise)	165			

من اعداد الباحثان بالاعتماد على مخرجات SPSS V.23

ويلاحظ في جدول (6) تتناسب الرسائل التسويقية الموجهة لي مع تفضيلاتي الشخصية ذات المتوسط الحسابي الاعلى (3.6364)

جدول (7) نتائج الوصف الاحصائي للمتغير التابع ادارة علاقة العملاء: البعد الاول التركيز على العميلY1

الفقرات	N	Mean	Std. Deviation	approval level
يوجد نظام متكامل لإدارة العلاقات مع العملاء	165	3.5152	1.28122	مرتفعة
يتم التواصل مع العملاء بصفة مستمرة للتعرف على متطلباتهم وتلبيتها	165	3.6182	1.23206	مرتفعة
يتم قياس رضا العملاء بشكل مستمر	165	3.3818	1.25170	متوسطة
يتم الاهتمام بآراء العملاء ومقترحاتهم في تقديم خدمات جديدة او اجراء تحسينات على الخدمات المقدمة	165	3.3818	1.26140	متوسطة
Valid N (listwise)	165			

من اعداد الباحثان باعتماد على مخرجات SPSS V.23

ويلاحظ في جدول (7) يتم التواصل مع العملاء بصفة مستمرة للتعرف على متطلباتهم وتلبيتها ذات الاعلى متوسط حسابي (3.6182)

جدول (8) نتائج الوصف الاحصائي للمتغير التابع ادارة علاقة العملاء: البعد الثاني التوجه المعرفي نحو العميل Y2

الفقرات	N	Mean	Std. Deviation	approval level
يوجد اهتمام بتجميع معلومات مفصلة عن العملاء	165	3.5030	1.33720	مرتفعة
يتم تحويل المعلومات الى معرفة مفيدة لتحسين الخدمات لتتناسب مع حاجات وتوقعات العملاء	165	3.6000	1.31037	مرتفعة
يتم تحديث قواعد بيانات العملاء بشكل دوري	165	3.4788	1.30938	مرتفعة
Valid N (listwise)	165			

من اعداد الباحثان

ويلاحظ جدول رقم (8) يتم تحويل المعلومات الى معرفة مفيدة لتحسين الخدمات لتتناسب مع حاجات وتوقعات العملاء ذات الاعلى متوسط حسابي (3.6000)

جدول (9) نتائج الوصف الاحصائي للمتغير التابع ادارة علاقة العملاء: البعد الثالث التوجه نحو قيمة العميلY3

الفقرات	N	Mean	Std. Deviation	approval level
يتم تصنيف العملاء كلا حسب اهميته النسبية	165	3.5455	1.33642	مرتفعة
يتم متابعة شكاوى العملاء وحلها بشكل دوري	165	3.5455	1.34098	مرتفعة
يتم تقديم مميزات وخدمات وعروض خاصة لكبار العملاء	165	3.4000	1.23861	متوسطة
يوجد اهتمام ببرنامج ولاء العملاء	165	3.6061	1.35564	مرتفعة
Valid N (listwise)	165			

من اعداد الباحثان بالاعتماد على مخرجاتSPSS V.23

ويلاحظ في جدول رقم (9) يتم تصنيف العملاء كلا حسب اهميته النسبية ويتم متابعة شكاوى العملاء وحلها بشكل دوري ذات الاعلى متوسط حسابي (3.5455)

جدول (10) تحليل الاعتمادية (ثبات اسئلة الدراسة)

المتغيرات	البعد	عدد العبارات	ثبات المحور Cronbach's Alpha
البعد المستقل	الوكلاء الاذكياء	3	0.968
البعد المستقل	المساعدات البصرية	3	0.956

البعد المستقل	تحليل البيانات الضخمة	3	0.952
المتغير المستقل وابعاده	الذكاء الاصطناعي التسويقي	9	0.919
البعد التابع	التركيز على العميل	4	0.950
البعد التابع	التوجه المعرفي نحو العميل	3	0.952
البعد التابع	التوجه نحو قيمة العميل	4	0.953
المتغير التابع وابعاده	ادارة علاقة العملاء	11	0.919
المجموع		**20**	**0.919**

الجدول من أعداد الباحثان

ويلاحظ في الجدول رقم (10) المعلومات في اعلاه الواردة بان معامل الثباتCronbach's Alpha كان جميعا بدرجه عالية من الموثوقية(الثبات)، بالنسبة لكل المتغيرات وابعادها كانت جميعها فوق المستوى الشرطي 0.60 وفقا Sekaran, (2016:19). حيث بلغ الثبات الكلي للاستبانة 0.919% وهي نسبه عالية جدا من الثبات.

جدول (11) Correlations الارتباطات

المعنوية	N	Sig. (2-tailed)			Sig. (2-tailed)	Pearson Correlation			Pearson Correlation	المتغيرات
		X3	X2	X1		X3	X2	X1		
معنوية	165	0.000	0.000	0.000	0	0.841**	0.825**	0.652**	**1**	**Y1**
معنوية	165	0.000	0.000	0.000	0	0.783**	0.780**	0.622**	**1**	**Y2**
معنوية	165	0.000	0.000	0.000	0	0.819**	0.777**	0.647**	**1**	**Y3**

جدول (12) Model Summary[b]

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate	
1	0.772[a]	0.820	0.816	1.87569	a. Predictors: (Constant), X3, X2, X1 b. Dependent Variable: **Y1**
2	0.728[a]	0.745	0.740	1.75001	a. Predictors: (Constant), X3, X2, X1 b. Dependent Variable: **Y2**
3	0.747[a]	0.787	0.783	2.10266	a. Predictors: (Constant), X3, X2, X1 b. Dependent Variable: **Y3**

جدول (13) ANOVA[a]

Dependent Variable	df			Mean Square			F			Sig.		
	X1	X2	X3	X1	X2	X3	X1	X2	X3	X1	X2	X3
Y1	3			858.940			244.142			0.000[b]		

Y2	3	479.692	156.632	0.000[b]
Y3	3	874.212	197.732	0.000[b]

ونلاحظ في جدول (13) يبين الجدولANOVA[a] أن تحليل التباين يدعم قيمة F (197.732، 156.632،244.142) ذات دلالة إحصائية لكون sig 0.000 لجميع أبعاد المتغير المستقل (الوكلاء الاذكياء، المساعدات البصرية، تحليل البيانات الضخمة) اقل من مستوى الدلالة 0.01 اذن نموذج العلاقة خطي متعدد وذات جودة وبالإمكان الاعتماد على النتائج.

جدول (14) Coefficients[a]

Dependent Variable	B			Beta			t			Sig.		
	X1	X2	X3	X1	X2	X3	X1	X2	X3	X1	X2	X3
Y1	0.063	0.390	0.803	0.034	0.303	0.599	0.590	4.233	7.472	0.556	0.000	0.000
Y2	0.120	0.328	0.519	0.083	0.325	0.493	1.200	3.815	5.170	0.232	0.000	0.000
Y3	0.144	0.260	0.892	0.076	0.196	0.645	1.197	2.523	7.402	0.233	0.013	0.000

ونلاحظ في جدول (14) أن الجدول Coefficientsa العلاقة بين معامل الارتباط بيرسون والانحدار الخطي المتعدد، لبيان التأثير الجوهري للذكاء الاصطناعي التسويقي بأبعاده "المتغير المستقل "على "المتغير التابع" بأبعاده (إدارة علاقة العملاء). بالنسبة للبعد (المساعدات البصرية، تحليل البيانات الضخمة) عند مستوى دلالة 0.01 لان المعنوية sig للبعدين المستقلين اقل من مستوى الدلالة 0.01 ويدل على أن البعدين المستقل ذات تأثير جوهري على أبعاد "المتغير التابع" (التركيز على العميل، التوجه المعرفي نحو العميل)، ولكن فقط البعد للمتغير المستقل (تحليل البيانات الضخمة) ذات معنوية وتأثير جوهري على بعد "المتغير التابع" (التوجه نحو قيمة العميل)، أما بقية الأبعاد المستقلة فتمثل ذات تأثير جوهري وعلاقة ترابطية فيما بينهم فقط.

اختبار الفرضيات

الفرضية	النتيجة	
H1. a	هنالك علاقة ارتباط معنويه (موجبة) قويه ومتوسطة ذات دلالة احصائية Sig بين AI التسويقي بأبعاده (الوكلاء الاذكياء، المساعدات البصرية، تحليل البيانات الضخمة) والتركيز على العميل اي كلما زادت ابعاد "المتغير المستقل" (الذكاء الاصطناعي التسويقي) زاد بعد المتغير التابع (التركيز على العميل) لكون Sig لجميع ابعاد المتغير المستقل اقل من مستوى الدلالة 0.01	قبول الفرضية
H1. b	هنالك علاقة ارتباط معنويه (موجبة) قوية ومتوسطة ذات دلالة احصائية Sig بين AI التسويقي بأبعاده (الوكلاء الاذكياء، المساعدات البصرية، تحليل	قبول الفرضية

	البيانات الضخمة) والتوجه المعرفي نحو العميل اي كلما زادت ابعاد المتغير المستقل (الذكاء الاصطناعي التسويقي) زاد بعد المتغير التابع (التوجه المعرفي نحو العميل) لكون Sig لجميع ابعاد المتغير المستقل اقل من مستوى الدلالة 0.01	
H1.c .a	هنالك علاقة ارتباط معنويه(موجبة) قوية ومتوسطة ذات دلالة احصائية Sig بين AI التسويقي بأبعاده (الوكلاء الاذكياء، المساعدات البصرية، تحليل البيانات الضخمة) والتوجه نحو قيمة العميل اي كلما زادت ابعاد ((المتغير المستقل)) (الذكاء الاصطناعي التسويقي) زاد بعد المتغير التابع (التوجه نحو قيمة العميل) لكون Sigلجميع ابعاد المتغير المستقل اقل من مستوى الدلالة 0.01	قبول الفرضية
H2. a	هنالك تأثير بمقدار 82% معنوي للذكاء الاصطناعي التسويقي بأبعاده (الوكلاء الاذكياء، المساعدات البصرية، تحليل البيانات الضخمة) على التركيز على العميل عند مستوى دلالة 0.01	قبول الفرضية
H2. b	هنالك تأثير بمقدار 74% معنوي للذكاء الاصطناعي التسويقي بأبعاده (الوكلاء الاذكياء، المساعدات البصرية، تحليل البيانات الضخمة) على التوجه المعرفي نحو العميل عند مستوى دلالة 0.01	قبول الفرضية
H2.c	هنالك تأثير بمقدار78% معنوي للذكاء الاصطناعي التسويقي بأبعاده (الوكلاء الاذكياء، المساعدات البصرية، تحليل البيانات الضخمة) على التوجه نحو قيمة العميل عند مستوى دلالة 0.01	قبول الفرضية

النتائج والتوصيات

النتائج

– توصلت نتائج الدراسة الى وجود علاقه ارتباط معنويه (موجبة) قويه ومتوسطة بين الذكاء الاصطناعي التسويقي بأبعاده (الوكلاء الاذكياء، المساعدات البصرية، تحليل البيانات الضخمة) والتركيز على العميل، مع تأثير معنوي جوهري لبعدي "المتغير المستقل" الذكاء الاصطناعي التسويقي (المساعدات البصرية، تحليل البيانات الضخمة) على التركيز على العميل، حيث تم اختبار ذلك باستخدام اسلوب الانحدار الخطي المتعدد والذي يسمح بأدراج مجموعة من المتغيرات التنبئية واختبار تأثيرها جميعا على المتغير التابع،

ومن خلال النتائج اتضح ان ابعاد الذكاء الاصطناعي التسويقي مجتمعة تفسر 82% التغيير الحاصل في "المتغير التابع" (التركيز على العميل).

– هنالك علاقة ارتباط معنويه (موجبة) قوية ومتوسطة بين الذكاء الاصطناعي التسويقي بأبعاده (الوكلاء الاذكياء، المساعدات البصرية، تحليل البيانات الضخمة) والتوجه المعرفي نحو العميل، مع تأثير معنوي جوهري لبعدي المتغير المستقل الذكاء الاصطناعي التسويقي (المساعدات البصرية، تحليل البيانات الضخمة) على التوجه المعرفي نحو العميل، حيث تم اختبار ذلك باستخدام اسلوب الانحدار الخطي المتعدد والذي يسمح بأدراج مجموعة من المتغيرات التنبئية واختبار تأثيرها جميعا على المتغير التابع، ومن خلال النتائج اتضح ان ابعاد الذكاء الاصطناعي التسويقي مجتمعة تفسر74% من التغير الحادث في المتغير التابع (التوجه المعرفي نحو العميل).

– هنالك علاقة ارتباط معنويه (موجبة) قوية ومتوسطة بين الذكاء الاصطناعي التسويقي بأبعاده (الوكلاء الأذكياء، المساعدات البصرية، تحليل البيانات الضخمة) والتوجه نحو قيمة العميل ،مع تأثير معنوي جوهري لبعد "المتغير المستقل" الذكاء الاصطناعي التسويقي (تحليل البيانات الضخمة) فقط على التوجه نحو قيمة العميل، حيث تم اختبار ذلك باستخدام اسلوب الانحدار الخطي المتعدد والذي يسمح بأدراج مجموعة من المتغيرات التنبئية واختبار تأثيرها جميعا على المتغير التابع، ومن خلال النتائج اتضح ان ابعاد الذكاء الاصطناعي التسويقي مجتمعه وتفسر78%من التغير الحادث في "المتغير التابع" (التوجه نحو قيمة العميل).

التوصيات

– الاستفادة من برنامج إدارة علاقة العملاء (hubspot) والمدعوم بالذكاء الاصطناعي التسويقي المعتمد من قبل 284000 عميل في أكثر من 135 دولة يطورون أعمالهم من خلاله وتتميز بميزة الردود الألية عن طريق روبوتات الدردشة والإجابة عن أسئلة واستفسارات العملاء المختلفة لكونها تعمل بشكل مستمر دون انقطاع وبالتالي تخفف من الضغط على مقدمي خدمة العملاء ، وأيضا برنامج (pipedrive) المعتمد من قبل 100000 شركة حول العالم والتي تعمل على زيادة القدرة على جمع البيانات عن العملاء وكذلك التنبؤ بسلوك العميل وتوقع عمليات الشراء في المستقبل وصور جذابه للمنتجات .

– الاستفادة من شركة (bsi-software)فيما يخص بيانات العملاء وإدارة علاقة العملاء المدعوم بالذكاء الاصطناعي.

– استخدام تقنية التنقيب في البيانات لتحليل شبكات التواصل الاجتماعي المختلفة من خلال الاستفادة من شركة (astera) لاحتوائها على الدليل السريع للتنقيب عن البيانات واستخداماته.

المراجع

أحمد، ب. ت.، بسمه توفيق، موسى & تامر محمد. (2023). أثر الذكاء الاصطناعي التسويقي على إدارة علاقات العملاء CRM: بالتطبيق على عملاء الأسواق الإلكترونية في مصر. *المجلة العلمية للدراسات والبحوث المالية والتجارية*, *4*(2), 289–331. https://cfdj.journals.ekb.eg/

References

Abdullah Salman, A., & Mahdi Sahi, A. (2017). Understanding Consumer Behavior in E-shopping: A Case Study of Iraq with an overview of E-shopping in the global and Arab regions. *Journal of emerging technologies and innovative research*, *4*(11), 821-849. https://doi.org/10.1717/JETIR.17095

Acuff, J. (2011). *The relationship edge: The key to strategic influence and selling success*. John Wiley & Sons.pp.1-244

Al-Fatlawi, H. A. K. (2022). The role of banking marketing in enhancing the profitability of Islamic banks (An applied study in a sample of Islamic banks in Iraq. *PEARSON JOURNAL*, *7*(18), 49-53. https://doi.org/10.46872/pj.527

Alfatlawi, H. A. K., & Alsaedi, W. K. A. (2023). The Effect of Electronic Payments on Customer Satisfaction (Case Study of the Al-Watani Islamic Bank Iraq). *Al-Iktisab: Journal of Islamic Economic Law*, *7*(2). pp.141-162.https://doi.org/10.2105/AJPH.2005.066001.

Al-Najjar, S. M., & Jawad, M. K. (2016). Measuring customers' perceptions and readiness to accept e-commerce in Iraq: an empirical study. *Journal of Marketing Management*, *4*(1), 151-162. https://doi.org/10.15640/jmm.v4n1a14

Al-Taie, M. Z., & Kadhim, A. M. (2013). Factors Disrupting a Successful Implementation of E-Commerce in Iraq. In *4th Scientific Conference* (pp. 1-14). https://www.iasj.net/iasj/download/5265b9d357f651bb

Asaad, R. R., Saeed, V. A., & Abdulhakim, R. M. (2021). Smart Agent and it's effect on Artificial Intelligence: A Review Study. *Icontech International Journal*, *5*(4), 1-9. https://doi.org/10.46291/ICONTECHvol5iss4pp1-9

Babu, M. V. S., & Banana, K. R. I. S. H. N. A. (2024). A study on narrow artificial intelligence—An overview. *Int. J. Eng. Sci. Adv. Technol*, *24*, 210-219.

Barnes, S. (2016). Understanding virtual reality in marketing: Nature, implications and potential. *Implications and Potential (November 3, 2016)*. pp.1-50. https://dx.doi.org/10.2139/ssrn.2909100

Basha, S. M., Kethan, M., & Aisha, M. A. (2021). A Study on Digital Marketing Tools amongst the Marketing Professionals in Bangalore City. *JAC: A Journal of Composition Theory*, *14*(9), 17-23.

Bhagat, R., Chauhan, V., & Bhagat, P. (2023). Investigating the impact of artificial intelligence on consumer's purchase intention in e-retailing. *foresight*, *25*(2), 249-263. https://doi.org/10.1108/FS-10-2021-0218

Binsar Kristian P, F. A., & Panjaitan, H. (2014). Analysis of Customer Loyalty through Total Quality Service, Customer Relationship Management and Customer Satisfaction. *International journal of evaluation and research in education*, *3*(3), 142-151. http://dx.doi.org/10.11591/ijere.v3i3.6191

Brickman Bhutta, C. (2012). Not by the book: Facebook as a sampling frame. *Sociological methods & research*, *41*(1), 57-88. https://doi.org/10.1177/0049124112440795

Bughin, J., Hazan, E., Sree Ramaswamy, P., DC, W., & Chu, M. (2017). Artificial intelligence the next digital frontier.pp1-73.

Burk, S., & Miner, G. D. (2020). *It's All Analytics!: The Foundations of Al, Big Data and Data Science Landscape for Professionals in Healthcare, Business, and Government*. CRC Press.308.

Burstein, F., & Holsapple, C. W. (Eds.). (2008). *Handbook on decision support systems 2: variations*. Springer Science & Business Media.pp.3-833.

Chatterjee, S., Ghosh, S. K., Chaudhuri, R., & Nguyen, B. (2019). Are CRM systems ready for AI integration? A conceptual framework of organizational readiness for effective AI-CRM integration. *The Bottom Line*, *32*(2), 144-157. https://doi.org/10.1108/BL-02-2019-0069

Davenport, T. (2014). *Big data at work: dispelling the myths, uncovering the opportunities*. Harvard Business Review Press.

Davenport, T., Guha, A., Grewal, D., & Bressgott, T. (2020). How artificial intelligence will change the future of marketing. *Journal of the Academy of Marketing Science*, *48*, 24-42. https://doi.org/10.1007/s11747-019-00696-0

De Bellis, E., & Johar, G. V. (2020). Autonomous shopping systems: Identifying and overcoming barriers to consumer adoption. *Journal of Retailing*, *96*(1), 74-87. https://doi.org/10.1016/j.jretai.2019.12.004

Demlehner, Q., Schoemer, D., & Laumer, S. (2021). How can artificial intelligence enhance car manufacturing? A Delphi study-based identification and assessment of general use cases. *International Journal of Information Management*, *58*, 102317. https://doi.org/10.1016/j.ijinfomgt.2021.102317

Fourtané, S. (2019). The Three Types of Artificial Intelligence: Understanding AI.pp1-5

Gill, K. S. (2016). Artificial super intelligence: beyond rhetoric. *Ai & Society*, *31*, 137-143. doi.org/10.1007/s00146-016-0651-x

Goertzel, B. (2014). Artificial general intelligence: concept, state of the art, and future prospects. *Journal of Artificial General Intelligence*, *5*(1), 1.48 DOI: 10.2478/jagi-2014-0001

Guerola-Navarro, V., Gil-Gomez, H., Oltra-Badenes, R., & Sendra-García, J. (2021). Customer relationship management and its impact on innovation: A literature review. *Journal of Business Research*, *129*, 83-87. https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2021.02.050

Haugeland, J. (1989). *Artificial intelligence: The very idea*. MIT press.

Helgeson, L. (2017). *CRM for Dummies*. John Wiley & Sons.pp.1-86.

Hoshi, A. (2016). *Barriers and opportunities for e-commerce in Iraq: Perception of citizens* (Master's thesis). http://hdl.handle.net/20.500.12416/5556

Ibraheem Hammood, M. (2018). *Consumer protection in e-Commerce transactions: A study in Iraqi legislations/Ibraheem Hammood Mhana* (Doctoral dissertation, Universiti Malaya). http://studentsrepo.um.edu.my/id/eprint/14540

Jaffar, A. A., Ghareb, M. I., & Sharif, K. H. (2016). The challenges of implementing E-commerce in Kurdistan of Iraq. *Journal of University of Human Development*, *2*(3), 528-533. https://doi.org/10.21928/juhd.v2n3y2016.pp528-533

Jaiswal, A. (2024). Google Form. In *Open Electronic Data Capture Tools for Medical and Biomedical Research and Medical Allied Professionals* (pp. 331-378). Academic Press.https://doi.org/10.1016/B978-0-443-15665-6.00008-7

Jakhar, R., Verma, D., Rathore, A. P. S., & Kumar, D. (2020). Prioritization of dimensions of visual merchandising for apparel retailers using FAHP. *Benchmarking: An International Journal*, *27*(10), 2759-2784. https://doi.org/10.1108/BIJ-11-2019-0497

Jan, Z., Ahamed, F., Mayer, W., Patel, N., Grossmann, G., Stumptner, M., & Kuusk, A. (2022). Artificial intelligence for industry 4.0: Systematic review of applications, challenges, and opportunities. *Expert Systems with Applications*, 119456. https://doi.org/10.1016/j.eswa.2022.119456

Johnson, P. C., Laurell, C., Ots, M., & Sandström, C. (2022). Digital innovation and the effects of artificial intelligence on firms' research and development–Automation or augmentation, exploration or exploitation?. *Technological Forecasting and Social Change*, *179*, 121636. https://doi.org/10.1016/j.techfore.2022.121636

Kaplan, A., & Haenlein, M. (2019). Siri, Siri, in my hand: Who's the fairest in the land? On the interpretations, illustrations, and implications of artificial intelligence. *Business horizons*, *62*(1), 15-25. https://doi.org/10.1016/j.bushor.2018.08.004

Kok, J. N., Boers, E. J., Kosters, W. A., Van der Putten, P., & Poel, M. (2009). Artificial intelligence: definition, trends, techniques, and cases. *Artificial intelligence*, *1*, 270-299.

Krishna, S. H., Vijayanand, N., Suneetha, A., Basha, S. M., Sekhar, S. C., & Saranya, A. (2022, December). Artificial Intelligence Application for Effective Customer Relationship

Management. In *2022 5th International Conference on Contemporary Computing and Informatics (IC3I)* (pp. 2019-2023). IEEE. https://doi.org/10.1109/IC3I56241.2022.10073038

Kumar, V., Rajan, B., Venkatesan, R., & Lecinski, J. (2019). Understanding the role of artificial intelligence in personalized engagement marketing. *California Management Review*, *61*(4), 135-155. https://doi.org/10.1177/0008125619859317

Larson, D., & Chang, V. (2016). A review and future direction of agile, business intelligence, analytics and data science. *International Journal of Information Management*, *36*(5), 700-710. https://doi.org/10.1016/j.ijinfomgt.2016.04.013

Li, F., & Xu, G. (2022). AI-driven customer relationship management for sustainable enterprise performance. *Sustainable Energy Technologies and Assessments*, *52*, 102103. https://doi.org/10.1016/j.seta.2022.102103

Li, L., Lin, J., Luo, W., & Luo, X. R. (2023). INVESTIGATING THE EFFECT OF ARTIFICIAL INTELLIGENCE ON CUSTOMER RELATIONSHIP MANAGEMENT PERFORMANCE IN E-COMMERCE ENTERPRISES. *Journal of Electronic Commerce Research*, *24*(1), 68-83.

Li, X., Liao, Q., Luo, X., & Wang, Y. (2020). Juxtaposing impacts of social media interaction experiences on e-commerce reputation. *Journal of Electronic Commerce Research*, *21*(2), 75. http://ojs.jecr.org/jecr/sites/default/files/2020vol21no2_Paper1.pdf

Lieberman, H., Rosenzweig, E., & Singh, P. (2001). Aria: An agent for annotating and retrieving images. *Computer*, *34*(7), 57-62. https://doi.org/10.1109/2.933504

Lin, C. (2013). Key issues in the implementation of electronic customer relationship management in the Australian hospitality and tourism sector. In *Supply Chain Management: Concepts, Methodologies, Tools, and Applications* (pp. 1582-1605). IGI Global. DOI: 10.4018/978-1-4666-2625-6.ch094

Maes, P. (1999). Smart commerce: The future of intelligent agents in cyberspace. *Journal of Interactive Marketing*, *13*(3), 66-76. https://doi.org/10.1002/(SICI)1520-6653(199922)13:3%3C66::AID-DIR5%3E3.0.CO;2-C

Mendoza, L. E., Marius, A., Pérez, M., & Grimán, A. C. (2007). Critical success factors for a customer relationship management strategy. *Information and software technology*, *49*(8), 913-945. https://doi.org/10.1016/j.infsof.2006.10.003

Narain, K., Swami, A., Srivastava, A., & Swami, S. (2019). Evolution and control of artificial superintelligence (ASI): A management perspective. *Journal of Advances in Management Research*, *16*(5), 698-714. https://doi.org/10.1108/JAMR-01-2019-0006

Nayagam, S. C. (2016). A Shift from Conventional CRM to E-CRM Services in Hotel Industry: A Qualitative Approach to Signify the Importance of IT Enabled Business. *International Journal of Innovative Research and Development*, *5*(2), 31-136.

Nazim Sha, S., & Rajeswari, M. (2019). Creating a brand value and consumer satisfaction in E-commerce business using artificial intelligence with the help of vosag technology. *International Journal of Innovative Technology and Exploring Engineering*, *8*(8), 1510-1515.

Nazir, S., Khadim, S., Asadullah, M. A., & Syed, N. (2023). Exploring the influence of artificial intelligence technology on consumer repurchase intention: The mediation and moderation approach. *Technology in Society*, *72*, 102190. https://doi.org/10.1016/j.techsoc.2022.102190

Norman TJ, Jennings NR (2002) Constructing a virtual training laboratory using intelligent agents. Int J Continuous Eng Life-Long Learn 12:201–213 https://doi.org/10.1504/IJCEELL.2002.000429

Nwachukwu, D., & Affen, M. P. (2023). Artificial intelligence marketing practices: The way forward to better customer experience management in Africa (Systematic Literature Review). *International Academy Journal of Management, Marketing and Entrepreneurial Studies*, *9*(2), 44-62. DOI: 27214256637924

O'Brien, B. M., Calius, E. P., Inamura, T., Xie, S. Q., & Anderson, I. A. (2010). Dielectric elastomer switches for smart artificial muscles. *Applied Physics A*, *100*, 385-389. https://doi.org/10.1007/s00339-010-5857-z

Olan, F., Arakpogun, E. O., Suklan, J., Nakpodia, F., Damij, N., & Jayawickrama, U. (2022). Artificial intelligence and knowledge sharing: Contributing factors to organizational performance. *Journal of Business Research*, *145*, 605-615. https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2022.03.008

Patterson, D. (1990). *Introduction to artificial intelligence and expert systems*. Prentice-Hall, Inc.. https://doi.org/10.1145/2108616.2108685

Pinar Saygin, A., Cicekli, I., & Akman, V. (2000). Turing test: 50 years later. *Minds and machines*, *10*(4), 463-518. https://doi.org/10.1023/A:1011288000451

Podsakoff, P. M., MacKenzie, S. B., Lee, J. Y., & Podsakoff, N. P. (2003). Common method biases in behavioral research: a critical review of the literature and recommended remedies. *Journal of applied psychology*, *88*(5), 879. https://psycnet.apa.org/doi/10.1037/0021-9010.88.5.879

Provost, F., & Fawcett, T. (2013). Data science and its relationship to big data and data-driven decision making. *Big data*, *1*(1), 51-59. https://doi.org/10.1089/big.2013.1508

Rahman, M. S., Bag, S., Gupta, S., & Sivarajah, U. (2023). Technology readiness of B2B firms and AI-based customer relationship management capability for enhancing social sustainability performance. *Journal of Business Research*, *156*, 113525. https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2022.113525

Raisinghani, M. S. (2001). Software Agents in Today's Digital Economy: Transition to the Knowledge Society. In *Internet commerce and software agents: cases, technologies and opportunities* (pp. 88-100). IGI Global. DOI: 10.4018/978-1-930708-01-3.ch006

Rife, S. C., Cate, K. L., Kosinski, M., & Stillwell, D. (2016). Participant recruitment and data collection through Facebook: The role of personality factors. *International Journal of Social Research Methodology*, *19*(1), 69-83. https://doi.org/10.1080/13645579.2014.957069

Saura, J. R., Ribeiro-Soriano, D., & Palacios-Marqués, D. (2021). Setting B2B digital marketing in artificial intelligence-based CRMs: A review and directions for future research. *Industrial Marketing Management*, *98*, 161-178. https://doi.org/10.1016/j.indmarman.2021.08.006

Sekaran, U. (2016). *Research methods for business: A skill building approach*. John Wiley & Sons.pp1-88.

Shabankareh, M., & Sarhadi, A. (2023). The analysis of the electronic customer relationship management system based on marketing performance and knowledge management of the company using the Fuzzy cognitive map approach. *SN Business & Economics*, *3*(2), 62. pp.1-23.https://doi.org/10.1007/s43546-023-00440-5

Shoham, Y. (1993). Agent-oriented programming. *Artificial intelligence*, *60*(1), 51-92. https://doi.org/10.1016/0004-3702(93)90034-9

Swift, R. S. (2001). *Accelerating customer relationships: Using CRM and relationship technologies*. Prentice Hall Professional.pp.1-422.

Trochim, W. M., & Donnelly, J. P. (2001). *Research methods knowledge base* (Vol. 2). Macmillan Publishing Company, New York: Atomic Dog Pub..

Vassakis, K., Petrakis, E., & Kopanakis, I. (2018). Big data analytics: Applications, prospects and challenges. *Mobile big data: A roadmap from models to technologies*, 3-20. https://doi.org/10.1007/978-3-319-67925-9_1

Wang, Y., Po Lo, H., Chi, R., & Yang, Y. (2004). An integrated framework for customer value and customer-relationship-management performance: a customer-based perspective from China. *Managing Service Quality: An International Journal*, *14*(2/3), 169-182. https://doi.org/10.1108/09604520410528590

Wierenga, B. (2010). Marketing and artificial intelligence: Great opportunities, reluctant partners. In *Marketing intelligent systems using soft computing: Managerial and research applications* (pp. 1-8). Berlin, Heidelberg: Springer Berlin Heidelberg. https://doi.org/10.1007/978-3-642-15606-9_1

Wierenga, B., & Van Bruggen, G. H. (2000). *Marketing management support systems: Principles, tools, and implementation* (Vol. 10). Springer Science & Business Media.1-300.

Wirth, N. (2018). Hello marketing, what can artificial intelligence help you with?. *International Journal of Market Research*, *60*(5), 435-438. https://doi.org/10.1177/1470785318776841

Yau, K. L. A., Saad, N. M., & Chong, Y. W. (2021). Artificial intelligence marketing (AIM) for enhancing customer relationships. *Applied Sciences*, *11*(18), 8562. https://doi.org/10.3390/app11188562

Zaidan, M. N., & Raju, V. (2021). Factors affecting the online purchase intention among Iraqi using enhanced technology acceptance model. *IJAR*, *7*(7), 52-61. http://www.allresearchjournal.com/

Zhao, X., Pan, C., Cai, J., & Luo, X. R. (2021). Driving e-commerce brand attachment through green packaging: An empirical investigation. Journal of Electronic Commerce Research, 22(3), 178-198.

المواقع الإلكترونية

http://www.raosoft.com/samplesize.html

https://www.hubspot.com/

https://www.pipedrive.com/

https://www.bsi-software.com/en

https://www.astera.com/ar/company/about-us/

دور الحوكمة الاليكترونية في تعزيز دافعية الانجاز

دراسة تطبيقية في وزارة الداخلية/ المديرية العامة للمرور في بغداد / موقع ملعب الشعب

الباحث أ.م.د مصطفى صباح حليحل

قسم الادارة العامة /كلية الادارة والاقتصاد / جامعة سومر

م.م امال جابر فزيع

قسم الادارة العامة /كلية الادارة والاقتصاد / جامعة سومر

Abstract

The research was based on two variables where the independent variable represents electronic governance in its four dimensions (electronic participation, electronic transparency, electronic accountability, electronic auditing). Through two main hypotheses to reveal the relationship of correlation and influence, taking the General Directorate of Baghdad Traffic, located at the People's Stadium site, as a space for application to find out the impact that can be reflected by the electronic governance variable On the motivation of achievement, the method of suffering random and the selected sample is (88) of the workers in the Directorate of Traffic who are directly related to the applications of electronic governance, and the researcher used the integrated statistical package (24V-SPSS), in the processing of data, and the research reached a number of conclusions, the most prominent of which was (the feeling of workers in the General Directorate of Baghdad Traffic rush to accomplish their tasks due to the governance of electronic procedures). In line with the work of the General Traffic Directorate), (as well as the localization of these variables as an organizational thought and the adoption of the proposals of employees in the Directorate) Work to make these variables take the field side in the reality of the Traffic Directorate.

Keywords:- E-governance, achievement motivation, General Traffic Directorate.

المستخلص :-

ارتكز البحث على متغيرين حيث المتغير المستقل يمثل الحوكمة الاليكترونية بأبعاده الاربعة (المشاركة الاليكترونية، الشفافية الاليكترونية، المساءلة الاليكترونية ،التدقيق الاليكتروني).والمتغير التابع يمثل دافعية الانجاز بأبعاده الاربعة (الطموح، التوجه نحو المستقبل،المثابرة، التميز). ومن خلال فرضيتين رئيستين لكشف علاقة الارتباط والتأثير متخذاً من المديرية العامة لمرور بغداد الكائنة في موقع ملعب الشعب حيزا للتطبيق لمعرفة الاثر الذي يمكن أن يعكسه متغير الحوكمة الاليكترونية على دافعية الانجاز،وكان اسلوب المعانية عشوائي والعينة المختارة هي (88) من العاملين في مديرية المرورالذين على صلة مباشرة بتطبيقات الحوكمة الاليكترونية ،واستخدم الباحث الحزمة الاحصائية المتكاملة (24v-spss) ، في معالجة البيانات ، وتوصل البحث الى عدد من الاستنتاجات والتي كان ابرزها (شعور العاملين في المديرية العامة لمرور بغداد بالاندفاع لانجاز مهامهم بفعل حوكمة الاجراءات اليكترونياً).والى جملة من التوصيات ومن ابرزها (المحافظة على الاثر الايجابي الذي وفرته الحوكمة بل وتطويرها بما يناسب عمل مديرية المرور العامة)، (كذلك توطين هذه المتغيرات كفكر تنظيمي وتبني مقترحات العاملين في المديرية) العمل على جعل هذه المتغيرات تأخذ الجانب الميداني في واقع مديرية المرور.

الكلمات المفتاحية :- الحوكمة الاليكترونية ، دافعية الانجاز ،المديرية العامة للمرور .

المقدمة :-

شكّل الانتقال نحو الاداء وسبل الارتقاء به الشغل الشاغل للمنظمات الامر الذي جعل تركيزها في مجالات تسهم في رفع دافعية العاملين نحو الانجاز ، والقدرة على تبني المباردة نحو تحقيق الاهداف والمهام ، الامر الذي افضى الى أن تقوم المنظمات بتحديد مسؤوليات العاملين من خلال حوكمة الاجراءات بطريقة اليكترونية بهدف تحديد الادوار وتوزيع الاعباء والمسؤوليات بشكل عادل ، لكي تتجاوز صراع الدور والغموض الذي يكتنفه الامر الذي يولد حالة التنصل من العمل . لذا فإن العمل بالحوكمة الاليكترونية اصبح المدخل المناسب لرفع دافعية العاملين نحو إنجاز المهام التي يتم اسنادها لهم ، لأن العاملين وبفعل الحوكمة و متبنياتها التنظيمية والفكرية تمنكوا من معرفة المسارات التي تقودهم نحو العمل الصحيح . بالارتكاز على ماسبق لإنجاز اهداف البحث الحالي تكّون البحث من عدد من المباحث فشكل البحث الاول منهجية البحث ، وبالبحث الثاني الدراسات السابقة ذات الصلة بمتغيرات البحث ، في حين غطى المبحث الثالث الجانب النظري لمتغيري البحث ، بالمبحث الرابع مثّل الجانب العملي ، ليختتم بالمبحث الخامس الذي يمثل الاستنتاجات والتوصيات .

البحث الاول / منهجية البحث

اولا :- مشكلة البحث

إن تحول منظمات القطاع الحكومي في العراق الى حوكمة عملياتها بشكل اليكتروني لتوفير بيئة عمل اكثر انتاجية وشفافية واجه الكثير من المعوقات ومنها دافعية العاملين نحو الانجاز في ظل هذا التحول، الذي يشكل عقبة كبيرة امامها ، وكانت مديريات المرور العامة سباقة في هذا المجال ، لما لهذه المديرية من دور في ادارة كل ما يتعلق بارشفة عمليات نقل ملكية المركبات التي شكلت عقبة كبيرة وخطيرة في فترة معينة، لذا يمكن بيان مشكلة البحث من خلال التساؤلات التالية :-

1-ماهو مستوى الحوكمة الاليكترونية في المديرية العامة للمرور في بغداد ؟

2- ما هو حجم دافعية الانجاز الذي يبديه العاملون تجاه مديريتهم ؟

3- هل تساهم الحوكمة الاليكترونية في المديرية العامة للمرور في بغداد في تعزيز دافعية الانجاز التنظيمي لدى العاملين فيها ؟

ثانيا :- اهداف البحث

1- قياس واقع الحوكمة الاليكترونية في المديرية العامة للمرور في بغداد .

2- تحديد مستوى دافعية الانجاز التنظيمي في المديرية العامة للمرور في بغداد .

3- تحديد التأثر الذي تولده الحوكمة الاليكترونية في رفع مستوى دافعية الانجاز التنظيمي في المديرية العامة للمرور في بغداد.

4- تقديم عدد التوصيات للمشكلات فيما اذا وجدت في المديرية العامة للمرور في بغداد.

ثالثا :- اهمية البحث

1- تتجلى اهمية البحث من الدور الذي تلعبه المديرية العامة للمرور في بغداد والتحديات التي تواجه عملها.

2- محورية متغيري البحث والمتمثلة بالحوكمة الاليكترونية ودافعية الانجاز التنظيمي في المديرية العامة للمرور في بغداد كونها فكر تطبيقي ضروري.

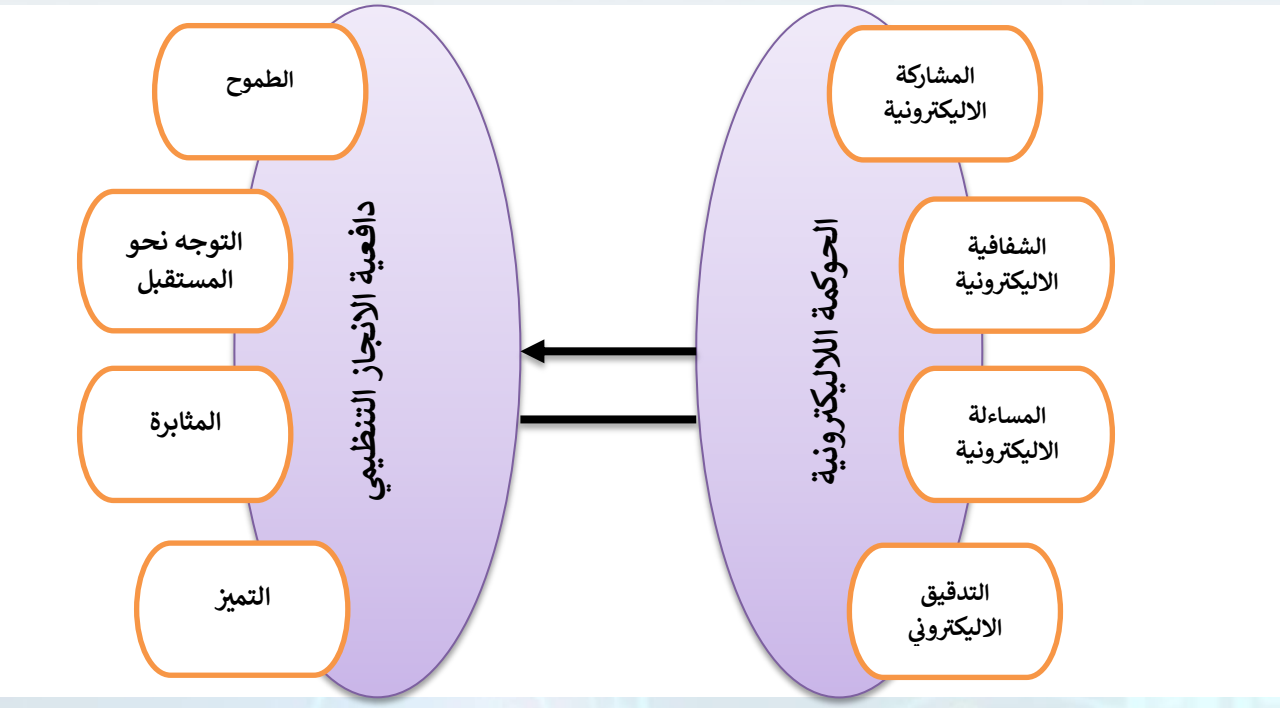
رابعا :- منهج البحث

تبنى البحث **المنهج الوصفي التحليلي** " لكون هذا المنهج يمتاز بالاحاطة الكلية للمتغيرات والجمع بين التشخيص والتفسير للحالة موضع البحث، كما يصف الواقع و تحليلة و تحديد العلاقات البينية. ومن ثم بلوغ النتائج الأساسية بالوصف في احتواء البيانات ومعلومات البحث" .(المالكي:2011، 11).

خامسا :- الانموذج الفرضي للبحث

بغية تحقيق اهداف البحث تم وضع انموذج افتراضي يبين طبيعة الارتباط والتأثير بين متغيري البحث وابعادهما وكما في ادناه:-

الشكل (1) الانموذج الفرضي للبحث



الانموذج من اعداد الباحث

تأثير ←

علاقة ——

سادسا :- فرضيات البحث

يرتكز البحث على فرضيتين رئيسيتين وكما يأتي :-

الفرضية الاولى (H1) تنص على وجود علاقة ارتباط ذات دلالة احصائية بين الحوكمة الاليكترونية وابعادها (المشاركة الاليكترونية ، الشفافية الاليكترونية، المساءلة الاليكترونية ، التدقيق الاليكتروني) ودافعية الانجازوابعاده (الطموح ، التوجه نحو المستقبل ، المثابرة ، التميز) .

الفرضية الثانية (H2) تنص على وجود تأثير ذات دلالة احصائية بين الحوكمة الاليكترونية وابعادها (المشاركة الاليكترونية ، الشفافية الاليكترونية، المساءلة الاليكترونية ، التدقيق الاليكتروني) مجتمعة على دافعية الانجاز (الطموح ، التوجه نحو المستقبل ، المثابرة ، التميز) .

سابعا:- طريقة جمع البيانات وتنقسم الى محورين :-

1- الجانب النظري : تم تكوين الجوانب النظرية للبحث بالاعتماد على الكتب والدوريات العربي و الاجنبية .

2- الجانب التطبيقي : تم اعداد استبيان لهذا الغرض اذ ،غطى القسم الاول منه المتغير المستقل للبحث (الحوكمة الاليكترونية) ، متضمنا اربعة ابعاد بالاعتماد على مقياس (Sharma:2018,85)، كما اشتمل الجزء الثاني على متغير البحث التابع (دافعية الانجاز التنظيمي)،ذات الابعاد الاربعة بالاعتماد على (حسين، 2011: 100).

اذ استخدم (SPSS) **ثامنا** :- الاساليب الاحصائية : عمد الباحث الى استخدام الحزمة الاحصائية الجاهزة (الوسط الحسابي، الانحراف المعياري،معامل الاختلاف ،الانحدار الخطي البسيط، معامل ارتباط بيرسون)

تاسعا :- مجتمع وعينة البحث :- تمثل مجتمع البحث بالعاملين في المديرية العامة للمرور في بغداد موقع ملعب الشعب والبالغ (109) إذ تم توزيع (90) استمارة استبيان على الافراد العاملين وتم استرجاع (88) ،استمارة وتم اعتماد (88) استمارة صالحة اي إن نسبة ما تم اختياره من مجتمع البحث هو (80.7%) من مجتمع البحث الكلي .

المبحث الثاني الدراسات السابقة ذات الصلة بمتغيرات البحث

اولاً : الدراسات السابقة بالمتعلقة بمتغير الحوكمة الاليكترونية :-

1-دراسة (Das, 2022)

عنوان الدراسة	A Brief Study of the Evolution & Development of E-Governance in India دراسة موجزة لتطور ونمو الحكومة الإلكترونية في الهند
هدف الدراسة الابرز	تحديد مستوى تبني الحوكمة الاليكترونية في المنظمات الحكومية الهندية .
المنهج الدراسة المعتمد	دراسة حالة
متغيرات الدراسة وادواتها	الحوكمة الاليكترونية وتقييم واقعها . تم استخدام قوائم الفحص و المقابلة ،إذ تمت معالجة البيانات استخدام حزمة (SPSS).
مجتمع وعينة الدراسة	وزارة الإلكترونيات وتكنولوجيا المعلومات (MEITY)
ابرز نتائج الدراسة	السرعة والانجاز والدقة في بلوغ الاهداف الموضوعة في وزارة الإلكترونيات وتكنولوجيا المعلومات الهندية.

2-دراسة (فتاح وعبودي ،2021)

عنوان الدراسة	واقع تطبيق مبادئ الحوكمة الالكترونية في المصارف العراقية دراسة استطلاعية في عينة من المصارف العراقية الحكومية
هدف الدراسة الابرز	تشخيص مبادئ الحوكمة الالكترونية في المصارف العراقية .
المنهج الدراسة	الوصفي التحليلي

المعتمد	
متغيرات الدراسة وادواتها	بالحزمة SPSSالحوكمة الاليكترونية والمصارف العراقية . تم استخدام الاستبيان ، تم معالجة البيانات) . الاحصائية المتكاملة (
مجتمع وعينة الدراسة	مجموعة من فروع مصرف الرافدين، البنك المركزي العراقي، المصرف الزراعي، المصرف الصناعي)، العينة 296 من العاملين في هذه المصارف .
ابرز نتائج الدراسة	تباين مستوى تطبيق مبادئ الحوكمة الالكترونية في المصارف المبحوثة .

ثانياً : الدراسات السابقة بالمتعلقة بمتغير دافعية الانجاز :-

1-دراسة (Adom ,et.al:2014)

عنوان الدراسة	Achievement motivation, academic self-concept, and academic achievement among high school students دافع الإنجاز والمفهوم الذاتي الأكاديمي والإنجاز الأكاديمي بين طلاب المدارس الثانوية
هدف الدراسة الابرز	تشخيص العلاقة بين دافع الإنجاز والمفهوم الذاتي الأكاديمي والإنجاز الأكاديمي لطلاب المدارس الثانوية
المنهج الدراسة المعتمد	الوصفي التحليلي
متغيرات الدراسة وادواتها	دافعية الإنجاز، ومفهوم الذات الأكاديمي . الاداة الرئيسة في جمع البيانات الاستبيان ، والمعالجة الاحصائية البيانات ببرنامج (SPSS) .
مجتمع وعينة الدراسة	أربع مدارس ثانوية في الصين ، شارك في الدراسة 120 طالبًا وطالبة
ابرز نتائج الدراسة	أظهرت النتائج أن غالبية طلاب المرحلة الثانوية يتمتعون بدافعية عالية، ومفهوم ذات مرتفع، وأداء جيد في اختبار التحصيل في الرياضيات. كما وجدت الدراسة ارتباطًا ذا دلالة إحصائية بين مفهوم الذات والتحصيل الدراسي. ومرة أخرى، كانت هناك علاقة إيجابية بين دافعية الإنجاز والتحصيل الدراسي، ولكن الارتباط لم يكن ذا دلالة إحصائية. وتؤكد الدراسة على أهمية الدافع للإنجاز والمفهوم الذاتي الأكاديمي للتحصيل الدراسي .

2- دراسة (Erlinda&Dewi,2015)

عنوان الدراسة	Achievement motivation, academic self-concept, and academic achievement among high school students دافع الإنجاز والمفهوم الذاتي الأكاديمي والإنجاز الأكاديمي بين طلاب المدارس الثانوية
هدف الدراسة الابرز	معرفة ما إذا كان هناك فروق ذات دلالة إحصائية في التحصيل الدراسي بين طلاب الفصلين الخامس والسابع في مادة اللغة الإنجليزية بناءً على دافعيتهم للإنجاز
المنهج الدراسة المعتمد	المنهج التجريبي
متغيرات الدراسة وادواتها	دافعية الإنجاز، ومفهوم الذات الأكاديمي . إستخدام الإحصاء الاستدلالي - اختبار "ت" للعينات المستقلة، وأداة التحليل الإحصائي SPSS 18 .

مجتمع وعينة الدراسة	عدد من المدارس في اندونيسيا في مدينة سومطرة .
ابرز نتائج الدراسة	لا يوجد فروق ذات دلالة إحصائية في التحصيل الدراسي بين طلاب الفصل السابع في مادة اللغة الإنجليزية بناءً على دافعيتهم للإنجاز.

- مجلات الافادة من الدراسات السابقة :-

1-المساهمة في البناء النظري والمنهجي للبحث الحالي .

2- انضاج مقياس البحث الحالي بالاعتماد على المقاييس الدراسات السابقة .

3- المساهمة في توجيه الباحث الحالي نحو المجتمع والعينة المناسبتين كميدان للبحث .

- المدى الذي توصلت اليه الدراسات السابقة

1- هنالك اجماع شبه تام في الدراسات السابقة على إن تبني الحوكمة يسهم في تحسين الاداء والدافعية للعاملين .

2- دافعية الانجاز تتأثر زيادة او نقصان بحسب طبيعة الموقف الذي يمر به الفرد او المنظمة ، ولا يمكن تحسين الدافعية نحو الانجاز بالاختيار العشوائي لها .

المبحث الثالث /الاطار النظري الحوكمة الإلكترونية

اولاً: التطور التاريخي للحوكمة الإلكترونية ظهر مصطلح الحوكمة الإلكترونية (e-Governance) في أواخر التسعينيات ، لكن تاريخ الحوسبة في المنظمات الحكومية يمكن إرجاعه إلى بدايات تاريخ الكمبيوتر. تعود الأدبيات حول "تكنولوجيا المعلومات في الحوكمة إلى سبعينيات القرن الماضي et) تتعلق هذه الأدبيات باستخدام تكنولوجيا المعلومات داخل (Danziger and الحوكمة ، بينما تتعلق الأدبيات الحديثة بالحوكمة الإلكترونية في كثير (Andersen 2002:592 من الأحيان بالاستخدام الخارجي ، مثل الخدمات المقدمة للمواطنين وأيضا بوصفه سياقا يتم من خلاله تبادل الخبرات بين الممارسين وعلى مدى السنوات القليلة الماضية ، وتتمتع تكنولوجيا المعلومات والاتصالات بإمكانيات هائلة لتحسين حياة الناس بشكل عام ولاسيما في البلدان النامية (Iyad,2019:5)وأظهرت الدراسات التجريبية أن بعض المكاسب يتم تحقيقها من خلال نشر أنظمة الحوكمة الإلكترونية ويحدثون تطورًا مهما في توقعاتهم بجعل الحوكمة أكثر كفاءة واستجابة وشفافية وشرعية (Kettani & Moulin, 2014:23).

ثانياً: مفهوم الحوكمة الإلكترونية :-

مفهوم الحوكمة لإلكترونية شكّل تحولاً تفاعليًا دفع القطاعات كافة وفي مقدمتها المجتمع ، التي تعد الجهات الفاعلة التي تشترك في إطار يهدف إلى تعبئة أفضل القدرات وإدارة أكثر رشدًا لشؤون الحكم يصير هناك ريادة وتقدم في الحياة وأيضا تعمل الحوكمة على ضمان الحريات الاقتصادية

والسياسية، ومن خلال الأطر القانونية التي تعزز وترفع من كفاءة الجهاز الإداري أي تعبر عن مجموعه القواعد والإجراءات التي تتبع لضبط وتنظيم العلاقات بين العاملين في المنظمة وأصحاب المصلحة فيها لتحقيق الكفاءة والفاعلية في الأداء وحفظ الحقوق لجميع الاطراف وزيادة قدرتهم على الرقابة وتقييم الأداء (فتاح ، 152:2024) . وبحسب منظمة اليونسكو فإن الحوكمة الإلكترونية (Electronic-Government) بأنها ترشيق اداء المؤسسات أداء عبر الوسيط الإلكتروني من أجل جعل السرعة في نشر المعلومات وبطريقة عملية فعالة وشفافة. (Iyad,2019:14) ، كما "تشير الحوكمة الاليكترونية الى العملية التي تقوم بها المؤسسات مستعملة التقنيات الالكترونية في تكنولوجيا المعلومات الاتصالات (ICT)، مثل استخدام الشبكة العنكبوتية الانترنت لغرض تقديم الخدمات للمواطن والمقيم والقطاع الخاص، لتخفيض الرتابة والبيروقراطية الإدارية لتحقيق السرعة في الخدمات المقدمة وجودتها، وبالتالي الزيادة في الشفافية عبر اطلاع المستفيدين على كافة الانشطة الحكومية عبر بوابات خاصة (منسي ،2022: 31) ، وتظهر الحوكمة الاليكترونية عبر الاستخدام ذات الطابع الاستراتيجي المخطط لتشكيل المعلومات والاتصالات لدعم فاعلية المنظمة (فتاح،2024: 153). ويشار لها على أنها استخدام تكنولوجيا المعلومات لتسهيل وصول المواطنين والشركات إلى المعلومات والخدمات الحكومية و تحسين جودة الخدمات من خلال زيادة السرعة والاكتمال وكفاءة العمليةولتمكين المواطنين من المشاركة في مجموعة متنوعة من العمليات. يتطلب تنفيذ الحوكمة الإلكترونية تحولًا جوهريًا في الطريقة التي تتفاعل بها المنظمات مع المواطنين وإعادة ابتكار عملياتها الداخلية وبنيتها التنظيمية . (Aziz & Sallow,2022:52) ، لذا فأن الحوكمة الرقمية تركز على عمليات الحوكمة التي تلعب فيها تكنولوجيا المعلومات والاتصالات دورًا مهمًا. يمكن أن يكون الدور الذي تلعبه تكنولوجيا المعلومات والاتصالات واسع النطاق في تقديم خدمات الحوكمة ومعاييرها، وكيفية وصول الأشخاص إلى هذه الخدمات ومشاركة الأشخاص في مجال الحوكمة (Das,2022 :119).

ثالثا: أهمية الحوكمة الإلكترونية:-

تتجلى اهمية الحوكمة الاليكترونية في عدد من المجالات وكما اشار لها (Duggappa,2017:809) على النحو التالي :- (Importance of E-Governance in Indian Public ،Duggappa)
(Duggappa, Importance of E-Governance in Indian Public, 2017)

1. تبسيط اجراءات معالجة وجمع البيانات عن مختلف القطاعات .
2. تمكن الافراد من جمع المعلومات المتعلقة بأي إدارة حكومية والمشاركة في عملية صنع القرار.
3. تعمل الحوكمة الإلكترونية على تعزيز البنية الديمقراطية من خلال ضمان مشاركة أكبر للمواطنين وعلى مختلف مستويات .

4. تعمل الحوكمة الإلكترونية على خفض والسيطرة على مظاهر الفساد الاداري والمالي من خلال أتمتة الخدمات، وضمان توفر المعلومات المتعلقة بكل عمل من أعمال الرفاهية العامة بسهولة لجميع المواطنين.

5. تضمن الحوكمة الإلكترونية المساءلة والشفافية في المعاملات الحكومية ووكالات القطاع العام.

6. تساعد الحوكمة الإلكترونية في تحقيق رقابة رشيقة على مختلف المنظمات الخاصة والعامة.

7. إن التنفيذ السليم للحوكمة الإلكترونية يمكين المجتمع من الحصول على الخدمات العامة بطريقة إليكترونية، الامر الذي يوفر عليهم الوقت والجهد .

8. تعد تطبيقات الحوكمة الإلكترونية الحلقة التي الاسرع لتعزيز التواصل الأفضل بين الجهات الحكومية والقطاع الخاص .

9. تساعد الحوكمة الإلكترونية في سد الفجوة في الثقة بين الحوكمة والمواطنين ومجتمع الأعمال. لقد سهلت الحوكمة الإلكترونية عملية التواصل مع الهيئات الحكومية بوسائل متعددة مثل وسائل التواصل الاجتماعي ومراكز الخدمة العامة.

رابعاً: أهداف الحوكمة الإلكترونية:

يمكن بيان الاهداف التي تتوخاها الحوكمة الاليكترونية بحسب (Bao,et.al,2024:4)

1- توفير الوقت والجهد والتكاليف .

2- تحقق مستوى عال من الشفافية في الانجاز والرقابة والوصول للمعلومات والمحافظة على حقوق المتعاملين سواء كانوا افراد او منظمات من خلال القدرة على استرجاع البيانات.

3- تحدد خارطة المهام والادوار المؤسسية وبناء إطار لإطلاق مشاريع التحول الرقمي وتنمية أداء الإدارة المالية والارتقاء بمستوى الخدمات.

4-- التمكين والانجاز بوقت قياسي وتحجيم الفجوة الجغرافية وتصغير عوامل الوقت .

5-تتيح مساحة كبيرة ومرونة عالية لايجاد أقتصاد التفاعلي من خلال توفير البيانات لمتخذ القرار .

خامساً : ابعاد الحوكمة الاليكترونية :-

سيعتمد الباحث في قياس متغير الحوكمة الاليكترونية على مقياس (Sharma2018,85) بمكوناته الاربعة (المشاركة الالكترونية ، الشفافية الاكترونية، المساءلة الالكترونية، التدقيق الالكتروني) التي سيتم ابيانها كما في ادناه:-

1-المشاركة الالكترونية: إن للتقدم التقني إسهاما رئيسيا في تحقيق أهداف الإدارة الإلكترونية. وتقوم الحوكمة الإلكترونية على المشاركة الفاعلة للمواطنين وتجعل تنمية المعرفة أسهل وأسرع، ويتمثل دور الحوكمة في هذا المجال في توفير الفرص للمواطنين للوصول بسهولة إلى المعلومات والخدمات.

2-الشفافية الالكترونية: تكنولوجيا المعلومات والاتصالات هي الحوكمة الأكثر فعالية وقوة لتحسين الشفافية وربط المواطنين والمنظمات والمجموعات بالحوكمة ، والتكنولوجيا تمكن المواطنين من الوصول إلى المعلومات والتواصل مع المواطنين الآخرين ، وتضغط تكنولوجيا المعلومات والاتصالات على الحوكمة والمنظمات لتكون أكثر انفتاحا على الجميع.

3-المساءلة الإلكترونية: تعد تكنولوجيا المعلومات والاتصالات أداة فاعلة لمساعدة المواطنين على لعب دور مهم وفعال في عملية المساءلة، حيث تحتاج تكنولوجيا المعلومات والاتصالات إلى الحوكمة لإظهار المعلومات حول أنشطتها الدورية، مما يتيح للمواطنين الفرصة لمقارنة هذه الحقائق والنتائج وكذلك التأكد من صحتها.

4-التدقيق الالكتروني : رغم أهمية مشاركة المواطنين في عملية التدقيق إلا أن هناك عقبة أمام المواطنين تقلل من كفاءة مشاركتهم بفعل هدر الوقت والجهد والتكاليف، ولكن من خلال اتاحة تقنيات المعلومات والاتصالات في مجال الحوكمة يؤدي ذلك إلى طرق جديدة وفعالة ومبتكرة لدراسة العمليات التي تتم في الحكومة وتزويد المواطنين بكافة المعلومات الإدارية بأقل جهد ممكن وأسرع وقت وأقل تكلفة، وبالتالي يعمل الإدارة نيابة عن الإبلاغ عن وسائل الاتصال والإنترنت. سيسهل ذلك على المواطنين للوصول إلى هذه المعلومات والتحقق منها بانتظام.

المبحث الرابع التأطير النظرى لمفهوم دافعية الانجاز

أولا: مفهوم دافعية الانجاز

دافعية الانجاز تظهر على انها الرغبة والسعي للتغلب على الصعوبات والعوائق لتحقيق النجاح في الاداء (حسين ،2011: 99) كذلك يتم الإشارة إلى دافعية الانجاز من خلال التغيرات السلوكية سواء كان الأمر يتعلق بالتنمية البشرية أو العادات أو المواقف والمعتقدات والأهداف والشخصية بهدف اثبات الوجود (Erlinda & Dewi,2016:57)

ويتم تعريف دافعية الانجاز من حيث الإدراك والتقييم للواقع الذي يعمل به الافراد العاملين وتحديد التوقعات والمواصفات التي يسعون الى تحقيقها ، عبر تشخيص نقاط القوة والضعف في المناخ التنظيمي (Emmanuel,et.al.2014:27)

كذلك يشير دافع الإنجاز إلى الدافع أو الميل النفسي الذي يدفع الأفراد العاملين إلى تحديد أهداف صعبة ومتابعتها، مما يدل على بذل جهد مستمر للتفوق ، الرغبة في الإنجاز، والسعي لتحقيق النجاح، والاستعداد لمواجهة العقبات والتغلب عليها في السعي لتحقيق الإنجازات. (Christi,2024:75) ، الامر الذي يستدعي فهم مستويات دافعية الإنجاز للعاملين لما يشكله من أمر بالغ الأهمية بالنسبة لكونه يقدم نظرة ثاقبة للعوامل النفسية التي تؤثر على الأداء التنظيمي ، لتصميم منظور لتعزيز دافعية العاملين .(Kataky& Chaliha,2024:1951).

لذا تتكون دوافع الإنجاز لدى الافراد من جزأين: الاول الدافع لتحقيق النجاح والثاني الدافع لتجنب الفشل. لان الأشخاص الذين لديهم دافع كبير لتحقيق النجاح يطمحون إلى النجاح، ولديهم الثقة في القيام بالأشياء، وعدم الخوف من الصعوبات، والشجاعة في المخاطرة، والجرأة على التحدي، والاستعداد لإطلاق العنان لطاقاتهم القدرات؛ ويميل الأشخاص الذين لديهم دافع كبير لتجنب الفشل أو عدم اليقين، والقلق بشأن الفشل، والقدرة على التكيف بسهولة والتخلص من عدم الارتياح والقلق والخوف (Peng& Zhang,2024:2) ، كما ان دافعية الانجاز لا يمكن تحقيقها عبر البعد النظري بل من خلال توفير ارضية لتشكيل عوامل نجاحها مثل الدعم السلوكي والتنظيمي والتقني (Mok.et.al,2024:2) .

ثالثا: أبعاد دافعية الانجاز :

سيعتمد الباحث في قياس متغير دافعية الانجاز على مقياس (حسين ،2011: 100) بمكوناته الاربعة (الطموح، التوجه نحو المستقبل، المثابرة والمنافسة، الاهتمام بالتميز) التي سيتم ابيانها كما في ادناه:-

1 - الطموح : هو امتلاك الدافع لتحقيق قوة الانجاز، وهو ما ينمو في الفرد ليكسبه القدرة على بذل جهد أكبر لتحقيق الأهداف ويعرف على أنه قرار أو بيان يتخذه الفرد لأدائه التالي ، لأنها مطلب ودافع رئيسي لتحفيز الروح ودفعها لتحقيق الهدف الذي يريد المرء تحقيقه. (Carvalho & Conde , 2024: 2)

2 - التوجه نحو المستقبل : هو البعد الثالث للوقت الذي يمثله (الماضي والحاضر والمستقبل) ويتم تحديد التوجه نحو المستقبل بسبب عدم الرضا عن الماضي أو بسبب شعور الفرد بأن المستقبل يجلب شيئا مختلفا عن الماضي وبالتالي فهو لمحة واعدة عن المستقبل تجعل الفرد يتوقع الأفضل وينتظر حدوث الخير والسعي لتحقيق النجاح . . (Jakonen, 2021:2)

3- المثابرة والمنافسة: يظهر أن النجاح ليس اتجاها بل مثابرة من خلال العمل على تحقيق النتائج المرجوة والقول إن الإنسان مثابر ، يجب أن يكون لديه هدف واضح وخطة مفصلة يتم التعبير عنها من خلال التمسك به والعمل الدائم لتحقيقه. أما المنافسة فهي مسابقة بين

الأفراد والجماعات والمنظمات من أجل الحصول على موقع جغرافي أو حصة سوقية . (DiNapoli, 2019:436)

4-الاهتمام بالتميز : هو التزام العاملين بالتفاني والانضباط والقدرة على التحكم في الأفكار والمشاعر والأحاسيس وردود الفعل وأن عطاءهم غير مشروط وعندما نقول الاهتمام بالتميز فهذا يعني أن الموظف المتميز يجب أن يمتلك ويمثل (الأداء والأداء والكفاءة والكفاءة معايير العمل المتميزة، ويؤكد على الحاجة إلى مهارات معينة، بالإضافة إلى التزامه بالديمومة وساعات العمل والالتزام بالأنظمة والقوانين ولديه القدرة على نشر المعلومات . (Suehs, 2015:6) .

المبحث الخامس / الجانب العملي للبحث

عرض وتحليل آراء عينة البحث فيما يخص متغيرات البحث حيث أبعاد المتغير المستقل الحوكمة الالكترونية المتمثلة بابعادها (المشاركة الالكترونية الشفافية الالكترونية المساءلة الالكترونية، والتدقيق الالكتروني) والمتغير التابع دافعية الانجاز بأبعاده (الطموح ، لتوحه نحو المستقبل ، المثابرة ، التميز) كمتغير تابع وكالاتي:

اولاً: عرض وتحليل أراء عينة البحث حول أبعاد متغير الحوكمة الاليكترونية:

تحليل الوسط الحسابي والانحراف المعياري ومعامل الاختلاف لمتغير الحوكمة الالكترونية وابعادها، اذ بلغ الوسط الحسابي لمتغير الحوكمة الاليكترونية (4.024)، وهو يدل على مستوى مرتفع واكبر من الوسط الحسابي الفرضي البالغ (3)، وبانحراف معياري بلغ (0.642) وهو معامل الاختلاف الذي بلغت قيمته (11.67%) ، اما مستوى ابعاد الحوكمة الالكترونية فكانت على النحو التالي :-

1- حيث حصل بعد المشاركة الالكترونية على وسط حسابي مقداره (3.986) ، وهذا يؤكد اهتمام المديرية العامة لمرور بغداد بالمشاركة الالكترونية بشكل جيد، وقد بلغ الانحراف المعياري العام (0.762) وهذا يشير الى تجانس اجابات عينة البحث تجاه هذا البعد. وهذا ما أكده معامل الاختلاف والذي بلغ (12.46%) .

2- بعد الشفافية الالكترونية فقد بلغ الوسط الحسابي لهذا البعد (4.138) ، وهذا يؤكد اهتمام المديرية العامة لمرور بغداد بالشفافية الالكترونية بشكل جيد الى حد ما، وقد بلغ الانحراف

المعياري العام (0.635) وهذا يشير الى تجانس في اجابات على هذا البعد. وهذا ما أكده معامل الاختلاف (11.12%) .

3- بلغ الوسط الحسابي لبعد التدقيق الالكتروني (3.974) ، وهذا يؤكد اهتمام المديرية العامة لمرور بغداد بالتدقيق الالكترونية بشكل جيد ، وقد بلغ الانحراف المعياري (0.700) وهذا دلالة على التجانس في اجابات هذا البعد. وهذا ما أكده معامل الاختلاف والذي بلغ (13.07%).

4- حصل بعد المساءلة الالكترونية على وسط حسابي مقداره (4.001) ، وهذا يؤكد اهتمام المديرية العامة لمرور بغداد بالمساءلة الالكترونية ، وقد بلغ الانحراف المعياري (0.614) وهذا يشير إلى تجانس في اجابات هذا البعد. وبمعامل اختلاف قدره (10.05%) وكما في الجدول (1) الذي يبين الوسط الحسابي والانحراف المعياري ومعامل الاختلاف لمتغير الحوكمة الالكترونية وابعادها .

الجدول (1) الذي يبين الوسط الحسابي والانحراف المعياري ومعامل الاختلاف لمتغير الحوكمة الالكترونية وابعادها

البعد	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	معامل الاختلاف
المشاركة الالكترونية	3.986	0.762	12.46%
الشفافية الالكترونية	4.138	0.653	11.12%
التدقيق الالكتروني	3.974	0.700	13.07%
المساءلة الالكترونية	4.001	0.453	10.05%
الحوكمة الاليكترونية	4.024	0.642	11.67%

المصدر: الباحث بالاعتماد على برنامج (spss) N=88

ثانياً: <u>عرض وتحليل أراء عينة البحث حول أبعاد المتغير التابع دافعية الانجاز:</u>

تحليل الوسط الحسابي والانحراف المعياري ومعامل الاختلاف لمتغير دافعية الانجاز وابعادها، اذ بلغ الوسط الحسابي العام لمتغير دافعية الانجاز (4.12)، وهو يدل على مستوى مرتفع واكبر من الوسط الحسابي الفرضي البالغ (3)، وبانحراف معياري بلغ (0.446) وهو معامل الاختلاف الذي بلغت قيمته (11.15%) اما على مستوى الابعاد فكانت على النحو التالي :-

1-تحليل بعد الطموح اذ حصل على وسطا حسابيا عاماً بلغ (3.8) وهو أكثر من الوسط الفرضي البالغ (3) وبأنحراف معياري قدره (0.387) بمعامل الاختلاف والذي بلغ (10.02%) مما يعنى توافر الطموح لدى العاملين المديرية العامة لمرور بغداد الذي يقودهم بحو العمل بإندفاع لتحقيق ما مطلوب منهم.

2-التوجه نحو المستقبل بلغ المتوسط العام لهذا المتغير (4.3) وهو اعلى من الوسط الفرضي البالغ (3) وبأنحراف معياري قدره (0.410) وهذا ما أكده معامل الاختلاف والذي بلغ (11.46%) ، مما يظهر دقة اجابات عينة البحث وتشير هذه النتيجة الى توفر النظرة للمستقبل لدى العاملين المديرية العامة لمرور بغداد لتحقيق أهداف المديرية.

3-المثابرة والمنافسة بلغ المتوسط العام لهذا المتغير (4) وهو اعلى من الوسط الفرضي وبأنحراف معياري قدره (0.488) و بمعامل اختلاف قدره (12.61%) مما يشير الى ان عينة البحث لديها الرغبة العالية بالمثابرة والمنافسة بالعمل وصولا لتحقيق الانجاز المطلوب للاهداف الموضوعه بعملهم .

4-الاهتمام بالتميز بلغ المتوسط العام لهذا المتغير (4.4) وهو أعلى من الوسط الفرضي البالغ (3) وبلغ وبأنحراف معياري قدره (0.502) وهذا ما أكده معامل الاختلاف والذي بلغ (10.52%) وتشير هذه النتيجة الى وجود التوجه نحو التميز لدى العاملين في المديرية العامة لمرور بغداد. ومن الجدول رقم (2) نجد ان الاوساط الحسابية لغالبية الفقرات أكثر من الوسط الفرضي اي بمعنى ان الاتجاه كان ايجابياً من حيث عمل عينة البحث في االمديرية العامة لمرور بغداد وهذا يدل على أن دافعية الانجازشكلت واقعاً متوافر في مديرية المرور العامة . وجدول (2) يبين الوسط الحسابي والانحراف المعياري ومعامل الاختلاف لمتغير دافعية الانجاز وابعادها .

الجدول (2) يبين الوسط الحسابي والانحراف المعياري ومعامل الاختلاف لمتغير دافعية الانجاز وابعادها

البعد	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	معامل الاختلاف
الطموح	3.8	0.387	10.02%
التوجه نحو المستقبل	4.3	0.410	11.46%
المثابرة والمنافسة	4.0	0.488	12.61%
الاهتمام بالتميز	4.4	0.502	10.52%
دافعية الانجاز	4.12	0.446	11.15%

المصدر: الباحث بالاعتماد على برنامج (spss) N=88

ثالثا : اختبار فرضيات الارتباط

لمعرفة علاقة الارتباط بين متغير البحث المستقل **الحوكمة الاليكترونية** وابعادها (المشاركة الالكترونية ، الشفافية الالكترونية ، التدقيق الالكتروني ، المساءلة الالكترونية) مع المتغير المعتمد **دافعية الانجاز** وابعاده (الطموح، التوجه نحو المستقبل، المثابرة والمنافسة، الاهتمام بالتميز) وتم استخدام معامل ارتباط بيرسون بين المتغيرات إذ نصت فرضية الارتباط (على وجود تأثير ذات دلالة احصائية بين الحوكمة الاليكترونية وابعادها (المشاركة الاليكترونية، الشفافية الاليكترونية، المساءلة الاليكترونية ، التدقيق الاليكتروني) بدافعية الانجازوابعادها (الطموح ، التوجه نحو المستقبل ، المثابرة ، التميز) . ووزع معامل الارتباط بين (1+/-) ، بينما كانت قوة العلاقة باتجاهيها السلبي والايجابي متجهة الى (0.30<->0) ضعيفة ، ومن (0.50>-0.30) متوسط القوة ، ومن (1<-0.50) قوية (Cohen ,1986:14). وكانت النتائج كما في الجدول (3) وعلى النحو التالي:

المتغير التابع / المتغير المستقل	الطموح	التوجه نحو المستقبل	المثابرة والمنافسة	الاهتمام بالتميز	دافعية الانجاز
المشاركة الالكترونية	**0.397	**0.390	**0.262	**0.423	0.368
الشفافية الالكترونية	**0.451	**0.449	**0.428	**0.598	0.481
التدقيق الالكتروني	**0.345	**0.363	**0.369	**0.345	0.355
المساءلة الالكترونية	**0.476	**0.527	**0.442	**0.383	0.457
الحوكمة الاليكترونية	**0.417	**0.432	**0.352	0.437	

P*<0.05 p**<0.01

يتضح من نتائج الجدول (3) الاتي:

يتبين إن المتغير المستقل الحوكمة الاليكترونية وابعادها (المشاركة الالكترونية، الشفافية الالكترونية، التدقيق الالكتروني، المساءلة الالكترونية) حققت علاقات ارتباط طردية إيجابية مع المتغير المعتمد دافعية الانجاز وابعادها (الطموح، التوجه نحو المستقبل، المثابرة والمنافسة، الاهتمام بالتميز) بعلاقات إيجابية تراوحت من الضعيفة والمتوسطة الى القوية ، نظراً لكون مستوى معنوية الاختبار تزيد عن مستوى الدلالة (0.05) وهذا يقودنا الى قبول فرضية الارتباط .

رابعاً :اختبار وتحليل التأثير بين متغيرات البحث

تبين من نتائج الجدول (4) ان قيمة (F) المحسوبة للأنموذج (9.782) عند مستوى الدلالة (0.000) وهي تزيد عن قيمتها المجدولة (3.936) عند مستوى الدلالة (0.05) لتشير الى معنوية الانموذج ، فضلاً عن وجود معامل تفسير (0.290) عند مستوى الدلالة (0.000) ، وبمعامل تفسير مصحح (0.260) ، اذ استطاعت ابعاد الحوكمة الاليكترونية مجتمعة (المشاركة الالكترونية ، الشفافية الالكترونية ، التدقيق الالكتروني ، المساءلة الالكترونية) من تفسير ما نسبته (26%) من التغيرات التي تطرأ على دافعية الانجاز ، فيما تُعزى النسبة المتبقية (74%) لمتغيرات أخرى لم تدخل ضمن الانموذج المختبر وهو انموذج مقبول ويعول عليه بالتفسير.

ووجود تأثير إيجابي لبعد المشاركة الاليكترونية مقداره (0.199) عند مستوى الدلالة (0.044)، وبقيمة (T) المحسوبة (2.042) بينما لم يتمكن العاملين في المديرية العامة لمرور بغداد من توظيف الشفافية الالكترونية ، التدقيق الالكتروني ، المساءلة الالكترونية دافعية الانجاز، ومن جميع ما عُرض من نتائج، تقبل فرضية التأثير من الرئيسة الثانية التي تنص (على وجود تأثير ذات دلالة احصائية بين الحوكمة الاليكترونية وابعادها (المشاركة الاليكترونية ، الشفافية الاليكترونية، المساءلة الاليكترونية ، التدقيق الاليكتروني) مجتمعة على دافعية الانجاز .

الجدول (4) تأثير الحوكمة الاليكترونية بأبعادها مجتمعة في دافعية الانجاز

المتغير المستقل الحوكمة الاليكترونية	دافعية الانجاز						
	α	β	R^2	A R^2	Sig	T	F
المشاركة الالكترونية	1.015 (0.041) (2.074)	0.199	0.290	0.260	0.044	2.042	9.782 0.000
الشفافية الالكترونية		0.168			0.058	2.422	
التدقيق الالكتروني		0.153			0.090	2.320	
المساءلة الالكترونية		0.211			0.070	2.834	

المصدر: الباحث بالاعتماد على برنامج (spss) (n=88)

المبحث السادس / الاستنتاجات والتوصيات

اولا : الاستنتاجات:-

1-وجود فعلي وواقعي لمغيراتا البحث في مجتمع البحث المتمثل بالمديرية العامة لمرور بغداد .
2-وفر تبني الحوكمة الاليكترونية مناخ تنظيمي مفعم بالانجاز لما وفرته الحوكمة الاليكترونية من دافعية للعاملين .
3-مكنت الحوكمة الاليكترونية العاملين في المديرية العامة لمرور بغداد من تحقيق مشاركة فاعلة للبيانات وتبادلها وسرعة استراجاعها .
4- كان حضور المساءلة الاليكترونية مقبولاً وفاعلا الا انه دون المستوى المطلوب.
5-مثلت الشفافية الالكترونية واقعاً اتنظيمياً في المديرية العامة لمرور بغداد الامر الذي زاد من دافعية العاملين نحو المنافسة والمثابرة لتقديم ما هو افضل .
6-اظهرت النتائج ان العاملين في المديرية تمكنوا من التوجه نحو المستقبل في تقديم المقترحات لمعاجة نقاط الاختناق التي كانت تواجه عملهم بفعل التدقيق الاليكتروني .
7-الاهتمام بالتميز شكل محورا اساس في تقديم الخدمات بفعل ان الحوكمة الاليكترونية قد حددت المسؤوليات للعاملين مما قلل من صراع الدور وغموض الدور مما زاد دافعيتهم نحو التميز

ثانيا : التوصيات :-

1- المحافظة على هذا الواقع التنظيمي في المديرية العامة لمرور بغداد من خلال الاليات التالية :-
-اجراء اصلاحات او تعديلات الانظمة والتعليمات والبرامجيات .
- توفير الدعم التقني الذي يواك .
2- بناء منظومة للثقة داخل المديرية عن طريق نشر ثقافة التعامل الاليكتروني من خلال الاليات التالية :-
- تقبل مقترحات العاملين فيما يتعلق بتطوير عملهم .
- العمل على جعل انظمة العمل مرنة ،واتاحة امكانية انجازها من خلال دورات تدريبية للعاملين في المديرية على الانظمة والبرامج والتقنيات .
- تمكينهم من انجاز بعض المهام الوظيفية في المنزل واعداد هيكل عمل عن طريق نشر مبدأ الحوكمة توفر الاداء الرشيق والرقابة على الانجاز.
3-رفع دافعين العاملين من خلال الاهتمام بمشاركاتهم عن طريق الاليات التالية :-
- تقليص خطوات انجاز المهمة .
- ربط دقة الانجاز بالترقية الوظيفية والحافز المادي
4-العمل توطين متغيري الحوكمة الاليكترونية ودافعية الانجاز عن من خلال نشرهما وجعلهما جزء من عمل وفكر المديرية العامة لمرور بغداد .

المصادر العربية :

1- احمد، ضياء الدين صلاح الدين، و طارق طعمة عطية. (2018). الحوكمة الالكترونية ودورها في نجاح استراتيجيات التغيير التنظيمي: دراسة ميدانية. *المؤتمر العلمي الثاني لجامعة جيهان -اربيل للعلوم المالية والادارية* (الصفحات 173-200). اربيل: جامعة جيهان.

2- حسين ،سعد مهدي. (2011). أثر دافعية الانجاز على الالتزام التنظيمي. *مجلة كلية التراث الجامعة، 16*، 95-125.

3- المالكي ،مصطفى صباح حليحل .(2011) *أثر عوامل النجاح الحرجة في دعم مقدرات الابداع الاستراتيجي، دراسة وصفية تحليلية في وزارة التخطيط والتعاون الانمائي* ، رسالة ماجستير غير منشورة ،قسم الادارة العامة ، ، كلية الإدارة والأقتصاد ، جامعة بغداد.

4- مصطفى، سلمان منسي. (2022). تأثير الحكومة الالكترونية في أداء المنظمات: دراسة تحليلية لآراء عينة. *رسالة الدبلوم العالي (المعادل للماجستير)*. كربلاء، جامعة .

5- نورا عزيز فتاح. (2024). الحوكمة الالكترونية (تأطير نظري). *التحول الرقمي ودوره في صناعة القرار الاداري والاقتصادي* (الصفحات 151-161). ديالى: كلية الإدارة والاقتصاد – جامعة ديالى.

المصادر الاجنبية :

6- Bao, Y., Cheng, X., Su, L., & Zarifis, A. (2024, november 15). Achieving Employees' Agile Response in E-Governance:. *Group Decision and Negotiation*, 1-26.

7- Carvalho , J. M., & Conde , A. (2024). Individual power in human motivation – Review and. *Acta Psychologica*, 1-11.

8- Emmanuel, A.-O., Adom, E. A., Josephine, B., & Solomon, F. K. (2014). ACHIEVEMENT MOTIVATION, ACADEMIC SELF-CONCEPT AND ACADEMICACHIEVEMENT AMONG HIGH SCHOOL STUDENTS. *European Journal of Research and Reflection in Educational Sciences*, 24-37.

9- Erlinda, R., & Dewi, S. R. (2016). ACHIEVEMENT MOTIVATION AND ACADEMIC ACHIEVEMENT DIFFERENCESOF ENGLISH STUDENTS. *Ta'dib, 18*(1), 57-66. doi:10.31958/jt.v18i1.278

10- Mok, S. Y., Lockl, K., & Neuenschwander, M. (2024). Elementary school students' metacognitive knowledge and its effects on teacher judgments, school track recommendations, and school transitions. *Learning and Individual Differences*, 1-14.

11 -Peng , Y., & Zhang, C. (2024, September). The influence of achievement motivation on the educational practice ability of pre-service teachers: the multiple mediating role of professional identity and learning engagement. *Creative Commons Attribution License (CC BY)*, 1-10.

12- Aziz, Z., & Sallow, A. (2022). Concepts of E-Governance Development: A Review. *Eurasian Journal of Science & Engineering, 8*(1), 15-64.

13- CHRISTI, S. S. (2024). A Study of Achievement Motivation of Secondary. *International Journal of Research in all Subjects in Multi Languages*, 74-79.

14- Das, S. L. (2022). A Brief Study of the Evolution & Development of. *International Journal of Humanities Social Science and Management* , 119-124.

15- DiNapoli, J. (2019). Persevering toward What? Investigating the Relationship. *INTERNATIONAL ELECTRONIC JOURNAL OF MATHEMATICS EDUCATION, 14*(3), 236-453.

16- Duggappa, V. (2017, October). Importance of E-Governance in Indian Public. *Journal of Emerging Technologies and Innovative Research, 4*(10), 807-812.

17- Iyad, D. (2019, Mar 06). *Electronic governance: An overview of*. Retrieved from https://mpra.ub.uni-muenchen.de/92545/: https://mpra.ub.uni-muenchen.de/92545/

18- Jakonen, J. (2021). Carrying fire: A Way forward for integral foresight. *Futures*, 1-4.

19- James N. Danziger, K. V. (20 April 2002). THE IMPACTS OF INFORMATION TECHNOLOGY ON PUBLIC ADMINISTRATION: AN ANALYSIS OF EMPIRICAL RESEARCH FROM THE “GOLDEN AGE” OF TRANSFORMATION. *International Journal of Public Administration*, 591-627.

20- Kataky, B. D., & Chaliha, A. (2024). A study on academic achievement motivation and academic achievement of. *Edelweiss Applied Science and Technology*, 1940-1953. doi:10.55214/25768484.v8i5.1929

21- Kettani, D., & Moulin, B. (2014). *E-Government for*. New York: ANTHEM PRESS.

22- SHARMA, P. (2018, March). GOOD GOVERNANCE through E-GOVERNANCE. *International Journal of Creative Research Thoughts* , 77-92.

23- Suehs, D. (2015). Emotional Intelligence and Employee Engagement: A Quantitative Study toExplore the Relationship between the Emotional Intelligence of Frontline Managers and Supervisors and the degree of Employee Engagement of their Direct Reports in a Tertiary Care Healt. *Ed.D. in Executive Leadership*. John Fisher University.

نظم المعلومات الادارية وتأثيرها في اتخاذ القرار الاستراتيجي

((بحث ميداني في شركة اور– الناصرية))

أ.د جليل كاظم العارضي

المستخلص:

يهدف البحث الى التعرف على نظام المعلومات الإدارية في شركة اور العامة ، من خلال تحديد خصائص المعلومات التي يوفرها النظام ومحاولة معالجتها وجعلها قادرة على تقديم معلومات بخصائص تلائم اتخاذ القرار الاستراتيجي الدقيق ، وتزيد من جوانباهمية ابعاد نظام المعلومات الإدارية المتمثلة بـ (الموارد البشرية ، الموارد المادية والبرمجيات) وذلك كمحاولة لمعالجة مشكلة البحث التي تتمثل في كيفية استثمار نظام المعلومات الادارية وتفعيل دوره في الشركة المبحوثة لمواجهة التحديات التي تطرأ على عمليات اتخاذ القرار الاستراتيجي في هذه الشركة كمتغير معتمد ،وقد توصل البحث الى بعض الاستنتاجات التي كان من اهمها وجود بعض المعوقات التي تحول دون التسريع نحو تطبيقات نظام المعلومات الادارية مثل ارتباط الشركة المبحوثة بسياقات مركزية يصعب تجاوزها ، إذ ان اختيار أنظمة إدارة قواعد البيانات وتصميم نماذج المعلومات، وتأثيراتها على سرعة الانجاز في الوقت الحالي ، فضلاً عن عدم توافر المتطلبات المساندة لعملية التطبيق ولا سيما ما يتعلق منها بالبيئة الخارجية مثل (التشريعات القانونية، وتوفير شبكات الاتصال التي تربط الشركة المبحوثة مع الأطراف ذات العلاقة بعملها). وفي ضوء الاستنتاجات هذه امكن وضع مجموعة توصيات تخدم اغراض البحث .

الكلمات المفتاحية : نظام المعلومات الإدارية ، الموارد البشرية ، الموارد المادية ، البرمجيات ، القرار الاستراتيجي.

Abstract:

The research aims to identify the management information system in the General Company of Ur, by identifying the characteristics of the information provided by the system and trying to process it and make it capable of providing information with characteristics that suit accurate strategic decision-making, and increase the aspects of the importance of the dimensions of the management information system represented by (human resources, material resources and software) as an attempt to address the research problem, which is how to invest in the management information system and activate its role in the company under study to face the

challenges that arise in the strategic decision-making processes in this company as a dependent variable, and the research reached some conclusions, the most important of which was the existence of some obstacles that prevent acceleration towards applications of the management information system, such as the association of the company under study with central contexts that are difficult to overcome, as the selection of database management systems and the design of information models, and their effects on the speed of achievement at the present time, in addition to the lack of requirements supporting the application process, especially those related to the external environment such as (legal legislation, and the provision of communication networks that link the company under study with the parties related to its work). In light of these conclusions, it was possible to develop a set of recommendations that serve the purposes of the research.

Keywords: Management information system, human resources, material resources, software, strategic decision.

المطلب الأول: منهجية البحث

تمهيد

يحاول هذا المطلب الوقوف على متغيرات منهجية البحث المتمثلة بمشكلة البحث ، اهمية البحث ، اهدافه ، الشكل الافتراضي للبحث وفرضياته وغيرها من المتغيرات ذات العلاقة وكالاتي:

أولاً. مشكلة البحث:

تتمثل إشكالية البحث في كيفية توظيف ابعاد نظام المعلومات الاداري وتفعيل دوره في الشركة المبحوثةبالشكل الذي يمكن من خلاله اتخاذالقرار الاستراتيجي في هذه الشركة ، وهو ما يدفع البحث إلى السؤال الآتي: **هل هناك دورلنظام المعلومات الادارية في اتخاذ القرار الاستراتيجي؟** ومن ذلك السؤال يمكن طرح أسئلة فرعية تتمثل في الآتي:

- هل توجد علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين نظام المعلومات الادارية واتخاذ القرار الاستراتيجي؟

- هل يوجد تأثير ذو دلالة معنوية بين نظام المعلومات الادارية واتخاذ القرار الاستراتيجي؟

ثانياً.أهمية البحث :

تنطلق الأهمية الرئيسة لهذه البحث من أهمية الموضوع ذاته المتعلق بدراسة تأثير نظام المعلومات الادارية في مؤشرات القرار الاستراتيجي في شركة اور ، والمتضمن كيفية استخدام وتفعيل نظام المعلومات الادارية كونه أهم مصادر القوى في النظام العالمي الرأسمالي الجديد وبما يوصل الى تحقيق القرار الاستراتيجي فيها.

ثالثاً. هدف البحث:

تهدف هذه البحث الى تحقيق الاتي :

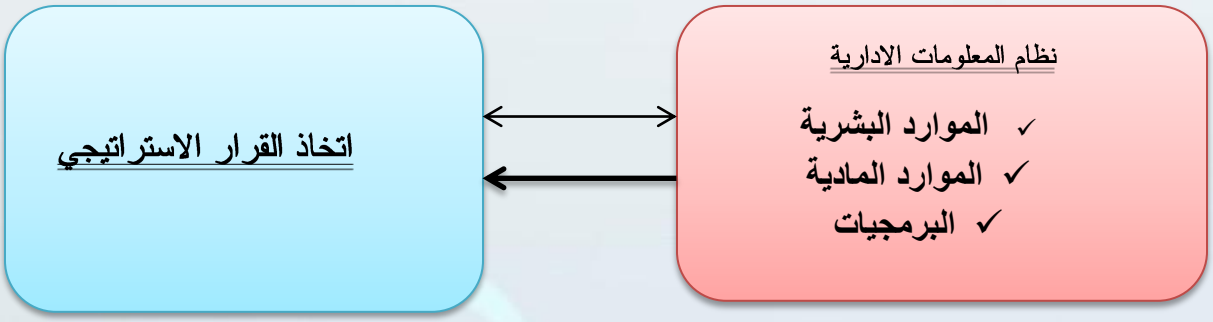
1- التعرف على نقاط الضعف في نظام المعلومات الإدارية في الشركة المبحوثة من خلال تحديد خصائص المعلومات التي يوفرها النظام ومحاولة معالجتها وجعلها قادرة على تقديم معلومات بخصائص تلائم اتخاذ القرار الاستراتيجي الدقيق ، وتزيد من نظام المعلومات الإدارية وهي (الموارد البشرية، المادية، البرمجيات) .

2- تشخيص علاقة الارتباط بين نظام المعلومات الإدارية واتخاذ القرار الاستراتيجي.

3- التعرف على دور التأثير المعنوي لنظام المعلومات الإدارية في اتخاذ القرار الاستراتيجي من خلال خصائص المعلومات التي يوفرها نظام المعلومات الإدارية والمتمثلة بـ(الموارد البشرية، المادية، البرمجيات) .

رابعاً . أنموذج متغيرات البحث :

تتطلب المعالجة المنهجية لمشكلة البحث في ضوء اطارها النظري تصميم أنموذج فرضي وكما هو موضح في الشكل (1-1) والذي يشير إلى وجود علاقة تأثيرية بين نظام المعلومات الادارية ومتطلبات اتخاذ القرار الاستراتيجي في الشركة المبحوثة. ويتضمن الأنموذج متغيرين رئيسين يتمثل الأول في نظام المعلومات الادارية بوصفه متغيراً مستقلاً في حين يتمثل المتغير الثاني في اتخاذ القرار الاستراتيجي ممثلة بمتطلباته الاساسية وهو المتغير المعتمد ، ويفترض الانموذج ان العلاقات بين متغيرات الأنموذج هي في اتجاه واحد وعليه فان تحليل العلاقة بين متغيري البحث وحسب انموذج البحث هو احادي الاتجاه .



شكل (1-1) : نموذج متغيرات البحث

خامساً : فرضيات البحث :

- **الفرضية الرئيسة الاولى:** توجد علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين نظام المعلومات الادارية واتخاذ القرار الاستراتيجي. ومنها تتفرع الفرضيات الفرعية الاتية:
  - الفرضية الفرعية الاولى : توجد علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين الموارد البشرية واتخاذ القرار الاستراتيجي.
  - الفرضية الفرعية الثانية : توجد علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين الموارد المادية واتخاذ القرار الاستراتيجي.
  - الفرضية الفرعية الثالثة : توجد علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين البرمجيات واتخاذ القرار الاستراتيجي.

- **الفرضية الرئيسة الثانية:** يوجد تأثير ذو دلالة معنوية بين نظام المعلومات الادارية واتخاذ القرار الاستراتيجي. ومنها تتفرع الفرضيات الفرعية الاتية:
  - الفرضية الفرعية الاولى : يوجد تأثير ذو دلالة معنوية بين الموارد البشرية واتخاذ القرار الاستراتيجي.
  - الفرضية الفرعية الثانية : يوجد تأثير ذو دلالة معنوية بين الموارد المادية واتخاذ القرار الاستراتيجي.
  - الفرضية الفرعية الثالثة : يوجد تأثير ذو دلالة معنوية بين البرمجيات واتخاذ القرار الاستراتيجي.

سادساً :منهج ونوع البحث :

من خلال الوصف الدقيق للمفاهيم المتعلقة بنظام المعلومات الادارية واتخاذ القرار الاستراتيجي في شركة اور اي عينة البحث، واختبار الفرضيات، فقد اعتمدت البحث على المنهج الوصفي التحليلي في جميع عناصر البحث لتحقيق أهدافها والحصول على النتائج.

سابعاً : جمع البيانات :

1. **الجانب النظري :** جرى جمع المعلومات للجانب النظري باعتماد مجموعة من الكتب العربية والاجنبية فضلاً عن الرسائل والأطاريح الجامعية ، والبحوث ، والدراسات السابقة، وشبكة الانترنيت .

الجانب العملي : اعتمد البحث في تحليل البيانات الخاصةبشركة اور ونظام المعلومات الادارية خلال مدة البحث مستنداً على مجموعة من النماذج الاحصائية المعدة لهذا الغرض.

ثامناً : الحدود الزمانية والموضوعيةللبحث :

تمثلت حدود البحث في الاتي :

- الحدود الزمانية : تتمثل الحدود الزمانية للبحث بالمدة التي تغطيها مدة البحث (2023/11/1-2024/4/10).
- الحدود الموضوعية : تمثلت الحدود الموضوعية للبحث في متغيرات البحث الرئيسة المتمثلة بنظام المعلومات الاداريةوكيفية اسهامه فياتخاذ القرار الاستراتيجي ضمن اطار الشركة المبحوثة تحديداً.

تاسعاً: مجتمع وعينة البحث :

شركة أور العامة هي شركة صناعية تابعة إلى وزارة الصناعة والمعادن وتعمل على تجهيز المحافظات العراقية بإنتاجها من القابلو الريفي قياس (٣ × ١٢٠ + ٧٠ + ١٦) ملم٢ والقابلو الكهربائي العادي قياس (١ × ١٥٠) ملم٢، مع قُدرتها على تلبية حاجة القطاع الحكومي وبالأخص وزارة الكهرباء والقطاع الخاص ايضاً من خِلال التجهيز المُباشر وبالسُرعة المطلوبة ، وان من اهم اهدافها الاتي:

- إن تصبح الشركة المصدر الرئيسي لمنتجات القابلوات والألمنيوم وسد احتياجات القطاع العام والخاص داخل العراق من هذه المنتجات.
- ان تحقق الشركة الاستفادة القصوى من طاقتها المتاحة عن طريق تشغيل كافة الخطوط الإنتاجية في المصانع والاستثمار الأمثل لموارد الشركة المادية والبشرية والدخول في شراكات مع القطاع الخاص .
- تقليل كلف الإنتاج والتصنيع وخلق منافسة سعرية مع المنتجات المماثلة.
- بلوغ أعلى مستوى من النمو في العمل والإنتاج من خلال اعتماد مبدأ الحساب الاقتصادي وكفاءة استثمار الأموال العامة وفاعليتها في تحقيق أهداف الدولة .
- رفع مستويات الأداء للاقتصاد الوطني بما يحقق أهداف خطط التنمية.
- تقليل الآثار البيئية الناتجة عن عمل الشركة والمحافظة على صحة وسلامة العاملين .
- زيادة الطاقة الإنتاجية للشركة بإضافة خطوط إنتاجية جديدة ومنتجات جديدة من خلال تنفيذ مشاريع الخطة الاستثمارية .

وقد تم توزيع 55 استبانة على عينة مختارة من مجتمع البحث والبالغ عددها (80) تتمثل بالمديرين للوحدات والشعب والاقسام وغيرها ، وقد امكن استعادة 51 استبانة منها صالحة للبحث حيث كان عدد الاستبانات التالفة (4).

عاشراً: تعاريف متغيرات البحث

- نظم المعلومات الادارية : هو عبارة عن مجموعة من الافراد والاجراءات والموارد التي تقوم بجمع ومعالجة وتوفير المعلومات في المنظمة .
- القرار الاستراتيجي : هو العملية التي تخص التعامل مع البدائل المختلفة واختيار افضلها.

المطلب الثاني: الدراسات المرجعية السابقة

1 –الدراسات المتعلقة بنظم المعلومات الادارية:

1- دراسة : (Anonymous (2007

قدمت هذه البحث بعنوان "*نظام المعلومات الإدارية القاعدة لقرارات افضل*" ، واستهدفت البحث استعراض انواع المعلومات التي تحتاجها الإدارة لاتخاذ قرارات فاعلة ومن هذه الأنواع: المعلومات المالية والمعلومات الخارجية والمعلومات الاستراتيجية وغيرها من المعلومات وتوصلت البحث إلى أن السبب الرئيس لعدم نظام المعلومات الإدارية هو افتراض أن نوع المعلومات المطلوبة في كل المستويات التنظيمية هي نفسها .

2 - دراسة:O'Brien: 2011:

جاءت هذه البحث بعنوان "***تصميم نظام المعلومات الإدارية : العوامل المؤثرة في قناعة المستفيد النهائي***" ، وقد أجريت البحث على (45) مستفيد في إحدى المنشآت الحكومية ، وهدفت البحث إلى تقويم نظام المعلومات الإدارية من خلال العوامل المؤثرة في قناعة المستفيد إذ حاولت البحث قياس النظام واختبار درجة الاعتماد عليها وموثوقيتها ومدى استعمالها وقناعة المستفيد منها ، وتوصلت البحث إلى أن المستفيدين النهائيين غير مقتنعين بالنظام القائم ، فضلاً عن وجود تباين واضح بين قناعة المستفيد وخصائص النظام .

3- دراسة khan (2013) :

جاءت البحث بعنوان "تقويم **نظام المعلومات:العوامل المؤثرة في قناعة المستفيد**" وقد شملت البحث (45) مستفيداً في إحدى المنظمات الحكومية في الولايات المتحدة ، واستهدفت البحث إلى تقويم أنظمة المعلومات الإدارية من خلال العوامل المؤثرة في قناعة المستفيد واختبار مدى موثوقية ومعوليه هذا النظام لاستعمالها للتكيف لحاجات المستفيد،وتوصلت البحث الى استنتاج رئيسي وهو أن المستفيدين غير مقتنعين بالنظام .

2 –الدراسات المتعلقة باتخاذ القرار الاستراتيجي

1. دراسة (الخولي،2010)

الموسومة بـ (الاطار النظري لاستخدام نظم مساندة القرارات في المراجعة)

تناولت هذه البحث عرض نظام للعينات الاحصائية يعتمد على نموذج بايز (Bayesian Model) مثالاً توضيحياً لاستخدام نظم مساندة القرارات في المراجعة، وتشير البحث الى تزايد استخدام المراجعين لأدوات القرار التي تعتمد على الحاسبات الالكترونية (نظم مساندة القرارات)، وذلك لقدرتها على زيادة فعالية عملية صنع القرارات وكفاءتها في المراجعة، وتحسين جودة الخدمات التي تقدمها مهنة المراجعة وبأسعار تنافسية.

وقد قدم الباحث أنموذجا" لعملية صنع القرارات، يوضح مجالات تطبيق نظم مساندة القرارات في المراجعة، كما قام بالربط بين هذا النموذج وبين انواع القرارات ونظم المعلومات.

2. دراسة (Phillips-Wren & Others,2014)

الموسومة بـ"إطار متعدد المعايير لتقييم نظم دعم القرار"

يفترض هذاالبحث اطارا عمليا لتقييم نظم مساندة القرارات يربط المخرجات ومقاييس تقييم توجيه العملية باستخدام طريقة صنع القرار المتعدد المقاييس المسمى بالعملية الهرمية التحليلية (Analytic Hierarchy Process (AHP) بالاضافة الى التعزيز العشوائي المطور حديثا لـ (AHP)، فالمنهج برهن في سياق اكتشاف خطورة الزمن الحقيقي لنظم مساندة القرارات.

ووجد أن نظم مساندة القرارات في الزمن المحدد قدم تحسينا مهما في سياق الصفات المتعلقة بالعملية، لكنه لم يقدم تحسينا مهما احصائيا في سياق المواصفات المرتبطة بالمخرجات.

3. دراسة (Lin & Hsieh,2014)

قام الباحثان باجراءالبحث الموسومة بـ"نظام دعم القرار لإدارة المحافظ الاستراتيجية"

تشير هذه البحث الى ان صانعي القرارات كانوا مشوشين بدلا من ان يكونوا ذوي معرفة وفهم واضحين حول مقاييس التقييم وكانوا غير قادرين على تقديم ارقام دقيقة، وللتغلب على هذه المشكلة وظفت نظرية المجموعة الغامضة لاجراء التقييمات، لذلك طور الباحثان في هذه البحث اطارا عمليا متكاملا يقدم المساعدة لصانعي القرارات في عملية اختيار المحفظة الاستراتيجية باستخدام نظرية المجموعة الغامضة (Fuzzy Set Theory).

وتتميز هذه النظرية بأنها تتضمن نموذج مصفوفة المحفظة، ونموذج 3Cs، ومعدل شدة الغموض والبرمجة الخطية الكاملة الغموض، وهذا الاطار العملي يعطي للمدراء وصانعي القرارات نظم مساندة قرارات مرنة ومتفاعلة وقابلة للتوسع لاختيار المحفظة الاستراتيجية.

وقد استخدم الباحثان حالة العالم الحقيقي لكي يثبتا ويبرهنا هذا المنهج المفترض، وتم تبني البحث شركة الاغذية الرئيسة في تايوان .

المبحث الثاني: الاطار النظري للبحث

المطلب الاول: نظام المعلومات الادارية

تمهيد :

يعد نظام المعلومات الإدارية أحد أهم حقول النظرية الإدارية وتطبيقاتها الحديثة في مختلف المنظمات وبخاصة في الوقت الحاضر ، إذ أصبحت المعلومات المادة الاولية في ممارسة الانشطة الادارية في ظل التغيرات المتسارعة ، غير انه لا يزال هناك اختلاف حول المفهوم العلمي لنظام المعلومات الادارية ويظهر هذا الاختلاف بجلاء بسبب تنوع التعاريف المقدمة من قبل الكتاب والمختصين في هذا المجال.

أولا" : مفهوم نظام المعلومات الإدارية

هناك عدة مفاهيم لهذا المصطلح الاداري ، وقد اختلف مفهومه بحسب الادبيات التي تناولته ، فقد عرفعلى انه " ذلك النظام المتكامل الذي يربط بين الآلة والمستفيد من اجل توفير معلومات تدعم الوظائف الادارية في المنظمة باستخدام الحاسوب والبرامج الجاهزة وقواعد البيانات والاجراءات اليدوية والاستعانة بالبرامج الرياضية من اجل توفير الاحتياجات من المعلومات لمتخذي القرار في الوقت المناسب والنوعية والكمية المطلوبتين وعلى نحو يسهم في رفع مستوى ادائهم لتحقيق أهداف المنظمة" (العبيدي ، 2000) .

كما عرف بأنه " عبارة عن وسائل اتصال رسمية وغير رسمية يجهز معلومات تاريخية وحالية ومستقبلية بصورة شفوية أو مكتوبة عن العمليات الداخلية للمنظمة والبيئة المحيطة بها حيث يساعد في اتخاذ القرارات في الوقت المناسب" .

كما عرف نظام المعلومات الادارية على انه " تكوين هيكلي متكامل ومتفاعل من الآلات ، والمعدات ، والبرامج ، والقواعد ، والقوى العاملة ، والذي يتكفل بتحصيل ومعالجة البيانات لأجل توفير المعلومات الضرورية بالوقت المناسب ، والكلفة والكمية المناسبتين في البيئة الداخلية والخارجية وفيما يخص أداءها في الماضي(الطائي ،1991) والحاضر ، والمستقبل ، وعلى النحو الذي يسهل مهمة الادارات في جميع

المستويات في صنع القرارات من خلال انجاز الوظائف الادارية وبما يحقق افضل استخدام ممكن لهذه المجموعة " .

ثانيا": أهمية نظم المعلومات الإدارية :

يحظى نظام المعلومات الادارية بأهمية كبيرة بسبب مساهمتهفي توفير المعلومات الصحيحة والحديثة والدقيقة ، إذ يعد نظام المعلومات غير كفوء في معالجة البيانات اذا كانت مخرجات النظام غير مفيدة أما إذا كان نظام المعلومات الادارية فعالاً فضلاً عن انخفاض كفاءته فأنه يبقى مفيداً في توفير المعلومات بالخصائص المطلوبة .إذ تزداد قيمة المعلومات التي يزودها نظام المعلومات الادارية كلما زادت درجة اشباعها لحاجات المستفيدين وتظهر هنا اهمية تقنية المعلومات بشكل بارز من خلال الدور الذي تلعبه في توفير المعلومات بالخصائص المطلوبة ، وبخاصة بعد أن اصبح العصر الحالي عصر ثورة المعلومات والاتصالات ، إذ تزايد حجم المعلومات جداً فاق الإمكانيات البشرية لاستيعاب هذه المعلومات والاستفادة منها فأصبحت المنظمات ملزمة بالاستعانة بتقنية المعلومات بأنواعها المختلفة كالحاسوب ، والأجهزة الهاتفية الرقمية ، فضلاً عن البريد الالكتروني ، واجهزة النسخ ، وغيرها من التقنيات المستخدمة في نظام المعلومات الادارية(غراب وحجازي ، 1997 :294) .

ثالثا" : أهداف نظم المعلومات الإدارية :

يهدف نظام المعلومات الادارية بالدرجة الأساس إلى كسب رضا المستفيدين ويتحقق هذا الهدف من خلال توفير المعلومات بالخصائص المطلوبة ، إذ تزداد قيمة المعلومات التي يزودها نظام المعلومات الادارية كلما زادت درجة اشباعها لحاجات المستفيدين وتظهر هنا اهمية تقنية المعلومات بشكل بارز من خلال الدور الذي تلعبه في توفير المعلومات بالخصائص المطلوبة وبخاصة بعد أن اصبح العصر الحالي عصر ثورة المعلومات والاتصالات ، إذ تزايد حجم المعلومات جداً فاق الإمكانيات البشرية لاستيعاب هذه المعلومات والاستفادة منها فأصبحت المنظمات ملزمة بالاستعانة بتقنية المعلومات بأنواعها المختلفة كالحاسوب ، والأجهزة الهاتفية الرقمية ، فضلاً عن البريد الالكتروني ، واجهزة النسخ ، وغيرها من التقنيات المستخدمة في نظام المعلومات الادارية.

واعتماداً على ذلك ، فانه من الضروري تصميم نظام معلومات ادارية على وفق خصائص المعلومات المطلوبة من قبل المستفيدين منها يلبي من خلالها حاجاتهم والتي يمكن اعتمادها كمؤشرات لقياس نظام المعلومات الادارية (الدليمي ،2015).

ويؤكد كل من (Greer &Cropp) على وجود صعوبة في تحديد خصائص معينة للمعلومات وعدها من اعقد المشاكل التي تواجه مصممي نظام المعلومات الادارية وفي السياق ذاته يتفق (Ahirar&yair) على ندرة وجود خصائص عامة يمكن قبولها في جميع المنظمات وفي جميع والأوقات (سليمان ، 1998) وعلى الرغم من عدم وجود اتفاق بين الباحثين على مجموعة محددة من خصائص المعلومات لصعوبة وتعقيد تحديد هذه الخصائص كذلك عدم وجود ادوات معيارية يعتمد عليها في قياس كل خاصية الا انه يمكن الوقوف على اكثر الخصائص شيوعاً نظرياً وتطبيقاً(الطائي ، 2000) وتأسيساً على ما تقدم يتبين لنا انه عند تصميم نظام المعلومات الادارية يجب الاخذ بنظر الاعتبار ضرورة اتصاف المخرجات المعلوماتية لهذا النظام بمجموعة من الخصائص التي تزيد من نظام المعلومات الادارية وتحقق رضا المستفيدين منها .

رابعا" : خصائص نظم المعلومات الادارية :

نظام المعلومات الإدارية هو نظام يستخدم في جمع وتخزين وتحليل البيانات والمعلومات التي تتعلق بعمليات وأنشطة المؤسسة أو المنظمة. يتميز هذا النظام بعدة خصائص تهدف إلى تسهيل إدارة المعلومات وتحسين أداء العمليات الإدارية، ومن أبرز هذه الخصائص:(غراب وحجازي ، 1997 :294)

- **تكامل البيانات:**يتميز نظام المعلومات الإدارية بقدرته على جمع البيانات من مصادر متعددة ومتنوعة مثل قواعد البيانات، والأنظمة المختلفة داخل المؤسسة، وحتى من مصادر خارجية مثل الإنترنت. هذا التكامل يسهل عملية جمع البيانات ويزيد دقة البيانات المتاحة.

- **تخزين وإدارة البيانات:**يوفر نظام المعلومات الإدارية وسيلة لتخزين البيانات بشكل منظم وآمن، مما يسهل الوصول إليها وإدارتها بشكل فعال. يتضمن ذلك استخدام قواعد البيانات وأنظمة التخزين السحابية وغيرها من التقنيات.

- **توفير المعلومات الدقيقة وفي الوقت المناسب:** يهدف نظام المعلومات الإدارية إلى توفير المعلومات اللازمة لاتخاذ القرارات الصحيحة في الوقت المناسب. وذلك من خلال تحليل البيانات وتوليد التقارير والإشعارات التلقائية للمستخدمين.

- **التحليل والتقييم:** يساعد نظام المعلومات الإدارية في تحليل البيانات واستخراج الأنماط والاتجاهات المهمة التي يمكن أن تساعد في اتخاذ القرار الاستراتيجي. ويمكن أن يشمل هذا التحليل تقنيات مثل التحليل الاحصائي والتحليل التنبؤي والتحليل الجغرافي وغيرها.

- **التنقل والوصول السهل:** يتيح نظام المعلومات الإدارية للمستخدمين الوصول إلى المعلومات بشكل سهل ومن أي مكان، سواءً كانوا داخل المؤسسة أو خارجها، من خلال الأجهزة المحمولة والحواسيب وحتى الأجهزة الذكية.

- **الأمان والخصوصية:** يعتمد نظام المعلومات الإدارية على تقنيات الأمان والحماية لضمان سرية وسلامة المعلومات، مثل التشفير وإدارة الوصول والتحقق من الهوية، وذلك لمنع وصول الأشخاص غير المخولين إلى المعلومات الحساسة.

باختصار، يهدف نظام المعلومات الإدارية إلى توفير بيئة متكاملة وآمنة لإدارة المعلومات وتحليلها واستخدامها في دعم عمليات اتخاذ القرار الاستراتيجي داخل المؤسسة.

خامساً : ابعاد نظم المعلومات الإدارية :

يتكون نظام المعلومات الادارية من الابعاد الاتية:

- **الموارد البشرية** : يُشير مصطلح "الموارد البشرية" إلى الجانب الإداري والتنظيمي للعمل، حيث يُعنى بإدارة وتنظيم الموظفين في منظمة ما. وتتضمن وظائف الموارد البشرية العديد من الأنشطة مثل توظيف العمال، وتطويرهم وتدريبهم، وإدارة الأداء، وصياغة سياسات الشركة المتعلقة بالموظفين، وغيرها من الأمور التي تهدف إلى دعم وتعزيز أداء وسلوكيات الموظفين ورفاهيتهم.

- **الموارد المادية** : تشير إلى الأصول والمواد التي يمكن استخدامها لدعم أو تحقيق أهداف معينة، سواء كانت في العمل أو في الحياة الشخصية. ويمكن أن تتضمن الموارد المادية

النقدية، والمعدات، والمواد الخام، والمساحات الفعلية مثل المباني أو الأراضي، وأيضًا الموارد التكنولوجية مثل الحواسيب والبرمجيات. وفي السياق المؤسسي، تعد الموارد المادية جزءًا أساسيًا من إدارة الموارد، حيث يتعين على المؤسسات تخصيص وإدارة هذه الموارد بشكل فعال لضمان استدامة الأعمال وتحقيق الأهداف المنشودة. وتحتاج المؤسسات إلى تخطيط جيد واستراتيجي للحفاظ على توفر الموارد المادية اللازمة واستخدامها بكفاءة لتحقيق النتائج المرجوة.

- **موارد البرمجيات** : موارد البرمجيات تشمل كل ما يتعلق بالبرمجيات من مواد ومعلومات وأدوات تستخدم في تطوير وتشغيل البرامج الحاسوبية. وتشمل هذه الموارد:

- لغات البرمجة :مثلPython ، Java، C++، وغيرها، وهي الأدوات التي يستخدمها المطورون لكتابة البرامج.
- أدوات تطوير البرمجيات :مثل بيئات التطوير المتكاملة (IDEs) مثل Visual Studio Code، IntelliJ IDEA، Eclipse، والتي توفر بيئة متكاملة لكتابة واختبار وتصحيح البرمجيات.
- مكتبات البرمجيات :توفر مجموعات جاهزة من الوظائف والأدوات التي يمكن للمطورين استخدامها في برامجهم دون الحاجة إلى إعادة اختراع العجلة. مثل مكتباتNumPyو Pandasفي Python للعلوم البيانية ومكتبات React و Angular لتطوير تطبيقات الويب.
- أنظمة إدارة قواعد البيانات :(DBMS) توفر وسيلة لتخزين وإدارة البيانات المستخدمة في التطبيقات مثلMySQL ، PostgreSQL، MongoDB، وغيرها.
- أنظمة التشغيل :مثلWindows ، macOS، Linux، والتي توفر البيئة التشغيلية لتشغيل البرمجيات.
- منصات التطوير :مثل منصات الويب (Web platforms) مثلWordPressوMagento، ومنصات الأجهزة المحمولة (Mobile platforms) مثل iOS.وAndroid
- أدوات إدارة المشاريع :مثلGitلإدارة الإصدارات، وJiraلإدارة المشاريع، وTrelloلتتبع المهام.

- مستودعات البرمجيات :مثلGitHubوGitLabوBitbucket، والتي توفر مكاناً لتخزين ومشاركة وتعاون المطورين على مشاريع البرمجيات.

المطلب الثاني: اتخاذ القرار الاستراتيجي

أولاً : مفهوم القرار الاستراتيجي :

تعد عملية اتخاذ القرارات من الموضوعات الرئيسةالهامة التي يتناولها الكثير من الكتاب والعلماء والباحثين ، لذلك تحظى عملية اتخاذ القرارات الاستراتيجية حيزا كبرا في الابحاث والمراجـــع المتعلقـــة للتخصصات العلمية المختلفة ولهذا عرف كل من هؤلاء المهتمين والباحثين للقرارات حسب طبيعة ومجال اختصاصه .

فقد عرف (حريم،1997) القرار الاستراتيجي "بانه انتقاء بديل من بين البدائل المتاحة.ويؤكد (دره واخرون2015) مفهوم القرار الاستراتيجي" عبارة عن عملية اختيار بديل من بين بديلين او اكثر".

ومن جانب اخر يشير (داغر وصالح2000) الى انه" عملية مستمرة غير متقطعة لتقييم البدائل المطروحة لتحقيق هدف ما". في حين (الذهبي، 1989) يعرف القرار الاستراتيجي "العملية التي يتم بمقتضاها المفاضلة بين مجموعة من البدائل المتاحة".ويصف (عليوالساعد ، 2001) القرار الاستراتيجي بانه "الاختيار القائم على اساس بعض المعايير لبديل واحد من بين بديلين محتملين او اكثر.

ويشير (الزغبي وعبيدات1997) الى ان القرار الاستراتيجي" هو اختيار من بين البدائل المتاحة.

ويعرف (المصري، 1999) القرار الاستراتيجي بانه "العملية التي تخص التعامل مع البدائل واختيار افضلها".

ثانيا": أهمية القرار الاستراتيجي :

القرار الاستراتيجي هو قرار يتخذه القادة والمديرين العليا في المؤسسات والمنظمات، ويتعلق بتحديد الأهداف الرئيسية ووضع الخطط والسياسات اللازمة لتحقيق هذه الأهداف على المدى الطويل. يُعتبر القرار الاستراتيجي أحد الأنواع الأساسية من القرارات التي تؤثر بشكل كبير على مسار الشركة أو المنظمة بأكملها، ولهذا له أهمية كبيرة، ومن بين أهمياته:(داغر ، وصالح، (2019)

- تحديد الاتجاه العام: يساعد القرار الاستراتيجي على تحديد الاتجاه العام والرؤية للمؤسسة، مما يساعد في تحديد الخطوات التي يجب اتخاذها لتحقيق الأهداف الرئيسية.
- تحسين التخطيط: يعزز القرار الاستراتيجي عملية التخطيط بشكل عام، حيث يساعد في وضع الخطط الشاملة التي تشمل الأهداف والاستراتيجيات والإجراءات اللازمة لتحقيق هذه الأهداف.
- تنسيق الجهود: يساعد القرار الاستراتيجي في تنسيق جهود جميع أقسام وأعضاء المنظمة، مما يعزز التعاون والتكامل بين الأقسام المختلفة.
- تحسين اتخاذ القرارات: يسهم القرار الاستراتيجي في تحسين عملية اتخاذ القرارات بشكل عام، حيث يوفر إطاراً لتقييم الخيارات المتاحة واختيار الخيار الأمثل بناءً على معايير محددة.
- تحقيق التنمية والنمو: يساعد القرار الاستراتيجي في تحقيق التنمية والنمو المستدام للمؤسسة، من خلال وضع الاستراتيجيات والخطط اللازمة للاستفادة من الفرص والتحديات في البيئة الخارجية.
- تعزيز التنافسية: يساعد القرار الاستراتيجي في تعزيز قدرة المؤسسة على التنافس في السوق، من خلال تحديد المزايا التنافسية واستخدامها بشكل فعال.
- تحسين إدارة المخاطر: يُعتبر القرار الاستراتيجي أيضًا أداة مهمة لإدارة المخاطر، حيث يساعد في تحديد وتقييم المخاطر المحتملة ووضع استراتيجيات للتعامل معها.

وبشكل عام، فإن القرار الاستراتيجي يعتبر أساسيًا لنجاح المؤسسات والمنظمات، حيث يساهم في تحديد الاتجاه وتحسين الأداء وتعزيز التنمية والتنافسية، مما يجعله عنصرًا حيويًا في عملية الإدارة الاستراتيجية.

ثالثا" : أهداف القرار الاستراتيجي :

يهدف القرار الاستراتيجي إلى تحديد الأهداف الرئيسية التي تساهم في توجيه الشركة أو المنظمة نحو تحقيق رؤيتها ورسالتها بطريقة فعالة ومنظمة. وتتضمن أهداف القرار الاستراتيجي عادة الأهداف التالية:(حسين ، علي ، والساعد ، رشاد ،(2001)

- تحقيق التنمية والنمو: يهدف القرار الاستراتيجي إلى تعزيز تنمية الشركة أو المنظمة وتحقيق نمو مستدام في الأعمال والأداء المالي.
- تحسين التنافسية: يهدف القرار الاستراتيجي إلى تعزيز قدرة الشركة على التنافس في السوق وزيادة حصتها السوقية من خلال تطوير مزايا تنافسية مثل التكنولوجيا، الجودة، الخدمة، والتكلفة.
- تحسين الربحية: يهدف القرار الاستراتيجي إلى زيادة الربحية من خلال تحسين عوامل الإنتاج والتكلفة وتحسين توزيع المنتجات والخدمات.
- تطوير الابتكار: يهدف القرار الاستراتيجي إلى تعزيز الابتكار في الشركة أو المنظمة من خلال تطوير منتجات جديدة، وتحسين العمليات، واستخدام تكنولوجيا جديدة.
- تعزيز العلاقات الاستراتيجية: يهدف القرار الاستراتيجي إلى بناء وتعزيز الشراكات والعلاقات مع العملاء، والموردين، والشركاء الاستراتيجيين، والمجتمعات المحلية.
- تحسين سمعة العلامة التجارية: يهدف القرار الاستراتيجي إلى تعزيز سمعة العلامة التجارية وتحسين الاتصالات والعلاقات العامة للشركة أو المنظمة.
- الاستدامة: يهدف القرار الاستراتيجي إلى تعزيز مبادئ الاستدامة البيئية والاجتماعية والاقتصادية في أنشطة الشركة أو المنظمة.
- إدارة المخاطر: يهدف القرار الاستراتيجي إلى تحليل وإدارة المخاطر المحتملة التي قد تواجه الشركة أو المنظمة واتخاذ التدابير اللازمة للحد من هذه المخاطر.
- تتفاوت أهداف القرار الاستراتيجي باختلاف الشركات والمنظمات وحجمها وطبيعة أعمالها، ويعتمد اختيار الأهداف على رؤية واستراتيجية كل منظمة بشكل خاص.

رابعاً : خصائص القرار الاستراتيجي :

يذكر ان القرار الاستراتيجي هو نوع من القرارات التي تؤثر على الاتجاه والتوجه العام للمنظمة أو الشركة، وتحمل عدة خصائص تميزها عن القرارات الأخرى. ومن اهم خصائص القرار الاستراتيجي: (البكري ، 2005).

- الأهمية العالية: القرارات الاستراتيجية تتعلق بالأهداف والرؤية العامة للمنظمة، وبالتالي فهي تحمل أهمية كبيرة وتؤثر على المستقبل الطويل المدى.
- التعقيد والتفصيل: يتطلب اتخاذ القرارات الاستراتيجية فهماً عميقاً للوضع الحالي والمتغيرات المحتملة في المستقبل، وذلك يجعلها قرارات معقدة وتفصيلية.
- الموارد الكبيرة: يتطلب تنفيذ القرارات الاستراتيجية تخصيص موارد كبيرة، سواء كانت مالية أو بشرية أو تكنولوجية، لتحقيق الأهداف المحددة.
- التأثير الشامل: تؤثر القرارات الاستراتيجية على جميع جوانب المنظمة أو الشركة، بما في ذلك هيكل التنظيم، والعمليات، والثقافة المؤسسية.
- المنظور الطويل المدى: تتمحور القرارات الاستراتيجية حول رؤية طويلة المدى للمنظمة، وتستهدف تحقيق أهداف استراتيجية مستقبلية.
- المخاطر والفرص: تتضمن القرارات الاستراتيجية تقديرًا شاملاً للمخاطر والفرص، وتحديد كيفية التعامل معها بشكل فعال لتحقيق الأهداف المرجوة.
- المرونة والتكيف: تتطلب القرارات الاستراتيجية قدرة المنظمة على التكيف مع التغيرات في البيئة الخارجية وضبط استراتيجياتها وفقًا لهذه التحولات.
- التكامل والتنسيق: يجب أن تكون القرارات الاستراتيجية متكاملة ومنسقة مع بقية عمليات المنظمة، بما في ذلك القرار الاستراتيجي والتشغيلية.
- التقييم والمتابعة: يتطلب القرار الاستراتيجي نظاماً للتقييم المستمر والمتابعة، لضمان أن الأهداف تحققت ولتعديل الاستراتيجية إذا لزم الأمر بناءً على الأداء والتغيرات.

ان هذه الخصائص تجعل القرارات الاستراتيجية جزءًا حيويًا من عملية التخطيط والتنفيذ في أي منظمة، حيث تساهم في تحقيق النجاح والاستدامة على المدى الطويل.

المطلب الثالث: العلاقة النظرية بين المتغيرين(نظم المعلومات الادارية واتخاذ القرار الاستراتيجي)

العلاقة النظرية بين نظم المعلومات الإدارية والقرار الاستراتيجي تعتبر أساسية في سياق إدارة المؤسسات واتخاذ القرارات الفعالة. وان بعض الجوانب النظرية لهذه العلاقة تتبلور كالاتي:(عبد الباري، دره ، واخرون، (2015)

1. المعلومات كأساس لاتخاذ القرارات: تعتبر المعلومات التي يوفرها نظام المعلومات الإدارية أساساً هاماً لعملية اتخاذ القرارات الاستراتيجية. فعندما يكون هناك نظام معلوماتي فعّال، يمكن للقادة والمديرين الاستناد إليه للحصول على البيانات والتحليلات الضرورية التي تمكنهم من فهم الوضع الحالي والتنبؤ بالاتجاهات المستقبلية.

2. التكامل بين العمليات والبيانات: يعزز نظام المعلومات الإدارية التكامل بين مختلف عمليات المؤسسة والبيانات المتاحة، مما يسهم في توفير صورة شاملة وموثوقة للوضع العام. هذا التكامل يساعد على اتخاذ القرارات الاستراتيجية الصحيحة والمبنية على أسس دقيقة.

3. تحسين الكفاءة والفعالية: يعمل نظام المعلومات الإدارية على تحسين كفاءة عمليات المؤسسة وزيادة فعاليتها، حيث يمكن استخدام البيانات والتحليلات الدقيقة لتحسين العمليات الحالية وتحديد الفرص الاستراتيجية.

4. التنبؤ والتخطيط الاستراتيجي: يمكن لنظام المعلومات الإدارية توفير البيانات التي تمكن من التنبؤ بالاتجاهات المستقبلية وتحديد الاستراتيجيات الملائمة للتعامل مع التحديات والفرص المتوقعة.

5. تقليل المخاطر وزيادة الربحية: من خلال استخدام البيانات والتحليلات الدقيقة، يمكن لنظام المعلومات الإدارية تحليل المخاطر المحتملة واتخاذ القرارات الاستراتيجية الصائبة لتقليل هذه المخاطر وزيادة الربحية والنجاح.

باختصار، تقوم العلاقة النظرية بين نظم المعلومات الإدارية والقرار الاستراتيجي على توفير البيانات اللازمة والتحليلات الدقيقة التي تمكن المؤسسات من اتخاذ القرارات الاستراتيجية الصحيحة والمبنية على أسس موثوقة وموضوعية.

المبحث الثالث

الجانب العملي للبحث والاستنتاجات والتوصيات

المطلب الأول :الجانب العملي للبحث :

اولاً: معلومات عامة عن الأفراد في الشركة المبحوثة:

جاء اختيار الباحث للأفراد المبحوثين من كافة الدرجات الوظيفية وكافة الشهادات الأكاديمية ، إذ تم توزيع استمارة استبيان على الأفراد المبحوثين في مواقع عملهم مما يتطلب جهداً إضافياً عن طريق المقابلات الشخصية معهم لتوضيح فقرات الاستبيان ، وكان عدد الاستمارات الموزعة 55 استمارة ، تم استرجاع 51 منها ، والتالف 4 استمارات ، إذ انها لم تكتمل اجاباتها وتتضمن نقص واضح ، أي ما يمثل نسبة (91%) والجدول الاتي يوضح وصفاً للأفراد المبحوثين من حيث النوع الاجتماعي والحالة الاجتماعية ، والفئات العمرية ، وسنوات الخدمة والمؤهل العلمي:

المعلومات العامة

النوع الاجتماعي	العدد	النسبة %
ذكور	38	74.5
إناث	13	25.5
المجموع	51	**% 100**
الحالة الاجتماعية	**العدد**	**النسبة**
متزوج	**42**	**82.4**
أعزب	**9**	**17.6**

المجموع	51	% 100
الفئة العمرية	**العدد**	**النسبة %**
30 سنة فأقل	5	10
39 -30	9	18
49 - 40	11	21.5
50سنة فأكثر	26	50.5
المجموع	51	% 100
سنوات الخدمة	**العدد**	**النسبة**
5 -1	23	45
10-6	12	23.5
15-11	9	17.6
20-16	7	13.7
المجموع	51	% 100
المؤهل العلمي	**العدد**	**النسبة %**
إعدادية	11	21.6
دبلوم	18	35.2
بكالوريوس	19	37.3

شهادة عليا	3	0.06
المجموع	51	% 100

الجدول من إعداد الباحث على وفق الاستمارات المستلمة من الشركة المبحوثة.

ثانياً: تحليل علاقات الارتباط بين متغيرات البحث

بهدف التوصل إلى معرفة وتحديد درجة قوة علاقة الارتباط بين المتغيرات المبحوثة سيتم استعمال إحصاءة (t).

ويكون ذلك من خلال اعتماد الفرضية الرئيسة للبحث والفرضيات الفرعية له وكالاتي:

- **الفرضية الرئيسة الاولى:** توجد علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين نظام المعلومات الادارية واتخاذ القرار الاستراتيجي. ومنها تتفرع الفرضيات الفرعية الاتية:
  - الفرضية الفرعية الاولى : توجد علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين الموارد البشرية واتخاذ القرار الاستراتيجي.
  - الفرضية الفرعية الثانية : توجد علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين الموارد المادية واتخاذ القرار الاستراتيجي.
  - الفرضية الفرعية الثالثة : توجد علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين البرمجيات واتخاذ القرار الاستراتيجي.

وفيما يأتي أهم النتائج النهائية التي توصل إليها البحث على وفق التحليل الإحصائي بخصوص اختبار فرضيات البحث المذكورة .

- **اختبار الفرضية الرئيسة الاولى للبحث وفرضياتها الفرعية :**

يشير الجدول (1) إلى قيم معاملات الارتباط بين متغير نظام المعلومات الادارية كمتغير مستقل ، والمتغير المعتمد المتمثل باتخاذ القرار الاستراتيجي.

جدول (1): يوضح علاقة الارتباط بين نظام المعلومات الادارية ومتغير اتخاذ القرار الاستراتيجي في الشركة المبحوثة

Y1,Y4 (X!)	الموارد البشرية	الموارد المادية	البرمجيات	قيمة (t) الجدولية	
معامل الارتباط (r)	.254**	.076	.112*	(1%)	(5%)
قيمة (t) المحسوبة	15.22	16.67	11.87	2.34	1.65
النتيجة (القرار)	توجد علاقة موجبة وذات دلالة معنوية عند(1%) (5%)	توجد علاقة موجبة وذات دلالة معنوية عند (1%) (5%)	توجد علاقة موجبة وذات دلالة معنوية عند (1%) (5%)	درجة الثقة 99 %	95 %

المصدر: إعداد الباحث على وفق نتائج الحاسبة الإلكترونية باعتماد برنامج SPSS-20.

يتضح من خلال النتائج الواردة في الجدول (1) ، وجود علاقة ارتباط بين متغير نظام المعلومات الادارية (X) بأبعادها المتمثلة بالموارد البشرية (X_1) ، الموارد المادية (X_2) البرمجيات (X_3)على وفق معاملات الارتباط (r) ، ولغرض التحقق من معنوية معاملات الارتباط المذكورة من عدم معنويتها، نقوم بمقارنة قيم (t) المحسوبة مع قيمتها الجدولية عند المستويين (% 1) و(% 5) وبحسب الفرضيات الفرعية للفرضية الرئيسة للبحث:

- اختبار الفرضية الفرعية الاولى:

وعند مقارنة قيمة (t) المحسوبةلمتغير الموارد البشرية (X_1) والبالغة (15.22) مع قيمة (t) الجدولية البالغة (2.34)عند مستوى الدلالة (% 1) ، تبين بان قيمة (t) المحسوبة هي اكبر من قيمتها الجدولية ، وهذا يعني وجود علاقة ارتباط موجبة ، فضلا عن ذلك وجود دالة معنوية بين متغيري الموارد البشرية (

X_1) واتخاذ القرار الاستراتيجي عند مستوى الدلالة (5%) والامر نفسه ينطبق على مستوى الدلالة (1%). مما يثبت صحة الفرضية الفرعية الاولى .

- اختبار الفرضية الفرعية الثانية:

من جانب آخر ، ومن خلال مقارنة قيم (t) المحسوبة لبعد الموارد المادية (X_2) ، والبالغة [16.67] مع قيمة (t) الجدولية البالغة (2.34) عند مستوى الدلالة (1 %)، تبين بان قيم (t) المحسوبة هي اكبر من قيمتها الجدولية ، مما يدل على وجود علاقة موجبة ومعنوية بين متغيرالموارد المادية(X_2) مع المتغير المعتمد (اتخاذ القرار الاستراتيجي) عند مستوى الدلالة (1%) والامر نفسه ينطبق على مستوى الدلالة (5%).مما يثبت صحة الفرضية الفرعية الثانية .

- اختبار الفرضية الفرعية الثالثة:

ومن خلال مقارنة قيم (t) المحسوبة لبعد البرمجيات (X_3) والبالغة [11.87] ، مع قيمة (t) الجدولية البالغة (2.34) عند مستوى الدلالة (1 %)، تبين بان قيم (t) المحسوبة هي اكبر من قيمتها الجدولية ، مما يدل على وجود علاقة موجبة ومعنوية بين متغير البرمجيات (X_3) مع المتغير المعتمد (اتخاذ القرار الاستراتيجي) عند مستوى الدلالة (1%) ، والامر نفسه ينطبق على مستوى الدلالة (5%).مما يثبت صحة الفرضية الفرعية الثالثة .

وبناءً على ما تقدم ، نستنتج قبول الفرضية الرئيسة الاولى للبحث.

ثالثاً: تحليل علاقات التأثير بين متغيرات البحث

- **اختبار الفرضية الرئيسة الثانية والتي تنص:**

يوجد تأثير ذو دلالة معنوية لمؤشرات نظام المعلومات الادارية في المتغير المعتمد المتمثل باتخاذ القرار الاستراتيجي ، وتتفرع عنها الفرضيات الفرعية الاتية :

الفرضية الفرعيةالأولى :

يوجد تأثير ذو دلالة معنوية لمؤشر الموارد البشرية في المتغير المعتمد (اتخاذ القرار الاستراتيجي) .

الفرضية الفرعيةالثانية :

يوجد تأثير ذو دلالة معنوية لمؤشر الموارد المادية في المتغير المعتمد (اتخاذ القرار الاستراتيجي) .

الفرضية الفرعيةالثالثة :

يوجد تأثير ذو دلالة معنوية لمؤشر البرمجيات في المتغير المعتمد (اتخاذ القرار الاستراتيجي) .

ولغرض قياس أثر مؤشرات نظام المعلومات الادارية في اتخاذ القرار الاستراتيجي، تم استعمال أسلوب تحليل التباين (Anova–Anaysis of Variance) وبحسب فرضيات البحث الفرعية.

ولقياس نسبة تغير نظام المعلومات الادارية من التباين الكلي للتغيرات التي تطرأ في مؤشرات اتخاذ القرار الاستراتيجي ، تم استعمال معامل التغير(R^2) الذي تتراوح قيمته بالمجال ($0 \leq R^2 \leq 1$).

1. اختبار الفرضية الفرعية الاولى :-

يشير الجدول (2) إلى أسلوب تحليل التباين (Anova) لقياس أثر الموارد البشرية في المتغير المعتمد (اتخاذ القرار الاستراتيجي).

جدول (2):أسلوب تحليل التباين (Anova) لقياس أثر الموارد البشرية في المتغير المعتمد (اتخاذ القرار الاستراتيجي).

الموارد البشرية	درجات الحرية d.f	مجموع المربعات SS	متوسط المربعات MS	قيمة (F) المحسوبة	قيمة (F) الجدولية (1,50 ,1%)	النتيجة القرار
الانحدار	1	3205.796	600.828	9.98	6.99	يوجد تأثير ذو دلالة معنوية عند مستوى الدلالة (1%) او (5 %) .
الخطأ التجريبي	50	13258.438	40,581			
الكلي	51	15464.234				

المصدر: إعداد الباحث على وفق نتائج الحاسبة الإلكترونية باعتماد برنامج SPSS-20.

يتضح من خلال نتائج جدول تحليل التباين التي يتضمنها الجدول (2) بأن قيمة (F) المحسوبة والبالغة (9.98) هي اكبر من قيمة (F) الجدولية البالغة (6.99) وهذا يعني ان هناك مستوى ثقة تحت مستوى الدلالة (1%) وحتى عند مستوى الدلالة (5%) ، وبدرجتي حرية . (50 , 1)

من جانب آخر، يتضح من خلال النتائج إن قيمة معامل التغير (R^2) بلغت (.412) ، وهذا يعني ان نسبة ما يفسره متغير الموارد البشرية من التباين الكلي بلغت (.412) للتغيرات التي تطرأ في أبعاد اتخاذ القرار الاستراتيجي في الشركة المدروسة ، أما النسبة المتبقية والبالغة حوالي (.59) فتعود إلى متغيرات أخرى.

مما يدل على قبول الفرضية الفرعية الاولى للبحث .

2. اختبار الفرضية الفرعية الثانية :-

يشير الجدول (3) إلى أسلوب تحليل التباين (Anova) لقياس أثر متغير الموارد المادية في اتخاذ القرار الاستراتيجي.

جدول (3):أسلوب تحليل التباين (Anova) لقياس أثر متغير الموارد المادية في اتخاذ القرار الاستراتيجي.

الموارد المادية	درجات الحرية d.f	مجموع المربعات SS	متوسط المربعات MS	قيمة (F) المحسوبة	قيمة (F) الجدولية (1,50 ,1%)	النتيجة (القرار)
الانحدار	1	798.302	124.33	5.45	6.99	لايوجدتأثيرذودلالة معنويةعندمستوىالدلالة (1%) او (5%) .
الخطأالتجريبي	50	8386.037	26.97			
الكلي	51	9284.339				

المصدر: إعداد الباحث على وفق نتائج الحاسبة الإلكترونية باعتماد برنامج SPSS-20.

يتضح من خلال نتائج جدول تحليل التباين التي يتضمنها الجدول (3) بأن قيمة (F) المحسوبة والبالغة (5.45) هي اصغر من قيمة (F) الجدولية البالغة (6.99) وهذا يعني ان هناك مستوى ثقةتحت مستوى الدلالة (1%) وحتى عند مستوى الدلالة (5%) ، وبدرجتي حرية (50 , 1).

من جانب آخر، يتضح من خلال النتائج إن قيمة معامل التغير (R^2) بلغت (0.45) ، وهذا يعني ان نسبة ما يفسره متغير الموارد المادية من التباين الكلي بلغت (0.45) للتغيرات التي تطرأ في أبعاد اتخاذ القرار الاستراتيجي في الشركة المدروسة ، أما النسبة المتبقية والبالغة حوالي (.55) فتعود إلى متغيرات أخرى.

مما يدل على رفض الفرضية الفرعية الثانية للبحث .

3. اختبار الفرضية الفرعية الثالثة :-

يشير الجدول (4) إلى أسلوب تحليل التباين (Anova) لقياس أثر متغير البرمجيات باتخاذ القرار الاستراتيجي.

جدول (4): أسلوب تحليل التباين (Anova) لقياس أثر البرمجيات في اتخاذ القرار الاستراتيجي.

الموارد المادية ذج	درجات الحرية d.f	مجموع المربعات SS	متوسط المربعات MS	قيمة (F) المحسوبة	قيمة (F) الجدولية (1,50 ,1%)	النتيجة القرار
الانحدار	1	100.984	14.065	8.98	6.99	يوجد تأثير ذو دلالة مع نوية عند مستو ى الدلال ة (1%) او (5 %) .
الخطأ التجريبي	50	200.276	0.685			
الكلي	51	301,260				

المصدر: إعداد الباحث على وفق نتائج الحاسبة الإلكترونية باعتماد برنامج SPSS-20.

يتضح من خلال نتائج جدول تحليل التباين التي يتضمنها الجدول (4) بأن قيمة (F) المحسوبة والبالغة (8.98) ، هي اكبر من قيمة (F) الجدولية البالغة (6.99)وهذا يعني ان هناك مستوى ثقة تحت مستوى الدلالة (1%) وحتى عند مستوى الدلالة (5%) ، وبدرجتي حرية (50 , 1) .

من جانب آخر، يتضح من خلال النتائج إن قيمة معامل التغير (R^2) بلغت (0.39) ، وهذا يعني ان نسبة ما يفسره متغير البرمجيات من التباين الكلي بلغت (0.39) للتغيرات التي تطرأ في أبعاد اتخاذ القرار الاستراتيجي في الشركة المدروسة ، أما النسبة المتبقية والبالغة حوالي (.61) فتعود إلى متغيرات أخرى.

مما يدل على قبول الفرضية الفرعية الثالثة للبحث .

ومن خلال ماتقدم نستنتج قبول الفرضية الرئيسة الثانية للبحث

المطلب الثاني: الاستنتاجات والتوصيات

▪ الاستنتاجات

1. اتضح وجود بعض المعوقات التي تحول دون التسريع نحو تطبيقات نظام المعلومات الادارية كان أهمها ، ارتباط الشركة المبحوثة بسياقات مركزية يصعب تجاوزها ، إذ ان اختيار أنظمة إدارة قواعد البيانات وتصميم نماذج المعلومات، وتأثيراتها على سرعة الانجاز في الوقت الحالي .
2. عدم توافر المتطلبات المساندة لعملية التطبيق ولا سيما ما يتعلق منها بالبيئة الخارجية مثل (التشريعات القانونية، وتوفير شبكات الاتصال التي تربط الشركة المبحوثة مع الأطراف ذات العلاقة بعملها).
3. ظهر أن هناك ضعفاً في جانب الاتصالات وتبادل المعلومات داخل الشركة المبحوثة ومع الأطراف ذات العلاقة بعملها، بسبب عدم توافر أجهزة الاتصالات المتطورة، وعدم تفعيل المتاح منها، مما يؤدي إلى اعتماد الوسائل التقليدية في إرسال الوثائق الرسمية والنماذج والحصول على الموافقات الرسمية من الأطراف ذات العلاقة.
4. اتضح وجود إمكانيات مشجعة لتطبيق نظام المعلومات الادارية في الشركة المبحوثة منها دعم الإدارة العليا والتزامها وقناعتها بأهمية استثمار تطبيقات نظام المعلومات الادارية في تطوير أعمال الشركة ، مع توافر العناصر الرئيسة لمنظومة نظام المعلومات الادارية بدرجة مقبولة يمكن تطويرها وتأهيلها لعملية التحول المستقبلي ، فضلاً عن ايجابية التوجه العام وتوفر الدعم من قبل الجهات المختصة لمثل هذه التوجهات المعاصرة.

5. توفر الالية المقترحة لتطبيق نظام المعلومات الادارية منهجاً لعملية تطوير الموارد البشرية وتحسين الاداء ، إذ انه يعمل على تطوير هذه العملية لمهام الشركة المبحوثة من خلال شمول الالية المقترحة لتطبيق نظام المعلومات الادارية لعدد من الخصائص التي تسهم في تحقيق ذلك .
6. يتطلب تطبيق الالية المقترحة لتطبيق نظام المعلومات الادارية توفير منظومة فعالة للإدارة الالكترونية أهم عناصرها الموارد البشرية المنفذة للنموذج والكوادر التي تعمل على تشغيله، ممن يمتلكون الخبرة والمهارة الفنية، والتجربة التطبيقية الميدانية.
7. تعترض عملية تنفيذ الالية المقترحة لتطبيق نظام المعلومات الادارية وتشغيلها معوقات منها ما يتعلق بالبيئة الداخلية وأهمها الموارد البشرية المؤهلة، ومنها ما يتعلق بالبيئة الخارجية أهمها ضعف قدرة شريحة المستفيدين من الخدمات على التواصل مع هذه التطبيقات، فضلاً عن عدم توافر شبكات الاتصال المتطورة التي تربط المنظمات الخدمية الحكومية.
8. اثبات صحة الفرضيات الرئيسة للبحث المتعلقة بالارتباط والتأثير بين المتغيرات الرئيسة للبحث.

▪ التوصيات

1. تركيز الإدارة العليا على الموارد البشرية ، بوصفه محدداً أساسياً في نجاح أو فشل عملية التطبيق، من خلال العمل على تصميم نظام للحوافز يعزز من تقبل الحالة الجديدة ويقلل من تأثيرات مقاومة التغيير وحالة الإحباط وعدم الرضا لدى العاملين، فضلاً عن تقديم الحوافز المعنوية بهدف تشجيعهم على مساندة عملية التطبيق ودعمها.
2. توفير التخصيص المالي اللازم لتهيئة المستلزمات المطلوبة لتطبيق نظام المعلومات الادارية، واستخدام الالية المقترحة لتطبيق نظام المعلومات الادارية ، من خلال توفير أجهزة الحاسوب والأجهزة الملحقة به، وإعادة تأهيل شبكة الاتصالات الداخلية والمستلزمات المعنية بتصميم نظام الاوراكل، باعتبارها استثماراً مستقبلياً.

3. التأكيد على ضرورة إعادة النظر بالهيكل التنظيمي للموارد البشرية للشركة المبحوثة، بما ينسجم مع تطبيقات نظام المعلومات الادارية، لضمان المشاركة الفعالة بين العاملين في الشركة المبحوثة كفريق عمل واحد يعمل على أساس الفهم الواضح للمهام الموكلة بكل فرد في هذا الفريق بهدف تحقيق الانسجام والتنسيق بين هذه المهام وصولاً إلى تحقيق أهداف الشركة.
4. التزام الإدارة العليا بمنهج تطوير الموارد البشرية وتحسين الاداء كأداة فاعلة تسهم في تحقيق الاستجابة الفاعلة للشركة المبحوثة في التعامل مع المتغيرات البيئية وتحقيق أفضل النتائج، فضلاً عن الاستفادة من تجارب المنظمات المماثلة في الدول المجاورة التي تمكنت من استثمار عمليات تطوير الموارد البشرية وتحسين الاداء في تحقيق أهدافها.
5. التأكيد على ضرورة مشاركة الإدارة العليا ومديري الشعب بدورات تدريبية متخصصة تركز على توضيح أهمية عملية تطوير الموارد البشرية وتحسين الاداء والخصائص التي يمتاز بها، ومساهمته الفعالة في تحقيق أهداف المنظمات باختلاف هذه الأهداف والقطاعات التي تعمل ضمنها المنظمات.

▪ المصادر

1. العبيدي ، بشرى عبد العزيز (2000) أثر مقومات نظام المعلومات الإدارية في النظام : دراسة تحليلية في شركة ذات الصواري العامة للصناعات الكيماوية ، رسالة ماجستير غير منشورة ، كلية الإدارة والاقتصاد ، جامعة بغداد .
2. البكري ، ثامر ياسر (2005) تسويق الخدمات الصحية ، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع ، عمان ، الاردن
3. حريم ، حسين (1997) السلوك التنظيمي ، دار الزهران للنشر والتوزيع ، عمان الاردن .
4. حسين ، علي ، والساعد ، رشاد (2001) نظرية القرار الاستراتيجي الادارية ، دار زهران للنشر والتوزيع ، عمان ، الاردن .

5. داغر، منقذ محمد ، وصالح (2019) عادل نظرية المنظمة والسلوك التنظيمي ، دار الكتب للطباعة والنشر ، جامعة بغداد ، العراق.

6. الدليمي ، فاضل حميد (2015) مداخل المنظمة : دراسة تحليلية تطبيقية لقطاع التعليم العالي في العراق ، مجلة دراسات العلوم الإدارية ، المجلد 21 ، العدد 4 .

7. الذهبي، جاسم محمد (1989) صنع واتخاذ القرار الاستراتيجي الرشيدة مهمة اساسية لنجاح المنظمات المعاصرة وقيادتها الادارية ، مجلة تنمية الرافدين، المجلد 8، العدد 3، موصل، العراق.

8. الزغبي، فايز ، وعبيدات، محمد ابراهيم (1997) اساسيات الادارة الحدية ، دار المستقبل للنشر والتوزيع ، عمان ، الاردن.

9. سليمان ، ماجد محمد صالح (1998) العلاقة بين خصائص المعلومات البيئية والأسبقيات التنافسية وأثرها في اختيار قرارات الإنتاج والعمليات : دراسة ميدانية في الشركات الصناعية المساهمة / نينوى ، أطروحة دكتوراه غير منشورة ، كلية الإدارة الاقتصاد ، جامعة الموصل .

10. الطائي ، محمد عبد حسين (1991) اثر متغيرات البيئة التنظيمية للمنظمة في اعتماد تطبيقات نظام المعلومات الإدارية ، مجلة تنمية الرافدين ،العدد 34 .

11. الطائي ، محمد عبد حسين (2000) نظام المعلومات الإدارية ، دار الكتب للطباعة والنشر ، جامعة الموصل .

12. عبد الباري، دره (2015) الادارة الحديثة ، الطبعة 1، المركز العربي للخدمات الطلابية ، عمان ،الاردن.

13. غراب ، كامل السيد و فادية محمد حجازي (1997) نظم المعلومات الإدارية ، الطبعة الأولى ، مطابع جامعة الملك سعود ، الرياض .

14. المصري، سعيد محمد (1999) التنظيم والادارة ، دار الجامعية للطبع والنشر والتوزيع ، اسكندرية ، مصر.

2. المصادر الاجنبية:

1. Anonymous,(2007), Management Information System: A foundation for Better Decisions , Small Business report , Vol. 12 , No. 10 .
2. Jams A, O'Brien ,(2011), Evaluating Management Information System: Factors Affecting end user Satis faction , May
3. Khan , L. , (2013), " Effects Of Information Maps On Decision-Effectiveness" , dissertation , P.H.D. , Havard University
4. Lin & Hsieh ،H (2014) The information Challenge , Information Resources Management Journal , Spring .

ملحق الاستبانة

م/ استمارة استبانة

السيدات والسادة...

تحية طيبة

تمثل استمارة الاستبيان هذه جزء من متطلبات البحث الموسوم (**نظم المعلومات الادارية وتأثيره في اتخاذ القرار الاستراتيجي – دراسة تحليلية لآراء عينة من المديرين في شركة اور العامة**) وتعد هذه الاستمارة مقياساً يُعتمد لأغراض البحث العملي، وإن تفضلكم بالإجابة المناسبة يساهم في الحصول على نتائج دقيقة مما تعزز في فرص نجاح البحث في تحقيق أهداف البحث، علماً أن الإجابات تستخدم حصراً لأغراض البحث العلمي من دون الضرورة لذكر الاسم، شاكرين تعاونكم معنا. يرجى التفضل بمراعاة ما يأتي.

1. يرجى الإجابة على جميع الأسئلة لأن ترك أي سؤال من دون الإجابة يعني عدم صلاحية الاستمارة للتحليل.
2. يرجى وضع علامة (√) في الحقل الذي يمثل وجهة نظرك.
3. يجب ان تكون الإجابات على أساس الواقع الفعلي الموجود في الشركة وليس على أساس ما ترونه مناسب وصحيح.

المحور الأول : معلومات عامة

بيانات شخصية:

التفاصيل	يرجى وضع علامة (√) في المربع المناسب			
1- النوع الاجتماعي	ذكر		انثى	
2- الحالة الاجتماعية	اعزب		متزوج	

3- الفئة العمرية	اقل من 30 سنة 40 -49		39-30 50 فاكثر	
4- سنوات الخدمة	5-1	10-6	15-11	20-1
5- المؤهل العلمي	اعدادية شهادة عليا	دبلوم	كالوريوس	

المحور الثاني :يتضمن الأسئلة الخاصة بمتغيرات البحث

ملاحظة: يرجى وضع علامة(صح) في الحقل المناسب التي تعتقد انها تعبر عن رايك بصدق.

أولاً: المتغير المستقل: نظام المعلومات الإدارية: وهي نظم متكاملة تعمل على جمع البيانات والمعلومات من البيئة الداخلية والخارجية للمنظمة بهدف تنظيمها، وتلخيصها، وتقديمها بالشكل المناسب والذي يخدم حاجات الإدارة في عملية اتخاذ القرار والأنشطة الإدارية الأخر.، وابعاد نظم المعلومات الإدارة هي (الموارد البشرية، الموارد المادية، الموارد البرمجيات).

1- الموارد البشرية: تحتاج كل منظمة تستخدم نظم المعلومات الى الافراد العاملين لتشغيل وإدارة هذا النظام ومكوناتها، لذا فان التدريب والتطوير من الأمور الهامة جدا لمواكبة التحديث في نظم المعلومات الإدارية.

ت	العبارات	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة
1	يتمتع موظفو نظم المعلومات الإدارية بالهارات الفنية والتقنية العالية.					
2	يدرك العاملون بالإدارة المختصة بنظام المعلومات الإدارية احتياجات مختلفة من النظام.					
3	تقوم الشركة بعمل دورات تدريبة دورية لكافة المتعاملين مع النظام الإداري المطبق.					
4	يوجد عدد كاف من الموظفين لدعم الفني وعلاج أي اعطال لنظام المعلومات الإدارية.					
5	تشجيع القيادات بالإدارات العاملين فيها على استخدام الأجهزة الالكترونية باستمرار.					

2- الموارد المادية: تتضمن الأجهزة والمكونات المادية والموارد المستخدمة في معالجة البيانات، إذ لا تتضمن فقط الأجهزة مثل: الحاسوب، الطابعة، ولوحة المفاتيحوغيرها، بل تشمل أيضا مدى إمكانيةتحديث هذه الأجهزة بشكل دوري منتظم لمواكبة التغييرات المستمرة والاحتياجات المتجددة في المنظمة.

ت	العبارات	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة
6	**تستخدم الإدارة لشركة اور العامة أجهزة الحاسوب ذات الكفاءة العالية.**					
7	**تستخدم نظم المعلومات الإدارية وسائل تكنولوجيا وتقنيات تسهل في عملية ادخال وخزن واسترجاع البيانات بسرعة فاقة.**					
8	**توفير شبكة انترنيت تتميز بكفاءة وعدم الانقطاع اثناء سير العمل.**					
9	**الحوافز المالية ضرورية توفيرها للمتميزين من الموظفين في مجال العمل الالكتروني.**					
10	**توفير تقنية اتصال حديثة ذات كفاءة عالية بين الواجدات الإدارية من اجل سير الاعمال المشتركة بسرعة الممكنة.**					
3- الموارد البرمجيات: هي الأنظمة والبرامج التي تشغل الأجهزة من بيانات ومعلومات ومعارف، وتحدد العمليات التي تؤديها الأجهزة، وتشمل على برمجيات التشغيل، برمجيات التطبيقات، والنصوص الإجرائية.						
ت	العبارات	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة
11	توفير البرمجيات الحديثة والمتوافقة مع متطلبات العمل بالإدارة.					
12	تتميز البرمجيات وتطبيقاتالحاسوب المستخدمة بالسهولة في التعامل واجراء المعاملات.					
13	تتضمن البرامج المستخدمة في الشركة امن وسلامة وخصوصية البيانات والمعلومات المستخدمة.					
14	تحديث البرمجيات بما يتناسب مع حاجة العمل المستمر.					
15	توضح الإدارة المختصة لنظم المعلومات الإدارية تعليمات اللازمة لتشغيل البرامج التي يتم الاحتياج اليها في أداء الاعمال.					
ثانياً: اتخاذ القرار الاستراتيجي: هو القرار الذييحدد ما سوف تكون عليه المنظمة مستقبلاً ويكون تأثيرها شاملاً على الوحدة التنظيمية مثل القرارات المتعلقة باندماج المنظمة، أو بحجمها أو مركزها التنافسي، أو المنتجات والخدمات التي تقدمها.						
ت	العبارات	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة
16	تعتبر المعلومات التي يقدمها نظم المعلومات الإدارية مورداً اساسياً لعملية اتخاذ القرار الاستراتيجي.					
17	تعتمد عملية اتخاذ القرار الاستراتيجي على المعلومات الناتجة عن تحليل الوضع الحالي لشركة.					
18	يتم تحديد الخطط والاهداف الاستراتيجية بناءا على معلومات دقيقة وواضحة.					
19	يدعم نظم المعلومات عملية اتخاذ القرار					

	الاستراتيجي من خلال تحديد البديل الأفضل من بين البدائل المتاحة.					
20	يسمح متخذ القرار للموظفين في ابداء ارائهم ووجهات نظرهم ليتمكن من طرح وتطوير بدائل متعددة.					
21	يتم الاستفادة من القرارات الاستراتجية التي تم اتخاذها في الفترة السابقة واثبات فاعليتها من خلال استرجاع المعلومات في اتخاذ القرار الاستراتجي الحالي.					
22	تتم عملية اتخاذ القرار الاستراتيجي من خلال قيام الشركة بربط جميع فروعها باستخدام شبكة الانترنيت.					
23	تلبي المعلومات التي يوفرها نظم المعلومات الإدارية احتياجات متخذ القرار في تحديد وتحليل المشكلة الى عناصرها الأساسية.					
24	تتم عملية اتخاذ القرار الاستراتيجي بناءا على الخطط الاستراتيجية الموضوعة بالشركة.					
25	ترتبط عملية اتخاذ القرار الاستراتيجي بنشاطات الشركة والبيئة التي تعمل فيها.					

The Impact of Artificial Intelligence on Manufacturing Flexibility: An Analytical Study of the General Company for Automotive and Equipment Manufacturing in Iraq

Assistant Lecturer.Aws Khalil Ibrahim[1]*

Middle Technical University / Baqubah Technical College

Email: aws.khalil@mtu.edu.iq

Assistant Professor. Firas Karim Ali[2]

Ministry of Industry and Minerals / General Company for Electrical and Electronic Industries

Email: firaskareem1977@gmail.com

Assistant Professor. Wisam Kadhim Haider[3]

Ministry of Interior / National Card Directorate

Email: Wisamkadem1234@gmail.com

Abstract

This research sheds light on the available smart technologies within the General Company for Automotive and Equipment Manufacturing and their application extent in the manufacturing field. To achieve this objective, a hypothetical research model was designed to reflect the impact of artificial intelligence (AI) on manufacturing flexibility and its dimensions, namely machine flexibility, volume flexibility, and handling flexibility.

Based on this model, main and sub-hypotheses were formulated. A questionnaire was used as the data collection tool, as the research methodology employed was descriptive and analytical. The electronic questionnaire was sent to a purposive sample of (23) individuals, focusing on leaders and engineers with relevant expertise within the General Company for Automotive and Equipment Manufacturing - Alexandria (the research field).

To process the collected data, a set of statistical methods were utilized, including Cronbach's alpha, mean, standard deviation, and simple linear regression. The research reached several conclusions, the most important of which is the existence of a positive impact of AI on manufacturing flexibility in general, with a strong influence on handling flexibility and a weaker influence on machine and volume flexibility.

Keywords: Artificial intelligence, manufacturing flexibility, General Company for Automotive and Equipment Manufacturing.

introduction

The importance of technology application is increasing in various fields, and among these fields is the impact of artificial intelligence on manufacturing flexibility. The automotive industry is one of the sectors that greatly benefits from the application of smart technologies to enhance its

efficiency and improve the quality of its products. In this context, our research aims to study the impact of artificial intelligence on manufacturing flexibility in the General Company for Automotive Industry in Iraq, specifically in the city of Alexandria.

This research will focus on three main aspects of manufacturing flexibility: machine flexibility, volume flexibility, and material handling flexibility. We will analyze the variable of flexibility and its related dimensions, and how they are affected by artificial intelligence in terms of efficiency in production processes.

Through this research, we will seek to understand how smart technologies, such as artificial intelligence, can be used to improve manufacturing flexibility and increase the company's ability to adapt to changing challenges in the automotive market. This will help in directing efforts towards improving processes and enhancing competitive advantage. The research includes four chapters: methodology, theoretical framework, practical framework, and conclusions and recommendations.

1. Research Problem

With the evolution of technology and the spread of artificial intelligence in the field of manufacturing, companies, particularly [specify types of companies, e.g., SMEs or automotive manufacturers], have started using smart technologies to improve their manufacturing processes and increase flexibility. However, these companies face many challenges in implementing the use of artificial intelligence to achieve manufacturing flexibility, including [high costs, skill gaps, data security concerns]. The company under study is no exception. Therefore, this problem requires an in-depth study to understand the impact of artificial intelligence on manufacturing flexibility and the potential challenges that companies may face while adopting these modern technologies. To delve into the roots of the problem and address these challenges, the following questions are formulated:

- Does the company under study adopt artificial intelligence systems and applications in its field of work?
- Is there an impact of artificial intelligence on manufacturing flexibility?
- Are there weaknesses that hinder the proper implementation of this technology?

2. importance of research

The topics of artificial intelligence and organizations with manufacturing flexibility are considered modern and interesting subjects in the field of contemporary management thought. Whether on the academic theoretical level or practical application, there is ongoing debate and discussion surrounding these two issues. On the other hand, developments and innovations in the field of artificial intelligence and organizations with manufacturing flexibility are continuous and unstoppable. Therefore, studying these two topics and linking them together is of great importance from the researchers' point of view. The significance of the study includes the following aspects:

- The research helps shed light on the available smart technologies in the company and the extent of their application in the field of manufacturing.
- The research contributes to expanding knowledge about the impact of artificial intelligence on manufacturing flexibility.

- The results drawn from the research can contribute to promoting technological development and improving manufacturing processes.

3. Research Objectives

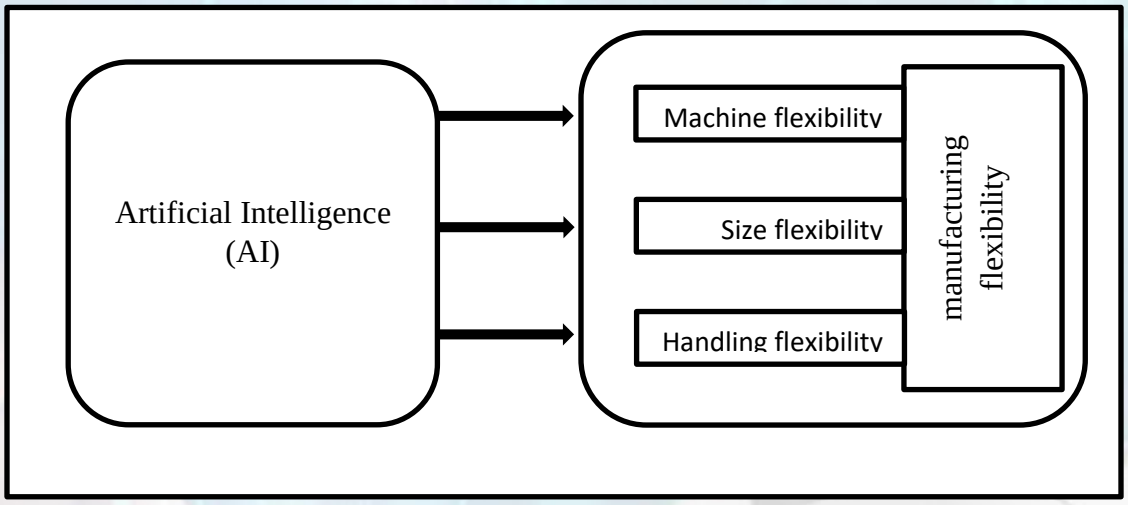
Based on the problem questions raised, the main objectives of the research can be identified as follows:

- Determine the extent to which the company under study relies on artificial intelligence systems and applications in its field of work.
- Identify the extent of the impact of artificial intelligence on the manufacturing flexibility of the company under study.
- Reveal potential weaknesses in the field of its application.

4. Hypothetical Research Framework

Systematic processing requires designing a hypothetical framework that defines the relationships and influences between the research variables to provide a clear and expressive picture of the research idea that the study is trying to reach. Figure (1) illustrates the hypothetical research framework.

Figure (1) Hypothetical research chart



5. Research Hypotheses

Based on the research questions, objectives, and its planned hypothesis, the main hypothesis is formulated as follows:

5.1.1. Main Hypothesis: There is a significant meaningful impact of artificial intelligence on manufacturing flexibility. This main hypothesis branches into the following sub-hypotheses:

- Sub-Hypothesis 1: There is a statistically significant impact of artificial intelligence on machine flexibility.
- Sub-Hypothesis 2: There is a statistically significant impact of artificial intelligence on volume flexibility.

- Sub-Hypothesis 3: There is a statistically significant impact of artificial intelligence on handling flexibility.

6. Research Population and Sample

The research community included all employees of the General Company for Automotive and Equipment Industry in Iraq, which comprises approximately 175 employees. A purposive sample was selected from this community, representing the management and engineers working in the factory, with a total of 23 individuals, to represent them and survey their opinions on the level of the company's interest in the research variables. The number of retrieved questionnaire forms after distributing them to all members of the community was 23 valid survey forms, which represents 100% of the total research sample.

7. Research Tool

The survey was used as a primary tool to collect data about the research problem. It included two dimensions: the first dimension represented personal information (social gender, age, educational qualification, years of service), while the second dimension consisted of questions related to research variables. It included 20 items formulated according to a five-point Likert scale. Table 1 illustrates the variables, the number of items for each variable, and the sources used to construct these items.

Table (1): Questionnaire Construction Scale

Main variables	number of items	source of scale
Artificial Intelligence	10	(Ajam, 2018)
Manufacturing flexibility	10	(Sultan, 2015) (Purwanto et al,2015)
Total	20	

Source: Prepared by the researchers based on the sources mentioned in the table.

8. Statistical Methods Used

The researchers relied on a set of statistical methods and measures to analyze the data, as follows:

- Cronbach's Alpha Test: To determine the reliability of the questionnaire items.
- Percentage: A mathematical method used to compare two or more quantities of the same type and equals the quotient of the part divided by the whole multiplied by 100%.
- Weighted Mean: To measure the level of responses of the sample and to know the level of the variables in order to conduct analysis and comparison.
- Standard Deviation: To know the level of dispersion in the sample responses.
- Simple Linear Regression analysis: To measure the effect of the independent variable on the dependent variable

9. Concept and Definitions of Artificial Intelligence

Artificial intelligence (AI) is a field of computer science that aims to develop programs and machines capable of simulating human behavior and intelligence. It encompasses various areas such as gaming, advanced devices, neural networks, language processing, and robotics. Its emergence dates back to 1951 when the Ferranti Mark I at the University of Manchester produced the first AI program for playing chess (Singh, 2019: 566-567).

AI is a relatively new field that involves programming computers to play games, understand and respond to natural language, reproduce neural networks like those found in humans, and exhibit sensitivity (hearing, vision, movement, and interaction with the environment) similar to humans (robots) (al-qahtani, 2019: 1). It focuses on developing innovative programming methods aimed at enabling computers to perform tasks and draw conclusions that increasingly resemble human capabilities (Saleh, 2009: 34).

The first use of the term "artificial intelligence" is attributed to John McCarthy in 1956 at a scientific conference at Dartmouth University. He defined AI as the science of engineering intelligent machines, particularly computer programs, in a way that rivals human ability to perform certain functions. ROJAS defined it as the science that aims to develop programs or machines that can think and solve problems more efficiently than humans (ROJAS, 2015: 2). It has also been referred to as a complex information system with the ability to perform human tasks relatively, such as thinking, reasoning, and learning (Almalki, 2023: 96).

9.1. Types of Artificial Intelligence

Scientists have classified artificial intelligence into three categories (Almalki, 2023: 96):

Weak or Narrow Artificial Intelligence: This type of AI is considered the simplest and most widespread. It is limited to performing a single task for which it is programmed and does not go beyond that. It does not attempt to mimic the human mind but focuses on specific, well-defined tasks.

Strong or General Artificial Intelligence: In this type of AI, technologies evolve to a level that makes them equivalent to the human mind and capable of performing diverse tasks. This type allows learning from data, experiences, and expertise, enabling systems to make autonomous and independent decisions similar to humans.

Super Artificial Intelligence: This type of AI is considered one of the most dangerous forms and is still under experimentation. It aims to develop machines that surpass human intelligence and learning capabilities. Such AI could potentially be used in all areas of human intelligence.

9.2. Goals of Artificial Intelligence

According to a study conducted by the Arab British Academy in 2019, it was emphasized that artificial intelligence contributes to numerous aspects, including (al-Ashwal, 2022: 102):

Creating software capable of carrying out human activities: This allows machines to perform tasks that require human thinking, such as logical reasoning, thereby increasing device intelligence and making them more efficient.

Replicating human capabilities: AI aims to mimic and potentially surpass human abilities in various domains, such as problem-solving, learning, and decision-making.

Solving problems that require a high level of knowledge: AI systems can be trained and equipped with vast amounts of data and knowledge, enabling them to tackle complex problems that are challenging for humans to solve.

Improving human-machine interaction: AI plays a crucial role in enhancing the interaction between humans and machines, whether it's communication between individuals or between humans and computer systems. This includes areas such as natural language processing, user interfaces, and collaborative robots.

Enhancing the ability of machines to process information similar to human thinking and problem-solving: AI aims to develop machines that can process information, learn, and solve problems in ways that resemble human cognition, including parallel processing and adaptive learning.

A better understanding of the human intelligence process: By studying and understanding the processes in the human brain, AI research can contribute to a deeper understanding of human intelligence itself. This knowledge can then be used to further develop AI technologies and potentially create machines that surpass human cognitive abilities.

9.3. Dimensions of Artificial Intelligence

9.3.1. Expert Systems

Expert systems are specialized computer applications that simulate human expertise in specific fields. These systems leverage advancements in computer technology to perform thinking and analysis at a level approaching human expertise. The design of expert systems aims to assist humans in thought processes and decision-making, rather than simply providing information (Alshare, 2019: 2). Computer software is utilized to apply expert knowledge and perform complex tasks. Expert systems rely on inputted knowledge rules to make decisions and execute tasks in a way that achieves the users' defined goals (Ajam, 2018: 92).

9.3.2. Neural Networks

Neural networks are computational models inspired by the functioning of the human brain. They resemble the brain's method of learning and problem-solving. Composed of interconnected units known as neurons, these cells process information in a parallel manner, similar to what occurs in the human brain (Cross et al., 1995: 1976).

A neural network consists of multiple layers of neurons. The first layer (input layer) receives the initial information and passes it through several hidden layers for processing and transformation until it reaches the final layer (output layer), which provides the final result. The neural network learns from data by adjusting the strength of connections between neurons. The more data and training the network is exposed to, the greater its accuracy in problem-solving and decision-making.

Due to their ability to learn from data, neural networks are used in a wide range of applications, such as scientific discovery, medical decision-making, financial analysis, machine translation, and image and speech recognition (Sadanand et al., 2023: 300).

9.3.3. Intelligent Agents

In the field of artificial intelligence, the term "intelligent agents" refers to software entities or computer systems that possess the ability to make intelligent decisions and interact with their surrounding environment. An intelligent agent analyzes and processes information, taking appropriate actions based on defined goals and current conditions (Nurhafihz et al., 2021: 1021).

The intelligent agent relies on an internal knowledge base about a specific process to make decisions and execute tasks in a way that achieves the user's objectives (Kot & Leszczyński, 2019: 30). Russell & Norvig (1995: 31) view an intelligent agent as an entity capable of perceiving its environment through sensors and taking appropriate actions to interact with that environment (Baltzan & Phillips, 2008: 46). Baltzan & Phillips (2008: 46) also believe that intelligent agents are software applications that facilitate company tasks, particularly in relation to buying and selling operations. These applications also alert users when important events occur.

10.The Concept of Manufacturing Flexibility

Manufacturing flexibility plays a crucial role in enhancing business efficiency and performance, as well as in implementing lean manufacturing practices, as demonstrated by numerous previous studies. The general understanding of flexibility is the ability of organizations to absorb internal and external changes and the tools available to them to cope with changing circumstances and unprecedented or unforeseen movements. This increases the risk element to ensure the organization's survival and competitiveness in the market.

Consequently, there is no single unified definition of manufacturing flexibility among researchers and writers due to the differing nature and operations of organizations and the changing times. However, some agree that manufacturing flexibility is the degree of ease and speed with which an organization can adapt to changes in market and environmental conditions (Cox, 1989: 69).

"Manufacturing flexibility is defined as the ability of a manufacturing system to successfully adapt to changes in the surrounding environment by modifying product specifications and production processes. Additionally, it also refers to the ability to manufacture a variety of products with different specifications and designs according to market and customer needs" (Sultan, 2015: 8).

"Finally, it has been identified as a vital manufacturing capability, possessing the power to effectively influence the competitive and commercial position of the organization" (Tan & Lim, 2019: 309).

Based on the above, we can define manufacturing flexibility as the ability to adapt and modify production processes and supply chains quickly and efficiently to meet changing market needs and diverse challenges.

10.1. The Importance of Manufacturing Flexibility

Manufacturing flexibility has become increasingly significant due to its ability to adapt to changing product needs and requirements quickly and efficiently, as well as cope with environmental challenges and process variations. It enables the efficient reconfiguration of manufacturing resources to produce diverse products with high quality, allowing for changes in production and products without neglecting time and cost considerations.

Manufacturing flexibility also empowers companies to shift their competitive, commercial, and strategic priorities, entering markets in novel ways. Additionally, by addressing disruptions in manufacturing processes, it enables companies to avoid production stoppages through the efficient utilization of relevant machinery (Jain et al., 2013: 5948).

10.2. Goals of Manufacturing Flexibility

Increasing flexibility in the manufacturing sector allows for the achievement of several objectives. These include (Al-Nimah, 2023: 13):

- Enhancing comprehensive understanding of current strategic planning and operational plans: Flexibility encourages a thorough analysis of existing plans to identify areas where adaptability can be improved.
- Identifying potential concerns during manufacturing operations: By anticipating potential challenges, manufacturers can proactively implement solutions and mitigate risks, ensuring smoother operations.
- Analyzing key issues and vital mechanisms for enhancing flexibility: This involves a deep dive into the factors that influence flexibility and exploring strategies to optimize adaptability.
- Focusing on obstacles and enhancing capabilities to improve flexibility: Identifying and addressing barriers to flexibility is crucial for continuous improvement and increased agility.
- Developing and testing decision-making frameworks and decision-support tools: Implementing frameworks and tools can guide decision-making processes and enhance responsiveness to changing circumstances.
- Identifying key factors to consider for facilitating flexibility enhancement in manufacturing operations: Understanding the crucial elements that contribute to flexibility helps manufacturers prioritize efforts and implement effective strategies

10.3. Factors Supporting Manufacturing Flexibility

Manufacturing flexibility empowers companies to produce high-quality products that meet customer expectations with speed and efficiency (Singh & Solke, 2018). Previous studies have shown interest in analyzing the factors contributing to achieving this flexibility, which can be summarized into two main factors:

Strategic Integration: This refers to the alignment of manufacturing strategies with other business strategies and the overall organizational strategy. A cohesive approach ensures that manufacturing operations support the broader goals and objectives of the company.

Organizational Structure: This encompasses a set of elements that provide the necessary framework for the organization to function effectively and for intelligent agents to perform their tasks. It includes elements such as management support, information management, and organizational characteristics (Mkhaimer et al., 2015: 7). A well-defined organizational structure facilitates communication, collaboration, and decision-making, which are essential for achieving flexibility.

10.4. Dimensions of Manufacturing Flexibility

Competition in the current market demands that organizations be capable of continuous adaptation and innovation. Discussions about flexibility and innovation are central to business conversations, especially in sectors like the automotive industry. Companies must update their technologies, either through internal research and development or by leveraging external knowledge. The company's ability to absorb these changes is key, reflecting its capacity to identify, assimilate, transform, and exploit external knowledge in its innovation processes (Sanchez et al., 2019: 2).

Several researchers and scholars, including Khoobiyan et al. (2017: 1561), Raj & Jain (2013: 126-127), Mayer et al. (1995: 28), Stockton & Bateman (2023: 6), Abdul Karim & Muhammad (2019: 452), and Ngamsirijit (2008: 21), have agreed on the following dimensions of manufacturing flexibility:

10.4.1. Volume Flexibility

Volume flexibility is one of the most important types of flexibility in manufacturing operations, and it has seen increased attention since the late 1980s. Several theoretical and empirical studies focus on enhancing the ability of systems to adapt to volume changes as an indicator of their operational efficiency at different production levels.

Researchers define volume flexibility as the ability to shift quickly and economically from low-volume to high-volume production and vice versa (Meredith & Shafer, 2011: 35). Abdul Karim & Muhammad (2019: 452) also define it as the ability of a manufacturing system to adjust production volume efficiently and quickly in response to changes in market demand or production conditions.

10.4.2. Machine Flexibility

Machine flexibility refers to the ability of a machine to perform multiple tasks on the same device. Generally, specialized machines are the least flexible, as they are designed to perform only a specific task. On the other hand, multi-purpose or general machines are more flexible, possessing the capability to execute a wide range of different operations.

Machine flexibility enables the production of small batches of products, reducing storage costs and increasing efficient machine utilization, while also improving the quality of the final product (Talib and Awadi, 2020: 11). It is the ability to perform a variety of operations using the same equipment or machines without the need to spend significant time and money on changing settings or preparing for each new operation. Essentially, efficiency relies on optimizing production processes and minimizing idle periods so that maximum productivity can be achieved with minimal resources and costs (Khoobiyan et al., 2017: 1561).

10.4.3. Material Handling Flexibility

This concept relates to the number of possible paths between processing centers and the variety of materials that can be transported through these paths without significant errors or drastic changes in system performance (Lucas & Kirillova, 2011: 19). Stockton & Bateman (1995: 28) define material handling flexibility as the ability of a material handling system to adapt and handle a diverse range of products efficiently and effectively within the production system. This flexibility can be crucial for companies operating in a rapidly changing industrial environment or producing a variety of products.

Abdul Karim & Muhammad (2019: 452) define material handling flexibility as the ability to move materials efficiently and effectively, both within and outside the production process, by organizing and coordinating specialized processes and technologies designed to ensure a smooth flow and continuous supply chain.

11.Measuring Questionnaire Reliability

Questionnaire reliability refers to the consistency of the questionnaire in yielding the same results if applied multiple times at different time intervals. To ensure this, Cronbach's alpha, the most commonly used measure of reliability, was employed. Cronbach's alpha ranges from 0 to 1, and according to Hair et al. (2014: 90), the minimum acceptable value for reliability is 0.60. Table (2) displays the results of the questionnaire reliability measurement.

Table (2) Measurement of Questionnaire Reliability

Scale	Number of Items	Reliability Coefficient
Artificial Intelligence Scale	10	0.63
Manufacturing Flexibility Scale	10	0.84
Overall Scale	20	0.82

Source: Prepared by the researchers based on the outputs of the SPSS V.26 program.

As observed in Table (2), all coefficients are greater than 0.60, indicating high and statistically significant reliability. Therefore, these scales can be reliably used to survey the opinions of the sample.

12.Results of Descriptive Statistical Analysis of the Study Variables

12.1. Results of Descriptive Statistical Analysis of the Independent Variable (Artificial Intelligence) and its Dimensions

Table (3) Results of Descriptive Statistical Analysis of the Independent Variable (Artificial Intelligence) and its Dimensions

Dimension		**Item**	**Mean**	**Standard Deviation**	**Relative Importance**
Expert Systems (ES)	1	Expert systems contribute to knowledge acquisition in specialized areas that support manufacturing decisions.	4.26	0.689	85.2
	2	Expert systems in machines act as a consultant expert for the user in decision-making.	3.61	0.783	72.2
	3	Expert systems contribute to knowledge acquisition in specific areas that can	3.91	0.515	78.2

		enhance manufacturing flexibility.			
Total			3.93	0.414	
Neural Networks (NN)	1	Neural networks assist the organization in analyzing large amounts of information to create characteristics in specific situations in manufacturing processes.	3.78	0.671	75.6
	2	Neural networks function similarly to human nerves and the brain's way of processing information.	3.39	0.839	67.8
	3	Neural networks rely on the learning characteristic as in human cases and the ability to derive meanings from the adopted data.	3.26	0.81	65.2
	4	Neural networks provide the organization with multiple options due to their high ability to analyze information.	3.61	0.941	72.2
Total			3.51	0.508	
Intelligent Agents (IA)	1	Intelligent agents assist in making decisions on behalf of the manufacturing process manager in specific situations.	3.61	0.988	72.2
	2	Intelligent agents reduce the time used by the user to reach the desired goal.	4.13	1.058	82.6
	3	Intelligent agents help the organization make decisions based on their stored knowledge base.	4.00	0.905	80
Total			3.91	0.799	
Overall AI			3.75	0.403	75

Table (3) shows that the mean value of this variable reached (3.75), which is greater than the hypothetical mean (3), confirming that the sample's answers tend towards agreement. The standard deviation value of (0.403) is less than (1), indicating homogeneity in the research sample's answers. The relative importance of this variable was (75%), reflecting the research sample's agreement on the dimensions of artificial intelligence, which are (expert systems, neural networks, intelligent agents). These dimensions recorded mean values of (3.93), (3.51), and (3.91) respectively, with standard deviations of (0.414), (0.508), and (0.799). Figure () illustrates the distribution of artificial intelligence dimensions according to their relative importance.

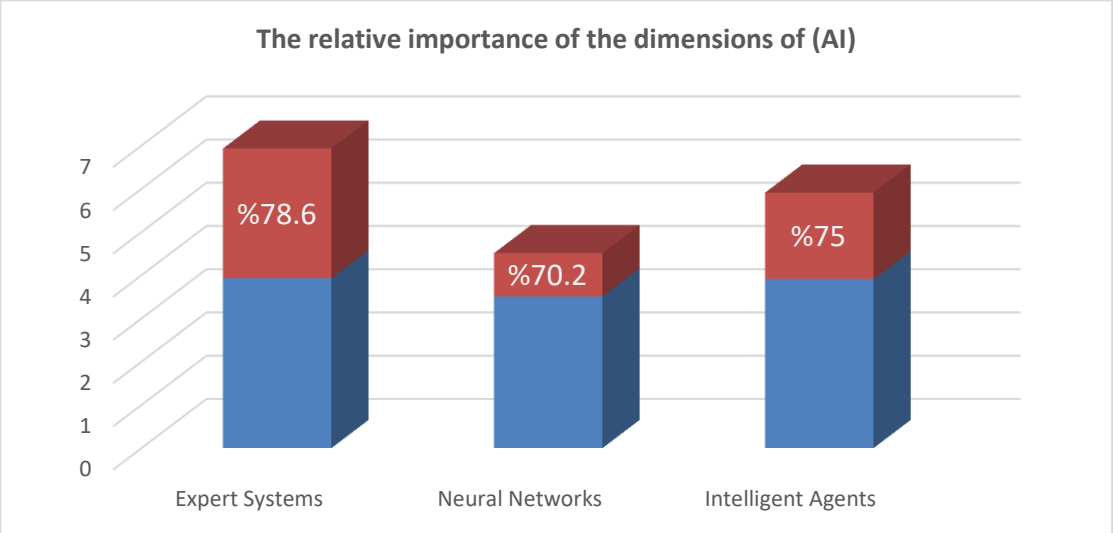


Figure (2) Distribution of the relative importance of artificial intelligence dimensions

Figure (2) illustrates that expert systems emerged with a relative importance of (78.6%), ranking highest among the dimensions constituting artificial intelligence. Conversely, the dimension of neural networks recorded the lowest level of importance at (70.2%).

12.2. Results of the descriptive statistical analysis of the dependent variable (manufacturing flexibility) and its dimensions

Table (4) Results of the descriptive statistical analysis of the dependent variable (manufacturing flexibility) and its dimensions.

Dimension		Item	Mean	Standard Deviation	Relative Importance
Machine Flexibility (MF)	1	The company owns machines that can perform multiple manufacturing processes within the factory.	3.74	0.915	74.8
	2	Machines can transition from one process to another without incurring additional operating costs.	3.61	0.656	72.2
	3	Machines can be set up and prepared for production quickly.	3.7	0.926	74
Total			3.68	0.693	73.6
Machine Flexibility (MF)	1	The company has the capability to offer different sizes of diverse products from time to time.	3.91	0.848	78.2
	2	The company has the ability to increase production volume while maintaining or improving quality levels.	3.74	0.915	74.8

	3	The company has the ability to easily change production volume in the manufacturing process.	3.7	0.926	74
Total			3.78	0.715	75.6
Material Handling Flexibility (HF)	1	The current handling equipment or machinery is compatible with the requirements of the current production system.	3.13	0.869	62.6
	2	The current handling system has high capabilities that enable easy transportation and movement of materials from one place to another.	3.17	0.834	63.4
	3	The handling system can easily connect each machine to another.	3.39	0.941	67.8
	4	The material handling equipment or machinery can be quickly changed or replaced.	3.3	0.822	66
Total			3.25	0.723	65
Overall			3.53	0.557	70.6

From Table (4), it is clear that the mean value of this variable reached (3.53), which is greater than the hypothetical mean (3), confirming that the sample's answers tend towards agreement. The standard deviation value of (0.557) is less than (1), indicating homogeneity in the research sample's answers. The relative importance of this variable was (70.6%), reflecting the research sample's agreement on the dimensions of manufacturing flexibility, which are (machine flexibility, volume flexibility, routing flexibility). These dimensions recorded mean values of (3.68), (3.78), and (3.25) respectively, with standard deviations of (0.693), (0.715), and (0.723). Figure () illustrates the distribution of manufacturing flexibility dimensions according to their relative importance.

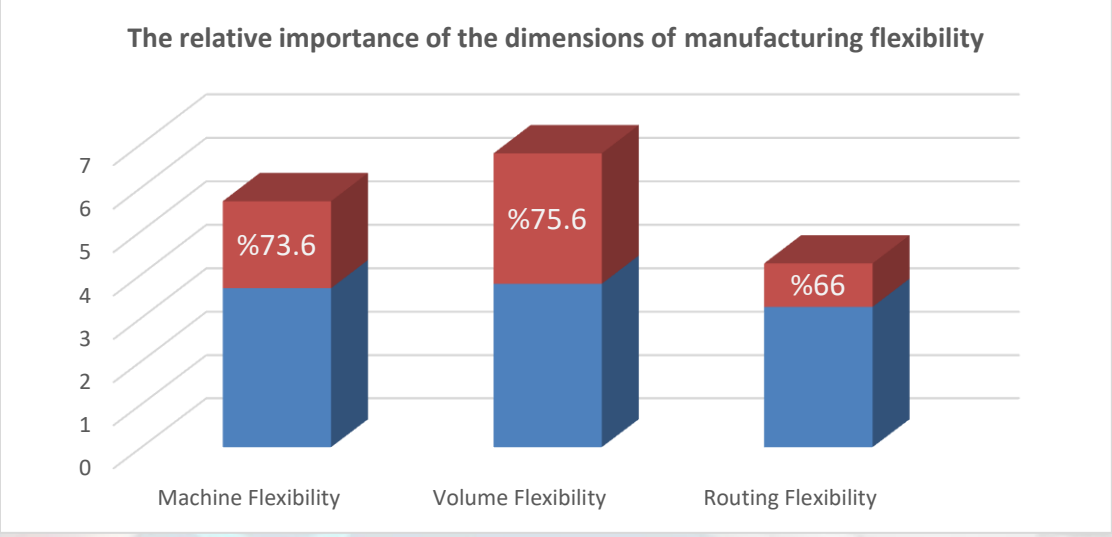


Figure (3) Distribution of the relative importance of manufacturing flexibility dimensions

It is clear from Figure (3) that the volume flexibility dimension came with a relative importance of (75.6%), which is the highest rank among the constituent dimensions of manufacturing flexibility, while the routing flexibility dimension recorded the lowest level of importance (66%).

13.Results of Testing the Hypotheses of Influence Between Research Variables

This section aims to test the main research hypothesis related to examining the influence between the research variables: (artificial intelligence), the independent variable, and (manufacturing flexibility), the dependent variable, and the hypotheses branching from it using simple linear regression analysis. The results are as shown in Table (5).

Table (5)Results of the Simple Linear Regression Test for the Main Hypothesis and its Sub-hypotheses

Dependent Variable (Manufacturing Flexibility) Y	Results of the Simple Linear Regression Test						
	Independent Variable (Artificial Intelligence) X	Coefficient of Determination R2	Regression Coefficient (Effect) β	Calculated t-value	Calculated F-value	Significance Level P	Nature of the Relationship
Machine Flexibility	Artificial Intelligence	0.097	0.535	1.503	2.259	0.148	Not Significant
Volume Flexibility	Artificial Intelligence	0.022	0.265	0.694	0.481	0.495	Not Significant
Material Handling Flexibility	Artificial Intelligence	0.302	0.986	3.015	9.091	0.007	Highly Significant
Manufacturing Flexibility	Artificial Intelligence	0.211	0.634	2.367	5.604	0.028	Highly Significant

Source: Prepared by the researchers using (SPSS V.26) software

From Table (5), for the main hypothesis, the value of the coefficient of determination (R2) reached (0.211). This indicates that artificial intelligence contributes to 21.1% of the variance occurring in manufacturing flexibility. The remaining percentage of 78.95% is attributed to other factors do not present in the model. The regression coefficient (β) reached a value of (0.535). This value suggests that any improvement in artificial intelligence systems within the researched factory by one unit leads to a 53.5% improvement in manufacturing flexibility. The calculated t-value reached (2.367), which is greater than its tabular counterpart at a significance level of (0.02). Meanwhile, the calculated F-value reached (5.604), which is greater than its tabular counterpart at a significance level of (0.02) and less than the significance level of 0.05. This confirms that focusing on artificial intelligence systems leads to increased manufacturing flexibility, meaning the main hypothesis is accepted: (There is a statistically significant effect of artificial intelligence on manufacturing flexibility).

As for the sub-hypotheses of the main hypothesis, the results of the simple linear regression test showed the following:

- Regarding the first sub-hypothesis, it is evident that the regression model has a very weak value, as the coefficient of determination (R2) reached (0.097). This implies that artificial

intelligence only explains 9.7% of the variance in the (machine flexibility) variable. The remaining 90.3% is attributed to other factors do not present in the test model. The regression coefficient (B) reached a value of (0.535); however, it is not at a sufficient level of significance to say that this variable has a significant effect on machine flexibility. The calculated T-value reached (1.503) with a significance level of (0.150), which is greater than the significance level of 0.05. Meanwhile, the calculated F-value reached (2.259), which is less than its tabular counterpart at a significance level of (0.148) and greater than the significance level of 0.05. Therefore, it is not statistically significant. This means there is no effect between artificial intelligence and machine flexibility, thus rejecting the hypothesis.

- Regarding the second sub-hypothesis, it is evident that the regression model has a very weak value, as the coefficient of determination (R2) reached (0.022). This implies that artificial intelligence only explains 2.2% of the variance in the (volume flexibility) variable. The remaining 97.8% is attributed to other factors do not present in the test model. The regression coefficient (B) reached a value of (0.265); however, it is not at a 3- sufficient level of significance to say that this variable has a significant effect on the dependent variable. The calculated T-value reached (0.694) with a significance level of (0.495), which is greater than the significance level of 0.05. Meanwhile, the calculated F-value reached (0.481), which is less than its tabular counterpart at a significance level of (0.495) and greater than the significance level of 0.05. Therefore, it is not statistically significant. This means there is no effect between artificial intelligence and volume flexibility, thus rejecting the hypothesis.
- The value of the coefficient of determination (R2) reached (0.303), indicating that artificial intelligence explains 30.3% of the variance occurring in routing flexibility. The remaining 69.7% is attributed to unknown factors do not present in the model. The regression coefficient (β) reached a value of (0.986), suggesting that any improvement in artificial intelligence by one unit leads to a 98.6 improvement in routing flexibility. The calculated t-value reached (3.015), which is greater than its tabular counterpart at a significance level of (0.007). Meanwhile, the calculated F-value reached (9.091), which is greater than its tabular counterpart at a significance level of (0.007) and less than the significance level of 0.05. This confirms that focusing on artificial intelligence systems leads to a positive improvement in routing flexibility, meaning the first sub-hypothesis is accepted: (There is a statistically significant effect between artificial intelligence and routing flexibility).

14. Conclusions

The conclusions of this research are summarized as follows:

- The company shows a good interest in implementing artificial intelligence systems in its factory; however, there is a variation in the level of implementation across different dimensions.
- The factory primarily focuses on implementing expert artificial intelligence systems, with less attention given to developing neural networks.

- There is a good level of manufacturing flexibility in general, with variations in the level of different dimensions. The factory focuses more on machine flexibility and volume flexibility.
- There is a positive impact of artificial intelligence on manufacturing flexibility in general, with a strong impact on routing flexibility and a weak impact on machine and volume flexibility.
- The factory focuses on specific areas of artificial intelligence that contribute to improving manufacturing flexibility, such as big data analysis, machine learning, and robotics.

15. Recommendations

Based on the conclusions reached, the researchers recommend the following to the researched factory:

- Direct attention and investments towards developing and diversifying artificial intelligence applications in the factory, especially in areas with low focus, such as neural network applications, to maximize the benefits of digital transformation and improve efficiency.
- Focus on further developing routing flexibility, given the strong influence of artificial intelligence on it, by improving supply chain management techniques, demand forecasting, and optimizing production and distribution processes.
- Support and strengthen cooperation between the technical and engineering departments to ensure the exchange of knowledge and experiences in artificial intelligence applications, which helps to enhance integration and continuous improvement.
- Benefit from the experiences of successful companies in the field of applying artificial intelligence in the automotive industry by establishing partnerships or seeking expertise in the field to accelerate the transformation process and reduce risks.
- Continue using statistical analysis and data to periodically measure the impact of artificial intelligence applications on manufacturing flexibility and adapt strategy and technology according to emerging needs and challenges.

References

1. Almalki, W., & Fawaz, F. (2023). The role of artificial intelligence applications in enhancing educational strategies in higher education. Journal of Educational and Psychological Sciences (JEPS), 7(5), 93-107.
2. Al-Na'ma, A. T. (2023). Dimensions of manufacturing flexibility and their reflection on general competitive strategies in the industry: A survey study of the opinions of a sample of employees at the General Company for Textile and Leather Industries/Baghdad. Journal of Al-Qalam University College, 7.(14)
3. al-Qahtani, H. M. (2019). Artificial intelligence and its applications in theory of mind. Academic Journal for Scientific Research and Publishing, ISSN: 2706-6495.

4. Alshare, K. A., Alomari, M. K., Lane, P. L., & Freeze, R. D. (2019). Development and determinants of end-user intention: Usage of expert systems. Journal of Systems and Information Technology, 21, 166-185.
5. Ashloul, M. H. (2022). The impact of using artificial intelligence on improving the quality of consulting services. Journal of [Journal Name in English], 23(4), 94-134.
6. Ashloul, M. H. (2022). The impact of using artificial intelligence on improving the quality of consulting services. Journal of [Journal Name in English], 23(4), 94-134.
7. Cox, T., Jr. (1989). Toward the measurement of manufacturing flexibility. Production and Inventory Management Journal, First Quarter, 68-72.
8. Cross, S. S., Harrison, R. F., & Kennedy, R. L. (1995). Introduction to neural networks. The Lancet, 346, 1075-1079.
9. Ezzat, M. A. W. A. K., & Mohammed, M. R. I. (2019). The impact of company ownership of core competencies on enhancing manufacturing flexibility: An applied study in the General Company for Construction Industries. Al-Anbar University Journal of Economic & Administration Sciences, 11(24).
10. Ezzat, M. A. W. A. K., & Mohammed, M. R. I. (2019). The impact of company ownership of core competencies on enhancing manufacturing flexibility: An applied study in the General Company for Construction Industries. Al-Anbar University Journal of Economic & Administration Sciences, 11.(24)
11. Hair, J. F., Black, W. C., Babin, B. J., & Anderson, R. E. (2014). Multivariate data analysis (8th ed.). Pearson Education Limited.
12. Jain, A., Jain, P. K., Chan, F. T., & Singh, S. (2013). A review on manufacturing flexibility. International Journal of Production Research, 51(19), 5946-5970.
13. Jain, V., & Raj, T. (2013). Ranking of flexibility in flexible manufacturing system by using a combined multiple attribute decision making method. Global Journal of Flexible Systems Management, 14, 125-141.
14. Khoobiyan, M., Pooya, A., Tavakkoli, A., & Rahimnia, F. (2017). Taxonomy of manufacturing flexibility at manufacturing companies using imperialist competitive algorithms, support vector machines and hierarchical cluster analysis. Engineering, Technology & Applied Science Research, 7(2), 1559-1566.
15. Kot, M., & Leszczyński, G. (2019). Development of intelligent agents through collaborative innovation. Engineering Management in Production and Services, 11(3), 29-37.
16. Lau, R. S. M. (1999). Critical factors for achieving manufacturing flexibility. International Journal of Operations and Production Management, 19(3), 328-341.
17. Mateusz, K., & Grzegorz, L. (2019). Development of intelligent agents through collaborative innovation. https://doi.org/10.2478/EMJ-2019-0018
18. Mayer, S., Sotto, L. F. D. P., & Garcke, J. (2023). The elements of flexibility for task-performing systems. IEEE Access, 11, 8029-8056.
19. Meredith, J. R., & Shafer, S. M. (2011). Operations management (International Talib version, 4th ed.). John Wiley & Sons.

20. Mukhaimer, A. J., Ajwa, A. M. F., & Shehata, S. M. S. (2015). Manufacturing flexibility: The relationship of components and supporting factors to the industrial performance of the spinning and weaving public sector companies in the Central Delta region. Journal of Trade Research, 37(2), 39-97.
21. Ngamsirijit, W. (2008). Manufacturing flexibility improvement: Case studies and survey of Thai automotive industry [Unpublished doctoral dissertation]. University of Nottingham.
22. Noor, N., Rao Hill, S., & Troshani, I. (2022). Artificial intelligence service agents: Role of parasocial relationship. Journal of Computer Information Systems, 62(5), 1009-1023.
23. Pongtambing, Y. S., Appa, F. E., Siddik, A. M., Sampetoding, E. A., Admawati, H., Purba, A. A., ... & Bagi, B. (2023). Peluang dan tantangan kecerdasan buatan bagi generasi muda. Bakti Sekawan: Jurnal Pengabdian Masyarakat, 3(1), 23-28.
24. Prof. Adel Thaker Al-Na'ma. (2023). Dimensions of manufacturing flexibility and their reflection on general competitive strategies in the industry: A survey study of the opinions of a sample of employees at the General Company for Textile and Leather Industries/Baghdad. Journal of Al-Qalam University College, 7.(14)
25. Purwanto, U. S., Kamaruddin, S., & Mohamad, N. (2015). The role of industrial clustering and manufacturing flexibility in achieving high innovation capability and operational performance in Indonesian manufacturing SMEs. Industrial Engineering and Management Systems, 14(3), 236-247.
26. Rojas, M. E. A. (2015). Una mirada a la inteligencia artificial. Revista Ingeniería, Matemáticas y Ciencias de la Información, 2.(3)
27. Sadanand, D., & Bhosale, S. (2023). Basic of artificial neural network. International Journal of Advanced Research in Science, Communication and Technology (IJARSCT), 3(3), 299-303.
28. Saleh, F. A. I. (2009). The impact of applying artificial intelligence and emotional intelligence on decision-making quality [Unpublished master's thesis]. Middle East University for Graduate Studies.
29. Saleh, F. A. I. (2009). The impact of applying artificial intelligence and emotional intelligence on decision-making quality [Unpublished master's thesis]. Middle East University for Graduate Studies.
30. Sanchez, A. M., Oliva, S. V., & Perez, M. P. (2019). The strategy of human resource flexibility versus absorptive capacity of knowledge: An integrative framework in industrial firms. European Journal of Innovation Management. https://doi.org/10.1108/EJIM-10-2019-0314
31. Singh, A. (2019). The concept of artificial intelligence. Journal of Emerging Technologies and Innovative Research, 6(3), 566-569.
32. Solke, N. S., & Singh, T. P. (2018). Analysis of relationship between manufacturing flexibility and lean manufacturing using structural equation modelling. Global Journal of Flexible Systems Management, 19(2), 139-157. https://doi.org/10.1007/s40171-017-0181-5

33. Stockton, D., & Bateman, N. (1995). Measuring the production range flexibility of a FMS. Integrated Manufacturing Systems, 6(2), 27-34.
34. Sultan, A. F. E. S. (2015). The impact of the dimensions of manufacturing flexibility on the operational performance of the organization: An applied study in the Egyptian private food industry sector. Tanta University Magazine-Faculty of Commerce, 35(4), 2-39.
35. Talib, A. F., & Alawadi, A. G. (2020). Productive flexibility and its role in achieving the philosophy of clean production: An applied study of the opinions of a sample of workers at the Iraqi cement company. Iraqi Journal of Administrative Sciences, 13(52), 1-33.
36. Tan, K. W., & Lim, K. T. (2019). Impact of manufacturing flexibility on business performance: Malaysian's perspective. Gadjah Mada International Journal of Business, 21(3), 308-329.

دور التعلم التنظيمي في نجاح استراتيجيات التحول الرقمي في المصارف الحكومية

أ.م.د سلام جاسم حمود العارضي

جامعة المثنى\ كلية الادارة والاقتصاد

قسم ادارة الاعمال

E-mail: Iraqi_salam@mu.edu.iq

المستخلص:

تبرز اهمية البحث الحالي من اهمية القطاع المبحوث اذ يعد القطاع المصرفي من القطاعات المهمة والاساسية في بناء اقتصاديات البلدان وتطورها اذ يعد حجر الاساس في اقتصاديات البلدان المتطورة، وللعمل على تطوير هذا القطاع المهم هدف البحث الى بيان الدور الذي يلعبه التعلم التنظيمي في انجاح استراتيجيات التحول الرقمي للمصارف عينة البحث، اذ انطلق البحث من سؤال رئيس مفاده (ما هو الدور الذي يلعبه التعلم التنظيمي في انجاح استراتيجيات التحول الرقمي للمصارف الحكومية؟)، وبالتالي فقد افترض البحث عدة افتراضات كان اهمها: (للتعلم التنظيمي تاثير مباشر دال احصائيا في استراتيجيات التحول الرقمي لمصارف القطاع الحكومي).

وقد انتهج البحث الحالي المنهج التحليلي الوصفي، واعتمد في عملية جمع البيانات على الاستبانة، والتي وزعت على الادارات العليا والوسطى للمصارف الحكومية العراقية كعينة قصدية للبحث، اذ وزع الباحث (180) استبانة، استرجع منها (163) استبانة، و كان الصالح للتحليل منها(150) استبانة، وقد استخدم الباحث العديد من الاساليب الاحصائية لتحليل البيانات كان اهمها ارتباط بيرسون البسيط لمعرفة مصفوفة الارتباطات بين متغيرات وابعاد البحث، بالاضافة الى الانحدار الخطي البسيط لتحليل فرضيات التاثير المباشر، من خلال استخدام برنامج الحزمة الاحصائية (spss.v.26)، وتوصل البحث الى عدة نتائج كان اهمها : ان التعلم التنظيمي يلعب دورا مهما و اساسيا في انجاح استراتيجيات التحول الرقمي في القطاع المصرفي الحكومي، وبالتالي فقد اوصى البحث بعدة توصيات كان اهمها: زيادة الاهتمام بعمليات التعلم التنظيمي في مصارف القطاع الحكومي العراقي من خلال زيادة التعاون بين هذه المصارف و اقامة الورش والدورات التدريبية المشتركة بين المصارف عينة البحث والعمل على تشجيع العاملين على مشاركة المعرفة فيما بينهم.

الكلمات الدالة: التعلم التنظيمي، استراتيجيات التحول الرقمي.

Abstract:

The current research adopted the descriptive analytical approach, and relied in the data collection process on the questionnaire, which was distributed to the upper and middle managements of Iraqi government banks as a deliberate sample for the research. The researcher distributed (180) questionnaires, of which (163) were retrieved, and (150) questionnaires were suitable for analysis. The researcher used many statistical methods to analyze the data, the most important of which was the simple Pearson correlation to determine the correlation matrix between the variables and dimensions of the research, in addition to the simple linear regression to analyze the hypotheses of direct influence, through the use of the statistical package program (spss.v.26). The research reached several results, the most important of which was: Organizational learning plays an important and essential role in the success of digital transformation strategies in the government banking sector. Therefore, the research recommended several recommendations, the most important of which were: increasing interest in organizational learning processes in Iraqi government sector banks by increasing cooperation between these banks and holding joint workshops and training courses between the banks in the research sample and working to encourage employees to share knowledge among themselves.

Keywords: Organizational learning, digital transformation strategies.

المقدمة:

في ظل التطورات التكنولوجية المتسارعة، أصبح التحول الرقمي ضرورة حتمية للمؤسسات لمواكبة التحديات التنافسية وتحسين الكفاءة. وتبرز المصارف الحكومية في العراق كواحدة من القطاعات التي تواجه ضغوطًا متزايدة لتبني استراتيجيات التحول الرقمي، خاصة مع الحاجة إلى تعزيز الشمول المالي وتحسين الخدمات. هنا يأتي دور التعلم التنظيمي كعامل محوري في نجاح هذه الاستراتيجيات، حيث يُعد البنية الأساسية التي تُمكّن المؤسسات من استيعاب التقنيات الحديثة وإدارة التغيير بفعالية.

وتواجه المصارف العراقية تحديات مثل البنية التحتية التكنولوجية المحدودة ومقاومة التغيير من جانب الافراد العاملين أو الزبائن، مما يتحتم عليها من تطوير البنية التحتية الرقمية عبر تبني منصات تعليمية تفاعلية لتحديث المهارات، وتعزيز ثقة الزبائن من خلال تحسين تجربة المستخدم باستخدام أنظمة ذكية، وهو ما يتطلب فهمًا عميقًا لاحتياجات السوق المحلية، ويمكن للتعلم التنظيمي من تحقيق هذه المتطلبات.

المبحث الاول : منهجية البحث

اولا: مشكلة البحث:

توجه اغلب المنظمات ومنها المصارف الى التعاملات الرقمية الحديثة مثل بطاقات المصرفية والبرامج والتطبيقات المختلفة لتسهيل وصول الزبائن الى معلومات حساباتها المصرفية وتقليل الضغط على افراد العاملين، اذ يعتبر مواكب التطورات التكنولوجيا من التحديات التي تواجه القطاع المصرفي، لذلك يتحتم على المصارف من تحول هذه تحديات الى فرص واستغلالها وتحسين ادواتها المالية ودمجها في التكنولوجيا الحديثة.

استنادا لما سبق فأن البحث الحالي يطرح التساؤل الرئيسي التالي(ما هو دور التعلم التنظيمي في نجاح استراتيجيات التحول الرقمي) وينبثق من هذا التساؤلات عدد من التساؤلات الفرعية وهي:

1- ما هو الدور الذي تلعبه ابعاد التعلم التنظيمي في انجاح استراتيجيات التحول الرقمي للمصارف الحكومية.

2- ما مدى توافر ابعاد متغيرات البحث لدى المصارف المبحوثة.

ثانيا: اهمية البحث:

تتمثل اهمية البحث في ما يلي:

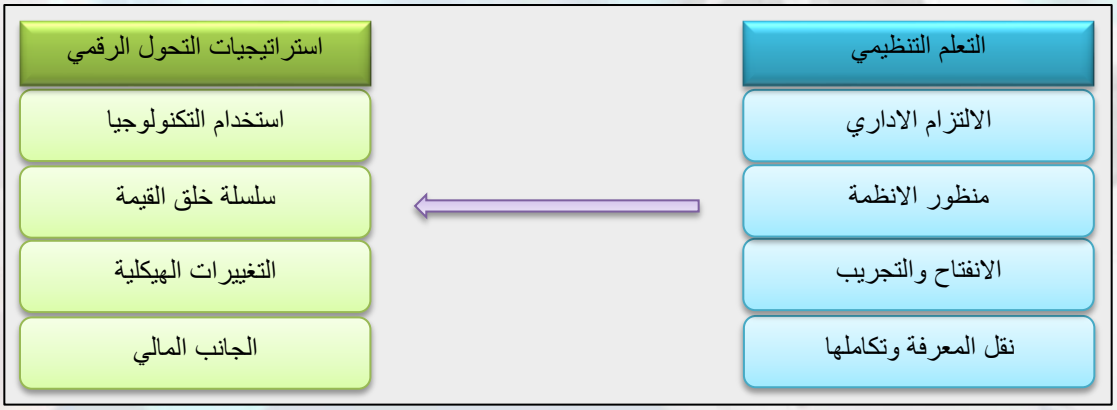
1- بيان دور التعلم التنظيمي في انجاح استراتيجيات التحول الرقمي في مصارف القطاع الحكومي.

2- بيان الدور الذي تلعبه ابعاد التعلم التنظيمي في انجاح استراتيجيات التحول الرقمي في المصارف المبحوثة.

3- بيان مستوى توافر المتغيرت الرئيسة والابعاد الفرعية للدراسة في مصارف القطاع الحكومي.

ثالثا: اهداف البحث:

خامسا: المخطط الفرضي للبحث:



شكل () المخطط الفرضي

المصدر: من اعداد الباحث

رابعا: فرضيات البحث:

الفرضية الرئيسة: للتعلم التنظيمي تاثير مباشر دال احصائيا في استراتيجيات التحول الرقمي لمصارف القطاع الحكومي.

ويتفرع منها:

أ- **الفرضية الفرعية الاولى:** للالتزام الاداري تاثير مباشر دال احصائيا في استراتيجيات التحول الرقمي لمصارف القطاع الحكومي.

ب-**الفرضية الفرعية الثانية:** لمنظور الانظمة تاثير مباشر دال احصائيا في استراتيجيات التحول الرقمي لمصارف القطاع الحكومي.

ت-**الفرضية الفرعية الثالثة:** للانفتاح والتجريب تاثير مباشر دال احصائيا في استراتيجيات التحول الرقمي لمصارف القطاع الحكومي.

ث-**الفرضية الفرعية الرابعة:** لنقل المعرفة وتكاملها تاثير مباشر دال احصائيا في استراتيجيات التحول الرقمي لمصارف القطاع الحكومي.

المبحث الثاني: الادب النظري

اولا: الادب النظري للتعلم التنظيمي :

ظهر التعلم التنظيمي لأول مرة كرؤية لاتخاذ قرارات الإدارة في المنظمات بحيث يجب على المنظمات التي تطمح الى الحصول على ميزة تنافسية في هذا السياق العالمي أن تتعلم بشكل أسرع من منافسيها و أفضل طريقة للقيام بذلك هي جعل موظفيهم يتعلمون ويشاركون ما تعلموه مع الآخرين وبالتالي جعل تعلمهم مفيداً لأنفسهم وللآخرين (Hariharan & Vivekanand , 2018) . اذ يمكن اعتبار التعلم التنظيمي على أنه مجموعة من العمليات والأنشطة التي تحدث في المنظمات للحصول على المعرفة ونقلها، والتي تؤدي إلى إحداث تغييرات سلوكية إيجابية وتحسين الإنتاجية وزيادة المعرفة والفهم ضمن السياق التنظيمي (Kanwal et al. 2017). ويعرف ايضا وفقا ل(Lenart-Gansiniec , 2019) بانه مجموعة من السلوكيات والإجراءات المتخذة في المنظمة والتي ستسمح للمنظمة بالتعلم والتكيف مع التغييرات البيئية الخارجية والداخلية من أجل الحفاظ على ميزة تنافسية مستدامة واستخدام موارد المعرفة الحالية وإثرائها ، بينما عرف (Do & Mai , 2020) التعلم التنظيمي بشكل عام على انه عمليات اكتساب رؤى جديدة من الخبرات التي تؤثر في السلوكيات الفردية والديناميكيات التنظيمية للمنظمة .

و يعد التعلم التنظيمي عملية أساسية لتحسن عمل المنظمات من خلال فهمها لبيئة العمل والتكيف معها (Puranam & Maciejovsky , 2017) ، بالاضافة الى ذلك فانه يساعد في فهم عمليات التعلم على مستوى الفريق والتنظيم والمنظمات المشتركة (Moraes et al , 2019) ، بينما وضح (Kezar & Holcombe , 2019) بان التعلم التنظيمي أداة مهمة لتسهيل التغيير في المنظمات , كما ان

التعلم التنظيمي يمّكن المنظمات من اكتساب ميزة تنافسية مستدامة (Do & Mai , 2020) ، وايضا يساعد على التكيف والتحسين المستمر على افكار المدراء للسعي من اجل البقاء والاستمرار في بيئة التشغيل المضطربة الحالية (Tabrizinia , 2016) ، و يساهم التعلم التنظيمي في تشكيل بناء معرفي على مختلف المستويات داخل المنظمة بالاضافة الى ذلك يساعد في تجنب الوقوع في الاخطاء ألمتكررة وينمي من ثقة الافراد داخل المنظمة في انفسهم من خلال اكتسابهم لخبرات جديدة ويضيف للمنظمة القدرة على الانفتاح على المحيط الخارجي (Scott , 2011) .

وهنالك العديد من العوامل المهمة في التاثير على التعلم التنظيمي من وجهات نظر الباحثين ومن هذه العوامل ما يلي : **(1) التمكين** : يؤكد (Yuesti & Sumantra, 2017) على أن التمكين له دور مهم في التعلم التنظيمي، ووجد (Jamali et al, 2009) و(Greenberg & Baron, 2003) علاقة إيجابية قوية بين الخصائص الرئيسية للتمكين و التعلم التنظيمي، حيث يمكن القول بان التمكين يسمح بمشاركة السلطة والكفاءة الذاتية والتواصل المفتوح الذي يلهم الأفراد لمتابعة عملية تعلمهم لمتابعة فرص التنمية ، وتكييف التغيير الذي ينعكس على مستوى التعلم التنظيمي، **(2) اسلوب الادارة** : ان أسلوب الإدارة له تاثير مهم على التعلم التنظيمي من وجهات نظر مختلفة (Ogbonna & Harris, 2000) اذ يمكن القول أن أسلوب الإدارة له دور حاسم في دعم المنظمات لتحقيق أهدافها وتشجيع التعلم التنظيمي (Popper & Lipshitz, 2000)، حيث يمكن للإدارة أن تفرض وتشجع بعض الأنماط السلوكية بين الموظفين التي تساعد في خلق مناخ تعليمي مناسب، **(3) التوجه الاستراتيجي** : اكد (Alhawamdeh & Alsmairat, 2019) بأن التوجه الاستراتيجي يشكل مؤشرا قويا لأداء المنظمة ويمكن أن يدعم التعلم التنظيمي بطرق مختلفة، بالإضافة إلى ذلك هناك أدلة تجريبية مهمة على أن التوجه الاستراتيجي يمكن أن يشجع المنظمة على التصديق على التوافق بين القدرات المختلفة في المنظمة من أجل تكييف وتنفيذ الابتكار ليكون أكثر إيكولوجية (Thoumrungroje & Racela, 2013)، **(4) رشاقة الاعمال**:يرى (Lee & Lee, 2017) بأن رشاقة الأعمال تنعكس كقدرة تنظيمية تدعم التعلم التنظيمي وتساعد المنظمة على التفاعل والتعامل مع التغيير في بيئة الأعمال.

واعتمد البحث الحالي على الابعاد التي قدمها (Gomez et al, 2005) للتعلم التنظيمي والتي تمثلت بالاتي: **(1) الالتزام الاداري** : هو عملية ادراك الإدارة لأهمية التعلم وبالتالي تطوير ثقافة تعزز اكتساب المعرفة وخلقها ونقلها كقيم أساسية للمنظمة (Zahro & Pengestuti, 2022)، **(2) منظور الانظمة**: هو عملية الجمع بين ادارة المنظمة والعاملين فيها حول هوية مشتركة بالشكل الذي يكون لجميع اجزاء المنظمة (ادارة وعاملين)الرؤية الواضحة لاهدافها وكيفية المساعدة في تنمية المنظمة، **(3) الانفتاح والتجريب** : هو عملية توليد مناخاً مرحبا بوصول أفكار ووجهات نظر جديدة سواء كانت داخلية او خارجية ، الامر الذي يسمح بتجديد المعرفة الفردية وتوسيعها وتحسينها باستمرار ومن ثم تعزيز الإبداع والقدرة على المغامرة والاستعداد لتحمل مخاطر محكومة عن طريق تجربة الافكار الجديدة، **(4) نقل المعرفة و تكاملها** : يعني

النقل الانتشار الداخلي للمعرفة المكتسبة على المستوى الفردي ، بشكل أساسي من خلال المحادثة، العلاقات والتفاعل بين الأفراد والعمل على تكاملها مما يؤدي إلى إنشاء مجموعة معرفية جماعية متجذرة في الثقافة التنظيمية وعمليات العمل.

ثانيا: الادب النظري لمتغير استراتيجيات التحول الرقمي:

مع التغير المستمر في توقعات الزبائن تواجه المنظمات في مختلف ارجاء العالم تحديات صعبة في العصر الرقمي الجديد لتضل قادرة على المنافسة (Hess et al., 2016)، وبالتالي تدرس استراتيجيات التحول الرقمي قدرة التكنولوجيا الرقمية على احداث تحول جذري في طريقة عمل المنظمات من حيث تقديم الخدمات للزبائن، بالاضافة لذلك فانها تقدم استراتيجيات للقادة لنمو منظماتهم بشكل اسرع (Treceñe, 2021)، اذ تعرف استراتيجيات التحول الرقمي بانها نشاط منظمي يزيد بشكل كبير من القدرة التنافسية للاعمال الحالية او متابعة فرص نمو جديدة من خلال الاستجابة بشكل استباقي للتغيرات في بيئة الاعمال (Kearney, 2016)، بينما عرفها (Mark, 2017) على انها عملية الاستخدام المكثف لتكنولوجيا المعلومات بهدف تحقيق التنمية وتحسين اداء المنظمة ومكانتها في سوق العمل، و اضاف (Hadi & Hmood, 2020) تعريفا اخر يرى بان استراتيجيات التحول الرقمي ما هي الا تطوير وتحسين لنماذج الاعمال والانشطة، و عرفها (Lee, 2020) بانها عبارة عن استخدام التكنولوجيا الرقمية لحسين العمليات التجارية او لتحسين خدمة الزبائن.

مؤخرا تبين انه يجب على المنظمات ان تشارك في تقنيات المعلومات الجديدة من خلال صياغة استراتيجيات تتبنى اثار التحول الرقمي و تؤدي الى اداء تشغيلي افضل، اذ يتمتع التحول الرقمي بالقدرة التحليلية للبيانات الضخمة و يوفر الكثير من الفرص للمنظمات التقليدية (Fang et al., 2020)، ويرى (Downes & Nunes, 2013) ان فوائد استراتيجيات التحول الرقمي تتمثل في زيادة المبيعات والابتكارات في خلق القيمة فضلا عن الاشكال الجديدة في التفاعل مع الزبائن، ونتيجة لذلك يمكن اعادة تشكيل نماذج الاعمال بالكامل و استبدالها، و بالاضافة لذلك اكد (Ghosh et al., 2018) على ان الميزة التنافسية المستدامة للمنظمة لا يمكن ان تحدث الا من خلال الابتكار والتغيير الاستراتيجي الذي يتم من خلال التكنولوجيا الرقمية، وبالتالي فان التكنولوجيا الرقمية تحدد باستمرار المجتمع في العالم الحديث حيث تتحرك رقمنة المنظمات بعيدا عن كونها مبتكرة لتصبح جزئا من وظائفها الاساسية (Morrison, 2016)، وبناءا على ما سبق ولتطبيق استراتيجيات التحول الرقمي في المنظمات لا بد من ترقية البنية التحتية لتكنولوجيا المعلومات في المنظمة المعنية (Kane et al., 2015).

وبما ان المنظمات بحاجة الى التكيف بسرعة مع العصر الرقمي من اجل اكتساب مزايا تنافسية وتقديم قيمة مضافة لعملائها، بناءا على استراتيجيات التحول الرقمي(Korachi & Bounabat, 2019)، وبالتالي فهي تواجه مشكلة تكمن في ان معظم هذه المنظمات لا تعرف من اين تبدأ في استراتيجيات التحول الرقمي، ولحل هذه المشكلة قدم (Ross et al., 2016) اربعة مراحل لاستراتيجيات التحول الرقمي الناجحة وهي:

(1) يجب ان تركز الاستراتيجية الرقمية اما على مشاركة الزبائن او الحلول الرقمية، (2) اكتساب مهارات وقدرات جديدة، (3) الاستثمار في العمود الفقري التشغيلي للمنظمة،(4) تطوير العمود الفقـــري للخـــدمات الرقمية.

و فيما يخص ابعاد استراتيجيات التحول الرقمي المعتمدة في البحث الحالي فقد اعتمد على الابعاد التي اتفق كل من (Benlian et al., 2016)، (Ghosh et al., 2018)، (Hadi & Hmood, 2020) وهي اربعة ابعاد اساسية تتمثل بالاتي:**(1)استخدام تكنولوجيا:** وهي المهارات والخبرات والمعرفة المتراكمـــة وكـــذلك الادوات و الوسائل والمواد التنظيمية والادارية المتاحة للاستخدام، **(2)سلسلة خلق القيمة:** يتعلق هذا البعـــد بنطاق محدد مثل نطاق التحويل و الهدف (تطوير حلول للمشاكل فـــي الوقـــت المناســـب) و اليـــة خلـــق القيمة(كيفية ترجمة زيادة المستوى الرقمي الى قيمة للمنظمة) بالاضافة الى مؤشرات الاداء الرئيســـة التـــي يتناولها التحول الرقمي، **(3)التغييرات الهيكلية:** تصبح التغييرات الهيكلية مطلوبة للمنظمة للسماح بانشـــطة خلق قيمة جديدة تمكن من خلال التقنيات الجديدة وقد تكون هذه التغييرات على شكل عمليـــات تجاريـــة او اكتساب مهارات جديدة او تطوير التسلسلات الهرمية التنظيمية الجديدة في المنظمة، **(4)الجانـــب المـــالي:** ويختص بتوفي الالموارد المالية اللازمة لتحمل التكاليف والمخاطر المحتملة لاستراتيجيات التحول الرقمي.

المبحث الثالث: الجانب العملي

اولا: اختبار التوزيع الطبيعي:

يتبين من الجدول () ادناه نتائج التوزيع الطبيعي لبيانات البحث ويتضح ان بيانات الالتواء والـــتفلطح كافـــة كانت اقيام النسبة الحرجة لها ضمن المعدل المحدد وهو (1.96- الى 1.96+) وبالتالي فـــأن ذلـــك يـــدعم الافتراض الذي ينص على ان بيانات متغيرات البحث اخذت من مجتمع تتسم بياناته بالتوزيع الطبيعي.

جدول () اختبار التوزيع الطبيعي لبيانات البحث

	البعد	الالتواء	Std.	النسبة الحرجة	التفلطح	Std.	النسبة الحرجة
التعلم التنظيمي	الالتزام الاداري	-1.211	.198	-.240	1.413	.394	.557
	منظور الانظمة	-1.340	.198	-.265	1.593	.394	.628
	الانفتاح والتجريب	-1.051	.198	-.208	.696	.394	.274
	نقل المعرفة وتكاملها	-1.183	.198	-234	.959	.394	.378
استراتيجيات التحول الرقمي	استخدام التكنولوجيا	-.923	.198	-.183	.421	.394	.166
	سلسلة خلق القيمة	-1.156	.198	-.229	.697	.394	.275
	التغييرات الهيكلية	-1.251	.198	-.248	1.117	.394	.440
	الجانب المالي	-1.135	.198	-.225	.809	.394	.319

المصدر: من اعداد الباحث بالاعتماد على مخرجات برنامج spss.v.26

ثانيا: اختبار ثبات البيانات:

يتضح من الجدول () ان جميع معاملات كرونباخ الفا للابعاد و للمتغيرات الرئيسة للبحث كانت اكبر من (.7) وبالتالي فهي مقبولة مقبولة احصائيا وتدل على ان المقياس يتصف بالاتساق والثبات الداخلي.

جدول () معامل ثبات كرونباخ الفا

	البعد	معامل كرونباخ الفا للبعد	معامل كرونباخ الفا للمقياس
التعلم التنظيمي	الالتزام الاداري	.820	.946
	منظور الانظمة	.831	
	الانفتاح والتجريب	.821	
	نقل المعرفة وتكاملها	.868	
استراتيجيات التطور الرقمي	استخدام التكنولوجيا	.834	.954
	سلسلة خلق القيمة	.839	
	التغييرات الهيكلية	.837	
	الجانب المالي	.870	

المصدر: من اعداد الباحث بالاعتماد على مخرجات برنامج spss.v.26

ثالثا: الوصف الاحصائي لمتغيرات البحث :

1- متغير التعلم التنظيمي:

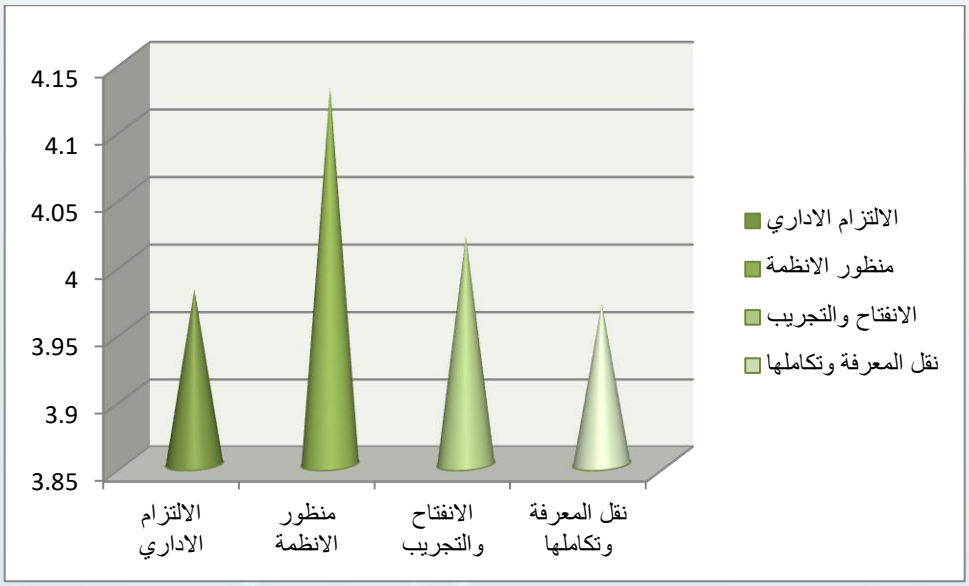
يتبين من الجدول () ادناه الوصف الاحصائي لمتغير التعلم التنظيمي وابعاده في مصارف القطاع الحكومي العراقي بحجم عينة (150) مستجيب، ويتضح ايضا ان منظور الانظمة حل بالترتيب الاول من بين ابعاد متغير التعلم التنظيمي بمتوسط مقداره (4.13) وانحراف معياري (.910)، فيما حصل بعد نقل المعرفة وتكاملها على الترتيب الاخير بمتوسط (3.97) وانحراف (.993)، و حصل متغير التعلم التنظيمي في المجمل على متوسط مقداره (4.03) و انحراف معياري (.945).

جدول () وصف متغير التعلم التنظيمي

	الالتزام الاداري	منظور الانظمة	الانفتاح والتجريب	نقل المعرفة وتكاملها	التعلم التنظيمي
حجم العينة	150	150	150	150	150
البيانات المفقودة	0	0	0	0	0
الوسط الحسابي	3.98	4.13	4.02	3.97	4.03
الانحراف المعياري	.930	.910	.945	.993	.945
الاهمية النسبية	.80	.83	.80	.79	.81
مستوى الاجابة	مرتفع	مرتفع	مرتفع	مرتفع	مرتفع
الاهمية الترتيبية	3	1	2	4	--------

المصدر: من اعداد الباحث بالاعتماد على مخرجات برنامج spss.v.26

ويوضح الشكل () ادناه مستويات ابعاد التعلم التنظيمي وفقا للمتوسطات الحسابية:



شكل () مستويات ابعاد التعلم التنظيمي

المصدر : مخرجات Microsoft Excel 2010

2- متغير استراتيجيات التحول الرقمي:

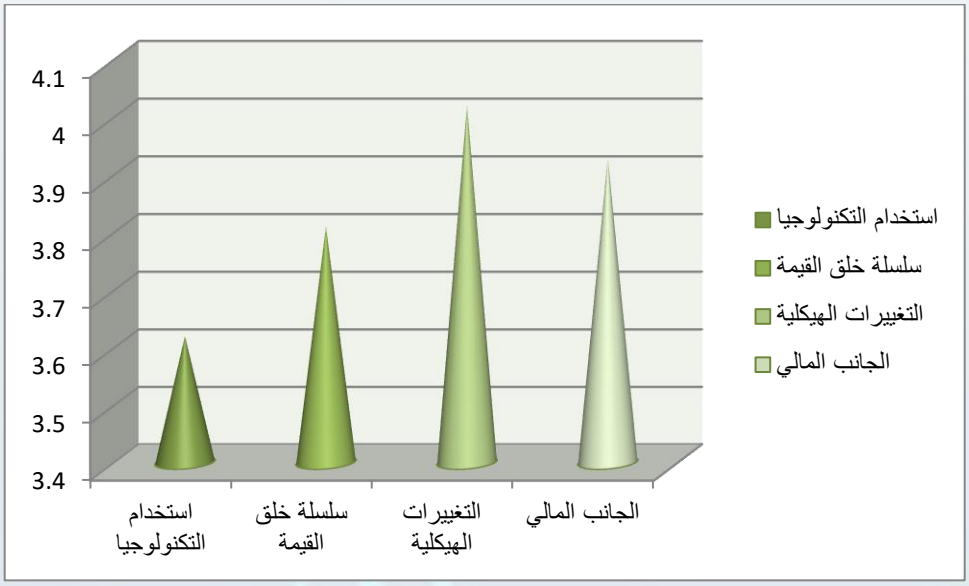
يتبين من الجدول () ادناه الوصف الاحصائي لمتغير استراتيجيات التحول الرقمي وابعاده في المصارف عينة البحث بحجم عينة (150) مستجيب، ويتضح ايضا ان التغيرات الهيكلية حل بالترتيب الاول من بين ابعاد متغير استراتيجيات التحول الرقمي بمتوسط مقداره (4.02) وانحراف معياري (.971)، فيما حصل استخدام التكنولوجيا على الترتيب الاخير من بين الابعاد بمتوسط (3.62) وانحراف (.907)، و حصل متغير استراتيجيات التحول الرقمي في المجمل على متوسط مقداره (3.85) و انحراف معياري (.966).

جدول () وصف متغير استراتيجيات التحول الرقمي

	استخدام التكنولوجيا	سلسلة خلق القيمة	التغييرات الهيكلية	الجانب المالي	استراتيجيات التحول الرقمي
حجم العينة	150	150	150	150	150
البيانات المفقودة	0	0	0	0	0
الوسط الحسابي	3.62	3.81	4.02	3.93	3,85
الانحراف المعياري	.907	.986	.971	1.001	.966
الاهمية النسبية	.72	.76	.80	.79	.77
مستوى الاجابة	مرتفع	مرتفع	مرتفع	مرتفع	مرتفع
الاهمية الترتيبية	4	3	1	2	---------

المصدر: من اعداد الباحث بالاعتماد على مخرجات برنامج spss.v.26

ويبين الشكل () ادناه مستويات ابعاد متغير استراتيجيات التحول الرقمي في المصارف الحكومية:



شكل () مستويات ابعاد استراتيجيات التحول الرقمي

المصدر : مخرجات Microsoft Excel 2010

رابعا: اختبار الفرضيات :

1- اختبار فرضيات التأثير:

فرضية التاثير الرئيسة: للتعلم التنظيمي تاثير مباشر دال احصائيا في استراتيجيات التحول الرقمي لمصارف القطاع الحكومي.

يبين الجدول () ادناه نموذج الانحدار الخاص بالفرضية الرئيسة، اذ يتضح من الجدول ان معامل التحديد للتعلم التنظيمي بلغ (.84)، مما يشير الى ان التعلم التنظيمي قادر على تفسير (.84) من التغيرات التي تحدث على متغير استراتيجيات التحول الرقمي اما (.16) من ما يحدث من تغيرات على استراتيجيات التحول الرقمي فتعود لمتغيرات اخرى، وقد بلغت قيمة بيتا (B) في النموذج (.957) بمعنوية (.000) الامر الذي يشير الى ان تغير التعلم التنظيمي بمقدار وحدة واحدة سيحسن من استراتيجيات التحول الرقمي في مصارف القطاع الحكومي بمقدار (.957).

بالاعتماد على النتائج اعلاه تقبل الفرضية.

جدول () نموذج الانحدار البسيط للفرضية الرئيسة

	استراتيجيات التحول الرقمي					
التعلم التنظيمي		Y= .143 + .957 x	R^2	T	F	المعنوية
	A	.143	.84	27.414	751.315	.000
	B	.957				

المصدر: من اعداد الباحث بالاعتماد على مخرجات برنامج spss.v.26

ويتفرع منها اربع فرضيات فرعية:

ج- **الفرضية الفرعية الاولى:** للالتزام الاداري تاثير مباشر دال احصائيا في استراتيجيات التحول الرقمي لمصارف القطاع الحكومي.

يبين الجدول () ادناه نموذج الانحدار الخاص بالفرضية الفرعية الاولى، اذ يتضح من الجدول ان معامل التحديد للالتزام الاداري بلغ (.66)، مما يشير الى ان الالتزام الاداري قادر على تفسير (.66) من التغيرات التي تحدث على استراتيجيات التحول الرقمي في المصارف عينة البحث اما (.34) من ما يحدث من تغيرات على متغير استراتيجيات التحول الرقمي فتعود لمتغيرات اخرى، وقد بلغت قيمة بيتا (B) في النموذج (.786) بمعنوية (.000) الامر الذي يعني ان تغير الالتزام الاداري بمقدار وحدة واحدة سيحسن من استراتيجيات التحول الرقمي بمقدار (.786).

بالاعتماد على النتائج اعلاه تقبل الفرضية.

جدول () نموذج الانحدار البسيط للفرضية الفرعية الاولى

	استراتيجيات التحول الرقمي					
الالتزام الاداري	Y= .868 + .786 x		R^2	T	F	المعنوية
	A	.868	.66	16.819	282.879	.000
	B	.786				

المصدر: من اعداد الباحث بالاعتماد على مخرجات برنامج spss.v.26

ح- **الفرضية الفرعية الثانية:** لمنظور الانظمة تاثير مباشر دال احصائيا في استراتيجيات التحول الرقمي لمصارف القطاع الحكومي.

يبين الجدول () ادناه نموذج الانحدار الخاص بالفرضية الفرعية الثانية، اذ يتضح من الجدول ان معامل التحديد لمنظور الانظمة بلغ (.63)، مما يشير الى ان منظور الانظمة قادر على تفسير (.63) من التغيرات التي تحدث على متغير استراتيجيات التحول الرقمي في المصارف المبحوثة اما (.37) من ما يحدث من تغيرات على استراتيجيات التحول الرقمي فتعود لمتغيرات اخرى، وقد بلغت قيمة بيتا (B) في النموذج (.789) بمعنوية (.000) الامر الذي يعني ان تغير منظور الانظمة بمقدار وحدة واحدة سيحسن من استراتيجيات التحول الرقمي بمقدار (.789).

بالاعتماد على النتائج اعلاه تقبل الفرضية.

جدول () نموذج الانحدار البسيط للفرضية الفرعية الثانية

	استراتيجيات التحول الرقمي					
منظور الانظمة	Y= .739 + .789 x		R^2	T	F	المعنوية
	A	.739	.63	16.008	256,265	.000
	B	.789				

المصدر: من اعداد الباحث بالاعتماد على مخرجات برنامج spss.v.26

خ- **الفرضية الفرعية الثالثة:** للانفتاح والتجريب تاثير مباشر دال احصائيا في استراتيجيات التحول الرقمي لمصارف القطاع الحكومي.

يبين الجدول () ادناه نموذج الانحدار الخاص بالفرضية الفرعية الثالثة، اذ يتضح من الجدول ان معامل التحديد للانفتاح والتجريب بلغ (.67)، مما يقود الى ان الانفتاح والتجريب في المصارف الحكومية قادر على تفسير (.67) من التغيرات التي تحدث على متغير استراتيجيات التحول الرقمي اما (.33) من ما يحدث من تغيرات على استراتيجيات التحول الرقمي فتعود لمتغيرات اخرى، وقد بلغت قيمة بيتا (B) في النموذج (.783) بمعنوية (.000) الامر الذي يعني ان تغير الانفتاح والتجريب بمقدار وحدة واحدة سيحسن من استراتيجيات التحول الرقمي بمقدار (.783).

بالاعتماد على النتائج اعلاه تقبل الفرضية.

جدول () نموذج الانحدار البسيط للفرضية الفرعية الثالثة

	استراتيجيات التحول الرقمي					
الانفتاح والتجريب		Y= .849 + .783 x	R^2	T	F	المعنوية
	A	.849	.67	17.452	304.562	.000
	B	.783				

المصدر: من اعداد الباحث بالاعتماد على مخرجات برنامج spss.v.26

د- **الفرضية الفرعية الرابعة:** لنقل المعرفة وتكاملها تاثير مباشر دال احصائيا في استراتيجيات التحول الرقمي لمصارف القطاع الحكومي.

يبين الجدول () ادناه نموذج الانحدار الخاص بالفرضية الفرعية الرابعة ، اذ يتضح من الجدول ان معامل التحديد لنقل المعرفة وتكاملها بلغ (.82)، مما يشير الى ان نقل المعرفة وتكاملها قادر على تفسير(.82) من التغيرات التي تحدث على متغير استراتيجيات التحول الرقمي اما (.18) من ما يحدث من تغيرات على استراتيجيات التحول الرقمي في المصارف المبحوثة فتعود لمتغيرات اخرى، وقد بلغت قيمة بيتا (B) في النموذج (.821) بمعنوية (.000) الامر الذي يعني ان تغير نقل المعرفة و تكاملها بمقدار وحدة واحدة سيحسن من استراتيجيات التحول الرقمي بمقدار (.821).

بالاعتماد على النتائج اعلاه تقبل الفرضية.

جدول () نموذج الانحدار البسيط للفرضية الفرعية الرابعة

	استراتيجيات التحول الرقمي					
نقل المعرفة وتكاملها		Y= .728 + .821 x	R^2	T	F	المعنوية
	A	.728	.82	25.692	660.076	.000
	B	.821				

المصدر: من اعداد الباحث بالاعتماد على مخرجات برنامج spss.v.26

اولا: الاستنتاجات

توصل الباحث الى مجموعة من الاستنتاجات وهي

1. تسعى المصارف الحكومية قيد البحث الى احداث تغيرات في هياكلها التنظيمية ولكنها تخضع الى ضوابط صارمه مما يتسبب في تبطيء التحول والالتزام بالهياكل التنظيمي التقليدية والتسلسل الهرمي لعملية اتخاذ القرار.
2. تمتلك المصارف الحكومية قيد البحث وسائل تكنولوجيا معقولة ومقبولة نوعا ما الا انها تعاني من نقص واضح في المعلومات التي تخص زبائنها فهي تملك فقد قاعة بيانات تقليدية لا تحتوي فعلا على احتياجات الزبائن ومتطلباتهم مما يتسبب في وجوة فجوة كبيرة ما بين الزبائن والمصارف وهذا يؤدي الى عزوف اغلب الزبائن عن التعامل مع المصارف الحكومية.
3. تسعى ادارة المصارف الحكومية قيد البحث الى الانفتاح والتجربة ودعم الابتكار والتطوير في عملياتها المصرفية، ونقل تجارب المصارف العالمية الاخرى للاستفادة من تجربتها في يخص التعاملات المالية المختلفة.
4. ادارة المصارف الحكومية قيد البحث تقوم بنقل المعرفة الضمني التي يملكها الافراد الى الافراد الجدد ومحاولة ترميز هذه المعرفة وتناقلها ما بين الاقسام والشعب المختلفة في المصرف للاستفادة من الخبرات المتراكمة وتحقيق الاهداف التنظيمية والربحية.
5. هناك علاقة تأثير للتعلم التنظيمي بأبعاده في نجاح استراتيجيات التحول الرقمي، و هو تأثير ايجابي اي ان المصارف الحكومية قيد البحث اذ ما ارادت ان تبني الاستراتيجيات المختلفة للتحول الرقمي يمكن للتعليم التنظيمي من تحقيق ونجاح تلك الاستراتيجيات.

ثانيا: التوصيات

1. ينبغي على المصارف الحكومية قيد البحث الى تعزيز التعلم القائم على البيانات وتحليل سلوك الزبائن عبر القوات الرقمية لفهم احتياجاتهم ومتطلباتهم وتميكن الافراد العاملين من استخدام الذكاء الاصطناعي لتقديم حلول سريعة للزبائن ودعم خدماتهم بصور اكبر.
2. تطوير آليات لتقييم تأثير التكنولوجيا على العمليات الداخلية ورضا الزبائن، وإشراك الافراد العاملين وتشجيعهم على تقديم مقترحات لتحسين الأدوات الرقمية، مما يعزز الشعور بالملكية.
3. دعوه ادارة المصارف الحكومية قيد البحث الى بناء الشراكات الخارجية عبر تعزيز التعاون مع الشركات الناشئة التكنولوجية أو الجامعات لتبادل الخبرات وتحديث المهارات.
4. تدريب الافراد العاملين على المهارات الرقمية الجديدة (مثل تحليل البيانات، الأمن السيبراني، استخدام منصات العملاء الرقمية) وكذلك تشجيعهم على التجريب والتعلم من الأخطاء عبر مشاريع رقمية تجريبية.
5. اقامة الدورات والورشة التعليمية لنشر ثقافة تبادل المعلومات والخبرات ما بين الافراد العاملين في المصارف الحكومية، وتحسين مفهوم جودة الخدمات المقدمة والتعامل مع الزبائن.

المصادر:

Fang, I. C., Chen, P. T., Chiu, H. H., Lin, C. L., & Su, F. C. (2020). Establishing the digital transformation strategies for the med-tech enterprises based on the AIA-NRM approach. *Applied Sciences (Switzerland)*, *10*(21), 1–21. https://doi.org/10.3390/app10217574

Ghosh, K., Dohan, M., & Veldandi, H. (2018). Digital transformation strategies for healthcare providers: Perspectives from senior leadership. *Americas Conference on Information Systems 2018: Digital Disruption, AMCIS 2018*, 1–5.

Hadi, A. M., & Hmood, S. J. (2020). Analysis of the role of digital transformation

strategies in achieving the edge of financial competition. *International Journal of Innovation, Creativity and Change*, *10*(11), 19–40.

Korachi, Z., & Bounabat, B. (2019). Integrated methodological framework for digital transformation strategy building (IMFDS). *International Journal of Advanced Computer Science and Applications*, *10*(12), 242–250. https://doi.org/10.14569/ijacsa.2019.0101234

Lee, S.-Y. (2020). Study on Digital Transformation Strategies: Starbucks Case Study. *Journal of Digital Contents Society*, *21*(10), 1809–1816. https://doi.org/10.9728/dcs.2020.21.10.1809

Treceñe, J. K. D. (2021). The Digital Transformation Strategies of the Philippines from 1992 to 2022: A Review. *Engineering & Technology Review*, *2*(1), 8–13. https://doi.org/10.47285/etr.v2i1.66

Benlian, A., Christian, M., & Thomas, H.,(2016) " Digital Transformation Strategies "،researchgate , net , https://www.researchgate .net /publication/281965523

Mark, R.(2017) " Highlights of the 2017 CEO Survey: CIOs Must Scale Up Digital Business" ،Gartner.com. Published:https://www.gartner.com/document/3678617?srcId=1-8619339564.

Morrison, C. (2016). Digital transformation strategy. Digital Health and Care Institute. https://strathprints.strath.ac.uk/64342/1/Morrison_DHI_2016_Digital_transformation_strategy.pdf

Kearney, A.T. 2016. Digital Transformation.

Hess, T., Matt, C., Benlian, A., and Wiesböck, F. (2016). "Options for Formulating a Digital Transformation Strategy," Management Information Systems Quarterly Executive (15:2), pp. 123-139.

Kane, G.C., Palmer, D., Phillips, A.N., Kiron, D. and Buckley, N. (2015). "Strategy, not Technology, Drives Digital Transformation," MIT Sloan Management Review. Retrieved on October 28, 2017 from http://sloanreview.mit.edu/digital2015

Downes, L., Nunes, P.F. (2013) Big-bang disruption. Harv Bus Rev 91(3):44–56

Ross, J.W., I.M. Sebastian, C. Beath, M. Mocker and K. Moloney et al., (2016). Designing and executing digital strategies. Proceedings of the 37th International Conference on Information Systems, (CIS' 16), Dublin.

Hariharan, K., & Vivekanand, G. (2018). Perspectives on Organizational Learning. Indian Journal of Commerce & Management Studies, IX(1), pp 81–86.

Lenart-Gansiniec, R. (2019). Organizational Learning in Industry 4.0. Problemy Zarzadzania, 2 (82), pp 96–108.

Puranam, P., & Maciejovsky, B. (2017). Organizational Structure and Organizational Learning. SSRN Electronic Journal. https://doi.org/10.2139/ssrn.2963250

Moraes, L. A. De, Alvez, J. K., Lapolli, E. M., & Valeria, A. (2019). ORGANIZATIONAL LEARNING : A case study resulting from the investments programming in a credit union in Santa Catarina - Brazil. International Journal of Innovation Education and Research, 7(4), PP 359-365 .

Tabrizinia, S. (2016). Organizational learning. Management Science Letters, 6, pp 635–640.

Scott, B. B. (2011). Organizational learning: A literature review. IRC Research Program, January, pp 1–26.

Kanwal, E., Nawaz, W., Nisar, Q., & Azeem, M. (2017). Does Organization Learning Capacity influence the Organization Effectiveness? Moderating Role of Absorptive Capacity.

Yuesti, A., & Sumantra, K. (2017). Empowerment On The Knowledge And Learning Organization For Community Development. Scientific Research Journal (SCIRJ), 5(9).

Jamali, D., Zanhour, M., & Keshishian, T. (2009). Peculiar strengths and relational attributes of SMEs in the context of CSR. Journal of Business Ethics, 87(3), 355-377.

Greenberg,J., & Baron,R. 2003. Behavior in Organizations, Understanding and Managing The Human Side of Work. 8th, Prentice Hall. New York.

Ogbonna, E., & Harris, L. C. (2000). Leadership style, organizational culture and performance: empirical evidence from UK companies. International Journal of Human Resource Management, 11(4), 766-788.

Popper, M., & Lipshitz, R. (2000). Installing mechanisms and instilling values: the role of leaders in organizational learning. The Learning Organization, 7(3), 135-145.

Alhawamdeh, H. M., & Alsmairat, M. A. (2019). Strategic Decision Making and Organization Performance: A Literature Review. International Review of Management and Marketing, 9(4), 95.

Thoumrungroje, A. and Racela, O. (2013) The Contingent Role of Customer Orientation and Entrepreneurial Orientation on Product Innovation and Performance. Journal of Strategic Marketing, 21, 140-159. http://dx.doi.org/10.1080/0965254X.2012.742129

Do, T. T., & Mai, N. K. (2020). Review of empirical research on leadership and organizational learning. *Journal of Knowledge Management*, *24*(5), 1201–1220. https://doi.org/10.1108/JKM-01-2020-0046

Kezar, A. J., & Holcombe, E. M. (2020). Barriers to organizational learning in a multi-institutional initiative. *Higher Education*, *79*(6), 1119–1138. https://doi.org/10.1007/s10734-019-00459-4

Zahro, A. F., & Pengestuti, R. (2022). *Published by Department of Islamic Accounting , Universitas Islam Negeri Sunan Kalijaga Yogyakarta*. *1*(1), 15–32.

Gomez, P. J., Lorente, J. C., & Valle, R. (2005). *Organizational Learning Capability : A Proposal of Measurement Organizational learning capability : a proposal of measurement*. *February*. https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2003.11.002

الذكاء الاصطناعي كقوة دافعة لتطوير الإدارة الإلكترونية:
دراسة تحليلية لآراء عينة من الكوادر الإدارية للمديرية العامة للتربية في محافظة النجف الأشرف

م.م حسين عبد الأمير محمد هادي

hussiensharba453@gmail.com

المديريةً العامة للتربية في محافظة النجف الأشرف

م.م جابر مالك محمد

gabermalkmhameb75@gmail.com

المديريةً العامة للتربية في محافظة النجف الأشرف

المستخلص:

هدفت الدراسة الحالية إلى تحليل كيفية تعزيز الذكاء الاصطناعي في الإدارة الالكترونية وفهم الصعوبات والمخاوف المتعلقة بسرعة تبني الذكاء الاصطناعي. تم إعطاء عينة الدراسة استبانة تم إنشاؤها لجمع البيانات والمعلومات وكذلك قياس قوة آراء واستجابات المستجيبين. تم استخدام المنهج الوصفي التحليلي في هذه العملية. كما تم استخدام مقياس ليكرت بخمس نقاط. ومع ذلك، أختار الباحثون وبشكل قصدي عينة من الكوادر الإدارية للمديرية العامة للتربية في محافظة النجف الأشرف والبالغ عددهم 123 موظف اداري. توصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج أهمها ما يلي: الذكاء الاصطناعي والإدارة الالكترونية له علاقة ايجابية. بالإضافة إلى ذلك، يختلف تأثير الذكاء الاصطناعي الفعال على الإدارة الالكترونية اعتمادًا على مكوناته الثلاثة (**الأنظمة والبرمجيات، والبنية التحتية والمعدات، وقدرة الموارد البشرية**). واختتمت الدراسة بالتوصية بأن تركز المديرية العامة للتربية في محافظة النجف الاشرف على تعزيز أنظمة وبرامج الذكاء الاصطناعي وتعزيز الموارد البشرية من خلال تدريب الكوادر الإدارية وتنظيم ندوات حول كيفية تحديد وفهم هذه الأنظمة والتقنيات بشكل فعال.

الكلمات المفتاحية:الذكاء الاصطناعي، الأنظمة والبرمجيات، والبنية التحتية والمعدات، وقدرة الموارد البشرية، الإدارة الالكترونية

Artificial Intelligence as a Driving Force for the Development of E-Management: An Analytical Study of the Opinions of a Sample of Management Staff at the General Directorate of Education in Najaf Governorate

Hussein A. Muhammad Sharba

General Directorate of Education in Najaf Governorate

hussiensharba453@gmail.com

Jaber Malik Mohammed

General Directorate of Education in Najaf Governorate

gabermalkmhameb75@gmail.com

Abstract

The current study aimed to analyze how artificial intelligence can be enhanced in e-government and to understand the challenges and concerns related to the rapid adoption of AI. The study sample was administered a questionnaire designed to collect data and information, as well as to measure the strength of respondents' opinions and responses. A descriptive analytical approach was used in this process, and a five-point Likert scale was used. Nevertheless, The researchers intentionally selected a sample of 123 administrative employees from the General Directorate of Education in Najaf Governorate. the study reached a set of results, the most important of which are the following: AI and e-government have a positive relationship. Furthermore, the effective impact of AI on e-government varies depending on its three components (systems and software, infrastructure and equipment, and human resource capacity). The study concluded with a recommendation that the General Directorate of Education in Najaf Governorate focus on enhancing AI systems and programs and strengthening human resources by training administrative staff and organizing seminars on how to effectively identify and understand these systems and technologies. Keywords:

Keywords: (Artificial intelligence, systems and software, infrastructure and equipment, human resource capacity, e-government)

مقدمة

في عصر التقدم التكنلوجي المتسارع أصبحت الإدارة الإلكترونية حجر الزاوية في نجاح المنظمات وتميزها. لم تعد الإدارة الإلكترونية مجرد استخدام للحاسوب في تسيير الأعمال، بل هي رؤية شاملة لإحداث تحول جذري في طريقة عمل المؤسسات، من خلال الاستفادة القصوى من التقنيات الحديثة.

تعتمد الإدارة الإلكترونية على مجموعة من المكونات الأساسية للمنظمة، بدءًا من دعم الإدارة العليا الذي يضمن تبني الرؤية الاستراتيجية وتوفير الموارد اللازمة، مرورًا بالمستلزمات المادية والبنية التحتية التي تدعم العمليات، وصولًا إلى الموارد البشرية المؤهلة القادرة على التعامل مع التقنيات الحديثة. ولا يمكن إغفال أهمية الثقافة التنظيمية التي تشجع على الابتكار والتغيير وتدعم تبني التقنيات الجديدة.

في هذا السياق، يبرز الذكاء الاصطناعي كقوة دافعة لتطوير الإدارة الإلكترونية ونقلها إلى مستويات جديدة من الكفاءة والفاعلية. فالذكاء الاصطناعي يمنح الآلات القدرة على محاكاة القدرات الذهنية البشرية، مثل التعلم والاستنتاج وحل المشكلات، مما يفتح آفاقًا واسعة لأتمتة العمليات، وتحليل البيانات الضخمة، واتخاذ القرارات الذكية، وتقديم خدمات مخصصة للمستفيدين.

تهدف هذه الدراسة إلى تسليط الضوء على العلاقة الوثيقة بين الإدارة الإلكترونية ومكونات المنظمة، مع التركيز على الدور المحوري الذي يلعبه الذكاء الاصطناعي في تطويرها. تسعى الدراسة إلى تحديد أوجه الاستفادة من الذكاء الاصطناعي في تعزيز كفاءة الإدارة الإلكترونية، والكشف عن التحديات التي قد تواجه المنظمات في هذا السياق، وتقديم توصيات عملية للاستفادة القصوى من هذه التقنية المتطورة.

المبحث الاول : منهجية الدراسة

أولاً: مشكلة الدراسة

شهدت المنظمات في الآونة الأخيرة تحولاً كبيراً نحو الإدارة الإلكترونية، وذلك بهدف تحسين كفاءة العمليات، وتسهيل تبادل المعلومات، وتقديم خدمات أفضل للمستفيدين. ومع ظهور الذكاء الاصطناعي، أصبحت المنظمات تتطلع إلى الاستفادة من هذه التقنية المتطورة لتعزيز قدرات تأتي هذه الدراسة استجابةً للتطورات المتسارعة في مجال الذكاء الاصطناعي والإدارة الإلكترونية، ولأهمية فهم أثر هذه التقنية على كفاءة الإدارة الإلكترونية في المؤسسات. تهدف الدراسة إلى تحديد أوجه الاستفادة من الذكاء الاصطناعي في تطوير الإدارة الإلكترونية، والكشف عن التحديات التي قد تواجه المؤسسات في هذا السياق.

أسئلة الدراسة

1. ما هو مفهوم الذكاء الاصطناعي والإدارة الإلكترونية ؟

2. ما هي أوجه التكامل بين الذكاء الاصطناعي والإدارة الإلكترونية؟
3. ما هو أثر استخدام الذكاء الاصطناعي على كفاءة الإدارة الإلكترونية في المنظمة المبحوثة؟
4. ما هي التحديات التي تواجه المنظمات عند تطبيق الذكاء الاصطناعي في الإدارة الإلكترونية؟
5. ما هي الحلول المقترحة للتغلب على هذه التحديات وتعزيز الاستفادة من الذكاء الاصطناعي في تطوير الإدارة الإلكترونية؟

ثانيا: أهمية الدراسة

1. تناولت مواضيع مهمة جداً في الوقت الحاضر إلا وهي (الذكاء الاصطناعي، والإدارة الالكترونية) إذ الواقع بأمس الحاجة الى هكذا مواضيع وبالاخص في الوقت الحاضر، والتي تتطلب التعمق فيها من قبل الباحثين.
2. محاولة آثارة اهتمام المنظمات بشكل عام والمديرية العامة للتربية في محافظة النجف الاشرف بشكل خاص في تناولها لمثل هذه المواضيع المهمة، فضلاً عن التعمق في مكونات هذه المواضيع بادق تفاصيلها للتوصل إلى مفاهيم حقيقية ممكن استيعابها وادراكها لتطبيقها بشكل فاعل.
3. يساعد الذكاء الاصطناعي في أتمتة العمليات وتقليل الأخطاء البشرية، مما يزيد من كفاءة العمليات وإنتاجية الموظفين.
4. تساهم الدراسة في إثراء المعرفة حول العلاقة بين الذكاء الاصطناعي والإدارة الإلكترونية، وتأثير هذه التقنية على كفاءة العمليات.
5. تقدم الدراسة توصيات عملية للمؤسسات حول كيفية الاستفادة من الذكاء الاصطناعي في تطوير الإدارة الإلكترونية وتحسين كفاءتها.

ثالثا: أهداف الدراسة

تهدف الدراسة الى تحقيق الاتي:

1. ابراز اهمية الذكاء الاصطناعي واهمية الانتقال من العمل التقليدي الى العمل الالكتروني.
2. تسليط الضوء على مفاهيم الذكاء الاصطناعي والادارة الالكترونية.
3. الكشف عن طبيعة العلاقة بين الذكاء الاصطناعي والادارة الالكترونية.
4. الاستفادة من النتائج وتوظيفها في تحقيق التطوير والتحسين المطلوب للمديرية العامة للتربية في محافظة النجف الاشرف.

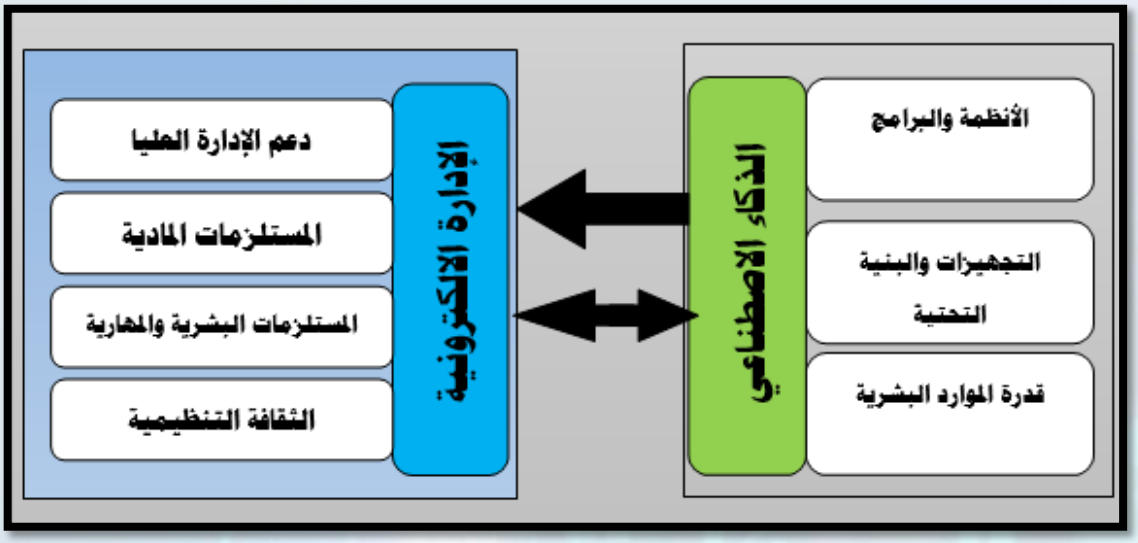
رابعا: المخطط الفرضي للدراسة :

يتضمن المخطط الافتراضي في الشكل (1) مجموعتان من المتغيرات وكالاتي :

1) **المتغير المستقل: (الذكاء الاصطناعي)** وفقاً (Kareem & Naif,2024:85) : وتشمل (الأنظمة والبرامج ، النجهيزات والبنية التحتية ، قدرة الموارد البشرية)

2) **المتغير المعتمد : (الادارة الالكترونية) وفقاً** (محمد، وفتحي، 2011: 6)**:** ويشمل (دعم الادارة العليا ، المستلزمات المادية والبرمجية ، المستلزمات البشرية والمهارية ،الثقافة التنظيمية)

الشكل (1) المخطط الفرضي للدراسة



المصدر: من إعداد الباحث

خامسا: فرضيات الدراسة

الفرضية الرئيسية الاولى: توجد علاقة ارتباط معنوية بين الذكاء الاصطناعي والادارة الالكترونية.

- الفرضية الفرعية الاولى: توجد علاقة ارتباط معنوية بين الأنظمة والبرامج والادارة الالكترونية.
- الفرضية الفرعية الثانية: توجد علاقة ارتباط معنوية بين النجهيزات والبنية التحتية والادارة الالكترونية.
- الفرضية الفرعية الثالثة: توجد علاقة ارتباط معنوية بين قدرة الموارد البشرية والادارة الالكترونية.

الفرضية الرئيسية الثانية: توجد علاقة تاثير معنوية بين الذكاء الاصطناعي والادارة الالكترونية.

- الفرضية الفرعية الاولى: توجد علاقة تأثير معنوية بين الأنظمة والبرامج والادارة الالكترونية.
- الفرضية الفرعية الثانية: توجد علاقة تأثير معنوية بين النجهيزات والبنية التحتية والادارة الالكترونية.
- الفرضية الفرعية الثالثة: توجد علاقة تأثير معنوية بين قدرة الموارد البشرية والادارة الالكتروني

المبحث الثاني : الجانب النظري

اولاً: مفهوم الذكاء الاصطناعي

يعود تاريخ الذكاء الاصطناعي كمجال أكاديمي إلى الخمسينيات. تم تقديم مصطلح الذكاء الاصطناعي لأول مرة خلال برنامج متعدد التخصصات تم تقديمه في دارتموث في عام 1956. وكان البرنامج يهدف إلى دراسة إمكانية تقليد الذكاء الآلي للبشر، وشارك فيه باحثون من مختلف المجالات بما في ذلك العلماء الإدارة والرياضيات والفلاسفة. (Benbya et al,. 2020:2).الذكاء الاصطناعي (AI) هو "مجموعة واسعة من الأساليب والخوارزميات والتقنيات التي تجعل البرمجيات "ذكية" بطريقة قد تبدو شبيهة بالبشر لمراقب خارجي". يُنظر إلى الذكاء الاصطناعي على أنه تكنولوجيا مبتكرة أو على أنه مجموع التطورات التكنولوجية المختلفة كامتياز للقطاع الخاص التكنولوجي مع القليل من التنظيم العام (Puaschunder, 2019:2) .وفي ذات الصدد يبني الموظفون ارتباطًا مع منظماتهم. وعادة ما يشار إلى هذا الارتباط باسم "بالمورد البشري ترتبط هذه الفكرة عادةً بهوية الأفراد وارتباطهم بصاحب العمل يفترض العديد من الباحثين أن بناء الإدارة يرتبط بالسلوكيات المقبولة اجتماعيًا والتي تظهر عادةً عندما يكون الموظفون على استعداد لقبول قيم ومعايير وأهداف أصحاب العمل (Camilleri et al,2023:5).والتفاعلات المثالية بين أنظمة الذكاء الاصطناعي والمهارات البشرية لدعم الفعالية التنظيمية والعاملين. كما نسلط الضوء أيضًا على كيفية تأثير التعاون بين الإنسان والذكاء الاصطناعي على طبيعة العمل والمهارات المطلوبة للنجاح في المشهد التنظيمي اليوم وتغييره(Berente : 4 et al ., 2021). اذ يعد دور الموظفين تجاه استخدام الذكاء الاصطناعي في العمل وتجاربهم لا سيما عبر المراقبة والتحكم في العمل القائم على المنصة. تدرك نماذج قبول التكنولوجيا الراسخة أن مواقف الموظفين تعد مؤشرًا مهمًا لاستخدام التكنولوجيا من المرجح أن تؤدي المواقف الأكثر إيجابية إلى بذل جهود لتحسين المهارات واستخدام التكنولوجيا وظيفيًا(Ågerfalk, 2020:7). من خلال النظر في التفاعل بين الثقافة التنظيمية، والقيادة المدعومة بالذكاء الاصطناعي، وتدريب الموظفين، وفعالية الفريق، ومشاركة الموظفين، يمكن للشركات تطوير استراتيجيات تكامل أكثر فعالية للذكاء الاصطناعي. يمكن لهذه الأفكار أن تبلغ صناع القرار، وتوجههم في اعتماد تقنيات الذكاء الاصطناعي بشكل استراتيجي ومواءمة مبادرات الذكاء الاصطناعي مع أهدافهم التنظيمية الأوسع(Rožman et al,.2023:7).

ثانياً: تحديات الذكاء الاصطناعي

اشار كل من(Benbya et al ., 2020:5). الى ان هناك العديد من التحديات وكل الاتي:

1. مشكلة نشر الذكاء الاصطناعي أحد المخاوف الرئيسية المتعلقة بالذكاء الاصطناعي والمتعلقة في جانب التغير التنظيمي في المنظمات وفضلا عن ذلك مقاومة الموظفين في الوقت الحاضر.

2. من السهل نسبيًا تطوير مشروع للذكاء الاصطناعي، ويهدف فقط إلى إثبات أن التكنولوجيا مجدية من حيث المفهوم. ومن ناحية أخرى، يتطلب النشر مجموعة متنوعة من المهام والقدرات التي قد تكون غير متوفرة. ويمكن أن تشمل هذه، على سبيل المثال، التكامل مع بنيات التكنولوجيا الحالية والبنية التحتية القديمة، والتغيير في العمليات التجارية والثقافة التنظيمية، وإعادة مهارات الموظفين أو تحسين مهاراتهم، والبيانات الجوهرية.

3. أساليب إدارة التغيير التنظيمي يميل الى نشر الإنتاج الكامل إلى أن يستغرق وقتًا أطول بكثير من ويكلف أكثر بكثير.

4. قد يشعر الافراد العاملين بالقلق من ان يحل الذكاء الاصطناعي محلهم مما قد يؤدي او يدفع الموظفين الى مقاومة كل عميلة تغير تجريها المنظمة وهذا بحد ذاته سلوك غير جيد. وغير مرحب به في المنظمات .

5. قد تواجه المنظمات على العديد من الصعوبات منها صعوبات المتعلق بالعاملين او الموظفين لا يمتلكون المهارة الكافية او خبراء في هذا المجال .

ثالثاً: ابعاد الذكاء الاصطناعي

حدد كل من (Kareem & Naif,2024:85) و(Segun-Falade et al, 2024:1-2) ثلاث ابعاد للذكاء الاصطناعي:

1. **الأنظمة والبرامج :** تتضمن الخوارزميات الأساسية التي تحرك الذكاء الاصطناعي، مثل التعلم الآلي والتعلم العميق ومعالجة اللغة الطبيعية. تحتاج المنظمات إلى اختيار وتطوير الخوارزميات المناسبة لاحتياجاتها المحددة ومنصات وأدوات تدعم تطوير تطبيقات الذكاء الاصطناعي ونشرها وإدارتها. تشمل الأمثلة منصات الذكاء الاصطناعي المستندة إلى السحابة ومكتبات التعلم الآلي وأدوات تصور البيانات بحيث تعتمد أنظمة الذكاء الاصطناعي على كميات هائلة من البيانات. تحتاج المنظمات إلى أنظمة إدارة بيانات قوية لجمع البيانات وتخزينها ومعالجتها وتحليلها بشكل فعال. يتضمن ذلك بحيرات البيانات ومستودعات البيانات وأنابيب البيانات (Alier et al, 2025:1-2).
2. **التجهيزات والبنية التحتية :** البنية الأساسية للذكاء الاصطناعي عبارة عن نظام بيئي ديناميكي يسهل سير عمل الذكاء الاصطناعي المحسن. كما توفر الطرق السريعة لجمع البيانات بكفاءة ، والمعالجة المسبقة ، وتدريب النماذج، والتحقق من صحتها، والنشر، مما يؤدي إلى تعزيز الابتكار والكفاءة التشغيلية (Wang

et al,2024:1). ولا يتوقف الأمر عند هذا الحد. فبفضل قدرتها على التعامل مع المتطلبات الحسابية العالية ومجموعات البيانات الضخمة، تعمل البنية الأساسية للذكاء الاصطناعي على تعزيز سرعة ودقة اتخاذ القرار في تطبيقات مثل التعرف على الصور ومعالجة اللغة الطبيعية (McMillan & Varga, 2022:1-5).

3. **قدرة الموارد البشرية:** تحتاج المنظمات إلى جذب واحتفاظ المتخصصين المهرة في مجال الذكاء الاصطناعي، مثل علماء البيانات ومهندسي التعلم الآلي وباحثي الذكاء الاصطناعي من اجل الاستثمار في برامج التدريب والتعليم لتطوير الخبرة في مجال الذكاء الاصطناعي بين القوى العاملة الحالية لديها (Chowdhury et al,2023:7).

(Murugesan et al, 2023:2) . يمكن أيضًا استخدام الذكاء الاصطناعي لتعزيز برامج التعلم والتطوير للموظفين. من خلال تحليل بيانات الموظفين، يمكن لخوارزميات الذكاء الاصطناعي تحديد فجوات المعرفة والتوصية ببرامج تدريبية لسد هذه الفجوات. يمكن لمنصات التعلم التي تعمل بالذكاء الاصطناعي تخصيص تجارب التعلم لتناسب احتياجات الموظفين الفردية، وبالتالي تحسين نتائج التعلم (Brown et al,2024:67) .

رابعاً: مفهوم الادارة الالكترونية

لقد تطور مفهوم الإدارة الإلكترونية بشكل مكثف على مدى العقود القليلة الماضية. وبهدف توضيح محتواه، قمنا بجمع مجموعة متنوعة من تعريفات الإدارة الإلكترونية بحيث يمكن تفسير مفهوم الإدارة الإلكترونية مع التأكيد على مكونات مختلفة من الإدارة الإلكترونية. وعادةً ما يؤكد العلماء على الموارد البشرية والموارد المادية وديناميكيات المنظمة وأهداف المنظمة والعمليات الداخلية والخارجية والموارد التكنولوجية وتبادل المعلومات والاتصال التفاعلي وسير العمل وأتمتتها وتوثيق العمليات الإدارية والتأثير الاجتماعي والعمليات التنظيمية وتوفير المعلومات وتقديم الخدمات والدليل وإحالة الموظفين والدافع (Vilkaite-Vaitone & Povilaitiene, 2022:3). تعرف الإدارة الإلكترونية عادة بأنها عملية أتمتة كافة مهام وأنشطة المؤسسة الإدارية بالاعتماد على كافة تقنيات المعلومات اللازمة لتحقيق أهداف الإدارة الجديدة في تقليل استخدام الورق وتبسيط الإجراءات والقضاء على الروتين وإنجاز المهام والمعاملات بسرعة ودقة بحيث تكون كل إدارة جاهزة للارتباط بالحكومة الإلكترونية فيما بعد (Alqudah & Muradkhanli, 2021:67). كما يمكن تعريف الإدارة الإلكترونية بأنها "تبادل غير ورقي للمعلومات التشغيلية باستخدام تبادل البيانات الإلكتروني EDI، أو هي استخدام كافة الوسائل الإلكترونية في إتمام كافة معاملات المؤسسة، مثل استخدام البريد الإلكتروني، والتحويلات الإلكترونية للأموال، والتبادل الإلكتروني للمستندات، والفاكسات، والنشرات الإلكترونية، وأي وسيلة إلكترونية أخرى". (Ibrahim,2023:1).

يمكن تعريف الإدارة الإلكترونية بأنها "استخدام تقنيات المعلومات والاتصالات الحديثة في إنجاز مهام ووظائف الجهاز الإداري، بما يحقق التكامل بين إدارات المنظمة لتحقيق أهدافها واستثمار مواردها وتحسين أدائها" (BOUKLIA et al, 2021:164). تذهب فكرة الإدارة الإلكترونية إلى ما هو أبعد من مفهوم ميكنة أقسام العمل داخل المؤسسة ، إلى مفهوم تكامل البيانات والمعلومات بين الإدارات المختلفة والمتعددة واستخدام تلك البيانات والمعلومات في توجيه سياسة وإجراءات عمل المؤسسة (Ali, 2022:3584).

خامساً: ابعاد الإدارة الالكترونيّة

تتكون الإدارة الالكترونيةّ من مجموعة متعددة من الابعاد والعناصر، وقد قام الباحث بآراء مسح للأبعاد والتوصل الى ان الابعاد الاكثر ملائمة مع ميدان الدراسة هي ضمن مقياس (محمد، وفتحي، 2011: 6) و(Abd Al Amir & Alhadrawi,2022:13-14) وتتمثل بالأبعاد الاتية:

1. دعم الإدارة العليا: يمكن للذكاء الاصطناعي مساعدة الإدارة العليا من خلال توفير رؤى قائمة على البيانات حول فعالية مبادرات الإدارة الإلكترونية. يمكن للتحليلات التنبؤية التنبؤ بتأثير الاستراتيجيات المختلفة، مما يتيح اتخاذ قرارات مستنيرة. يمكن للوحات المعلومات التي تعمل بالذكاء الاصطناعي تصور مؤشرات الأداء الرئيسية، مما يوفر نظرة عامة واضحة على التقدم. يمكن للذكاء الاصطناعي أيضًا أتمتة التقارير، مما يوفر وقت الإدارة العليا للتفكير الاستراتيجي. علاوة على ذلك، يمكن للذكاء الاصطناعي تحليل اتجاهات السوق وأنشطة المنافسين، مما يوفر سياقًا قيمًا لتطوير استراتيجية الإدارة الإلكترونية (Gama & Magistretti,2025:76-79).

2. مستلزمات المادية والبرمجية: تتطلب الإدارة الإلكترونية بنية تحتية تكنولوجية قوية. ويشمل ذلك الأجهزة مثل أجهزة الكمبيوتر والخوادم ومعدات الشبكة، بالإضافة إلى البرامج لمختلف وظائف الإدارة الإلكترونية (على سبيل المثال، إدارة علاقات الزبائن، وتخطيط موارد المنظمات، وإدارة المشاريع) (Mihoubi, 2025:335). يعد اختيار التكنولوجيا المناسبة أمرًا بالغ الأهمية، مع مراعاة عوامل مثل قابلية التوسع والأمان والتكامل مع الأنظمة الحالية. تعد الترقيات والصيانة المنتظمة ضرورية لضمان الأداء الأمثل. يعد أمان البيانات والخصوصية أمرًا بالغ الأهمية، ويتطلبان تدابير أمنية قوية لحماية المعلومات الحساسة. تعد إمكانية الوصول وسهولة الاستخدام أيضًا اعتبارات مهمة، مما يضمن أن يتمكن جميع الموظفين والافراد العاملين من استخدام التكنولوجيا بشكل فعال (Shou et al, 2025:2).

3. المستلزمات البشرية والمهارية: تتطلب الإدارة الإلكترونية قوة عاملة ماهرة بحيث تكون قادرة على استخدام الأدوات والعمليات الرقمية بشكل فاعل. وهذا يشمل الموظفين ذوي المهارات الفنية، وكذلك أولئك الذين يتمتعون بقدرات قوية على التواصل والتعاون وحل المشكلات. تعد برامج التدريب والتطوير ضرورية لرفع مهارات الموظفين وسد أي فجوات في المهارات (Mihoubi, 2025:335). يجب تعزيز ثقافة التعلم المستمر لإبقاء الموظفين على اطلاع بأحدث التقنيات وأفضل الممارسات. يعد جذب المواهب والاحتفاظ بها بالمهارات

اللازمة أمرًا بالغ الأهمية. يجب أن تتوافق أنظمة إدارة الأداء مع أهداف الإدارة الإلكترونية (Terfa et al, 2025:1-4).

4. الثقافة التنظيمية: إن الثقافة التنظيمية الداعمة ضرورية للإدارة الإلكترونية الناجحة. ويشمل ذلك ثقافة الإبداع والتعاون والتحسين المستمر. وينبغي تشجيع الموظفين على تبني التغيير وتجربة أفكار جديدة. والتواصل المفتوح وردود الفعل أمران بالغان الأهمية. والمنظمة المتعلمة التي تقدر تبادل المعرفة والتطوير المستمر أمر ضروري. وينبغي للقيادة أن تعزز ثقافة الثقة والتمكين (Hassan Shaker et al, 2024:631). وفي ذات السياق يجب أن تكون الثقافة التنظيمية متوافقة مع أهداف الإدارة الإلكترونية. وعلاوة على ذلك، ينبغي للمنظمة أن تكون قابلة للتكيف والاستجابة للتغيير. كما أن الثقافة التي تركز على العملاء مهمة أيضاً، حيث تهدف الإدارة الإلكترونية غالباً إلى تحسين خدمة الزبائن والمشاركة. وأخيراً، ينبغي للمنظمة أن تحتفل بالنجاحات وتتعلم من الإخفاقات (Xanthopoulou & Zakopoulos, 2024:1).

المبحث الثالث : الجانب العملي

ثانيا: التحليل الوصفي لبيانات متغير الذكاء الاصطناعي

تشير النتائج التحليلية ضمن الجدول (1)، يتضح بان هذا المتغير قد سجل اتجاهاً إيجابياً عاماً، يتضح بان متغير الذكاء الاصطناعي سجل قراءة ايجابية بشكل عام بلغت (87.46%)، وكان الوسط الحسابي الموزون (4.3733)، والانحراف المعياري (0.52615).

الجدول (1) نتائج التحليل الوصفي لبيانات الذكاء الاصطناعي

Item	Mean	Std. Deviation	Importance
لأنظمة والبرامج	4.4187	.62651	88.37%
النجهيزات والبنية التحتية	4.3106	.65347	86.21%
قدرة الموارد البشرية	4.3907	.58877	87.81%
الذكاء الاصطناعي	4.3733	.52615	87.46%

ثالثا: التحليل الوصفي لبيانات متغير الادارة الالكترونية

تشير النتائج التحليلية ضمن الجدول (2)، ويتضح بان هذا المتغير قد سجل اتجاه ايجابي عام، يتضح بان متغير الادارة الالكترونية سجل قراءة ايجابية بشكل عام بلغت (88.41 %)، وكان الوسط الحسابي الموزون (4.4209)، والانحراف المعياري (0.4416).

الجدول (2) نتائج التحليل الوصفي لبيانات الادارة الالكترونية

Item	Mean	Std. Deviation	Importance
دعم الادارة العليا	4.3516	.57957	87.03%

مستلزمات المادية والبرمجية	4.3516	.57957	87.03%
المستلزمات البشرية والمهارية	4.4228	.50218	88.45%
الثقافة التنظيمية	4.5577	.44224	91.15%
الإدارة الالكترونية	4.4209	.4416	88.41%

رابعاً: تحليل علاقات الارتباط بين متغيرات الدراسة

توطئة

يتخصص هذا المبحث باختبار الفرضيات الثلاثة الخاصة بعلاقات الارتباط، كما سيتم اختبار معنوية العلاقة بالاعتماد على قيمة اختبار معاملات الارتباط واختبار المعنوية (P)، وكما يأتي:

الفـرضيـة الرئيسة الاولى: هنالـك علاقـــه ارتباط معنويـه إحصائياً بين الذكاء الاصطناعي والادارة الالكترونية.

من نتائج التحليل والموضحة ضمن مصفوفة الارتباط في الجدول (3) يتضح ان هنالك علاقة ارتباط ايجابية بين المتغيرين (الذكاء الاصطناعي والادارة الالكترونية) وقد بلغت قيمة معامل الارتباط (0.523) ، كما ان هذه العلاقة هي علاقة معنوية وذلك لان قيمة مستوى الدلالة بلغت قيمة مقبولة واصغر من (0.05) ومن هنا يتضح ان هذه الفرضية قد تحققت .

الجدول (3) قيم معاملات الارتباط بين الذكاء الاصطناعي والادارة الالكترونية

Variable	DV1	DV2	DV3	DV4	DV
لأنظمة والبرامج	.441**	.441**	.390**	.310**	.477**
مستوى الدلالة	.000	.000	.000	.000	.000
النجهيزات والبنية التحتية	.373**	.373**	.345**	.362**	.433**
مستوى الدلالة	.000	.000	.000	.000	.000
قدرة الموارد البشرية	.321**	.321**	.441**	.308**	.413**
مستوى الدلالة	.000	.000	.000	.001	.000
الذكاء الاصطناعي	.449**	.449**	.462**	.388**	.523**
مستوى الدلالة	.000	.000	.000	.000	.000
N	123	123	123	123	123

خامساً: اختبار وتحليل علاقة التأثير بين المتغيرات

توطئة

يختص المبحث الحالي باختبار فرضيات التأثير التي حددتها الدراسة لغرض تحديد إمكانية الحكم عليها بالقبول أو الرفض إذ كانت فرضية التأثير **الرئيسية (يوجد تأثير ذو دلالة معنوية لأبعاد)**. إذْ سيتم التحـــري عنها وفقاً لمعادلة الانحدار الخطي البسيط كالآتي:

$$Y= \alpha + \beta (X) + ui$$

وتمثل (α) Constant مقدار الثابت وهذه العلاقة تعني **ان المتغير التابع** (Y) هو دالة للقيمة الحقيقيـــة لأبعاد المتغير **المستقل** أمّا تقديرات هذه القيم ومؤشراتها الإحصائية فقد حسبت على مستوى عينة الدراســـة، وسيتم تحليل مستويات التأثير بين المتغيرات كالآتي:

الفـــرضيـــة الرئيسة الثانية: هنالـــك علاقـــــه تاثير معنويـــه إحصائياً بين الذكاء الاصطناعي والادارة الالكترونية.

من متابعة نتائج التحليل ضمن الجدول (4) يتبين ان هنالك علاقة تأثير ايجابية بشكل عام لمتغيـــر الذكاء الاصطناعي في الادارة الالكترونية، حيث سجلت قيمة معامل بيتا (0.523)، وان القدرة التفســـيرية لنموذج التأثير والتي يعكسها معامل التحديد (R2= 0.461) في الجدول (4) وان هذه النتائج هي ذات دلالة معنوية احصائيا، فقد تم الحصول على قيمة إحصاءه (F) بقيمة اعلى من القيمة المجدولة لها، وان مســـتوى الدلالة المعنوية للنتائج سجل قيمة ضمن الحد المسموح به للخطأ والبالغ (0.05) وهذه النتائج تشير لتحقـــق هذه الفرضية.

الجدول (4) نموذج تأثير الذكاء الاصطناعي في الادارة الالكترونية

Model Summary[b]				
Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	.523[a]	.273	.267	.37808
a. Predictors: (Constant), الذكاء الاصطناعي				
b. Dependent Variable: الإدارة الالكترونية				

الجدول (5) جدول تحليل التباين (ANOVA)

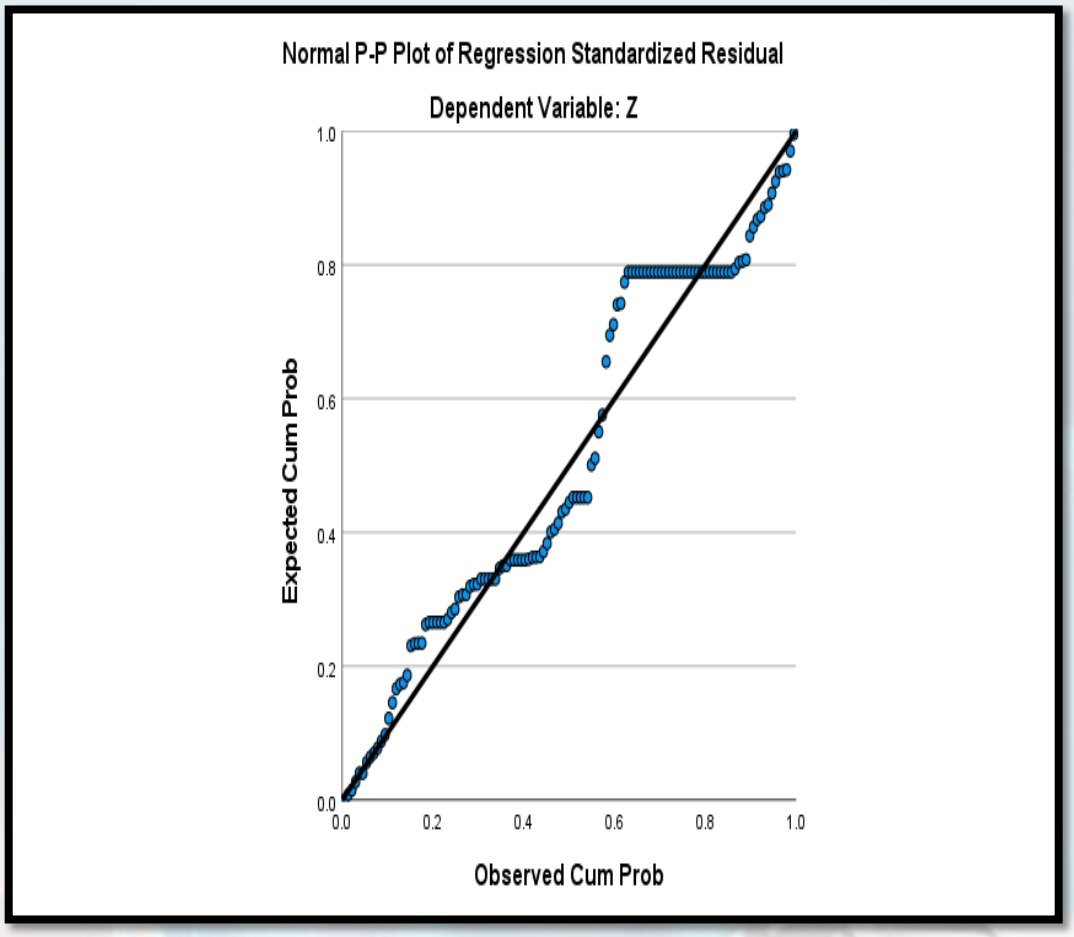
ANOVA[a]						
Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	6.505	1	6.505	45.506	.000[b]
	Residual	17.296	121	.143		
	Total	23.801	122			
a. Dependent Variable: الإدارة الالكترونية						
b. Predictors: (Constant), الذكاء الاصطناعي						

الجدول (6) جدول المعاملات (Coefficients)

Coefficients[a]				
Model	Unstandardized Coefficients	Standardized	t	Sig.

				Coefficients		
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	2.502	.287		8.730	.000
	M	.439	.065	.523	6.746	.000
a. Dependent Variable: Z						

ومن اجل التعرف على خطية العلاقة بين المتغيرات يشير الشكل (2) الى ان العلاقة تتصف بالخطية



الشكل (2) خطية العلاقة بين الذكاء الاصطناعي والادارة الالكترونية

ومن خلال ماتقدم تحليل نتائج جداول تحليل التباين (5) والمعاملات (6) تشير إلى وجود علاقة خطية معنوية بين الذكاء الاصطناعي والإدارة الإلكترونية. جدول **ANOVA** يظهر أن قيمة **F** (45.506) كبيرة ومستوى الدلالة (**Sig**.) هو 0.000، مما يؤكد وجود علاقة معنوية. جدول المعاملات يوضح أن قيمة **B** للذكاء الاصطناعي هي 0.439، مما يعني أن زيادة وحدة واحدة في الذكاء الاصطناعي تؤدي إلى زيادة 0.439 وحدة في الإدارة الإلكترونية. مستوى الدلالة (**Sig**.) في جدول المعاملات هو أيضًا 0.000، مما يؤكد معنوية تأثير الذكاء الاصطناعي. قيمة الثابت (**Constant**) هي 2.502. الشكل (2) يؤكد خطية العلاقة بين المتغيرات.

بشكل عام، تشير هذه النتائج إلى أن الذكاء الاصطناعي له تأثير إيجابي ومعنوي على الإدارة الإلكترونية، وأن العلاقة بينهما خطية.

المبحث الرابع : الاستنتاجات والتوصيات

أولاً:الاستنتاجات

1. تسعى المنظمة الى ان يتم اتخاذ القرارات بما يتلاءم مع التطوير التكنولوجي.
2. هنالك بعض الضعف في التحول من العمل التقليدي الى العمل الالكتروني.
3. على الرغم من ان المنظمة توفر الموارد المالية الكافية لصيانة الاجهزة الالكترونية الا ان هنالك ضعفاً في توفر شبكة الانترنت والشبكات الالكترونية بجودة عالية.
4. ان لدى المنظمة كفاءات بشرية مؤهلة ومتخصصة في مجال تكنولوجيا المعلومات والاتصالات وعدم كفاية الكفاءات البشرية القادرة على تصميم وإدارة المواقع الالكترونية.
5. تحرص المنظمة على تقديم خدماتها بمرونة عالية وفقا للمتطلبات والمستجدات.
6. على الرغم من ان المنظمة تهتم بالتحديث التكنولوجي والذكاء الاصطناعي الا انه هنالك حاجة مستمرة للحصول على الوسائل الملائمة للعمل.
7. اثبتت النتائج ان هنالك تأثير ايجابي للذكاء الاصطناعي في تحسين الادارة الالكترونية.

ثانياً:التوصيات

1. ضرورة دعم الإدارة العليا بحيث يجب أن يكون هناك دعم قوي من الإدارة العليا لتطبيق الذكاء الاصطناعي، وتوفير الموارد اللازمة، وتذليل العقبات.
2. توفير البنية التحتية اللازمة لتشغيل تطبيقات الذكاء الاصطناعي، مثل الخوادم وشبكات الاتصال والاهتمام بجودة شبكة الانترنت والشبكات الالكترونية التي يتم الاعتماد عليها في العمل.
3. الاهتمام بتحديث الأنظمة والبرامج المستخدمة في الإدارة الإلكترونية لتكون متوافقة مع تقنيات الذكاء الاصطناعي.
4. الحاجة الماسة الى تدريب الموظفين على استخدام تقنيات الذكاء الاصطناعي وتطوير مهاراتهم في هذا المجال.
5. استقطاب وتطور الكفاءات البشرية القادرة على التعامل مع افرازات تكنولوجيا المعلومات اللازمة لتطبيق الذكاء الاصطناعي.
6. خلق ثقافة تنظيمية تشجع على الابتكار والتغيير وتدعم تطبيق التقنيات الجديدة.
7. الاهتمام بالذكاء الاصطناعي وتقنياته ومتطلباته لما له من دور ايجابي في تحسين الادارة الالكترونية.

اولا/ المصادر العربية

1محمد ، سعيد ، وفتحي ، عبد العزيز ، نموذج الادارة الالكترونية مدخل استراتيجي لتعزيز استراتيجيات الريادة دراسة حالة ، مجلة بحوث مستقبلية ، العدد 35 ،2011.

ثانيا/ المصادر الاجنبية

1. **Abd** Al Amir, H., & Alhadrawi, H. K. (2022). The Mediating Effect of Knowledge Efficiency Between E-Management and Strategic Performance. ByLye Gody Journal, (1 Special Issue 1).
2. **Ågerfalk**, P. J. (2020). Artificial intelligence as digital agency. *European Journal of Information Systems*, *29*(1), 1-8.
3. **Ali,** H. B. (2023). The role of e-Management in enterprise resource planning case study on Industry Sector in Iraq. JETT, 14(2), 25-35.
4. **Alier,** M., Pereira, J., García-Peñalvo, F. J., Casañ, M. J., & Cabré, J. (2025). LAMB: An open-source software framework to create artificial intelligence assistants deployed and integrated into learning management systems. Computer Standards & Interfaces, 92, 103940.
5. **Alqudah,** M. A., & Muradkhanli, L. (2021). Electronic management and its role in developing the performance of e-government in Jordan. Electronic Research Journal of Engineering, Computer and Applied Sciences, 3, 65-82.
6. **Benbya,** H., Davenport, T. H., & Pachidi, S. (2020). Artificial intelligence in organizations: Current state and future opportunities. *MIS Quarterly Executive*, *19*(4).
7. **Berente,** N., Gu, B., Recker, J., & Santhanam, R. (2021). Managing artificial intelligence. *MIS quarterly*, *45*(3).
8. **BOUKLIA**, M., CHIKHI, K., & BOUARIOUA, R.(2021). THE IMPORTANCE OF ELECTRONIC MANAGEMENT AND ITS ROLE IN EVALUATING THE ACTIVITY OF THE EFFECTIVENESS OF HUMAN RESOURCES MANAGEMENT. CASE STUDY OF ALGERIA TELECOM (OOREDOO).
9. **Brown,** S., Pereira, M., & Guvlor, I. (2024). Implementation of artificial intelligence framework to enhance human resources competency in indonesia. International Journal of Cyber and IT Service Management, 4(1), 65-71.
10. **Camilleri**, M. A., Troise, C., & Morrison, A. M. (2023). Motivations and commitment to work in the hospitality industry: investigating employee psychology and responsible organizational behaviors. *Tourism Review*, (ahead-of-print).
11. **Chowdhury,** S., Dey, P., Joel-Edgar, S., Bhattacharya, S., Rodriguez-Espindola, O., Abadie, A., & Truong, L. (2023). Unlocking the value of artificial intelligence in human resource management through AI capability framework. Human resource management review, 33(1), 100899.

12. **Gama,** F., & Magistretti, S. (2025). Artificial intelligence in innovation management: A review of innovation capabilities and a taxonomy of AI applications. Journal of Product Innovation Management, 42(1), 76-111.
13. **Hamouche**, S., Rofa, N., & Parent-Lamarche, A. (2025). Systematic bibliometric review of artificial intelligence in human resource development: insights for HRD researchers, practitioners and policymakers. European Journal of Training and Development, 49(1/2), 43-62.
14. **Hassan Shaker**, A., Metwally, P., & El-Sayed, E. M. (2024). The Impact of Organizational Culture on Organizational Development in Egypt Post. International Journal of Administrative, Economic and Financial Sciences, 3(11), 595-630.
15. **Ibrahim,** M. (2023). The Role of Electronic Administration in Improving the Efficiency of Administrative Work for Jordanian School Principals from the Point of View of their Assistants. Al-Balqa Journal for Research and Studies, 25(SE), 19-35.
16. **Kareem,** F. M., & Naif, N. N. (2024). The Role of Artificial Intelligence in Making Administrative Decisions at Tikrit University. Al-Rafidain University College For Sciences, (55).
17. **McMillan,** L., & Varga, L. (2022). A review of the use of artificial intelligence methods in infrastructure systems. Engineering Applications of Artificial Intelligence, 116, 105472.
18. **Mihoubi**, O. (2025). From Traditional Management to Digital Management: Challenges and Strategies for the Transition to E-Management in Algeria. Journal of Strategy and Development, 15(1), 323-342.
19. **Murugesan**, U., Subramanian, P., Srivastava, S., & Dwivedi, A. (2023). A study of artificial intelligence impacts on human resource digitalization in Industry 4.0. Decision Analytics Journal, 7, 100249.
20. **Norabuena-Figueroa,** R. P., Deroncele-Acosta, A., Rodríguez-Orellana, H. M., Norabuena-Figueroa, E. D., Flores-Chinte, M. C., Huamán-Romero, L. L., ... & Mollo-Flores, M. E. (2025). Digital Teaching Practices and Student Academic Stress in the Era of Digitalization in Higher Education. Applied Sciences, 15(3), 1487.
21. **Puaschunder,** J. M. (2019). Organizational Artificial Intelligence behavior. Puaschunder, JM (2019). Journal of Applied Research in the Digital Economy, 2(1), 1-14.
22. **Rožman,** M., Oreški, D., & Tominc, P. (2023). Artificial-Intelligence-Supported Reduction of Employees' Workload to Increase the Company's Performance in Today's VUCA Environment. Sustainability, 15(6), 5019.

23. **Santana,** M., & Díaz-Fernández, M. (2023). Competencies for the artificial intelligence age: visualisation of the state of the art and future perspectives. *Review of Managerial Science*, *17*(6), 1971-2004.
24. **Segun-Falade,** O. D., Osundare, O. S., Kedi, W. E., Okeleke, P. A., Ijomah, T. I., & Abdul-Azeez, O. Y. (2024). Developing cross-platform software applications to enhance compatibility across devices and systems. Computer Science & IT Research Journal, 5(8), 2040-2061.
25. **Shou,** M., Jia, F., Yu, J., & Wu, Y. (2025). Challenges in developing information and communication technology (ICT) use for rural e-governance: An ecology perspective. Information Systems Journal, 35(1), 247-278.
26. **Terfa, M.,** Hamla, A., & Altaqqi, O. (2025). Future Visions and Directions of Human Resource Management from the Perspective of Classical and Modern Approaches (An Analytical Study of Human Resource Management in Light of the Resource-Based Approach, the Knowledge-Based Approach, and the Technological Approach). مجلة الإبداع، 15(1)، 19-39.
27. **Vilkaite-Vaitone**, N., & Povilaitiene, K. (2022). E-Management as a Game Changer in Local Public Administration. Economies 10: 180. Management Challenges for Business in Digital Economy, 93.
28. **Vilkaite-Vaitone**, N., & Povilaitiene, K. (2022). E-Management as a Game Changer in Local Public Administration. Economies 10: 180. Management Challenges for Business in Digital Economy, 93.
29. **Wang,** Q., Zhang, F., & Li, R. (2024). Artificial intelligence and sustainable development during urbanization: Perspectives on AI R&D innovation, AI infrastructure, and AI market advantage. Sustainable Development.
30. **Xanthopoulou**, P., & Zakopoulos, V. (2024). Developing management skills via e-learning: a pilot study on a cultural foundation.

اثر استراتيجية قيادة الكلفة في تحسين الصورة الخضراء للمنظمة/ دراسة حالة الشركة العامة للصناعات المطاطية والإطارات (S.C.R.T.I)

اسامه علي مشكور(1) امير ناصر حسين(2) علي فرعون عبد(3)

osamah.ali@qu.edu.iq , Amir.Nasser@qu.edu.iq ,ali.faron@qu.edu.iq

المستخلص

يهدف البحث الحالي الى التعرف على الدور الذي تؤدي استراتيجية قيادة التكلفة في تحسين الصورة الخضراء للمنظمة، ومن اجل تحقيق هذا الهدف سعى الباحثون الى تصميم مخطط فرضي ما بين متغير استراتيجية قيادة التكلفة كمتغير مستقل ومتغير الصورة الخضراء للمنظمة كمتغير تابع، واستند البحث الى فرضيتين رئيسين هما: فرضية الارتباط (يوجد علاقة ارتباط ذات دلالة احصائية بين متغير استراتيجية قيادة التكلفة ومتغير الصورة الخضراء)وفرضية التأثير(يوجد تأثير ذات دلاله احصائية لمتغير استراتيجية قيادة التكلفة في متغير الصورة الخضراء). تم تطبيق الجانب الميداني من البحث في الشركة العامة للصناعات المطاطية والاطارات (S.C.R.T.I) اذ بلغ حجم المجتمع (230) فردا عاملا وتحدد حجم العينة ب(140) فردا عاملا تم توزيع الاستبانة عليهم. استخدم الباحثون مجموعة من الوسائل الاحصائية وهي معامل كرونباخ الفا، وتحليل العاملي التوكيدي، والوسط الحسابي والانحراف المعياري، ومعامل الارتباط البسيط بيرسون، ونمذجة المعادلات الهيكلية وبالاستعانة بمجموعة من البرامج الاخصائية الجاهزة وهي برنامج AMOS، SPSS، EXCEL.

وتوصل الباحثون الى مجموعة من الاستنتاجات أهمها: وجود علاقة ارتباط ما بين متغير استراتيجية قيادة التكلفة والصورة الخضراء للمنظمة، ويوجد تأثير لمتغير استراتيجية قيادة التكلفة في الصورة الخضراء للمنظمة، واهم التوصيات التي تقدم بها الباحثون هي:يستلزم على ادارة الشركة اذا ما ارادت ان تحسن من صورتها البيئية لدى الزبائن والحصول على علامة تجارية صديقة للبيئة تبقى عالقة في اذهان الزبائن يمكن لمتغير قيادة التكلفة ان يحقق لها هذا الهدف.

الكلمات الافتتاحية/ استراتيجية قيادة التكلفة، الصورة الخضراء للمنظمة/ الشركة العامة للصناعات المطاطية والاطارات(S.C.R.T.I).

المقدمة

يعتبر مفهوم الصورة الخضراء من المفاهيم التسويقية الحديثة والتي لها تأثير كبير على المنظمة ومنتجات وزيادة حصته السوقية، فهو يعكس مدى التزام المنظمة للتشريعات والقوانين البيئية وكذلك اهتمامها في تلبية احتياجات ومتطلبات المستهلكين الذين يولون اهتمام بالقضايا البيئية وتثير الصناعة على البيئة، وفي المقابل فأن استراتيجية قيادة الكلفة تؤدي دور مهم في خفض التكاليف والاستغلال الامثل للموارد وايقاف الهدر في الوقت وتقليل الضرر البيئي بزيادة الكفاءة التشغيلية.

يثير البحث الحالي التساؤل البحثي الرئيسي وهو التعرف على الدور الذي تؤدي تطبيق استراتيجية قيادة الكلفة في تحسين لصورة الخضراء للمنظمة لدى المستهلكين، وللإجابة على هذا التساؤل تضمن البحث على اربعة مباحث خصص المبحث الاول الى توضيح المنهجية البحثية المتبعة، اما المبحث الثاني فقد تضمن المراجعات الادبية السابقة لمفهومين استراتيجية قيادة التكلفة والصورة الخضراء للمنظمة، فيما خصص المبحث الثالث للتحليلات الإحصائية الخاصة بالبحث، واختتم البحث بالتوصل الى مجموعة من الاستنتاجات وتقديم مجموعة من التوصيات مع ذكر المصادر في نهاية البحث.

المبحث الاول / المنهجية البحثية

اولا: مشكلة البحث

تتحور مشكلة البحث في طرحها للتساؤل الرئيسي التالي(ما هو دور استراتيجية قيادة التكلفة في تحسين الصورة الخضراء للمنظمة؟) ومن هذا التساؤلات ينبثق عدد من التساؤلات الفرعية وهي:

1. ما مستوى توافر استراتيجية قيادة التكلفة في الشركة العامة للصناعات المطاطية والاطارات؟
2. ما مستوى توافر مفهوم الصورة الخضراء للمنظمة في الشركة العامة للصناعات المطاطية والاطارات؟
3. ما علاقة الارتباط ما بين استراتيجية قيادة التكلفة والصورة الخضراء للمنظمة في الشركة العامة للصناعات المطاطية والاطارات؟
4. ما علاقة التأثير لاستراتيجية قيادة التكلفة في الصورة الخضراء للمنظمة للشركة العامة للصناعات المطاطية والاطارات؟

ثانيا: اهمية البحث

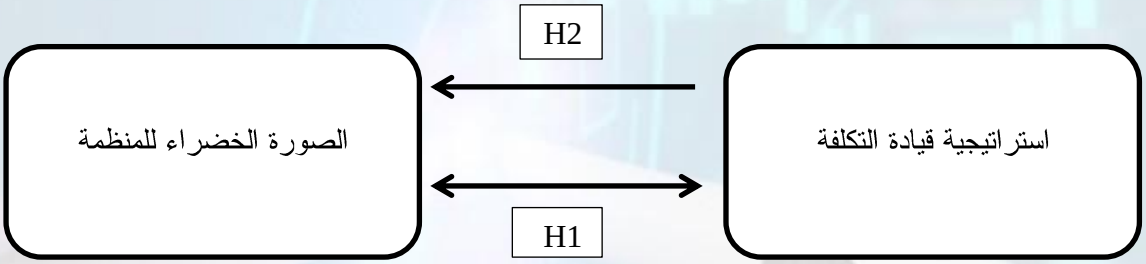
تنبثق اهمية البحث الحالي من اهمية متغيرات التي يتناولها اذ يعتبر مفهوم الصورة الخضراء للمنظمة من المفاهيم التسويقية الحديثة والقليل البحث في البيئة العراقية والان مع التوجهات العالمية والمحلية نحو الاهتمام بالقضايا البيئية تبرز اهمية التوجه الى هكذا بحوث للتعرف على المشاكل والمعوقات وايجاب حلول واقعية لها، فان تحسين الصورة الذهنية الخضراء للمنظمة يؤدي الى زيادة الارباح طويل الامد.

ثالثا: اهداف البحث

يهدف البحث الحالي الى تحسين الصورة الخضراء للمنظمة وذلك في ضوء تطبيق استراتيجية قيادة التكلفة، وذلك عبر تبني مخطط فرضي يوضح تلك علاقة الارتباط والتأثير واختبار هذه العلاقات، وكذلك مدى توافر هذه المفاهيم في المنظمات العراقية.

رابعا: المخطط الفرضي للبحث

بالاعتماد على مشكلة البحث والاهداف المراد تحقيقها من قبل الباحثين يوضح الشكل(1) المخطط الفرضي للعلاقات بين متغيرات البحث اذ يمثل(H1) علاقة الارتباط ما بين المتغيرات، و(H2) علاقة التأثير ما بين المتغيرات



الشكل(1) المخطط الفرضي للبحث

خامسا: فرضيات البحث

اشار الى المخطط الفرضي للبحث والتساؤلات المطروح فأن فرضيات البحث هي:

1. فرضية الارتباط(H1يوجد علاقة ارتباط ذات دلالة احصائية معنوية بين متغير استراتيجية قيادة التكلفة ومتغير الصورة الخضراء).
2. فرضية التأثير(H2)(يوجد تأثير ذات دلاله احصائية معنوية لمتغير استراتيجية قيادة التكلفة في متغير الصورة الخضراء).

سادسا: مجتمع البحث وعينته

تمثل مجتمع البحث في جميع الافراد العاملين في الشركة العامة للصناعات المطاطية والإطارات(S.C.R.T.I)وهي إحدى تشكيلات وزارة الصناعة والمعادن المتخصصة في مجال الصناعات المطاطيةتضم الشركة ثلاثة مصانع إنتاجية (مصنع اطارات بابل/ محافظة النجف الاشرف، مصنع اطارت الديوانية/ محافظة القادسية. مصنع المنتجات المطاطية/ محافظة النجف)، اذ بلغ حجم المجتمع (230) فردا عاملا تم اختيار العينة بصورة عشوائية اذ تم تحديد حجم العينة (144) فردا عاملا بالاعتماد على ما ذكر (Krejcie& Morgan, 1970:608).

سابعا:حدود البحث

1. الحدود البشرية : جميع الافراد العاملين في الشركة العامة للصناعات المطاطية والإطارات(S.C.R.T.I).
2. الحدود المكانية: محافظة النجف، محافظة القادسية
3. الحدود الزمانية: الفترة من 2024/12/1 ولغاية 2025/3/1.

المبحث الثاني/ المراجعات الادبية

اولا: استراتيجية قيادة الكلفة

يطرح بورتر، الأستاذ في كلية هارفارد للأعمال بالولايات المتحدة، ثلاث استراتيجيات تنافسية عامة في كتابه الكلاسيكي "الاستراتيجية التنافسية"، وهي: استراتيجية قيادة التكلفة، واستراتيجية التمايز، واستراتيجية المركزية، ويرى أن التكلفة المنخفضة والتمايز متعارضان(Alsaqa& Amin, 2015:220).واشار(Anwar, 2016:215)ان تطبيق استراتيجية قيادة التكلفة تتطلب من المنظمة بعض الصفات في هيكلها التنظيمي من اجل الحصول على افضل نتائج لتطبيق هذه الاستراتيجية وهي هيكل تنظيمي متخصص ومركزي وانتاج قياسي، على العكس من استراتيجية التمايز التي تتطلب هيكل تنظيمي مرن واللامركزية في الوظائف لذلك فأنه من المستحيل تطبيق هاتين الاستراتيجية في نفس الوقت ونفس خط الانتاج. وفي المقابل فقد اكد(Marangu et al ,2017:38)ان مع التطورات التكنولوجيا الحديثة وتطوير علم الادارة والمعلومات اصبح بالإمكان المنظمة من تطبيق هاتين الاستراتيجيتين في آن واحد ،مثل المنظمة المتعلمة، والمنظمة بلا حدود، والمنظمة الجماعية، اذ تلبي هذه الهياكل التنظيمية الجديدة متطلبات تكامل تطبيق الاستراتيجية التنافسية. وفي نفس السياق ذكر(Brett, 2018:4)لقد ساهم تطوير المفاهيم الحديثة لعلم ادارة الاعمال في تمكين المنظمات من تطبيق قيادة التكلفة والتمايز ولكن وبسبب استقلالية التنافسية للأقسام

المختلفة للمنظمة يمكن تطبيق استراتيجية قيادة التكلفة في قسم واحد، وتطبيق استراتيجية التمايز في وحدات الأعمال الأخرى.

تركز استراتيجية قيادة التكلفة على خفض التكاليف وايقاف الهدر في الموارد والاستغلال الامثل لها لتقديم منتجات او خدمات بأسعار اقل من المنافسين وهذا يتطلب من الادارة العليا للمنظمة تنظيما جيد للتحكم في التكاليف والعمليات(Mohamed et al ,2019: 152). واضاف(Njuguna&Waithaka, 2020:257)ان الهدف الاساسية من قيادة التكلفة هو ان تصبح المنظمة قادرة على تقديم منتجات الاقل تكلفة في القطاع الصناعي التذي تعمل فيه وهذا قد يعني تقديم منتجات باقل اسعار ممكن للزبائن مع الحفاظ على هامش ربح معقول ومرضي. واشار(Haque et al, 2021:279)ان الاركان الاساسية التي تستند عليها استراتيجية قيادة التكلفة هي اولا خفض التكاليف التشغيليةوذلك عبر تبني مفهوم اقتصاديات الحجم بزيادة الانتاج لخفض تكلفة الوحدة الواحدة، ثانيا تحسين الكفاءة الانتاجية او تحسين العمليات واستخدام تقنيات الحديثة ، ثالثا تحسين سلسلة التوريد عبر التفاوض للحصول على افضل الاسعار مع الموردين وتسهيل العمليات اللوجستية. واضاف(Khan et al, 2022:218)يمكن للمنظمة التي تسيطر على التكاليف الهيكلية من تخفيض اسعار منتجاتها وبنفس الوقت الحفاظ على جودتها وبالتالي قيادة التكلفة في القطاع الصناعي التي تعمل فيه وذلك عبر السيطرة على التكاليف الهيكلية مثل تقليل النفقات العامة التي تصرف على التسويق والادارة، وتجنب بعض المصاريف الاخرى الغير ضرورية مثل الخدمات الاضافية التي قد لا يطلبها الزبائن. واكد(Thukia et al , 2023:34)من مميزات المنظمة التي تتبنى استراتيجية قيادة التكلفة هو الحصول على حصة سوقية اكبر عبر جذب الزبائن الذين يكون لديهم حساسية اتجاه الاسعار اي استهداف الاسواق التي يكون فيها السعر هو عامل مهم وحاسم. وفي نفس السياق اضاف(Osisioma et al , 2023:5)تتميز المنظمات التي تتبع هذه الاستراتيجية بصعوبة التقليد من قبل المنظمات المنافسة اذ يعتبر مضوع خفض التكاليف من الامور الحساسة والتي تتطلب قرارات صارمة وذات رؤية مستقبلية، لان المنظمة قد تتحمل مخاطر عند اهمال الجودة او الابتكار فتخسر زبائنها.

استراتيجية قيادة التكلفة فعالة في الأسواق الكبيرة والحساسة للسعر، لكنها تتطلب إدارة دقيقة للتوازن بين التكلفة والجودة، مع استباق التحديات مثل تغير طلب العملاء أو ضغوط المنافسة نجاحها يعتمد على القدرة على الحفاظ على الميزة خفض التكاليف بشكل مستدام(Harahap, 2024:34). واكد (Kusnanto&Azhari, 2024:53)تُدار استراتيجيات إدارة التكاليف بهدف تحقيق خفض التكاليف بدلاً من

المنافسة دون المساس بالجودة أو الجوانب أو الخدمات الأخرى. تسعى هذه الاستراتيجية إلى تحويل الكفاءة والفعالية الداخلية إلى تكاليف أقل للزبائن، وبالتالي تكتسب المنظمة مزايا تنافسية من خلال تحويل التكلفة إلى كفاءة.

ويرى الباحثون ان استراتيجية قيادة التكلفة ليست مجرد خفض أسعار، بل هي نظام متكامل لتحقيق الكفاءة القصوى في العمليات، مما يُعزز الصمود في السوق ويُحقق النمو المستدام. نجاحها يعتمد على التوازن بين الجودة المعقولة والسيطرة على التكاليف، مع مراقبة مستمرة لتحركات المنافسين وتغيرات الطلب.

ثانيا: الصورة الخضراء

يوجد اختلاف ما بين الباحثين في تعرف الصورة للمنظمة وتحديد ابعاده اذ عرفها(Wu Et Al , 2016:2081)هي مجموعة من التصورات والتوقعات التي تكون بذهن المستهلكين حول منظمة ميعن او منتج معين، وهذه التصورات ليس مجرد افكار عابر بل هي تمثل تجارب فعلية للمنظمة ومنتجاتها وتكون علاقة ارتباط قوية ما بين المستهلك والمنظمة. واضاف(Natali&Mcclanahan, 2017:198)ان التعرف الصور يشمل على عدت جوانب منها مادية ملموسة والاخرى غير مادية وغير ملموسة اذ ان الصور تتشكل في اذهان المستهلكين عبر مجموعة من السمات المادية التي تميز المنظمة مثل منتجاتها والتصميم المعماري للمنظمة والمباني والمرافق التابع لها والمصانع وغيرها من الامور المادية، وفي المقابل مجموعة من السمات الغير مادية مثل اسم المنظمة والعلامة التجارية. وفي نفس السياق ذكر (Wang et al , 2018:428)ان صورة المنظمة لدى الافراد هي انطباع عام لجودة منتجات تلك المنظمة التي كسبها الافراد عبر تجربة المنتجات على فترة من الزمن ويتم تناقلها فيا بينهم بصورة مباشرة عبر العملاء او غير مباشرة.

تعاني المنظمات من ضغوطات كبيرة في ما يخص مواقفها تجاه القضايا البيئية وخصوصا مع تزايد وعي المستهلكين بأهمية الحفاظ على البيئة وكذلك الضغوطات التي تمارسها المنظمات البيئية والتشريعات والقوانين(Xie et al , 2019:1418). واشار(Ibe-enwo et al , 2019:5)الى ان من الهم فهم وسلوكيات ومواقف المستهلكين بهدف تميز الشرائح السوق المختلفة بناء على احتياجات المستهلكين الخضراء فالتمييز بين هذه الشرائح يسمح للمنظمات بتطوير استراتيجيات تسويقية أكثر فعالية تستهدف هذه الفئة. واكد(Çavusoglu et al , 2020:1514) ان مفهوم الصورة الخضراء هو مصطلح يشير الى التصورات الذهنية التي يكونها المستهلكين عن التزامات المنظمة واهتماماتها البيئية وهذه التصورات لا

تتعلق فقط في انتاج منتجات صديقة للبيئة او اقل ضرر ولكن تتمثل بالعديد من الممارسات الاستدامة التي تتبنها المنظمة في جميع اعمالها ونشاطاتها. واضاف(Alshebami, 2021:276)تؤدي الصورة الخضراء دور مهم في تشكل الرضا عند المستهلكين اذ ان الصورة الخضراء تسبق الرضا بمعنى اخر تؤدي تكون انطباعات ايجابية عن التزام المنظمة في القضايا البيئة الى زيادة الرضا للمستهلكين اتجاه منتجات وخدمات المنظمة. وفي نفس السياق ذكر(Ju et al , 2022:588)من اجل تعزيز ولاء المستهلكين وزيادة احتمالية تكرار الشراء من منتجات المنظمة وزيادة التعامل وبالتالي زيادة الحصة السوقية يجب على المنظمة ان تعمل على تحسين صورتها الخضراء امام المستهلكين الذين لديهم اهتمامات بالأمور البيئة اذ يعكس ذلك اهتمام المنظمة بالاحتياجات ومتطلبات المستهلكين. وفي المقابل اشار(Jabeen et al , 2023:505)ان التصورات الذي تؤثر بشكل كبير على صورة المنظمة الخضراء هي جودة المنتجات والخدمات المقدمة اذ كمما كانت الجودة مقبولة من جهة وتهتم بالجوانب البيئية من جهة اخرى كلما ادى ذلك الى زيادة تعلق صورة المنظمة الخضراء في اذهان المستهلكين.

خلاص القول ان الصورة الخضراء للمنظمة تعبر مؤشر مهم الى رغبة المستهلكين في استمرار التعامل مع المنظمة فأن تكوين صورة سلبية لديهم يؤدي الى فقدان المنظمة لهؤلاء المستهلكين وفي المقابل يؤدي الصور الخضراء الايجابية الى زيادهم المستهلكين وتعلقهم وولائهم اتجاه المنظمة.

المبحث الثالث/ الجانب التطبيقي

اولا: الرموز الاحصائية لمتغيرات البحث

لتسهيل العمليات الاحصائية تم اللجوء الى اختصار متغيرات البحث برموز تشير الى اسم المتغيرات وكما هو مبين في الجدول(1)

الجدول(1) الرموز الاحصائية المستخدمة

المتغير	الرمز الاحصائي	الابعاد
استراتيجية قيادة التكلفة	X	X1-X5
الصورة الخضراء للمنظمة	Y	Y1-Y3

المصدر: من اعداد الباحثون

ثانيا: مقياس البحث ومعامل الثبات

تم الاستعانة بالمقياس البحث الحالي لمتغير استراتيجية قيادة التكلفة الذي ذكر (Parnell, 2011:154)، والذي يتكون من مقياس احادي البعد يحتوي على (5 فقرات)، كذلك تم اقتباس مقياس الصورة الخضراء للمنظمة حسب ما ذكر (Wang & Ahmad, 2024:701) والذي يتكون من (3 فقرات).

ثالثا: معامل الثبات والصدق الهيكلي

يعتبر معامل كرونباخ الفا من المقاييس المهم في البحوث الانسانية الذي يبين معامله مدى موثوقية المقياس المختار لدراسة ظاهرة معينة، اذ تتراوح قيمته ما بين(0–1) وكلما كان أقل من 0.6: موثوقية ضعيفة (لا يُعتبر المقياس موثوقًا)، اما اذا كانت قيمته تقع ما بين 0.6 و0.7: موثوقية مقبولة،واذا بلغت قيمته مابين 0.7 و0.8: موثوقية جيدة، اما اذا كانت أعلى من 0.8: موثوقية ممتازة.(Connelly, 2011:45)، ويوضح الجدول(2) معامل كرونباخ الفا لمتغيرات البحث هي(0.983 ، 0.882) على التوالي وهي نسبة موثوقية ممتازة بالنسبة لمتغير استراتيجية قيادة التكلفة، جيدة بالنسبة لمتغير الصورة الخضراء للمنظمة، وان معامل الصدق الهيكلي والذي هو مقدار الجذر التربيعي لمعامل كرونباخ الفا بلغت قيمته لمتغيرات البحث (0.991 ، 0.939) على التوالي .

الجدول(2) موثوقية مقياس البحث

المتغير	معامل كرونباخ الفا	معامل الصدق الهيكلي
استراتيجية قيادة التكلفة	0.983	0.991
الصورة الخضراء للمنظمة	0.882	0.939

المصدر: مخرجات برنامج SPSS V.25 وبرنامج Excel 2010

رابعا: التحليل العاملي التوكيدي(التأكد من الصدق البنائي)

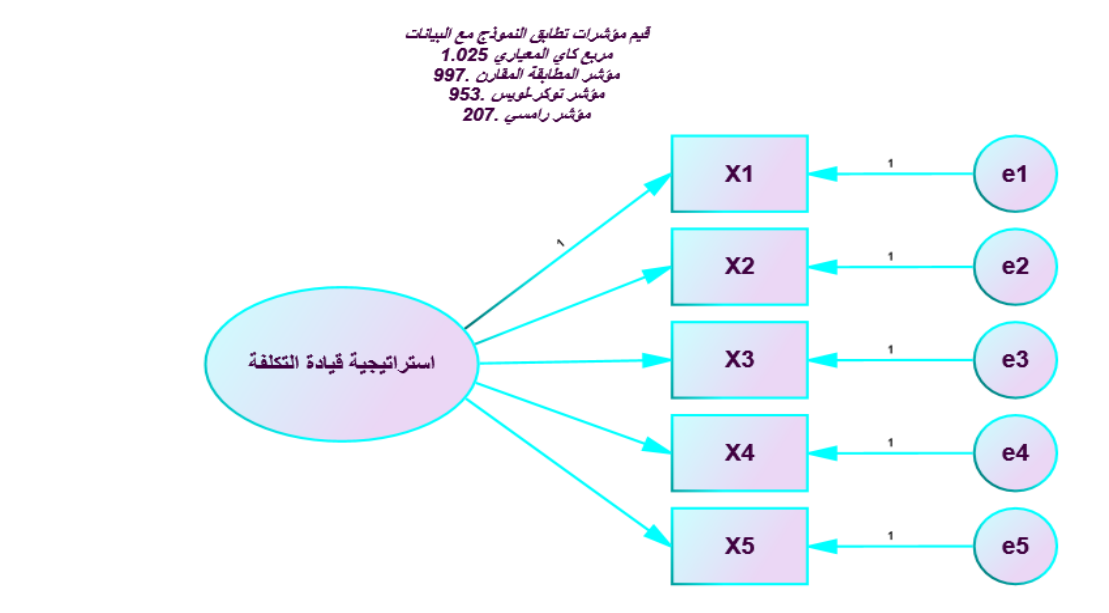
يعتبر تحليل العاملي التوكيدي من الاختبارات المنهجية الحديثة والمطورة ومعتمد من قبل الباحثين، اذ يستخدم هذا النوع من التحليلات نمذجة المعادلات الهيكلية والذي يوضح مطابقة البيانات التي تم جمعها من استمارة الاستبانة مع هيكل المقياس المفترض من قبل الباحث لقياس الظاهرة المدروسة (Mcneish& Wolf, 2023:65).واشار(Jackson et al,2009:15)يتم الحكم على مطابقة البيانات مع الهيكل البنائي للمقياس من خلال عده مؤشرات هي:

أ- مقدار قيم التقديرات المعلمية لكل فقرة والبعد التابعة له والتي يجب ان يكون قيمته من (0.40) واعلى، وفي حال كانت القيمة اقل يتم استبعاد الفقرة بسبب عدم انتمائها للبعد.

ب- مؤشرات مطابقة النموذج للبيانات التي تم سحبها من العينة مع المقياس(مؤشرات الجودة) وهي عدت مؤشرات اهمها (مربع كاي المعياري اقل قيمة مقبولة هي 3، مؤشر المطابقة المقارن قيمته المقبولة 0.90 واكثر، مؤشر توكر- لويس القيمة المقبولة هي 0.90 واكثر، مؤشر رمسي القيمة المقبولة هي 0.80 مقبولة و 0.60 ممتازة).

1. التحليل العاملي التوكيدي لمتغير استراتيجية قيادة التكلفة

يوضح الشكل(2) مقياس متغير استراتيجية قيادة الكلفة والذي يتكون من بعد واحد بـــــ(5 فقرات)اذ بلغت قيمته التقديرات المعيارية لكل الفقرات الخمسة اكثر من النسبة المعيارية البالغة (0.40)، وكذلك يبين مؤشرات مطابقة النموذج قد حاز على درجة مقبولة حسب المؤشرات المعيارية، وهذا يؤكد ان النموذج المفترض قد حاز على المطابقة مع البيانات التي تم جمعها من الشركة العامة للصناعات المطاطية والإطارات(S.C.R.T.I) قيد البحث. ويظهر الجدول(3) معنوية الاوزان الانحدارية للمقياس بدلالة قيمة النسبة الحرجة (C.R.) والتي هي اكبر من (2.56).



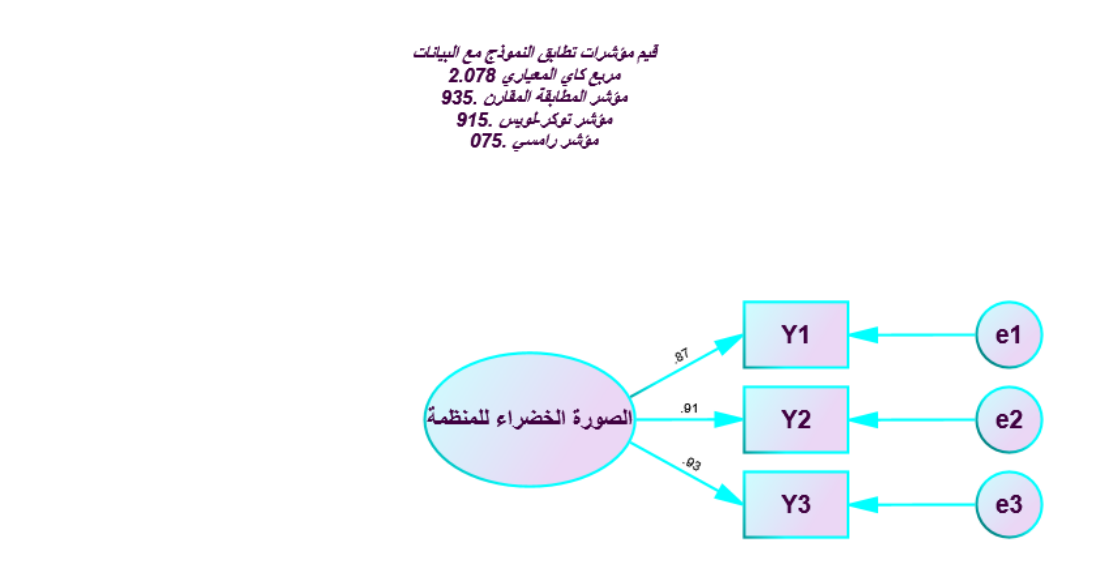
الشكل(2) التحليل العاملي التوكيدي لمتغير استراتيجية قيادة التكلفة

الجدول(3) الاوزان الانحدارية لمتغير استراتيجية قيادة التكلفة

المسارات			التقديرات المعيارية	التقديرات اللامعيارية	النسبة الحرجة	مستوى المعنوية
X1	<---	F1	1.000			
X2	<---	F1	1.066	.042	25.672	***
X3	<---	F1	.994	.045	22.136	***
X4	<---	F1	1.004	.041	24.495	***
X5	<---	F1	1.109	.044	25.073	***

2. التحليل العاملي التوكيدي لمتغير الصورة الخضراء للمنظمة

يوضح الشكل(3) مقياس متغير الصورة الخضراء للمنظمة والذي يتكون من بعد واحد بـــــ(3 فقرات) اذ بلغت قيمته التقديرات المعيارية لكل الفقرات الثلاث اكثر من النسبة المعيارية البالغة (0.40)، وكذلك يبين مؤشرات مطابقة النموذج قد حاز على درجة مقبولة حسب المؤشرات المعيارية، وهذا يؤكد ان النموذج المفترض قد حاز على المطابقة مع البيانات التي تم جمعها من الشركة العامة للصناعات المطاطية والإطارات(S.C.R.T.I)قيد البحث. ويظهر الجدول(4) معنوية الاوزان الانحدارية للمقياس بدلالة قيمة النسبة الحرجة (C.R.) والتي هي اكبر من (2.56).



الشكل(3) التحليل العاملي التوكيدي لمتغير الصورة الخضراء للمنظمة

الجدول(4) الاوزان الانحدارية لمتغير استراتيجية قيادة التكلفة

المسارات			التقديرات المعيارية	التقديرات اللامعيارية	النسبة الحرجة	مستوى المعنوية
Y1	<---	F1	1.000			
Y2	<---	F1	.557	.037	15.040	***
Y3	<---	F1	.648	.042	15.359	***

خامسا: الخصائص الديمغرافية لعينة البحث

وزع الباحثون استمارة الاستبانة على 150 فردا عاملا في الشركة العامة للصناعات المطاطية والإطارات(S.C.R.T.I) تم استرجاع 144 استمارة صالحة للتحليل الاحصائي وبمعدل استجابة بلغ (96%)، اذ يوضح الجدول (5) الخصائص الديمغرافية لعينة البحث ويبين ان الشركة العامة لديها افراد عاملين ذكور 101 فردا واناث 42 فردا وان نسبة الذكور ضعف نسبة الاناث في الشركة وهذا يشير الى الاعتماد على العنصر الذكوري اكثر من الاناث وهذا طبيعي بحكم عمل الشركة الانتاجية، اما عن اعمار الافراد العاملين فنلاحظ ان الشركة تعتمد وبصورة معقولة على فئة الشباب الذي تتراوح اعمارهم ما بين 31- 40 سنة وهذا يعتبر مصدر قوة للشركة للتجدد والحصول على الطاقات الشبابية والافكار والابتكار في مجال العمل،

وكذلك يوضح الجدول نسبة افراد الحاصلين على شهادة البكالوريوس اكبر نسبة من بين الشهادات الاخرى وتفسير هذه النسبة ان الشركة تمتلك كادر وظيفي متقدم وقادر على النهوض بواقع الشركة لتحقيق الاهداف الاستراتيجية ومع ذلك يوصي الباحثون بإعطاء فرصة لحملة الشهادات العليا للتعين او اكمال الدراسة بالنسبة للأفراد المعيين والاستثمار بتعليمهم وتدريبهم.

الجدول(5) الخصائص الديمغرافيةلعينة البحث

التحصيل الدراسي				العمر				النوع	
ماجستير	بكالوريوس	دبلوم	اعدادية	51 فأكثر	50-41	40-31	30 فأقل	انثى	ذكور
4 فردا	88 فردا	25 فردا	26 فردا	5 فردا	16 فردا	67 فردا	55 فردا	42 فردا	101 فردا
%2.8	%61.5	%17.5	%18.2	%3.5	%11.2	%46.9	%38.5	%29.4	%70.6

المصدر : من اعداد الباحث بالاعتماد على استمارة الاستبانة وخرجات برنامج SPSS V.25

سادسا: وصف اجابات العينة(التحليلات الوصفية)

تم التطرق الى بعض الاحصاءات الوصفية التي تهم الباحث وحسب الاسئلة البحثية المطروحة وهي كل من (الوسط الحسابي الموزون، والانحراف المعياري، ومعامل الاختلاف، والاهمية النسبية) لكلا المتغيرين وكما يلي:

1. متغير استراتيجية قيادة التكلفة

يبين الجدول(6) الاحصاءات الوصفية لفقرات متغير استراتيجية قيادة التكلفة اذ حصلت فقرة (X1) والتي نصها(الشركة لديها القدرة على تحقيق الاهداف المخططة باقل جهد وكفاءة عبر ضمان توفير الموارد الاولية) على اعلى وسط حسابي موزون بلغت قيمته (3.64) بانحراف معيارية (0.974) ومعامل اختلاف (27%) وشدة اجابة بلغت(73) وهذا يشير الى اهمية هذه الفقرة لعينة البحث في الشركة العامة للصناعات

المطاطية والإطارات(S.C.R.T.I)، في المقابل حصلت فقرة (X3,X5) على اقل وسط حسابي موزون بلغ (3.32) وبانحراف معياري (0.946) لفقرة (X3) و(1.025) لفقرة (X5) ومعامل اختلاف (28) لفقرة (X3) و(31) لفقرة(X5) وشدة اجابة بلغ (66) لكلا الفقرتين. اما بالنسبة لمتغير استراتيجية قيادة التكلفة فقد بلغ قيمة الوسط الحسابي الموزون (3.32) وبانحراف معياري (0.940) ومعامل اختلاف (27%) وشدة اجابة(69) على مستوى اجابات عينة البحث، وهذا يجيب على التساؤل الذي تم طرح في مشكلة البحث رقم(1).

2. متغير الصورة الخضراء للمنظمة

يبين الجدول(6) الاحصاءات الوصفية لفقرات متغير استراتيجية قيادة التكلفة اذ حصلت فقرة (Y2) والتي نصها(تركز الشركة على الاستخدام الامثل للطاقة بكفاءة بهدف الحفاظ على البيئة وتحسين الاداء البيئي) على اعلى وسط حسابي موزون بلغت قيمته (3.75) بانحراف معيارية (0.451) ومعامل اختلاف (12%) وشدة اجابة بلغت(75) وهذا يشير الى اهمية هذه الفقرة لعينة البحث في الشركة العامة للصناعات المطاطية والإطارات(S.C.R.T.I)، في المقابل حصلت فقرة (Y1) على اقل وسط حسابي موزون بلغ (3.32) وبانحراف معياري (0.851) ومعامل اختلاف (26%) وشدة اجابة بلغ (65). اما بالنسبة لمتغير الصورة الخضراء للمنظمة فقد بلغ قيمة الوسط الحسابي الموزون (3.55) وبانحراف معياري (0.568) ومعامل اختلاف (16%) وشدة اجابة(71) على مستوى اجابات عينة البحث، وهذا يجيب على التساؤل الذي تم طرح في مشكلة البحث رقم(2).

جدول(6) الاحصاءات الوصفية

المتغيرات والفقرات	عدد العينة	الوسط الحسابي الموزون	الانحراف المعياري	معامل الاختلاف	شدة الاجابة
X1	143	3.64	0.974	27	73
X2	143	3.41	0.980	29	68
X3	143	3.32	0.946	28	66
X4	143	3.48	0.933	27	70

X5	143	3.32	1.025	31	66
X	143	3.43	0.940	27	69
Y1	143	3.25	0.851	26	65
Y2	143	3.75	0.451	12	75
Y3	143	3.66	0.517	14	73
Y	143	3.55	0.568	16	71

المصدر: مخرجات برنامج SPSS V.25، EXCEL V 2010

سابعا : اختبار الفرضيات

1. اختبار فرضية الارتباط

سيتم الاستعانة باختبار معامل بيرسون البسيط لاختبار فرضية الارتباط (H1) والتي نصها (يوجد علاقة ارتباط ذات دلالة احصائية معنوية بين متغير استراتيجية قيادة التكلفة ومتغير الصورة الخضراء)، اذ يبين الجدول(7) معامل ارتباط بيرسون بين متغير استراتيجية قيادة التكلفة ومتغير الصورة الخضراء للمنظمة، بلغت قيمة المعامل(**0.954) وهي قيمة معنوية بحكم قيمة (Sig) المعنوية والتي هي اقل من (0.01) والتي تدل على نسبة دلالة الثقة بالنتائج بنسبة 99%.

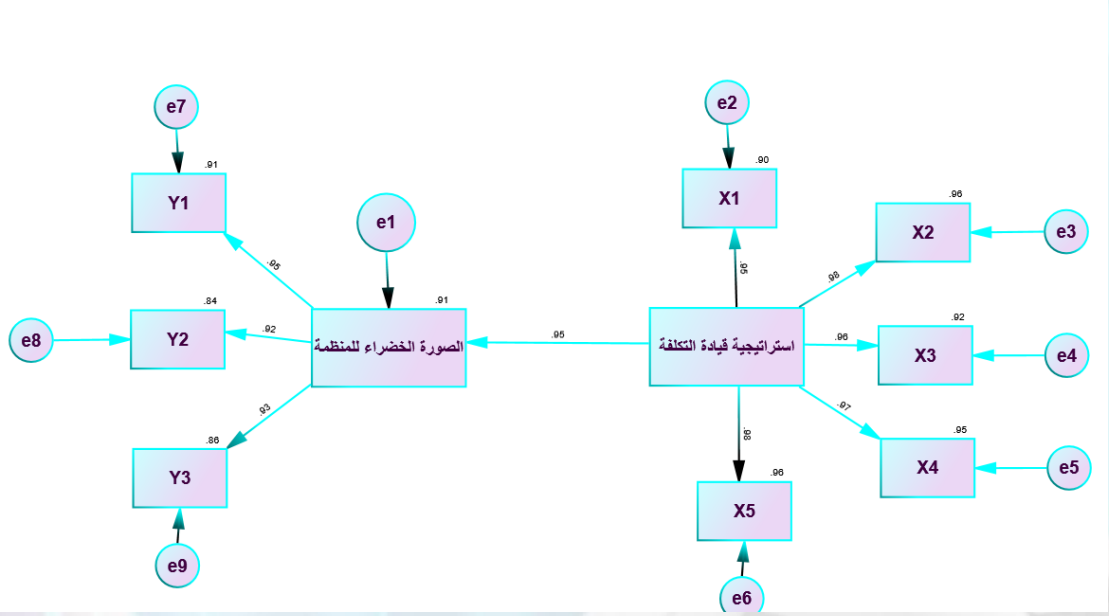
جدول(7) قيمة معامل الارتباط(اختبار بيرسون البسيط)

		X	Y
X	قيمة معامل بيرسون	1	.954**
	مستوى المعنوية(Sig)		0.000
	حجم العينة	143	143
Y	قيمة معامل بيرسون	.954**	1
	مستوى المعنوية(Sig)	0.000	
	حجم العينة	143	143
نتيجة القرار: قبول فرضية الارتباط			

المصدر: مخرجات برنامج SPSS V.25

2. اختبار الفرضية التأثير

تم اختبار الفرضية الثانية وهي فرضية الاختبار (H2) والتي نصها (يوجد تأثير ذات دلاله احصائية معنوية لمتغير استراتيجية قيادة التكلفة في متغير الصورة الخضراء). باستخدام برنامج AMOS V.25بالاعتماد على نمذجة المعادلة الهيكلية، اذ يوضح الشكل(4) تأثير المباشرة لمتغير استراتيجية قيادة التكلفة كمتغير مستقل على الصورة الخضراء للمنظمة كمتغير تابع على مستوى الشركة العامة للصناعات المطاطية والإطارات(S.C.R.T.I) قيد البحث، بلغت قيمة التأثير المعياري (0.95) وتفسير هذا يشير الى أن تغيير وحدة في متغير استراتيجية قيادة التكلفة سيؤدي حتما إلى احداث تغيير في متغير الصورة الخضراء للمنظمةبنسبة (95%)،وهي قيمة معنوية عند مستوى معنوية (0.001) بدلالة قيم النسبة الحرجة (C.R.) الظاهرة في الجدول(8) (37.968).كما هو موضح في الشكل () ان بمعامل التحديد (R^2) بلغت (0.91)، مما يعني أن استراتيجية قيادة التكلفة تفسر(91%) من المتغيرات التي تحدث في الصورة الخضراء للمنظمة وذلك على مستوى الشركة العامة للصناعات المطاطية والإطارات(S.C.R.T.I) قيد البحث،اما النسبة المتبقي والبالغة(9%) فقط تعود الى عوامل اخرى لم تدرس في البحث انموذج البحث الحالي.



الشكل(4) اختبار تأثير استراتيجية قيادة التكلفة في الصورة الخضراء للمنظمة

الجدول(8) الاوزان الانحداريةلتأثير استراتيجية قيادة التكلفة في الصورة الخضراء للمنظمة

المسارات			التقديرات المعيارية	التقديرات اللامعيارية	النسبة الحرجة	مستوى المعنوية
Y	<---	X	.576	.015	37.968	***
X2	<---	X	1.020	.018	55.960	***
X3	<---	X	.967	.023	41.352	***
X4	<---	X	.966	.019	50.665	***
Y1	<---	Y	1.428	.038	37.180	***
Y2	<---	Y	.728	.027	27.063	***

المسارات			التقديرات المعيارية	التقديرات اللامعيارية	النسبة الحرجة	مستوى المعنوية
Y3	<---	Y	.844	.029	29.607	***
X1	<---	X	.982	.028	35.366	***
X5	<---	X	1.066	.019	55.625	***

استنادا للمناقشة اعلاه تقبل الفرضية الثانية فرضية التأثير.

المبحث الرابع/ الاستنتاجات والتوصيات

اولا: الاستنتاجات

في ضوء نتائج التحليلات الاحصائية فقد توصل البحث الى مجموعة من الاستنتاجات وهي:

1. ان الشركة قيد البحث تعتمد وبشكل كبيرة على اليد العاملة من فئة الشباب الذكور وهذا يشكل نقطة قوة للشركة للانفتاح على التجربة والافكار الجديدة والدفع بدماء جديدة وشابة للشركة.
2. تهدف الشركة الى تحقيق الكفاءة في استهلاك الموارد الاولية باقل تكلفة وجهد ممكنة بهدف الحفاظ على البيئة والدخول للأسواق بمنتجات اقل سعر واعلى جودة من منافسيها.
3. الشركة لديها القدرة على انتاج منتجات ذات جودة معقولة وتستطيع المنافسة في الاسواق المحلية وتطمح الى الوصل الى الاسواق العالمية بهذه الاسعار.
4. تركز الشركة على الامتثال للوائح والارشادات والقوانين البيئية بهدف تحسين صورتها وعلامتها التجارية في الاسواق المحلية.
5. تسعى الشركة الى تحسين اداءها البيئية من خلال الاستغلال الامثل للموارد ولكن دون المستوى المطلوب.
6. هناك علاقة ارتباط وتأثير لمتغير استراتيجية قيادة التكلفة في الصورة الخضراء للمنظمة وهي علاقة ايجابية طرديا.

ثانيا: التوصيات

استنادا الى الاستنتاجات التي تم التوصل اليها يوصي البحث بعدد من التوصيات هي:

1. على الشركة قيد البحث اقامة ورشة ودورات تدريبة والاستعانة بالخبراء والاساتذة في الاختصاص من اجل نشر التوعي البيئية واهمية القضايا البيئية والمحافظ عليها وما يؤدي ذلك من تحسين ايجابي على صورة الشركة لدى الزبائن.

2. يستدعي الادارة العليا للشركة قيد البحث من تنبي سياسية الاستغلال الامثل للموارد الاولية والبشرية والسعي لتقليل وقت الانتاج لتحقيق سياسة خفض التكاليف الغير ضرورية بهدف تطبيق استراتيجية قيادة التكلفة والسيطرة على التكاليف وزيادة حصتها السوقية.
3. يستلزم على ادارة الشركة اذا ما ارادت ان تحسن من صورتها البيئية لدى الزبائن والحصول على علامة تجارية صديقة للبيئة تبقى عالقة في اذهان الزبائن يمكن لمتغير قيادة التكلفة ان يحقق لها هذا الهدف.
4. يوصى بتطبيق متغيرات البحث في بيئات خدمية اخرى مثل المستشفيات او الجامعات الاهلية.
5. البحث والدراسة في مفهوم الاستدامة البيئة والانتاج النظيف الصديق للبيئة.

المصادر

1. Krejcie, R. V., & Morgan, D. W. (1970). Determining sample size for research activities. Educational and psychological measurement, 30(3), 607-610.
2. Parnell, J. A. (2011). Strategic capabilities, competitive strategy, and performance among retailers in Argentina, Peru and the United States. Management decision, 49(1), 139-155.
3. Wang, Y. Z., & Ahmad, S. (2024). Green process innovation, green product innovation, leverage, and corporate financial performance; evidence from system GMM. Heliyon, 10(4),697-706.
4. Connelly, L. M. (2011). Cronbach's alpha. Medsurg nursing, 20(1), 45-47.
5. Jackson, D. L., GillaspyJr, J. A., &Purc-Stephenson, R. (2009). Reporting practices in confirmatory factor analysis: an overview and some recommendations. Psychological methods, 14(1), 6-23.
6. McNeish, D., & Wolf, M. G. (2023). Dynamic fit index cutoffs for confirmatory factor analysis models. Psychological Methods, 28(1), 61-96.
7. Alsaqa, Z. H., & Amin, S. Z. O. (2015). The Role of Strategic Management Accounting Strategies in Supporting Cost Leadership Strategy: Study of the views of a sample of accountants in Iraqi industrial companies. Journal of University of Human Development, 1(3), 216-242.
8. Anwar, K. (2016). Comparison between cost leadership and differentiation strategy in agricultural businesses. Custos E Agronegocio on Line, 12(2), 212-231.
9. Marangu, M. W. N., Mwiti, E., &Thoronjo, E. (2017). Analysis of Cost Leadership Strategy Influence on Organizations' Competitiveness of Sugar Firms in Kenya. European Journal of Business and Management, 9(28), 38-40.
10. Brett, M. R. (2018). Cost leadership or differentiation? Applying Porter's competitive strategies in ecotourism: A case study of Mkhuze Game Reserve. African Journal of Hospitality, Tourism and Leisure, 7(2), 1-27.
11. Mohamed, M. B., Ndinya, A., &Ogada, M. (2019). Influence of cost leadership strategy on performance of medium scale miners in TaitaTaveta County, Kenya. International Journal of Development and Management Review, 14(1), 151-163.

12. Njuguna, S. N., &Waithaka, P. (2020). Cost leadership strategy and organizational performance: A case of insurance companies in Nyeri County, Kenya. International Academic Journal of Human Resource and Business Administration, 3(9), 256-267.
13. Haque, M. G., Munawaroh, M., Sunarsi, D., &Baharuddin, A. (2021). Competitive advantage in cost leadership and differentiation of SMEs "Bakoel Zee" marketing strategy in BSD. PINISI Discretion Review, 4(2), 277-284.
14. Khan, M. Z., Niqab, M., & Hanson, J. (2022). Human Resource Management Practices Develop Product Differentiation and Cost Leadership Strategy, Enabling Organizations to Attain Competitive Advantage: A Narrative Review. Pakistan Business Review, 23(3), 215-237.
15. Thukia, W. J., Munyiri, E. K., &Maingi, S. W. (2023). Prospects of cost leadership strategy for tourism performance: are cost-reduction techniques a solution?. Journal of Hospitality and Tourism Management, 6(4), 32-45.
16. Osisioma, H. E., Onwuzuligbo, L. T., &Audu, Y. P. (2023). Cost Leadership Strategy and Customers Satisfaction of Aluminium Products in North-Central, Nigeria. Journal of International Relations Security and Economic Studies, 3(1), 1-16.
17. Harahap, K. (2024). Harmonizing differentiation and cost leadership strategies in culinary businesses. Research Horizon, 4(2), 31-46.
18. Kusnanto, E., &Azhari, C. (2024). Analysis of differentiation strategy, cost leadership and market orientation on product excellence. Journal of Industrial Engineering & Management Research, 5(1), 52-59.
19. Wu, H. C., Ai, C. H., & Cheng, C. C. (2016). Synthesizing the effects of green experiential quality, green equity, green image and green experiential satisfaction on green switching intention. International Journal of Contemporary Hospitality Management, 28(9), 2080-2107.
20. Natali, L., & McClanahan, B. (2017). Perceiving and communicating environmental contamination and change: Towards a green cultural criminology with images. Critical Criminology, 25, 199-214.
21. Wang, J., Wang, S., Xue, H., Wang, Y., & Li, J. (2018). Green image and consumers' word-of-mouth intention in the green hotel industry: The moderating effect of Millennials. Journal of cleaner production, 18(1), 426-436.
22. Xie, X., Zhu, Q., & Wang, R. (2019). Turning green subsidies into sustainability: How green process innovation improves firms' green image. Business Strategy and the Environment, 28(7), 1416-1433.
23. Ibe-enwo, G., Igbudu, N., Garanti, Z., &Popoola, T. (2019). Assessing the Relevance of Green Banking Practice on Bank Loyalty: The Mediating Effect of Green Image and Bank Trust. Sustainability, 11(17), 1-16.
24. Çavusoglu, S., Demirag, B., Jusuf, E., &Gunardi, A. (2020). The effect of attitudes toward green behaviors on green image, green customer satisfaction and green customer loyalty. Geo Journal of Tourism and Geosites, 3(3), 1513-1519.
25. Alshebami, A. S. (2021). Evaluating the relevance of green banking practices on Saudi Banks' green image: The mediating effect of employees' green behaviour. Journal of Banking Regulation, 22(4), 275-286.

26. Ju, Y., Dronova, I., &Delclòs-Alió, X. (2022). A 10 m resolution urban green space map for major Latin American cities from Sentinel-2 remote sensing images and OpenStreetMap. Scientific Data, 9(1), 586-599.
27. Jabeen, R., Khan, K. U., Zain, F., & Atlas, F. (2023). Buy green only: Interplay between green marketing, corporate social responsibility and green purchase intention; the mediating role of green brand image. Business Strategy & Development, 6(3), 503-518.

دور التواصل في تعزيز العلاقة ما بين التحول الرقمي والمرونة التنظيمية/ دراسة تحليله لآراء عينة من الاساتذة في جامعة المثنى

م. م. اسامة هاوي عزيز الطائي ، أ.م.د. علي سعود بشين ، م.م. محمد فاضل

المستخلص

يهدف البحث الحالي الى التعرف على الدور الذي يؤدي التواصل كمتغير وسيط في العلاقة ما بين التحول الرقمي كمتغير مستقل والمرونة التنظيمية كمتغير تابع، ومن اجل تحقيق هذا الهدف تم تصميم مخطط فرضية يوضح هذه العلاقة، تم قياس متغير التواصل حسب المقياس الذي ذكر (Shakir et al ,2023:897)، ومتغير التحول الرقمي حسب ما ذكر (Nwankpa & Roumani, 2016:16) ومقياس متغير المرونة التنظيمية الذي ذكر (Koçyiğit & Akkaya, 2020:122)، طبق الجانب الميداني من البحث في جامعة المثنى والكليات التابعة لها، وكان مجتمع البحث(1375)اذ وزعت استمارة الاستبانة بصورة الكترونية باستخدام فورما كوكل على (361) استاذ، تم استجاباتهم على (360) استبانة فقط، وقد استخدم الباحثون معامل كرونباخ الفا، وتحليل العاملي التوكيدي، والوسط الحسابي، والانحراف المعياري، ومعامل الارتباط البسيط(بيرسون)، ومعادلة الانحدار الخطي البسيط، ونمذجة المعادلات الهيكلية(SEM) بالاستعانة بالبرامج الاحصائية الجاهزة وهي SPSS,AMOS, EXCEL.

توصل البحث الى مجموعة من الاستنتاجات اهمها: وجود علاقة تأثير ايجابية قوية ما بين متغير التحول الرقمي والمرونة التنظيمية ويتوسط هذه العلاقة متغير التوصل مما يسهم في تعزيزها على مستوى جامعة المثنى والكليات التابعة لها عينة البحث، وكذلك قدم مجموعة من التوصيات كان ابرزها: ينبغي على ادارة الجامعة قيد البحث وعمداء الكليات التابعة لها من دعم استخدام التقنيات التكنولوجيا في تسير انشطتها المختلفة وكذلك اقامة الدورات والورشة التثقفية للأساتذة بهدف توضيح اهمية هذه التقنيات في دمجها في التعليم وتوصيل المادة الدراسية للطلبة ومن جهة اخرى الاستفادة منها في عمليات البحث العلمي.

الكلمات الافتتاحية/ المرونة التنظيمية، التواصل، التحول الرقمي، جامعة المثنى

Abstract

The current research aims to identify the role of communication as an intervening variable in the relationship between digital transformation as an independent variable and organizational flexibility as a dependent variable. In order to achieve this goal, a

hypothesis diagram was designed to clarify this relationship. The communication variable was measured according to the scale mentioned by (Shakir et al., 2023:897), the digital transformation variable according to (Nwankpa & Roumani, 2016:16), and the organizational flexibility variable scale mentioned by (Koçyiğit & Akkaya, 2020:122). The field aspect of the research was applied at Al-Muthanna University and its affiliated colleges. The research community was (1375), as the questionnaire was distributed electronically using Google Form to (361) professors, who responded to (360) questionnaires only. The researchers used Cronbach's alpha coefficient, confirmatory factor analysis, arithmetic mean, standard deviation, simple correlation coefficient (Pearson), simple linear regression equation, and equation modeling. Structural analysis (SEM) was conducted using ready-made statistical programs, including SPSS, AMOS, and EXCEL. The research reached a set of conclusions, the most important of which are: There is a strong positive relationship between the digital transformation variable and organizational flexibility. This relationship is mediated by the communication variable, which contributes to strengthening it at the level of Al-Muthanna University and its affiliated colleges, the research sample. It also presented a set of recommendations, the most prominent of which were: The administration of the university under study and the deans of its affiliated colleges should support the use of technological technologies in managing its various activities, as well as hold educational courses and workshops for professors to clarify the importance of these technologies in integrating them into education and communicating the study material to students, and, on the other hand, benefiting from them in scientific research processes.

Keywords: Organizational flexibility, communication, digital transformation, Al-Muthanna University

المقدمة

تعد المرونة التنظيمية احد عوامل القوة التي تمتلكها المنظمات الحديثة والمتعلمة والتي تساعدها في مواكب التغيرات السريعة والاستجابة للتحديات البيئية واستغلال الفرص ويتطلب هذا من المنظمة ان تكون قادرة على بناء نظام مرنا يساعد في نقل المعلومات والبيانات وتحليلاها واشراك اصحاب المصلحة في عملية صنع القرار وتعزيز الشفافية والكفاءة في العمل، وفي المقابل فأن العالم الحالي يتسم بالتطورات الرقمية المتسارعة في ظل التحولات التكنولوجيا الجذرية، حيث تواجه المنظمات الحديثة تحديات وفرص في ان واحد، فمن اهم التحديات التي تواجهها هي مدى قدرة المنظمة على تنبي التحول الرقمي وما يصاحبها من تحديات مادية وبشرية وما يتطلب من المنظمة من مرونة تنظيمية عالية تساعدها على مواكب هذه التحولات

المتسارعة، اما الفرص التي يمكن للمنظمة من استغلالها هي الاستفادة من التحولات الرقمية والتطور التكنولوجيا في اعمالها المختلفة، اذ يعد عاملا محوريا في تعزيز المرونة التنظيمية والقدرة على التكيف ومواكب التغيرات البيئية وضمان حصول المنظمة على ميزة تنافسية مستدامة وصعبة التقليد.

استنادا لما سبق فأن البحث الحالي يطرح التساؤل الرئيسي حول مدى مساهمة مفهوم التوصل في تعزيز العلاقة ما بين التحول الرقمي والمرونة التنظيمية من جهة وكذلك ما طبيعة العلاقة ما بين المتغيرات الرئيسية للبحث، ويقسم البحث الى اربع مباحث خصص الاول للمنهجية المتبعة في الاجابة عن التساؤلات البحثية، اما الثاني فقد تناول الجانب النظري والمراجعات الادبية لمفهوم المرونة التنظيمية، والتحول الرقمي ، والتواصل، فيما تم تخصص المبحث الثالث للمعالجات الاحصائية للبيانات التي تم جمعها، والمبحث الرابع تضمن مجموعة من الاستنتاجات والتوصيات واختت البحث بالمصادر العلمي التي تم الاستعارة منها لتعزيز الجانب النظري والعملي.

المبحث الاول/ المنهجية البحثية

اولا: مشكلة البحث

تتمحور مشكلة البحث الحالي في طرح التساؤل الرئيسي التالي(ما مدى تاثير التواصل في العلاقة ما بين التحول الرقمي والمرونة التنظيمية) وينبثق عدد من الاسئلة من هذا التساؤل البحثي وهي:

1. مدى توافر متغير التواصل لدى استاذة جامعة المثنى قيد البحث؟
2. مدى توافر مفهوم التحول الرقمي لدى عينة البحث؟
3. مدى توافر المرونة التنظيمية في جامعة المثنى حسب اجابات عينة البحث؟
4. ما طبيعة علاقة الارتباط ما بين التواصل والتحول الرقمي والمرونة التنظيمية؟
5. ما علاقة التأثير ما بين التحول الرقمي والمرونة التنظيمية؟
6. هل يساهم التواصل في تعزيز العلاقة ما بين التحول الرقمي والمرونة التنظيمية؟

ثانيا: الاهداف البحثية

يهدف البحث إلى تحقيق جملة من الاهداف هي:

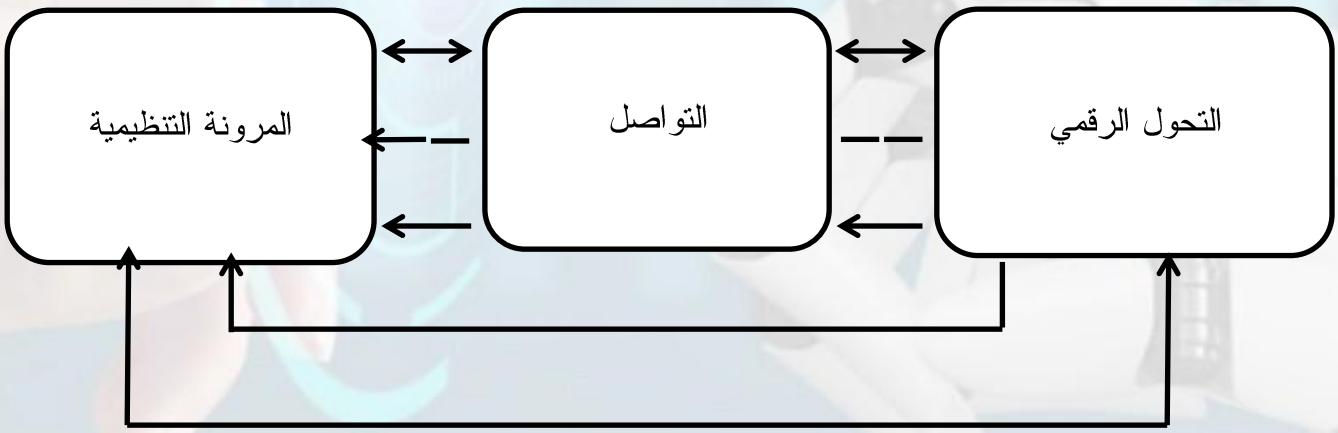
1. التعرف على دور التواصل في فهم تحسين العلاقة بين الابتكار الرقمي والمرونة التنظيمية، وتحليل هذا الدور.
2. التعرف على راي استاذة جامعة المثنى في التحول الرقمي
3. فهم اراء عينة البحث في مفهوم المرونة التنظيمية
4. تقديم مجموعة من التوصيات التي تساهم في تحسين التواصل بهدف تعزيز وتطوير العلاقة ما بين التحول الرقمي والمرونة التنظيمية.

ثالثا: الاهمية البحثية

تبرز اهمية البحث في ضوء اهمية المتغيرات التي يتطرق لها، اذ حسب اطلاع الباحثين وجد هناك نقص واضح في الدراسات والبحوث التي تبحث في دور متغير التوصل كمتغير وسيط في العلاقة ما بين الابتكار الرقمي والمرونة التنظيمية، وخاصة في الجامعات العراقية، على اعتبارات ان المؤسسات الاكاديمية بشكل عام هي مؤسسات بيروقراطية ويكون مفهوم المرونة اصعب في التطبيق من المؤسسات الاخرى. وبعبارة أخرى، نحن لا نعرف ما يكفي عن كيفية مساعدة الاتصالات للجامعات العراقية لتصبح أكثر مرونة في مواجهة التحول الرقمي، لذلك من المهم التطرق لمثل هكذا عناوين ودراستها وتحليلها وتطبيقها في المؤسسات الاكاديمية.

رابعا: المخطط الفرضي والفرضيات البحثية

للإجابة الى التساؤل البحثي المطروح والى الاهداف المراد تحقيقها افترض الباحثون المخطط الموضح في الشكل(1) والذي يبين طبيعة العلاقة ما بين متغيرات البحث



الشكل(1) المخطط الفرضي للبحث

بهدف اختبار والتحقق من المخطط الفرضي، فأن البحث الحالي يستند على الفرضيات التالية:

1. فرضيات الارتباط

- الفرضية الاولى(توجد علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية إحصائياً بين التحول الرقمي والمرونة التنظيمية)
- الفرضية الثانية(توجد علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية إحصائياً بين التواصل والمرونة التنظيمية)
- الفرضية الثالثة (توجد علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية إحصائياً بين التحول الرقمي والتواصل)

2. فرضيات التأثير

- الفرضية الرابعة(يوجد تأثير ذو دلالة معنوية إحصائياً للتحول الرقمي في المرونة التنظيمية)
- الفرضية الخامسة(يوجد تأثير ذو دلالة معنوية إحصائياً للتحول الرقمي في التواصل)
- الفرضية السادسة(يوجد تأثير ذو دلالة معنوية إحصائياً للتواصل في المرونة التنظيمية)
- الفرضية السابعة (يوجد تأثير غبر مباشر ذو دلالة معنوية إحصائياً للتحول الرقمي في المرونة التنظيمية بتوسط التواصل)

سادسا: مجتمع البحث وعينته

تمثل مجتمع البحث الحالي بأساتذة جامعة المثنى اذ بلغ مجمل المجتمع تقريبا(1375) فردا تم اختيار العينة بصورة عشوائي اذ تم توزيع الاستبانة على(360) بصورة الكترونية بمساعدة فروما الكوكل للسهولة وضمان عدم استبعاد اي استمارة استبانة، علما ان تم تحديد حجم العينة بالاعتماد على ما ذكر (Krejcie & Morgan, 1970:608).

سابعا: حدود البحث

الحدود المكانية: جامعة المثنى والكليات التابع لها.

الحدود الزمانية: الفترة ما بين كتابة الجانب النظري الى فترة استكمال تفريغ البيانات المجمع من المستجيبين وهي من 2025/1/2 ولغاية 2025/3/1.

الحدود البشرية: الاساتذة العاملين في جامعة المثنى والكليات التابعة لها.

المبحث الثاني/ الجانب النظري

اولا: مفهوم التحول الرقمي

شهدت السنوات الأخيرة، مبادرات اغلب المنظمات لاستكشاف التقنيات الرقمية الجديدة والاستفادة من فوائدها، وهذا بطبيعة الحال ينطوي على تحولات في العمليات التجارية الرئيسية ويؤثر على المنتجات والعمليات، فضلاً عن الهياكل التنظيمية ومفاهيم الإدارة (Matt et al, 2015:341)، وذكر (Majchrzak et al,2016:269) ان المنظمات بحاجة إلى إنشاء ممارسات إدارية لحكم هذه التحولات الرقمية وذلك عبر صياغة استراتيجية للتحول الرقمي تعمل كمفهوم مركزي لدمج التنسيق الكامل وتحديد الأولويات وتنفيذ التحولات الرقمية داخل المنظمة، في حين اكد (Schwertner,2017:389) انه غالبًا ما يؤثر استغلال وتكامل التقنيات الرقمية على أجزاء كبيرة من المنظمات وحتى يتجاوز حدودها، من خلال التأثير على المنتجات والعمليات التجارية والممارسات الادارية المختلفة وقد يكون هذا التأثير سلبيها على المنظمة وغير فعال في حال عدم تبني ووضوح الاستراتيجية الرقمية للتحول، واضاف (Ebert & Duarte, 2018:18) إن التحول الرقمي للأعمال يساهم في تعزيز الأعمال في كل الصناعات من خلال كسر الحواجز بين الزبائن والمنظمات والمنتجات، ومن خلال كسر هذه الحواجز، يصبحون قادرين على إنشاء منتجات وخدمات جديدة وإيجاد طرق أكثر كفاءة للقيام بالأعمال. وفي نفس الاتساق ذكر (Teichert, 2019:1675) تحدث التحولات الرقمية عبر المنظمات على اختلاف انواعها وفي كل الصناعات، لكنها تشترك في موضوع مشترك: القدرة على تحويل العمليات ونماذج الأعمال، وتمكين كفاءة القوى العاملة والابتكار، وتخصيص تجارب الزبائن، و للقيام بذلك، تحتاج المنظمات إلى منصة أعمال رقمية مدفوعة بالنتائج وممكّنة بالتكنولوجيا. وقد عرف (Zaoui & Souissi, 2020:621) التحول الرقمي على بأنه نموذج تطوير جديد يدعو إلى إعادة تعريف العلاقات بين المنظمات وأصحاب المصلحة والزبائن ومراجعة الأساليب السابقة لتقديم الخدمات والمنتجات حيث تخضع المنظمات للتحول متعدد الأبعاد. في حين عرف (Nadkarni & Prügl, 2021:234) التحول الرقمي بأنه التحول المهتم بالتغييرات التي يمكن أن تحدثها التقنيات الرقمية في نموذج أعمال المنظمة، من المنتجات أو الهياكل التنظيمية، وهو التحدي الإداري الأكثر انتشارًا للمنظمات القائمة في العقود الماضية والمقبلة. واكد (Oliveira & Souza, 2022:284) ان المنظمات التي تسعى نحو التحول الرقمي، تحتاج الى الإمكانيات الرقمية من جهة ومن جهة اخرى إلى التضافر الافراد العاملين والمديرين التنفيذيين المهرة من أجل الاستغلال الامثل للقوة التحويلية، وبالتالي يحتاج التحول الرقمي إلى التكنولوجيا والأفراد.

ويرى الباحثين ان التحول الرقمي هو عملية ادخال التكنولوجيا والتقنيات الرقمية في جميع مفاصل عمل المنظمة الادارية والانتاجية والعمليات واي عمل اخر تقوم به المنظمة بصورة تقنية وتكنولوجيا، الهدف هو تسهيل العمل وتبسيط الاجراءات الروتينية والاستغلال الامثل للموارد لتحقيق الكفاءة .

ثانيا: مفهوم المرونة التنظيمية

يحتم على المنظمات التي تتبنى مفهوم إدارة التغيير درجة عالية من المرونة التنظيمية، اذ اثبتت الحقائق الجديدة الناشئة عن التغيير لا يمكن ان يكون الا اذا كانت المنظمة تتمتع بمرونة كافية تساعدها على ذلك التغير وإلا فلن يحدث التغيير (Lal & Bharadwaj,2016:568) وذكر (Mizukami & Owan,2017:9) ان انتقال المنظمة هيكلها التنظيمية الهرمي التقليدي والذي يتمتع بتسلسل قيادي صارم وروتين طويل مما يؤثر سلبا على الاستجابة السريعة للتغيرات إلى هياكل أكثر مرونة(أفقية أو شبكية) تساعد على تدفق ونشر المعلومات بشكل أسرع وأكثر فعالية بين مختلف الأقسام والمستويات داخل المنظمة. واضافه (Yousaf & Majid, 2018:270) يمكن لتمكين الافراد العاملين في ضوء منح الصلاحيات ومنح فرق العمل الاستقلالية والمرونة اللازمة لاتخاذ القرارات المناسبة بشكل مستقل وفي الوقت المناسب، مما يزيد من سرعة الاستجابة للتغيرات. وذكر (Dubey et al,2019:2099) ان بناء بيئة عمل ايجابية ومرنة قائمة على التعاون والتواصل المفتوح والشفافية بين جميع الافراد العاملين في المنظمة، يساهم وبشكل اكثر مرونة في تبادل الأفكار والمعرفة مما يعزز ثقافة تتقبل التغيير كجزء لا يتجزأ من عملية النمو المستمر للمنظمة، وتشجع الافراد على التكيف مع الظروف الجديدة وتبني أساليب عمل مبتكرة. واشار (Koçyiğit & Akkaya, 2020:113) يمكن الاستفادة من التغيرات البيئية التكنولوجية الحديثة، مثل تلك التي توفر المرونة في تخزين البيانات والوصول إليها، وتقليل التكاليف التشغيلية، وتبني نماذج عمل هجينة تجمع بين العمل التقليدي في المكتب والعمل عن بعد، مما يوفر مرونة اكثر للأفراد العاملين ويعزز التوازن بين العمل والحياة الشخصية، ويزيد من انتاجية الافراد العاملين.

وتبرز أهمية المرونة في المنظمات في ضوء اثرها الايجابي اذ تعتبر المرونة التنظيمية من الركائز الأساسية لنجاح المنظمات واستمراريتها في عالم يشهد تغيرات متسارعة. وتتمثل أهمية المرونة في عدة جوانب حيوية، أبرزها:

1. التأقلم الفعال مع التغيير المستمر: تتيح المرونة للمنظمات القدرة على تغير وتعديل الخطط الاستراتيجية والهيكل التنظيمي للمنظمة بشكل سلس وفعال وبما يتلاءم وطبيعة البيئة، فمن خلال هذه القدرة على التكيف، تستطيع المنظمات الحفاظ على موقعها الريادي وتجنب التدهور والانحدار (Dubey et al ,2021:115).

2. تعزيز وزيادة القدرة التنافسية في السوق: تمكن المرونة المنظمات من الاستجابة السريعة والفعالة للفرص الجديدة التي تظهر في السوق واستغلالها بشكل الامثل، ومن جهة اخرى مواجهة التحديات والمخاطر المحتملة، اذ تساهم هذه السرعة والمرونة في الاستجابة من تعزيز الميزة تنافسية للمنظمة وتمكنها من التفوق على منافسيها واقتناص حصة أكبر من السوق (Troisi et al , 2022:4).

3. التعامل الفعال مع الأزمات وتقليل تأثيراتها السلبية: تساهم المرونة التنظيمية في تعزيز قدرة المنظمات على مواجهة الأزمات المختلفة، السياسية والتنظيمية والاجتماعية والبيئية وغيرها، اذ في ضوء تمتع المنظمة للمرونة تستطيع التكيف مع الظروف الصعبة وتقليل الآثار السلبية للأزمة على عملياتها وأدائها المالي. (Ramos et al ,2023:59).

4. تشجيع الابتكار وتعزيز ثقافة التحسين المستمر: تساعد المرونة التنظيمية على بناء بيئة عمل محفزة على تشجع الابتكار وتحفز الموظفين على التجريب وتقديم أفكار جديدة، اذ ان المنظمات المرنة تتبنى ثقافة التحسين المستمر وتسعى دائمًا إلى تحسين منتجاتها وخدماتها وعملياتها الداخلية، مما يؤدي إلى تحقيق نمو مستدام ومستمر (Zeebaree, 2024:24).

ثالثا: مفهوم التواصل

لقد طورت دراسة الاتصالات الاستراتيجية منظورًا متعدد التخصصات يستقي رؤى من مجموعة متنوعة من التخصصات مثل الإدارة والتسويق والعلاقات العامة والاتصال السياسي (Clark, 2016:326) واضاف (Leach et al, 2017:589) أحد الجوانب المهمة المعترف بها على نطاق واسع لإدارة الاتصالات الاستراتيجية هو تنمية وتقييم العلاقات التي تنشأ بين المنظمات والجمهور الاستراتيجي، والتي تعتبر وظيفة فريدة للعلاقات العامة. واكد (Haroon & Malik, 2018:145) باعتبارها أحد الأصول التنظيمية غير الملموسة، يمكن للعلاقات بين المنظمة والاخرين أن تساعد في كسب وتوفير المال للمنظمة، مما يساهم في النهاية في فعالية المنظمة ومن بين العلاقات الاستراتيجية المختلفة للمنظمة، فإن علاقتها بأصحاب المصلحة الخارجين مهمه وحاسمة لبناء العلاقات بين المنظمة والمجتمع وكذلك أصحاب المصلحة الداخليون، وخاصة

الافراد العاملين. واشار (Schoeneborn et al ,2019:478) إن الافراد العاملين كسفراء هم من المتواصلين الحقيقيين بشأن منظماتهم ، وخاصة في عصر وسائل التواصل الاجتماعي الحالي حيث يمكن للأفراد العاملين المشاركة على الفور في المحادثات العامة مع الزبائن. واضاف (Marsen, 2020:165) إن كيفية إدراك الافراد العاملين لأصحاب عملهم أو ما إذا كانوا يثقون أو راضون أو ملتزمون أو متفقون على التأثير المتبادل مع المنظمة قد يحدد ما يقولونه علنًا. ووفقا لـــــ (Saputra, 2021:62) مثل هذه الكلمات الداخلية الشفهية، سواء كانت مواتية أم لا، تؤثر بشكل كبير على كيفية إدراك أصحاب المصلحة الخارجيين للمنظمة المستهدفة. إن الأصول غير الملموسة التي توفرها العلاقات الداخلية الجيدة، مثل هوية الموظف ،قيم المنظمة ومعتقداتها واستراتيجياتها وأهدافها، تدفع في النهاية أداء الأعمال.

يعد الاتصال هو النهج الأكثر فعالية وأخلاقية في بناء علاقات عامة منظمة عالية الجودة وقد توصل العلماء الآن إلى إجماع عام على أن المنظمات تستخدم نماذج اتصال مختلفة (على سبيل المثال، الاتصال المتماثل مقابل الاتصال غير المتماثل، والاتصال أحادي الاتجاه مقابل الاتصال ثنائي الاتجاه، والاتصال الشخصي مقابل الاتصال الوسيط) في ظل ظروف طارئة (Shahid, 2022:461) واشار (Maurer et al, 2023:85) ان الاتصال المتماثل هو نظرة عالمية للاتصالات في سياق الاتصال الداخلي، ويتميز بالتركيز على الثقة، والمصداقية، والانفتاح، والعلاقات، والمعاملة بالمثل، وتناسق الشبكة، والاتصال الأفقي، وردود الفعل، وكفاية المعلومات، والأسلوب الذي يركز على الموظف، والتسامح مع الخلاف، والتفاوض يهدف الاتصال الداخلي المتماثل إلى بدء حوارات بين المنظمة وافرادها العاملين، ويرتبط بثقافة تنظيمية تشاركية وهيكل تنظيمي عضوي. في الجانب الاخر ذكر (Chew et al ,2024:635) ان الاتصال غير المتماثل هو عملية التحكم في سلوك الافراد العاملين وفقًا لرغبة الإدارة. غالبًا ما يرتبط الاتصال غير المتماثل بهيكل تنظيمي مركزي وميكانيكي وثقافة استبدادية حيث يكون لدى الافراد فرصة ضئيلة للمشاركة في عملية صنع القرار التنظيمي

ويرى الباحثون ان التواصل هو عملية تبادل المعلومات والأفكار والمشاعر بين الأفراد أو الجماعات من خلال استخدام الكلمات (لفظي أو غير لفظي) مثل الإشارات، لغة الجسد، أو حتى الصمت. يُعتبر التواصل أساس العلاقات الإنسانية الناجحة، سواء في الحياة اليومية، العمل، أو حتى على مستوى المجتمعات، ويساهم التواصل الفعال بشكل كبيرة في نجاح فرق العمل والمنظمات حتى المجتمعات.

المبحث الثالث/ الجانب العملي

أولا : مقياس البحث وترميز المتغيرات احصائيا : تتكون استمارة الاستبانة من ثلاثة اجزاء هي المتغير المستقل التحول الرقمي والمتغير الوسيط التواصل والمتغير التابع المرونة التنظيمية، ويبين الجدول(1) الرموز الاحصائية والمصادر المعتمدة في مقياس البحث

الجدول(1) مقياس البحث والترميز

المتغير	البعد	عدد الفقرات	الرمز	المصدر
المتغير المستقل التحول الرقمي	احادي البعد	3 فقرة	DT1-DT3	(Nwankpa & Roumani, 2016:16)
المتغير الوسيط التواصل	احادي البعد	7 فقرات	CO1-CO7	(Shakir et al ,2023:897).
المتغير التابع المرونة التنظيمية	احادي البعد	12 فقرة	OF1-OF12	(Koçyiğit & Akkaya, 2020:122)

ثانيا: ثبات أداة قياس البحث : اشهر المقاييس المستخدمة في قياس ثبات فقرات اداة الاستبانة هو مقياس كرونباخ الفا والذي تقع قيمته ما بين (0-1) ويتم الحكم على قيمة المعامل في هذا الاختبار اذا كانت القيمة اقل من (0.60) فان ذلك يعد مؤشرا على عدم الثبات فقرات المقياس، اما في حال كانت القيمة اكثر من (0.70) فيحكم على ثبات فقرات المقياس والقبول. ويوضح الجدول (2) ان قيم معامل كرونباخ الفا لمتغيرات البحث كلها حازت القبول اذ بلغت قيمة المعامل (0.802، 0.699، 0.915) للمتغيرات التحول الرقمي، والتواصل، والمرونة التنظيمية على التوالي.

جدول(2) معامل الثبات

المتغير	معامل كرونباخ الفا
التحول الرقمي	0.802

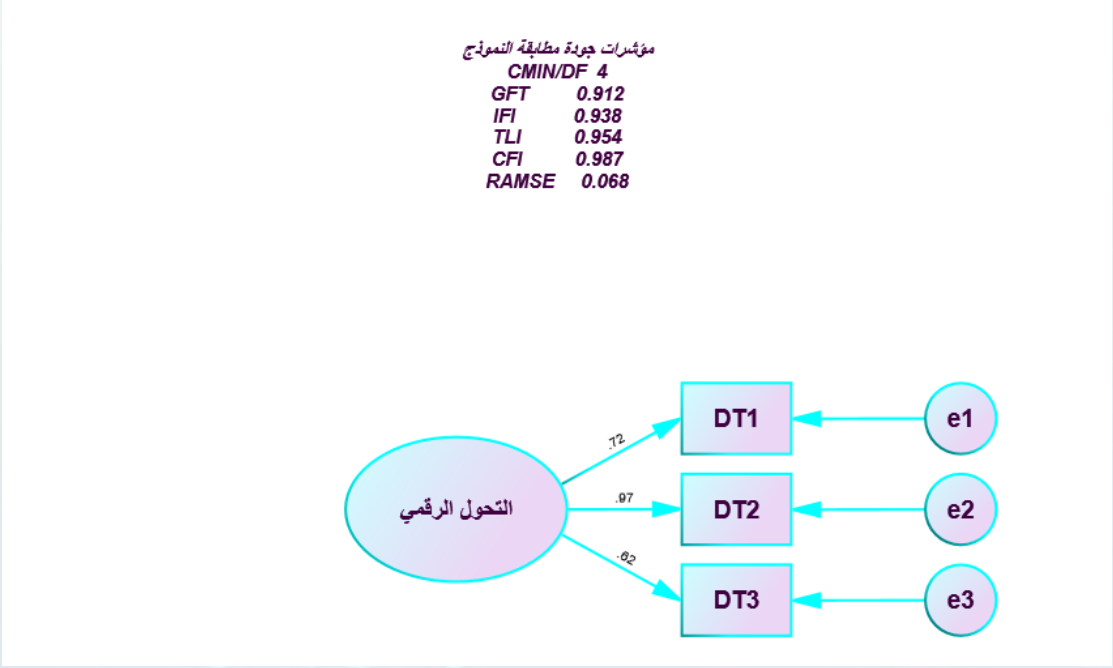
التواصل	0.699
المرونة التنظيمية	0.915

ثالثا: التحليل العاملي التوكيدي(الصدق الهيكلي).

الصدق البنائي هو احد اختبارها التي توفرها الحزمة الاحصائية في برنامج AMOS والتي تهدف الي قياس هل الفقرة تنتمي الى بعدها بالاعتماد على البيانات التي تم جمعها، بمعنى اخر التأكد من ان الهيكل البنائي المفترض لقياس الظاهر من قبل الباحث يتلاءم ويقيس الظاهر فعلا ميدانيا، ويتم الحكم على تطابق النموذج المفترض مع البيانات على عدد من المؤشرات اهمها (Afthanorhan et al , 2014:651) :

1. الاوزان الانحدارية المعيارية وهي القيم التي تظهر فوق الاسهم الممتدة من المتغير الكامنة الى الفقرات(المشاهدة) والتي قاعدة القبول لها ان تكون هذه القيم اكبر من (0.40).
2. مؤشرات جودة المطابقة وهي مجموعة من المؤشرات اهمها (قيمة (CMIN/DF) تقبل اذا كانت اقل من 5،و قيم (GFT، TLI، IFI) اكبر من 0.90، وقيم(CFI)اكبر من 0.95، واخيرا قيم (RMSEA) تقع قيمته ما بين 0.05-0.08

يوضح الشكل(2) التحليل العاملي التوكيدي لمتغير التحول الرقمي والذي يتكون من (3 فقرات) موزعة على بعد واحد، اذ تبين تجاوز الاوزان الانحدارية المعيارية للقيم (0.40) وان مؤشرات جودة المطابقة كلها تقع ضمن القيم المطلوبة، وبهذا قد حاز النموذج الهيكلي الصدق البنائي المطلوب، بمعنى ان متغير التحول الرقمي يقاس ب(3) فقرات موزعة على بعد واحد على مستوى اجابات اساتذة جامعة المثنى عينة البحث. كذلك يوضح الجدول(3) قيم الاوزان الانحدارية هي كلها معنوية بدلالة قيم النسبة الحرجة(C.R) والتي هم اكبر من (1.96).

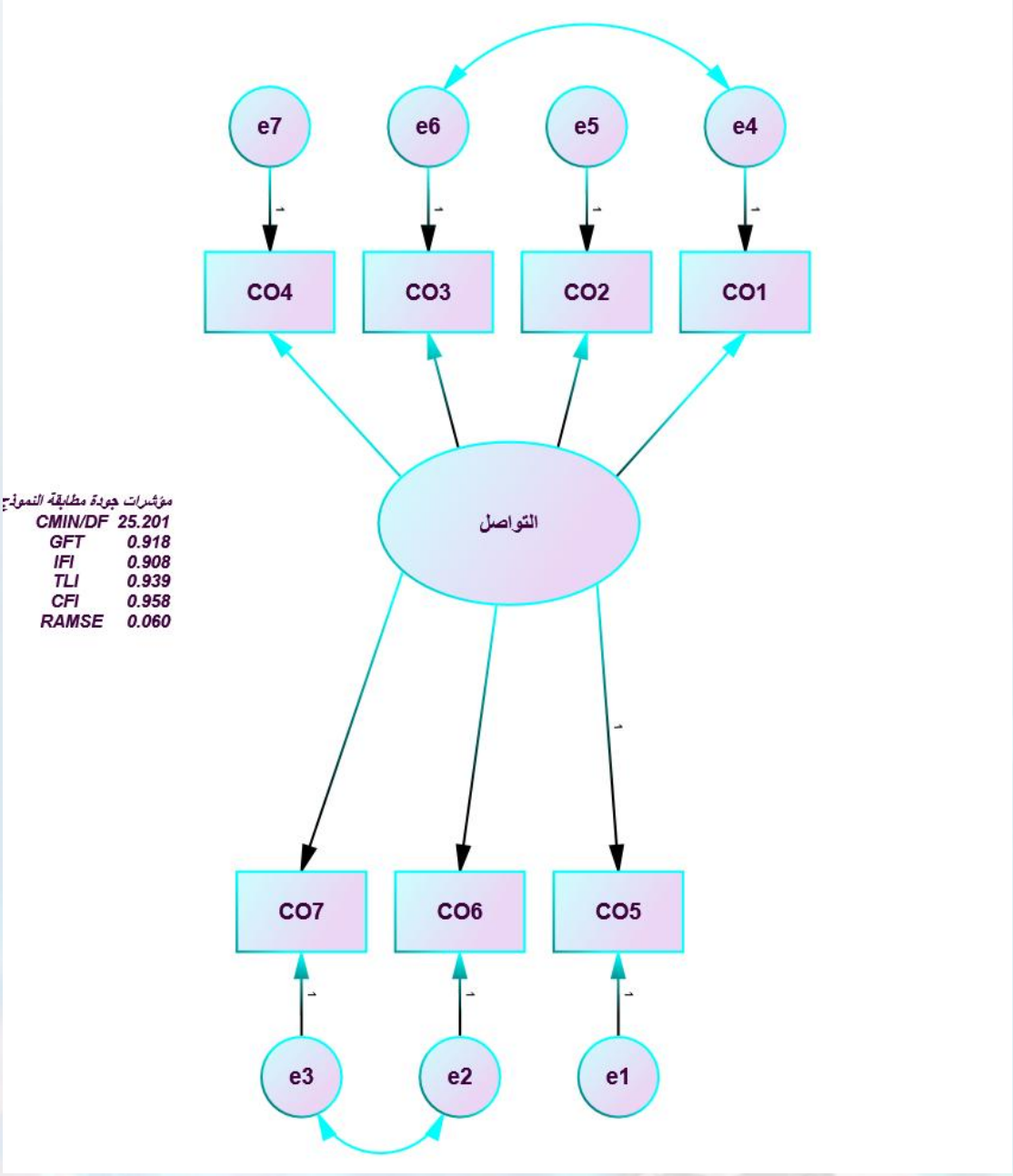


الشكل(2) التحليل العاملي التوكيدي لمتغير التحول الرقمي

جدول(3) الاوزان الانحدارية لمتغير التحول الرقمي

PATH			Estimate	S.E.	C.R.	P
DT1	<---	F1	1.000			
DT2	<---	F1	1.649	.139	11.840	***
DT3	<---	F1	1.082	.093	11.579	***

يوضح الشكل(3) التحليل العاملي التوكيدي لمتغير التواصل والذي يتكون من (7 فقرات) موزعة على بعد واحد، اذ تبين تجاوز الاوزان الانحدارية المعيارية للقيم (0.40) وان مؤشرات جودة المطابقة كلها تقع ضمن القيم المطلوبة بعد اجراء تعديلين من التعديلات التي يوصي بها البرنامج (modification index)، وبهذا قد حاز النموذج الهيكلي الصدق البنائي المطلوب، بمعنى ان متغير التواصل يقاس ب(7) فقرات موزعة على بعد واحد على مستوى اجابات اساتذة جامعة المثنى عينة البحث. كذلك يوضح الجدول(4) قيم الاوزان الانحدارية هي كلها معنوية بدلالة قيم النسبة الحرجة(C.R) والتي هم اكبر من (1.96).

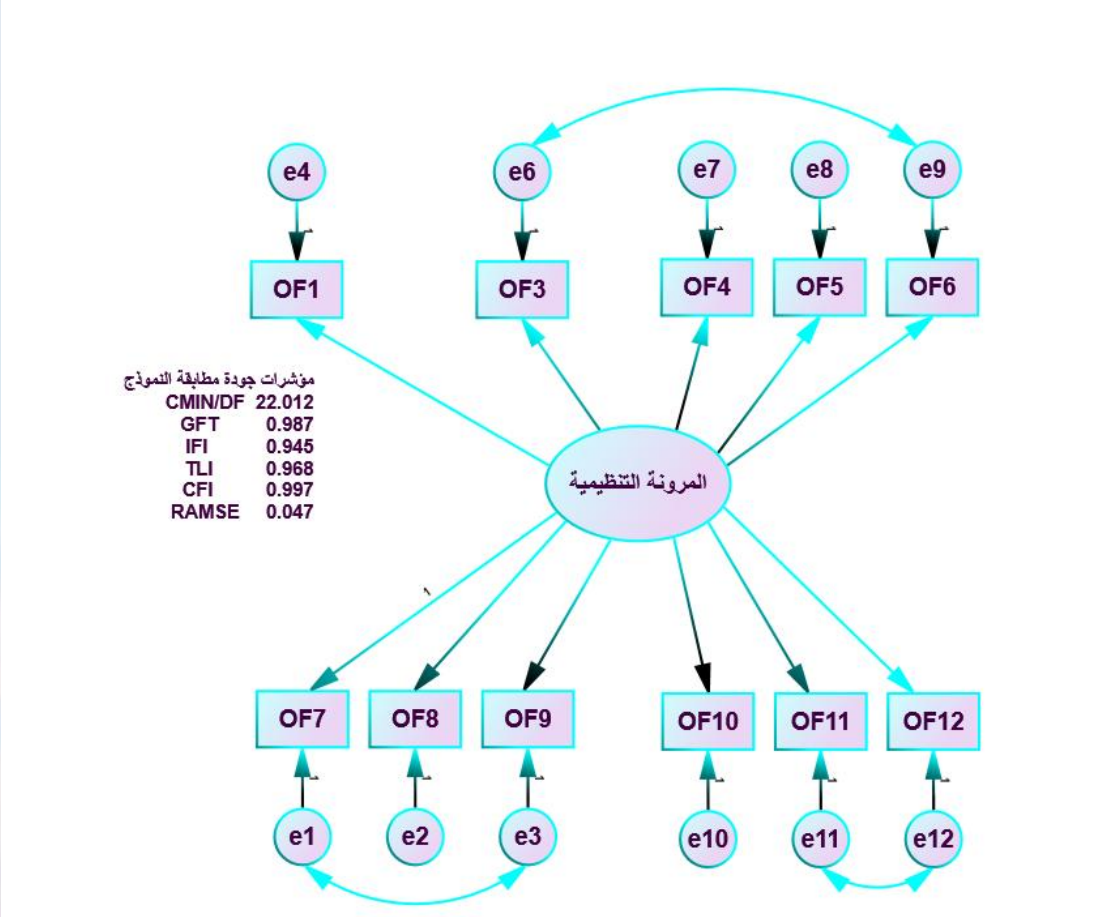


الشكل(3) التحليل العاملي التوكيدي لمتغير التواصل

جدول (4) الاوزان الانحدارية المعيارية لمتغير التواصل

PATH			Estimate	S.E.	C.R.	P
CO4	<---	F1	.940	.020	45.876	***
CO6	<---	F1	.790	.037	21.181	***
CO1	<---	F1	.478	.014	33.317	***
CO2	<---	F1	.303	.019	15.656	***
CO3	<---	F1	.743	.018	40.792	***
CO5	<---	F1	1.000			
CO7	<---	F1	.523	.026	20.465	***

يوضح الشكل(4) التحليل العاملي التوكيدي لمتغير المرونة التنظيمية والذي يتكون من (12 فقرات) موزعة على بعد واحد، اذ تبين تجاوز الاوزان الانحدارية المعيارية للقيم (0.40) ما عدى فقرة (OF2) لم تتجاوز النسبة المطلوب لذلك تم حذفها، وان مؤشرات جودة المطابقة كلها تقع ضمن القيم المطلوبة بعد اجراء ثلاث تعديلات التي يوصي بها البرنامج (modification index)، وبهذا قد حاز النموذج الهيكلي الصدق البنائي المطلوب، بمعنى ان متغير المرونة التنظيمية يقاس ب(11) فقرات موزعة على بعد واحد على مستوى اجابات اساتذة جامعة المثنى عينة البحث. كذلك يوضح الجدول(5) قيم الاوزان الانحدارية هي كلها معنوية بدلالة قيم النسبة الحرجة(C.R) والتي هم اكبر من (1.96).



الشكل(4) التحليل العاملي التوكيدي لمتغير المرونة التنظيمية

جدول(5) الاوزان الانحدارية لمتغير المرونة التنظيمية

PATH			Estimate	S.E.	C.R.	P
OF1	<---	F1	.520	.037	14.169	***
OF3	<---	F1	.598	.042	14.196	***
OF4	<---	F1	.414	.040	10.301	***
OF5	<---	F1	.688	.032	21.203	***

PATH			Estimate	S.E.	C.R.	P
OF6	<---	F1	.675	.041	16.645	***
OF7	<---	F1	1.000			
OF8	<---	F1	.640	.029	21.858	***
OF9	<---	F1	.533	.049	10.914	***
OF10	<---	F1	.798	.032	25.001	***
OF11	<---	F1	.747	.039	19.351	***
OF12	<---	F1	.561	.035	15.953	***

رابعا: وصف متغيرات البحث

يبين الجدول(6) الوصف الاحصائي(الوسط الحسابي، الانحراف المعياري، معامل الاختلاف، شدة اجابة) لاستجابات عينة البحث على فقرات المتغيرات، اذ طرح متغير التحول الرقمي 3 فقرات على اساتذة جامعة المثنى قيد البحث، وقد حصلت الفقرة (DT2) وهي ضمن فقرات متغير التحول الرقمي على أعلى المتوسطات الحسابية اذ بلغ وسطها الحسابي لهذه الفقـــــــــــــــــرة (2.58) وشدة اجابة (51.56%) وبانحراف معياري (0.844) ومعامل اختلاف (32.75)، في حين حصلت الفقرة (DT1) على أدنى المتوسطـــــــات الحســـــــابية اذ بلغ (2.29)، وشدة اجابة (45.89%) وانحراف معياري (0.686) ومعامل اختلاف (29.88) . اما متغير التحول الرقمي فقد حصل على متوسط حسابي عام (2.43) وشدة اجابة(48.52%) بانحراف معياري(0.677) ومعامل اختلاف بلغ قيمته(28.92).

يطرح متغير التواصل 7 فقرات على اساتذة جامعة المثنى قيد البحث، وقد حصلت الفقرة (CO7) وهي ضمن فقرات متغير التواصل على أعلى المتوسطات الحسابية اذ بلغ وسطها الحسابي لهذه الفقـــــــــــــــــرة (3.62) وشدة اجابة (72.44%) وبانحراف معياري (0.693) ومعامل اختلاف (19.14) ، في حين حصلت الفقرة (CO2) على أدنى المتوسطـــــــات الحســـــــابية اذ بلغ (1.88)، وشدة اجابة (37.50%) وانحراف معياري (0.464) ومعامل اختلاف (24.76) . اما متغير التوصل فقد حصل على متوسط حسابي عام (2.57) وشدة اجابة(51.33%) بانحراف معياري(0.700) ومعامل اختلاف بلغ قيمته(38.51).

يطرح متغير المرونة التنظيمية 11 فقرة على اساتذة جامعة المثنى قيد البحث، وقد حصلت الفقرة (OF13) وهي ضمن فقرات متغير المرونة التنظيمية على أعلى المتوسطات الحسابية اذ بلغ وسطها الحسابي لهذه الفقـــــــــــــــــرة (3.00) وشدة اجابة (59.94%) وبانحراف معياري (1.184) ومعامل اختلاف (39.49) ، في حين حصلت الفقرة (OF8) على أدنى المتوسطـــــــات الحســـــــابية اذ بلغ (2.41)،

،وشدة اجابة (48.28%) وانحراف معياري (0.955) ومعامل اختلاف (39.56).اما متغير المرونة التنظيمية فقد حصل على متوسط حسابي عام (2.69) وشدة اجابة(53.85%) بانحراف معياري(0.809) ومعامل اختلاف بلغ قيمته(30.04).

جدول(6) وصف وتشخيص متغيرات البحث

المتغيرات مع فقراتها	العينة	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	معامل الاختلاف	شدة الاجابة
DT1	360	2.29	0.686	29.88	45.89
DT2	360	2.58	0.844	32.75	51.56
DT3	360	2.41	0.859	35.70	48.11
التحول الرقمي	360	2.43	0.677	27.92	48.52
CO1	360	2.11	0.534	25.26	42.28
CO2	360	1.88	0.464	24.76	37.50
CO3	360	2.32	0.794	34.23	46.39
CO4	360	2.66	0.985	36.98	53.28
CO5	360	2.49	1.004	40.30	49.83
CO6	360	2.88	1.031	35.80	57.61
CO7	360	3.62	0.693	19.14	72.44
التواصل	360	2.57	0.700	27.25	51.33
OF1	360	2.58	0.993	38.51	51.56
OF3	360	2.62	1.140	43.54	52.39
OF4	360	2.82	0.999	35.41	56.44
OF5	360	2.80	1.041	37.14	56.06
OF6	360	2.65	1.163	43.90	53.00
OF7	360	2.82	1.241	44.03	56.39
OF8	360	2.41	0.955	39.56	48.28
OF9	360	2.43	1.069	44.07	48.50
OF10	360	2.58	1.124	43.62	51.56
OF11	360	3.00	1.184	39.49	59.94

OF12	360	2.91	0.992	34.07	58.22
المرونة التنظيمية	360	2.69	0.809	30.04	53.85

خامسا: اختبار فرضيات الارتباط

يوضح الجدول(7) مصفوفة الارتباط البسيط (بيرسون) قيمة معاملات الارتباط بين متغير التحول الرقمي، والتواصل، والمرونة التنظيمية، وقبل تفسير قيم الارتباط بين المتغيرات لابد الاشارة الى ان علامة (**) يدل على مستوى الثقة عند (0.01) ،وفي المقابل عدم وجود هذه العلامة يدل على وجود ارتباط لكن ضعيف وغير معنوية، في البحث الحالي يوجد ثلاث فرضيات ارتباط هي:

- الفرضية الاولى(توجد علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية إحصائياً بين التحول الرقمي والمرونة التنظيمية)
- الفرضية الثانية(توجد علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية إحصائياً بين التواصل والمرونة التنظيمية)
- الفرضية الثالثة (توجد علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية إحصائياً بين التحول الرقمي والتواصل)

بالنظر الى الجدول(7) يتضح وجود علاقة ارتباط ايجابية ما بين التحول الرقمي والمرونة التنظيمية بلغت قيمتها(0.967**) وهي ذات دلالة احصائية معنوية عند مستوى ثقة (0.01) بدلالة العلامات الموجودة فوق قيمة معامل الارتباط، وهذه النتيجة تتفق مع ما تنبأ به الباحثون من وجود علاقة ما بين متغير التحول الرقمي والمرونة التنظيمية في الفرضية، اذا نتيجة القرار هي قبول الفرضية الاولى. وكذلك يبين الجدول(7) وجود علاقة ارتباط ما بين التواصل والمرونة التنظيمية اذ بلغت قيمة معامل ارتباط بيرسون (0.986**) وهي علاقة ايجابية قوية وذات دلالة احصائية معنوية عند مستوى ثقة (0.01) بدلالة العلامات الموجودة فوق قيمة معامل الارتباط وكذلك فأن قيمة (Sig) بلغت (0.000) وهي اصغر من القيمة المعيارية البالغة (0.05). وهذه النتيجة تتفق مع ما تنبأ به الباحثون من وجود علاقة ما بين متغير التواصل والمرونة التنظيمية في الفرضية، اذا نتيجة القرار هي قبول الفرضية الثانية. وكذلك يبين الجدول(7) وجود علاقة ارتباط ما بين التحول الرقمي والتواصل اذ بلغت قيمة معامل ارتباط بيرسون (0.969**)وهي علاقة ايجابية قوية وذات دلالة احصائية معنوية عند مستوى ثقة (0.01) بدلالة العلامات الموجودة فوق قيمة معامل الارتباط وكذلك فأن قيمة (Sig) بلغت (0.000) وهي اصغر من القيمة المعيارية البالغة (0.05). وهذه النتيجة تتفق مع ما تنبأ به الباحثون من وجود علاقة ما بين متغير التحول الرقمي والتواصل في الفرضية، اذا نتيجة القرار هي قبول الفرضية الثالثة.

جدول(7) اختبار فرضيات الارتباط(معامل ارتباط بيرسون البسيط)

		DT	CO	OF
DT	Pearson Correlation	1	.969**	.967**
	Sig. (1-tailed)		.000	.000
	N	360	360	360
CO	Pearson Correlation	.969**	1	.986**
	Sig. (1-tailed)	.000		.000
	N	360	360	360
OF	Pearson Correlation	.967**	.986**	1
	Sig. (1-tailed)	.000	.000	
	N	360	360	360
**. Correlation is significant at the 0.01 level (1-tailed).				

سادسا: اختبار فرضيات التأثير

1. تنص الفرضية الرابعة على (يوجد تأثير ذو دلالة معنوية إحصائياً للتحول الرقمي في المرونة التنظيمية) يتضح من الجدول (8) ان قيمة (51.62F=) هي معنوية احصائيا بحكم قيمة (Sig) والتي بلغت (0.000) وهذا يشير الى وجود تأثير للتحول الرقمي في المرونة التنظيمية ،وقد بلغت قيمة (R2) معامل التحديد (0.935) وتشير هذه القيم الى ان التحول الرقمي يمكن ان يفسر التباين الحاصل في المرونة التنظيمية بنسبة (93%) ، والنسبة المتبقية هي تعود الى عوامل اخرى لم تبحث في البحث الحالي . ويمكن تمثيل معادلة الانحدار الخطي البسيط لتأثير التحول الرقمي في المرونة التنظيمية كما يأتي : المرونة التنظيمية = 0.967+1.155 (التحول الرقمي)

الجدول(8) تأثير التحول الرقمي في المرونة التنظيمية

المتغير المستقل	المتغير التابع المرونة التنظيمية				
	معلمات الانموذج		R^2	F	المعنوية
	α	1.155	0.935	51.62	0.000
التحول الرقمي	B	0.967			

2. تنص الفرضية الخامسة على (يوجد تأثير ذو دلالة معنوية إحصائياً للتحول الرقمي في التواصل) ويتضح من الجدول (9) ان قيمة (F=54.31) هي معنوية احصائيا بحكم قيمة (Sig) والتي بلغت (0.000) وهذا يشير الى وجود تأثير للتحول الرقمي في التواصل ،وقد بلغت قيمة (R2) معامل التحديد (0.938) وتشير هذه القيم الى ان التحول الرقمي يمكن ان يفسر التباين الحاصل في التواصل بنسبة (93%) ، والنسبة المتبقية هي تعود الى عوامل اخرى لم تبحث في البحث الحالي . ويمكن تمثيل معادلة الانحدار الخطي البسيط لتأثير التحول الرقمي في التواصل كما يأتي: التواصل= 0.938+1(التحول الرقمي)

جدول(9) تأثير متغير التحول الرقمي في التواصل

المتغير المستقل	المتغير التابع التواصل				
	معلمات الانموذج		R^2	F	المعنوية
	α	1.00	0.938	54.31	0.000
التحول الرقمي	B	0.969			

3. تنص الفرضية الرابعة على (يوجد تأثير ذو دلالة معنوية إحصائياً للتواصل في المرونة التنظيمية)يتضح من الجدول (10) ان قيمة (F=12.75) هي معنوية احصائيا بحكم قيمة (Sig) والتي بلغت (0.000) وهذا يشير الى وجود تأثير للتواصل في المرونة التنظيمية ،وقد بلغت قيمة (R2) معامل التحديد (0.973) وتشير هذه القيم الى ان التواصل يمكن ان يفسر التباين الحاصل في المرونة التنظيمية بنسبة (97%) ، والنسبة المتبقية هي تعود الى عوامل اخرى لم تبحث في البحث الحالي . ويمكن تمثيل معادلة الانحدار الخطي البسيط لتأثير التواصل في المرونة التنظيمية كما يأتي: المرونة التنظيمية = 1.141+0.986(التواصل)

جدول(10) تأثير متغير التواصل في المرونة التنظيمية

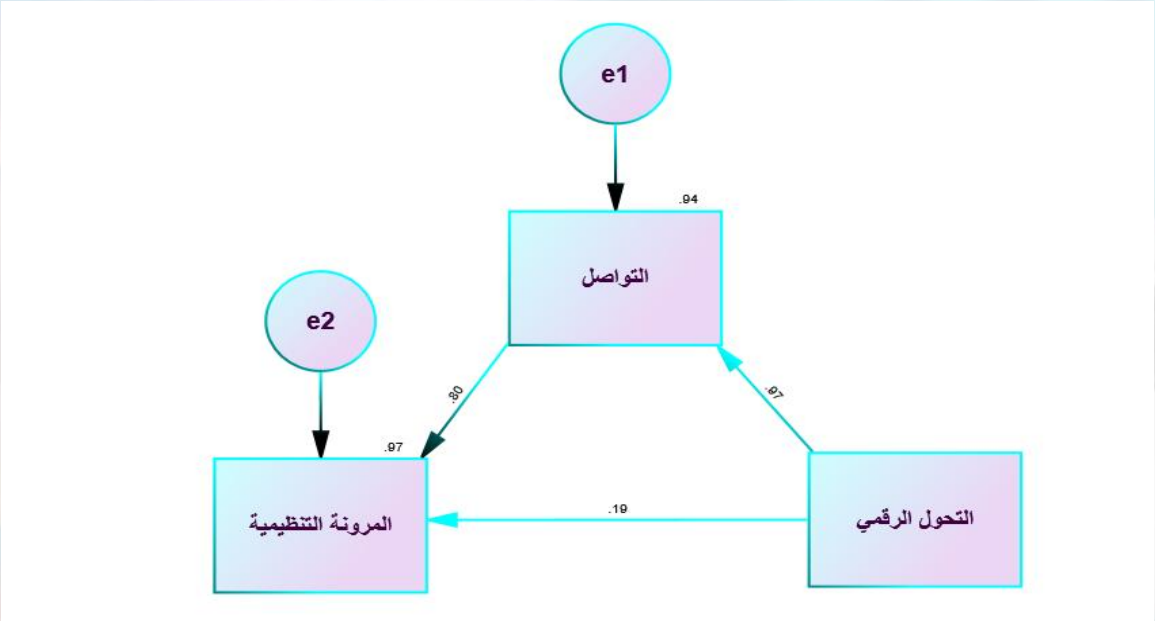
المتغير المستقل	المتغير التابع المرونة التنظيمية			
	معلمات الانموذج	R^2	F	المعنوية

	α	1.141	0.973	12.75	0.000
التواصل	B	0.986			

4. تنص الفرضية السابعة (يوجد تأثير غبر مباشر ذو دلالة معنوية إحصائياً للتحول الرقمي في المرونة التنظيمية بتوسط التواصل) ولاختبار هذه الفرضية سيتم استخدام نمذجة المعادلات الهيكلية (SEM)وهي احد الاختبارات التي توفرها حزمة برنامج AMOS، اذ يتضح من الشكل(5) والجدول(11) ان قيمة التأثير المباشر للتحول الرقمي في المرونة التنظيمية هو(0.190) بينما بلغت قيمة التأثير الغير مباشر لمتغير التحول الرقمي كمتغير مستقل في متغير المرونة التنظيمية كمتغير تابع وبتوسط متغير التواصل (0.777)، وان مجموعة التأثيرات الكلية المباشرة والغير مباشرة بلغ(0.967).

الجدول(11) مسارات اختبار التأثير المباشر والغير مباشر للمتغيرات

المسارات	التأثير المباشر	التأثير الغير مباشر	التأثير الكلي	(R2)
التحول الرقمي ---> المرونة التنظيمية	0.190	0.777	0.967	0.97
التحول الرقمي ---->التواصل ---->المرونة التنظيمية				



الشكل(5) اختبار علاقة التأثير المباشر والغير مباشر للمتغيرات

المبحث الرابع/ الاستنتاجات والتوصيات

استنادا الى المناقشة أعلاه توصل البحث الى مجموعة من الاستنتاجات وقدم مجموعة من التوصيات وكلاتي:

اولا: الاستنتاجات

1. تسعى الادارة العليا للجامعة في جامعة المثنى وعمداء الكليات التابعة لها الى توفير تقنيات رقمية حديثة والاستعانة بالخبرات الموجودة لدى الاستاذة لتحقيق هذا الهدف وكذلك استخدام وسائل التواصل التقنية المختلفة ودمجها في عمليات والانشطة المختلفة للجامعة، ولكن لم تكن في مستوى الطموحات.
2. تشجع الادارة العليا للجامعة والعمداء في الكليات التابعة لها على العمل الجماعي والتعاون وتوفير الدورات واقامة الورشة الخاصة بذلك بهدف النهوض بالواقع التعليمي وكذلك اعطاء الحرية في التعبير وابداء الآراء المختلفة والاطلاع على الافكار والابتكارات التي يبديها الأساتذة في مختلف المجالات، ولكن لم تصل بعد الى ما هو مطلوب.
3. تعمل الجامعة والكليات التابعة لها الى تعزيز ثقة الاساتذة بنفسة وتمكينهم في اتخاذ القرارات وكذلك تبني هياكل تنظيمية اكثر مرونة وتقليل من الروتين والمستويات الهرمية قدر الامكان والعمل الجماعي وتبادل الادوار ما بين الاساتذة وتعدد الوظائف بدل التخصص وتقليل القواعد الصارمة واستبدالها بقواعد مرنة، لكن لم تصل بعد الى مستوى الطموحات.
4. يوجد هناك علاقة ارتباط ما بين التحول الرقمي والتواصل على مستوى اساتذة جامعة المثنى عينة البحث ونستنتج من هذه العلاقة ان توافر مستوى التحول الرقمي في جامعة المثنى والكليات التابعة لها سيؤدي حتما الى وجود نسبة جيدة من التواصل.
5. يوجد هناك علاقة ارتباط ما بين التحول الرقمي والمرونة التنظيمية على مستوى اساتذة جامعة المثنى عينة البحث ونستنتج من هذه العلاقة ان توافر مستوى التحول الرقمي في جامعة المثنى والكليات التابعة لها سيؤدي حتما الى وجود نسبة جيدة من المرونة التنظيمية.
6. وجود علاقة تأثير ما بين التحول الرقمي والتواصل وهذا يعني ان جامعة المثنى والكليات التابعة لها قيد البحث اذ ما رادت ان تعزز من التواصل ما بين الأساتذة وتبني سياسة الانفتاح على الاخرين والاستماع للنقد البناء يمكنها من تبني التحول الرقمي لتحقيق هذا الهدف.

7. وجود علاقة تأثير ما بين التواصل والمرونة التنظيمية وهذا يعني ان جامعة المثنى والكليات التابعة لها قيد البحث اذ ما رادت ان تتمتع بنقاط قوة تساعدها على مواجهة البيئات التعليمة المتغير ومواكب التطورات وتمتعا بمرونة تساهم في سرعة الاستجابة يمكن للتواصل من تحقيق هذه الاهداف.
8. هناك علاقة تأثير ما بين متغير التحول الرقمي والمرونة التنظيمية ويتوسط هذه العلاقة متغير التوصل مما يسهم في تعزيزها على مستوى جامعة المثنى والكليات التابعة لها عينة البحث، وهو تأثير ايجابي قوي يساعد الجامعة والكليات التابعة لها من دعم تطبيق التحول الرقمي الذي تسعى اليه وزارة التعليم العالي في سبيل تحقيق المرونة التنظيمية وكذلك دعم التواصل الفعال وتبادل المعلومات والبيانات فيما بين الكليات المختلفة التابعة للجامعة سيساهم بزيادة هذا التأثير.
9. ان الادارة العليا لجامعة المثنى وعمداء الكليات التابعة لها تسعى وبشكل جاهد الى تعزيز المفاهيم الادارية التي تساهم بشكل فعال في تحقيق اهدافها الاستراتيجية مثل التحول الرقمي، والتواصل، والمرونة التنظيمية ولكل يستلزم بذل جهود اكبر لتحقيق هذه الاهداف.

ثانيا: التوصيات

1. ينبغي على ادارة الجامعة قيد البحث وعمداء الكليات التابعة لها من دعم استخدام التقنيات التكنولوجيا في تسير انشطتها المختلفة وكذلك اقامة الدورات والورشة التثقفية للأساتذة بهدف توضيح اهمية هذه التقنيات في دمجها في التعليم وتوصيل المادة الدراسية للطلبة ومن جهة اخرى الاستفادة منها في عمليات البحث العلمي.
2. دعوة الجامعة وكلياتها قيد البحث الى تبني مفهوم التحول الرقمية وتوفير البنى التحتية اللازم من اجل تحقيق النتائج المرجوة من التطبيق بالشكل الامثل.
3. العمل على نشر ثقافة التعاون والتواصل الفعال وتبادل الادوار والخبرات ما بين الاساتذة في مختلف المجالات العملية والتعليمة والادارية بهدف تعزيز الانفتاح على التجربة والقدرات والاستفادة من المهارات المختلفة والجديدة المتمثلة في اساتذتها.
4. حث الاساتذة على العمل الجماعي وبناء فرق عمل فعالة تساهم في تحقيق الاهداف الاستراتيجية الموحدة للجامعة وكلياتهم وتعزيز التعدد الوظيفي والمهارات الوظيفية العليمة والادارية للأساتذة بدلا من التخصص الوظيفي، كذلك التشجيع على السلوك العمل الايجابي.

5. نوصي ادارة الجامعة والكليات التابعة لها على تبني المرونة التنظيمية وذلك من خلال الابتعاد عن الروتين والدفع باتجاه المرونة وتقليل التحكم الوظيفي وتبني الادارة التشاركية مع الاساتذة.
6. اقامة الدورات التوعية وحث الاساتذة على نشر ثقافة الادارة بالتمكين وتحمل المسؤولية المشتركة لاتخاذ القرارات الاستراتيجية ودعوة الاساتذة على ابداء آرائهم في ما يخص الخطط الاستراتيجية للجامعة والكليات للاستفادة من الآراء المختلفة.
7. ينبغي على ادارة الجامعة والكليات التابعة لها الاستفادة القصوى من مواردها البشرية لإيجاد حلول ابتكارية للمشاكل الاستراتيجية التي تواجهها في ضوء الخبرات والمهارات والقدرات التي تملكها في مواردها البشرية.
8. دعوة الباحثين على تطبيق متغيرات البحث في بيئات صناعية اخرى، خصوصا وان هذه المتغيرات لها تأثير كبير على الصناعات التحويلية.

المصادر

1. Matt, C., Hess, T., & Benlian, A. (2015). Digital transformation strategies. Business & information systems engineering, 5(7), 339-343. https://doi.org/10.1007/s12599-015-0401-5
2. Majchrzak, A., Markus, M. L., & Wareham, J. (2016). Designing for digital transformation. *MIS quarterly*, *40*(2), 267-278. https://doi.org/10.25300/MISQ/2016/40.
3. Schwertner, K. (2017). Digital transformation of business. Trakia Journal of Sciences, 15(1), 388-393. https://doi:10.15547/tjs.2017.s.01.065
4. Ebert, C., & Duarte, C. H. C. (2018). Digital transformation. IEEE Softw., 35(4), 16-21. https://doi.org/10.1109/MS.2018.2801537
5. Teichert, R. (2019). Digital Transformation Maturity: A Systematic Review of Literature. Acta Universitatis Agriculturae et Silviculturae Mendelianae Brunensis, 67(6), 1673-1687. https://doi.org/10.11118/actaun201967061673
6. Zaoui, F., & Souissi, N. (2020). Roadmap for digital transformation: A literature review. Procedia Computer Science, 17(5), 621-628.https://doi.org/10.1016/j.procs.2020.07.090.
7. Nadkarni, S., & Prügl, R. (2021). Digital transformation: a review, synthesis and opportunities for future research. Management Review Quarterly, 71(2), 233-341. https://doi.org/10.1007/s11301-020-00185-7
8. Oliveira, K. K. D. S., & De Souza, R. A. (2022). Digital transformation towards education 4.0. Informatics in Education, 21(2), 283-309. https://doi.org/10.15388/infedu.2022.13
9. Lal, P., & Bharadwaj, S. S. (2016). Understanding the impact of cloud-based services adoption on organizational flexibility: An exploratory study. Journal of enterprise information management, 29(4), 566-588. https://doi.org/10.1108/JEIM-04-2015-0028
10. MIZUKAMI, Y., & OWAN, H. (2017). Applying integrated R&D process in process innovation research: estimating the impact of a process change in automotive ECU development on organizational flexibility and product quality. International Journal of Japan Association for Management Systems, 9(1), 7-17. https://doi.org/10.14790/ijams.9.7

11. Yousaf, Z., & Majid, A. (2018). Organizational network and strategic business performance: does organizational flexibility and entrepreneurial orientation really matter?. Journal of Organizational Change Management, 31(2), 268-285. https://doi.org/10.1108/JOCM-12-2016-0298
12. Dubey, R., Gunasekaran, A., & Childe, S. J. (2019). Big data analytics capability in supply chain agility: the moderating effect of organizational flexibility. Management decision, 57(8), 2092-2112. https://doi.org/10.1108/MD-01-2018-0119
13. Koçyiğit, Y., & Akkaya, B. (2020). The role of organizational flexibility in organizational agility: A research on SMEs. Business Management and Strategy, 11(1), 110-123. http://www.macrothink.org/journal/index.php/bms/article/download/16867/13077
14. Dubey, R., Gunasekaran, A., Childe, S. J., Fosso Wamba, S., Roubaud, D., & Foropon, C. (2021). Empirical investigation of data analytics capability and organizational flexibility as complements to supply chain resilience. International Journal of Production Research, 59(1), 110-128. https://doi.org/10.1186/s12913-022-08486-1
15. Troisi, R., De Simone, S., Vargas, M., & Franco, M. (2022). The other side of the crisis: organizational flexibility in balancing Covid-19 and non-Covid-19 health-care services. BMC Health Services Research, 22(1), 1-14. https://doi.org/10.1186/s12913-022-08486-1
16. Ramos, E., Patrucco, A. S., & Chavez, M. (2023). Dynamic capabilities in the "new normal": a study of organizational flexibility, integration and agility in the Peruvian coffee supply chain. *Supply Chain Management: An International Journal*, *28*(1), 55-73. https://doi.org/10.1108/SCM-12-2020-0620
17. Zeebaree, M. R. Y. (2024). The effect of organizational flexibility on organizational ambidexterity in higher education institutions in Iraq. International Review of Management and Marketing, 14(2), 23-36. https://doi.org/10.32479/irmm.15705
18. Clark, H. H. (2016). Depicting as a method of communication. Psychological review, 123(3), 324–347. https://psycnet.apa.org/doi/10.1037/rev0000026
19. Leach, J. E., Triplett, L. R., Argueso, C. T., & Trivedi, P. (2017). Communication in the phytobiome. Cell, 169(4), 587-596. https://doi.org/10.1016/j.cell.2017.04.025
20. Haroon, H., & Malik, H. D. (2018). The impact of organizational communication on organizational performance. Journal of research in social sciences, 6(2), 140-151. https://creativecommons.org/licenses/by-sa/4.0/
21. Schoeneborn, D., Kuhn, T. R., & Kärreman, D. (2019). The communicative constitution of organization, organizing, and organizationality. Organization studies, 40(4), 475-496. https://doi.org/10.1177/0170840618782284
22. Marsen, S. (2020). Navigating crisis: The role of communication in organizational crisis. International Journal of Business Communication, 57(2), 163-175. https://doi.org/10.1177/2329488419882981
23. Saputra, F. (2021). Leadership, communication, and work motivation in determining the success of professional organizations. Journal of Law, Politic and Humanities, 1(2), 59-70. https://doi.org/10.38035/jlph.v1i2.54
24. Shahid, D. (2022). Importance of intercultural communication in an organization. Journal of Business and Management Studies, 4(2), 459-463. https://doi.org/10.32996/jbms.2022.4.2.33

25. Maurer, M., Bach, N., & Oertel, S. (2023). Changes in formal structure towards self-managing organization and their effects on the intra-organizational communication network. Journal of Organization Design, 12(3), 83-98. https://doi.org/10.1007/s41469-023-00143-z
26. Chew, X., Alharbi, R., Khaw, K. W., & Alnoor, A. (2024). How information technology influences organizational communication: the mediating role of organizational structure. PSU Research Review, 8(3), 633-647. https://doi.org/10.1108/PRR-08-2021-0041
27. Krejcie, R. V., & Morgan, D. W. (1970). Determining sample size for research activities. Educational and psychological measurement, 30(3), 607-610. https://doi.org/10.1177/001316447003000308
28. Nwankpa, J. K., & Roumani, Y. (2016). IT capability and digital transformation: A firm performance perspective,5(8),1-17. https://aisel.aisnet.org/icis2016/ISStrategy/Presentations/4
29. Shakir, m., jusoh, m., azam, s. F., shakir, m., jusoh, m., & azam, s. F. (2023). The ripple effect: silo mentality's influence on communication and collaboration patterns in the it industry of sri lanka. Journal of data acquisition and processing, 38(4), 886-907. https://sjcjycl.cn/doi:10.5281/zenodo.777842.
30. Koçyiğit, Y., & Akkaya, B. (2020). The role of organizational flexibility in organizational agility: A research on SMEs. Business Management and Strategy, 11(1), 110-123. https://doi.org/10.5296/bms.v11i1.16867.
31. Afthanorhan, W. M. A. B. W., Ahmad, S., & Mamat, I. (2014). Pooled Confirmatory Factor Analysis (PCFA) using structural equation modeling on volunteerism program: A step by step approach. *International Journal of Asian Social Science*, *4*(5), 642-653. https://archive.aessweb.com/index.php/5007/article/view/2663/4041

نظم اتخاذ القرار الذكية – توظيف معالجة اللغة الطبيعية والتعلم العميق في تحسين الاستراتيجيات الإدارية

أ. د. عماد محمد فرحان

كلية الإمام الأعظم الجامعة – الفلوجة

الملخص

يشهد العالم تحولًا رقميًا متسارعًا، مما يستدعي تطوير استراتيجيات إدارية تعتمد على نظم اتخاذ القرار الذكية لتعزيز الكفاءة التنظيمية وتحقيق ميزة تنافسية مستدامة. يهدف هذا البحث إلى دراسة كيفية توظيف معالجة اللغة الطبيعية (NLP) وتقنيات التعلم العميق (Deep Learning) في دعم وتحسين عمليات اتخاذ القرار الإداري، من خلال تحليل البيانات الضخمة والنصوص التنظيمية، وتقديم توصيات استراتيجية قائمة على الذكاء الاصطناعي. ويتناول البحث في مبحثه الأول الإطار النظري لنظم اتخاذ القرار الذكية، حيث يسلط الضوء على مفهوم هذه النظم ومكوناتها، ويوضح الفروق بين النظم التقليدية والنظم المعتمدة على الذكاء الاصطناعي. كما يناقش دور الذكاء الاصطناعي في تحليل البيانات الإدارية والتنبؤ بالقرارات، إلى جانب التحديات المرتبطة بتطبيق هذه التقنيات في المؤسسات. أما المبحث الثاني، فيركز على التطبيقات العملية لمعالجة اللغة الطبيعية والتعلم العميق في الإدارة الذكية. يوضح كيف يمكن لنماذج NLP تحليل النصوص الإدارية، مثل التقارير والمراسلات، لاستخلاص رؤى تدعم متخذي القرار. كما يستعرض البحث استخدام تقنيات التعلم العميق، مثل الشبكات العصبية الاصطناعية، في تحليل الأنماط الإدارية والتنبؤ بالتوجهات المستقبلية، مستعينًا بدراسات تطبيقية تثبت جدوى هذه المقاربات في تحسين الأداء التنظيمي. ويخلص البحث إلى أن توظيف الذكاء الاصطناعي، لا سيما من خلال NLP والتعلم العميق، يعزز جودة القرارات الإدارية، ويؤدي إلى استراتيجيات أكثر دقة واستجابة للتغيرات السوقية والتنظيمية. ويوصي البحث بضرورة تعزيز استثمار المؤسسات في هذه التقنيات، وتطوير نماذج متكاملة تستفيد من البيانات الضخمة في تحسين آليات اتخاذ القرار، مع مراعاة التحديات الأخلاقية والتقنية المرتبطة بذلك.

الكلمات المفتاحية: نظم اتخاذ القرار الذكية، معالجة اللغة الطبيعية، التعلم العميق، الذكاء الاصطناعي الإداري، تحسين الاستراتيجيات الإدارية

Intelligent Decision Support Systems: Employing Natural Language Processing and Deep Learning in Enhancing Administrative Strategies

Prof. Dr. Imad Mohammed Farhan

Al-Imam Al-Adham University College – Fallujah

Abstract

The world is witnessing a rapid digital transformation, necessitating the development of administrative strategies that rely on intelligent decision support systems to enhance organizational efficiency and achieve sustainable competitive advantage. This study aims to explore how Natural Language Processing (NLP) and Deep Learning techniques can be employed to support and improve managerial decision-making processes by analyzing big data and organizational texts, and providing AI-based strategic recommendations. The first section of the study addresses the theoretical framework of intelligent decision support systems, highlighting their concept and components, and clarifying the distinctions between traditional systems and those driven by artificial intelligence. It also discusses the role of AI in analyzing administrative data and forecasting decisions, as well as the challenges associated with implementing such technologies within institutions. The second section focuses on the practical applications of NLP and Deep Learning in smart management. It demonstrates how NLP models can analyze administrative texts, such as reports and correspondence, to extract insights that support decision-makers. The study also reviews the use of Deep Learning techniques, such as artificial neural networks, in analyzing managerial patterns and forecasting future trends, supported by applied studies that demonstrate the effectiveness of these approaches in improving organizational performance. The study concludes that employing AI—particularly through NLP and Deep Learning—enhances the quality of administrative decisions and leads to more precise strategies that are responsive to market and organizational changes. It recommends that institutions increase investment in these technologies and develop integrated models that leverage big data to improve decision-making mechanisms, while also considering the ethical and technical challenges involved.

Keywords: Intelligent Decision Support Systems; Natural Language Processing (NLP); Deep Learning; Managerial Artificial Intelligence; Strategic Management Improvement.

المقدمة

في ظل التطورات المتسارعة في مجال التحول الرقمي، أصبحت المؤسسات تواجه تحديات معقدة تتطلب أساليب حديثة لاتخاذ القرار تعتمد على تحليل البيانات الضخمة والتقنيات الذكية. وقد أدى التطور السريع في مجال الذكاء الاصطناعي (AI)، ولا سيما في معالجة اللغة الطبيعية (NLP) وتقنيات التعلم العميق (Deep Learning)، إلى إحداث ثورة في الطريقة التي تتم بها إدارة البيانات، وتحليل المعلومات، واتخاذ القرارات الإدارية في المؤسسات.

تعتمد نظم اتخاذ القرار الذكية على استخدام الذكاء الاصطناعي لتحليل البيانات التنظيمية، واستنباط الأنماط الخفية، وتقديم توصيات استراتيجية تساعد في تحسين الأداء الإداري وتعزيز كفاءة العمليات المؤسسية. وتلعب تقنيات معالجة اللغة الطبيعية دورًا محوريًا في تحليل النصوص الإدارية، مثل التقارير الرسمية، ورسائل البريد الإلكتروني، ومحاضر الاجتماعات، مما يسهم في تحليل محتوى القرارات السابقة والتنبؤ بالقرارات المستقبلية. كما أن التعلم العميق يتيح القدرة على بناء نماذج تحليلية قادرة على محاكاة التفكير البشري والتعامل مع بيانات ضخمة بطرق أكثر دقة وتطورًا.

يهدف هذا البحث إلى دراسة توظيف تقنيات الذكاء الاصطناعي، وبالأخص معالجة اللغة الطبيعية والتعلم العميق، في دعم اتخاذ القرار وتحسين الاستراتيجيات الإدارية، وذلك من خلال تحليل دور هذه التقنيات في توفير رؤى تحليلية متقدمة، واستعراض تطبيقات عملية يمكن أن تستفيد منها المؤسسات لتعزيز كفاءة اتخاذ القرار، وتقليل الأخطاء البشرية، وتسريع العمليات الإدارية.

تنبع أهمية هذا البحث من الحاجة إلى حلول مبتكرة تساعد المؤسسات في التكيف مع التحولات الرقمية المتسارعة، من خلال استثمار الذكاء الاصطناعي في تحسين جودة القرارات الإدارية وتعزيز التنافسية المؤسسية. وعليه، يعتمد البحث على منهجية تطبيقية تستند إلى دراسات حالة وتحليل تجريبي لنماذج الذكاء الاصطناعي المستخدمة في الإدارة الحديثة.

إشكالية البحث: كيف يمكن لتقنيات معالجة اللغة الطبيعية والتعلم العميق تحسين نظم اتخاذ القرار الإداري، وما مدى تأثيرها على تطوير الاستراتيجيات المؤسسية؟

أهداف البحث:

- تحليل دور الذكاء الاصطناعي في دعم اتخاذ القرار الإداري.
- دراسة تطبيقات معالجة اللغة الطبيعية في تحليل النصوص التنظيمية.
- استكشاف نماذج التعلم العميق المستخدمة في تحسين الأداء الإداري والتنبؤ بالقرارات.
- اقتراح حلول عملية لتبني نظم اتخاذ القرار الذكية في المؤسسات.

منهجية البحث: يعتمد البحث على المنهج الوصفي التحليلي لدراسة الأسس النظرية لنظم اتخاذ القرار الذكية، بالإضافة إلى تحليل تطبيقي لتقنيات الذكاء الاصطناعي المستخدمة في هذا المجال، عبر استعراض دراسات حالة وتطبيقات عملية.

في الختام، يسعى هذا البحث إلى تقديم رؤية علمية وتطبيقية حول إمكانية دمج تقنيات الذكاء الاصطناعي في استراتيجيات الإدارة الحديثة، مما يسهم في تحسين الأداء التنظيمي وتعزيز دقة وكفاءة اتخاذ القرارات في المؤسسات الرقمية المعاصرة.

المبحث الأول: الإطار النظري لنظم اتخاذ القرار الذكية

المطلب الأول: مفهوم نظم اتخاذ القرار الذكية ومكوناتها

في ظل التحولات الرقمية المتسارعة، أصبحت نظم اتخاذ القرار الذكية (Intelligent Decision Support Systems – IDSS) ضرورية لتعزيز كفاءة الأداء المؤسسي (Organizational Performance Efficiency) وتقديم استراتيجيات محسنة لاتخاذ القرار (Optimized Decision-Making Strategies). تعتمد هذه النظم على تقنيات الذكاء الاصطناعي (Artificial Intelligence – AI)، ومعالجة البيانات الضخمة (Big Data Processing)، وتحليل الأنماط المعقدة (Complex Pattern Recognition)، مما يجعلها أكثر قدرة على دعم صناع القرار مقارنة بالنظم التقليدية. (Arnott & Pervan, 2005, p. 67)

مفهوم نظم اتخاذ القرار الذكية وتطورها

تعريف نظم اتخاذ القرار الذكية

تُعرَّف نظم اتخاذ القرار الذكية (IDSS) على أنها أنظمة قائمة على الذكاء الاصطناعي تهدف إلى دعم وتحسين عمليات اتخاذ القرار من خلال تحليل البيانات التنبؤية (Predictive Data Analytics)، والتعلم العميق (Deep Learning – DL)، ومعالجة اللغة الطبيعية (Natural Language Processing – NLP). تعتمد هذه النظم على نماذج التعلم الآلي (Machine Learning – ML) والخوارزميات التكيفية لتحليل المدخلات المعقدة (Complex Inputs)، ومن ثم تقديم توصيات استراتيجية قابلة للتنفيذ (Actionable Strategic Recommendations). (Power, 2008, p. 14)

مراحل تطور نظم اتخاذ القرار الذكية

مرت IDSS بعدة مراحل تطورية، بدءًا من نظم دعم القرار التقليدية (Decision Support Systems – DSS) التي كانت تعتمد على تحليل البيانات التاريخية (Historical Data Analysis) وتقنيات النمذجة الإحصائية (Statistical Modeling Techniques)، وصولًا إلى النظم الذكية التي تعتمد على الذكاء الاصطناعي التكيفي (Adaptive AI) والتعلم من البيانات غير المهيكلة (Unstructured Data). ويمكن تلخيص هذه المراحل كالتالي:

1. **المرحلة الأولى (1960 – 1980):** اعتماد نظم DSS على قواعد البيانات المهيكلة (Structured Databases)، وتحليل البيانات باستخدام الخوارزميات الإحصائية الأساسية (Basic Statistical Algorithms).

2. **المرحلة الثانية (1990–2000):** إدخال نظم دعم القرار الذكية (Intelligent DSS) التي بدأت باستخدام التنقيب عن البيانات (Data Mining) والشبكات العصبية الاصطناعية (Artificial Neural Networks – ANN) لتحليل البيانات الضخمة. (Shim et al., 2002, p. 11)

3. **المرحلة الثالثة (2010 – الآن):** ظهور نظم اتخاذ القرار الذكية الحديثة (Modern IDSS) التي تعتمد على الذكاء الاصطناعي المعزز (Augmented AI) والتحليل التنبؤي الديناميكي (Dynamic Predictive Analytics)، إلى جانب استخدام التعلم العميق (Deep Learning) وخوارزميات اتخاذ القرار المستقلة (Autonomous Decision-Making Algorithms). (Turban & Aronson, 2001, p. 25)

3. المكونات الأساسية لنظم اتخاذ القرار الذكية

تتكون IDSS من عدة مكونات رئيسية تجعلها قادرة على معالجة البيانات وتحليلها لدعم اتخاذ القرار الإداري، وتشمل:

1) تحليل البيانات (Data Analytics Layer)

- يتضمن استخراج البيانات الضخمة (Big Data Extraction)، وتحليل البيانات غير المهيكلة (Unstructured Data Processing) باستخدام تقنيات مثل معالجة اللغة الطبيعية (NLP).

- يعتمد على التنقيب عن البيانات (Data Mining) وتقنيات التحليل التنبؤي (Predictive Analytics) لتحديد الاتجاهات المحتملة. (Marakas, 2003, p. 40)

2) النمذجة (Modeling Layer)

– يشمل بناء نماذج التعلم العميق (Deep Learning Models Development) التي تعتمد على الشبكات العصبية التلافيفية (Convolutional Neural Networks – CNN) والشبكات العصبية التكرارية (Recurrent Neural Networks – RNN) لتحليل البيانات المعقدة. (Sprague & Carlson, 1982, p. 33)

– توظيف خوارزميات اتخاذ القرار الذاتي (Autonomous Decision Algorithms) التي تتيح التعلم المستمر (Continuous Learning) وتحديث النماذج بناءً على البيانات الجديدة.

3) التنبؤ (Predictive Intelligence Layer)

– يعتمد على تحليل السلاسل الزمنية (Time-Series Analysis) وتطبيق نماذج الذكاء التنبئي (Predictive Intelligence Models).

– استخدام تقنيات التحليل الاحتمالي (Probabilistic Analysis) ونماذج بايز التكيفية (Bayesian Adaptive Models) في توقع النتائج المستقبلية. (Keen & Morton, 1978, p. 12)

4) الدعم التفاعلي (Interactive Decision Support Layer)

– يشمل الواجهات الذكية (Smart Interfaces) التي تعتمد على المساعدات الافتراضية (Virtual Assistants) وروبوتات الدردشة الذكية (AI Chatbots) لمساعدة متخذي القرار.

– استخدام أنظمة التوصيات التكيفية (Adaptive Recommendation Systems) لتقديم حلول مخصصة بناءً على بيانات المستخدم. (Alter, 1980, p. 58)

الفروق بين نظم اتخاذ القرار التقليدية والذكية

هناك تباين جوهري بين نظم دعم القرار التقليدية (DSS) ونظم اتخاذ القرار الذكية (IDSS)، حيث تتميز الأخيرة بقدرتها على التعلم الذاتي (Self-Learning)، وتحليل البيانات غير المهيكلة (Unstructured Data Processing)، واتخاذ قرارات بناءً على النماذج الديناميكية (Dynamic Models). الجدول التالي يوضح أبرز الفروق: (Simon, 1977, p. 44)

المعيار	نظم دعم القرار التقليدية (DSS)	نظم اتخاذ القرار الذكية (IDSS)
مصدر البيانات	بيانات هيكلية (Structured Data)	بيانات هيكلية وغير هيكلية (Structured & Unstructured

		(Data
القدرة على التعلم	محدودة، لا تتعلم من البيانات الجديدة	تعتمد على التعلم العميق والتعلم التلقائي
التحليل التنبؤي	قائم على التحليل الإحصائي التقليدي	يستخدم الشبكات العصبية الاصطناعية والتنبؤ الذكي
التفاعل مع المستخدم	تقارير وتحليلات يدوية	واجهات ذكية تعتمد على NLP والمساعدات الافتراضية
اتخاذ القرار	يعتمد على تحليل المستخدم للبيانات	يوفر توصيات فورية واتخاذ قرارات ذاتية

أصبحت نظم اتخاذ القرار الذكية (IDSS) حجر الأساس في الإدارة الحديثة (Modern Management)، حيث تعتمد على الذكاء الاصطناعي (AI)، ومعالجة اللغة الطبيعية (NLP)، والتعلم العميق (DL) لدعم تحليل البيانات التنظيمية (Organizational Data Analysis) واتخاذ قرارات أكثر دقة وفعالية. مع استمرار تطور تقنيات التحليل التنبؤي (Predictive Analytics) والتفاعل التلقائي (Automated Interactivity)، ستشهد هذه النظم مزيدًا من التقدم، مما يسهم في إعادة تعريف ممارسات الإدارة واتخاذ القرار الاستراتيجي. (Gorry & Scott Morton, 1971, p. 55)

المطلب الثاني: دور الذكاء الاصطناعي في دعم اتخاذ القرار الإداري

أدى التطور السريع في الذكاء الاصطناعي (Artificial Intelligence – AI) إلى إحداث تغيير جوهري في عمليات اتخاذ القرار الإداري، حيث أصبحت المؤسسات تعتمد على التحليل التنبؤي (Predictive Analytics)، والتعلم العميق (Deep Learning – DL)، ومعالجة اللغة الطبيعية (Natural Language Processing – NLP) لتعزيز دقة القرارات التنظيمية وتحسين الأداء المؤسسي. يُمكّن الذكاء الاصطناعي المؤسسات من تحليل البيانات الضخمة (Big Data Analysis)، والتعرف على الأنماط المخفية، وتقديم توصيات استراتيجية تدعم الإدارة الفعالة والحوكمة الرشيدة. (Davenport & Ronanki, 2018, p. 108)

أولا: استخدامات الذكاء الاصطناعي في تحليل البيانات الإدارية وصنع القرارات

أصبح الذكاء الاصطناعي أحد أهم الأدوات المساندة لصناع القرار (Decision-Making Augmentation Tools)، حيث يساعد في تحليل كميات هائلة من البيانات واتخاذ قرارات مبنية على رؤى تعتمد على النماذج الإحصائية والخوارزميات الذكية. تشمل أبرز تطبيقاته ما يلي:

1) التحليل التنبؤي ودعم القرارات الاستراتيجية (Predictive Analytics & Strategic Decision-Making)

- تعتمد الأنظمة الإدارية الذكية على التعلم الآلي (Machine Learning - ML) لتحليل البيانات السابقة والتنبؤ بسلوك الأسواق أو أداء المؤسسة.

- تُستخدم خوارزميات بايز (Bayesian Algorithms) والشبكات العصبية الاصطناعية (Artificial Neural Networks - ANN) في التنبؤ بالاتجاهات المستقبلية، مما يعزز القدرة على التخطيط الاستراتيجي.

- يُستخدم تحليل السلاسل الزمنية (Time-Series Analysis) لمراقبة وتحليل الأداء المالي والإداري، مما يسمح باتخاذ قرارات استباقية. (Brynjolfsson & McAfee, 2017, p. 93)

2) معالجة اللغة الطبيعية في تحليل النصوص الإدارية (NLP for Administrative Text Analytics)

- يمكن لخوارزميات NLP تحليل ملايين الوثائق والتقارير الإدارية واستخلاص المعلومات الهامة منها لدعم اتخاذ القرار.

- تستخدم الشركات تقنيات مثل BERT (Bidirectional Encoder Representations from Transformers) وGPT (Generative Pre-trained Transformer) لفهم محتوى البريد الإلكتروني، وتقارير الأداء، وطلبات العملاء، وتحديد الاتجاهات الخفية.

- يتم تطبيق تحليل المشاعر (Sentiment Analysis) على مراجعات العملاء وتقييمات الموظفين لفهم مدى الرضا وتحسين السياسات الإدارية. (Russell & Norvig, 2010, p. 105)

3) الأتمتة الذكية واتخاذ القرار الذاتي (AI-Driven Automation & Autonomous Decision-Making)

- تعتمد الشركات على الروبوتات البرمجية (Robotic Process Automation - RPA) لأتمتة عمليات اتخاذ القرار المتكررة مثل الموافقات على القروض والعمليات المحاسبية.

- تستخدم المؤسسات أنظمة التوصية التكيفية (Adaptive Recommendation Systems) لدعم مديري الموارد البشرية في اختيار المرشحين المثاليين للوظائف بناءً على تحليل بيانات السير الذاتية وأداء الموظفين الحاليين.

– يُستخدم التعلم المعزز (Reinforcement Learning – RL) لتحسين إدارة سلاسل التوريد وتوجيه الموارد بكفاءة. (Provost & Fawcett, 2013, p. 25)

ثانيا: أهمية البيانات الضخمة في تعزيز دقة القرارات الذكية

تعتمد نظم اتخاذ القرار الحديثة على البيانات الضخمة (Big Data)، التي توفر تحليلات دقيقة تسهم في اتخاذ قرارات مبنية على أدلة رقمية (Evidence-Based Decision-Making). تشمل الفوائد الرئيسية لاستخدام البيانات الضخمة في الإدارة ما يلي:

1) تحسين جودة التحليل واتخاذ القرار (Enhanced Analytical Accuracy & Decision-Making Precision)

– تمكّن البيانات الضخمة من رصد الاتجاهات الاقتصادية والسلوكية (Economic & Behavioral Trend Monitoring)، مما يساعد المؤسسات في صياغة سياسات متقدمة تتوافق مع الأسواق المتغيرة.

– تتيح نماذج البيانات التنبؤية (Predictive Data Models) للمؤسسات إمكانية التنبؤ بالمخاطر وتقييم البدائل الاستراتيجية بناءً على تحليل المعاملات في الزمن الحقيقي (Real-Time Transaction Analysis). (Chen et al., 2012, p. 165)

2) دعم التكامل بين الإدارات المختلفة (Cross-Departmental Integration)

– يُساعد تحليل البيانات الضخمة في ربط المعلومات بين الإدارات المتنوعة (Cross-Functional Data Integration)، مما يُحسن الاتساق المؤسسي ويزيد من سرعة اتخاذ القرار.

– يتيح استخدام أنظمة لوحات القيادة الذكية (AI-Powered Dashboards) للمسؤولين التنفيذيين الاطلاع على البيانات الإدارية في الوقت الفعلي واتخاذ قرارات فورية بناءً على الرؤى التحليلية (Analytical Insights). (Sharda et al., 2020, p. 14)

3) تعزيز القدرة على التعامل مع البيانات غير المهيكلة (Handling Unstructured Data)

– تُشكل البيانات غير المهيكلة مثل رسائل البريد الإلكتروني، والمكالمات الهاتفية، والتقارير النصية نسبة 80% من بيانات المؤسسات الحديثة (Unstructured Data Accounts for 80% of Enterprise Data)، مما يجعل تحليلها ضرورة لاتخاذ قرارات أكثر ذكاءً.

– يمكن للذكاء الاصطناعي معالجة هذه البيانات من خلال خوارزميات التعلم العميق (Deep Learning Algorithms) واستخلاص معلومات ذات قيمة استراتيجية للإدارة. (Wamba et al., 2015, p. 234)

ثالثا: التحديات والمخاطر المرتبطة باستخدام الذكاء الاصطناعي في الإدارة

رغم الفوائد الكبيرة التي يقدمها الذكاء الاصطناعي في دعم اتخاذ القرار، إلا أن هناك العديد من التحديات والمخاطر التي قد تواجه المؤسسات عند تبني هذه التكنولوجيا.

1) مشكلات الخصوصية وأمن البيانات (Data Privacy & Security Risks)

– تعتمد IDSS على تحليل كميات ضخمة من البيانات، مما يعرضها لخطر الهجمات السيبرانية (Cybersecurity Threats) وتسريبات المعلومات الحساسة.

– تحتاج المؤسسات إلى تشفير البيانات (Data Encryption) واستخدام تقنيات البلوكشين (Blockchain Technologies) لضمان أمن المعلومات. (Delen & Demirkan, 2013, p. 359)

2) التحيز في الخوارزميات واتخاذ القرارات غير العادلة (Algorithmic Bias & Ethical Concerns)

– قد تؤدي الخوارزميات غير المتوازنة (Unbiased Machine Learning Models) إلى اتخاذ قرارات غير عادلة أو متحيزة ضد فئات معينة، مما قد يضر بسمعة المؤسسة.

– يتطلب الحد من هذه المشكلات استخدام نماذج AI شفافة (Explainable AI – XAI) التي تتيح تفسير عمليات اتخاذ القرار بطريقة واضحة. (Janssen et al., 2017, p. 338)

3) الاعتماد المفرط على الذكاء الاصطناعي (Over-Reliance on AI & Loss of Human Judgment)

– قد يؤدي الاعتماد الكامل على الذكاء الاصطناعي إلى إهمال العنصر البشري في صنع القرار (Human-Centered Decision-Making)، مما قد يسبب مشاكل في المواقف التي تتطلب تفكيرًا نقديًا (Critical Thinking) ومرونة إدارية (Managerial Flexibility).

– تحتاج المؤسسات إلى دمج الذكاء الاصطناعي مع الإشراف البشري (AI-Human Collaboration) لضمان تحقيق نتائج متوازنة. (Ransbotham et al., 2017, p. 3)

يعد الذكاء الاصطناعي أداة حيوية في تحليل البيانات الإدارية وصنع القرارات الاستراتيجية، حيث يسهم في تحليل البيانات الضخمة، وتقديم رؤى تنبؤية، وتحسين الأداء المؤسسي. ورغم الفوائد الكبيرة، يجب على المؤسسات مراعاة التحديات المرتبطة بأمن البيانات، والتحيز الخوارزمي، والاعتماد المفرط على التقنية. لذا، فإن دمج الذكاء الاصطناعي مع الإشراف البشري، وضمان الشفافية، وتعزيز الحوكمة الرقمية سيضمن استخدامًا أكثر فاعلية لهذه التقنيات في دعم اتخاذ القرار الإداري الحديث.

المبحث الثاني: تطبيقات معالجة اللغة الطبيعية والتعلم العميق في تحسين الاستراتيجيات الإدارية

المطلب الأول: دور معالجة اللغة الطبيعية في تحليل النصوص الإدارية واتخاذ القرار

تُعد معالجة اللغة الطبيعية (Natural Language Processing – NLP) واحدة من أكثر التقنيات تطورًا في مجال الذكاء الاصطناعي (Artificial Intelligence – AI)، حيث تسمح للحواسيب بفهم وتحليل وتفسير النصوص البشرية بطريقة تحاكي الفهم البشري. وفي سياق الإدارة الذكية (Intelligent Management)، تُستخدم تقنيات NLP على نطاق واسع في تحليل التقارير الإدارية (Administrative Report Analysis)، وفحص المراسلات التنظيمية (Organizational Communication Processing)، واستخلاص المعلومات من المستندات القانونية (Legal Document Information Extraction). يساهم هذا التطور في تعزيز قدرة المؤسسات على اتخاذ قرارات استراتيجية مبنية على بيانات دقيقة ومحللة بشكل تلقائي (Data-Driven Decision-Making). (Chowdhury, 2003, p. 51)

أولا: تقنيات معالجة اللغة الطبيعية في تحليل التقارير والمراسلات الإدارية

تعتمد NLP على مجموعة من الأدوات والخوارزميات المتقدمة التي تتيح تحليل البيانات النصية غير المهيكلة في المؤسسات. ومن أبرز التقنيات المستخدمة في هذا المجال:

1) تحليل المشاعر واستشراف اتجاهات الموظفين (Sentiment Analysis & Employee Insight Extraction)

– تُستخدم تقنيات تحليل المشاعر (Sentiment Analysis) لفهم انطباعات الموظفين والعملاء من خلال تحليل رسائل البريد الإلكتروني (Emails)، وتقييمات الأداء (Performance Reviews)، والشكاوى (Complaints Reports).

– تساعد هذه التقنية في تحليل مستوى الرضا الوظيفي (Employee Satisfaction Analysis) والتنبؤ بالتحولات التنظيمية قبل حدوثها. (Cambria & White, 2014, p. 48)

2) تصنيف النصوص والمراسلات الإدارية (Text Classification & Organizational Correspondence Processing)

– تعتمد المؤسسات على نظم تصنيف الوثائق (Document Classification Systems) لتنظيم وترتيب التقارير الإدارية والمراسلات وفق تصنيفات محددة مثل "عاجل"، "مالي"، "استراتيجية"، "قانوني".

– تُستخدم تقنيات التعلم العميق (Deep Learning) في أتمتة عملية تصنيف البريد الوارد والصادر بناءً على محتوى الرسائل. (Kumar & Minz, 2014, p. 21)

3) تحليل استخراج الكيانات (Named Entity Recognition – NER)

– تُستخدم تقنيات NER لاستخراج المعلومات الجوهرية مثل أسماء الموظفين، التواريخ، الجهات الرسمية، والأرقام المالية من النصوص الإدارية دون الحاجة للتدخل البشري.

– تعمل هذه التقنية على تبسيط تحليل العقود والمستندات القانونية (Legal Document Processing)، مما يقلل الأخطاء الإدارية ويسرّع اتخاذ القرار. (Liu, 2012, p. 15) (Manning & Schütze, 1999, p. 17)

ثانيا: نماذج الذكاء الاصطناعي المستخدمة في تحليل النصوص: BERT وGPT

يعتمد مجال تحليل النصوص الإدارية بشكل أساسي على نماذج ذكاء اصطناعي متطورة مثل BERT (Bidirectional Encoder Representations from Transformers) و GPT (Generative Pre-trained Transformer)، حيث تتميز هذه النماذج بقدرتها على فهم السياقات اللغوية وتحليل النصوص بدقة عالية. (Mikolov et al., 2013, p. 81)

1) نموذج BERT ودوره في تحليل الوثائق الإدارية

– يعتمد BERT على التشفير ثنائي الاتجاه (Bidirectional Encoding)، مما يسمح له بفهم السياق الكامل للكلمات داخل الجملة، مما يجعله أكثر دقة في تحليل الوثائق القانونية والإدارية. (Pennington et al., 2014, p. 132)

– يتم استخدامه في تصنيف التقارير الإدارية (Administrative Report Categorization)، واستخراج النقاط الأساسية من المستندات الطويلة.

– أحد التطبيقات المهمة هو استخدام BERT في أنظمة البحث المؤسسي، حيث يساعد في استرجاع المعلومات الإدارية ذات الصلة (Enterprise Search Optimization). (Vaswani et al., 2017, p. 58)

2) نموذج GPT في أتمتة كتابة التقارير واتخاذ القرار

– يعتمد GPT على التوليد الذكي للنصوص (Generative Text Processing)، مما يسمح له بإنشاء ملخصات إدارية تلقائية (Automated Report Summarization)، وإعداد توصيات القرار بناءً على تحليل البيانات النصية (AI-Driven Decision Recommendations).

– يُستخدم GPT-4 في بناء مساعدين افتراضيين (AI Virtual Assistants) يساعدون في تحليل المراسلات الإدارية والردود التلقائية بناءً على سياق المؤسسة.

– يمكن توظيفه في تحليل السياسات التنظيمية (Policy Analysis) والتنبؤ بتأثير التعديلات الإدارية الجديدة. (Zhang & Wallace, 2015, p. 31)

ثالثا: حالات دراسية حول توظيف NLP في تحليل البيانات التنظيمية وتحسين اتخاذ القرار

1) دراسة حالة: تطبيق NLP في تحليل البريد الإلكتروني داخل شركة كبرى

– قامت إحدى الشركات العالمية بتطبيق تقنيات NLP لتحليل البريد الإلكتروني الداخلي بين الموظفين بهدف اكتشاف الاختناقات التنظيمية وتحسين التواصل الإداري.

– استخدم النظام تحليل المشاعر (Sentiment Analysis) وتصنيف الموضوعات (Topic Classification) لاكتشاف مشكلات التنسيق بين الإدارات المختلفة.

– ساهمت هذه التقنية في تخفيض معدل النزاعات الوظيفية بنسبة 30%، مما أدى إلى تحسين بيئة العمل ورفع مستوى الإنتاجية.

2) دراسة حالة: استخدام الذكاء الاصطناعي في تحليل التقارير الحكومية

– اعتمدت إحدى الحكومات على نموذج BERT لتحليل ملايين الوثائق الإدارية في الدوائر الحكومية، مما ساعد في الكشف عن الأنماط المتكررة في قضايا الفساد الإداري والبيروقراطية.

– تم استخدام تقنية NER لاستخراج الأسماء والجهات المرتبطة بالقرارات المتخذة، مما ساعد في تعزيز الشفافية والمساءلة المؤسسية.

– أدى التطبيق إلى تقليص زمن مراجعة التقارير القانونية بنسبة 50%، وتحسين القدرة على اتخاذ قرارات قائمة على بيانات دقيقة.

3) دراسة حالة: أتمتة مراجعة العقود باستخدام GPT

– قامت إحدى الشركات القانونية باستخدام GPT-4 في مراجعة العقود القانونية وتحليل البنود المعقدة، حيث تمكّن النموذج من اكتشاف الثغرات القانونية والتعارضات في العقود بنسبة دقة تصل إلى 90%.

– ساعدت هذه التقنية في تسريع عمليات مراجعة العقود بنسبة 60%، مما وفر وقت المحامين وحسّن من جودة العقود النهائية. (Pennington et al., 2014, p. 532)

أحدثت تقنيات معالجة اللغة الطبيعية (NLP) تحولًا جذريًا في مجال الإدارة الذكية واتخاذ القرار المؤسسي، حيث أصبح بإمكان المؤسسات تحليل التقارير الإدارية والمراسلات التنظيمية بكفاءة عالية، واستخراج المعلومات الأساسية تلقائيًا دون الحاجة إلى تدخل بشري مكثف. وقد أثبتت نماذج الذكاء الاصطناعي الحديثة، مثل BERT وGPT، فعاليتها في تحليل الوثائق، واستخلاص الأنماط، وتحسين دقة اتخاذ القرار. ومع استمرار تطور الذكاء الاصطناعي الإداري (Administrative AI)، ستشهد المؤسسات مزيدًا من التحول نحو الأتمتة الذكية وتحليل البيانات العميق، مما يعزز قدرتها على اتخاذ قرارات استراتيجية قائمة على بيانات دقيقة وتحليلات متقدمة.

المطلب الثاني: استخدام تقنيات التعلم العميق في التنبؤ بالقرارات الإدارية وتطوير الاستراتيجيات

مع تزايد تعقيد البيانات الإدارية وتعاظم الحاجة إلى قرارات أكثر دقة ومرونة، أصبح التعلم العميق (Deep Learning – DL) أحد الأدوات الأساسية في تحليل الأنماط الإدارية (Managerial Pattern Analysis) والتنبؤ بالقرارات التنظيمية (Predictive Decision-Making). تعتمد هذه التقنيات على الشبكات العصبية الاصطناعية (Artificial Neural Networks – ANN) التي تتيح للمؤسسات إمكانية استخراج رؤى تحليلية متقدمة من البيانات الضخمة، مما يساعد في تطوير الاستراتيجيات الإدارية (Strategic Management Development) وتعزيز اتخاذ القرارات المبنية على البيانات (Data-Driven Decision-Making). (Goodfellow et al., 2016, p. 10)

أولا: آليات التعلم العميق في تحليل الأنماط واتجاهات الإدارة

يعتمد التعلم العميق على الخوارزميات التكيفية (Adaptive Algorithms) التي تحاكي آلية التعلم البشري من خلال معالجة كميات ضخمة من البيانات واستنتاج أنماط خفية (Hidden Patterns) تدعم متخذي القرار. تتضمن آليات التعلم العميق في تحليل الإدارة ما يلي:

1) الشبكات العصبية العميقة وتحليل الاتجاهات الإدارية (Deep Neural Networks & Managerial Trends Analysis)

– تعتمد المؤسسات على الشبكات العصبية العميقة (Deep Neural Networks – DNNs) لتحليل التغيرات في بيئات العمل وتحديد الاتجاهات الإدارية المؤثرة في الأداء المؤسسي.

– تستخدم هذه الشبكات خوارزميات التدريب المتعددة الطبقات (Multi-Layer Training Algorithms) التي تساعد في استنتاج أنماط القيادة الفعالة (Effective Leadership Patterns) والتنبؤ بالتغيرات التنظيمية. (LeCun et al., 2015, p. 436)

2) نماذج تحليل السلاسل الزمنية في اتخاذ القرار (Time-Series Analysis for Decision-Making)

– تعتمد تحليلات السلاسل الزمنية (Time-Series Forecasting) على نماذج التعلم العميق المتكررة (Recurrent Neural Networks – RNNs) والشبكات العصبية طويلة المدى (– Long Short-Term Memory LSTM) لفهم اتجاهات الأداء الإداري (Managerial Performance Trends) والتنبؤ بتطورات السوق المستقبلية. (Zhang et al., 2018, p. 146)

– تُستخدم هذه التقنيات في تحليل حركة الموظفين (Employee Turnover Analysis)، وأنماط الإنتاجية (Productivity Trends)، واستشراف المخاطر الإدارية (Risk Forecasting in Management). (Schmidhuber, 2015, p. 85)

3) خوارزميات التعلم المعزز في تحسين عمليات الإدارة (Reinforcement Learning for Administrative Optimization)

– تعتمد المؤسسات على التعلم المعزز (Reinforcement Learning – RL) في تحسين استراتيجيات إدارة الموارد البشرية (HR Optimization Strategies) واتخاذ قرارات ذكية بناءً على نماذج المكافأة والتعلم التكيفي (Reward-Based Learning Models).

– تستخدم المؤسسات نماذج Q-Learning و(Deep Q-Networks (DQN لتحليل سيناريوهات صنع القرار (Decision-Making Scenarios) وتحسين تخصيص الموارد المالية والبشرية. (Silver et al., 2016, p. 484)

ثانيا: نماذج التنبؤ الاستراتيجي المعتمدة على الشبكات العصبية الاصطناعية

تعتمد المؤسسات على نماذج التعلم العميق المدعومة بالشبكات العصبية (Neural Network-Based Predictive Models) في تحليل البيانات الاستراتيجية والتنبؤ بقرارات الإدارة المستقبلية. من بين هذه النماذج:

1) الشبكات العصبية الاصطناعية التقليدية (Artificial Neural Networks – ANN) في تحليل القرارات

– تُستخدم ANNs في معالجة البيانات غير الخطية وتحليل التفاعل المعقد بين العوامل الإدارية المختلفة (Complex Administrative Interactions Analysis).

– تعتمد هذه الشبكات على التعلم الموجه (Supervised Learning) لاستخلاص أفضل القرارات الإدارية بناءً على بيانات الأداء السابقة. (He et al., 2016, p. 77)

2) نماذج الشبكات العصبية التلافيفية في التحليل الإداري (Convolutional Neural Networks – CNN for Administrative Data Analysis)

– على الرغم من استخدام CNNs في تحليل الصور والبيانات البصرية (Image Recognition)، إلا أنها تُستخدم أيضًا في تحليل البيانات الجدولية (Tabular Data Analysis) المتعلقة بالأداء الإداري والمالي.

– تساعد CNNs في التصنيف الذكي للقرارات الاستراتيجية (Strategic Decision Classification) وتقديم توصيات دقيقة لتحسين إدارة العمليات التشغيلية (Operational Management Optimization). (Hinton et al., 2012, p. 82)

3) نماذج الشبكات العصبية المتكررة في تحليل السيناريوهات الإدارية (Recurrent Neural Networks – RNN for Scenario Analysis)

– تعتمد المؤسسات على RNNs لفهم العلاقات الزمنية في دورات الأداء المؤسسي (Business Performance Cycles) والتنبؤ بأثر القرارات الإدارية على المدى الطويل.

– يتم تطبيق LSTM و GRU (Gated Recurrent Units) لتحليل التوجهات المالية للمؤسسة (Financial Forecasting) والتخطيط الاستراتيجي بناءً على بيانات متغيرة. (Krizhevsky et al., 2012, p. 197)

ثالثا: دراسة تطبيقية حول كيفية تحسين الأداء التنظيمي عبر التعلم العميق

1) حالة دراسية: استخدام التعلم العميق في تحسين قرارات التوظيف في إحدى المؤسسات العالمية

– قامت شركة X بتطبيق نموذج الشبكات العصبية التنبؤية (Predictive Neural Networks) لتحليل أنماط توظيف الموظفين ذوي الأداء العالي وتقديم توصيات حول المرشحين المثاليين للوظائف القيادية.

– تم استخدام بيانات مراجعات الأداء (Performance Reviews) ونتائج التقييم النفسي (Psychometric Assessments) لإنشاء نموذج تنبؤي دقيق.

– أسفر هذا التطبيق عن تحسين جودة قرارات التوظيف بنسبة 40%، وتقليل معدل دوران الموظفين (Employee Turnover Rate) بنسبة 25%.(Zhou et al., 2016, p. 687)

2) حالة دراسية: تطبيق التعلم العميق في تحسين إدارة المخاطر المالية

– استخدمت إحدى الشركات المالية نموذج LSTM لتحليل اتجاهات السوق والتنبؤ بالمخاطر المالية المحتملة.

– تم دمج بيانات من مصادر مختلفة، مثل التقارير المالية (Financial Reports)، وبيانات السوق الحية (Live Market Data)، وتحليل النصوص الاقتصادية (Economic Text Analysis).

– ساهم هذا النموذج في تحقيق دقة تنبؤية بنسبة 92% في توقع المخاطر المالية، مما مكن الإدارة من اتخاذ قرارات استباقية وتجنب الخسائر المالية المحتملة. (Szegedy et al., 2015, p. 51)

3) دراسة حالة: استخدام التعلم العميق لتحسين كفاءة العمليات اللوجستية

– طبقت شركة لوجستية كبرى نموذج Deep Q-Network (DQN) لتحسين قرارات إدارة سلاسل التوريد (Supply Chain Management – SCM).

– ساعد هذا النموذج في تحسين تخصيص الموارد وتقليل التأخيرات التشغيلية بنسبة 30%، مما أدى إلى رفع كفاءة التسليم وتقليل التكاليف اللوجستية.

يُعد التعلم العميق أحد الأدوات الثورية في دعم القرارات الإدارية وتطوير الاستراتيجيات المؤسسية، حيث يُمكن من تحليل الأنماط التنظيمية، والتنبؤ بالاتجاهات الإدارية، وتحسين الأداء المؤسسي. توفر الشبكات العصبية الاصطناعية (ANNs, CNNs, RNNs) أدوات قوية لفهم العوامل المؤثرة في الإدارة وتقديم رؤى دقيقة تدعم اتخاذ القرار الذكي. ومن خلال الاعتماد على تقنيات التحليل التنبؤي والتعلم المعزز، تتمكن المؤسسات من تحقيق ميزة تنافسية مستدامة وزيادة الكفاءة التشغيلية والمالية.

الخاتمة

شهدت نظم اتخاذ القرار الإداري تطورًا كبيرًا بفضل التقدم في تقنيات الذكاء الاصطناعي (Artificial Intelligence – AI)، وخصوصًا معالجة اللغة الطبيعية (Natural Language Processing – NLP) والتعلم العميق (Deep Learning – DL). يُظهر البحث أن هذه التقنيات قادرة على تحليل النصوص الإدارية واستخراج الأنماط الخفية، مما يُمكن المؤسسات من اتخاذ قرارات أكثر دقة وفعالية. كما أن استخدام النماذج

التنبؤية القائمة على الشبكات العصبية الاصطناعية (Artificial Neural Networks – ANN) يمكن أن يعزز التخطيط الاستراتيجي ويساعد في التنبؤ بالاتجاهات الإدارية المستقبلية.

ومع ذلك، فإن التطبيق الفعّال لهذه التقنيات يتطلب بنية تحتية متطورة للبيانات، وكفاءات بشرية قادرة على التعامل مع الذكاء الاصطناعي، وإدارة فعالة للتحديات الأخلاقية والتقنية المرتبطة باستخدامه في الإدارة. لذا، ينبغي على المؤسسات السعي إلى تحقيق تكامل بين الذكاء الاصطناعي والقرار البشري لضمان تحقيق أقصى استفادة من هذه التقنيات دون الإضرار بالعنصر الإنساني في الإدارة.

النتائج

استنادًا إلى تحليل البحث، تم التوصل إلى عدة نتائج رئيسية:

1. تعزيز دقة اتخاذ القرار: أظهرت تقنيات NLP وDL قدرة عالية على تحليل التقارير الإدارية والمراسلات التنظيمية، مما يسهم في اتخاذ قرارات أكثر دقة وسرعة.

2. تحليل استشرافي محسن: يوفر التعلم العميق والشبكات العصبية التنبؤية نماذج فعالة لتحليل اتجاهات الأداء الإداري والتنبؤ بالتغيرات المستقبلية، مما يُمكن المؤسسات من التخطيط بشكل أكثر كفاءة.

3. زيادة كفاءة إدارة البيانات: يتيح استخدام معالجة اللغة الطبيعية وتقنيات تحليل النصوص إمكانية تنظيم وتصفية المعلومات الإدارية الضخمة، مما يُقلل من الفوضى التنظيمية ويسهل عمليات اتخاذ القرار.

4. تحسين إدارة المخاطر: يساعد الذكاء الاصطناعي في تحليل المخاطر الإدارية والمالية من خلال تحليل البيانات التاريخية والتنبؤ بالتحديات المستقبلية.

5. تحديات التحيز الخوارزمي: رغم التطورات الكبيرة، تبقى مشكلة التحيز في البيانات والتفسيرات غير الشفافة إحدى التحديات الرئيسية في استخدام الذكاء الاصطناعي لاتخاذ القرار الإداري.

6. الاعتماد المتزايد على الذكاء الاصطناعي قد يُقلل من دور التفكير البشري في بعض القرارات، مما يتطلب دمج الذكاء الاصطناعي مع الإشراف البشري لضمان توازن بين الأتمتة والعقلانية البشرية.

التوصيات

بناءً على النتائج المستخلصة، يقترح البحث مجموعة من التوصيات لضمان الاستخدام الأمثل لتقنيات الذكاء الاصطناعي في اتخاذ القرار الإداري:

1. تعزيز البنية التحتية للبيانات: يجب على المؤسسات الاستثمار في أنظمة إدارة البيانات الضخمة (Big Data Management Systems) لتوفير بيئة مناسبة لتطبيقات الذكاء الاصطناعي وتحقيق التكامل بين قواعد البيانات المختلفة.

2. تطوير نماذج ذكاء اصطناعي قابلة للتفسير (Explainable AI – XAI): ينبغي تحسين النماذج الخوارزمية بحيث تصبح أكثر شفافية وسهولة في الفهم لتجنب مشاكل التحيز والقرارات غير المفسرة.

3. دمج الذكاء الاصطناعي مع القرارات البشرية: بدلاً من الاعتماد الكلي على الذكاء الاصطناعي، يجب أن يكون هناك تعاون بين الأنظمة الذكية وصناع القرار البشريين لضمان اتخاذ قرارات متوازنة وعقلانية.

4. تدريب القادة والمديرين على تقنيات الذكاء الاصطناعي: من الضروري توفير برامج تدريبية للقادة الإداريين والمديرين التنفيذيين لتعريفهم بكيفية استخدام التعلم العميق وتحليل النصوص في دعم عمليات اتخاذ القرار.

5. الالتزام بالمعايير الأخلاقية عند استخدام الذكاء الاصطناعي: يجب على المؤسسات تطبيق سياسات صارمة لضمان استخدام الذكاء الاصطناعي بطريقة تحترم خصوصية البيانات وتجنب التحيز الخوارزمي.

6. تعزيز البحث والتطوير في مجال الذكاء الاصطناعي الإداري: من المهم دعم الأبحاث الأكاديمية والتطبيقات الصناعية لتطوير نماذج أكثر تطورًا ودقة في التنبؤ بالقرارات الإدارية وتحليل البيانات التنظيمية.

7. توظيف الذكاء الاصطناعي في إدارة المخاطر التنظيمية: يمكن للمؤسسات تطوير أنظمة تحليل المخاطر (Risk Analysis Systems) تعتمد على التعلم العميق لتقليل الأخطاء الإدارية والتنبؤ بالمشاكل المستقبلية.

8. تبني أنظمة الذكاء الاصطناعي التكيفية: يوصى باستخدام نظم اتخاذ القرار الذكية التكيفية (Adaptive AI Decision Systems) التي يمكنها التعلم والتطور باستمرار بناءً على التغيرات البيئية والتنظيمية.

آفاق البحث المستقبلية

يفتح البحث المجال أمام عدة اتجاهات مستقبلية يمكن دراستها في هذا المجال، منها:

– تطوير نماذج هجينة (Hybrid AI Models) تجمع بين الشبكات العصبية الاصطناعية وتقنيات التعلم الرمزي (Symbolic Learning) لتحسين دقة اتخاذ القرار.

– دراسة أثر الذكاء الاصطناعي في تعزيز الحوكمة المؤسسية (Corporate Governance Enhancement) من خلال تحليل البيانات التنظيمية.

– استكشاف إمكانية استخدام الذكاء الاصطناعي في بناء سيناريوهات استراتيجية (Strategic Scenario Modeling) للمؤسسات.

– تقييم التحديات القانونية والأخلاقية المرتبطة باستخدام الذكاء الاصطناعي في اتخاذ القرار الإداري لضمان الامتثال للتشريعات العالمية.

يمثل الذكاء الاصطناعي، وخاصة تقنيات معالجة اللغة الطبيعية والتعلم العميق، ثورة في مجال الإدارة الحديثة، حيث يمكنه تحسين كفاءة القرارات الإدارية وتوفير رؤى تحليلية دقيقة تعتمد على البيانات الضخمة. ومع ذلك، يبقى التحدي الأكبر هو تحقيق التوازن بين الذكاء الاصطناعي والقرار البشري، وتجنب المخاطر المرتبطة بالتحيز الخوارزمي، وضمان الشفافية في استخدام هذه التقنيات. إن مستقبل اتخاذ القرار الإداري يعتمد بشكل متزايد على مدى قدرة المؤسسات على تبني هذه التقنيات بطرق مبتكرة ومسؤولة، مما سيسهم في تحقيق كفاءة تشغيلية أفضل، وتعزيز القدرة التنافسية، وضمان استدامة التطور الإداري في العصر الرقمي.

المصادر والمراجع

1. Alter, S. L. (1980). Decision Support Systems: Current Practice and Continuing Challenges. Addison–Wesley.
2. Arnott, D., & Pervan, G. (2005). A critical analysis of decision support systems research. Journal of Information Technology, 20(2)
3. Brynjolfsson, E., & McAfee, A. (2017). Machine, Platform, Crowd: Harnessing Our Digital Future. W.W. Norton & Company.
4. Cambria, E., & White, B. (2014). Jumping NLP curves: A review of natural language processing research. IEEE Computational Intelligence Magazine, 9(2)

5. Chen, H., Chiang, R. H. L., & Storey, V. C. (2012). Business Intelligence and Analytics: From Big Data to Big Impact. MIS Quarterly, 36(4)
6. Chowdhury, G. G. (2003). Natural language processing. Annual Review of Information Science and Technology, 37(1)
7. Davenport, T. H., & Ronanki, R. (2018). Artificial Intelligence for the Real World. Harvard Business Review, 96(1), 108–116.
8. Delen, D., & Demirkan, H. (2013). Data, information and analytics as services. Decision Support Systems, 55(1)
9. Goodfellow, I., Bengio, Y., & Courville, A. (2016). Deep Learning. MIT Press.
10. Gorry, G. A., & Scott Morton, M. S. (1971). A framework for management information systems. Sloan Management Review, 13(1)
11. He, K., Zhang, X., Ren, S., & Sun, J. (2016). Deep residual learning for image recognition. In Proceedings of the IEEE Conference on Computer Vision and Pattern Recognition
12. Hinton, G., Deng, L., Yu, D., Dahl, G. E., Mohamed, A. R., Jaitly, N., ... & Kingsbury, B. (2012). Deep neural networks for acoustic modeling in speech recognition: The shared views of four research groups. IEEE Signal Processing Magazine, 29(6),
13. Janssen, M., van der Voort, H., & Wahyudi, A. (2017). Factors influencing big data decision-making quality. Journal of Business Research, 70
14. Keen, P. G. W., & Morton, M. S. S. (1978). Decision Support Systems: An Organizational Perspective. Addison-Wesley.
15. Krizhevsky, A., Sutskever, I., & Hinton, G. E. (2012). Imagenet classification with deep convolutional neural networks. In Advances in Neural Information Processing Systems

16. Kumar, A., & Minz, S. (2014). Multi-view ensemble learning: an optimal feature set partitioning for high-dimensional data classification. Knowledge-Based Systems, 79
17. LeCun, Y., Bengio, Y., & Hinton, G. (2015). Deep learning. Nature, 521
18. Liu, B. (2012). Sentiment analysis and opinion mining. Synthesis Lectures on Human Language Technologies, 5(1)
19. Manning, C. D., & Schütze, H. (1999). Foundations of Statistical Natural Language Processing. MIT Press.
20. Marakas, G. M. (2003). Decision Support Systems in the 21st Century (2nd ed.). Prentice Hall.
21. Mikolov, T., Chen, K., Corrado, G., & Dean, J. (2013). Efficient estimation of word representations in vector space. arXiv preprint arXiv
22. Pennington, J., Socher, R., & Manning, C. D. (2014). GloVe: Global vectors for word representation. In Proceedings of the 2014 Conference on Empirical Methods in Natural Language Processing (EMNLP)
23. Power, D. J. (2008). Understanding Data-Driven Decision Support Systems. Information Systems Management, 25(2)
24. Provost, F., & Fawcett, T. (2013). Data Science for Business: What You Need to Know About Data Mining and Data-Analytic Thinking. O'Reilly Media.
25. Ransbotham, S., Kiron, D., Gerbert, P., & Reeves, M. (2017). Reshaping Business With Artificial Intelligence. MIT Sloan Management Review, 59(1)
26. Russell, S., & Norvig, P. (2010). Artificial Intelligence: A Modern Approach (3rd ed.). Prentice Hall.
27. Schmidhuber, J. (2015). Deep learning in neural networks: An overview. Neural Networks, 61

28. Sharda, R., Delen, D., & Turban, E. (2020). Analytics, Data Science, & Artificial Intelligence: Systems for Decision Support (11th ed.). Pearson.

29. Shim, J. P., Warkentin, M., Courtney, J. F., Power, D. J., Sharda, R., & Carlsson, C. (2002). Past, present, and future of decision support technology. Decision Support Systems, 33(2),

30. Silver, D., Huang, A., Maddison, C. J., Guez, A., Sifre, L., Van Den Driessche, G., … & Hassabis, D. (2016). Mastering the game of Go with deep neural networks and tree search. Nature, 529(7587), 484–489.

31. Simon, H. A. (1977). The New Science of Management Decision (2nd ed.). Prentice Hall.

32. Sprague, R. H., & Carlson, E. D. (1982). Building Effective Decision Support Systems. Prentice Hall.

33. Szegedy, C., Liu, W., Jia, Y., Sermanet, P., Reed, S., Anguelov, D., … & Rabinovich, A. (2015). Going deeper with convolutions. In Proceedings of the IEEE Conference on Computer Vision and Pattern Recognition

34. Turban, E., & Aronson, J. E. (2001). Decision Support Systems and Intelligent Systems (6th ed.). Prentice Hall.

35. Vaswani, A., Shazeer, N., Parmar, N., Uszkoreit, J., Jones, L., Gomez, A. N., … & Polosukhin, I. (2017). Attention is all you need. In Advances in Neural Information Processing Systems

36. Wamba, S. F., Akter, S., Edwards, A., Chopin, G., & Gnanzou, D. (2015). How 'big data' can make big impact: Findings from a systematic review and a longitudinal case study. International Journal of Production Economics, 165

37. Zhang, Q., Yang, L. T., Chen, Z., & Li, P. (2018). A survey on deep learning for big data. Information Fusion, 42

38. Zhang, Y., & Wallace, B. C. (2015). A sensitivity analysis of (and practitioners' guide to) convolutional neural networks for sentence

classification. In Proceedings of the 8th International Conference on Learning Representations (ICLR).

39. Zhou, J., & Chen, J. (2014). Text clustering based on semantics. Journal of Computers, 9(10)

40. Zhou, K., Yang, S., & Wang, Z. (2016). A deep learning framework for the financial forecasting task. Procedia Computer Science, 55

توظيف الانخراط التسويقي كمحرك لتسويق المحتوى الرقمي: دراسة استطلاعية لاراء عينة من زبائن شركات السفر والسياحة في الديوانية

م.د سيف علي جاسم [1]، م. رؤى عبد الكريم صاحب محمد [2]، م.م عباس فاضل سلطان [3]
م. ياس خضير عباس [4]

[1] جامعة الفرات الأوسط التقنية، المعهد التقني الديوانية، الايميل: saif.almofraje.idi@atu.edu.iq
[2] جامعة المثنى، كلية الادارة والاقتصاد، قسم ادارة اعمال، roaa.abdulkareem@mu.edu.iq
[3] مديرية الجنسية والأحوال المدنية في الديوانية، الايميل: abbasfadel1978@gmail.com
[4] جامعة الفرات الأوسط التقنية، المعهد التقني الديوانية، الايميل: dw.yas@atu.edu.iq

المستخلص

يسعى البحث الحالي الى توظيف الانخراط التسويقي عبر ابعاده(انخراط تفاعلي، انخراط عاطفي، انخراط معرفي، انخراط اقناعي، انخراط خيري) كمحرك لتسويق المحتوى الرقمي بأبعاده (محتوى اعلامي، محتوى ترفيهي، محتوى تفاعل اجتماعي، محتوى التعبير عن الذات)، لدى عينة من زبائن شركات السفر والسياحة في محافظة الديوانية، وصيغ البحث مشكلة رئيسة مفادها (كيف يمكن توظيف الانخراط التسويقي كمحرك لتسويق المحتوى الرقمي؟) ولاجل معالجة هذه المشكلة تم اعتماد أداة الاستبانه لجمع البيانات اللازمة لتحديد مستوى متغيرات البحث والوقوف على أوجه القصور التي اثارت مشكلة البحث، وعليه فقد تم توزيع (200) استبانة، واسترجع منها (176) استبانة، وبعد تبويب البيانات تبين ان هناك (4) استبانات تالفة، ما يعني ان عدد الاستبانات الصالحة للتحليل بلغت (172)، ومن اجل الوقوف على افضل النتائج تم استخدام حزمتين للتحليل هما (SPSS&AMOS.V.28) لوصف واختبار متغيرات الدراسة، وعلى اثر ذلك توصل البحث الى وجود علاقة ارتباط وتأثير بين الانخراط التسويقي وتسويق المحتوى الرقمي، وبالتالي فأن الانخراط التسويقي يمكن أن يقود إلى زيادة في الوعي بالعلامة التجارية، وبالتالي دفع المزيد من الزوار إلى المواقع الإلكترونية أو الصفحات الاجتماعية.

الكلمات الدالة: الانخراط التسويقي، تسويق المحتوى الرقمي، الشركات السياحية.

Employing marketing engagement as a driver for digital content marketing: A survey study of the opinions of a sample of customers of travel and tourism companies in AL-Diwaniyah

Abstract:
The current research seeks to employ marketing engagement through its dimensions (interactive engagement, emotional engagement, cognitive engagement, persuasive engagement, and charitable engagement) as a driver for marketing digital content in its dimensions (media content, entertainment content, social interaction content, self-expression content), among a sample of customers of travel and tourism companies in Diwaniyah Governorate, and the research formulas are a major problem (How can marketing engagement be employed as a driver for digital content marketing?) In order to address this problem, the questionnaire tool was adopted to collect the necessary data to determine the level of research variables. And stand on the shortcomings that raised the problem of research, and accordingly has been distributed (200) questionnaires, and retrieved from them (176) questionnaires, After classifying the data, it was found that there are four damaged questionnaires, which means that the number of valid questionnaires for analysis amounted to 172, and in order to determine the best results, two packages were used for analysis, namely SPSS and AMOS V.28 to describe and test the variables of the study. As a result, the research found a correlation and influence between marketing engagement and digital content marketing, and therefore marketing engagement can lead to an increase in brand awareness, and thus push more visitors to websites or social pages.
Keywords: Marketing engagement, digital content marketing, tourism companies.

المقدمة

يعد الانخراط التسويقي عنصرًا حيويًا لأي استراتيجية تسويقية تهدف إلى النجاح في بيئة تنافسية، إذ يحدث الانخراط التسويقي عبر منصات متعددة، مثل وسائل التواصل الاجتماعي، المواقع الإلكترونية، المدونات، والبريد الإلكتروني، ويتضمن هذا التفاعل مجموعة من الأنشطة، مثل التعليقات، الإعجابات، المشاركة، والاستجابة للدعوات إلى العمل، ومن جانب اخر تسعى منظمات الأعمال إلى اعتماد مداخل جديدة في تعاملاتها مع الزبائن لاسيما عندما حاولت استثمار وسائل التواصل الاجتماعي للإعلان عن منتجاتها وخدماتها واعتمادها كقنوات تسمع من خلالها صوت زبائنها وتشجعهم على التفاعل ومشاركة المعلومات،

ومن هذا المنطلق أصبح نجاح المنظمات اليوم مرتبطاً ارتباطاً وثيقاً بقدرتها على خلق ونشر محتواها الرقمي لخدمة ودعم أعمالها، ونشر محتوى لها عبر الانترنيت يجذب انتباه الزبائن ، ويشجعهم على المشاركة.

إذ يسعى تسويق المحتوى الرقمي إلى تعزيز الانخراط التسويقي من خلال تقديم محتوى يحقق احتياجات ورغبات الزبون. فعندما يكون المحتوى مفيدًا وجذابًا، يمكن أن يؤدي إلى زيادة تفاعل المستخدمين مع العلامة التجارية، مما يعزز من ولائهم وثقتهم، كما يُعزز الانخراط التسويقي فعالية تسويق المحتوى الرقمي، حيث يؤدي تفاعل الزبائن النشط إلى تحسين الوصول إلى المحتوى وزيادة نسب التحويل. لذلك، تُعتبر هذه العلاقة متكاملة، حيث يؤدي استخدام استراتيجيات تسويق المحتوى بشكل مبتكر إلى تحسين مستوى الانخراط التسويقي وزيادة تأثير العلامة التجارية في السوق، سيتناول هذا البحث كيفية استثمار الشركات السفر والسياحة في محافظة الديوانية لهذا الوصل بين الانخراط التسويقي وتطوير استراتيجيات تسويق المحتوى الرقمي لتعزيز تجربتهم التفاعلية مع الزبائن وتحقيق أهدافهم التجارية.

المبحث الأول: منهجية البحث

تعد شركات السياحة من أكثر القطاعات تأثراً بالتغيرات السريعة في بيئة التسويق الرقمي، حيث تعتمد بشكل كبير على استراتيجيات تسويق المحتوى لجذب الزبائن وزيادة ولائهم، ومع ذلك، لا يزال هناك تحدٍ كبير في فهم كيف يمكن أن يسهم الانخراط التسويقي في تعزيز فعالية تسويق المحتوى الرقمي وفي مدينة الديوانية، يواجه العديد من زبائن شركات السفر صعوبة في الوصول إلى محتوى رقمي مبتكر وجذاب يتماشى مع احتياجاتهم ورغباتهم، كما أن الشركات قد تجد صعوبة في قياس مدى الانخراط الفعلي لزبائنها مع المحتوى الذي تقدمه، **ومن هنا يمكن صياغة مشكلة رئيسة مفادها** (كيف يمكن توظيف الانخراط التسويقي كمحرك لتسويق المحتوى الرقمي؟)، وهذا يثير تساؤلات فرعية هي:

1-ما هو مستوى الانخراط التسويقي وتسويق المحتوى الرقمي لدى شركات السفر في الديوانية؟.

2- ما هو الدور الذي يمارسه الانخراط التسويقي في تعزيز دور تسويق المحتوى الرقمي لدى زبائن شركات السفر في الديوانية؟.

3- ما هي العوامل التي يمكن أن تؤثر في تعزيز أو تقليل مستوى تسويق المحتوى الرقمي لدى زبائن شركات السفر؟.

ثانيا: اهمية البحث

1- تأتي أهمية البحث من خلال أهمية المتغيرات التي تتناولها، كونها تعالج أحد أهم الموضوعات المعاصرة في الفكر الإداري خلال السنوات القليلة الأخيرة والخاصة بالتسويق الحديث .

2- الإسهام في توفير بيانات ومعلومات جديدة في مجال الانخراط التسويقي وتسويق المحتوى الرقمي من خلال ما سوف يتوصل اليه البحث من استنتاجات وتوصيات.

3- تسليط الضوء على أهم المتغيرات تأثيراً على أداء المنظمات وهــو الزبون لكونه الفاعل والمحور الأساس لعملية التنمية ومحاولة كسب ولائه والتزامه.

4- تحديد طبيعــة ونــوع العلاقة بين الانخراط التسويقي وتسويق المحتوى الرقمي الأمر الذي يمكن للدراسات المستقبلية قياس طبيعــة ونــوع هذه العلاقة على عينــات أخــرى.

ثالثا: اهداف البحث

يتمثل الهدف الرئيس للبحث في التحقق من علاقة الارتباط والتأثير بين (الانخراط التسويقي في تسويق المحتوى الرقمي)، في إطار مشكلة البحث وأهميته يمكن حصر أهداف البحث بالآتي:

1- تحديد مستوى الانخراط التسويقي وتسويق المحتوى الرقمي لدى شركات السفر في الديوانية.

2- التعرف على الدور الذي يمارسه الانخراط التسويقي في تعزيز دور تسويق المحتوى لدى زبائن شركات السفر في الديوانية

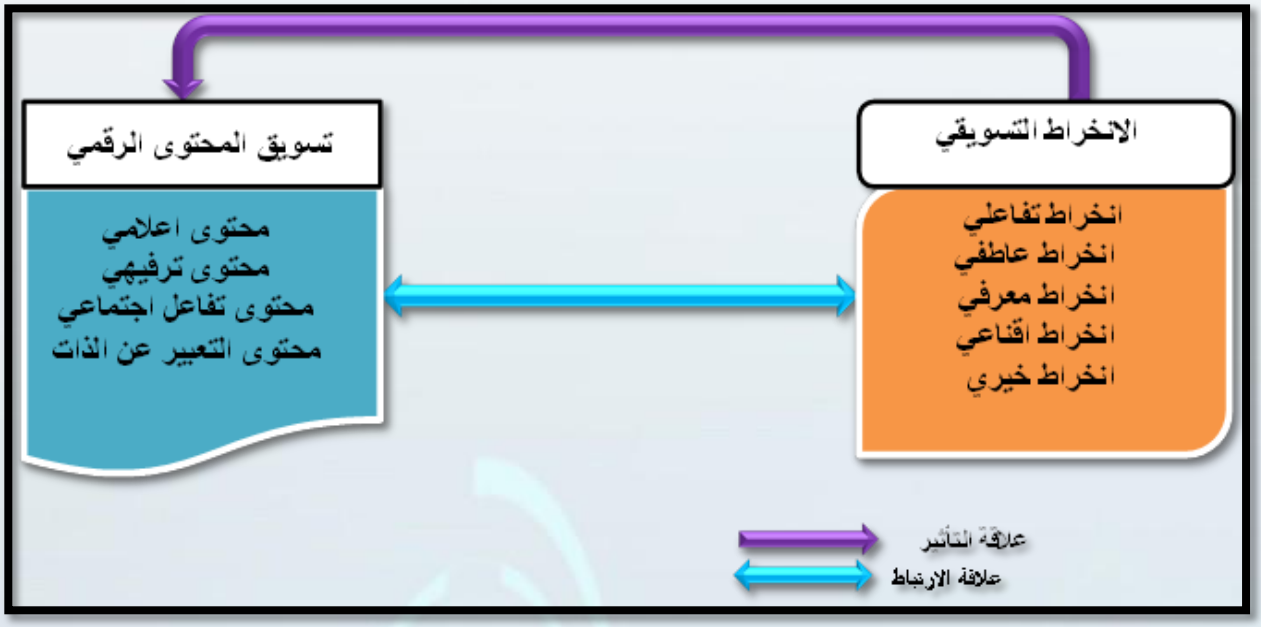
3- تحديد العوامل التي يمكن أن تؤثر في تعزيز أو تقليل مستوى تسويق المحتوى الرقمي لدى زبائن شركات السفر؟

رابعا: المخطط الفرضي للبحث

يمثل المخطط الفرضي اليه مهمة لوضع الأطر الرئيسة لمعالجة مشكلة البحث وتحقيق أهدافها، ولاجل معالجة هذه المشكلة يمكن من خلال اعتماد المخطط الفرضي للبحث تطوير عدة فرضيات تساهم في بناء متغيرات البحث ومن ثم اختبار مستوى توافرها، وبالتالي فان المخطط الفرضي يعبر عن متغيرات البحث التي تتمثل في:

المتغير المستقل: وتمثل في الانخراط التسويقي، وضم هذا المتغير خمسة ابعاد هي (انخراط تفاعلي، انخراط عاطفي، انخراط معرفي، انخراط اقناعي، انخراط خيري).

المتغير التابع: وتضمن تسويق المحتوى الرقمي، وبواقع أربعة ابعاد هي (محتوى اعلامي، محتوى ترفيهي، محتوى تفاعل اجتماعي، محتوى التعبير عن الذات).



الشكل(1) المخطط افرضي للبحث

المصدر: اعداد الباحثين

خامسا: فرضيات البحث

H_1: وجود علاقة ارتباط معنوية بين الانخراط التسويقي وتسويق المحتوى الرقمي، ومنها يتفرع عدة فرضيات:

أ. وجود علاقة ارتباط معنوية بين الانخراط التفاعلي وتسويق المحتوى الرقمي بابعاده (محتوى اعلامي، محتوى ترفيهي، ومحتوى تفاعل اجتماعي، محتوى التعبير عن الذات).

ب. وجود علاقة ارتباط معنوية بين الانخراط العاطفي وتسويق المحتوى الرقمي بابعاده (محتوى اعلامي، محتوى ترفيهي، ومحتوى تفاعل اجتماعي، محتوى التعبير عن الذات).

ت. وجود علاقة ارتباط معنوية بين الانخراط المعرفي وتسويق المحتوى الرقمي بابعاده (محتوى اعلامي، محتوى ترفيهي، ومحتوى تفاعل اجتماعي، محتوى التعبير عن الذات).

ث. وجود علاقة ارتباط معنوية بين الانخراط الاقناعي وتسويق المحتوى الرقمي بابعاده (محتوى اعلامي، محتوى ترفيهي، ومحتوى تفاعل اجتماعي، محتوى التعبير عن الذات).

ج. وجود علاقة ارتباط معنوية بين الانخراط الخيري وتسويق المحتوى الرقمي بابعاده (محتوى اعلامي، محتوى ترفيهي، ومحتوى تفاعل اجتماعي، محتوى التعبير عن الذات).

H_2: وجود تأثير معنوي للانخراط التسويقي في تسويق المحتوى الرقمي، ومنها يتفرع عدة فرضيات:

أ. وجود تأثير معنوي للانخراط التفاعلي في تسويق المحتوى الرقمي بابعاده (محتوى اعلامي، محتوى ترفيهي، ومحتوى تفاعل اجتماعي، محتوى التعبير عن الذات).

ب. وجود تأثير معنوي للانخراط العاطفي في تسويق المحتوى الرقمي بابعاده (محتوى اعلامي، محتوى ترفيهي، ومحتوى تفاعل اجتماعي، محتوى التعبير عن الذات).

ت. وجود تأثير معنوي للانخراط المعرفي في تسويق المحتوى الرقمي بابعاده (محتوى اعلامي، محتوى ترفيهي، ومحتوى تفاعل اجتماعي، محتوى التعبير عن الذات).

ث. وجود تأثير معنوي للانخراط الاقناعي في تسويق المحتوى الرقمي بابعاده (محتوى اعلامي، محتوى ترفيهي، ومحتوى تفاعل اجتماعي، محتوى التعبير عن الذات).

ج. وجود تأثير معنوي للانخراط الخيري في تسويق المحتوى الرقمي بابعاده (محتوى اعلامي، محتوى ترفيهي، ومحتوى تفاعل اجتماعي، محتوى التعبير عن الذات).

سادسا: مجتمع وعينة البحث

تمثل مجتمع البحث بشركات السفر في الديوانية(**شركة المهيب للسفر والسياحة، شركة جوهرة الديوانية للسفر والسياحة ، شركة تدمر للسفر والسياحة**)، أما عينةٍ البحث فتمثلت بمجموعة من زبائن شركات السياحة المذكرة اعلاه اذ تم توزيع (200) استمارة استبانة، وتم استرجاع (176) استمارة، وعند فرز الاستمارات تبين وجود (4) استمارات تالفة وكان عدد الاستمارات الصالحة للتحليل (172) استمارة من زبائن شركات السفر في الديوانية، أي بمعدل استجابة قدره (86%).

المبحث الثاني: الجانب النظري

أولا: الانخراط التسويقي (Marketing Engagement)

1. مفهوم الانخراط التسويقي

مفهوم الانخراط التسويقي يعبر عن مستوى التفاعل الذي يحدث بين العلامة التجارية والجمهور المستهدف، ويشمل ذلك التفاعلات العاطفية والمعرفية والسلوكية التي تؤثر على ولاء المستهلكين وقراراتهم الشرائية، حيث يعتبر هذا الانخراط أحد العناصر الأساسية في استراتيجيات التسويق الحديثة التي تهدف إلى بناء علاقات طويلة الأمد مع الزبائن وتعزيز تجربتهم مع العلامة التجارية (Santos et al.,2023:498). وتشير الدراسات إلى أن الانخراط التسويقي يُمكن أن يعزز من فعالية الحملات التسويقية، حيث يسهم في تحسين معدلات الاستجابة والتفاعل عبر منصات التواصل الاجتماعي، مما يؤدي إلى زيادة الوعي بالعلامة

التجارية (Dzik-Walczak et al., 2024:665). من خلال تقديم محتوى ملائم وجذاب، تستطيع الشركات جذب انتباه المستهلكين وتحفيزهم على التفاعل مع علامتهم التجارية، مما يسهل عملية بناء علاقات ثقة مع الجمهور.

علاوة على ذلك، يُعتبر الانخراط التسويقي مفتاحًا لفهم سلوك المستهلكين، حيث يساعد في تحليل كيفية تفاعلهم مع المحتوى التسويقي وتأثير ذلك على قراراتهم الشرائية. كما يُشير مفهوم اقتصاد الانتباه إلى أهمية جذب انتباه المستهلكين في ظل وفرة المعلومات المتاحة، مما يزيد من الحاجة إلى استراتيجيات تسويقية مبتكرة تعزز من الانخراط (Filipovic & Arslanagic-Kalajdzic, 2023:2174). وتتعدد أشكال الانخراط التسويقي، حيث يمكن أن يتضمن التفاعل المباشر عبر التعليقات والمشاركات، أو من خلال حملات تسويقية تستهدف تجارب عاطفية معينة. يُظهر البحث أن الحملات التي تركز على الانخراط العاطفي يمكن أن تؤدي إلى نتائج إيجابية ملحوظة، مثل زيادة الولاء للعلامة التجارية وتحفيز الزبائن على المشاركة في الترويج للمنتجات (Cheung & Pires, 2024:1445).

إضافة إلى ذلك، يُعتبر الانخراط التسويقي عاملاً مُهمًا في استراتيجيات التسويق الرقمي، حيث يتيح استخدام البيانات والتحليلات لفهم سلوك المستهلكين بشكل أفضل. من خلال تحليل بيانات التفاعل، يمكن للشركات تعديل استراتيجياتها لتلبية احتياجات ورغبات جمهورها المستهدف، مما يسهم في تحسين التجربة العامة للزبائن وزيادة معدلات الاحتفاظ بهم (Preciado Ortiz & Vargas Barraza, 2018;525).

ومما تقدم يمكن القول أن الانخراط التسويقي يُعد عنصرًا حيويًا في صناعة التسويق الحديثة، حيث يساعد في بناء علاقات قوية ومؤثرة مع الزبائن، فمن خلال استراتيجيات فعالة تركز على التفاعل العاطفي والمعرفي، ويمكن للعلامات التجارية تعزيز ولاء الزبائن وتحقيق نتائج إيجابية على المدى الطويل. لذا، فإن التركيز على تطوير استراتيجيات تسويقية مبتكرة تدعم الانخراط التسويقي يُعتبر أمرًا ضروريًا في عصر يتسم بالتنافسية العالية والتغيرات السريعة في تفضيلات المستهلكين.

2. أهمية الانخراط التسويقي

تتمثل أهمية الانخراط التسويقي في قدرته على بناء علاقات عميقة ومستدامة مع الزبائن، مما يعزز من قدرتهم على التفاعل مع العلامة التجارية ويزيد من ولائهم. وفقًا لدراسة قام بها (Yawised et al.,2021:190)، فإن الانخراط التسويقي يساهم في خلق شعور بالانتماء لدى المستهلكين، مما يدفعهم إلى

المشاركة الفعّالة مع العلامة التجارية، سواء من خلال التعليقات، أو المراجعات، أو حتى من خلال مشاركة المحتوى عبر وسائل التواصل الاجتماعي (Miliopoulou,2021:3130).

علاوة على ذلك، يُظهر (Kumar,2021:970) أن الانخراط التسويقي ليس مجرد تفاعل سطحي، بل يتضمن أيضًا توظيف استراتيجيات تسويقية مخصصة تلبي احتياجات وتوقعات الزبائن، مما يسهم في تحسين تجربة الزبون وزيادة معدلات الاحتفاظ بالزبائن (Makudza,2021:192)، وهذا التوجه يتماشى مع مفهوم تجربة الزبون الشاملة، حيث يتم التركيز على كل نقطة تفاعل بين الزبون والعلامة التجارية (Chi et al.,2024:855).

كما تشير الأبحاث إلى أن الانخراط التسويقي يعزز الابتكار داخل الشركات، حيث يتلقى المسوقون أفكارًا ورؤى قيمة من الزبائن خلال تفاعلهم، مما يسهم في تطوير المنتجات والخدمات بطريقة تلبي احتياجات السوق المتغيرة (Varadarajan et al.,2022:483). كما أن الشركات التي تستثمر في استراتيجيات الانخراط التسويقي غالبًا ما تشهد زيادة في العوائد المالية، ككونها قادرة على جذب زبائن جدد والاحتفاظ بالقدامى (Kedi et al.,2024:1982).

ومما تقدم يمكن القول ان الانخراط التسويقي يُعد ركيزة أساسية لكل من الاستراتيجيات التسويقية الحديثة ونجاح الأعمال في بيئات تنافسية متزايدة، حيث يتطلب الأمر فهمًا عميقًا للاحتياجات والتطلعات الخاصة بالزبائن، وتوظيف ذلك في تجارب تسويقية مخصصة تعود بالنفع على كل من الزبائن والشركات.

3. ابعاد الانخراط التسويقي

يمكن قياس الانخراط التسويقي من خلال عدة ابعاد هي:

أ. **انخراط تفاعلي:** هو نوع من الانخراط حيث يتفاعل المستهلكون مع العلامة التجارية أو المحتوى بطريقة نشطة (Shahbaznezhad et al.,2021:48)، ويتضمن هذا التفاعل التعليقات، والمشاركة، والإعجابات، مما يعزز العلاقة بين المستهلك والعلامة التجارية (Paruthi et al.,2023:140).

ب. **انخراط عاطفي:** يشير إلى ما يشعر به المستهلكون تجاه العلامة التجارية أو المنتج على المستوى العاطفي (Karim et al.,2023:2669)، فعندما يرتبط المستهلكون بعواطف إيجابية مثل السعادة أو الولاء، فإن ذلك يعزز من انخراطهم مع العلامة التجارية (Shahid et al.,2022:1400).

ت. **انخراط معرفي:** يتعلق بمشاركة المستهلكين في فهم وتحليل المعلومات المقدمة من العلامة التجارية (Zarei et al.,2022:161)، ويتطلب ذلك من المستهلكين التفكير النقدي والتفاعل مع المحتوى بشكل أعمق، مما يساعدهم على اتخاذ قرارات مستنيرة (Kim et al.,2025:1266).

ث. **انخراط اقناعي:** يتمثل في استخدام استراتيجيات تسويقية لإقناع المستهلكين بتغيير آرائهم أو سلوكياتهم تجاه المنتج أو الخدمة (Braca& Dondio,2023:370)، ويشمل ذلك الحملات الإعلانية التي تهدف إلى تعزيز المبيعات أو تحسين صورة العلامة التجارية (Helmi et al.,2022:90).

ج. **انخراط خيري:** يعني انخراط المستهلكين في الأنشطة أو المبادرات التي تروج لأهداف خيّرة أو اجتماعية (Budianto& Dewi,2024:2)، ويمكن أن يتضمن ذلك التبرعات، والمشاركة في أحداث خدمية، مما يعزز صورة العلامة التجارية كجهة مسؤولة اجتماعيًا (Alferova,2024:16).

ثانيا: تسويق المحتوى الرقمي (Digital content marketing)

1. مفهوم تسويق المحتوى الرقمي

منذ صياغة هذا المصطلح حوالي عام 2001، انتشر تسويق المحتوى الرقمي في مجموعة من القطاعات، بما في ذلك السلع والخدمات الاستهلاكية المعمرة المعبأة. ويزداد تشكك المستهلكين اليوم في الإعلانات ووسائل التواصل التسويقية التقليدية الأخرى، مما يمهد الطريق لتطوير تسويق المحتوى الرقمي. في إطار تسويق المحتوى الأوسع، يُمثل تسويق المحتوى الرقمي الأنشطة التي تُنفذ عبر المنصات الرقمية (عبر الإنترنت)، بما في ذلك موقع الشركة الإلكتروني، والمجتمعات الافتراضية، والمدونات، ومقاطع الفيديو، ووسائل التواصل الاجتماعي، وتطبيقات الجوال، وغيرها. وتستخدم الشركات تسويق المحتوى كأداة تسويقية، حيث تُنشئ وتُوزع وتُشارك محتوى ذا صلة وجذابًا وفي الوقت المناسب لجذب الزبائن في المرحلة المناسبة من عملية الشراء، مما يُشجعهم على التحول إلى أعمال تُحقق نتائج (Mirvaisi& Fazi,2025:10692). ومع تنامي أنشطة التسويق على المنصات الرقمية، أصبح المحتوى عنصرًا أساسيًا في إيصال الرسائل إلى الزبائن، ويُعد تسويق المحتوى الرقمي (DCM) استراتيجية تسويقية تُركز على إنتاج محتوى ذي صلة وهادف وجذاب، بدءًا من إنشائه ونشره وتوزيعه، وذلك لبناء علاقات مع الجمهور على المنصات الرقمية. ويتماشى هذا مع الهدف الرئيسي لتسويق المحتوى الرقمي، وهو جذب الجمهور وتحويلهم إلى زبائن (Ratri et al.,2025:102). وعرف (Chao& Amani,2024:85) تسويق المحتوى الرقمي بأنه مكون استراتيجي من العملية الإدارية التي تستخدم كائنات تعتمد على البتات موزعة عبر القنوات الإلكترونية لتحديد وتوقع.

يشير تسويق المحتوى الرقمي إلى عملية تنفيذ جميع الأنشطة التسويقية عبر الإنترنت، بما في ذلك الإعلان، وعمليات الشراء، وخدمة الزبائن، وخدمات التوصيل، اذ أن التسويق الوارد أكثر كفاءة وفعالية في تحديد

التكلفة، والانتشار، وتوسيع نطاق الزبائن، والمشاركة في خلق القيمة (Li et al.,2025:4). ويمكن أن يخدم تسويق المحتوى الرقمي أغراضًا عديدة، إلا أن تفاعل الزبائن يُعدّ دائمًا وسيطًا في تحديد نوع خطة المحتوى المطلوب إنشاؤها. وقد زاد تفاعل الزبائن من ولاء العلامة التجارية وثقتها وتقييماتها (Khairani& Fachira,2021:444). ويرى (Febrian et al.,2021:4797) ان تسويق المحتوى الرقمي يرتبط بتوصيل المعلومات أو الرسائل إلى الزبائن والتي قد تؤثر على سلوكهم، فبالنسبة للمحتوى الرقمي، يُعدّ التسويق وتواصل المنتج بمثابة معلومات.

يُعد تسويق المحتوى الرقمي شكلاً من أشكال تسويق العلاقات، يهدف إلى بناء روابط وارتباط عاطفي بين المستهلكين والعلامات التجارية، بدلاً من مجرد الترويج للعلامات التجارية مباشرةً (Bui et al.,2023:3). وبخلاف العديد من أساليب الإعلان التقليدية، يُعزز تسويق المحتوى الرقمي التواصل ثنائي الاتجاه عبر المنصات الرقمية أو الافتراضية (Julaeha, 2024:118)، مما يُضفي قيمةً على المستخدمين من خلال أنشطة مثل البحث عن المعلومات والتفاعلات الاجتماعية، بما في ذلك المنشورات الإلكترونية والمدونات والنشرات الإخبارية الإلكترونية (Hennig-Thurau et al.,2023:890). وعلى الرغم من كونه ظاهرةً ناشئة، فإن البحث في الممارسات الجيدة والمساهمات في تسويق المحتوى الرقمي أمرٌ بالغ الأهمية (Terho et al.,2022:245).

ومما تقدم يمكن تعريف تسويق المحتوى الرقمي بانه توليفة من الاليات والتقنيات الهادفة الى بناء وتوزيع محتوى قيم وذو صله لجذب الجمهور المستهدف من خلال قنوات التوزيع عبر الانترنت.

2. أهمية تسويق المحتوى الرقمي

تبرز اهمية تسويق المحتوى الرقمي في بناء علاقات طويلة الأمد مع الزبائن، ويمكن أن يشجع على مشاركتهم أو تفاعلهم مع العلامات التجارية، ويمكن ايجاز هذه الأهمية كالاتي:

أ. بناء عرض القيمة لمنتجات المنظمة من خلال تشجيع الزبائن على المشاركة في تصميم السلع والخدمات.

ب. تعزيز مكانة وهيمنة المنظمة على سوق العمل.

ت. فهم تصورات قيمة المنتج لتسويق المحتوى ذو العلامة التجارية الجيدة.

ث. بناء العلامة التجارية وولاء الزبائن تجاه خلق قيمة لمجتمعات العلامة التجارية الرقمية (Lou& Xie,2021:377).

ج. بناء وتعزيز محتوى هوية العلامة التجارية.

ح. ضمان تقديم محتوى قيم لجذب اكبر عدد ممكن من الزبائن المحتملين وتحفيزهم على شراء المنتجات (Chao& Amani,2024:85).

خ. بناء وكسب ثقة الزبائن المستهدفين تجاه المنتجات التي تحمل العلامة التجارية للشركة.

د. تقديم معلومات قيمة للمستخدمين مما يساهم في كسب ولاء الزبائن واتخاذ قرارات مستنيرة.

ذ. بناء الية فاعلة من حيث التكلفة مقارنة بطرق التسويق التقليدية (Felix& Rembulan,2023: 196).

3. ابعاد تسويق المحتوى الرقمي

يمكن قياس تسويق المحتوى الرقمي من خلال عدة ابعاد هي:

أ. **محتوى اعلامي:** هو المحتوى الذي يهدف إلى نقل المعلومات والأخبار للجمهور (Aïmeur et al.,2023:31)، ويتضمن المقالات، والتقارير، والأخبار، ويهدف إلى إبلاغ القارئ بمواضيع معينة، سواء كانت سياسية، اقتصادية، أو ثقافية (Roe& Perkins,2023:2).

ب. **محتوى ترفيهي:** يتعلق بالمحتوى الذي يهدف إلى تسلية الجمهور وإمتاعه (Xia,2022:1096)، ويشمل الأفلام، والموسيقى، والألعاب، والشوهدات الكوميدية، حيث يسعى إلى تقديم تجربة ممتعة للمستخدمين (Johnson,2024:3045).

ت. **محتوى تفاعل اجتماعي:** يشير إلى المحتوى الذي يشجع على التفاعل بين الأفراد عبر المنصات الاجتماعية (Lopes& Casais,2022:2)، ويتضمن المشاركات، والقصص، والتعليقات، ويهدف إلى تعزيز الحوار والمشاركة بين المستخدمين (Terho et al.,2022:295).

ث. **محتوى التعبير عن الذات:** يعني المحتوى الذي يمكّن الأفراد من التعبير عن أفكارهم ومشاعرهم وآرائهم (Alqurashi et al.,2023:549)، ويشمل المدونات، والفنون، والمحتوى الشخصي، ويعزز من قدرة الأفراد على التواصل وإظهار هويتهم (Dilys et al.,2022:47).

المبحث الثالث: الجانب العملي للبحث

أولا: ترميز المتغيرات

ترميز المتغيرات في البحث الأكاديمي يُعتبر أداة حيوية تُستخدم لتبسيط وتحليل البيانات المعقدة، حيث يسهم في توحيد المفاهيم وتعزيز الفهم الدقيق للنتائج، مما يسمح للباحثين بتقليل الأخطاء وتحسين دقة النتائج

المستخلصة. ويتيح الترميز للباحثين التعامل مع مجموعة متنوعة من القيم بشكل أكثر كفاءة، ويُسهل عملية البرمجة في التحليل الإحصائي، مما يعزز من مصداقية البحث. علاوة على ذلك، فإن تقديم البيانات بطريقة منظمة وواضحة يُعزز من قدرة القراء على استيعاب المعلومات بسرعة، مما يُساهم في تحسين جودة البحث الأكاديمي ونتائجه، وكما في الجدول (1).

الجدول (1) ترميز وتوصيف المتغيرات

المتغيرات	الابعاد	الفقرات	الرمز		المصدر
الانخراط التسويقي	انخراط تفاعلي	5	MEIN	MAEG	Nguyen e al.,2019
	انخراط عاطفي	5	MEEM		
	انخراط معرفي	4	MECO		
	انخراط اقناعي	4	MEPE		
	انخراط خيري	2	MECH		
تسويق المحتوى الرقمي	محتوى اعلامي	3	DMIN	DCM	ali Bazari& Zabihi,2023
	محتوى ترفيهي	3	DMEN		
	محتوى تفاعل اجتماعي	3	DMSO		
	محتوى التعبير عن الذات	3	DMEX		

ثانيا: التوزيع الطبيعي للبيانات وثبات المتغيرات

يُعتبر التوزيع الطبيعي للبيانات وثبات المتغيرات من العناصر الأساسية في البحث الأكاديمي، حيث يسهم التوزيع الطبيعي في ضمان أن البيانات تتبع نمطًا معينًا يُسهّل التحليل الإحصائي، مما يُعزز من دقة الاستنتاجات المستخلصة، في حين يُساعد ثبات المتغيرات على تحقيق موثوقية النتائج وتقليل التباين غير المرغوب فيه، مما يُعطي الباحثين ثقة أكبر في استنتاجاتهم. يتيح ذلك إمكانية تطبيق الأساليب الإحصائية المختلفة بشكل صحيح، ويُسهم في فهم الظواهر بشكل أفضل، مما يُعزز من جودة البحث ويساعد في تقديم تفسيرات دقيقة وموثوقة للبيانات المدروسة، وعليه يلاحظ من الجدول (2) ان متغير الانخراط التسويقي حصل على ثبات قدره (0.947)، بينما متغير تسويق المحتوى الرقمي حصل على ثبات بلغ (0.890)، وهذا يظهر اتساق متغيرات البحث تجاه العينة المستهدفة.

الجدول (2) التوزيع الطبيعي للبيانات وثبات المتغيرات

المتغيرات	Kol-Smi	Cronbach's Alpha

	الانخراط التسويقي	
	0.370	**0.947**
انخراط تفاعلي	0.332	0.922
انخراط عاطفي	0.298	0.901
انخراط معرفي	0.317	0.901
انخراط اقناعي	0.301	0.925
انخراط خيري	0.224	0.768
	تسويق المحتوى الرقمي	
	0.353	**0.890**
محتوى اعلامي	0.272	0.875
محتوى ترفيهي	0.284	0.823
محتوى تفاعل اجتماعي	0.319	0.882
محتوى التعبير عن الذات	0.217	0.843

ثالثا: الوصف الاحصائي

تبين نتائج الجدول (3) أن متغير الانخراط التسويقي له متوسط حسابي مرتفع (3.82) مع انحراف معياري منخفض (0.46). يشير هذا إلى أن معظم الآراء حول هذا المتغير متقاربة. يُعزى الاهتمام في هذا المتغير إلى بُعد الانخراط التفاعلي (MECH) الذي حصل على متوسط أعلى (3.86) مع انحراف معياري (0.54)، مما يدل على أن هذا البعد يحظى بتركيز أكبر. في المقابل، فإن بُعد الانخراط الخيري (MEEM) جاء في المرتبة الأخيرة بمتوسط (3.79) وانحراف معياري (0.49)، مما يشير إلى وجود اهتمام أقل بهذا البعد. مما يشير إلى أن البُعد التفاعلي هو الأكثر جذبًا للاهتمام، مما قد يعكس فعالية استراتيجيات التسويق التفاعلي في تحقيق الانخراط مع الزبائن. بينما يشير الانخفاض في متوسط الانخراط الخيري إلى أن هذا الجانب قد يحتاج إلى تحسين أو تسويق أفضل لجذب الانتباه.

اسفرت نتائج الجدول (3) أن متغير تسويق المحتوى الرقمي حصل على متوسط حسابي يبلغ (3.75) مع انحراف معياري (0.45)، مما يدل على مستوى جيد من الانخراط في هذا النوع من التسويق. يُظهر بُعد المحتوى الترفيهي (DMSO) متوسطًا أعلى (3.80) مع انحراف معياري (0.52)، مما يشير إلى أن هذا النوع من المحتوى يجذب انتباه الجمهور بشكل أكبر. أما بُعد محتوى التعبير عن الذات (DMEN) فقد جاء في المرتبة الأخيرة بمتوسط (3.70) مع انحراف معياري (0.43)، مما يدل على أنه أقل جذبًا للاهتمام،

مما يدل على فاعلية البُعد الترفيهي بشكل أكبر في جذب الجمهور، مما يشير إلى ضرورة التركيز على إنتاج محتوى ترفيهي لجذب الانتباه وزيادة التفاعل.، بينما يشير الانخفاض في متوسط محتوى التعبير عن الذات يدل على أنه قد يحتاج إلى تطوير أو تحسين في الاستراتيجيات لجعله أكثر جذبًا للجمهور.

الجدول (3) التحليل الوصفي

ت	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	ت	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	ت	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري
MEIN1	3.75	0.93	MECO4	3.88	0.87	DMEN1	3.60	0.90
MEIN2	3.78	1.03	**MECO**	**3.85**	**0.51**	DMEN2	3.63	0.85
MEIN3	3.75	0.91	MEPE1	3.71	0.90	DMEN3	3.61	0.94
MEIN4	3.68	0.86	MEPE2	3.56	0.93	**DMEN**	**3.70**	**0.43**
MEIN5	3.70	0.90	MEPE3	3.72	0.99	DMSO1	3.66	0.96
MEIN	**3.83**	**0.49**	MEPE4	3.81	0.88	DMSO2	3.77	0.94
MEEM1	3.74	0.92	**MEPE**	**3.80**	**0.54**	DMSO3	3.67	0.86
MEEM2	3.78	0.93	MECH1	3.78	0.87	**DMSO**	**3.80**	**0.52**
MEEM3	3.66	0.92	MECH2	3.70	0.99	DMEX1	3.62	0.82
MEEM4	3.58	0.89	**MECH**	**3.86**	**0.54**	DMEX2	3.63	0.88
MEEM5	3.70	0.98	**MAEG**	**3.82**	**0.46**	DMEX3	3.66	0.94
MEEM	**3.79**	**0.49**	DMIN1	3.64	0.87	**DMEX**	**3.72**	**0.79**
MECO1	3.71	0.90	DMIN2	3.67	0.87	**DCM**	**3.75**	**0.45**
MECO2	3.64	0.88	DMIN3	3.79	0.89			
MECO3	3.78	0.98	**DMIN**	**3.80**	**0.61**			

رابعا: اختبار الفرضيات

H_1: وجود علاقة ارتباط معنوية بين الانخراط التسويقي وتسويق المحتوى الرقمي

تظهر نتائج الجدول (4) وجود علاقة ارتباط قوية قدره (0.943) بين الانخراط التسويقي وتسويق المحتوى الرقمي، مما يدل على أن زيادة الانخراط التسويقي قد تؤدي إلى تحسين فعالية تسويق المحتوى الرقمي. كما تُظهر النتائج وجود علاقات ارتباط بين أبعاد المتغيرات الأخرى، حيث تتراوح القيم من (0.604) بين بُعد الانخراط الخيري (MECH) والمحتوى الإعلامي (DMIN)، إلى (0.848) بين بُعد الانخراط التفاعلي (MEIN) ومحتوى التفاعل الاجتماعي (DMSO). وهذا يعزز من صحة الفرضية الأولى التي تشير إلى وجود علاقات إيجابية بين هذه المتغيرات.

الجدول (4) اختبار فرضيات البحث

	MEIN	MEEM	MECO	MEPE	MECH	MAEG	DMIN	DMEN	DMSO	DMEX	DCM
MEIN	1										
MEEM	.829**	1									

MECO	.862**	.836**	1								
MEPE	.844**	.882**	.823**	1							
MECH	.742**	.667**	.755**	.725**	1						
MAEG	.933**	.919**	.934**	.935**	.853**	1					
DMIN	.842**	.839**	.847**	.847**	.604**	.868**	1				
DMEN	.781**	.776**	.765**	.767**	.646**	.816**	.740**	1			
DMSO	.848**	.796**	.790**	.830**	.707**	.868**	.786**	.716**	1		
DMEX	.796**	.781**	.730**	.841**	.663**	.833**	.720**	.683**	.794**	1	
DCM	.910**	.890**	.873**	.915**	.730**	**.943****	.905**	.875**	.919**	.890**	1

H_2: وجود تأثير معنوي للانخراط التسويقي في تسويق المحتوى الرقمي

تشير نتائج الجدول (5) الى وجود تأثير معنوي للانخراط التسويقي في تسويق المحتوى الرقمي، وهذا يعني ان كلما ادركت الشركات أهمية توجيه الزبائن للانخراط التسويقي كلما أدى ذلك الى تحسين تسويق المحتوى الرقمي، بمعنى ان زيادة تحسين إمكانياتهم تجاه الانخراط التسويقي بمقدار وحده واحده يؤدي الى تحسين تسويق المحتوى الرقمي بمقدار (0.926)، وبقيمة حرجة (28.061) وخطأ معياري (0.033)، وهذا يبين ان الانخراط التسويقي يُعد ركيزة مهمة في تحسين تسويق المحتوى الرقمي، وبدرجة مقارنة (F) المحسوبة مساوية الى (790.016) وهي اعلى من القيمة الجدولية.

كما يظهر الجدول (5) ان الانخراط التسويقي يساهم في تفسير ما مقداره (0.890) من التباين الحاصل في تسويق المحتوى الرقمي، وهذا يظهر صحة الفرضية H2.

الجدول (5) النتائج النهائية لفرضية التأثير

P	F	(R^2)	C.R.	S.E.	Estimate	Path		
0.001	**790.016**	**0.890**	**28.061**	**0.033**	**0.926**	تسويق المحتوى الرقمي	<---	الانخراط التسويقي

المصدر: مخرجات (SPSS.V.28)

المبحث الرابع: الاستنتاجات والتوصيات

أولا: الاستنتاجات

1. وجود علاقة ارتباط وتأثير بين الانخراط التسويقي وتسويق المحتوى الرقمي، وبالتالي فأن الانخراط التسويقي يمكن أن يقود إلى زيادة في الوعي بالعلامة التجارية، وبالتالي دفع المزيد من الزوار إلى المواقع الإلكترونية أو الصفحات الاجتماعية.
2. تحرص الشركات المعنية على تحسين الوعي بعلامتها التجارية من خلال المحتوى الجذاب والمفيد ما يؤدي الى دعم وعي الزبائن بعلامة الشركة، ويزيد من فرص التفاعل والتحويل.

3. تهتم الشركات المعنية بتعزيز تفاعل الزبائن مع المحتوى بشكل يسهم في يزيد من فرص بناء علاقات طويلة الأمد، فالشركات التي تستخدم استراتيجيات الانخراط التسويقي تحقق مستويات أعلى من التفاعل.
4. تركز الشركات المعنية على المحتوى المخصص من اجل ضمان تلبية احتياجات الجمهور المستهدف بشكل أفضل، مما يعزز من فعالية الحملات التسويقية.
5. تحرص الشركات المعنية على المحتوى الجيد والمستهدف من اجل ضمان احداث تحسين وترتيب الموقع في نتائج محركات البحث، مما يزيد من الزيارات العضوية.
6. اهتمام الشركات المعنية بجمع البيانات وتحليلها مما يمكن للشركات من خلال تقنيات التحليل مراقبة سلوك الزبائن وتفضيلاتهم، وهذا بدوره يساعد في تحسين استراتيجيات التسويق

ثانيا: التوصيات

1. يتعين على الشركات المعنية وضع خطة واضحة تشمل أهداف المحتوى، الأنواع المختلفة (مثل المقالات، الفيديوهات، والبودكاست)، والجمهور المستهدف.
2. ينبغي على الشركات المعنية الاستثمار في إنشاء محتوى تفاعلي على منصات مثل إنستغرام وفيسبوك، حيث يمكن للزبائن مشاركة تجاربهم وآرائهم.
3. ضرورة ان تهتم الشركات المعنية بالتعاون مع مؤثرين في مجال السفر يمكن أن يعزز من مصداقية العلامة التجارية ويزيد من الوصول إلى شرائح جديدة من السوق.
4. ينبغي على الشركات المعنية استخدام أدوات مثل تحليل عالية الدقة لفهم سلوك الزبائن وتحليل أداء المحتوى، مما يمكن الشركات من اتخاذ قرارات مبنية على بيانات دقيقة.
5. يتعين على الشركات الشركات المعنية وتحديث المحتوى بشكل دوري لضمان دقته وملاءمته للاحتياجات المتغيرة للزبائن.
6. ضرورة تركيز الشركات المعنية على تقديم محتوى يضيف قيمة حقيقية للزبائن، مثل نصائح السفر والأدلة السياحية، مما يعزز من تجربة الزبون.

References

1. Aïmeur, E., Amri, S., & Brassard, G. (2023). Fake news, disinformation and misinformation in social media: a review. Social Network Analysis and Mining, 13(1), 30.

2. Alferova, A. (2024). The Social Responsibility of Sports Teams. Emerging Joint and Sports Sciences, 15-27.

3. ali Bazari, M., & Zabihi, M. (2023). The effect of digital content marketing on electronic word-of-mouth marketing through social effects. Journal of Studies in Management, 3(1), 119-138.

4. Alqurashi, D. R., Alkhaffaf, M., Daoud, M. K., Al-Gasawneh, J. A., & Alghizzawi, M. (2023). Exploring the impact of artificial intelligence in personalized content marketing: a contemporary digital marketing. Migration Letters, 20(S8), 548-560.

5. Braca, A., & Dondio, P. (2023). Developing persuasive systems for marketing: The interplay of persuasion techniques, customer traits and persuasive message design. Italian Journal of Marketing, 2023(3), 369-412.

6. Budianto, E. W. H., & Dewi, N. D. T. (2024). The role of integrated marketing communications to improving the islamic social economy. International Journal of Global Modern Research (IJGMR), 1(1), 1-18.

7. Bui, T. T., Tran, Q. T., Alang, T., & Le, T. D. (2023). Examining the relationship between digital content marketing perceived value and brand loyalty: Insights from Vietnam. Cogent Social Sciences, 9(1), 2225835.

8. Chao, E., & Amani, D. (2024). Testing the relationship between digital content marketing and tourism ethnocentrism in emerging tourism destinations: does tourism knowledge matter?. International Journal of Leisure and Tourism Marketing, 8(2), 84-108.

9. Chao, E., & Amani, D. (2024). Testing the relationship between digital content marketing and tourism ethnocentrism in emerging tourism destinations: does tourism knowledge matter?. International Journal of Leisure and Tourism Marketing, 8(2), 84-108.

10. Chi, D. T. P., Van Thu, P., Van Hoa, N., & Tuan, N. A. (2024). Customer experience management in retail business–a theoretical debate. International Journal Of Advanced Multidisciplinary Research And Studies, 4(5), 854-863.

11. Dilys, M., Sarlauskiene, L., & Smitas, A. (2022). Analysis of the concept of content marketing. International Journal of Advanced and Applied Sciences, 9(5), 47-59.

12. Dzik-Walczak, A., Czaja, M., Kopczewski, T., & Urban, B. (2024). The Attention Economy: How Influencers are Redefining Marketing Engagement. Available at SSRN 4855562.

13. Febrian, A., Bangsawan, S. A. T. R. I. A., Ms, M., & Ahadiat, A. Y. I. (2021). Digital Content Marketing Strategy in Increasing Customer Engagement in Covid-19 Situation. International Journal of Pharmaceutical Research (09752366), 13(1).

14. Felix, A., & Rembulan, G. D. (2023). Analysis of key factors for improved customer experience, engagement, and loyalty in the e-commerce industry in indonesia. Aptisi Transactions on Technopreneurship (ATT), 5(2sp), 196-208.

15. Filipovic, J., & Arslanagic-Kalajdzic, M. (2023). Mirroring digital content marketing framework: Capturing providers' perspectives through stimuli assessment and behavioural engagement response. European Journal of Marketing, 57(9), 2173-2198.

16. Helmi, S., Ariana, S., & Supardin, L. (2022). The role of brand image as a mediation of the effect of advertising and sales promotion on customer purchase decision. Journal of Economics and Sustainable Development, 13(8), 90-99.

17. Hennig-Thurau, T., Aliman, D. N., Herting, A. M., Cziehso, G. P., Linder, M., & Kübler, R. V. (2023). Social interactions in the metaverse: Framework, initial evidence, and research roadmap. Journal of the Academy of Marketing Science, 51(4), 889-913.

18. Johnson, M. R. (2024). Humour and comedy in digital game live streaming. New Media & Society, 26(6), 3045-3067.

19. Julaeha, L. S. (2024). The Role of Content Marketing in Brand Loyalty: An Empirical Analysis. MASMAN Master Manajemen, 2(2), 117-132.

20. Karim, K., Ilyas, G. B., Umar, Z. A., Tajibu, M. J., & Junaidi, J. (2023). Consumers' awareness and loyalty in Indonesia banking sector: does emotional bonding effect matters?. Journal of Islamic Marketing, 14(10), 2668-2686.

21. Kedi, W. E., Ejimuda, C., Idemudia, C., & Ijomah, T. I. (2024). AI software for personalized marketing automation in SMEs: Enhancing customer experience and sales. World Journal of Advanced Research and Reviews, 23(1), 1981-1990.

22. Khairani, A., & Fachira, I. (2021). The influence of different digital content marketing on consumer engagement in the tourism sector. International Journal of Social Science and Business, 5(3), 443-450.

23. Kim, J., Yu, S., Detrick, R., & Li, N. (2025). Exploring students' perspectives on generative AI-assisted academic writing. Education and Information Technologies, 30(1), 1265-1300.

24. Kumar, J. (2021). Understanding customer brand engagement in brand communities: an application of psychological ownership theory and congruity theory. European Journal of Marketing, 55(4), 969-994.

25. Lai Cheung, M., Pires, G. D., Rosenberger III, P. J., Leung, W. K., & Attia, S. (2024). Exploring the theory of consumer-engagement marketing: antecedents and consequences of consumers' participative and engagement behaviours. Journal of Strategic Marketing, 32(8), 1444-1459.

26. Li, C. H., Chan, O. L. K., Chow, Y. T., Zhang, X., Tong, P. S., Li, S. P., ... & Keung, K. L. (2022). Evaluating the effectiveness of digital content marketing under mixed reality training platform on the online purchase intention. Frontiers in psychology, 13, 881019.

27. Lopes, A. R., & Casais, B. (2022). Digital content marketing: Conceptual review and recommendations for practitioners. Academy of Strategic Management Journal, 21(2), 1-17.

28. Lou, C., & Xie, Q. (2021). Something social, something entertaining? How digital content marketing augments consumer experience and brand loyalty. International Journal of Advertising, 40(3), 376-402.

29. Makudza, F. (2021). Augmenting customer loyalty through customer experience management in the banking industry. Journal of Asian Business and Economic Studies, 28(3), 191-203.

30. Miliopoulou, G. Z. (2021). Brand communities, fans or publics? How social media interests and brand management practices define the rules of engagement. European Journal of Marketing, 55(12), 3129-3161.

31. Mirvaisi, M., & Fazi, S. (2025). The role of Digital Content Marketing in consumer response: based on social impact theory in Iranian and,Afghanistan Instagram User, International Journal of Recent Advances in Multidisciplinary Research, Vol. 12, Issue 01, 10691-10697.

32. Nguyen, T., Sun, Q., & Ganesh, G. (2019). Exploring the role of decision-making factors in international student marketing engagement. Journal of Marketing for Higher Education, 29(2), 230-250.

33. Paruthi, M., Kaur, H., Islam, J. U., Rasool, A., & Thomas, G. (2023). Engaging consumers via online brand communities to achieve brand love and positive recommendations. Spanish Journal of Marketing-ESIC, 27(2), 138-157.

34. Preciado Ortiz, C. L., Vargas Barraza, J. A., & Gilsanz López, A. (2018). Engagement: bibliometric analysis. Nova scientia, 10(21), 524-551.

35. Ratri, I. N., Zakiyah, N. F., Ratri, A. A., & Alfiyah, N. (2025, February). Digital Content Marketing and E-WoM on Customer Purchase Intention in Banyuwangi Batik SMEs. In 1st International Conference on Social Environment Diversity (ICOSEND 2024) (pp. 99-109). Atlantis Press.

36. Roe, J., & Perkins, M. (2023). 'What they're not telling you about ChatGPT': exploring the discourse of AI in UK news media headlines. Humanities and social sciences communications, 10(1), 1-9.

37. Santos, S., Gonçalves, H. M., & Teles, M. (2023). Social media engagement and real-time marketing: Using net-effects and set-theoretic approaches to understand audience and content-related effects. Psychology & Marketing, 40(3), 497-515.

38. Shahbaznezhad, H., Dolan, R., & Rashidirad, M. (2021). The role of social media content format and platform in users' engagement behavior. Journal of Interactive Marketing, 53(1), 47-65.

39. Shahid, S., Paul, J., Gilal, F. G., & Ansari, S. (2022). The role of sensory marketing and brand experience in building emotional attachment and brand loyalty in luxury retail stores. Psychology & Marketing, 39(7), 1398-1412.

40. Terho, H., Mero, J., Siutla, L., & Jaakkola, E. (2022). Digital content marketing in business markets: Activities, consequences, and contingencies along the customer journey. Industrial Marketing Management, 105, 294-310.

41. Varadarajan, R., Welden, R. B., Arunachalam, S., Haenlein, M., & Gupta, S. (2022). Digital product innovations for the greater good and digital marketing innovations in communications and channels: Evolution, emerging issues, and future research directions. International Journal of Research in Marketing, 39(2), 482-501.

42. Xia, S. (2022). Amusing ourselves to loyalty? Entertainment, propaganda, and regime resilience in China. Political Research Quarterly, 75(4), 1096-1112.

43. Yawised, K., Apasrawirote, D., & Padgate, U. (2021, October). Enhancing SMEs' leader and business resilience towards digital marketing engagement during COVID-19 pandemic. In The 16th National and International Sripatum University Online Conference (SPUCON2021) (Vol. 16, pp. 190-199).

44. Zarei, A., Farjoo, H., & Bagheri Garabollagh, H. (2022). How Social Media Marketing Activities (SMMAs) and brand equity affect the customer's response: does overall flow moderate it?. Journal of Internet Commerce, 21(2), 160-182.

تأثير الذكاء الاصطناعي في تكنولوجيا المعلومات والاتصالات

(بحث تحليلي لآراء عينة من العاملين في شركة زين للاتصالات في محافظة الديوانية/ العراق)

الباحث: م. م . كريم عبد عذاب الباحث: م . م . محمد منصور حسين

Aq12er34yt67@gmail.com M0hamd07810750@gmail.com

الباحثة : زينب احمد فاضل

Mang.stp24.8@qu.edu.iq

المستخلص

تهدف الدراسة الحالية إلى تسليط الضوء على اختبار تأثير الذكاء الاصطناعي بأبعاده (التعلم الالي، التعلم العميق، والشبكة العصبية) علىَ تكنولوجيا المعلومات والاتصالات، لذا تم اعداد مخططاً فرضياً يتضمن إيضاح تلك المتغيرات وأبعادها ، وعلية تم صياغة الفرضيات، وقد أجري البحث على عدد من العاملين فيشركة زين للاتصالات ميدانياً في محافظة الديوانية، وقد بلغ حجم العينة (100) من العاملين، ولغرض تحقيق هذا الهدف اعتمد الباحثين استمارة الاستبانة بوصفها أداة رئيسة في جميع البيانات، والتي وزعت بواقع (100) استمارة تم اعتماد (87) فقط اما الباقي فقد اهمل بسب عدم الاسترجاع، إي أن معدل الاستجابة (87%)، وتم اعتماد عدداً من الأساليب الإحصائية لغرض تحليل بيانات استمارة الاستبيان ومنها الانحراف المعياري، والمتوسط الحسابي ونمذجة المعادلة الهيكلية بمساعدة البرامج الاحصائية (SPSS.var.27) ، (AMOS.var.26)، ولقد خلص البحث الى اثبات صحة الفرضيات ومن ابرزها وجود تأثير مباشر للذكاء الاصطناعي علىَ تكنولوجيا المعلومات والاتصالات وكانت اهم الاستنتاجات أن على شركة زين للاتصالات الاستثمار في تثقيف وتدريب موظفيها على التكنولوجيا الحديثة، وتعزيز ثقافة الابتكار، وإقامة شراكات استراتيجية مع مزودي هذهالتكنولوجيا والمؤسسات التعليمية.

الكلمات الرئيسة: الذكاء الاصطناعي ، تكنولوجيا المعلومات والاتصالات، شركة زين للاتصالات.

المقدمة

مع اتساع متطلبات المجتمع الاقتصادية من ناحية، والتطور المتسارع في تكنلوجيا المعلومات من ناحية اخرى، استدعى ذلك الى تطبيق تقنيات الذكاء الاصطناعي في مجال تكنلوجيا المعلومات والاتصالات، لان ذلك سيؤدي الى تغييرات مهمة في هذا المجال. اذ سيساعد على تحقيق العمل بأبداع أكثر وتحقيق قيمة أكبر للمنظمة فضلاً عن انه يعمل على تعزيز عامل المنافسة بين المنظمات وهو ذو أهمية كبيرة في مجال المعلومات.

حيث يعد الذكاء الاصطناعي أحد أدوات التحول الرقمي ويشار الى التحول الرقمي في المنظمات على أنه تغيير جذري فضلاً عن تغيير هيكلي بنماذج الاعمال لتلك المنظمات وذلك عن طريق تبني التقنيات التكنولوجية عن أداء مختلف العمليات التشغيلية وبناء علاقتها مع الزبائن من جهة وكذلك عن تفاعلها مع مختلف أصحاب المصلحة من جهة أخرى.

الذكاء الاصطناعي هو تكامل بين الإنسان و الآلة ، إذ إنه يحاكي الوعي البشري وطرق تفكيره من خلال الكمبيوتر ، ويقدم حالة من التعاون بين الإنسان والحاسوب ، تم استخدام تقنية الذكاء الاصطناعي في مختلف مجالات الحياة كالزراعة والتجارة والتعليم والتشخيص الطبي والعلاج و

الحاسبات الآلية ، وبسبب طبيعة المعلوماتوالاتصالات يؤدي الذكاء الاصطناعي الى نقلة نوعية في ممارسة مهنة المعلوماتوالاتصالات في السنوات القليلة المقبلة.

ووفقاً لما تقدم فأن الدراسة الحالية تسعى الى تحديد مستوى توافر أي من متغيرات البحث واستكشاف طبيعة العلاقة والتأثير بين الذكاء الاصطناعي وتكنولوجيا المعلومات والاتصالات ، وذلك من خلال تطبيقها في قطاع الاتصالات من خلال شركة زين للاتصالات. ومن هذا المنطلق استنبط الباحثين فكرة البحث العلمي لتقديم محتوى معرفي وتوصيات نظرية للمنظمات المبحوثة حول متغيرات البحث. ولذا جاء البحث الحالي بأربع محاور تضم التالي:

1- المحور الاول: منهجية البحث - المتمثلة بـ (مشكلة البحث، وأهميتها، وأهدافها، وفرضياتها.. الخ).
2- المحور الثاني: الجانب النظري- يتضمن (الذكاء الاصطناعي، تكنولوجية المعلومات والاتصالات).
3- المحور الثالث: الجانب العملي - يتضمن (الاحصاء الوصفي، اختبار الفرضيات).
4- المحور الرابع: الاستنتاجات والتوصيات.

الفصل الأول / منهجية البحث

أولاً: مشكلة البحث

يسعى البحث إلى معالجة الأسئلة التالية إذ يمكن توضيح مشكلة البحث من خلال التساؤل الآتي :_

((هل هناك تأثير للذكاء الاصطناعي في تكنولوجيا المعلومات والاتصالات؟))، ويتفرع من هذا التساؤل الرئيسي عدة تساؤلات فرعية منها :_

1. هل يؤثر الذكاء الاصطناعي في تكنولوجيا المعلومات والاتصالات؟
2. هل تساهم تقنية التعلم الالي كأحد تقنيات الذكاء الاصطناعي في تكنولوجيا المعلومات والاتصالات ؟
3. هل تساهم تقنية التعلم العميق كأحد تقنيات الذكاء الاصطناعي في تكنولوجيا المعلومات والاتصالات ؟
4. هل تساهم تقنية الشبكة العصبية كأحد تقنيات الذكاء الاصطناعي في تكنولوجيا المعلومات والاتصالات ؟

ثانياً: أهمية البحث

تتضح أهمية البحث الحالي من خلال المحاور التالية:_

1. تأتي أهمية البحث من كونه محاولة لتأطير الإسهامات النظرية والتطبيقية لموضوع الذكاء الاصطناعي في تكنولوجيا المعلومات والاتصالات.
2. تهيأت معلومات تساعد الإدارة العليا للمنظمة المبحوثة وغيرها من اجل تعزيز جوانب القوة في إدارتها ومعالجه نواحي القصور الموضحة في ضوء نتائج البحث وتوجيهاته.
3. تمثلت أهمية الدراسة في ندرتها والتي بدورها ستسهم في بيان أهمية الذكاء الاصطناعي الذي أصبح من أحد المواضيع المعاصرة والمهمة في الآونة الأخيرة وأثره في موضوع تكنولوجيا المعلومات والاتصالات وبالتالي زيادة ثقة العاملين؛ وذلك لأنها تلبي احتياجاتهم في اتخاذ القرار.

ثالثاً: أهداف البحث

الغرض الرئيس للدراسة الحالية يتمثل في محاولة التحقق من دور الذكاء الاصطناعي في تكنولوجيا المعلومات والاتصالات في المنظمة المبحوثة. وينبثق من الغرض اعلاه مجموعة من الاهداف الفرعية وهي على النحو الآتي:_

1. قياس مدى تأثير الذكاء الاصطناعي في تكنولوجيا المعلومات والاتصالات.

وهناك اهداف فرعية أخرى ترتبط بالهدف الرئيس تمثلت بالآتي:_

2. قياس مدى تأثير تقنية التعلم الالي كأحد تقنيات الذكاء الاصطناعي في تكنولوجيا المعلومات والاتصالات.
3. معرفة مدى تأثير تقنية التعلم العميق كأحد تقنيات الذكاء الاصطناعي في تكنولوجيا المعلومات والاتصالات.
4. قياس مدى تأثير تقنية الشبكة العصبية كأحد تقنيات الذكاء الاصطناعي في تكنولوجيا المعلومات والاتصالات.

رابعاً: أساليب تحليل البيانات

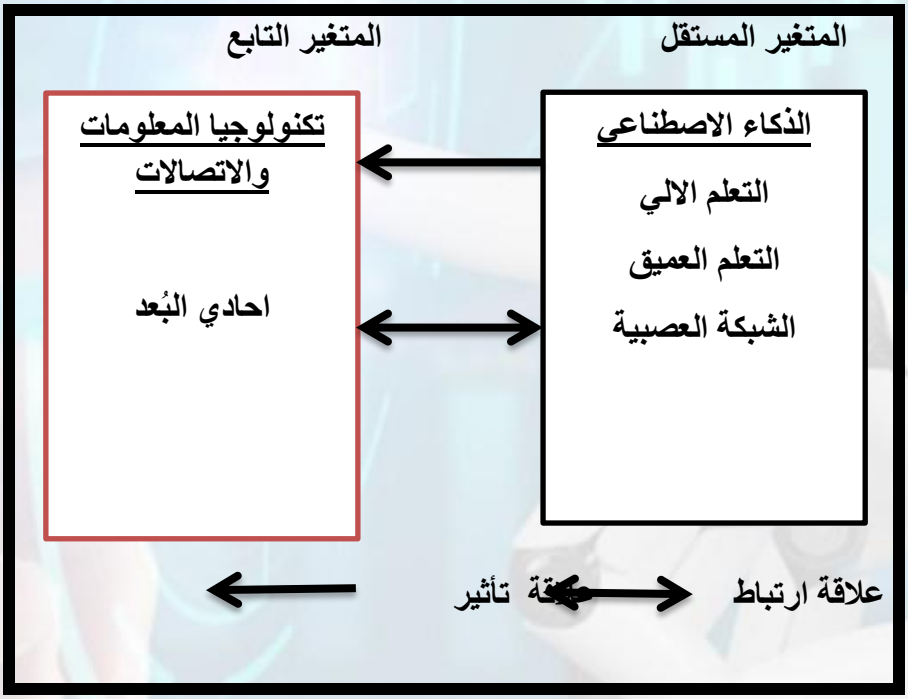
من اجل اغناء الجانب التطبيقي للدراسة تم الاستعانة بالحزمة الاحصائية (SPSS.V.27) (AMOS.V.26) من اجل اثبات فرضيات الدراسة، واهم الاساليب الاحصائية المستعملة في التحليل تمثلت في الآتي:_

- مقاييس الاحصاء الوصفي:- وتمثلت في الاوساط الحسابية والانحرافات المعيارية.

1. الوسط الحسابي: من اجل قياس متوسط مستوى استجابة العينة.
2. الانحراف المعياري: لبيان مدى تشتت الاجابات عن متوسطها الحسابي.
3. الاهمية النسبية: لقياس مستوى توافر متغيرات الدراسة لدى العينة المدروسة.
4. نمذجة المعادلة الهيكلية (SEM) لقياس فرضيات التأثير بين المتغيرات الداخلة.
5. معامل الارتباط (Pearson) لبيان علاقات الارتباط البينية بين المتغيرات الفرعية من جهة وعلاقات الارتباط بين المتغير المستقل والمتغير التابع من جهة أخرى.

خامساً : المخطط الفرضي للبحث

يوضح الشكل (1) الأنموذج الفرضي للبحث ، ويتم من خلاله تحديد المتغيرات المستقلة و المتغيرات المعتمدة، ويهدف الشكل الى رسم مسار العلاقة بين كل من الذكاء الاصطناعي وتكنولوجيا المعلومات والاتصالات.



شكل (1) المخطط الفرضي للبحث

المصدر: إعداد الباحثين.

سادساً : فرضيات البحث

لتحقيق أهداف البحث لا بد من صياغة الفرضيات الرئيسية والفرضيات الفرعية الناتجة عنها بشكل يتوافق مع انموذج البحث، وذلك على النحو التالي :_

الفرضية الرئيسية الأولى

((توجد علاقة ارتباط ذو دلالة معنوية بين الذكاء الاصطناعي وتكنولوجيا المعلومات والاتصالات)).

الفرضية الرئيسة الثانية

((يوجد تأثير ذو دلالة معنوية بين الذكاء الاصطناعي وتكنولوجيا المعلومات والاتصالات)).

سابعاً : حدود الدراسة

إن حصر حدود الدراسة الأكاديمية ضمن نطاق واضح المعالم ضرورة أساسية، إذ تمثلت حدود الدراسة الحالية في ثلاثة مجالات، وكما موضح في أدناه:-

1- الحدود المكانية : تم اختيار شركة زين للاتصالات في محافظة الديوانية بوصفها الحدود المكانية للدراسة.

2- الحدود الزمنية : امتدت الحدود الزمنية للدراسة الحالية من2025/2/15 وحتى 2025/3/27 وكانت هذه الفترة كافية لاستكمال الجُهد النظري والميداني المتمثل بتوزيع الاستبيانات على افراد عينة الدراسة،وجمعها، وتحليل البيانات.

3- الحدود البشرية : وفقاً لمتغيرات الدراسة فقد تم اعتماد الفئات في المستويات الإدارية العليا والوسطى والدنيا في تلك الشركة.

ثامناً : طرائق جمع البيانات

من أجل تحقيق اهداف الدراسة الحالية لقد اعتمد الباحث في عملية جمع البيانات والمعلومات وتغطية موضوعات النظرية والميدانية على حدٍ سواء على مجموعة من الادوات والوسائل العلمية لتحقيق هذا الغرض والتي تُعد الأساس في أبراز نتائج الدراسة ومن الادوات الاتية:-

1-أدوات الجانب النظري :اعتمدت الدراسة الحالية في تغطية الجانب النظري من خلال المصادر العلمية الأجنبية المتمثلة في عدد من المؤلفات مثل الكتب، والرسائل، والأطاريح، وبعض من الدراسات المتعلقة بهذا المجال فضلاً عن الدوريات والبحوث ذات الصلة بمتغيرات الدراسة الحالية والتي تم الحصول عليها عن طريق شبكة المعلومات العالمية(الأنترنيت).

2-أدوات الجانب العملي : أ) الاستبانة: لقد اعتمدت الدراسة الحالية في جانبها الميداني على اداة الاستبانة كأداة رئيسية من اجل جمع البيانات والمعلومات لغرض اتمام هذا الجانب.

الجدول (1) مقياس الدراسة

المتغيرات	الابعاد	المقياس
الذكاء الاصطناعي	التعلم الآلي	(Belharet,*et al*.,2022)
	التعلم العميق	
	الشبكة العصبية	
تكنولوجيا المعلومات والاتصالات	احادي البعد	Mahmood*et al*.,2020

الفصل الأول / الجانب النظري للبحث

المبحث الأول / الذكاء الاصطناعي

توطئة

يشهد عالم الاعمال اليوم ثورة هائلة بفضل دمج تقنيات الذكاء الاصطناعي المتطورة في مختلف مراحله. فما كان حكراً على أفلام الخيال العلمي أصبح واقعاً ملموساً يُحدث نقلة نوعية في طريقة تفاعل الشركات مع زبائنها، ويُساهم في تحقيق نتائج غير مسبوقة على صعيد المبيعات ورضا الزبائن. ببساطة، هو استخدام خوارزميات الذكاء الاصطناعي وأدوات التعلم الآلي لتحليل كميات هائلة من البيانات المتعلقة بالسلوكيات والاهتمامات والتفضيلات للمستهلكين، وفهم احتياجاتهم بشكل دقيق، واستهدافهم برسائل ترويجية مخصصة تُلامس احتياجاتهم وتُحفزهم على الشراء.

أولاً : مفهوم الذكاء الاصطناعي

على الرغم من التأثير الكبير الذي من المحتمل أن يحدثه الذكاء الاصطناعي على مجموعة واسعة من وظائف الأعمال، فإنه من المحبط إلى حد ما أن ندرك إلى أي مدى لا يزال بعض المديرين ليس لديهم فهم كافٍ لمعنى الذكاء الاصطناعي، وما يمكنه فعله، وما لا يمكنه فعله (Bruyn et al.,2020:2)، وفي بيئة التعليم التنفيذي، غامر أحد المديرين على المستوى التنفيذي بالقول إن "الأمر المذهل في الذكاء الاصطناعي هو أنه مع وجود بيانات كافية، يمكنه تعلم أي شيء". ونظراً لحداثة الموضوع وتعقيده نسبياً، كان من المتوقع حدوث مثل هذه المفاهيم الخاطئة على المدى القصير، ولكنها مع ذلك تمثل فئتين من التحديات (Hunt,2014:19). أولا، قد يقلل مديرو الاعمال الذين تم إقناعهم بالقوى السحرية للحلول المعتمدة على الذكاء الاصطناعي من مخاطرها وقيودها ومزالقها. ثانياً، قد يسيئ مديرو الأعمال الحكم على المجالات التي من المرجح أن يؤتي فيها الذكاء الاصطناعي ثماره ــ والمجالات التي من المرجح أن يفشل فيها إذا تبنتها منظمات الاعمال، وبالتالي يسيئون تخصيص جهودهم ومواردهم (Bruyn et al.,2020:2).

إذ ان الذكاء الاصطناعي هو أنه يمكن نقل الذكاء البشري إلى الآلات لتنفيذ المهام من أبسطها إلى أكثرها تعقيدًا. الهدف من الذكاء الاصطناعي هو التعلم والتفكير وتنفيذ الأنشطة. مع تقدم التكنولوجيا، أصبحت المعايير السابقة التي تشرح الذكاء الاصطناعي قديمة. هناك ثلاثة مفاهيم أساسية وراء الذكاء الاصطناعي. هذه المفاهيم الأساسية هي التعلم الآلي، والتعلم العميق، والشبكات العصبية (Holmes,2004:4). حيث تؤدي هذه المفاهيم إلى مزيد من التطوير في استخراج البيانات، ومعالجة اللغات الطبيعية، وبرامج القيادة. في حين أن الذكاء الاصطناعي والتعلم الآلي قد يبدوان مصطلحين قابلين للتبادل، إلا أن الذكاء الاصطناعي عادة ما يعتبر المصطلح الأوسع، حيث يشكل التعلم الآلي ومفهومي الذكاء الاصطناعي الآخرين مجموعة فرعية منه (Verma et al.,2021:2).

وعلى الرغم من أن الذكاء الاصطناعي يبدو جديدًا، إلا أنه ليس جديدًا. تمت صياغة المصطلح نفسه في عام 1956 بناءً على اقتراح قدمته مجموعة نخبة من علماء الكمبيوتر والرياضيات الذين نظموا ورشة عمل صيفية تسمى "مؤتمر دارتموث (Hildebrand, 2019: 11).

ويرى (Chintalapati&Pandey,2022:39) أن الذكاء الاصطناعي يعرف على نطاق واسع بأنه "الذكاء الذي تعرضه الآلات، ويُعرّف الذكاء الاصطناعي بأنه الذكاء الذي يستخدم أجهزة الاستشعار للإدراك والمؤثرات للتفاعل مع البيئة.

ويمكن تعريف الذكاء الاصطناعي من قبل (Bruyn et al.,2020:6) على أنه "آلات تحاكي الذكاء البشري في مهام مثل التعلم والتخطيط وحل المشكلات من خلال خلق المعرفة المستقلة ذات المستوى الأعلى.

يشير "الذكاء الاصطناعي" إلى الأنظمة التي يمكن تصميمها لأخذ الإشارات من بيئتها، وبناءً على تلك المدخلات، تشرع في حل المشكلات، وتقييم المخاطر، ووضع التنبؤات، واتخاذ الإجراءات. في العصر الذي سبق أجهزة الكمبيوتر القوية والبيانات الضخمة، تمت برمجة مثل هذه الأنظمة من قبل البشر واتبعت قواعد الاختراع البشري، ولكن التقدم في التكنولوجيا أدى إلى تطوير أساليب جديدة (Shaw,2019:2).

ويعتقد (Hilb,2020:852) الذكاء الاصطناعي (AI) بأنه النشاط المخصص لجعل الآلات ذكية، والذكاء هو تلك الجودة التي تمكن الكيان من العمل بشكل مناسب وببصيرة في بيئته.

ويذهب (Hamadneh et al.,2021:1) إلى تعريف الذكاء الاصطناعي على أنه عامل يساعد الشركات على التعرف على جميع الأنشطة الجارية والاعتراف بها على الفور، وتسوية الحسابات ومراجعتها بشكل مستمر، وإجراء التعديلات اللازمة، عند الحاجة، مثل تنظيم المزايا على مدار الشهر.

ثانياً : انواع الذكاء الاصطناعي

يتمتع الذكاء الاصطناعي اليوم بالقدرة على التذكر والقدرة على الفهم والتعرف على الأنماط واتخاذ الخيارات والتكيف مع التغيير والتعلم من الفهم. يفهم الذكاء الاصطناعي الخلايا العصبية ذات الترتيب المنطقي، والترتيب التحليلي لاتصالات الشبكة العصبية والنظريات العلمية (إذا كان الأمر كذلك، إذا كان ذلك باستخدام بيانات منطقية) للخلايا العصبية المشفرة آليًا، مما يجعل أجهزة الكمبيوتر تتصرف مثل البشر أو تتجاوزها مثل الإنسان. بمساعدة الذكاء الاصطناعي، أصبحت التقنيات أكثر ذكاءً ومهدت طريقًا للإيجاز في تقديم المنتجات الحقيقية (Hussain,2018:839_838). ومن خلال ذلك يمكن التطرق بإيجاز إلى انواع الذكاء الاصطناعي من خلال الآتي :_

1. الذكاء الاصطناعي الضيق (ANI)

ويشمل المهام الأساسية/الجزئية، على سبيل المثال، تلك التي يؤديها الزائر على روبوتات الدردشة، وخدمات الاستجابات الصوتية الفردية، وSIRI من Apple، وAlexa من Amazon.

2. الذكاء الاصطناعي العام (AGI)

يشمل الذكاء العام الاصطناعي مهام على المستوى البشري والتي تعمل دون موافقة بشرية، على سبيل المثال، سيارات أوبر ذاتية القيادة، ومواقف السيارات الذاتية، ونظام القفل التلقائي. ويتضمن التعلم المستمر عن طريق الذكاء المتعلم على التعبير المنطقي. الآلات.

الذكاء الاصطناعي الفائق (ASI)

الذكاء الاصطناعي الفائق يمهد الطريق الوشيك لذكاء إضافي أكثر من البشر.

ثالثاً : ابعاد الذكاء الاصطناعي

لقد حقق الذكاء الاصطناعي تقدمًا لا يصدق في السنوات القليلة الماضية. إذ يمكن للذكاء الاصطناعي اليوم القيام بمهام محددة مثل قيادة السيارة أو حجز الاجتماعات أو حتى التحدث نيابة عنك في مكالمة صوتية. تم تقديم كل هذه التحسينات بواسطة مجموعات فرعية من خلال تقنيات وأبعاد الذكاء الاصطناعي وهي كالآتي (BELHARET et al.,2020:7) :_

1. التعلم الآلي

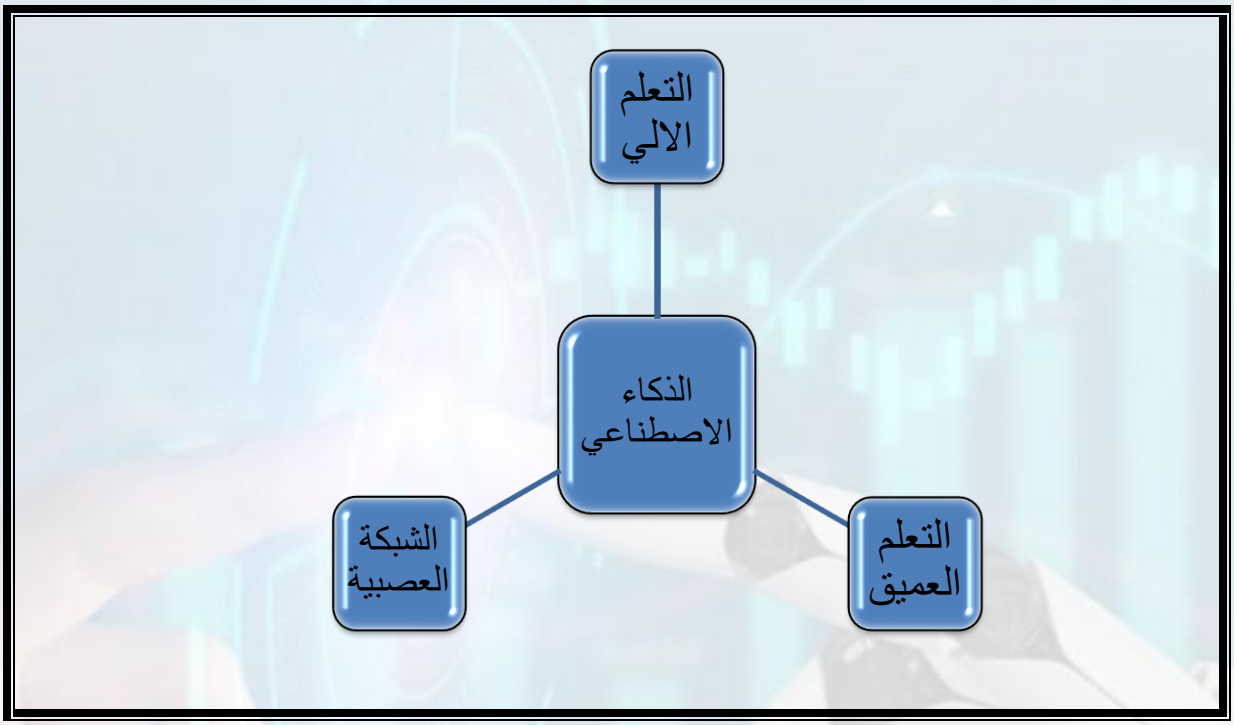
التعلم الآلي هو مجموعة فرعية من الذكاء الاصطناعي الذي يركز على تطوير البرمجيات، ومعظمها من الخوارزميات التي يمكنها تعلم إنجاز المهام بنفسها دون أن يخبرها المطور صراحةً بكيفية القيام بذلك. لكي يعمل تعلم الآلة بشكل صحيح، فإنه يحتاج إلى بيانات نظيفة وذات صلة (Weber,2020:49).

2. الشبكات العصبية

هي تقنية RL الأكثر شيوعًا. لقد كان مصدر إلهام بواسطة الدماغ البشري. وهي عبارة عن مجموعة من الخلايا العصبية الاصطناعية التي يتم ترتيبها بحيث يمكنها إرسال واستقبال المعلومات فيما بينها لإنتاج المخرجات المطلوبة.

3. التعلم العميق

التعلم العميق هو أيضًا أحد تقنيات التعلم العميق. وهي مصنوعة من خمس طبقات أو أكثر من الخلايا العصبية الاصطناعية. تأخذ طبقة إدخال واحدة البيانات، وثلاث طبقات مخفية أو عدد قليل منها تعالج البيانات وتتعلم ميزات جديدة، وطبقة إخراج واحدة لعرض النتائج. والشكل (1) يوضح ذلك.



شكل (2) إبعاد الذكاء الاصطناعي

المصدر : من اعداد الباحثين.

المبحث الثاني /تكنولوجيا المعلومات والاتصالات

توطئة

تشير تكنولوجيا المعلومات والاتصالات (ICT) إلى الأدوات والتقنيات المختلفة المستخدمة لجمع المعلومات ومعالجتها وتخزينها ونقلها. ويشمل ذلك أجهزة مثل أجهزة الكمبيوتر والهواتف الذكية والأجهزة اللوحية، بالإضافة إلى الشبكات وأنظمة الاتصالات مثل الإنترنت والشبكات الخلوية. لقد

أحدثت تكنولوجيا المعلومات والاتصالات ثورة في الطريقة التي نتواصل بها ونعمل ونعيش بها، وتستمر في دفع الابتكار والنمو في العديد من الصناعات.

أولاً : مفهوم تكنولوجيا المعلومات والاتصالات

كان لتكنولوجيا المعلومات والاتصالات (ICT) تأثير هائل على جوانب حياتنا (المهنية والشخصية) من خلال تحسين تبادل المعرفة وزيادة تدفق المعلومات والاتصالات (Mahmood et al.,2020:2). لقد أدى التطوير المستمر لتكنولوجيا المعلومات والاتصالات إلى تحديات لا حصر لها للأفراد. فقد حولت تكنولوجيا المعلومات والاتصالات عمليات العمل في المنظمات، وأحدثت تحولات نموذجية في القطاعات الاخرى، وغيرت أساليب عمل المنظمات. إذ يتكون الأول من أنظمة وشبكات اتصالات مادية في شكل تقنيات خلوية وصوتية وبريدية وراديو وتلفزيون، في حين يتكون الأخير من الأجهزة والبرمجيات اللازمة لجمع المعلومات وتخزينها ومعالجتها وتقديمها (Al-Rahmi et al.,2020:1).

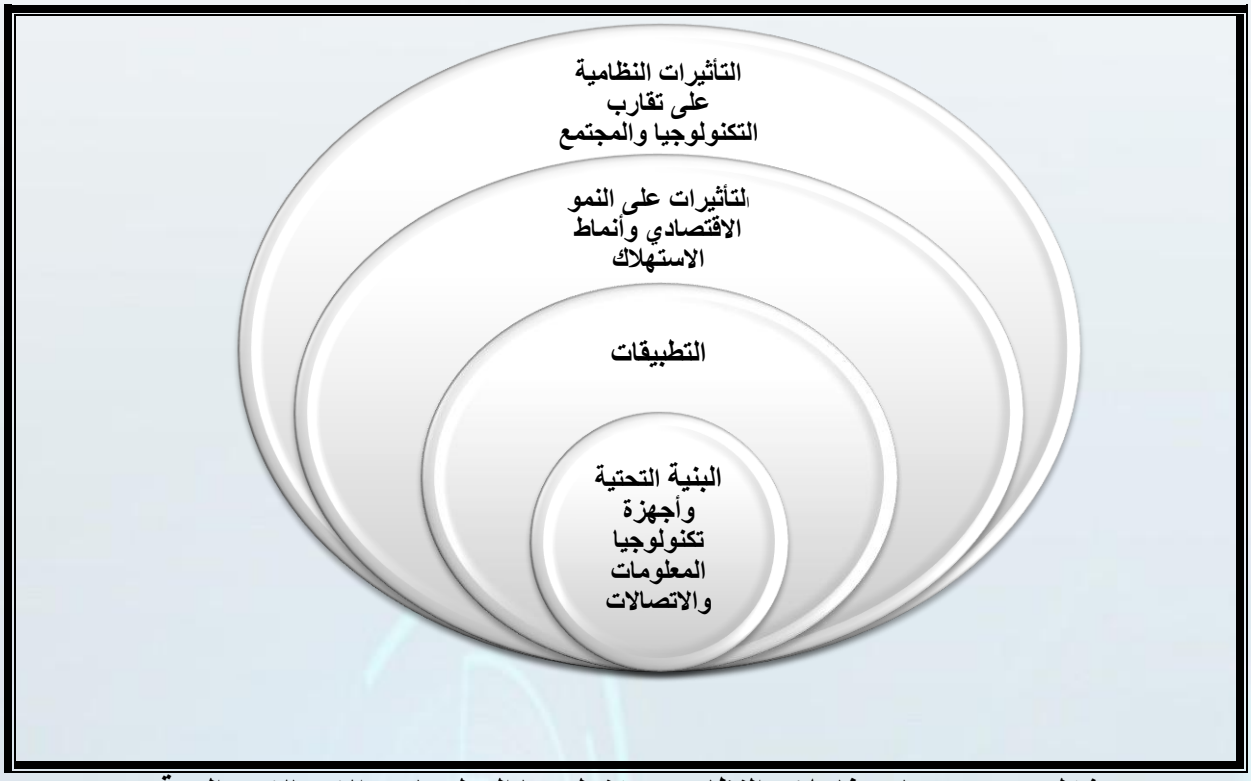
أحد التغييرات التي أثرت على الكثير من الناس كان في استخدامهم لتكنولوجيا المعلومات والاتصالات (ICT). إذ يتم تعريف تكنولوجيا المعلومات والاتصالات على أنها منتجات يمكنها تخزين المعلومات أو استرجاعها أو معالجتها أو إرسالها أو تلقيها رقميًا، مثل أجهزة الكمبيوتر الشخصية وأجهزة التلفزيون والهواتف وأنظمة البريد الإلكتروني والأجهزة الآلية والذكية وغيرها من الأجهزة التي تدعم الإنترنت (Lee et al.,2021:1).

وتركز المؤلفات المتعلقة بتكنولوجيا المعلومات والاتصالات والتجارة في المقام الأول على التأثير المتوسط (أو الكلي) لتكنولوجيا المعلومات والاتصالات على تجارة الخدمات وتتجاهل التباين المحتمل في آثارها عبر مختلف بنود الخدمات. وبما أن هناك اختلافات مهمة في الطبيعة الأساسية للخدمات المتبادلة حتى فيما يتعلق بمكان وجود تكنولوجيات معينة فمن المناسب التحقيق في كيفية تأثير تكنولوجيا المعلومات والاتصالات على التجارة في بنود الخدمات المختلفة هذه (Nath&Liu,2017:4).

وتعرف تكنولوجيا المعلومات والاتصالات على أنها تكامل الاتصالات وأجهزة الكمبيوتر بالإضافة إلى البرامج والأجهزة والأنظمة السمعية والبصرية الضرورية التي تمكن المستخدمين من الوصول إلى المعلومات وتخزينها ونقلها ومعالجتها والتواصل ف يشكل رقمي (Lee et al.,2021:5).

ويرى (Mahmood et al.,2020:2) أن تكنولوجيا المعلومات والاتصالات هي "تحسينات على الطريقة التي تعمل بها الحكومة وتقدم الخدمات نتيجة للتغيرات الأساسية في الهيكل وعمليات الاستدامة والوظائف والعمليات الأساسية للحكومة".

كما تتفاعل تكنولوجيا المعلومات والاتصالات مع القضايا البيئية على مستويات النظام المختلفة. ويصور الشكل ادناه أربعة أنواع من التفاعل (Heeks,1999:5)،إذ إن التفاعل الأكثر مباشرة وسهولة في الفهم هو الطبقة المادية، الموضحة في أصغر دائرة في الشكل (2). وعلى هذا المستوى، تتجسد تكنولوجيا المعلومات والاتصالات مادياً في البنية التحتية، وتظُهر الدائرة الداخلية التأثيرات المباشرة لمعدات تكنولوجيا المعلومات والاتصالات والبنية التحتية. وتمثل الدائرة الثانية التطبيقات البيئية لتكنولوجيا المعلومات والاتصالات، مثل العمل عن بعد. وتشير الدائرة الثالثة إلى التأثيرات على الاستهلاك الناجمة عن النمو الاقتصادي والتغيرات في المنتجات. وتمثل الدائرة الخارجية تغيرات مجتمعية وتكنولوجية أكبر تتأثر بتكنولوجيا المعلومات والاتصالات (Williams,2011:1). والشكل (2) يوضح ذلك.



شكل (3) مستويات تفاعلات النظام بين تكنولوجيا المعلومات والاتصالات والبيئة.

Source : Williams, E. (2011). **Environmental effects of information and communications technologies**. *nature*, *479*(7373), p:2

ثانياً : العوامل التي تؤثر على تكنولوجيا المعلومات والاتصالات

هناك عدد من العوامل التي تؤثر على تكنولوجيا المعلومات والاتصالات كما يراها (Sayaf et al.,2021:3_4) (Al-Rahmi et al.,2020:1). هذه العوامل هي كالآتي:_

1. الكفاءة الذاتية للكمبيوتر

الكفاءة الذاتية للكمبيوتر هو رغبة الشخص في استخدام أجهزة الكمبيوتر. الأشخاص الذين لا يعتبرون أنفسهم مستخدمين ماهرين للكمبيوتر هم أقل عرضة لاستخدامها. يعزز CSE الأداء ويقلل من القلق الناجم عن الكمبيوتر.

2. القلق الحاسوبي

يشير القلق الحاسوبي CA إلى "قلق الفرد، إن لم يكن الخوف الصريح، عند مواجهة احتمال استخدام الكمبيوتر". CA هي ظاهرة تم بحثها على نطاق واسع منذ بداية الثورة الرقمية في الثمانينيات وما زالت مهمة حتى اليوم. قدم باول تحليلاً منهجيًا للمبادئ الأساسية لـ CA، مقترحًا متغيرات متعددة كمنبئات لـ CA.

3. التمتع المدرك

يشير التمتع المدرك PE إلى مدى متعة العملية التي تقدمها تكنولوجيا المعلومات والاتصالات، بغض النظر عن نتائج المخرجات المتوقعة. ويمكن اعتبار ذلك بمثابة عملية ثنائية المنظور، حيث تستمد المتعة من استخدام تكنولوجيا المعلومات والاتصالات للتعلم الرقمي مع الأقران ومساعدة الآخرين.

4. سهولة الاستخدام المدركة

يُعرف المدى الذي يشعر فيه الزبون بأن استخدام تكنولوجيا المعلومات والاتصالات غير مؤلم باسم PEU. وفقًا لـ PEU، عندما تعتبر التكنولوجيا سهلة الاستخدام، فمن الأرجح أن يبني الناس موقفًا إيجابيًا تجاهها.

5. الفائدة المدركة

يُشار إلى مستوى الثقة في أن استخدام التكنولوجيا يمكن أن يعزز كفاءة العمل لدى الفرد باسم الفائدة المدركة (PU). في هذا المشروع البحثي، يشير الفائدة المدركة PU إلى مدى اعتقاد الافراد بأن تكنولوجيا المعلومات والاتصالات يمكن أن تعزز تجربة التعلم الرقمي الخاصة بهم.

6. رضا الافراد والتعلم الرقمي كاستدامة

يرتبط SS مع استخدام التكنولوجيا في هذه الدراسة بمدى توافق التكنولوجيا مع معتقداتهم ورغباتهم وخبراتهم الحالية. إن SS مع استخدام تكنولوجيا المعلومات والاتصالات لاستدامة التعلم الرقمي، في هذه الدراسة، ينشأ نتيجة لإثراء هذا التعلم. كان PU وPEU من أهم العوامل في قبول الناس للتكنولوجيا، وفقا لنموذج (TAM).

7. استمرار نية الفرد في استخدام تكنولوجيا المعلومات والاتصالات

يشير استمرار النية في استخدام تكنولوجيا المعلومات والاتصالات إلى قدرة الفرد على استخدام تكنولوجيا المعلومات والاتصالات والاستمرار في استخدامها. تعد تكنولوجيا المعلومات والاتصالات أحد العوامل التي تؤثر على كيفية استخدام الأشخاص للتكنولوجيا. حيث كانت نية الافراد في استخدام تكنولوجيا المعلومات والاتصالات هي رغبتهم في استخدام تكنولوجيا المعلومات والاتصالات لتحسين رضاهم عن التعلم.

ثالثاً : فوائد تكنولوجيا المعلومات والاتصالات

يرى (Bloom et al.,2014:2860) ان تكنولوجيا المعلومات والاتصالات تتميز بمجموعة من الخصائص هذه الخصائص هي كالآتي:_

1. تقليص الوقت : فالتكنولوجيا تجعل كل الأماكن الإلكترونية متجاورة، مثال على ذلك شبكة الانترنت التي تسمح لكل واحد منها بالحصول على ما يلزمه من معلومات و معطيات في وقت قصير مهما كان موقعه الجغرافي.

2. **رفع الإنتاجية :** تعمل تكنولوجيا المعلومات على رفع الإنتاجية حين يتم استعمالها بشكل جيد و فعال.

3. المرونة : تعددت استعمالات تكنولوجيا المعلومات لتعدد احتياجاتنا لها، أبسط مثال على ذلك الحاسوب الذي نستعمله في حياتنا اليومية والعملية، فهو أداة للكتابة والقيام بمختلفالعمليات المعقدة مثل الإتصال عن البعد أو القرب. كما أنها تمنح للإنتاج كفاءة عالية وهذا بكسب تكنولوجيا المعلومات مرونة كبيرة بالمقارنة مع آلة محدودة الاستعمال.

رابعاً : متطلبات تكنلوجيا المعلومات الاتصالات

اشار (Ratheeswari,2018:44) الى هناك عدة متطلبات لتكنلوجيا المعلومات والاتصالات وهي كل الاتي :_

1 . جهاز الحاسوب : وهو نظام الكتروني يمكنه إعطاء تعليمات المعالجة المعلومات والقيام بعمليات والخزن والاسترجاع وإرسال البيانات والمعلومات ، وهو الأساس الذي يقوم عليه مفهوم المكاتب الآلية ، كما يعد الدماغ المشغل لجميع الأجهزة المختلفة التي تستخدم في المكتب تقريباً ، ومن خلال الكومبيوتر يتم التحكم والسيطرة على سير العمل في المكاتب ومن خلال ربط جميع الأجهزة ذات الوظائف المختلفة إلى النظام الحاسوبي فضلا عن وجود البرمجيات الجاهزة والمعبأة داخل الحاسوب والتي تعمل على السيطرة على الأجهزة الطرفية بالإضافة إلى التطبيقات الجاهزة الأخرى التي تستعمل داخل نفس النظام.

2. الاتصالات : يرتبط مفهوم الاتصالات في وقتنا الحاضر بالاتصالات التلفونية بسبب ما بات يعرف بـ (حامل الاتصالات) وهو كل جهاز أو معدة قادرة على حمل أو نقل الإشارات والبيانات والمعلومات عبر شبكات الاتصال .

3. الكترونيات المستهلك : في الوقت الذي دخلنا فيه القرن الحادي والعشرين تم توسيع مفهوم تكنولوجيا المعلومات من خلال التقاء الكترونيات المستهلك مع المكونين الآخرين أعلاه هذا تتمثل متطلبات تكنولوجيا المعلومات والاتصالات.

الفصل الثالث / الجانب العملي للبحث

أولاً: التوصيف والترميز:-

من أجل عملية تحليل البيانات بكل سهولة ومصداقية عالية ، واستخراج نتائج دقيقة يتوجب التعبير عنها بعدد من الرموز التي تمكن من إجراء عملية التحليل الإحصائي للبيانات الداخلة في التحليل ، والجدول (1) يوضح توصيف وترميز متغيرات وإبعاد البحث.

جدول (2)

ترميز وتوصيف متغيرات الدراسة

ت	المتغيرات		عدد الفقرات	الرمز
	الرئيسة	الفرعية		
1	الذكاء الاصطناعي (AI)	التعلم الالي	6	ML
		التعلم العميق	6	DL
		الشبكة العصبية	6	AN
2	تكنولوجيا المعلومات والاتصالات (ICT)		10	ICT

ثانياً : الوصف الاحصائي

1- الذكاء الاصطناعي

أ . التعلم الالي

يلاحظ من خلال الجدول رقم (3) البيانات الوصف الاحصائي الخاصة بُبعد التعلم الالي وهو احد ابعاد الذكاء الاصطناعي ويتضمن هذا الجدول المتوسط الحسابي والانحراف المعياريوالاهمية النسبية . اذ يلاحظ ان الفقرة رقم (1) قد حصلت على اعلى متوسط حسابي والذي. بلغ (4.53) وبانحراف معياري بلغ (0.62) واهمية نسبية بلغت (55%) في حين حصلت الفقرة رقم (2) على ادنى متوسط حسابي والذي بلغ (3.13) وبانحراف معياري بلغ (0.57) واهمية نسبية بلغت (53%).

والمعدل العام للمتوسط الحسابي بلغ (4.01) وللانحراف المعياري بلغ (0.79) واهمية نسبية بلغت (50%).

جدول (3) الوسط الحسابي والانحراف المعياري والاهمية النسبية لبُعد التعلم الالي

ت	الفقرات البُعد	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الاهمية النسبية	مستوى الاجابة
	التعلم الالي				
ML1	يحقق التعلم الآلي الحيادية في التعلم من خلال تجنب التأثيرات الخارجية والاعتماد على البيانات والمعلومات المتاحة فقط .	4.53	0.62	%55	مرتفع
ML2	تفحص تقنية التعلم الآلي كمية هائلة من البيانات وبسرعة عالية تساعد على اكتشاف عمليات الاحتيال.	4.13	0.57	%53	مرتفع
ML3	تعمل خوارزمية التعلم الغير خاضع للأشراف على تحديد البيانات غير الاعتيادية وبالتالي الحد من التلاعب والاحتيال.	3.83	0.87	%47	معتدل
ML4	يعمل التعلم الآلي على تحليل الاتجاهات التنافسية المختلفة وتوقع تأثيرها على الشركة.	4.26	0.58	%47	مرتفع
ML5	يعمل التعلم الآلي على استخدام البيانات السابقة للتنبؤ بالنتائج المستقبلية.	3.93	0.90	%50	معتدل
ML6	يساعد التعلم الآلي على تحسين جودة التعلم من خلال تحديد أفضل الطرق لتحديدها مثل تحديد أساليب العروض الترويجية المناسبة.	3.63	1.03	%49	معتدل
	المعدل العام لبعد التعلم الالي	**4.01**	**0.79**	**%50**	

ب. التعلم العميق

يلاحظ من خلال الجدول رقم (4) البيانات الوصف الاحصائي الخاصة بُبعد التعلم العميق وهو احد ابعاد الذكاء الاصطناعي ويتضمن هذا الجدول المتوسط الحسابي والانحراف المعياري والاهمية النسبية بلغت. اذ يلاحظ ان الفقرة رقم (1) قد حصلت على اعلى متوسط حسابي والذي. بلغ (4.03) وبانحراف معياري بلغ (1.12) واهمية نسبية بلغت (52%) في حين حصلت الفقرة رقم (5) على ادنى متوسط حسابي والذي بلغ (3.63) وبانحراف معياري بلغ (0.88) واهمية نسبية بلغت (48%).

والمعدل العام للمتوسط الحسابي بلغ (3.738) وللانحراف المعياري بلغ (0.936) واهمية نسبية بلغت (49%).

جدول (4) الوسط الحسابي والانحراف المعياري والاهمية النسبية لبُعد التعلم العميق

ت	الفقرات البُعد	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الاهمية النسبية	مستوى الاجابة

	التعلم العميق				
DL1	يعمل التعلم العميق على تحديد الأخطاء والمشكلات بسهولة وسرعة ومن ثم اجراء التعديلات اللازمة وتصحيح الأخطاء.	4.03	1.12	%52	مرتفع
DL2	يساعد التعلم العميق على التنبؤ بالمخاطر وتحديد فرص الاستثمار المحتملة.	3.63	0.99	%49	معتدل
DL3	يساعد التعلم العميق في تحديد التأثيرات على القيم المخططة.	3.70	0.74	%49	معتدل
DL4	يعمل التعلم العميق على توفير معلومات مستقبلية موضوعية بعيدا عن التحيز الإداري الذي قد يتجه الى توفير معلومات مفرطة بالتفاؤل	3.70	0.95	%50	معتدل
DL5	يستخدم التعلم العميق للتنبؤ بالديون المعدومة بالتالي تحديد مخاطر الائتمان.	3.63	0.88	48%	معتدل
DL6	يعمل التعلم العميق على تحليل العوامل التي تساعد في تحسين الأرباح من خلال تحسين إدارة التكاليف او تحسين جودة المنتج او قاعدة الزبائن.	3.79	0.96	49%	معتدل
	المعدل العام لبعد التعلم العميق	**3.738**	**0.936**	**%49**	

ت. تقنية الشبكة العصبية

يلاحظ من خلال الجدول رقم (5) البيانات الوصف الاحصائي الخاصة بُبعد الشبكة العصبية وهو احد ابعاد الذكاء الاصطناعي ويتضمن هذا الجدول المتوسط الحسابي والانحراف المعياري والاهمية النسبية بلغت . اذ يلاحظ أن الفقرة رقم (1) قد حصلت على اعلى متوسط حسابي والذي بلغ (4.50) وبانحراف معياري بلغ (1.73) واهمية نسبية بلغت (49%) في حين حصلت الفقرة رقم (6) على ادنى متوسط حسابي والذي بلغ (3.66) وبانحراف معياري بلغ (0.95) واهمية نسبية بلغت (50%).

والمعدل العام للمتوسط الحسابي بلغ (3.975) وللانحراف المعياري بلغ (0.826) واهمية نسبية بلغت (49%).

جدول (5) الوسط الحسابي والانحراف المعياري والاهمية النسبية لبُعد الشبكة العصبية

ت	الفقرات البُعد	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الاهمية النسبية	مستوى الاجابة
	الشبكة العصبية				
AN1	تساعد الشبكة العصبية في الكشف عن مخاطر الغش والتلاعب المتعمد في القوائم المالية والفصل بينه وبين التلاعب والغش الغير متعمد.	4.50	1.73	%50	مرتفع
AN2	تعمل الشبكة العصبية على التحقق من صحة التواقيع بالتالي منع المعاملات الاحتيالية .	4.00	0.45	%48	مرتفع
AN3	تعمل الشبكة العصبية على تحديد مبكر للمخاطر بالتالي تساعد على ارسال تحذيرات في الوقت المناسب .	3.90	0.99	%49	معتدل
AN4	تساعد الشبكة العصبية المديرين التنفيذين اجراء تنبؤات دقيقة لأسواق الاتصالات .	4.03	0.80	%49	مرتفع
AN5	تساعد الشبكة العصبية على تحسين إدارة المخزون حيث يمكن استخدامها للتنبؤ بالطلب على المنتجات وتحديد المستويات المثلى للمخزون.	3.76	1.04	%49	معتدل

AN6	تستخدم الشبكة العصبية في التحقق من صحة الفواتير والمعاملات المالية وتصنيفها وتحليلها لتحديد مدى تأثيرها على الأرباح والخسائر .	3.66	0.95	%50	معتدل
المعدل العام لبعد الشبكة العصبية		**3.975**	**0.826**	**%49**	

2. تكنولوجيا المعلومات والاتصالات

يلاحظ من خلال الجدول رقم (6) بيانات الوصف الاحصائي الخاصة بمتغير تكنولوجيا المعلومات والاتصالات ويتضمن هذا الجدول المتوسط الحسابي والانحراف المعياري والاهمية النسبية. اذ يلاحظ ان الفقرة رقم (1) قد حصلت على اعلى متوسط حسابي والذي بلغ (4.46) وبانحراف معياري بلغ (0.89) والاهمية النسبية (51%) في حين حصلت الفقرة رقم (3) على ادنى متوسط حسابي والذي بلغ (3.50) وبانحراف معياري بلغ (1.19) والاهمية النسبية (49%) .

المعدل العام للمتوسط الحسابي بلغ (3.81) وللانحراف المعياري بلغ (1.007).

جدول (6) الوسط الحسابي والانحراف المعياري والاهمية النسبية لمتغير تكنولوجيا المعلومات والاتصالات.

ت	الفقرات	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الاهمية النسبية	مستوى الاجابة
ICT1	يوجد استعمال فعلي لتكنولوجيا المعلومات في المنظمة التي تمتلك أجهزة حديثة تساعد على مواكبة التطورات التكنولوجية الحاصلة.	4.46	0.89	%51	مرتفع
ICT2	يوجد نظام معلومات شامل في المنظمة ساهم في تحويل الادارة من تقليدية إلى الكترونية.	3.66	0.95	%49	معتدل
ICT3	تعتقد أن أنظمة المعلومات المتوفرة في المنظمة تساهم في تحقيق النمو والتطور الحاصل في قطاع الاتصالات وبالتاي تحقيق الجودة.	3.50	1.19	%49	معتدل
ICT4	نظام المعلومات في المنظمة متناسق مع التكوينات المضمونة ومتناسق مع مشروع المنظمة، ويطالب بالتعاون مع المحيط، ويساهم في التعليم طيلة فترة وجود العاملين.	3.60	0.81	%50	معتدل
ICT5	تقوم المنظمة بدورات تدريبية على استخدام التكنولوجيا الحديثة والمبتكرة للمدراء والإداريين وبالتالي تساهم في احداث تنمية شاملة ومستدامة.	3.60	1.22	%48	معتدل
ICT6	هناك انتقال للمعلومات بين مكونات المنظمة بالوسائل الحديثة التي تعتمد على تكنولوجيا الاتصالات كالوسائل اللاسلكية، الالكترونية ... الخ.	4.33	1.06	%49	مرتفع
ICT7	توجد علاقة بين تكنولوجيا المعلومات من جهة وتكنولوجيا الاتصالات من جهة اخرى، ادت الى تحسين نوع آليات الاتصالات بين مكونات الاتصالات.	3.83	0.87	%49	معتدل
ICT8	ساهم الاتصال الالكتروني في التقليل من ضغوطات العمل لدى المدير وبالتالي توسيع نطاق الاتصالات عن طريق الحوار والمناقشة الندوات والمؤتمرات.	3.60	0.93	%49	معتدل
ICT9	قامت المنظمة ببناء خطوة الحياة للاتصالات التنظيمية	3.83	0.94	50%	معتدل

	من خلال تبادل المعلومات، معرفة الرسائل المحققة واستخدام الاتصالات في تحقيق الاهداف المسطرة وإدارة التغيير.				
ICT10	تستخدم المنظمة الانترنت كوسيلة اساسية للاتصال بالمدراء والعاملين وإبلاغهم بأهم التطورات في المنظمة. وبالتالي اقتصار الوقت وتخفيض التكاليف وضمان الجودة.	3.80	0.99	%49	معتدل
المعدل العام		3.81	1.007	%50	

ثالثاً : اختبار فرضيات البحث

1. الفرضية الأولى : **توجد علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين بعد التعلم الالي وتكنولوجيا المعلومات والاتصالات.**

يتضمن الجدول (7) بيانات اختبار معامل الارتباط للفرضية الأولى بين بعدالتعلم الالي وتكنولوجيا المعلومات والاتصالات.

إذ يلاحظ أن معامل الارتباط بلغ (0.301) بين بعدالتعلم الالي وتكنولوجيا المعلومات والاتصالات ولم تُظهر الدراسة وجود دلالة معنوية في اختبار هذه الفرضية.

جدول رقم (7)معامل الارتباط بين بعد التعلم الالي وتكنولوجيا المعلومات والاتصالات

المتغير المستقل بعد التعلم الالي	معامل الارتباط	المعنوية
المتغير المعتمد وتكنولوجيا المعلومات والاتصالات	0.301	0.106

2. الفرضية الثانية : **توجد علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين بعد التعلم العميق وتكنولوجيا المعلومات والاتصالات.**

يتضمن الجدول (8) بيانات اختبار معامل الارتباط للفرضية الثانية بين بعد التعلم العميق وتكنولوجيا المعلومات والاتصالات.

إذ يلاحظ أن معامل الارتباط بلغ (0.479) بين بعد التعلم العميق وتكنولوجيا المعلومات والاتصالات اظهرت الدراسة وجود دلالة معنوية في اختبار هذه الفرضية.

جدول رقم (8) معامل الارتباط بين بعد التعلم العميق وتكنولوجيا المعلومات والاتصالات

المتغير المستقل بعد التعلم العميق	معامل الارتباط	المعنوية
المتغير المعتمد تكنولوجيا المعلومات والاتصالات	0.479 **	0.007

3. الفرضية الثالثة : **توجد علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين بعد الشبكة العصبية وتكنولوجيا المعلومات والاتصالات.**

يتضمن الجدول (9) بيانات اختبار معامل الارتباط للفرضية الثالثة بين بعد تقنية الشبكة العصبية وتكنولوجيا المعلومات والاتصالات.

إذ يلاحظ أن معامل الارتباط بلغ (0.121) بين بعد تقنية الشبكة العصبية وتكنولوجيا المعلومات والاتصالات ولم تُظهر الدراسة وجود دلالة معنوية في اختبار هذه الفرضية.

جدول رقم (9) معامل الارتباط بين بعد تقنية الشبكة العصبية وتكنولوجيا المعلومات والاتصالات

المتغير المستقل بعد تقنية الشبكة العصبية	معامل الارتباط	المعنوية
المتغير المعتمد وتكنولوجيا المعلومات والاتصالات	0.121	0.526

المبحث الرابع الاستنتاجات والتوصيات

أولاً : الاستنتاجات

1. اثبتت نتائج الدراسة وجود علاقة ارتباط وتأثير ذات دلالة احصائية بين الذكاء الاصطناعي وتكنولوجيا المعلومات والاتصالات.
2. توصلت نتائج الدراسة إلى أنالتقنيات الحديثةتُمكنمن تحسين تفاعلات الضيوف، وتطوير برامج تدريبية متقدمة للموظفين، وتعزيز الابتكار في هذا القطاع.
3. تقترح الدراسة الحالية على شركة زين الاستثمار في تثقيف وتدريب موظفيها على التكنولوجيا الحديثة، وتعزيز ثقافة الابتكار، وإقامة شراكات استراتيجية مع مزودي هذه التكنولوجيا والمؤسسات التعليمية.
4. تبين النتائج أن على عينة الدراسة الاستفادة الفعالة من التقنيات الذكية من خلال تمكينالشركةمن تعزيز ميزتها التنافسية والمساهمة في تطوير خدمات اتصال مستدامة.
5. اثبتت نتائج الدراسة أن تبني عملية الابتكار والتعاون، يُمكن اصحاب المصلحة من تحقيق إمكانات جديدة ورسم ملامح مستقبل الاتصالات بفاعلية.

ثانياً : التوصيات

بناءً على استنتاجات هذه الدراسة، تم تقديم التوصيات التالية لأصحاب المصلحة في قطاع الاتصالات:_

1. نوصيالشركة عينة البحث إعطاء الأولوية للاستثمار في برامج التدريب لتزويد موظفيها بالمهارات اللازمة لاستخدام تقنيات الذكاء الاصطناعي بفاعلية، ويشمل ذلك المهارات التقنية المتعلقة بتشغيل أنظمة الذكاء الاصطناعي والمهارات الشخصية اللازمة للتفاعل مع الزبائن وتقديم الخدمات.
2. توصي الدراسة بإرساء ثقافة داخل الشركةتشجع على الابتكار في تقنيات الذكاء الاصطناعي. وتشجيع العاملين على اقتراح أفكار ومبادرات جديدة لتطبيق الذكاء الاصطناعي في مختلف جوانب عمليات الاتصال.
3. يتعين على الشركة عينة البحث بناء شراكات استراتيجية مع مزودي التكنولوجيا والمؤسسات التعليمية للوصول إلى حلول الذكاء الاصطناعي المتطورة ومواكبة أحدث التطورات في هذا المجال.
4. يجب البدء بمشاريع تجريبية صغيرة النطاق لاختبار جدوى وفاعلية تطبيقات الذكاء الاصطناعي في مجالات محددة من عمليات الاتصال ، وهذا يسمح بالتحسين والتحسين المتكرر لحلول الذكاء الاصطناعي قبل التنفيذ الكامل.

5. توصي الدراسة بالتعرف على الشاكل التي قد تعيق تبني تقنيات الذكاء الاصطناعي ومعالجتها من خلال توفير التدريب والتعليم للموظفين لمساعدتهم على فهم فوائد الذكاء الاصطناعي وتخفيف المخاوف بشأن فقدان الوظائف أو التعقيد التكنولوجي.

The References

1. Al-Rahmi, W. M., Alzahrani, A. I., Yahaya, N., Alalwan, N., &Kamin, Y. B. (2020). Digital communication: Information and communication technology (ICT) usage for education sustainability. *Sustainability*, *12*(12), 5052.
2. Belharet, A., Bharathan, U., Dzingina, B., Madhavan, N., Mathur, C., Toti, Y. D. B., ... &Markowski, K. (2020). Report on the impact of artificial intelligence on project management. Machine Learning eJournal.
3. Bloom, N., Garicano, L., Sadun, R., & Van Reenen, J. (2014). The distinct effects of information technology and communication technology on firm organization. Management Science, 60(12), 2859-2885.
4. Chintalapati, S., & Pandey, S. K. (2022). Artificial intelligence in marketing: A systematic literature review. International Journal of Market Research, 64(1), 38-68.
5. De Bruyn, A., Viswanathan, V., Beh, Y. S., Brock, J. K. U., & Von Wangenheim, F. (2020). Artificial intelligence and marketing: Pitfalls and opportunities. Journal of Interactive Marketing, 51(1), 91-105.
6. Hamadneh, N., Saleh, M., Jawabreh, O., Tahir, M., Al Omari, R., &Shniekat, N. (2021). The Effect of Artificial Intelligence (AI) on the Quality and Interpretation of Financial Statements in the Hotels Classified in the AQABA Special Economic Zone (ASEZA).
7. Heeks, R. (1999). Information and communication technologies, poverty and development. Development informatics working paper, (5).
8. Hilb, M. (2020). Toward artificial governance? The role of artificial intelligence in shaping the future of corporate governance. Journal of Management and Governance, 24(4), 851-870.
9. Holmes, J., Sacchi, L., &Bellazzi, R. (2004). Artificial intelligence in medicine. Ann R CollSurgEngl, 86, 334-8.
10. Hunt, E. B. (2014). Artificial intelligence. Academic Press.
11. Hussain, K. (2018). Artificial Intelligence and its Applications goal. Artificial Intelligence, 5(01).
12. Lee, Y. C., Malcein, L. A., & Kim, S. C. (2021). Information and communications technology (ICT) usage during COVID-19: Motivating factors and implications. *International journal of environmental research and public health*, *18*(7), 3571.
13. Mahmood, M., Weerakkody, V., & Chen, W. (2020). The role of information and communications technology in the transformation of government and citizen trust. *International Review of Administrative Sciences*, *86*(4), 708-728.
14. Nath, H. K., & Liu, L. (2017). Information and communications technology (ICT) and services trade. *Information Economics and Policy*, *41*, 81-87.
15. Ratheeswari, K. (2018). Information communication technology in education. Journal of Applied and Advanced research, 3(1), 45-47.

16. Sayaf, A. M., Alamri, M. M., Alqahtani, M. A., & Al-Rahmi, W. M. (2021). Information and communications technology used in higher education: An empirical study on digital learning as sustainability. *Sustainability*, *13*(13), 7074.
17. Shaw, J. (2019). Artificial intelligence and ethics. Beyond engineering at the dawn of decision-making machines. Harvard Magazine, 2019(1), 44-74.
18. Verma, S., Sharma, R., Deb, S., &Maitra, D. (2021). Artificial intelligence in marketing: Systematic review and future research direction. International Journal of Information Management Data Insights, 1(1), 100002.
19. Weber, F. (2020). KünstlicheIntelligenzfür Business Analytics. Springer Fachmieden Wiesbaden.
20. Williams, E. (2011). Environmental effects of information and communications technologies. *nature*, *479*(7373), 354-358.

دور القيادة المحاورة في النجاح الاستراتيجي

الباحثة مروة عودة عبد
marwaauda1991@gmail.com
جامعة الفرات الأوسط التقنية/المعهد التقني كربلاء

أ.م.د. يزن سالم محمد
Yazin.s@uokerbala.edu.iq
جامعة كربلاء/ كلية الإدارة والاقتصاد

م.م عباس احمد محمد صالح
abbass.saleh.ikr28@atu.edu.iq
جامعة الفرات الأوسط التقنية/المعهد التقني كربلاء

المستخلص

يهدف البحث إلى تحليل وفهم العلاقة بين المتغير التفسيري ، (القيادة المحاورة) بأبعاده (التفاعل، الألفة ، الادماج، والقصدية) والمتغير المعتمد (النجاح الاستراتيجي) بأبعاده (البقاء، التكيف ، النمو) وقد تمثلت الإشكالية بالتساؤل التالي (ماهي العلاقة بين القيادة المحاورة والنجاح الاستراتيجي) وتم إيضاح الأهمية من الدور الواضح في تعزيز النجاح الاستراتيجي لدى العينة المدروسة وتمثلت عينة البحث بـ (83) مستجيباً من مجتمع الدراسة البالغ (104) المتمثل برؤساء أقسام ومدراء شعب والوحدات (المعهد التقني كربلاء) من خلال اعتماد استمارة الاستبانة وتم استعمال أدوات إحصائية منها الانحدار الخطي ومعامل الارتباط ونمذجة المعادلة الهيكلية وتم الحصول على مجموعة من الاستنتاجات منها(أن القيادة الحوارية، بأبعادها الأربعة (التفاعل، الألفة، الإدماج، القصدية)، ليست مجرد أسلوب إدارة، بل هي عامل محوري يؤثر بشكل مباشر على تحقيق النجاح الاستراتيجي للمعهد المدروس) فيما كانت التوصيات تبني ثقافة القيادة الحوارية على مستوى المعهد المدروس، من خلال دمجها في جميع جوانب العمل، بدءًا من التخطيط الاستراتيجي وصولًا إلى العمليات اليومية.

الكلمات الدالة: القيادة المحاورة، النجاح الاستراتيجي، (المعهد التقني كربلاء).

المقدمة

ينظر الى القيادة على أنها عملية يتم عن طريقها إثارة اهتمام الاخرين وأطلاق طاقاتهم وتوجيهها في الاتجاه المرغوب اذ يتوجب على المؤسسات ان تعزز او تسهم في توفير مجموعة كبيرة من السلوكيات المفيدة داخل بيئة العمل خصوصاً اذا كانت المؤسسة تتبنى لغة الحوار البناء مع موظفيها وتعتمد على مفهوم القيادة المحاورة الذي يمثل نمطا حديثا من أنماط القيادة والذي يستند إلى فكرة ان المشكلات المعقدة لا يمكن حلها بالطرق التقليدية السابقة وانما من خلال مشاركة المعارف واتخاذ القرارات والابتكار والمساهمة بزيادة التأثيرات الإيجابية في بيئة العمل ونتيجةً للتغيرات الكبيرة التي تواجهها المنظمات بسبب التطورات المتسارعة والمتزايدة

وعدم اليقين البيئي لذا أصبح لزاماً على هذه المؤسسات ان توفر السبل المناسبة لغرض التكيف مع هذه التغيرات المتنوعة وإيجاد الحلول الملائمة للمشكلات الشائكة لذلك يعد مفهوم النجاح الاستراتيجي من الجوانب المؤثرة على الأفراد وتوجيه سلوكياتهم بصورة صحيحة وتوظيف جميع الإمكانيات نحو العمل البنّاء وانشاء علاقات إنسانية بين الموظفين لتحفيزهم لتقديم افضل ما لديهم وترسيخ الصورة الإيجابية في اذهانهم تجاه منظماتهم لتكون مؤشراً إيجابياً للتنافس والاستمرار والنجاح وتحقيق التميز التنافسي.

المبحث الاول

منهجية البحث

أولاً: ـ مشكلة البحث

تتمثل مشكلة البحث بضعف إدراك وقصور لدى عينة البحث عن متغيراته، لذا يمكن تجسيد مشكلة البحث بالتعرف على القيادة المحاورة من وجهة نظر عينة البحث، وطبيعته السائدة في المعهد التقني كربلاء ودرجة إسهامه في جاهزية العاملين للتغيير التنظيمي من خلال النجاح الاستراتيجي. ويمكن توضيح المشكلة الميدانية للبحث من خلال التساؤلات الآتية: ـ

1- هل يتبنى المعهد التقني كربلاء القيادة المحاورة للحصول على النجاح الاستراتيجي؟
2- هل توجد علاقة بين القيادة المحاورة والنجاح الاستراتيجي في المعهد التقني كربلاء؟
3- هل يوجد تأثير للقيادة المحاورة في النجاح الاستراتيجي في المعهد التقني كربلاء؟

ثانياً: ـ أهمية البحث

يعد مفهوم القيادة المحاورة والنجاح الاستراتيجي منعطفاً فكرياً وفلسفياً وواقعاً علمياً حديثاً في البيئة الديناميكية العراقية، يستمد أهميتهُ من خلال المرتكزات الأساسية لمتغيرات البحث المقصود، كما تتجلى أهمية البحث من خلال بيان حاله معاصرة ذات أهمية بالغة في عمل المنظمات العراقية ونتيجةً للمحتوى والمضمون الميداني فائق الأهمية الخاص بالقيادة المحاورة والنجاح الاستراتيجي وتكمن أهمية البحث الحالي في النقاط الاتية:

- تسليط الضوء على أهمية القيادة الحوارية في تعزيز النجاح الاستراتيجي للمؤسسات التعليمية.
- تقديم إطار نظري وعملي لتطبيق القيادة الحوارية في المعهد التقني في كربلاء.
- المساهمة في تحسين جودة التعليم والتعلم في المعهد.
- تعزيز قدرة المعهد على التكيف مع التغيرات والتحديات.

أهداف البحث:

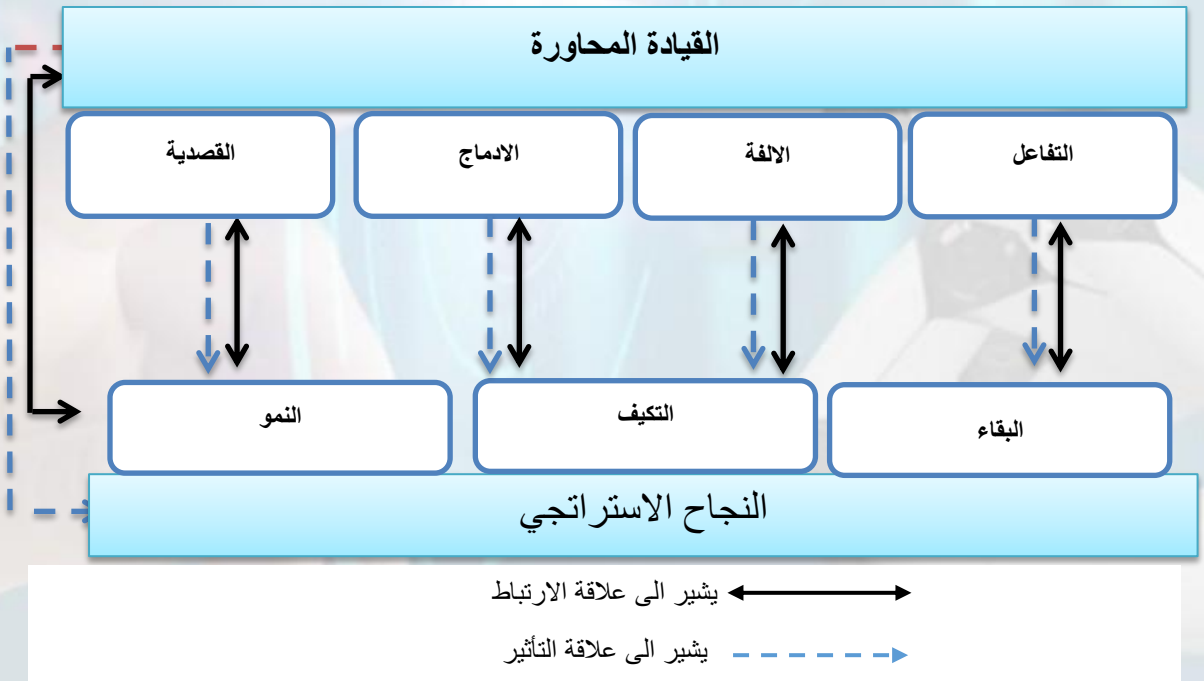
يهدف البحث الحالي إلى تحقيق الأهداف الآتية:

- تحديد مستوى ممارسة القيادة الحوارية في المعهد التقني في كربلاء.
- قياس تأثير القيادة الحوارية على النجاح الاستراتيجي للمعهد.
- تحديد العوامل التي تؤثر على تطبيق القيادة الحوارية في المعهد.
- تقديم توصيات لتحسين ممارسات القيادة الحوارية في المعهد.

رابعاً: – انموذج البحث

لقد تم هيكلة مخطط فرضي يوضح العلاقة بين القيادة المحاورة والنجاح الاستراتيجي، إذ تم صياغته استناداً للأدبيات الإدارية ذات الصلة العلاقة باختصاص البحث (السلوك التنظيمي)، ويشمل هذا المخطط ما يأتي:

1. المتغير المستقل :(X) (Independent Variable) ويتمثل بأبعاد القيادة المحاورة (التفاعل، الألفة ، الادماج، والقصدية))
2. المتغير المُعتمد :(y) Dependent Variable) ويتمثل بأبعاد النجاح الاستراتيجي بأبعادها (البقاء، التكيف ، النمو). وكما موضح بالشكل (1) الاتي:



المصدر: من اعداد الباحثين بالاعتماد على المصادر المذكورة

خامساً: - فرضيات البحث **Research Hypotheses**

1- الفرضية الرئيسة الأولى (H1) تنص " يوجد ارتباط ذو دلالة معنوية بين المتغير المستقل القيادة المحاورة والمتغير المستجيب النجاح الاستراتيجي " وتتفرع منها الفرضيات الفرعية التالية: -

- (H1-1) يوجد ارتباط ذو دلالة معنوية بين بعد التفاعل والمتغير المستجيب النجاح الاستراتيجي
- (H1-2) يوجد ارتباط ذو دلالة معنوية بين بعد الألفة والمتغير المستجيب النجاح الاستراتيجي
- (H1-3) يوجد ارتباط ذو دلالة معنوية بين بعد الادماج والمتغير المستجيب النجاح الاستراتيجي
- (H1-4) يوجد ارتباط ذو دلالة معنوية بين بعد القصدية والمتغير المستجيب النجاح الاستراتيجي

2- الفرضية الرئيسة الثاني (H2) تنص " يوجد تأثير ذو دلالة معنوية بين المتغير المستقل القيادة المحاورة والمتغير المستجيب النجاح الاستراتيجي " وتتفرع منها الفرضيات الفرعية التالية: -

- (H2-1) يوجد تأثير ذو دلالة معنوية بين بعد التفاعل والمتغير المستجيب النجاح الاستراتيجي
- (H2-2) يوجد تأثير ذو دلالة معنوية بين بعد الألفة والمتغير المستجيب النجاح الاستراتيجي
- (H2-3) يوجد تأثير ذو دلالة معنوية بين بعد الادماج والمتغير المستجيب النجاح الاستراتيجي
- (H2-4) يوجد تأثير ذو دلالة معنوية بين بعد القصدية والمتغير المستجيب النجاح الاستراتيجي

سادساً: مجتمع وعينة البحث:

يعد الاختيار الملائم لمكان تطبيق الدراسة، والمجتمع المدروس من الجوانب الاساسية التي تحقق دقة وصحة النتائج، وفي اختبار فرضيات الدراسة، لذا سيتم اختيار المعهد التقني / كربلاء مكان تطبيق الدراسة ، ورؤساء أقسام ومدراء شعب والوحدات مجتمعاً للدراسة ، وفقا لتصميم واختيار حجم العينة القصدية حيث يرى الباحث ان هذه الفئة هي التي تحقق اهداف الدراسة وذات صلة مباشرة بمشكلة ومتغيرات الدراسة حيث بلغ حجم المجتمع (104) في جميع المستويات ، واستنادا إليها ظهر إن حجم العينة الأمثل هو (83) مدير في جميع المستويات الإدارية ، لذلك تم توزيع (83) استبانة ، وبعد أن تم استرجاع (83) استبانة، تبين إن عدد الاستبانات الصالحة للتحليل الإحصائي بلغ (83) استبانة صالحة للتحليل الاحصائي ، وبنسبة استجابة (100%). والجدول الاتي يوضح العوامل الديمغرافية للمستجيبين.

الجدول (1) وصف عينة المستجيبين

المتغيرات التصنيفية	الفئة	التكرارات	النسبة المئوية
الجنس	ذكر	57	68.7%
	انثى	26	31.3%
المؤهل الدراسي	المجموع	83	100.0%
	دبلوم	7	8.4%

	بكالوريوس	19	22.9%
	ماجستير	36	43.4%
	دكتوراه	21	25.3%
	المجموع	83	100.0%
العمر	19-29	12	14.5%
	30-39	18	21.7%
	40-49	13	15.7%
	50-59	22	26.5%
	فأكثر 60-	18	21.7%
	المجموع	83	100.0%
المنصب الوظيفي	رئيس قسم	17	20.5%
	مسؤول شعبة	28	33.7%
	رئيس وحدة	38	45.8%
	المجموع	83	100.0%

المصدر: من إعداد الباحثين.

1- **الجنس** :ان الغالبية العظمى من العينة هي من الذكور (68.7%)، بينما تشكل الإناث نسبة أقل : .(31.3%)قد يشير هذا التوزيع إلى طبيعة الوظائف القيادية في (المعهد التقني / كربلاء)، والتي قد تكون تقليديًا يهيمن عليها الذكور.

2- **المؤهل الدراسي:** تتوزع المؤهلات الدراسية للعينة بين دبلوم (8.4%)، بكالوريوس (22.9%)، ماجستير (43.4%)، ودكتوراه.(25.3%) يشير هذا التوزيع إلى وجود تنوع في الخلفيات التعليمية للعينة، مما قد يثري البحث بوجهات نظر مختلفة.

3- **العمر:** تتوزع الفئات العمرية للعينة بين 19-29 (14.5%)، 30-39 (21.7%)، 40-49 (15.7%)، 50-59 (26.5%)، و 60 فما فوق.(21.7%) يشير هذا التوزيع إلى وجود تنوع في الخبرات العملية للعينة، حيث تتضمن العينة أفرادًا من مختلف الأجيال.

4- **المنصب الوظيفي** :تتوزع المناصب الوظيفية للعينة بين رئيس قسم (20.5%)، مسؤول شعبة (33.7%)، ورئيس وحدة.(45.8%) يشير هذا التوزيع إلى أن العينة تتضمن أفرادًا من مختلف المستويات الإدارية في (المعهد التقني / كربلاء).

سابعاً: ـ الادوات الاحصائية:

تم استخدام وتوظيف عدد من الاساليب الاحصائية الجاهزة. والطرق والنماذج التي تنسجم مع توجهات البحث ومنها:

1) البرامج الاحصائية المستخدمة. في تحديد حجم العينة: اذ تم استخدام (Exsel.2007) لاستخراج البيانات للدراسة الحالية، وكذلك استخدام برنامج (SPSS. V .28) فضلا عن استخدام برنامج (AMOS.V. 25) ومن ثم فان هذه الاساليب تنعكس في:

2) الوسط الحسابي: لقياس مستوى اتجاه اجابات عينة الدراسة.

3) الانحراف المعياري: لقياس مستوى تشتت الاجابات عن وسطها احسابي.

4) الاهمية النسبية: لقياس مستوى توافر فقرات متغيرات الدراسة لدى المعهد قيد البحث.

5) ترتيب الاهمية: لبيان مستوى اهمية فقرات متغيرات الدراسة لدى المعهد قيد البحث.

6) معامل كرو نباخ الفا: لقياس ثبات المتغيرات في اداة القياس.

7) معامل ارتباط (بيرسون): لقياس علاقة الارتباط بين متغيرين.

8) معامل التفسير :(R2) لتحديد نسبة ما يفسره المتغير المستقل من التغييرات، التي تطرأ على المتغير التابع.

9) اختبار التوزيع الطبيعي: لبيان مدى توزيع البيانات المسحوبة من مجتمع الدراسة توزيعاً طبيعيا.

10) معدلة تحليل الانحدار البسيط

11) نموذج المعادلة الهيكلية وتحليل المسار

ثامناً: حدود البحث:

1- الحدود المكانية: تم اختيار المعهد التقني كربلاء بوصفها مجتمعاً للبحث لكونها الأقرب والأنسب لاختبار فرضيات البحث وتحقيق أهدافه الرئيسة ما يعطي اهمية للبحث وامكانية تعميم نتائجه.

2- الحدود الزمنية: وتتمثل بالمدة التي استغرقها الباحثين كتابة الجانب النظري وتوزيع الاستبانة واسترجاعها (جمع البيانات) واجراء المعالجات الاحصائية المناسبة (مرحلة تحليل البيانات) للحصول على النتائج (مرحلة استخلاص الاستنتاجات ووضع التوصيات المناسبة) بما يخدم تلك المؤسسات استناداً لإجابات العينة للمدة (2025/1/5 م - 2025/3/25م).

المبحث الثاني

الجانب النظري

أولاً: القيادة المحاورة:

1. مفهوم القيادة المحاورة:

الحوار هو شكل من أشكال المحادثة التي نفحص من خلالها أنفسنا والآخرين ونتساءل عن وجهات النظر والقيم والرؤى والآراء وبالنسبة للأفراد يعني هذا التأمل الذاتي واكتشاف سبب تفكير المرء أو شعوره أو رغبته أو قيامه بشيء ما وإن القيام بذلك مع الآخرين يعني الانفتاح على أفكار الآخرين والوصول معاً إلى رؤية مختلفة وغالباً ما تكون جديدة حول موضوع ما ولا يجب الخلط بين المناقشة والجدل والمناظرة والحوار إذ ان ما يميز هذه عن الحوار هو أن الأخير ينطوي على خلق معنى جديد مشترك وهذا يعني أنه خلال الحوار التوليدي تصل إلى شيء

مختلف عما قدمه كل من شركاء المحادثة وما فكروا فيه أو شعروا به في البداية ويتم خلق الجماعية والنتيجة هي رؤى جديدة تنشأ من العملية الحوارية وليس من عمليات تفكير فردية متعددة منفصلة van Loon & van (Dijk,2015:66) يميل دور الحوار إلى دعم العديد من الأعمال النظرية والتجريبية في العلوم الاجتماعية بما يتماشى مع التحول الحواري للمجتمعات فضلاً عن ذلك هناك مناهج قيادية مختلفة تُبرز أهمية الحوار في بناء وترسيخ ممارسات القيادة كما يرتبط سؤال المواقف بالديناميكيات الحوارية التي تدعم العديد من مفاهيم القيادة وبهذا المعنى تتوافق هذه المساهمات مع الديناميكيات الحوارية للتغيير في المجتمعات كما أنها تتماشى مع الأشكال الجديدة لفهم أنظمة المنظمات وتُعرَّف القيادة الحوارية بأنها العملية التي تُبنى من خلالها ممارسات القيادة لدى جميع أفراد المنظمة وتُطوَّر وتُرسَّخ إذ يتعاون القادة الحواريون لخلق بيئة تُمكِّن من ازدهار أشكال جديدة من القيادة انطلاقاً من القاعدة الشعبية (Redondo, 2016:77)

وقد عرفت القيادة المحاورة بأنها مصطلح يُطلق على أسلوب قيادة يكشف باستمرار من خلال الحوار عن الإمكانات الإبداعية الكامنة في أي موقف (Metcalf, 2019:133)

كما عرفها (Guhao Jr, 2016:22) بأنها الاستخدام المتعمد من جانب القائد للحوار كعملية أساسية لتنمية الذكاء الجماعي اللازم لخلق قيمة تجارية واجتماعية.

2. أهمية القيادة المحاورة: تهتم القيادات الإدارية بزيادة الثقة بينها وبين العاملين وتلجأ الى تبني سلوكيات وأساليب تمكنها من خلق بيئة يسودهما الانفتاح والتفاهم في عملها وبكافة المجالات ويمكن ابراز أهمية القيادة المحاورة كما يأتي:

أ.إن اتباع نهج استراتيجي في هذه العملية الأساسية لا يُنمّي رأس المال الفكري والاجتماعي فحسب بل يُوفّر أيضاً ميزةً تعاونيةً في عالمنا المتشابك بشكل متزايد (Brown & Hurley, 2009:3)

ب.يخلق القادة المحاورون بيئة تُغذّى فيها وجهات النظر والسرديات والمعاني الجديدة Van Loon & Van (Dijk, 2015:67)

ت.تسهم القيادة المحاورة في خلق بيئة ذات مناخ ملائم يتسم بالانفتاح والتفاعل والحوار وله اثار إيجابية لم تقتصر على تطوير كفاءة العاملين وانما تعد حافزاً في مناخ العمل وبالتالي يزيد من ابداعهم (عبد اليمه، بن عمر،2024: 179).

ث.يتعاون القادة المحاورون لخلق بيئة تُمكِّن من ازدهار أشكال جديدة من القيادة انطلاقاً من القاعدة الشعبية (Redondo, 2016:77).

ج. يمكن لهذا النهج أن يخلق جواً منفتحاً على مساهمات الموظفين (Salminen-Tuomaala et al,2009:64)

3. ابعاد القيادة المحاورة: اهتم الباحثين بمفهوم القيادة المحاورة والذي يهدف الى ترسيخ المقاييس والمفاهيم الخاصة به واعتمد الباحث على المقياس الذي قدمه (Harris,2018) لأنه يعطي صورة شاملة للقيادة المحاورة والذي يتكون بدوره من أربعة ابعاد وهي (التفاعل، الالفة، الاندماج، القصدية) ويمكن من خلالها

قياس القيادة المحاورة وهي كما يأتي:

أ.التفاعل Interactivity: عُرّف التفاعل بأنه تبادل ثنائي أو متعدد الأطراف للتعليقات والأفكار؛ عملية تبادلية.

ب.الالفة Intimacy: عُرّفت الألفة في هذه الدراسة البحثية بأنها القرب والثقة والألفة التي تنشأ بين الناس من خلال التجارب المشتركة، والتبادلات الهادفة، والمعرفة المشتركة.

ت.الإدماج Inclusion: عُرّفَ الإدماج بأنه الالتزام بعملية إشراك أصحاب المصلحة لتبادل الأفكار والمشاركة في تطوير المنظمة.

ث.القصدية Intentionality: عُرّفت القصدية بأنها ضمان وضوح الهدف الذي يتضمن الأهداف والاتجاه لخلق النظام والمعنى.

ثانياً: النجاح الاستراتيجي:

1. مفهوم النجاح الاستراتيجي:

لم يظهر مفهوم النجاح الاستراتيجي بصورة فلسفية او نظرية عفوية بل كانت الجذور التاريخية لظهوره من واقع الاعمال ودوره في مساعدة المنظمات على البقاء والاستمرار في كافة العمل لذا فهو مفهوم تطبيقي اكثر من كونه فلسفي وهنا تبرز الصعوبة في تحديد مفهوم دقيق للنجاح الاستراتيجي اذ تم تقديم مجموعة من المداخل يمكن اعتمادها في تعريفه منها انه قدرة المنظمة على صياغة استراتيجية واضحة ودقيقة وقابلة للتغيير حسب متطلبات البيئة المحيطة وتنفيذها بكفاءة وفاعلية في ظل وجود قيادة ناجحة تقوم على الابداع والابتكار وثقافة تحفيزية يضمن لها البقاء والنمو والاستمرار والتميز على المنظمات المنافسة(AL, Zakaria et al,2022:2).

اشار(Hussey,2001:201) الى ان الوصول الى النجاح الاستراتيجي يتطلب ان تكون المنظمة ريادية تقوم على الابداع والابتكار واستثمار مواردها البشرية بعملية التنمية والابداع لزيادة النمو بالداخل ثم التوسع بالنمو الى الاسواق التنافسية الخارجية، أي ان نجاح أي منظمة يعتمد على مدى قدرتها على استثمار القدرات والامكانيات العقلية في نقل وتعلم المعرفة الجديدة ووضعها موضع التنفيذ للوصول الى النجاح الاستراتيجي المنشود، يعد النجاح الاستراتيجي للمنظمات وسيله لمواجهة المنافسة الكبيرة في بيئة الاعمال ويدل مستوى نجاح المنظمات على قدرتها الفعلية في التكيف مع الواقع العملي الجديد الذي فرض انماطا جديدة في سوق العمل وانعكاسه على اداء المنظمات والعمليات الانتاجية .

وقد تم تعريف النجاح الاستراتيجي بأنه قدرة المنظمة على البقاء في ميدان العمل من خلال برامج التعلم المستمر التي تقوم بها للتكييف والاستجابة مع المستجدات التي تحصل في البيئة المحيطة ومن ثم دعم برامج ومشاريع النمو التي تقوم بها من اجل تحقيق الأهداف المحددة، لذا فان ان النجاح الاستراتيجي يحتاج الى دور قيادي ذو عقلية ريادية واستراتيجية للكشف عن الفرص المستقبلية وكيفية استثمارها لغرض النمو والتميز مقارنة بالمنافسين (Eisenberg et al,2015:143-144).

2. أهمية النجاح الاستراتيجي: يعد النجاح الاستراتيجي دليلاً على تميز المنظمات بالعديد من المزايا وسعيها

المستمر نحو تحقيق الجودة ودورها المهم في القضاء على كافة الصراعات التنظيمية (Esfahani et al,2018:2)وتظهر أهمية النجاح الاستراتيجي من خلال الآتي:

1. يساهم في دعم الادارة العليا لرسم الاجراءات والسياسات الازمة لتخصيص الموارد وتنظيمها وفق ميزانيات واضحة ومحددة لتنفيذ الاستراتيجية التي تسعى اليها المنظمات(Esfahani et al,2018:2)
2. يعد هدفا من الاهداف التي تسعى المنظمات اليها لتفادي التحديات والتهديدات التي تفرضها بيئة الاعمال في ظل التنافسية العالية التي تشهدها البيئة الديناميكية والدور المهم الذي يؤديه النجاح الاستراتيجي في تحقيق الميزة التنافسية.
3. يساعد النجاح التنظيمي المنظمة على تخصيص مواردها المادية والبشرية بشكل أمثل لتحقيق اهدافها.
4. مؤشر مهم لتحديد مدى التزام المنظمات بمبادئ ادارة الجودة لذا فان التزام المنظمات بهذه المبادئ قد يؤدي الى انتقال المنظمة من منظمة محلية الى منظمة اقليمية او عالمية.
5. رفع مستوى اداء الموظفين واستثمار قدراتهم وامكانياتهم بما يساعدهم على التقدم والتطور(shaukat,2011:82).

3. ابعاد النجاح الاستراتيجي:

تعددت وجهات نظر الباحثين حول ابعاد النجاح الاستراتيجي، ومن خلال مراجعة الادبيات السابقة ومن بينها (Heuer,1999:3-4) و (الركابي،38:1999) و (jones,2007:312) وجد انهم اتفقوا على تحديد ثلاثة ابعاد للنجاح الاستراتيجي وكالآتي:

أ. **التكيف:** بانه قدرة المنظمة على التنبؤ بالمشاكل الداخلية والخارجية التي تواجهها في المستقبل وإيجاد طرق لتغلب عليها، يعتبر المقياس الحقيقي للنجاح الاستراتيجي للمنظمات في قدرتها على اعتماد النمط التكييفي لأنشطتها مع التغيرات البيئية وبقائها نشطة فيها، حيث يمثل التكيف الاستجابة التي تبديها المنظمة عند تعاملها مع الظروف البيئية الجديدة (الذبحاوي،478:2016).

ب. **البقاء:** يمثل البقاء جوهر النجاح الاستراتيجي اذ يتم الحكم على المنظمة بانها ناجحة من خلال بقائها في دائرة المنافسة في الوقت الحاضر بسبب الظروف التي تعمل في ظلها اي انه قدرة المنظمة على ترسيخ جذورها في البيئة التي تعمل بها من خلال تعزيز سمعتها وتقوية علاقتها مع الأطراف ذات العلاقة لضمان تقديم الدعم الكافي لها في أوقات الازمة ومن ثم اختراق الصعاب لديمومتها وبقاء أطول فترة ممكنة(jones,2007:310).

ت. **النمو:** يعني امتلاك المنظمة للإمكانيات والقدرات المعرفية في إعطاء المنظمة القدرة على البقاء وادامة الوضع الحالي مع الالتزام بالتطور التدريجي، أي ان النمو يسمح للمنظمة ان تزيد قيمتها العلمية وبالتالي تطوير ميزتها التنافسية. يعد النمو من الأهداف التي تجعل المنظمة تعمل من اجل الحصول على موقع متقدم في مجال العمل الذي تعمل فيه من خلال الزيادة في حجمها وحجم الاستثمارات وحجم العوائد المتحققة لها

جراء الاستثمارات (الركابي،2004،354).

المبحث الثالث

الجانب العملي

اولاً: اختبارات ثبات المقياس والتوزيع الطبيعي:

لقد وظف الباحث اختبار (الفا كرو نباخ) الذي تعد قيمته معتمدة كلما كانت مساوية الى 0.70 أو أكبر منها وذلك لمعرفة ثبات الاستبانة ومعرفة اتساقها ونتائجها، فضلاً عن الدرجة التي تكون فيها بعيدة عن الخطأ والحصول على النتائج نفسها، حال إعادة توزيعها لمرات متعددة وبمدد زمنية مختلفة وبنفس درجة الموثوقية (Sekaran & Bougie (2016.

- من اجل ضمان الوصول الى نتائج حقيقية تمثل المجتمع المبحث افضل تمثيل، يجب تحديد الأسلوب الاحصائي المناسب لطبيعة البيانات المسحوبة والذي يتلاءم مع توزيعها ، اذ تم تطبيق الاختبار على متغيرات الدراسة. باستخراج معامل التفلطح والالتواء وتشير اغلب الدراسات إلى أن القيم المقبولة لهما يجب. ان تكون محصورة بين (+1.96-1.96)، استنادا الى (Hair et al.,2010) فهذا يشير الى ان البيانات موزعة توزيع طبيعي.

الجدول (2) معامل الثبات والتوزيع الطبيعي للأبعاد والفقرات

المتغيرات	الأبعاد	عدد الفقرات	معامل الثبات	Skewness	Kurtosis
القيادة المحاورة	التفاعل	6	87.10%	1.542	-1.743
	الألفة	5	89.20%	0.854	-0.872
	الادماج	5	84.20%	1.870	-1.643
	القصدية	5	83.70%	1.432	-1.387
جميع فقرات ابعاد القيادة المحاورة		21	86.1%	1.425	-1.411
النجاح الاستراتيجي	البقاء	4	87.10%	1.126	-1.006
	التكيف	4	79.90%	1.765	-1.256
	النمو	4	81.80%	0.879	-0.699
جميع فقرات ابعاد النجاح الاستراتيجي		16	82.93%	1.257	-0.987

المصدر من اعداد الباحث بالاعتماد على برنامج (spss)

- بعد اجراء تطبيق اختبار ثبات المقياس اتضح ان جميع المحاور اعطت نتائج مقبولة على انفراد ومجتمعة وكما موضح.
- ان جميع قيم معاملي الالتواء والتفلطح وقعت ضمن مدى بين (1.96: -1.96)، لذا فان جميع فقرات متغيري الدراسة وابعادهما موزعة توزيع طبيعي.

ثانياً: التحليل الوصفي لاستجابات العينة

للاطلاع على مستوى ظهور هذا المتغيّر في الشركة المبحوثة، سيتم استعراض اختبارات التحليل الوصفي المتمثلة بـ(الوسط الحسابي والانحراف المعياري، ومعامل الاختلاف، والاهمية النسبية). على وفق متغيرات الدراسة المتمثلة بـ (القيادة المحاورة، النجاح الاستراتيجي)، إذ تم اعتماد الوسط الفرضي البالغ (3) إذ أن كل بُعد يحصل على وسط حسابي فرضي أعلى من (3) فهو مقبول من حيث الاتفاق وبخلافه يعد مرفوضاً، لتجري المقارنة فيما بينها للتعرف على مستوى التوافر والممارسة والتجانس والاهتمام من لدى رؤساء أقسام ومدراء شعب والوحدات (المعهد التقني / كربلاء) بهذه الابعاد والمتغيرات الرئيسة.

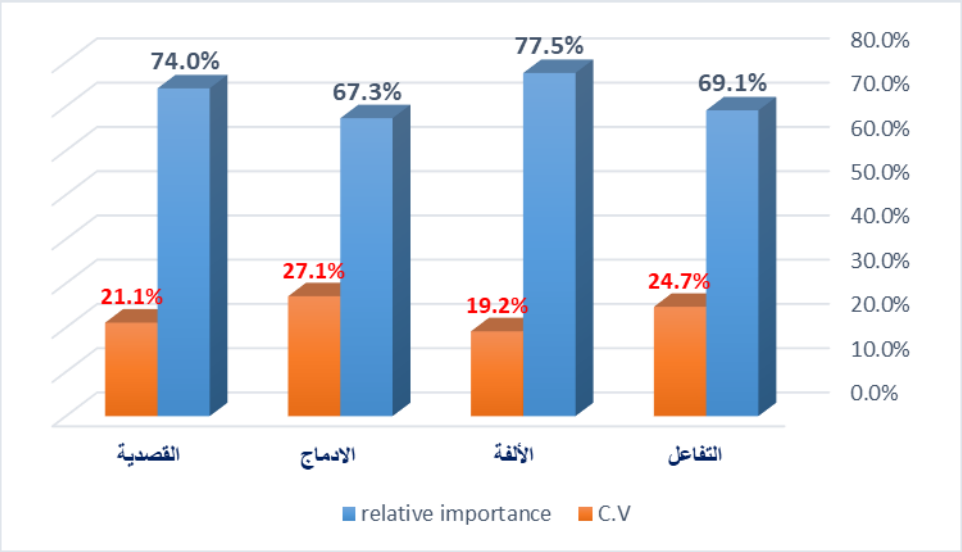
1- متغير القيادة المحاورة: -

يظهر الجدول والشكل في ادناه النتائج ذات الصلة بمتغير (القيادة المحاورة) ، إذ يتبين ان المتغير المذكور، قد حقق توافر واستجابة بمستوى عالية ، لكون المتوسط الحسابي، قد بلغ (**3.599**)، وبانحراف معياري (**0.822**)، وبمعامل اختلاف قدره (**22.8%**) الذي يوضح تشتت القيم عن وسطها الحسابي، وبأهمية نسبية بلغت(**72.0%**)، حيث تحصل بعد (**الألفة**) المرتبة الاولى لكونه حاز على اعلى القيم ، بينما تحصل بعد (**الادماج**) المرتبة الاخيرة لكونه حاز على اقل القيم ، وفيما يأتي عرض لاهم النتائج ذات الصلة باستجابات اراء العينة فيما يخص كل بعد من أبعاد متغير (القيادة المحاورة): -

الجدول (3) الوصف الاحصائي للمتغير المستقل القيادة المحاورة

ت	الأبعاد المستقلة	mean	S.D	relative importance	C.V	ترتيب الأبعاد
1	التفاعل	3.454	0.853	69.1%	24.7%	3
2	الألفة	3.876	0.743	77.5%	19.2%	1
3	الادماج	3.365	0.911	67.3%	27.1%	4
4	القصدية	3.702	0.782	74.0%	21.1%	2
	اجمالي القيادة المحاورة	3.599	0.822	72.0%	22.8%	

المصدر: مخرجات البرنامج الاحصائي الحزمة الاحصائية للعلوم الاجتماعية SPSS.V.26.



الشكل (2) الوصف الاحصائي للمتغير المستقل القيادة المحاورة

المصدر: مخرجات البرنامج الاحصائي الحزمة الاحصائية للعلوم الاجتماعية SPSS.V.26.

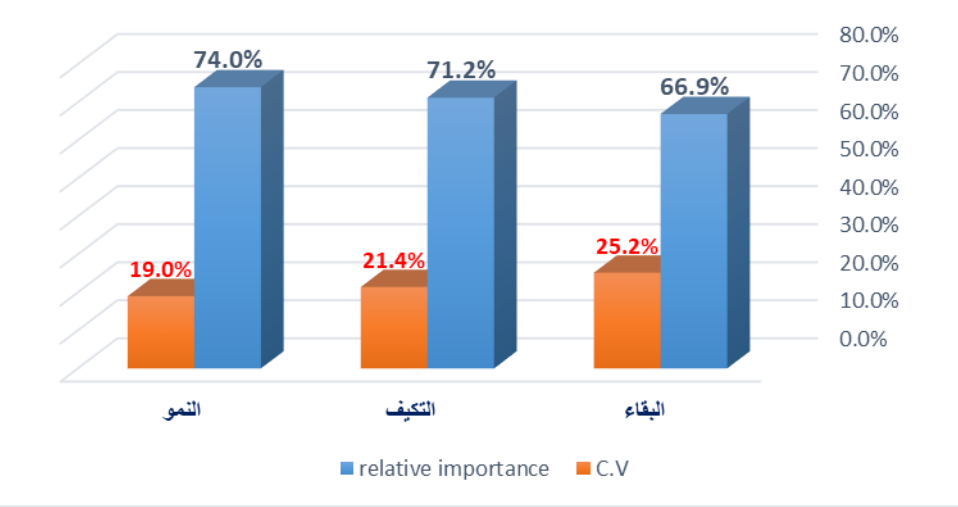
2- متغير النجاح الاستراتيجي

يتبين الجدول والشكل في ادناه النتائج ذات الصلة بمتغير (النجاح الاستراتيجي)، قد بلغ (**3.536**)، وهو أعلى من الوسط الافتراضي، وبأنحراف معياري (**0.770**)، وبمعامل اختلاف بلغ (**21.8%**) الذي يوضح تشتت القيم عن وسطها الحسابي، وبأهمية نسبية بلغت (**70.7%**)، حيث تحصل بعد (**النمو**) المرتبة الاولى لكونه حاز على اعلى القيم، بينما تحصل بعد (**البقاء**) المرتبة الاخيرة لكونه حاز على اقل القيم، وفيما يأتي عرض لاهم النتائج ذات الصلة باستجابات اراء العينة فيما يخص كل بعد من أبعاد متغير (النجاح الاستراتيجي):

الجدول (4) الوصف الاحصائي للمتغير التابع النجاح الاستراتيجي

ت	الأبعاد المستقلة	mean	S.D	importance relative	C.V	ترتيب الأبعاد
1	البقاء	3.346	0.843	66.9%	25.2%	3
2	التكيف	3.562	0.764	71.2%	21.4%	2
3	النمو	3.699	0.704	74.0%	19.0%	1
	إجمالي النجاح الاستراتيجي	3.536	0.770	70.7%	21.8%	

المصدر: مخرجات البرنامج الاحصائي الحزمة الاحصائية للعلوم الاجتماعية SPSS.V.26 .



الشكل (3) الوصف الاحصائي للمتغير التابع النجاح الاستراتيجي

المصدر: مخرجات البرنامج الاحصائي الحزمة الاحصائية للعلوم الاجتماعية SPSS.V.26 .

ثالثاً اختبار فرضيات الدراسة

سيجري اختبارها تباعا كما يلي :

1- **الفرضية الرئيسة الاولى (H1): (توقعت الفرضية هنالك ارتباط دال احصائياً بين القيادة المحاورة وبين النجاح الاستراتيجي)** ، تبين نتائج الجدول ادناه وجود ارتباط بين القيادة المحاورة وبين النجاح الاستراتيجي ، اذا بلغ درجة الارتباط (**0.783**)، وهي ايجابية وذات دلالة احصائية اعتمادا على المستوى المعنوي المتحقق (0.000) ، وهي اقل من المستوى المعنوي للعلوم الاجتماعية (5%)، **بناءاً على هذه المعطيات المتحصل عليها تقبل الفرضية** ، وهذا يشير الى كلما زاد الاهتمام المعهد قيد البحث بممارسات القيادة المحاورة سيؤدي إلى تعزيز النجاح الاستراتيجي . وتتفرع منها الفرضيات الفرعية التالية: -

أ- **الفرضية الفرعية الاولى (H1-1): (توقعت الفرضية هنالك ارتباط دال احصائياً بين التفاعل وبين النجاح الاستراتيجي)** ، تبين نتائج الجدول ادناه وجود ارتباط بين التفاعل وبين النجاح الاستراتيجي ، اذا بلغ درجة الارتباط (**0.604**)، وهي ايجابية وذات دلالة احصائية اعتمادا على المستوى المعنوي المتحقق (0.000) ، وهي اقل من المستوى المعنوي للعلوم الاجتماعية (5%)، **بناءاً على هذه المعطيات المتحصل عليها تقبل الفرضية** ، وهذا يشير الى كلما زاد الاهتمام المعهد قيد البحث بالتفاعل سيؤدي إلى تعزيز النجاح الاستراتيجي .

ب- **الفرضية الفرعية الثانية (H1-2): (توقعت الفرضية هنالك ارتباط دال احصائياً بين الألفة وبين النجاح الاستراتيجي)** ، تبين نتائج الجدول ادناه وجود ارتباط .بين الألفة وبين النجاح الاستراتيجي ، اذا بلغ درجة الارتباط (**0.756**)، وهي ايجابية وذات دلالة احصائية اعتمادا على المستوى المعنوي المتحقق (0.000) ، وهي اقل من المستوى المعنوي للعلوم الاجتماعية (5%)، **بناءاً على هذه المعطيات المتحصل عليها تقبل الفرضية** ، وهذا يشير الى كلما زاد الاهتمام المعهد قيد البحث بالألفة سيؤدي إلى تعزيز النجاح الاستراتيجي .

ت- **الفرضية الفرعية الثالثة (H1-3): (توقعت الفرضية هنالك ارتباط دال احصائياً بين الادماج وبين النجاح الاستراتيجي)** ، تبين نتائج الجدول ادناه وجود ارتباط .بين الادماج وبين النجاح الاستراتيجي ، اذا بلغ درجة الارتباط (**0.729**)، وهي ايجابية وذات دلالة احصائية اعتمادا على المستوى المعنوي المتحقق (0.000) ، وهي اقل من المستوى المعنوي للعلوم الاجتماعية (5%)، **بناءاً على هذه المعطيات المتحصل عليها تقبل الفرضية** ، وهذا يشير الى كلما زاد الاهتمام المعهد قيد البحث بالإدماج سيؤدي إلى تعزيز النجاح الاستراتيجي .

ث- **الفرضية الفرعية الرابعة (H1-4): (توقعت الفرضية هنالك ارتباط دال احصائياً بين القصدية وبين النجاح الاستراتيجي)** ، تبين نتائج الجدول ادناه وجود ارتباط .بين القصدية وبين النجاح الاستراتيجي ، اذا بلغ درجة الارتباط (**0.743**)، وهي ايجابية وذات دلالة احصائية اعتمادا على المستوى المعنوي المتحقق (0.000) ، وهي اقل من المستوى المعنوي للعلوم الاجتماعية (5%)، **بناءاً على هذه المعطيات المتحصل**

عليها تقبل الفرضية ، وهذا يشير الى كلما زاد الاهتمام المعهد قيد البحث بالقصدية سيؤدي إلى تعزيز النجاح الاستراتيجي .

جدول (5) علاقة ارتباط بين القيادة المحاورة وبين النجاح الاستراتيجي

		النجاح الاستراتيجي
القيادة المحاورة	Pearson Correlation	0.783 **
	Sig. (2-tailed)	0.000
التفاعل	Pearson Correlation	0.604**
	Sig. (2-tailed)	0.000
الألفة	Pearson Correlation	0.756**
	Sig. (2-tailed)	0.000
الادماج	Pearson Correlation	0.729**
	Sig. (2-tailed)	0.000
القصدية	Pearson Correlation	0.743**
	Sig. (2-tailed)	0.000

المصدر: من إعداد الباحث بالاستناد إلى مخرجات SPSS V.26.

رابعاً: فرضيات التأثير

1. **الفرضية الرئيسة الاولى (H1):** "تنص الفرضية الرئيسة" السادسة على: (**"وجدود تأثير دال احصائياً" للقيادة المحاورة في النجاح الاستراتيجي**).

ولغرض قياس قوة الارتباط ومدى انتماء الفقرة للبُعد الذي وضعت من اجله ويسمى هذا الاسلوب احيانا بنمذجة المعادلة الهيكلية.

وعليه يعد اسلوب نمذجة المعادلة الهيكلية مرتكزا اساسيا للتحليل العاملي التوكيدي الذي يتعامل مع مجموعة كبيرة من المتغيرات ومحاولة تقليصها الى مجموعة اقل من خلال تحديد مدى انتماء الفقرة للبُعد الذي وضعت من اجل قياسه. ولغرض تفسير التحليل العاملي التوكيدي لمتغيرات الدراسة يتعين على هذه المتغيرات الخضوع لمعايير جودة المطابقة، ويوضح الجدول ادناه مؤشرات جودة المطابقة بحسب معادلة النمذجة الهيكلية.

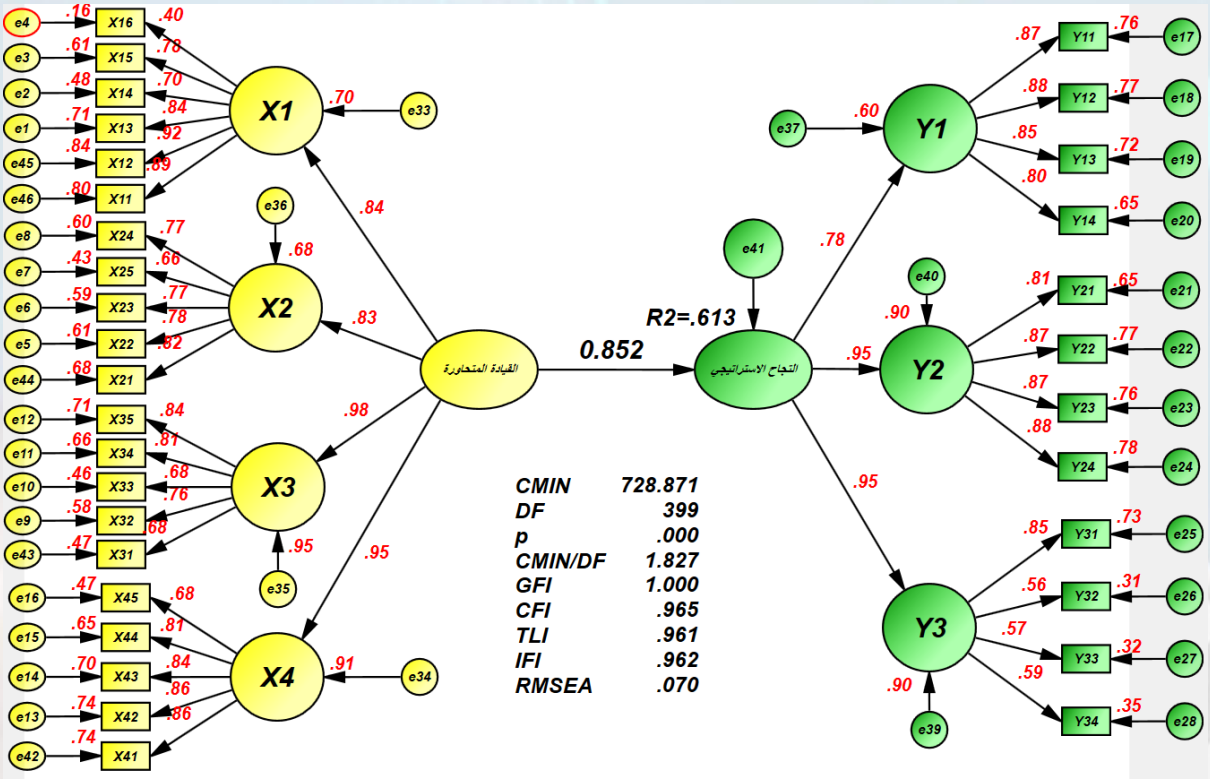
جدول (6) مؤشرات جودة المطابقة حسب معادلة النمذجة الهيكلية

المؤشر	القاعدة
النسبة بين قيمة (x2) ودرجات الحرية(CIMN/df)	أقل من (0.05) جيد، أقل من (0.02) مطابق، أكبر من (0.05) مرفوض
مؤشر جودة الملاءمة(GFI)	نطاق القيمة بين (0) - (1)، قاعدة القبول أكبر من (0.90) أكبر من (0.95) مطابق
مؤشر الملاءمة المقارنة(CFI)	
مؤشر تاكر لويس(TLI)	
خطأ الجذر التربيعي المتوسط للتقريب (RMSEA)	أقل من (0.05) مطابق، القيم بين (0.05 -0.08) جيد، القيم بين (0.10 -0.08) متوسط، القيم أكبر من (0.10) مرفوض

معدل تشبع الفقرة	أكبر من 0.40

المصدر من اعداد الباحثة بالاعتماد على Hair et al. (2010)

"اذ يلاحظ من الشكل في ادناه موثوقية ومعوليه النموذج بالاعتماد على معايير جودة الملاءمة التي تجاوزت المؤشرات المطلوبة بالاعتماد على (Hair et al. 2010)، المذكورة في جدول رقم (6). لأثبات هذا الفرض تم بناء نموذج هيكلي يوضح نوع وطبيعة العلاقة" بين القيادة المحاورة والنجاح الاستراتيجي، اذ يظهر الشكل ادناه، الهيكل البنائي للتأثير المباشر للقيادة المحاورة في النجاح الاستراتيجي، ويشير الجدول (7) ادناه الى انه كلما اهتم المعهد قيد البحث بالقيادة المحاورة كلما زاد من النجاح الاستراتيجي، بمعنى اخر ان زيادة القيادة المحاورة بمقدار وحدة واحدة يؤدي الى احداث ارتفاع بمستوى عالي في النجاح الاستراتيجي مقداره تقدير معياري واحد يبلغ (**0.852**)، فضلا عن دلالتها الإحصائية، بناءاً على المستوى المعنوي المتحقق والبالغ (0.000)، وهي اقل من المستوى المعنوي للعلوم الاجتماعية (5%)، وبقيمة حرجة (**12.671**) وخطأ معياري (**0.071**)، وبناءاً على تقدم ترفض الفرضية الصفرية وتقبل الفرضية البديلة، وهذا يدل على ان زيادة الاهتمام بالقيادة المحاورة في المعهد قيد البحث ، يقود الى ارتفاع في النجاح الاستراتيجي .



الشكل (4) الانموذج الهيكلي للقيادة المحاورة في النجاح الاستراتيجي

"**المصدر:** اعداد الباحثين بالاعتماد على مخرجات الحزمة الاحصائية "AMOS.V.26".

وتوضح نتائج الجدول في ادناه الى ان القيادة المحاورة تسهم في تفسير بمستوى منخفض ما مقداره (**61.3%**) من الارتفاع الحاصل في النجاح الاستراتيجي، اما النسبة المتبقية فأنها تعود الى عناصر خارج حدود الدراسة.

الجدول (7) النتائج النهائية للتأثير المباشر بين القيادة المحاورة والنجاح الاستراتيجي

المسار			التقدير المعياري	الخطأ المعياري	القيمة الحرجة	قيمة R^2	Sig.
القيادة المحاورة	<--	النجاح الاستراتيجي	**0.852**	**0.071**	**12.671**	**61.3%**	**0.000**

"**المصدر:** اعداد الباحثين بالاعتماد على مخرجات الحزمة الاحصائية "AMOS.V.26".

"وتنبثق من الفرضية الرئيسة الفرضيات الفرعية الاتية":

أ. **الفرضية الفرعية الأولى (H1-1):** تنص الفرضية الفرعية الاولى على: (**" وجود تأثير دال إحصائياً" للتفاعل في النجاح الاستراتيجي بأبعاده (البقاء، التكيف، النمو)**.

يلاحظ من الجدول في ادناه، هنالك تأثير معنوي للتفاعل في النجاح الاستراتيجي بأبعاده (البقاء ، التكيف ، النمو)." انه كلما اهتم المعهد قيد الدراسة بالتفاعل كلما زاد من النجاح الاستراتيجي، بمعنى ادق فان زيادة التفاعل بمقدار وحدة واحدة يؤدي الى احداث ارتفاع في النجاح الاستراتيجي مقداره تقدير معياري واحد يبلغ (**0.736**)، فضلا عن دلالتها الإحصائية، بناءاً على المستوى المعنوي المتحقق والبالغ (0.000)، وهي اقل من المستوى المعنوي للعلوم الاجتماعية (5%)، وبقيمة حرجة (**8.547**) وخطأ معياري (**0.087**)، **وبناءاً على تقدم ترفض الفرضية الصفرية وتقبل الفرضية البديلة، وهذا يدل على ان زيادة الاهتمام المعهد قيد الدراسة بالتفاعل يقود الى ارتفاع في النجاح الاستراتيجي.**

ب. **الفرضية الفرعية الثانية (H2-2):** تنص الفرضية الفرعية الثانية على: (**" وجود تأثير دال إحصائياً" للألفة في النجاح الاستراتيجي بأبعاده (البقاء ، التكيف ، النمو)**.

يلاحظ من الجدول في ادناه، هنالك تأثير معنوي للألفة في النجاح الاستراتيجي بأبعاده (البقاء ، التكيف ، النمو). أي انه كلما اهتم المعهد قيد البحث بالألفة كلما زاد من النجاح الاستراتيجي، بمعنى ادق فان زيادة الألفة بمقدار وحدة واحدة يؤدي الى احداث ارتفاع في النجاح الاستراتيجي مقداره تقدير معياري واحد يبلغ (**0.644**) وبقيمة حرجة (**11.946**)، فضلا عن دلالتها الإحصائية، بناءاً على المستوى المعنوي المتحقق والبالغ (0.000)، وهي اقل من المستوى المعنوي للعلوم الاجتماعية (5%)، وخطأ معياري (**0.113**)، **وبناءاً على تقدم ترفض الفرضية الصفرية وتقبل الفرضية البديلة، وهذا يدل على ان زيادة الاهتمام المعهد قيد الدراسة بالألفة يقود الى ارتفاع في النجاح الاستراتيجي.**

ج. **الفرضية الفرعية الثالثة (H2-3):** تنص الفرضية الفرعية الثانية على: **(" وجود تأثير دال إحصائياً" للأدماج في النجاح الاستراتيجي بأبعاده (البقاء ، التكيف ، النمو).**

يلاحظ من الجدول في ادناه، هنالك تأثير معنوي للأدماج في النجاح الاستراتيجي بأبعاده (البقاء ، التكيف ، النمو). أي انه كلما اهتم المعهد قيد البحث بالادماج كلما زاد من النجاح الاستراتيجي، بمعنى ادق فان زيادة الادماج بمقدار وحدة واحدة يؤدي الى احداث ارتفاع في النجاح الاستراتيجي مقداره تقدير معياري واحد يبلغ (**0.813**) وبقيمة حرجة (**13.776**)، فضلا عن دلالتها الإحصائية، بناءاً على المستوى المعنوي المتحقق والبالغ (0.000)، وهي اقل من المستوى المعنوي للعلوم الاجتماعية (5%)، وخطأ معياري (**0.068**)، **وبناءاً على تقدم ترفض الفرضية الصفرية وتقبل الفرضية البديلة، وهذا يدل على ان زيادة الاهتمام المعهد قيد الدراسة بالادماج يقود الى ارتفاع في النجاح الاستراتيجي.**

د. **الفرضية الفرعية الرابعة (H2-4):** تنص الفرضية الفرعية الثانية على: **(" وجود تأثير دال إحصائياً" للقصدية في النجاح الاستراتيجي بأبعاده (البقاء ، التكيف ، النمو).**

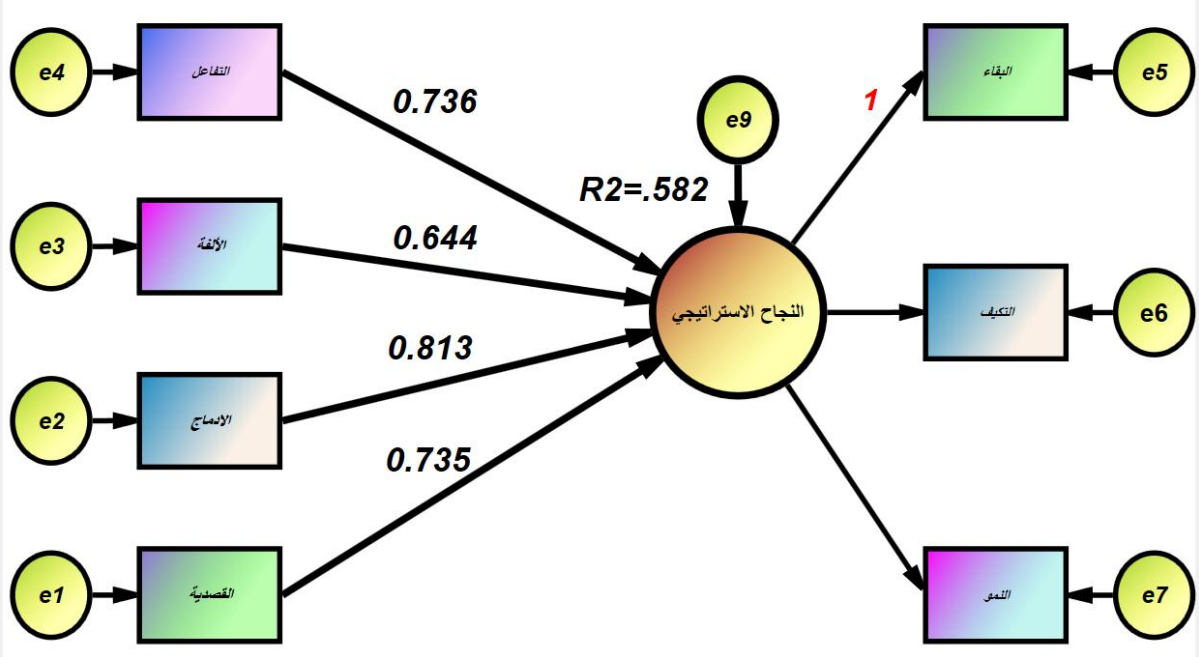
يلاحظ من الجدول في ادناه، هنالك تأثير معنوي للقصدية في النجاح الاستراتيجي بأبعاده (البقاء ، التكيف ، النمو). أي انه كلما اهتم المعهد قيد البحث بالقصدية كلما زاد من النجاح الاستراتيجي، بمعنى ادق فان زيادة القصدية بمقدار وحدة واحدة يؤدي الى احداث ارتفاع في النجاح الاستراتيجي مقداره تقدير معياري واحد يبلغ (**0.735**) وبقيمة حرجة (**9.505**)، فضلا عن دلالتها الإحصائية، بناءاً على المستوى المعنوي المتحقق والبالغ (0.000)، وهي اقل من المستوى المعنوي للعلوم الاجتماعية (5%)، وخطأ معياري (**0.099**)، **وبناءاً على تقدم ترفض الفرضية الصفرية وتقبل الفرضية البديلة، وهذا يدل على ان زيادة الاهتمام المعهد قيد الدراسة بالقصدية يقود الى ارتفاع في النجاح الاستراتيجي.**

كما تستعرض نتائج الجدول (8) ادناه، فان القيادة المحاورة تسهم في تفسير ما مقداره (**58.2%**) من الارتفاع الحاصل في النجاح الاستراتيجي، اما النسبة المتبقية فأنها تعود الى عناصر خارج حدود الدراسة.

الجدول (8) النتائج النهائية للتأثير المباشر بين القيادة المحاورة في النجاح الاستراتيجي بأبعاده (البقاء ، التكيف ، النمو)

المسار			التقدير المعياري	الخطأ المعياري	القيمة الحرجة	قيمة R^2	Sig..
التفاعل	<---	النجاح الاستراتيجي	0.736	0.087	8.547	58.2%	0.000
الألفة	<---	النجاح الاستراتيجي	0.644	0.113	11.946		0.000
الادماج	<---	النجاح الاستراتيجي	0.813	0.068	13.776		0.000
القصدية	<---	النجاح الاستراتيجي	0.735	0.099	9.505		0.000

"**المصدر:** اعداد الباحثين بالاعتماد على مخرجات الحزمة الاحصائية "AMOS.V.26".



الشكل (5) النتائج النهائية للتأثير المباشر بين القيادة المحاورة في النجاح الاستراتيجي بأبعاده (البقاء ، التكيف ، النمو) .

"**المصدر:** اعداد الباحثين بالاعتماد على مخرجات الحزمة الاحصائية "AMOS.V.26".

الفصل الرابع

الاستنتاجات والتوصيات

اولاً: الاستنتاجات

1- أن الاهتمام بمكونات القيادة المحاورة كان متوسطا الى عالياً حيث كان اغلب إجابات المستجيبين لأغلب الفقرات محايد الى اتفق وهذا يشير الى الحاجة الى زيادة الاهتمام بالقيادة المحاورة من قبل المعهد قيد البحث.

2- هنالك اهتمام متوسط الى عالي بالنجاح الاستراتيجي، حيث كانت اغلب إجابات عينة الدارسة محايد الى عالي، وهذا يشير الى هنالك حاجة الى تعزيز النجاح الاستراتيجي المعهد قيد البحث.

3- يتضح من خلال تحليل علاقات الارتباط بين القيادة المحاورة وبين النجاح الاستراتيجي كان عالياً وطردياً ومعنوياً وهذا يشير الى كلما زاد الاهتمام بمكونات القيادة المحاورة لدى (المعهد التقني / كربلاء) كلما أدى ذلك إلى تعزيز النجاح الاستراتيجي.

5- وجود تأثير ذو دلالة احصائية بين بين القيادة المحاورة وبين النجاح الاستراتيجي، وهذ يفسر ان زيادة الاهتمام بالقيادة المحاورة يؤدي الى زيادة في النجاح الاستراتيجي.

6- التفاعل :قد يكون المعهد قد استنتج أن تشجيع التفاعل المفتوح والفعال بين الطلاب وأعضاء الهيئة التدريسية والإدارة يؤدي إلى تحسين جودة التعليم والتعلم .

7- الألفة: أن بناء علاقات قوية وإيجابية بين أفراد المجتمع الأكاديمي يعزز الشعور بالانتماء والالتزام، ويحسن الأداء .

8- الإدماج :أن تبني ثقافة الإدماج والتنوع يساهم في خلق بيئة تعليمية أكثر ثراءً وشمولية، ويحسن النتائج الأكاديمية .

9- القصدية :أن تحديد رؤية وأهداف واضحة، وتطوير خطط عمل فعالة، وتعزيز ثقافة التعلم المستمر، أمور ضرورية لتحقيق النجاح الاستراتيجي.

ثانياً: التوصيات

بعض التوصيات والمقترحات التي يمكن تقديمها للمعهد التقني في كربلاء لتعزيز النجاح الاستراتيجي من خلال القيادة الحوارية بأبعادها الأربعة:

1. **التفاعل:**

- **تشجيع الحوار المفتوح :**
  - إنشاء منتديات وورش عمل دورية لتبادل الأفكار والخبرات بين الطلاب وأعضاء الهيئة التدريسية والإدارة.
  - استخدام وسائل التواصل الاجتماعي والمنصات الإلكترونية لتسهيل التواصل والتفاعل المستمر.
- **تعزيز ثقافة الاستماع الفعال :**
  - تدريب أعضاء الهيئة التدريسية والإدارة على مهارات الاستماع الفعال وفهم وجهات النظر المختلفة.
  - تشجيع الطلاب على التعبير عن آرائهم ومقترحاتهم بحرية.
- **تفعيل آليات التغذية الراجعة :**
  - إنشاء آليات فعالة لجمع وتحليل التغذية الراجعة من الطلاب وأعضاء الهيئة التدريسية والإدارة.
  - استخدام التغذية الراجعة في تحسين الخطط والبرامج التعليمية.

2. ***الألفة:***

- **بناء علاقات قوية :**

- تنظيم فعاليات اجتماعية وأنشطة لا صفية لتعزيز العلاقات بين الطلاب وأعضاء الهيئة التدريسية والإدارة.
- تشجيع أعضاء الهيئة التدريسية على بناء علاقات شخصية مع الطلاب وتقديم الدعم والإرشاد.

- **تعزيز ثقافة الاحترام المتبادل :**
  - نشر ثقافة الاحترام المتبادل والتسامح بين جميع أفراد المجتمع الأكاديمي.
  - مكافحة جميع أشكال التمييز والعنصرية.
- **خلق بيئة تعليمية داعمة :**
  - توفير بيئة تعليمية آمنة وداعمة تشجع الطلاب على التعلم والتطور.
  - تقديم الدعم النفسي والاجتماعي للطلاب الذين يواجهون صعوبات.

3. ***الإدماج:***

- **تشجيع التنوع والشمول :**
  - استقطاب طلاب وأعضاء هيئة تدريسية من خلفيات ثقافية واجتماعية متنوعة.
  - تضمين وجهات نظر متنوعة في الخطط والبرامج التعليمية.
- **تمكين الطلاب :**
  - إشراك الطلاب في صنع القرارات المتعلقة بحياتهم الأكاديمية.
  - توفير فرص للطلاب لتطوير مهارات القيادة والمشاركة المجتمعية.
- **تعزيز التعاون :**
  - تشجيع التعاون بين الطلاب وأعضاء الهيئة التدريسية والإدارة في المشاريع والأنشطة المختلفة.
  - تعزيز التعاون مع المؤسسات التعليمية والمجتمعية الأخرى.

4. ***القصدية:***

- **تحديد رؤية وأهداف واضحة :**
  - وضع رؤية وأهداف استراتيجية واضحة للمعهد التقني في كربلاء.
  - إشراك جميع أفراد المجتمع الأكاديمي في تحديد الرؤية والأهداف.
- **تطوير خطط عمل فعالة :**
  - وضع خطط عمل تفصيلية لتحقيق الأهداف الاستراتيجية.
  - متابعة وتقييم التقدم المحرز في تنفيذ الخطط.
- **تعزيز ثقافة التعلم المستمر :**

- تشجيع أعضاء الهيئة التدريسية والإدارة على تطوير مهاراتهم ومعارفهم باستمرار.
- تشجيع الطلاب على التعلم مدى الحياة.

المصادر والمراجع

أولاً: المصادر العربية

1) عبد اليمه، عادل مجيد، بن عمر، ايمان مزيد (2024)، "دور القيادة المحاورة في تعزيز سلوكيات المواطنة التنظيمية" دراسة ميدانية لآراء مجموعة من العاملين في جامعة كربلاء (المجلة العراقية للعلوم الإدارية)، جامعة كربلاء، كلية الإدارة والاقتصاد، المجلد 20، العدد82، ص 193-175.
2) العنزي، اميرة خضير كاظم،"دور ابعاد ادارة علاقات الزبون والتفكير الابداعي في تحقيق النجاح الاستراتيجي"، دراسة حاله في معمل الالبسة الرجالية في النجف، رسالة ماجستير، كلية الادارة والاقتصاد، جامعة الكوفة،2010.
3) الركابي، كاظم نزار عطية، "الادارة الاستراتيجية وأثرها في نجاح المنظمات العراقية"، دراسة ميدانية على عينة من مديري المنشات الصناعية العراقية، اطروحة دكتوراه، كلية الادارة والاقتصاد، جامعة المستنصرية،1999.
4) الذبحاوي، سناء جاسم محمد (2016)، دور التحسين المستمر في تحقيق النجاح الاستراتيجي، مجلة الكلية الإسلامية الجامعة، النجف الاشرف، ال عدد40، المجلد 2، ص 471-489.

ثانياً: المصادر الأجنبية

1) *Akadiri O. P. (2011), Development of Multi-Criteria Approach for the Selection of : Wolver Hampton, U. K.*
2) *Ann, La¨msa (2006), Jmp for Basic Univariate and Multivariate Statistics: A Step –by- step Guide, Cary, NC: SAS Press, ISBN 9781-1-59047-576-8*
3) *Hair, Jr. J. F., Black, W. C., Babin, B. J., & Anderson, R. E. (2010). "Multivariate Data Analysis: A Global Perspective". London: Pearson.*
4) Van Loon, R., & Van Dijk, G. (2015). Dialogical Leadership: Dialogue as Condition Zero. Journal of Leadership, Accountability & Ethics, 12(3).
5) Brown, J., & Hurley, T. (2009). Conversational leadership: Thinking together for a change. *Pegasus Communications*, *20*(9), 2-7.
6) Salminen-Tuomaala, M. H., Paavola, K., & Paussu, P. (2009). Health and social care leaders' self-rated competence and learning needs in small and medium-sized enterprises.

7) Metcalf, G. (2019). The role of the director in Australian actor training: An exploration of dialogic leadership as a pedagogical practice for Australian directors and acting teachers. *Fusion Journal*, (15), 132-141.
8) Redondo, G. (2016). Dialogic leadership and new alternative masculinities: emerging synergies for social transformation. *Masculinities & Social Change*, *5*(1), 70-91.
9) Guhao Jr, E. S. (2016). Conversational leadership of school heads and teacher sense of self-efficacy. *International Journal of Education and Research*, *4*(11), 221-238.
10) Harris, R. (2018). *Conversational Leadership: A Phenomenological Study of Exemplary High School Principals and the Behaviors They Practice in Leading Their Organizations* (Doctoral dissertation, Brandman University).
11) Eisenberg, E. M., Johnson, Z., & Pieterson, W. (2015). Leveraging social networks for strategic success. International Journal of Business Communication, 52(1), 143-154.
12) Jones , caret ,R(2007) ,organizational theory Design and change , person –
13) prentice Han , upper ,saddle river , Newjerse .
14) Jones, G. R. (2013). *Organizational theory, design, and change*. Pearson.
15) AL, Zakaria M.; AL RIYALS, Jamal Ali. The Impact of Strategic Success on Organizational Health, An Applied Study, Al-Hikma Pharmaceutical Company.
16) Esfahani, P., Mosadeghrad, A. M., & Akbarisari, A. (2018). The success of strategic planning in health care organizations of Iran. *International journal of health care quality assurance*, *31*(6), 563-574.
17) Heuer, M. (1999). Nonprofit organizational effectiveness: A literature review. *The Learning Circles Project, Prepared For Fannie Mae Foundation, http://www. knowledgeplex. org/, pp.(1-16).*
18) Hussey, D. (2001). Creative strategic thinking and the analytical process: critical factors for strategic success. *Strategic Change*, *10*(4), 201.

الذكاء الاصطناعي ودورة في تحسين كفاءة الأداء المستدام

بحث استطلاعي لآراء عينة من موظفي شركة اسيا سيل للاتصالات في كربلاء المقدسة

م.د أيوب جاسم محمد
جامعة كربلاء/كلية الإدارة والاقتصاد

م.م أيهاب زياد محمد
جامعة كربلاء/كلية الإدارة والاقتصاد

أ. صفاء عبد علي عبد الأمير
جامعة كربلاء/كلية الإدارة والاقتصاد

الملخص

يهدف البحث الى معرفة الدور الذي يلعبه الذكاء الاصطناعي في تحسين كفاءة الأداء المستدام بالتطبيق في احدى شركات القطاع الخاص العاملة في محافظة في كربلاء المقدسة ومن اجل تحقيق ذلك فقد تم اعتمد المتغير المستقل (الذكاء الاصطناعي) استناداً الى (Chennam et al., 2023:5) اما المتغير المعتمد الأداء المستدام تم اعتمد ابعاده المتمثلة (الأداء البيئي، الأداء الاجتماعي والأداء الاقتصادي) استناداً الى Al-Abbadi & Abu Rumman, 2023:82) و تم اختبار البحث في شركة اسياسيل للاتصالات كميدان للبحث ، وكما تم اعتماد استمارة الاستبيان كأداة أساسية ورئيسية في جمع المعلومات والبيانات ، وتم الاعتماد على البرنامج الاحصائي (spss) حيث تم اختيار عينة مكونة من (60) موظف في الشركة ، ولغرض تحقيق هدف البحث الرئيسي تم اعتماد فرضيتين رئيسيتين للارتباط والتأثير والتي تعكس العلاقة بين متغير الذكاء الاصطناعي و متغير الأداء المستدام ، حيث تم اختيار هذه الفرضيات بين المتغيرات باستخدام معامل الارتباط البسيط (Pearson) واختبار (t) لمعرفة معنوية العلاقة بين المتغيرات و ايضا اختبار (F) لغرض لتحديد معنوية معادلة الانحدار وكما تم استخدام (R^2) لتفسير مقدار تأثير المتغير المستقل في المتغير المعتمد. وكما توصل البحث الى مجموعة من الاستنتاجات كان من أهمها ان الذكاء الاصطناعي يساهم في تعزيز عمليات اتخاذ القرارات داخل الشركة بالاعتماد على الأنظمة الخبيرة والشبكات الالكترونية والعصبية مما يساعد في تعزيز الأداء المستدام، اما اهم التوصيات التي يوصيها البحث هو ضرورة الاهتمام أكثر بتقنيات بالذكاء الاصطناعي وتشجيع الكفاءات الفردية للموظفين العاملين من اجل اظهار مهاراتهم في التعامل مع الذكاء الاصطناعي وتطبيقاته في الشركة عينة البحث.

Abstract

The current research aims to know the role played by artificial intelligence in improving the efficiency of sustainable performance by application in one of the private sector companies operating in the holy Karbala Governorate. In order to achieve this, the independent variable (artificial intelligence) was adopted based on (Chennam et al., 2023:5). As for the dependent variable, sustainable performance, its dimensions (environmental performance, social performance and economic performance) were adopted based on (Al-Abbadi & Abu Rumman, 2023:82). The research was tested in Asia cell Communications Company as a field of research. The questionnaire form was

adopted as a basic and primary tool in collecting information and data. The statistical program (spss) was relied upon, as a sample of (60) employees in the company was selected. In order to achieve the main research objective, two main hypotheses of association and influence were adopted, which reflect the relationship between the artificial intelligence variable and the sustainable performance variable. These hypotheses were chosen between the variables using the simple correlation coefficient (Pearson) and the (t) test to determine the significance of the relationship between the variables, as well as the (F) test. To determine the significance of the regression equation, (R2) was used to explain the extent of the influence of the independent variable on the dependent variable. The research also reached a set of conclusions, the most important of which was that artificial intelligence contributes to enhancing decision-making processes within the company by relying on expert systems and electronic and neural networks, which helps in enhancing sustainable performance. The most important recommendations of the research are the need to pay more attention to artificial intelligence techniques and encourage the individual competencies of employees working in order to demonstrate their skills in dealing with artificial intelligence and its applications in the research sample company.

المقدمة

شهد العالم في الوقت الحالي تطوراً سريعاً في مجال تقنيات المعلومات وأدى ذلك الى تغييرات واضحة على مستويات متعددة، حيث ظهرت تقنيات عالية للذكاء يطلق عليها الذكاء الاصطناعي، اذ يعتبر أحد العلوم القليلة والناشئة عن الثورة الصناعية، وفي ضل كل هذا التحول الرقمي والتطور التكنولوجي السريع تسللت تكنولوجيا الذكاء الاصطناعي الى جميع القطاعات والأنشطة في الحياة المتعددة مثل النقل والتعليم والترفيه والألعاب الالكترونية والرعاية الصحية (المهدي ،112024:). وان الذكاء الاصطناعي وباعتباره يتمتع بإمكانيات عالية في اتمتة جميع المهام الإدارية وتسريع كفاءة الأداء بشكل عام ، اذ يؤدي بالنتيجة الى تحسين مستوى كفاءة الأداء المستدام للشركات ، حيث يعتبر الأداء المستدام من المصطلحات التي نالت اهتمام العديد من الباحثين في القرن العشرون من عدة نواحي سواء كان بيئي او اجتماعي او اقتصادي باعتباره من الأساليب الفعالة التي تسعى الى تحقيق الرفاهية في المجتمعات ودون المساس سلباً بالموارد الطبيعية باعتبارها ملكاً يتشارك به كل الأجيال في الوقت الحاضر والمستقبل (النجار وآخرون ، 232023:). ومن اجل تحقيق الأهداف الخاصة للبحث فقد تمت هيكلته الى اربعة مباحث رئيسية مقسمة منها المبحث الأول اختص بمنهجية البحث من خلال مشكلة واهمية وأهداف البحث وايضا بناء مخطط البحث الفرضي وكذلك الفرضيتين المنبثقتين من البحث، وحدود البحث وادواته وكذلك الاساليب الخاصة بجمع المعلومات والبيانات ، وتطرق المبحث الثاني الى الجانب النظري للبحث من خلال استعراض المتغير المستقل الذكاء الاصطناعي والمتغير المعتمد الأداء المستدام، اما المبحث الثالث فقط تطرق الى الجانب التطبيقي من البحث والمبحث الرابع تطرق الى استنتاجات وتوصيات البحث.

المبحث الأول
منهجية البحث

أولاً: - مشكلة البحث

أن تحقيق الأداء المستدام أصبح امراً مرتبطاً ارتباطاً وثيقاً ببقاء المنظمات واستمرارها في بيئات العمل التي تتسم بالتطورات التقنية الكبيرة والتغيير المستمر والمنافسة الكبيرة بين المنظمات، لا سيما وان العديد من الشركات بدأت تواجه متطلبات الاستدامة في عملها، حيث يتحتم عليها مواجهة تحديات الجوانب البيئية والاجتماعية بالإضافة الى تحديات الربحية الاقتصادية المستدامة، وكل هذه التطورات التي شهدها العالم في الوقت الحاضر والذي زاد من تعقيد الأنظمة لتلبية حاجات المجتمعات الضرورية والملحة جاء الذكاء الاصطناعي والذي يعتبر عنصر أساسي ومهم في عمل الكثير من الشركات في الوقت الحاضر، حيث يعتبر من المواضيع الهادفة من حيث رفع كفاءة الأداء المستدام في الشركات، حيث لم يعد الانشغال بالذكاء الاصطناعي خياراً تتجه اليه المجتمعات الحديثة او تتركه، وانما أصبح واقعاً حتمياً تحاول جميع الشركات الوصول اليه وتذهب من خلاله الشركات نحو شكل جديد من الحضارة الإنسانية، وعلية يمكن صياغة مشكلة البحث الرئيسية بالتساؤل التالي ما هو الدور الذي يلعبه الذكاء الاصطناعي في تحسين كفاءة في الأداء المستدام في شركة اسيا سيل للاتصالات؟ والذي يتجزأ الى تساؤلات فرعية تالية:

1- ما هو واقع استخدام التطبيقات الخاصة بالذكاء الاصطناعي في الشركة المبحوثه؟
2- ما هو مستوى إدراك الإدارة في الشركة عينة البحث لأهمية الأداء المستدام؟
3- ما هو دور الذكاء الاصطناعي تحسين الأداء المستدام؟
4- ما هو مستوى واتجاه علاقة الارتباط والتأثير بين الذكاء الاصطناعي والأداء المستدام؟

ثانياً: - أهمية البحث

تتمثل الأهمية الفكرية للبحث من جوانب عديدة منها أهمية متغيرات البحث ضمن الصعيد العلمي اذ أشار العديد من الكتاب والباحثين الى ان الذكاء الاصطناعي ومدى تأثيره في قطاعات مختلفة، وباعتباره من اهم التقنيات الحديثة والتي تساهم بشكل ملحوظ في التطور التكنولوجي السريع وزيادة فرص النمو والابتكار في مجالات مختلفة، اما الأهمية الميدانية للبحث تأتي من أهمية الشركة المبحوثه (شركة اسيا سيل للاتصالات) حيث تعتبر واحدة من الشركات المهمة العاملة في العراق والتي يعتمد عليها اغلب افراد المجتمع العراقي ، بالإضافة الى ان العالم يتميز بإنتاج تقنيات تكنولوجية حديثة كل يوم مما يتحتم على الجميع محاولة التعرف على هذه التكنولوجيات الحديثة والسريعة في عالم الاعمال ، ويمكن ان يقدم هذا البحث للقائمين على ادارة الشركة المبحوثه تصوراً واضحاً عن مدى أهمية الذكاء الاصطناعي في تعزيز الأداء المستدام.

ثالثاً: - اهداف البحث

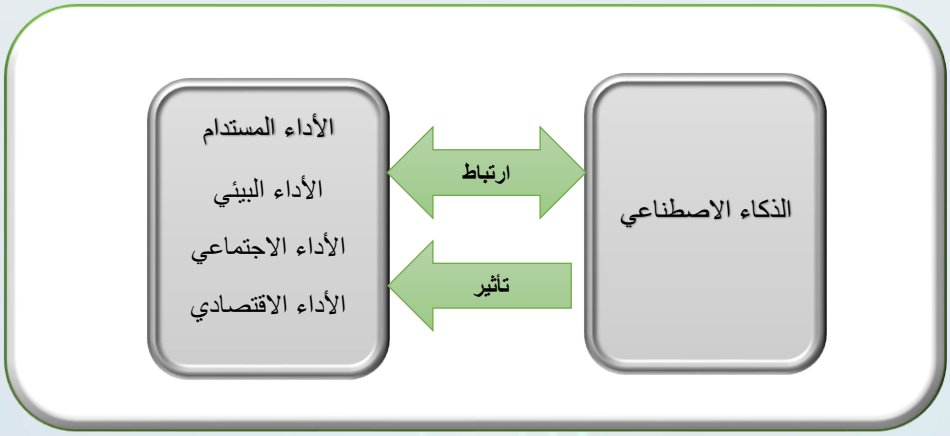
يهدف البحث الحالي الى تسليط الضوء على نقاط عديدة من أهمها: -

1. معرفة مستوى توافر الذكاء الاصطناعي في الشركة عينة البحث.
2. محاولة إيضاح دور الذكاء الاصطناعي في تعزيز وتحسين الأداء المستدام في الشركة عينة البحث.

3. يسعى البحث الى تقييم مستوى تطبيق الذكاء الاصطناعي في الشركة عينة البحث في تحسين الأداء المستدام.
4. ابراز العلاقة بين متغيرات البحث (الذكاء الاصطناعي، الأداء المستدام).
5. التركيز على اهم المفاهيم المتعلقة بالأداء المستدام.

رابعاً: - مخطط البحث الفرضي

شكل (1)
مخطط البحث الفرضي



المصدر: اعداد الباحث

خامساً: - فرضيات البحث

البحث الحالي يستند على فرضيتين رئيسيتين والتي من شأنها تحقق اهداف البحث وهي كما يلي: -

1- الفرضية الأولى (**توجد علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين الذكاء الاصطناعي والأداء المستدام**).

2- الفرضية الثانية (**يوجد تأثير ذو دلالة معنوية للذكاء الاصطناعي في الأداء المستدام**).

سادساً: - حدود البحث

1- **الحدود المكانية:** تتمثل الحدود المكانية للبحث في شركة اسيا سيل للاتصالات مجتمعاً للبحث لإجراء الجانب الميداني، ويعود السبب في اختياره كون الشركة يعتمد على خدماتها عدد كبير من افراد المجتمع وتعتبر خدماتها ذات تماس مباشر بالمواطن.
2- **الحدود الزمانية:** جمع البيانات والمعلومات للجانب التطبيقي وإجراء المقابلات الشخصية للأفراد المبحوثين تمت في المدة ما بين **2025/2/5** م ولغاية **2025 /3/25** م.
3- **الحدود البشرية:** الحدود البشرية للبحث تتمثل بالعينة المبحوثة والمتمثلة بالموظفين في شركة اسيا سيل للاتصالات في كربلاء المقدسة، إذ بلغ حجمها (**60**) مفردة من الموظفين موزعين على جميع الاقسام في الشركة.

سابعا: - أدوات البحث

من أجل تحقيق أهداف البحث فقد تم اعتماد الأدوات الآتية:

1- **أدوات الجانب النظري:** تمثلت في الدوريات والكتب، البحوث الأجنبية والعربية، المجلات.
2- **أدوات الجانب الميداني:** تم اعتماد استمارة الاستبانة كأداة رئيسه للبحث في الحصول على البيانات والمعلومات اللازمة، وتم مراعات الوضوح والبساطة في صياغتها، فضلاً عن اعتماد مقياس ليكرت الخماسي مقياساً للبحث.

ثامناً : أدوات التحليل الإحصائي

اعتمد الباحثين على الأدوات الإحصائية المبينة في تحليل النتائج واختبار فرضيات البحث ومخططه وكالاتي:-

أ. **معامل الارتباط البسيط :** أُستخدم لقياس قوة العلاقة بين المتغيرين الرئيسيين.

ب. **معامل الانحدار الخطي البسيط :**أُستِخدم لاختبار تأثير المتغير المستقل في المتغير المعتمد .

ج. **معامل التفسير (R^2):**أُستِخدم لتوضيح مقدار التغيرات الحاصلة في المتغير المعتمد.

د. **اختبار (t):** أُستِخدم لاختبار معنوية علاقات الارتباط.

ه. **اختبار(F):**أُستِخدم لاختبار معنوية علاقات التأثير.

و. استخدم البرنامج الإحصائي الجاهز **(SPSS)** لمعالجة المعلومات البيانات.

المبحث الثاني

الجانب النظري للبحث

1-الذكاء الاصطناعي: Artificial Intelligence

أولاً: - مفهوم الذكاء الاصطناعي: The concept of Artificial Intelligence

يشير قاموس علم الاجتماع الى الذكاء بأنه " قدرة الافراد على التعلم والفهم وكذلك التفكير واستخلاص المعنى الدقيق وحل المشكلات والتوافق مع البيئات المختلفة والمواقف المتغيرة الجديدة (يوسف ، :2272024). ولا يوجد تعريف محدد للذكاء الاصطناعي ولكن هنالك اجماع بأن الآلات اعتمادا على الذكاء الاصطناعي ممكن ان تتجاوز التقليد والقدرات المعرفية البشرية بما فيها التفاعل اللغوي والاستشعار والتحليل والتفكير والابداع وحتى حل المشكلات (هرموزي & احمد،2024: 112) ويُشكل الذكاء الاصطناعي جزءًا من علوم الحاسوب، ويُنتج أنظمةً خبيرةً وخوارزمياتٍ وبرامج، ويتمثل الغرض الحقيقي منه في محاكاة العقل البشري واتخاذ القرارات كالبشر في مختلف المواقف والظروف .عمليًا، هو قدرة الآلة أو الجهاز على التفكير والتعلم والتصرف كالبشر، ورغم أن مفهوم الذكاء الاصطناعي بدأ عام ١٩٥٦، إلا أنه اكتسب زخمًا كبيرًا مؤخرًا، ويُعرف الذكاء الاصطناعي بشكل رئيسي بقدراته الحاسوبية وقوته وبياناته وخوارزمياته الجينية، ويُعزز قدرة المعالجات بشكل كبير .ويُعدّ توافر كميات هائلة من البيانات المتعلقة بالطب والطقس والدفاع وغيرها من المجالات المماثلة، مع انخفاض وقت وتكلفة صيانة البيانات، أفضل مثال على ذلك .ويُصنف الذكاء الاصطناعي إلى نوعين: ذكاء اصطناعي ضيق وذكاء اصطناعي عام .يتعامل النوع الأول مع قضايا بسيطة مثل تنظيم فعاليات/تقويمات الأعمال وحل استفسارات خدمة العملاء، أما النوع الثاني فيتعامل مع قضايا معقدة مثل قيادة السيارات والروبوتات وتقليل حواجز اللغة (Dhamija & Bag ,2020:94).

ويرى (Kharbat et al., 2021:102) ان الذكاء الاصطناعي هو العلم الذي يُمكّن الآلات من محاكاة الذكاء البشري من خلال استكشاف كميات هائلة من البيانات عالية التعقيد لتمكين الخبراء من اتخاذ القرارات وتحديد الاحتياجات والتخطيط وتخصيص الموارد ومراقبتها، وترتبط أنظمة الاستشارات ارتباطًا وثيقًا بالذكاء الاصطناعي. أشار عدد من العلماء بان العقلانية هي احد المفاهيم التعريفية الحاسمة لأنظمة الذكاء الاصطناعي، من خلالها يمكن لأنظمة الذكاء الاصطناعي المختلفة والتي تتمتع بدرجة عالية من العقلانية من أداء كل المهام الفكرية من خلال التفكير السليم لتعزيز وتحسين القرارات المنطقية لديها، وتعتمد العديد من انظمة الذكاء

الاصطناعي العقلانية على خوارزميات التعلم الالي والتي من خلالها تصل الى الحلول الواضحة دون التدخل البشري (Andress et al., 2019:67). وعرف (Huang, 2018:3278) الذكاء الاصطناعي بأنه نظام كمبيوتر مع المعرفة والسلوك البشري وحفظ المعرفة وحل حل المشكلات وكذلك فهم اللغة الطبيعية للإنسان من خلال الاستدلال والتعلم.

وكذلك أوضح (Khare, 2018:67) ان الذكاء الاصطناعي هو جزء من علوم الكمبيوتر والذي يهتم بالتصميم الذكي لأنظمة الكمبيوتر، أي كل الأنظمة التي تعرض جميع الخصائص التي تربطها بها الذكاء في السلوكيات البشرية مثل: فهم التعلم واللغة وحل المشكلات والاستدلال. ولو تم أخذ معنى الذكاء الاصطناعي بالمعنى الكبير والأوسع، أي استخدام للكمبيوتر لاستبدال الذكاء البشري لتوفير رؤى من خلال تطبيقات العمليات المختلفة التي تمكن الآلة من أجل مجموعات المعلومات الضخمة والواسعة. وعرف بعضهم الذكاء الاصطناعي بأنه ذلك الفرع او الاختصاص من علوم الحاسوب التي يمكن من خلاله تصميم وإنشاء البرامج المختلفة للكمبيوتر التي تحاكي أسلوب الذكاء الإنساني، لكي يتمكن الحاسوب من أداء مختلف المهام بدلا من البشر، والتي من خلالها تتطلب الإدراك والتفكير والتحدث والحركة بأسلوب منظم ومنطقي (Malik et al.، 2019: 408). في سياق المفاهيم السابقة للذكاء الاصطناعي يرى **الباحث** انه (تكنولوجيا ذات قابليات وقدرات حل تشبه قابليات الانسان الطبيعي في حل المشاكل ويؤدي دور مهم واساسي في تحسين الإنتاجية وزيادة كفاءة الاعمال).

ثانياً: - أهمية الذكاء الاصطناعي: The Importance of Artificial Intelligence

تبرز أهمية الذكاء الاصطناعي من خلال تطبيقاته المتعددة ساعد الذكاء الاصطناعي اكثر المجالات في تحقيق نتائج فعالة في نشر التطبيقات العديدة لاتخاذ القرار و الرقابة وحل المشاكل المستعصية والتعرف على اللغة والتعلم وكل الأساليب الإبداعية وتحليلات الملاحظة ، وان من أوجه تقنيات الذكاء الاصطناعي هو التعليم او التعلم الآلي والتعلم العميق والشبكات العصبية ، ويستخدم ايضاً لحوسبة البرامج وإعداد الأنظمة لتتصرف مثل العقل البشري، ولقد برع الذكاء الاصطناعي في التفكير والاسترجاع واتخاذ القرارات في بعض الأحيان بشكل أسرع من عقل الانسان، وتستخدم تطبيقات الذكاء الاصطناعي ايضاً في التعلم والتعليم والتجارة والقانون وغيرها (Chennam et al., 2023:5).

ويوضح (الشرقاوي، 2912023:) أن أهمية الذكاء الاصطناعي أكبر من ان تحصى بعدد قليل من النقاط ويمكن الإشارة الى أبرزها وهي: -

- يساهم الذكاء الاصطناعي في المحافظة وتعزيز الخبرات البشرية من خلال نقلها للآلات المتطورة والذكية.
- الذكاء الاصطناعي يلعب دور مهم وحيوي في العديد من الميادين الحساسة كالمساعدة في تشخيص أي مرض ووصف الدواء المناسب كذلك الاستشارات المهنية والقانونية المهمة وايضاً المجالات العسكرية والأمنية.
- تخفف الآلات الذكية عن طريق الذكاء الاصطناعي من الضغوطات النفسية والمخاطر وتجعله يركز على أمور أكثر إنسانية وفاعلية والمشاركة في عمليات الإنقاذ اثناء الكوارث الطبيعية.

ويشير (Stone, 2023:2) ان الذكاء الاصطناعي أصبح في الوقت الحاضر جزء لا يتجزأ من المجتمع، ويُعد الذكاء الاصطناعي من أهم التكنولوجيات الحديثة التي تساهم بشكل واضح في التطور التكنولوجي السريع وزيادة فرص النمو والابتكار وفي العديد من المجالات المختلفة، ويؤدي الذكاء الاصطناعي أيضاً دوراً بارزاً في زيادة الجودة ورفع الإمكانات والكفاءة للأعمال وتحسين مستوى الإنتاجية للمنظمة بشكل عام.

ثالثاً: - مزايا الذكاء الاصطناعي: Advantages of Artificial Intelligence

الذكاء الاصطناعي يتميز بمجموعة كبيرة من السمات او المزايا والتي تزيد من الاثار الإيجابية له والتي جعلته محط اهتمام كبير من قبل العديد من الكتاب والباحثين عن هذا المفهوم، ومن هذه المزايا هي: -

أ. يستخدم الذكاء الاصطناعي في حل المشكلات المعروضة مع غياب المعلومات والبيانات الكاملة، ويكون قادراً على الاستجابة السريعة والفورية لأي مشكلة تواجه المنظمة من خلال الذكاء الاصطناعي وبدقة عالية وبشكل مرن (Zhu, 2017:235).

ب. القدرة والقابلية على توظيف البيانات والمعلومات في الأمور الجنائية لتحديد وتمييز مرتكبي الجرائم من خلال الاستعانة بخوارزميات محددة لسهيل الحصول على أي معلومة مطلوبة.

ج. استخدام المعارف والخبرات المختلفة وتوظيفها في مختلف المجالات وكذلك رصد جميع الأخطاء وإصدار الاحكام وبشكل موضوعي ومناسب (شعبان،15:2021).

د. الذكاء الاصطناعي يمكن ان يستخدم للقيام بمهام او عمليات خطيرة قد تسبب اذى او إصابة للإنسان، والقيام بالأعمال التي تتسم بنوع من الخطورة الكبيرة كأعمال التنقيب واستكشاف الأماكن التي يصعب الوصول اليها من قبل الانسان.

ه. يساعد الذكاء الاصطناعي على تحقيق وفورات كبيرة وعالية في التكاليف من خلال اتمتة الصناعات المختلفة واستخدام الروبوتات في الإنتاج الى تحقيق وفورات كبيرة في التكاليف عند مقارنتها بالتكاليف التي يمكن ان تصرف على العمال (كمال ،2024 :323).

2- الأداء المستدام: Sustainable performance

أولاً: - مفهوم الأداء المستدام: The concept of Sustainable performance

لعبت التطورات السريعة والمنافسة الشديدة بين الشركات وعلى مختلف المستويات دوراً مهما في زيادة التركيز على مواجهة كل التحديات والظروف المتغيرة في السوق ومحاولة تحسين العمليات الإنتاجية من خلال البحث عن الأنظمة المتطورة والحديثة من اجل تحقيق أهدافها في الاستخدام الأمثل للموارد وتحسين مستوى ونوعية جودة الخدمة المقدمة للزبائن وصولاً الى تحقيق الأداء المستدام (Al-Romedy,2019:451. حيث يعد الأداء المستدام المسارَ الرئيسي للتنمية المستدامة في أي بلد أو منطقة أو حتى في العالم أجمع .ونتيجةً لذلك، وُضعت معايير الاستدامة لتُدمج في نماذج تقييم الأداء المؤسسي، وانطلاقًا من ذلك اعتمدت المؤسسات الناشئة التي تُقيّم الأداء المؤسسي من منظور مالي الأداء المستدام الذي يجمع بين الأبعاد الاقتصادية والاجتماعية والبيئية (الثلاثية) كهدفٍ للأداء (Kovilage, 2021:122).

ويرى (Damtoft, 2025:163) ان مفهوم الأداء المستدام يتلخص بمدى مساهمة المؤسسات في تحقيق الهدف الثلاثي المتمثل في الإدارة البيئية والمسؤولية الاجتماعية مع الحفاظ على أعمال قابلة للاستمرار

اقتصاديًا و كيفية مساهمة الشركة في تحقيق نية ومبادئ التنمية المستدامة، أي التأثير على المجتمع والبيئة الطبيعية ويوضح (Al-Abbadi & Abu Rumman, 2023:78) ان الأداء المستدام هو التفاعل بين أداء المؤسسات في أعمالها والأداء (البيئي، والاقتصادي، والاجتماعي) وهو قدرة المؤسسة على تحقيق أهدافها وزيادة قيمتها للمساهمين مع مراعاة مسؤوليتها الاقتصادية والبيئية والاجتماعية على المدى الطويل. ويؤكد (Sembel et al., 2021:5) أن الأداء المستدام يعكس أحد الأهداف النهائية للشركة من حيث المسؤولية القائمة على الامتثال وإعداد التقارير القياسية للأداء لتلبية توقعات أصحاب المصلحة. واستناداً للمفاهيم السابقة للأداء المستدام يرى **الباحث** انه (قدرات الشركات على تطبيق الممارسات والاستراتيجيات والتي تركز بشكل كبير على التحسين المستمر للجوانب البيئية والاقتصادية والاجتماعية لعملها من اجل تلبية رغبات وحاجات أصحاب المصالح في الوقت الحاضر والمستقبل).

ثانياً: - أهمية الأداء المستدام: The Importance Sustainable performance

تتجلى أهمية الأداء المستدام من خلال اعتباره كأداة أساسية تُظهر من خلالها الشركات مسؤوليتها تجاه أصحاب المصلحة (مثل المالكين والموظفين والعملاء والحكومة، إلخ). ويشير تزايد القدرة التنافسية العالمية والوعي بعواقب أنشطة الشركات إلى ضرورة اهتمام الشركات بريادة الأعمال والابتكار وصولاً الى الأداء المستدام (Al-Abbadi & Abu Rumman, 2023:80). وان الأداء المستدام يساهم في تبرير حاجات الشركات للموارد التشغيلية والإنتاجية بناء على أسس موضوعية وعلمية وانه يعتبر الطريقة المثالية لإلزام الإدارة العليا في الشركة على القيام بالتخطيط المستقبلي واتخاذ القرارات الصائبة، وانه يساعد على إيجاد نوع من المنافسة الكبيرة بين كل اقسام الشركة مما يساعدها في النهاية على تحسين مستوى الأداء فيها (Beske et al., 2015:20). ويعتبر الأداء المستدام ذو أهمية كبيرة جدا بالنسبة للشركات او المنشآت الاقتصادية نظراً للالتزامات والمسؤوليات التي تقع على عاتق هذه الشركات ، وأشار (Miller et al., 2011:45) الى انه يمكن تلخيص أهمية الأداء المستدام للشركات كما في التالي:

- ✓ يضع الأداء المستدام كل المعايير الأساسية واللازمة في التعامل مع كل الازمات المحتملة داخل الشركة وخارجها.
- ✓ ان الأداء المستدام يمكن الشركات من إزالة العقبات التي تؤثر على انجاز وتحقيق الأهداف داخلها.
- ✓ يلعب الأداء المستدام دوراً مهما في خلق رؤية شاملة وواضحة لدى الشركات عن طبيعة منتجاتها وانشطتها ومدى تأثرها وتأثيرها في الوقت الحاضر والاوقات المستقبلية.
- ✓ يساعد الأداء المستدام في التقليل من استنزاف الطاقة والموارد الطبيعية ومحاولة الحد من التلوث البيئي الذي يمكن ان يحدث بسبب اعمال الشركات.

ثالثاً: - أبعاد الأداء المستدام: The dimensions of Sustainable performance

يُقاس الأداء المستدام من خلال عدة أبعاد وهي البيئي والاجتماعي و الاقتصادي، وقد استُخدمت هذه الأبعاد في العديد من الدراسات وهي تعد بمثابة الركائز الثلاث للاستدامة، إذ تُساعد في تقييم الأداء المستدام للشركات و تُوفر معلومات مفيدة لمتخذي القرار، مما يُحسّن جودة القرارات (Al-Abbadi & Abu Rumman, 2023:82). وهذه الابعاد هي: -

1) **بعد الأداء البيئي:** - المنظمات بشكل عام تهدف الى تحقيق الأداء البيئي المستدام عن طريق تقليل الانبعاثات الناجمة عن العمليات التصنيعية المتعددة وكذلك تقليل النفايات الصناعية، وان الاستدامة البيئية تركز على اجراء تغييرات التقنيات الإنتاجية من اجل التقليل من الآثار السلبية

على البيئة الطبيعية (Shahzad et al., 2020 :2083). وان السياسة البيئية لأي شركة بمثابة اعلان حول نوايا الشركة وقواعدها المتبعة فيما يخص التوجه البيئي لأنشطتها (Maestrini et al., 2017:685 . ويوكد (رشوان، 2021: 58) ان الأداء البيئي المستدام يتمثل في قدرة الشركات على الاستخدام الفعال والأمثل لموارد الطاقة وتقليل الانبعاثات وتباطؤ استهلاك المواد الخطرة او الضارة.

2) **بعد الأداء الاجتماعي:** - يُعدّ من أهم جوانب الاستدامة، إذ يُشير إلى عقلية الأفراد وأساليب تفكيرهم بالإضافة إلى الأهداف ومستويات المعيشة والمساواة والحوار الاجتماعي وتفويض المسؤوليات وحماية الثقافة/التراث (Al-Abbadi & Abu Rumman, 2023:82). وان الأداء الاجتماعي المستدام يتمثل في مسؤوليات الشركات في خلق بيئات عمل جيدة وصحيحة وكذلك توفير كل معايير السلامة المهنية والالتزام الاجتماعي والمشاركة والتدريب والتعليم وتنمية موارد الشركة البشرية (Rashid et al.,2017:32) وان نجاح المنظمات في تحقيق أهدافها الاجتماعية المحددة والموضوعة بوقت سابق والتي تشارك في تحسين جانب أساسي ومهم في المجتمع او علاقة المنظمة مع المجتمعات الأخرى (Coukuyt et al.,2018:89).

3) **بعد الأداء الاقتصادي:** - يشير الأداء الاقتصادي الى قابلية الشركة على تحقيق الاهداف المالية والتي تشمل ارضاء أصحاب المصالح وكذلك المساهمين من خلال تحقيق معدلات عالية من العائد وتعتبر الأهداف المالية هي الأساس في تقييم بعد الأداء الاقتصادي للشركة كما يعكس أداءها على المدى الطويل وتنفيذ الخطط وكذلك يساه م المكون الاقتصادي في قياس مدى نجاح الشركة على المدى الطويل من خلال مقارنة مستوى التقدم الحاصل (العجيلي ،48:2022). ويشير (الغايب ،58:2012) بأن البعد الاقتصادي يتمثل في الحد من الاستنزاف والاسراف للموارد الطبيعية وكذلك التقليل المستمر في مستوى الاستهلاك للطاقة وكل الموارد الطبيعية الأخرى.

المبحث الثالث

الجانب العملي من البحث

أولاً: - وصف مجتمع البحث وعينته

1- وصف مجتمع البحث

آسيا سيل هي شركة اتصالات في العراق، توفر خدمات الهاتف النقال والإنترنت عبر الجوال بشكل أساسي في البلاد. تأسست شركة آسيا سيل للاتصالات في عام 1999، لتكون أول شركة اتصالات نقالة في العراق. تقدم خدماتها في جميع أنحاء المحافظات العراقية، وتعد آسيا سيل المزود الرئيسي لخدمات الاتصالات المتنقلة والإنترنت ذات الجودة العالية في العراق. تعد آسيا سيل المزود الأساسي لخدمات الاتصالات المتنقلة والإنترنت الممتازة في العراق، مع قاعدة عملاء تصل إلى 18.6 مليون مستخدم. وهي الشركة الأولى في العراق التي قدمت خدمات الاتصالات المتنقلة التي تشمل جميع أنحاء البلاد، حيث تقدم خدماتها في كل المحافظات العراقية التسعة عشر، بما في ذلك العاصمة بغداد والمدن الرئيسية الأخرى. في عام 2012، أعلنت شركة "ألتاي" الفرنسية المتخصصة في بحوث التسويق أن "آسيا سيل" هي العلامة التجارية الأولى في العراق، ليس فقط في قطاع الاتصالات المتنقلة، بل في كافة المجالات. هذا يعكس حضوراً قوياً جداً لعلامة "آسيا سيل" التجارية. في مستهل عام 2015، حصلت آسيا سيل على ترخيص لتشغيل خدمات الجيل الثالث في شبكتها بالعراق، مقدمة بذلك جودة فائقة في المكالمات الصوتية والمرئية، مع سرعة بيانات عالية الجودة.

2- وصف عينة البحث

بعد ان تم وصف مجتمع الدراسة وحجم العينة والتي ضمت (60) موظف في شركة اسيا سيل للاتصالات، أصبح من الأساسي والضروري معرفة طبيعة الخصائص الديموغرافية لتلك العينة وكما موضح بالجدول (1) التالي: -

جدول (1)
وصف عينة البحث

الصفة	الفئات	التكرار	النسبة
النوع الاجتماعي	ذكر	45	%75
	انثى	15	%25
المجموع		60	%100
الفئة العمرية	30-20	16	%27
	40-31	20	%34
	50-41	14	%23
	51 فأكثر	10	%16
المجموع		60	%100
سنوات الخدمة	5-1	24	%40
	10-6	18	%30
	15-11	12	%20
	15 فأكثر	6	%10
المجموع		60	%100
التحصيل الدراسي	ابتدائية	8	%13
	متوسطة	18	%30
	اعدادية	10	%16
	دبلوم	4	%7
	بكالوريوس	16	%27
	ماجستير	4	%7
	دكتوراه	0	%0
المجموع		60	%100
المنصب الوظيفي	مدير	0	%0
	م. مدير	2	%3
	رئيس قسم	5	%8
	رئيس وحدة	8	%14
	موظف	45	%75
المجموع		60	%100

المصدر: اعداد الباحثين بالاعتماد على استمارة الاستبيان

أ. **النوع الاجتماعي:** - يتضح من الجدول (1) أعلاه ان (45) في شركة اسيا سيل للاتصالات أي بنسبة (75%) في حين ان الاناث بلغ عددهن (15) موظفة وبنسبة تقدر بـ(25%)، أي ان الذكور يمارسون دوراً لا بأس به في الشركة المذكورة وباعتبارهم اغلبية.

ب. **الفئة العمرية:** - يبين الجدول أعلاه ان الفئة العمرية (31-40) سنة هي الفئة الأكبر من الفئات الموجودة وبنسبة تقدر بـ(34%) وجاءت بالمرتبة الثانية الفئة العمرية (20-30) سنة وبعدد تكرارات (16) وبنسبة تقدر (27%) اما الفئة العمرية (41-50) سنة حلت بالمرتبة الثالثة وبنسبة تقدر بـ(23%) اما الفئة (51 فأكثر) جاءت بالمرتبة الرابعة والأخيرة وبعدد تكرارات (10) وبنسبة تقدر بـ(16)، وهذا يعني ان الفئة العمرية الغالبة في الشركة هم من الشباب.

ج. **سنوات الخدمة:** - وضحت النتائج الواردة في الجدول أعلاه ان الفئة (1-5) هم الفئة الأكثر خدمة في الشركة وبنسبة تقدر (40%) ، اما الفئة (15 فأكثر) هي اقل فئة وردت في الجدول مما يشير ان اكثر الموظفين في الشركة ليسوا من أصحاب الخدمة القديمة.

د. **التحصيل الدراسي:** - بالنسبة للتحصيل الدراسي لأفراد العينة ورد في الجدول أعلاه ان غالبية افراد العينة هم ممن يحملون شهادة المتوسطة وبنسبة تقدر بـ(30%) من افراد العينة المبحوثه، في حين ان العينة لم تحتوي على أي فرد يحمل شهادة الدكتوراه حيث حلت هذه الفئة بالمرتبة الأخيرة وبنسبة (0%) مما يتطلب من إدارة الشركة تشجيع الموظفين لديها على اكمال دراساتهم الأولية والعليا.

ه. **المنصب الوظيفي:** - يتضح من الجدول أعلاه ان الفئة العظمة من افراد العينة هي لصالح (الموظفين) وبنسبة تقدر بـ(75%) وبعدد تكرارات (45) من افراد العينة، اما الفئة الثانية جاءت الفئة (رئيس وحدة) وبنسبة تقدر بـ(14%)، اما الفئة الثالثة كانت (رئيس قسم) والرابعة هي (م. مدير) وبنسبة تقدر (3%) من افراد العينة المبحوثة.

ثانياً: - تقييم ثبات مقاييس البحث

استخدم الباحثين معامل الفا كرو نباخ لأجل تقييم مدى ثبات ودقة استمارة الاستبانة والذي يقيم قدرة أداة القياس على إعطاء نتائج متسقة عند تطبيقها في ظروف مشابهة. حيث تعتبر القيم المقبولة لمعامل ألفا كرو نباخ حسب ما ذكره Nunnally & Bernstin (1994)، تلك القيم التي لا تتجاوز قيمة (0.70) كحد أدنى مقبول في الدراسات السلوكية. كما تم حساب معامل الصدق لضمان صحة ودقة البيانات التي تم جمعها. وكما يلاحظ فأن جميع القيم على مستوى المتغير او البعد قد حصلت على معامل ثبات وصدق مقبول.

جدول (1)
المقاييس المستخدمة في البحث مع قيم (Cronbach alpha)

المتغير	قيمة Cronbach alpha	الأبعاد	عدد الفقرات	قيمة Cronbach alpha للابعاد	قيمة الصدق
الذكاء الاصطناعي	0.87	(احادي البعد)	8	0.82	0.80

الأداء المستدام	0.70	الأداء البيئي	3	0.76	0.61
		الأداء الاجتماعي	4	0.73	0.64
		الأداء الاقتصادي	3	0.72	0.80

المصدر: اعداد الباحث

ثالثاً: ـ تحليل استجابات عينة البحث ووصفها

يتم التركيز هنا على عملية استكشاف مدى التوافر لمتغيرات البحث وابعاده وضمن حيز بيئة التطبيق في شركة اسيا سيل للاتصالات وذلك عن طريق مستوى الوسط الحسابي المتحقق والتي سيتم تصنيفها الى خمس فئات وفقاً لطول المدى فيه (4=1-5) وثم يتم قسمة الناتج على عدد الفئات الخمسة يتبين ان طول الفئة فية (0.80) (Dewberry, 2004:15).

1- الوصف الاحصائي الخاص بالمتغير المستقل (الذكاء الاصطناعي) وتحليل استجابات عينة البحث.

وصف المتغير المستقل (الذكاء الاصطناعي) يشمل عرضاً لأوساط حسابية ومقدار التشتت في فقرات المتغير وكما في التالي: -

جدول (2)

تحليل فقرات متغير الذكاء الاصطناعي

ت	الأسئلة	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	مستوى الإجابة	الأهمية الترتيبية
1	يرى الموظفون في الشركة ان استخدام تقنيات الذكاء الاصطناعي يوفر لهم الجهد والوقت في أعمالهم.	3.40	1.085	مرتفع	3
2	الذكاء الاصطناعي يساعد الموظفين على أداء الاعمال المناطة بهم بسهولة ويسر.	3.23	0.908	معتدل	6
3	يؤثر الذكاء الاصطناعي على اتخاذ القرار داخل الشركة	3.43	0.894	مرتفع	2
4	تتعامل الشركة مع العديد من الخبراء من اجل تطوير برنامج نظام المعلومات لديها.	3.14	0.939	معتدل	8
5	التطبيقات المستخدمة في الذكاء الاصطناعي تتناسب مع متطلبات العمل داخل الشركة.	3.38	0.947	مرتفع	4
6	يتيح استعمال الذكاء الاصطناعي للموظفين زيادة قدرتهم في تحديد وتشخيص المشكلات.	3.31	0.955	معتدل	5
7	الذكاء الاصطناعي يساعد الموظفين في داخل الشركة على الادراك والتفكير.	3.72	0.821	مرتفع	1
8	الموظفين في الشركة يستخدمون الأنظمة الخبيرة لتحسين مستقبل أعمالهم.	3.16	1.092	معتدل	7
	المعدل	3.34	0.956	معتدل	

المصدر: اعداد الباحث بالاعتماد على برنامج spss v.25

يتبين من الجدول (2) أعلاه أوساط الفقرات الحسابية وايضاً تحديد طبيعة ومستوى التشتت بإجابات عينة البحث ، حيث تشير النتائج الى تحقيق متوسط حسابي لمتغير الذكاء الاصطناعي بقدر (3.34)وهو

وسط يمثل مستوى معتدل من حيث التوافر فية ، وكما يبين الجدول أعلاه مستوى التشتت بالإجابات كان منخفضاً نسبيا فيه حيث بلغ (0.956) ، اما من حيث توافر التساؤلات في بيئة التطبيق في شركة اسيا سيل فأن العينة قد بينت ان التساؤل (7) والذي يتعلق بـ(الذكاء الاصطناعي يساعد الموظفين في داخل الشركة على الادراك والتفكير) قد حقق توافر اكبر واعلى عند مقارنته بباقي التساؤلات ، حيث كان الوسط الحسابي فيه مرتفع ويقدر بـ(3.72) في حين ان نسبة الاتفاق جيدة فيه استناداً الى مقدار الانحراف المعياري المستخرج منه والذي يقدر بـ(0.821) ، وبنفس الوقت بين التحليل ان ادنى او اقل التساؤلات توافراً وفقاً للقناعات المستخرجة من عينة البحث كان من نصيب السؤال رقم (4) والذي ينص بـ(تتعامل الشركة مع العديد من الخبراء من اجل تطوير برنامج نظام المعلومات لديها) وقد كان وسط الإجابات الحسابي فيه معتدلاً ويقدر بـ(3.14) وان هذا الوسط قد حصل على نسبة توافق جيدة بالاعتماد على الانحراف المعياري الذي بلغ (0.939) ، وان هذه النتائج تشير الى ان الموظفين ضمن شركة اسيا سيل للاتصالات عينة البحث يؤمنون بأن الذكاء الاصطناعي يعتبر احد الأدوات المهمة والتي يجب الاعتماد عليها في عمل الشركة في الوقت الحاضر والمستقبل لزيادة كفاءة أداء الشركة.

2- الوصف الاحصائي الخاص بالمتغير المعتمد (الأداء المستدام) وتحليل استجابات عينة البحث.

يشمل وصف المتغير المعتمد عرضاً لأوساط حسابية وايضاً مقدار التشتت في فقرات الأبعاد للأداء المستدام وكما يأتي: -

أ. بعد الأداء البيئي

جدول (3)

تحليل فقرات بعد الأداء البيئي

ت	الأسئلة	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	مستوى الإجابة	الأهمية الترتيبية
1	تستخدم الشركة اليات فعالة لتحقيق كفاءة في استهلاك الوقود.	3.32	0.980	مرتفع	2
2	تعزز الأنشطة التجارية الالكترونية قدرة الشركة على إعادة تدوير المواد.	3.26	0.925	معتدل	3
3	تساهم الأنشطة التجارية الالكترونية داخل الشركة في تحسين إدارة الطلبات.	3.39	0.895	مرتفع	1
	المعدل	3.32	0.933	معتدل	

المصدر: اعداد الباحث بالاعتماد على برنامج spss v.25

يبين الجدول(3) أعلاه الأوساط الحسابية للفقرات كذلك مستوى التشتت وطبيعته بإجابات عينة البحث ، حيث يبين الجدول أعلاه ان نتائج الوسط الحسابي للبعد (الأداء البيئي) يقدر بـ(3.32) وهو وسط يمثل مستوى معتدل للإجابة من التوافر ، كما تبين ان مستوى التشتت في الإجابات كان منخفض الى حد ما حيث بلغ (0.933) ، اما من حيث مستوى توافر الأسئلة في بيئة التطبيق (شركة اسيا سيل) فأن نتائج العينة بينت ان السؤال (3) والذي ينص بـ(تساهم الأنشطة التجارية الالكترونية داخل الشركة في تحسين إدارة الطلبات) قد حقق توافر اعلى عند مقارنته بباقي التساؤلات ، حيث كان الوسط الحسابي مرتفع لها ويقد بـ(3.39) في حين ان نسبة الاتفاق جيدة حولة اعتماداً الى مقدار الانحراف المعياري المتحقق له والبالغ (0.895) ، وبين التحليل لبعد الأداء البيئي ان اقل التساؤلات توافراً في عينة البحث كان من نصيب التساؤل (2) والذي ينص (تعزز الأنشطة التجارية الالكترونية قدرة الشركة على إعادة تدوير المواد) فقد كان وسط الإجابات الحسابية معتدلاً ويقدر بـ(3.26) وبنسبة توافق جيدة نسبياً استناداً الى انحراف الإجابات المعياري

والذي وصل الى (0.925). وتشير النتائج في الجدول أعلاه ان الشركة تدعم أنشطة الأداء البيئي من اجل تقليل الاثار السلبية على البيئة.

ب. بعد الأداء الاجتماعي

جدول (4)

تحليل فقرات بعد الأداء الاجتماعي

ت	الأسئلة	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	مستوى الإجابة	الأهمية الترتيبية
1	تساعد الشركة على تطوير السياسات الاجتماعية بما في ذلك تلك المتعلقة بالتعلم.	3.42	0.985	مرتفع	2
2	تشارك الشركة في رعاية الفئات الاجتماعية التي تحتاج الى تنمية.	3.43	0.926	معتدل	1
3	تساند الشركة مبادرات مكافحة الفساد وتطوير معايير حقوق الانسان.	3.38	1.142	مرتفع	3
4	تساهم الشركة في تحسين المجتمع المدني.	3.10	1.157	معتدل	4
	المعدل	3.33	1.052	معتدل	

المصدر: اعداد الباحث بالاعتماد على برنامج spss v.25

الجدول (4) أعلاه يوضح أوساط الفقرات الحسابية وكذلك طبيعة ومستوى التشتت لإجابات عينة البحث ، حيث بينت النتائج الى تحقيق وسط حسابي لبعد الأداء الاجتماعي يقدر بـ(3.33) وهو اعلى من الوسط الفرضي البالغ (3) وبمستوى معتدل من حيث التوافر ، وكما يبين الجدول أعلاه ان مستوى التشتت بالإجابات كان نسبياً منخفض حيث بلغ (1.052) ، اما من حيث توافر الأسئلة في بيئة التطبيق وهي شركة اسيا سيل للاتصالات فأن العينة بينت ان التساؤل رقم (2) والذي ينص بـ(تشارك الشركة في رعاية الفئات الاجتماعية التي تحتاج الى تنمية) قد حقق وسط حسابيا او توافرا اعلى ممن باقي الأسئلة في هذا البعد ويقدر بـ(3.43) وان نسبة الاتفاق مقبولة حولة بالاستناد الى الانحراف المعياري المستخرج والذي يقدر بـ(0.926) ، وقد بين التحليل ان ادنى او اقل التساؤلات توافر وفقاً لقناعات عينة البحث كان من حصة السؤال (4) والذي ينص بـ(تساهم الشركة في تحسين المجتمع) حيث كان وسط الإجابات معتدلا ويقدر بـ(3.10) وان هذا السؤال قد حصل على نسبة اتفاق جيدة استناداً الى نتائج الانحراف المعياري البالغ (1.157) ، وان هذه النتائج تشير الى ان الشركة تساهم في خلق بيئات عمل جيدة ومريحة للموظفين.

ج. بعد الأداء الاقتصادي

جدول (5)

تحليل فقرات بعد الأداء الاقتصادي

ت	الأسئلة	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	مستوى الإجابة	الأهمية الترتيبية
1	يساعد نموذج الاعمال الالكترونية في تعزيز العمليات التي تسهم بشكل كبير في دعم الاقتصاد داخل الشركة.	3.50	1.068	مرتفع	2
2	يسهم نموذج الاعمال الالكترونية في تقليل استهلاك الموارد وادارتها بكفاءة.	3.48	0.947	معتدل	3
3	يسهم تعزيز الأداء المالي للشركة من خلال تحسين ادارة الأموال.	3.61	0.932	مرتفع	1
	المعدل	3.53	0.982	معتدل	

المصدر: اعداد الباحث بالاعتماد على برنامج spss v.25

الجدول (5) أعلاه يبين أوساط الفقرات الحسابية المتعلقة ببعد الأداء الاقتصادي وذلك تحديد طبيعة ومستوى التشتت في إجابات عينة البحث، حيث ان النتائج تشير الى تحقيق وسط حسابي لبعد الأداء الاقتصادي يقدر بـ(3.53) وهو يمثل وسط مرتفع من حيث التوافر ولكونه اكبر من الوسط الفرضي البالغ (3) ، اما فيما

يتعلق بمستوى التشتت في النتائج الظاهرة في الجدول أعلاه فقد كان منخفض نسبياً حيث بلغ (0.982). واما ما يتعلق بمستوى توافر الأسئلة لهذا البعد فأن العينة بينت ان السؤال رقم (3) والذي ينص بـ(يسهم تعزيز الأداء المالي للشركة من خلال تحسين ادارة الأموال) قد حقق توافر اعلى قياسا بباقي التساؤلات في هذا البعد ، حيث كان الوسط الحسابي للإجابات مرتفع نسبياً ويقدر بـ(3.61) وكذلك ان نسبة الاتفاق جيدة بالاعتماد على مقدار التشتت(الانحراف المعياري) المتحقق والبالغ (0.932) ، وبالمقابل بين التحليل ان اقل التساؤلات توافر وفقا لقناعة عينة البحث كان من حصة السؤال رقم (2) والذي ينص بـ(يسهم نموذج الاعمال الالكترونية في تقليل استهلاك الموارد وادارتها بكفاءة) حيث بلغ الوسط الحسابي لها (3.48) وبتشتت بلغ (0.947) و ان هذه النتائج تشير الى ان الشركة تحاول تحقيق الأهداف المالية من خلال إرضاء أصحاب المصالح والمساهمين.

رابعاً: - اختبار فرضيات البحث

استخدم الباحثين في هذه الفقرة الخاصة باختبار فرضيات الارتباط والتأثير المباشر في عدة إحصاءات متمثلة في معاملات الارتباط البسيط Pearson للتحقق من قوة علاقة الارتباط بين المتغيرين المستقل والمعتمد وكذلك تحليل الانحدار البسيط لغرض اختبار علاقة التأثير بين متغيرات البحث.

اختبار الفرضية الأولى:

نصت الفرضية الأولى على انه (**توجد علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين الذكاء الاصطناعي والأداء المستدام**).

جدول (6)
علاقة الارتباط بين متغير الذكاء الاصطناعي والأداء المستدام

correlations		
		الذكاء الاصطناعي
الأداء المستدام	Pearson Correlation	0.596**
	Sig. (2-tailed)	0.000
	N	60
Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed)		

المصدر: اعداد الباحث بالاعتماد على برنامج spss v.25

تبين مصفوفة التحليل والمعبر عنها بالجدول (6) أعلاه جملة من المؤشرات يمكن قرائتها كمعايير لمستوى علاقة الارتباط بين المتغيرين ، وكذلك يبين الجدول عن مقبولية تلك القيم حيث يبين عدد افراد العينة البالغ (60) فرداً وان العلاقة تكون باتجاهين عن طريق (2-tailed) ويمكن قبول القيم وتفسيرها عن طريق مستوى (Sig) والتي توضح المعنوية التي تمتاز بها قيم التحليل وباعتماد مقارنة قيمة (t) المحسوبة مع المجدولة ، وان نتائج الجدول (6) أعلاه فيما يخص علاقة الارتباط بين الذكاء الاصطناعي والأداء المستدام يتبين ان هنالك علاقة ارتباط إيجابية بلغت (**0.596**) وبمستوى علاقة ارتباط قوي نسبياً لأنها تجاوزت(30%) وحسب تصنيف (Cohen&COHEN,1983) ، وان علاقة الارتباط هذه معنوية عند (1%) وتدل على ذلك النجمتين الظاهرتين في اعلى نسبة الارتباط ، وهذا يدل على قبول الفرضية الأولى والتي تنص (**توجد علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين الذكاء الاصطناعي والأداء المستدام**).

اختبار الفرضية الثانية:

نصت الفرضية الثانية على انه **(يوجد تأثير ذو دلالة معنوية للذكاء الاصطناعي في الأداء المستدام)**

جدول (7)
تحليل تأثير الذكاء الاصطناعي في الأداء المستدام

Coefficients								
Model	R Square	Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	معنوية التأثير		معنوية النموذج	
		B	Std. Error	Beta	T	Sig.	F	Sig.
Constraint		1.345	0.286		4.560	0000.	51.556	0000.
الذكاء الاصطناعي	0.368	0.328	0.036	0.598	7.170			
Dependent Variable: الأداء المستدام								

المصدر: اعداد الباحث بالاعتماد على برنامج spss v.25

يوضح الجدول (7) أعلاه اختبار علاقة الأثر المحتمل بين المتغير المستقل (الذكاء الاصطناعي) والمتغير المعتمد (الأداء المستدام) ، حيث ان مساهمة المتغير المستقل في المتغير التابع او ما يسمى المعتمد تتوضح عن طريق قيمة (Beta) المعيارية ، وضمن أسلوب الانحدار الخطي البسيط اتضح ان انموذج الانحدار يمتاز بالمعنوية الإحصائية وبدلالة قيمة (F) المحسوبة والبالغة (51.556) والتي تعتبر ذات دلالة معنوية عند مستوى (1%) ، واما إمكانية التفسير التي يساهم بها متغير الذكاء الاصطناعي في التغييرات التي تحصل في متغير الأداء المستدام في شركة اسيا سيل للاتصالات في كربلاء المقدسة عينة البحث فتبين انها تقدر بـ(R^2 =0.37) في حين ان المتبقي من النسبة والبالغة (63%) فهي ترجع الى مساهمة ظواهر ومتغيرات أخرى ليست ضمن موضوع اختبار الانموذج الحالي ، في حين تحديد مدى (التأثير) لمتغير الذكاء الاصطناعي في تغيير مستويات الأداء المستدام ، حيث تبين ان قيمة معامل الميل الحدي قد بلغت (B=0.60) وتعني ان أي زيادة في الذكاء الاصطناعي بمقدار وحدة واحدة سيقابلها زيادة او ارتفاع في الأداء المستدام بحدود (60%) ، وانطلاقاً من النتائج أعلاه يتم قبول الفرضية الثانية والتي تنص على انه **(يوجد تأثير ذو دلالة معنوية للذكاء الاصطناعي في الأداء المستدام).**

المبحث الرابع
الاستنتاجات والتوصيات

أولاً: - الاستنتاجات

1- الذكاء الاصطناعي يساهم في تعزيز عمليات اتخاذ القرارات داخل الشركة بالاعتماد على الأنظمة الخبيرة والشبكات الالكترونية والعصبية مما يساعد في تعزيز الأداء المستدام.
2- يساهم الذكاء الاصطناعي في تبسيط المهام المتكررة، حيث يساعد الموظف في التركيز في اعماله في الشركة ويؤدي في النتيجة الى زيادة معدلات الرضا الوظيفي.
3- يُعدّ الأداء المستدام في منظمات الأعمال والمؤسسات قضيةً راهنةً للإدارة العليا ومديري العمليات، وان تحقيق أداء مستدام ممتاز أمرًا صعبًا في ظلّ ثقافة عمل منعزلة.
4- أوضحت النتائج الخاصة باختبار فرضية الارتباط بين المتغيرين ان هنالك علاقة ارتباط إحصائية ومعنوية بينهما، اذ بلغت درجة الارتباط بين المتغيرين (0.596**) وهو ما يؤيد صحة الفرضية الأولى.
5- في ضوء فرضية البحث الثانية وما توصلت اليه من نتائج للتحليل الاحصائي فقد تبين ان هنالك تأثير قوي للمتغير المستقل الذكاء الاصطناعي في المتغير المعتمد الأداء المستدام، وما يؤيد ذلك ان قيمة معامل الميل الحدي قد بلغت (B=0.60) أي ان اي زيادة في الذكاء الاصطناعي بمقدار وحدة واحدة سيقابلها زيادة في الأداء المستدام بحدود (60%).

ثانياً: - التوصيات

1- ضرورة الاهتمام أكثر بتقنيات بالذكاء الاصطناعي وتشجيع الكفاءات الفردية للموظفين العاملين من اجل اظهار مهاراتهم في التعامل مع الذكاء الاصطناعي وتطبيقاته في الشركة عينة البحث.
2- ضرورة اعتماد الشركة المبحوثه على أنظمة تقييم أداء حديثة للموظفين، حيث تأخذ بالاعتبار البعد البيئي والاجتماعي والاقتصادي عند التقييم.
3- السعي الى تصميم وتنفيذ برامج تدريب لجميع الموظفين في الشركة المبحوثة وفي كافة المستويات الإدارية حول أنظمة الذكاء الاصطناعي الحديثة وبما يحقق أفضل أداء مستدام.
4- ضرورة تنفيذ وتصميم إدارة الأداء المستدام من خلال تقليل الهدر و النفايات وتطبيق الإجراءات والسياسات البيئية وغيرها.
5- ضرورة وضع استراتيجيات مدروسة بعناية لتحقيق أفضل تطابق بين الهيكل التنظيمي الحالي ومتطلبات تطبيق الذكاء الاصطناعي والأداء المستدام.

المصادر

أ- المصادر العربية

1. الشرقاوي، م. أ. النجا. (2023). الأبعاد الاقتصادية للذكاء الاصطناعي: تقييم جاهزية الاقتصاد المصري . *مجلة الدراسات القانونية والاقتصادية: دورية علمية محكمة*.
2. شعبان، م. س. (2021). المسؤولية الجنائية للإنسان .*المجلة العربية لعلوم الأدلة، جامعة نايف العربية للعلوم*، 3.(140)
3. العايب، ع. ر. (2012). مساهمة إدماج البعد الاجتماعي للتنمية المستدامة في تطوير إدارة الموارد البشرية: دراسة حالة المؤسسة الاقتصادية العمومية للتوظيف وفنون الطباعة*(1)6* ، 1-31.
4. العجيلي، ح. ص. (د. ت). أثر الريادة الاستراتيجية في الأداء المستدام. عمان: دار أسامة للنشر والتوزيع.
5. كمال، م. ع. ح. (2024). الذكاء الاصطناعي في مصر بين أداء العاملين المعينين بالطرق التقليدية واستخدام التكنولوجيا الحديثة .*مجلة البحوث المالية والتجارية، كلية التجارة، جامعة القاهرة*، 2.
6. النجار، ه.، فهمي، ت.، &جعفر، ه. الله. (2023). أثر إدارة المواهب الرقمية على الأداء المستدام لشركة مصر للطيران .*مجلة كلية السياحة والفنادق، جامعة مدينة السادات*، 7.(2)
7. المهدي، ي. ف. (2024). الذكاء الاصطناعي والتعليم المستدام .*مجلة مستقبل التربية العربية*، 21.(143)
8. هرموزي، أ & .بو زيد، أ. ع. (2024). استراتيجيات الذكاء الاصطناعي في تحقيق التنمية المستدامة . *مجلة الجغرافيا الاقتصادية*، 1(2)، الجزائر.
9. يوسف، ن. ع. ع. (2024). أخلاقيات تكنولوجيا الذكاء الاصطناعي: دراسة نقدية في فلسفة الأخلاق . *المجلة الجمعية الفلسفية المصرية*، 34.

ب- المصادر الأجنبية

1. Abdul-Rashid, S. H., Sakundarini, N., Ghazilla, R. A. R., & Thurasamy, R. (2017). The impact of sustainable manufacturing practices on sustainability performance: Empirical evidence from Malaysia. *International Journal of Operations & Production Management, 37*(2), 182-204. https://doi.org/10.1108/IJOPM-02-2016-0085
2. Al-Abbadi, L. H., & Abu Rumman, A. R. (2023). Sustainable performance based on entrepreneurship, innovation, and green HRM in e-business firms. *Cogent Business & Management, 10*(1), 2189998. https://doi.org/10.1080/23311975.2023.2189998
3. Al-Abbadi, L. H., & Abu Rumman, A. R. (2023). Sustainable performance based on entrepreneurship, innovation, and green HRM in e-business firms. *Cogent Business & Management, 10*(1), 2189998. https://doi.org/10.1080/23311975.2023.2189998
4. Beske, P., Johnson, M., & Schaltegger, S. (2015). 20 years of performance measurement in sustainable supply chain management—What has been achieved? *Supply Chain Management: An International Journal, 20*(6), 664-680. https://doi.org/10.1108/SCM-06-2015-0199

5. Chennam, K. K., et al. (2023). Black box models for explainable artificial intelligence. In M. Mehta et al. (Eds.), *Explainable AI: Foundations, Methodologies and Applications, Intelligent Systems* (pp. 239-263). Springer Nature Switzerland AG.

6. Coukuyt, D., Looy, A., & Backer, M. (2018). Sustainability performance measurement: A preliminary classification framework of models and indicators. *Springer International Publishing*.

7. Damtoft, N. F., van Liempd, D., & Lueg, R. (2025). Sustainability performance measurement–A framework for context-specific applications. *Journal of Global Responsibility, 16*(1), 162-201. https://doi.org/10.1108/JGR-02-2024-0051

8. Dhamija, P., & Bag, S. (2020). Role of artificial intelligence in operations environment: A review and bibliometric analysis. *The TQM Journal, 32*(4), 869-896. https://doi.org/10.1108/TQM-10-2019-0275

9. Huang, S. P. (2018). Effects of using artificial intelligence teaching system for environmental education on environmental knowledge and attitude. *EURASIA Journal of Mathematics, Science and Technology Education, 14*(7), 1551-1568. https://doi.org/10.29333/ejmste/92601

10. Kharbat, F. F., Alshawabkeh, A., & Woolsey, M. L. (2021). Identifying gaps in using artificial intelligence to support students with intellectual disabilities from education and health perspectives. *Aslib Journal of Information Management, 73*(1), 101-128. https://doi.org/10.1108/AJIM-02-2020-0223

11. Khare, K., et al. (2018). Artificial intelligence and the student experience: An institutional perspective. *IAFOR Journal of Education, 6*(3), 61-77. https://doi.org/10.22492/ije.6.3.04

12. Kovilage, M. P. (2021). Influence of lean–green practices on organizational sustainable performance. *Journal of Asian Business and Economic Studies, 28*(2), 121-142. https://doi.org/10.1108/JABES-04-2021-0169

13. Maestrini, V., Luzzini, D., Maccarrone, P., & Caniato, F. (2017). Supply chain performance measurement systems: A systematic review and research agenda. *International Journal of Production Economics, 183*, 299-315. https://doi.org/10.1016/j.ijpe.2016.10.016

14. Malik, G., et al. (2019). An analysis of the role of artificial intelligence in education. In *Recent Findings in Intelligent Computing Techniques* (pp. 223-239). Springer. https://doi.org/10.1007/978-3-030-05224-1_18

15. Miller, T. R., Minteer, B. A., & Malan, I. C. (2011). The new conservation. *Biological Conservation, 144*(12), 3201-3209. https://doi.org/10.1016/j.biocon.2011.09.004

16. Sembel, R., Augustine, Y., & Arsjah, R. J. (2021). Sustainability performance and sustainable development goals. *International Journal of Sustainable Development & World Policy, 10*(1), 1-7. https://doi.org/10.18488/journal.26.2021.101.1.7

17. Shahzad, M., Qu, Y., Zafar, A. U., Rehman, S. U., & Islam, T. (2020). Exploring the influence of knowledge management process on corporate sustainable performance through green innovation. *Journal of Knowledge Management, 24*(9), 2079-2106. https://doi.org/10.1108/JKM-03-2020-0314

18. Stone, C. (2023). Artificial intelligence in social work practice education: The potential use of generative AI for learning. *The Journal of Practice Teaching and Learning, 20*(3), 1-18. https://doi.org/10.1921/jptl2023.203

19. Zhu, D. (2017). Analysis of the application of artificial intelligence in college English teaching. In *Proceedings of the 2nd International Conference on Control, Automation, and Artificial Intelligence* (pp. 195-200). Atlantis Press. https://doi.org/10.2991/icaai-17.2017.33

العلاقة بين ديناميكية التحول الرقمي والتفوق المستدام للمصارف الخاصة في سوق العراق للأوراق المالية: دراسة تحليلية.

الباحث

الاستاذ المساعد الدكتور

سلام جاسم حمود العارضي

iraqi_salam@mu.edu.iq

كلية الادارة والاقتصاد/ جامعة المثنى

سلمان عباس حسوني

salmanabbas@mu.edu.iq

كلية الادارة والاقتصاد/ جامعة المثنى

المستخلص:

يهدف البحث الحالي للتعرف على دور علاقة التحول الرقمي في تعزيز التفوق المستدام لعينة تمثلت بالمصارف الخاصة في سوق العراق للأوراق المالية، وقد تجسدت مشكلة البحث في مجموعة من التساؤلات كان ابرزها التساؤل المتمثل بالحصول على اجابة عن الآتي: (هل للتحول الرقمي بأبعاده دور في تعزيز التفوق المستدام للمصارف الخاصة المبحوثة ؟)، تم الاستناد الى فرضية رئيسية كان مفادها توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين ديناميكية التحول الرقمي والتفوق المستدام ، اتبع البحث الحالي المنهج التحليلي الوصفي لاختبار وتحليل نتائج الدراسة واستخدام الاستبانة كأداة رئيسة لجمع البيانات والمعلومات وتم توزيع (250) استمارة استبيان وتم استرداد (240) استمارة استبيان وكان الصالح للتحليل (240) تم تحليلها باستخدام البرامج الاحصائية مثل برنامج (SPSS.V.28)، (Excel). وكانت ابرز النتائج التي توصل اليها البحث هو أن للتحول الرقمي دور ايجابي في تعزيز وتبني التفوق المستدام في المصارف الخاصة المبحوثة والمدرجة في سوق العراق للأوراق المالية.

الكلمات المفتاحية: ديناميكية التحول الرقمي، التفوق المستدام.

The Relationship Between Digital Transformation Dynamics and Sustainable Excellence of Private Banks in the Iraqi Stock Exchange: An Analytical Study.

Salman Abbas Hassouni Al-Mousawi
salmanabbas@mu.edu.iq

Dr. Salam Jassim Hammood Al-Aaridi
iraqi_salam@mu.edu.iq

College of Administration and Economics/Al-Muthanna University

Abstract:

This text (The current research aims to identify the role of the digital transformation relationship in enhancing sustainable superiority for a sample represented by private banks in the Iraq Stock Exchange. The research problem was embodied in a set of questions, the most prominent of which was obtaining an answer to the following: (Does digital transformation in its dimensions play a role in enhancing the sustainable superiority of the investigated private banks?). The research relied on a main hypothesis stating that there is a statistically significant relationship between the dynamics of digital transformation and sustainable superiority. The current research followed the descriptive analytical approach to test and analyze the study results and used the questionnaire as a main tool for collecting data and information. A total of (250) questionnaires were distributed, and (240) were retrieved, with (240) valid for analysis. They were analyzed using statistical software such as (SPSS V.28) and (Excel). The most prominent result of the research was that digital transformation plays a positive role in enhancing and adopting sustainable superiority in the investigated private banks listed in the Iraq Stock Exchange.

Keywords: Dynamics of Digital Transformation, Sustainable Superiority.

المقدمة

يشهد القطاع المصرفي تحولات جذرية في ظل التقدم التكنولوجي المتسارع والتحول الرقمي الذي يعتبر ضرورة ملحة للبقاء والتنافس في مختلف القطاعات ولا سيما القطاع المصرفي، اذ اصبح من الصعب البقاء والاستمرار بعملها من دون اجراء تغيرات معينة والبحث عن طرق كفيله تمكنها من مواجهة هذه التحديات بالشكل الذي يمكنها من البقاء والمنافسة على المدى البعيد اذ ان العديد من المؤسسات تبرز اهميتها من خلال امتلاكها استراتيجيات فعالة ذات استجابة سريعة للتغيرات في التكنلوجيا الحديثة ومواكبة التطورات المستمرة في عالم الاعمال، ويُعد التحول الرقمي أحد أبرز الاستراتيجيات التي تعتمدها المؤسسات لتطوير قدرات أعضائها وتمكينهم من التعامل بفاعلية مع التحديات المتغيرة في البيئة الخارجية، وذلك من خلال تبني منهجيات تنظيمية مبتكرة تعزز الكفاءة والفاعلية، وتسهم في الارتقاء بأداء المؤسسة، لذلك يعتبر التحول الرقمي من اهم المجالات التي باتت من الضروري على المؤسسات أن تتبناها لما له من الدور الكبير في خلق بيئة تنافسية تقنية قادرة على تحقيق تفوق مستدام وبأقل تكاليف. وبناء على ما سبق تضمن البحث اربعة مطالب تناول المطلب الأول: (المنهجية العلمية للبحث). في حين خصص المطلب الثاني إلى (الجانب النظري للبحث). بينما تضمن المطلب الثالث لـ (الجانب العملي للبحث). واستعرض المطلب الرابع أهم الاستنتاجات والتوصيات التي توصلنا اليها بالبحث. وكما يأتي:

المطلب الأول: (المنهجية العلمية للبحث)

المنهجية العلمية للبحث: يتم في هذا المحور تناول اهمية ومشكلة واهداف البحث كذلك يتناول الفرضية والحدود والمنهج الخاص بمتغيرات البحث وكما يأتي :

اولاً: مشكلة الدراسة

تواجه المؤسسات بشكل عام والمؤسسات المصرفية بصورة خاصة تحديات كثيرة وخاصة في ظل الظروف الطارئة التي يمر بها البلد لذلك بات من الضروري عليها تبني استراتيجيات قادرة على مواكبة هذه التحديات فواقع هذه التحديات والتطورات التي تواجهها المصارف اليوم فرضت عليها اجراء طرق كفيله ومبتكرة للتفوق على المنافسين وعلى المدى البعيد والقصير وهذا يتطلب تكوين موارد بشرية ذات كفاءة وقدرة عالية باعتبارها مقوما مهم من مقومات البقاء في عصر التحولات الرقمية ومن هنا استند البحث الحالي في تلخيص المشكلة في محاولة الإجابة عن التساؤل الرئيسي الاتي: (هل للتحول الرقمي بأبعاده دور في تعزيز وتبنى التفوق المستدام للمصارف الخاصة عينة البحث ؟).

ثانياً: اهداف البحث :

1- التوصل الى تأطير نظري للعلاقة بين متغيرات البحث وبما يعزز العلاقات العملية بين متغيراتها.

2- تقليص الفجوة المعرفية الحاصلة بسبب ضعف الادبيات والابحاث التي تناولت متغيرات البحث بالبحث والتحليل.

3- تشخيص مشاكل اداء مصارف القطاع الخاص عينة البحث واقتراح الحلول اللازمة لها.

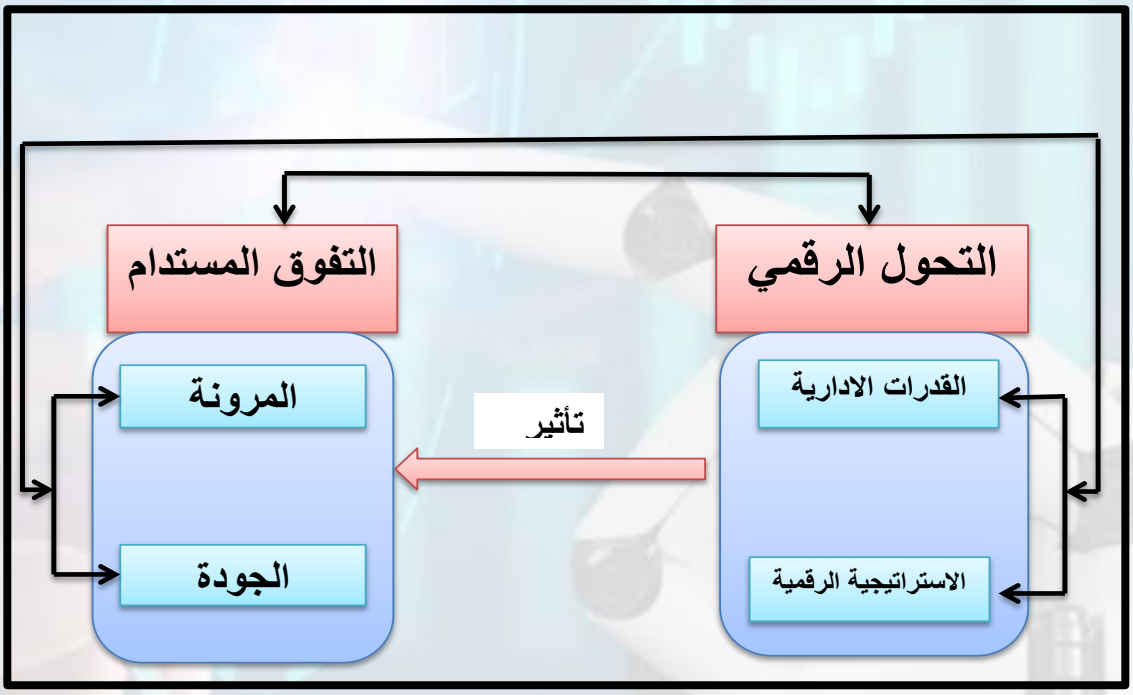
رابعا: اهمية البحث:

1- تبرز اهمية البحث الحالية كونها تتعلق بالقطاع المصرفي وهو من القطاعات الاقتصادية البالغة الأهمية التي لها دور مهم في تنمية البلدان وتطويرها ومما يعزز هذه الاهمية تناولها لمشكلة بارزة الا وهي موضوع التحول الرقمي لأنه ملازم للأعمال، واهمية المتغيرات التي تم وصفها في نموذج علاقاتي وفحص تلك العلاقة ودورها في اداء العينة المبحوثة كونها متغيرات حديثة ومهمة في مجال ادارات المصارف.

خامسا: المخطط الفرضي للبحث

يوضح المخطط الفرضي للبحث علاقات التأثير والارتباط بين متغيرات البحث الرئيسة وابعادها، وهذه المتغيرات هي:

الشكل (1) المخطط الفرضي للبحث



المصدر: اعداد الباحث.

سادسا: فرضيات الدراسة

1- يؤثر متغير التحول الرقمي بأبعاده تأثيرا ذو دلالة احصائية بمتغير التفوق المستدام. ويتفرع من الفرضية الرئيسة فرضيات فرعية:

أ- يؤثر بعد القدرات الادارية تأثيرا ذو دلالة احصائية بمتغير التفوق المستدام.

ب- يؤثر بعد الاستراتيجي تأثيرا ذو دلالة احصائية بمتغير التفوق المستدام.

سابعا: مجتمع وعينت البحث

يتمثل مجتمع البحث الحالي بالمصارف الخاصة المدرجة في سوق العراق للأوراق المالية (وسط وجنوب العراق) .بينما تمثل عينتها بمتخذي القرار في المصارف المبحوثة والبالغ عددهم (240) مستجوب تم اختيارهم بشكل عمدي.

المطلب الثاني الجانب النظري للبحث

اولا : التحول الرقمي

1- مفهوم التحول الرقمي:

يعرف التحول الرقمي بانه التغييرات التي تحدثها التكنولوجيا الرقمية أو تؤثر عليها في جميع جوانب الحياة البشرية سواء كمستخدمين أو زبائن أو قادة أو أي دور آخر(Stolterman & Fors, 2004). كما يعرف على انه تغيير ناتج عن التكنولوجيا على العديد من المستويات في المؤسسة يتضمن استغلال التقنيات الرقمية لتحسين العمليات الحالية ، واستكشاف الابتكار الرقمي الذي يمكن أن يحول نموذج الأعمال الى إعادة الجمع بين التقنيات الرقمية والمكونات المادية لإنشاء منتجات رقمية جديدة (Yoo et al., 2010)، يمكن اعتباره بأنه التحول المعني بالتغييرات التي يمكن أن تحدثها التقنيات الرقمية في بيئة أعمال المؤسسة (Hess et al, 2016). وينظر الية على انه التحول الذي يشير إلى اعتماد التكنولوجيا الرقمية لتعزيز الكفاءة التشغيلية للمؤسسة وتوسيع نطاق الوصول إلى السوق وتحسين القدرة التنافسية (Hendrawan et al, 2024:141).

لذلك فالتحول الرقمي هو عملية تطور حيث تخلق التقنيات الرقمية والقدرات الرقمية قيمة لتحفيز نماذج الأعمال وتجارب الزبائن والعمليات التشغيلية، من خلال التغييرات التي تفرضه تكنولوجيا المعلومات على مهام الأتمتة والحوسبة والاتصالات وتقنيات الاتصال وتقنيات الهاتف المحمول والذكاء الاصطناعي.

2- الاتجاهات الحديثة للتحول الرقمي

وفقا لـ (Mergel et al., 2019:13) (Shahi & Sinha, 2021:23) يمكن تسليط الضوء على بعض الاتجاهات الحديثة للتحول الرقمي وكما يأتي:

1- تنمية المواهب والمهارات الرقمية: بعد التطور السريع الذي تشهده التكنولوجيا الرقمية، تحتاج المؤسسات إلى الاستثمار في تحسين مهارات القوى العاملة لديها وإعادة تأهيلها لتكون قادرة على المنافسة.2- التعلم الآلي وتكامل الذكاء الاصطناعي: اذ أصبح التعلم الآلي و الذكاء الاصطناعي جزءا لا يتجزأ من مكونات التحول الرقمي.3- تحليلات البيانات والرؤى: يعتبر اتخاذ القرار المبنى على البيانات الرقمية حجر الزاوية في التحول الرقمي. 4- الحوسبة السحابية: أصبحت البيئات السحابية المتعددة والهجينة أكثر شيوعًا، مما يسمح للشركات بالإفادة من نقاط القوة لدى موفري الخدمات السحابية المختلفين ونماذج النشر.5- الحوسبة المتطورة وإلانترنت : الدور الذي تلعبه الحوسبة المتطورة و الأنترنت يقودان التحول الرقمي في صناعات التصنيع والرعاية الصحية والنقل والمدن الذكية، مما يقلل من زمن الوصول ويتيح رؤى وصنع قرار أسرع .6- تعزيز تجربة الزبائن: لمبادرات التحول الرقمي هدفا حاسما من خلال تقديم تجارب استثنائية للزبائن ؛ كانت المؤسسات تستفيد من التقنيات مثل المساعدين الافتراضيين و برامج الدردشة الآلية ، وأنظمة إدارة علاقات الزبائن، والاتصالات متعددة القنوات للتعامل مع الزبائن بفاعلية أكثر.7- أدوات العمل والتعاون عن بعد : جهود التحول الرقمي ركزت على تمكين التعاون والتواصل والإنتاجية بسلاسة عن بعد من خلال تقنيات مثل منصات التعاون الافتراضية وبرامج إدارة المشاريع ومؤتمرات الفيديو كما أدت جائحة كوفيد - ١٩- إلى اعتماد وتسريع أدوات العمل والتعاون عن بعد.8- الاستدامة وتكنولوجيا المعلومات الخضراء : مع تزايد استراتيجيات التحول الرقمي، اصبحت المؤسسات تدمج أهداف الاستدامة البيئية في تخطيط البنية التحتية لتكنولوجيا المعلومات الخاصة بها، بما في ذلك مراكز البيانات الموفرة للطاقة وتقليل البصمة الكربونية، وشراء التكنولوجيا الصديقة للبيئة.

3- ابعاد التحول الرقمي

البعد الاول: القدرات الادارية

يعتبر التحول الرقمي تحديًا شاملاً وظاهرة معقدة ومتعددة الأوجه وتتطلب ممارسات وقدرات إدارية فاعلة للتحكم به، وأن بعد القدرات الإداري أمر بالغ الأهمية لنجاح مبادرات التحول الرقمي داخل المنظمات والمؤسسات المصرفية اذ يتطلب ذلك دورًا قياديًا فعالًا من المديرين، ومشاركة فاعلة من جميع الموظفين في التحول الرقمي (Mergel et al., 2019:210)، اذ تمثل القدرات الإدارية عملية انسانية اجتماعية تتناسق فيها جهود العاملين في المنظمة والمؤسسة المصرفية كأفراد وجماعات لتحقيق الاهداف التي انشئت المؤسسة من اجل تحقيقها، متوخين في ذلك أفضل استخدام ممكن للإمكانات المادية والبشرية والتقنية المتاحة لها (Kupiek, 2021:37). من خلال التحول الرقمي يتم إنشاء كمية هائلة من جميع أنواع البيانات (النصية والرقمية والصور والصوت والفيديو) وتخزينها ومعالجتها يوميا من قبل المؤسسات والمنظمات والأفراد، اذ يمكن النظر إلى هذه البيانات

على أنها قدرات ادارية ذات اهمية كبير لنجاح التحول وتنظر المؤسسات اليوم إلى البيانات الضخمة كمنظور استراتيجي لإنشاء وتعزيز عمليات صنع القرار الخاصة بهم (Farah, 2017:11).

البُعد الثاني : البعد الاستراتيجي

ان التحول الرقمي ليس مجرد تحول تكنولوجي، وانما تغيير تنظيمي شامل يؤثر في العمليات والأشخاص والاستراتيجيات لذا عندما يتعلق الأمر بالتحول الرقمي، هناك العديد من العوامل الاستراتيجية التي تؤدي دورا حاسما في نجاحه لذلك تعتبر هذه العوامل ضرورية للمؤسسات والمنظمات التي تتطلع إلى التغلب على تعقيدات عدم اليقين والبيروقراطية والشكوك والخوف لتحقيق التقدم في الواقع الرقمي الجديد (Muehlburger et al., 2019:61).ويتمثل البعد الاستراتيجي في قيام المؤسسة على وضع الخطة الاستراتيجية الخاصة بالتحول الرقمي بكل مقوماته والتأكيد على تطوير الخطط الاستراتيجية المتعلقة بالجوانب التشغيلية للمؤسسة، من خلال استخدام التطور التكنولوجي والتنظيمي، وملائمة التخطيط مع متطلبات التحول الرقمي في جميع الإدارات بطريقة تحقق التكامل في عملية صنع القرارات، يتطلب من المؤسسة بوضع خطة استراتيجية لتطوير وإعداد المديرون في مجال التحول وبشكل مستمر (Klagsbrun, 2014:4).

تبرز الأهمية الاستراتيجية في تقييم تحليل البيانات الضخمة والمنافسة المتزايدة مع التقنيات الرقمية وقوة الزبائن وأهمية السمعة للمنظمات والمؤسسات عبر الإنترنت والتكيف السريع مع هذه التقنيات، لكسب ميزة تنافسية للمؤسسة في عملياتها الرأسية الداخلية والعمليات الأفقية الخارجية (Ustaoğlu, 2019:5).

ثانيا: التفوق المستدام:

1- مفهوم التفوق المستدام

يعرف التفوق المستدام، على انه قدرة المؤسسة على التفوق على المنافسين الأخرين في السوق أو صناعة معينة من خلال ادائها وميزاتها ومواردها التي تحدد قدرتها على التكيف والتطوير والمبادرة واغتنام الفرص باستمرار (Sasmito et al., 2023:838)، ويراه اخرون بانه عملية جذب اذهان الزبائن واهتمامهم من خلال السعر الإجمال والعروض مقابل ما يقدمه الأخرون، من اجل تحقيق تفوق مستدام للمؤسسة، اضافتا على ذلك جعل علامة التفوق التجارية تفوق الاخرين بالنسبة لنظر الزبائن (Furqan & Zen, 2023:686)، ومن جهة اخرى تنظر الية على انه الميزة التي تمتلكها المؤسسة بهدف التفوق على المنافسين، التي يتم الحصول عليها من خلال امتلاكها القدرة على الاداء بشكل ممتاز بحيث تجعلها تتفوق على المنافسين . لذلك فالتفوق المستدام هو خاصية معينة أو مجموعة من الخواص والموارد الفريدة التي تمتلكها المنظمة او الشركة وتميزها عن غيرها من المنظمات، وذلك لتحقيق موقف قوي تجاه الأطراف المنافسة وبشكل مستمر.

2- طرق حصول المؤسسة على التفوق المستدام وفق دراسة (Mahdi et al., 2023:479):

- ❖ يعتمد تفوق المؤسسة على منافسيها من خلال المنتجات المقدمة.
- ❖ تعتبر طريقة أداء أنشطة المؤسسة عاملا تنافسيا قويا في السوق.
- ❖ يتمثل التفوق في رسم صورة فريدة للمؤسسة بين زبائنها.
- ❖ فعالية القيادة في مواجهة التحديات الداخلية والخارجية.

3- خصائص التفوق المستدام

حيث ان خصائص التفوق المستدام تتمثل بالآتي(Shadid & Al-Nuiami, 2012:32):

1. التغيير أو التحول: المؤسسات المتفوقة تفكر دائما في التحسين والابتكار المستمر والمستدام.
2. التعلم: المؤسسات المتفوقة تعمل على تحسين اكتساب المعرفة ونشرها على جميع مستوياتها وعلى المدى الطويل.
3. القيادة: يمكن للمؤسسات المتفوقة الوصول إلى كفاءاتها القيادية المطلوبة بسرعة، حيث تعمل قراراتهم على تحسين أدائهم الحالي وتمهيد الطريق للمستقبل.
4. الموردون والشركاء الاستراتيجيون: تعمل المؤسسات المتفوقة على تعزيز هذه العلاقات

4- ابعاد التفوق المستدام:

البُعد الاول :الجودة

يتميز بالقدرة على توفير المنتجات التي تلبي احتياجات الزبائن ورغباتهم، حيث تعرف الجودة بأنها العمل على تقليل نسبة الخلل في المنتج والعمل على جعل الإنتاج يصل إلى مواصفات التصميم، وينص هذا التعريف على أن الجودة تعمل على تحقيق مواصفات تصميم المنتج عن طريق تقليل نسبة الخلل (Porter, 2011). و في ضل شدة المنافسة العالمية التي تشهدها منظمات الاعمال تحتاج المنظمة إلى تطبيق منهجيات الجودة من خلال إدارة الجودة الاستراتيجية، ومفهوم إدارة الجودة الشاملة الذي يربط بين الجودة والاستراتيجية العامة للمنظمة و يوفر نهجا لتحقيق استراتيجية الانتاج التي تؤدي إلى تحقيق استراتيجية المنظمة، ستزيد مبادئ ومحتويات فلسفة إدارة الجودة الشاملة من التزام المنظمة بالجودة، وإذا تم تطبيقها بشكل صحيح، تستطيع المنظمة تحقيق ميزة تفوق مستدامة في السوق (Gupta et al., 2014:81)، وهذا يتطلب من المنظمة تصميم المنتجات بشكل افضل وذات جودة عالية وإضافة خصائص وميزات لمنتجاتها لتعزيز قيمتها لزبائنها والوصول إلى أعلى قيمة ممكنة مقارنة بما يقدمه المنافسون في السوق

(Bag et al., 2021:182).

البُعد الثاني :المرونة

استخدم مصطلح المرونة في كثير من المجالات المختلفة بما في ذلك علم الإدارة، فمن خلال المرونة، تستطيع المؤسسات تطوير منتجات وخدمات مبتكرة تلبي رغبات الزبائن وتحقق التفوق المستدام اذ تعد من الأولويات الأساسية للمنظمات المتفوقة التي تتمكن من التكيف بسهولة مع المتغيرات في السوق ، وتلبية احتياجات الزبائن وتعمل المرونة على توسيع وتطوير قدرة المنظمة على تغيير منتجاتها وفقا الى رغبات الزبائن. لذا تعتبر المرونة السمة المميزة للأبداع والإدراك البشري مما يجعلها عنصراً حيوياً في نجاح أي منظمة (Al-Ebrahemy, 2019:675). والمرونة هي الأساس الذي يمكن للمؤسسة من اكتساب ميزة تفوق من خلال الاستجابة السريعة للتغيرات التي تحدث في تصميم المنتج وتكييفها مع احتياجات الزبائن الذين يرغبون في تلبية أربعة متطلبات(مرونة المنتج: أي قدرة العمليات على تقديم منتجات جديدة أو تعديلها. المزج المرن: يشير إلى عملية قوية لإنشاء مزيج من المنتجات. قابلية التوسع: تشير إلى قدرة العمليات على تغيير مستوى الإنتاج. مرونة التسليم: تشير إلى قوة العمليات لتغيير أوقات تسليم المنتج) (Hattab et al., 2023:20).

ثالثا: العلاقة بين متغير ديناميكية التحول الرقمي والتفوق المستدام

فرضت التحولات التكنولوجية العالمية على المؤسسات أن تواكب التقنيات الرقمية من خلال اتباع ديناميكية التحول الرقمي عن طريق مزج استراتيجيتها مع الاعمال الرقمية لكي تتماشى مع التحديات والتطورات المتسارعة في عالم الاعمال والصناعة وبما يحقق هدفها الأساسي من اداء متفوق ومستدام، يرى (Ahmed & Abdullah, 2023:279) أن القدرات الإدارية المطلوبة تلعب دورًا حاسمًا في تحقيق ديناميكية التحول الرقمي ولها القدرة في تحديد التغيرات التي تطرأ على البيئة المحيطة من فرص وتحديات والتي تؤدي في النهاية إلى تحقيق الابداع في تقديم الخدمة والتي هي جزء من متطلبات التفوق المستدام للمؤسسات. ويذكر (Ramos et al., 2023:4) إن المرونة هي احدى القدرات التشغيلية ومصدر هام للتفوق المستدام للمؤسسات، التي يجب أن تتمتع بها ومن خلالها تحديد الفرص والتغيرات في البيئة الخارجية والتكيف والاستجابة لتغيرات ديناميكية التحول الرقمي ،فضلا على ذلك يؤكد (Warner & Wäger, 2019:16) ان استراتيجية التحول الرقمي تشير إلى وضع الخطط الاستراتيجية الخاصة بجميع أجزاء المؤسسات ونموذج أعمالها، وطريقة التشغيل ، من اجل زيادة الأداء وزيادة الارباح وإعطاء قيمة عالية للزبائن، وبالتالي فإن فهم استراتيجية التحول الرقمي يمكن أن يساعد للمؤسسات على تطبيق منهجيات الجودة في اداء الخدمة عن طريق تقليل نسبة الخلل في المنتج والعمل على جعل الانتاج يصل الى مواصفات التصميم الذي يشير الى التفوق المستدام ، بالإضافة إلى ذلك يرى (Daradkeh et al., 2023:8) أن القيادة الرقمية المطلوبة في تحقيق ديناميكية التحول الرقمي لها القدرة على تعزيز التعاون وزيادة الابتكار بين الموظفين، وكذلك تطوير الأفكار الجديدة والحلول المبتكرة للمؤسسات لمواجهة التحديات والتغيرات في السوق. فالقيادة الرقمية تساهم في خفض تكاليف اداء الخدمة وهي ميزة التفوق المستدام ،والذي يعتبر أمرا أساسيا لنجاح أعمال للمؤسسة في صياغة

نماذج الأعمال وأهمية القدرات المنظمة من خلال الاستفادة من القيادة الرقمية في تحسين الانشطة وخلق قيمة مضافة والغاء التكاليف غير الضرورية (Schoemaker et al., 2018:11). ومن جهة اخرى تشكل التقنيات الرقمية ومنها تقنية تحليل البيانات الضخمة مرتكزا قوياً للتحول الرقمي في العديد من المجالات الصناعية، حيث مكنت هذه التقنيات مجموعة مختارة من المنظمات والمؤسسات من استخراج قيمة استثنائية من البيانات المتاحة، مما ساهم في تحقيق تفوق مستدام وتعزيز مكانتها التنافسية، فضلاً عن تحقيق فوائد اجتماعية واقتصادية طويلة الأجل لجميع أصحاب المصلحة، الزبائن، الموردين، العاملين، الشركاء، المجتمع (Fast et al., 2023:104). يُعد التحول الرقمي ركيزة أساسية لتحقيق التفوق المستدام في القطاع المصرفي، حيث يعتمد على تبني التقنيات الحديثة مثل الذكاء الاصطناعي، وتحليل البيانات، والحوسبة السحابية، لتعزيز الكفاءة التشغيلية وتحسين تجربة الزبائن، ومن خلال هذه الأدوات تتمكن المؤسسات المصرفية من بناء ميزة تفوق مستدامة طويلة الأمد، تعززها الابتكار والمرونة في مواجهة التحديات المتغيرة(Soto Setzke et al., 2023:13). كما ويوفرالتحول الرقمي أدوات وتقنيات متقدمة تمكّن المؤسسات من تعزيز كفاءتها البيئية والاقتصادية بشكل متكامل، مع تعزيز قدراتها الإدارية والتنظيمية. فاعتماد الحلول الرقمية لا يقتصر على تحسين إدارة الموارد بشكل مستدام وخفض الهدر فحسب، بل يمتد لرفع كفاءة الطاقة وضمان مرونة أعلى، من اجل تحقيق التفوق المستدام (Bocken & Antikainen, 2018:250).

المطلب الثاني الجانب التطبيقي للبحث

اولا: ثبات الاستبانة:

الجدول (1) قيم الثبات(كرونباخ الفا) لأبعاد ومتغيرات البحث

ت	المتغير و الابعاد	قيمة (كرونباخ الفا)	المصدر
	متغير التحول الرقمي	0.988	
1	بعد القدرات الادارية	0.972	(Ukko at el., 2019)
2	البعد الاستراتيجية الرقمية	0.957	(عبد الأمير،2021)
	متغير التفوق المستدام	0.965	
3	بعد الجودة	0.887	Mezher & Oleiwi,) (2023
4	بعد المرونة	0.880	Mezher & Oleiwi,) (2023

المصدر: اعداد الباحث اعتمادا على مخرجات برنامج (SPSS.V.28) و(Microsoft Excel 2010).

الجدول (1) يُوضح قيم معامل الثبات (كرونباخ ألفا) لمتغيرات البحث الرئيسة وأبعادها الفرعية قد تراوحت بين (0.988 – 0.880) وتعد هذه القيم جيدة ومعتمدة وذات مستوى ثبات ممتاز في الدراسات الوصفية كونها قيم تجاوزت الحد الفاصل المتفق عليه (0.70)، وبذلك أصبحت أداة البحث ومقاييسها صالحة للتطبيق النهائي كونها تتصف بالدقة والثبات.

ثانيا: الوصف الاحصائي

1- الوصف الاحصائي لمتغير التحول الرقمي وأبعاده

اختصت هذه الفقرة بعرض وتحليلات ووصف وتفسير متغير التحول الرقمي وأبعاده وهي(القدرات الادارية، الاستراتيجية)، وكما يلي:

وبالاستناد إلى الجدول (2)ادناه، يمكن ملاحظة أن بُـــعد الاستراتيـجي قد حصل على المرتبة الأولى من حيث الأهمية الترتيبية وفقًا لإجابات العينة المبحوثة، في حين أن بُعد القدرات الإدارية جاء في المرتبة الأخيرة. وقد حصل متغير (التحول الرقمي) على متوسط عام قدره (3.80)، وهو أعلى من الوسط الافتراضي للمقياس المستخدم، يشير هذا إلى أن اتجاه أفراد العينة المبحوثة يميل بشكل كبير جداً نحو إدراك أهمية هذا المتغير. كما بلغت قيمة الانحراف المعياري (.972)، مما يعكس درجة عالية من التوافق في آراء أفراد العينة حول هذا المتغير. بالإضافة إلى ذلك، أظهر الأهمية النسبية (0.76) ومستوى اجابة مرتفعة، مما يؤكد أن المصارف عينة الدراسة تُعطي أهمية كبيرة لمتغير التحول الرقمي.

الجدول(1) التحليل الوصفي لمتغير التحول الرقمي

ت	البعد	حجم العينة	البيانات المفقودة	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الاهمية النسبية	مستوى الاجابة	الاهمية الترتيبية
1	بُـــعد الـقدرات الإداريـــة	240	0	3.76	1.029	0.752	مرتفع	الثاني
2	بُـــعد الاستراتيـجي	240	0	3.81	.952	0.762	مرتفع	الاول
	المعدل العام لمتغير التحول الرقمي	240	0	3.80	.972	0.76	مرتفع	----

المصدر: اعداد الباحث بالاعتماد على برنامج (SPSS.V28) و(Microsoft Excel 2010)

2- التحليل الوصفي لمتغير التفوق المستدام وأبعاده

اختصت هذه الفقرة بعرض وتحليلات ووصف وتفسير متغير التفوق المستدام وأبعاده وهي (الجودة، المرونة)، وكما يلي:
وبالاستناد إلى الجدول(2) ادناه، يمكن ملاحظة أن بُعد المرونة قد حصل على المرتبة الأولى من حيث الأهمية الترتيبية وفقًا لإجابات العينة المبحوثة، في حين أن بُعد الجودة جاء في المرتبة الأخيرة.

وقد حصل متغير (التفوق المستدام) على متوسط حسابي عام قدره (3.86)، وهو أعلى من الوسط الافتراضي للمقياس المستخدم، يشير هذا إلى أن اتجاه أفراد العينة المبحوثة يميل بشكل كبير جداً نحو إدراك أهمية هذا المتغير. كما بلغت قيمة الانحراف المعياري (.866)، مما يعكس درجة عالية من التوافق في آراء أفراد العينة حول هذا المتغير. بالإضافة إلى ذلك، أظهرالأهمية النسبية (0.772) وبمستوى اجابة مرتفعة، مما يؤكد أن المصارف عينة الدراسة تُعطي أهمية كبيرة لمتغير التفوق المستدام.

الجدول(3) التحليل الوصفي لمتغير التحول الرقمي

ت	البعد	حجم العينة	البيانات المفقودة	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الاهمية النسبية	مستوى الاجابة	الاهمية الترتيبية
1	الجـــــــودة	240	0	3.81	.870	0.762	مرتفع	الثاني
2	الـــمرونـــــة	240	0	3.85	.891	0.77	مرتفع	الاول
	المعدل العام لمتغير التحول الرقمي	240	0	3.86	.866	0.772	مرتفع	----

المصدر: اعداد الباحث بالاعتماد على برنامج (SPSS.V28) و(Microsoft Excel 2010)

ثالثا: اختبار فرضيات التأثير

1- اختبار الفرضية الرئيسية التي تنص على(يؤثر متغير التحول الرقمي بأبعاده تأثيرا ذو دلالة احصائية بمتغير التفوق المستدام). ويتفرع من الفرضية الرئيسة فرضيات فرعية:

أ- يؤثر بعد القدرات الادارية تأثيرا ذو دلالة احصائية بمتغير التفوق المستدام.

ب- يؤثر بعد الاستراتيجي تأثيرا ذو دلالة احصائية بمتغير التفوق المستدام.

تهتم الفرضية الرئيسة باختبار علاقة الأثر المحتملة بين مغير التحول الرقمي والتفوق المستدام . وتم اعتماد تحليل الانحدار البسيط للتحقق من وجود تأثير ذو دلالة معنوية للتحول الرقمي. وسيتضمن هذا التحليل عدد من المؤشرات تشمل معاملات الانحدار B وقيمة F المحسوبة ومعال التحديد (التفسير) R2 .

ومن خلال البرنامج الإحصائي (SPSS v.28) سيتم مقارنة قيمة (T, F) المحسوبة مع قيمتها الجدولية للتأكد من المعنوية الإحصائية، بناءً على (Sig) التي ستظهر في الجدول. إذ يبين الجدول (3) أن قيمة (F) المحسوبة للنموذج المقدر (5016.346) عند مستوى دلالة (0.000) تقبل معنوية نموذج التأثير. كما يظهر أن قيمة معامل التحديد (R^2) البالغة (0.94) تشير إلى أن متغير التحول الرقمي يفسرمانسبته (94%) من التغيرات في التفوق المستدام للمصارف الخاصة عينة البحث، بينما تعود النسبة المتبقية (6%) إلى متغيرات أخرى غير داخلة في البحث، كما يظهر ان قيمة معامل الميل الحدي (B) البالغ (0.967). وعليه يتم قبول الفرضية الرئيسية.

الجدول(3) تحليل تاثير متغير التحول الرقمي بأبعاده في التفوق المستدام

التأثير	Square	Underunt laized coefficient		Standedu zed	معنوية النموذج		معنوية التأثر	
	R	StandError	β	Beta	Siq	F	Siq	T
التحول الرقمي والتفوق المستدام	0.94	0.012	0.862	0.967	0.000	5016.346	0.000	70.826
القدرات الادارية والتفوق المستدام	0.92	0.012	0.809	0.962	0.000	4258.925	0.000	65.260
الاستراتيجية والتفوق المستدام	0.88	0.017	0.854	0.939	0.000	2581.577	0.000	50.809

المصدر : إعداد الباحث بالاعتماد على مخرجات برنامج Spss v.28

وقد تفرعت منها الفرضيات الفرعية الآتية :

أ- اختبار الفرضية الفرعية الاولى(يؤثر بعد القدرات الادارية تأثيرا ذو دلالة احصائية بمتغير التفوق المستدام).

يُظهر الجدول (3) أن قيمة (F) المحسوبة للنموذج المقدر بلغت (4258.925) عند مستوى دلالة إحصائية (0.000)، مما يدل على دلالة معنوية للنموذج بمستوى ثقة (99%). كما يشير معامل التحديد (R^2) البالغ (0.92) إلى أن متغير القدرات الإدارية قادر على تفسير ما نسبته (92%) من التباين في متغير التفوق المستدام في المصارف الخاصة عينة الدراسة، بينما يعزى الجزء المتبقي (7%) إلى عوامل أخرى غير داخلة في النموذج. من ناحية أخرى، يوضح معامل الانحدار المعياري (Beta) البالغ (0.962) أن زيادة مستوى القدرات الإدارية بمقدار وحدة واحدة من الانحراف المعياري سوف يؤدي إلى زيادة في التفوق المستدام بنسبة (96%) من وحدة الانحراف المعياري الواحدة. بناءً على هذه النتائج، يتم قبول الفرضية الفرعية الأولى، مما يؤكد وجود تأثير إيجابي ذي دلالة إحصائية للقدرات الإدارية على تحقيق التفوق المستدام في المصارف الخاصة.

ب- اختبارالفرضية الفرعية الثانية (يؤثر بعد الاستراتيجي تأثيرا ذو دلالة احصائية بمتغير التفوق المستدام).

يُظهر الجدول (3) أن قيمة (F) المحسوبة للنموذج المقدر بلغت (2581.577) عند مستوى دلالة إحصائية (0.000)، مما يدل على دلالة معنوية للنموذج بمستوى ثقة (99%). كما يشير معامل التحديد (R^2) البالغ (0.88) إلى أن متغير الاستراتيجية، قادر على تفسير ما نسبته (88%) من التباين في متغير التفوق المستدام في المصارف الخاصة عينة الدراسة، بينما يعزى الجزء المتبقي (12%) إلى عوامل أخرى غير داخلة في النموذج. من ناحية أخرى، يوضح معامل الانحدار المعياري (Beta) البالغ (0.939) أن زيادة مستوى الاستراتيجية بمقدار وحدة واحدة من الانحراف المعياري سوف يؤدي إلى زيادة في التفوق المستدام بنسبة (93%) من وحدة الانحراف المعياري الواحدة. بناءً على هذه النتائج، يتم قبول الفرضية الفرعية الثانية، مما يؤكد وجود تأثير إيجابي ذي دلالة إحصائية للاستراتيجية على تحقيق التفوق المستدام في المصارف الخاصة.

المطلب الرابع (الاستنتاجات والتوصيات)

اولاً: الاستنتاجات

تمكن الباحث من استنباط مجموعة من الاستنتاجات بعد معالجة البيانات في الجانب التطبيقي للبحث، بالشكل الذي يعكس درجة اهتمام المصارف ميدان البحث بتطبيق المتغيرات الخاصة بها وابعادها الفرعية واستثمار العلاقة التي تجمع بينها ، ومن اهم هذه الاستنتاجات الآتي :-

1- يعد التحول الرقمي مفهوم شامل لكافه ابعاد العمل الاداري في المؤسسات المصرفية التي شملتها عينة الدراسة، من خلال استخدام التقنيات الرقمية المتمثلة بالحوسبة السحابية وأنترنت الاشياء والهواتف المحمولة والأتمتة وغيرها، وذلك لأحداث تغيرات تواكب التغيرات البيئية الداخلية والخارجية.

2- يظهر أن هناك توجهًا صحيحًا نحو التحول الرقمي في المصارف الخاصة التي شملتها عينة الدراسة، مما يعكس رؤية واضحة والتزامًا مؤسسيًا ببناء وتعزيز ثقافة رقمية. كما يُلاحظ تطبيق فعّال للتكنولوجيا الحديثة والتقنيات الرقمية، مما يسهم في تحسين العمليات المصرفية ورفع كفاءة الأداء المؤسسي.

3- يلعب التفوق المستدام دورًا محوريًا في تعزيز القدرة التنافسية للمصارف الخاصة المبحوثة. فمن خلال تبني استراتيجيات تركز على تقديم منتجات وخدمات مبتكرة وعالية الجودة، تتمكن هذه المصارف من تحقيق تفوقها في السوق على المدى الطويل، كما أن فهم سلوك المنافسين والعمل على تحسين نطاق النفوذ يسهم في تعزيز موقعها التنافسي.

4- تظهر الدراسة أن المصارف الخاصة المبحوثة ، تولي اهتمامًا كبيرًا لتحقيق التفوق المستدام، وهو ما يعكس توجهًا استراتيجيًا نحو تعزيز قدراتها التنافسية على المدى الطويل. ويعبر هذا الاهتمام عن إدراك هذه المصارف لأهمية التوازن بين النمو الاقتصادي والاستدامة، ليس فقط من خلال تحسين أدائها الداخلي، ولكن أيضًا عبر توسيع نطاقات تأثيرها الخارجي.

5- أظهرت النتائج بأن الموظفين في المصارف الخاصة المبحوثة ،يواجهون صعوبات في التكيف مع الوظائف الرقمية الجديدة، ما أشار إلى ضعف في قدرات التكيف مع التحول الرقمي.

6- أكدت النتائج العملية على أن للتحول الرقمي بأبعاده دور ايجابي في تعزيز التفوق المستدام.

7- من خلال تحليل النتائج، يتبين أن البعد الاستراتيجي للتحول الرقمي قد حصل على أعلى درجة أهمية وفقاً لاستجابات العينة البحثية. وهذا يشير إلى تركيز واضح من قبل المبحوثين على الجانب الاستراتيجي، لما يوفره من قيمة مضافة للمؤسسات على المدى البعيد، أن العينة البحثية تدرك أهمية هذا البعد في تعزيز القدرة التنافسية للمؤسسات وضمان استدامتها، مما يجعله محوراً أساسياً في عملية التحول الرقمي.

8- تراجعت الأهمية النسبية لبعد القدرات الادارية ضمن متغير التحول الرقمي اذ احتل المرتبة الثانية من حيث الاستجابة والاهمية النسبية له مما يدل على ضعف امكانية العينة المبحوثة على تحسين عملياتها الحالية.

9- تؤكد نتائج التحليل أن بُعد المرونة يُسجّل التأثير الأكبر في تحقيق التفوق المستدام، حيث احتل المرتبة الأولى من حيث الأهمية النسبية، في حين حلّ بُعد الجودة في المرتبة الثانية. وهذا يُظهر أن قدرة المؤسسات على التكيُّف السريع مع المتغيّرات تمثّل عاملاً حاسماً في ضمان تفوّقها المستدام، مقارنةً بالتركيز على الجودة وحدها.

ثانيا: التوصيات

1- ضرورة تبني استراتيجيات رقمية متكاملة لتعزيز الكفاءة التنافسية، مع التركيز على البعد الاستراتيجي كأولوية. وضرورة الاستثمار في البنية التحتية التكنولوجية وتدريب العاملين على الأدوات الرقمية الحديثة.

2- ينبغي على مدراء المصارف عينة البحث الاهتمام بتطوير كفاءات القيادة الإدارية في مجال التحول الرقمي للموظفين من خلال تبني اراءهم ومقترحاتهم وتشجيعهم المستمر للتعبير عن توقعاتهم بكل شفافية لضمان تحقيق التفوق المستدام .

3- يوصي الباحث ، بتهيئة بيئة عمل محفزة ومناخ تنظيمي داعم للتحول الرقمي والعمل على تعزيزها في المصارف المبحوثة من خلال العمل بروح الفريق الواحد، إذ يُعد ذلك عاملاً حاسماً في تحقيق التفوق المستدام لديها.

4- يوصي الباحث بالاهتمام وتوعية الموظفين بأهمية أبعاد التحول الرقمي كافة عبر اقامة اقامة دورات تدريبية متخصص في المصارف المبحوثة .

5- زيادة الاهتمام بأبعاد (المرونة ، الجودة) للارتقاء بها في عينة البحث من خلال توعية الموظفين بأهمية هذه الابعاد الحاسمة للتفوق المستدام في المصارف عينة البحث.

المصادر والمراجع:

1. الحدراوي، حامد كريم، 2013، "الريادة كمدخل لمنظمات الاعمال المعاصرة في ظل تبني مفهوم راس المال الفكري (دراسة ميدانية في مستشفى بغداد التعليمي)"، مجلة الغري للعلوم الاقتصادية والادارية، جامعة الكوفة، المجلد 9، العدد 27.
2. Ahmed, Z. F., & Abdullah, H. A. (2023). Digital Transformation Strategy and Its role in Building Competitive Superiority Advantages: An Analytical Study of the Opinions of a Sample of Employees of the Northern Technical University.
3. Al-Ebrahemy, E. A. A. (2019). (Green Human Resources Management and its Role in Achieving Competitive Excellence) Field Study at Prince and Ghadir National Hospital in Najaf Governorate. Kufa Journal of Arts, 1(39.(

4. Bag, S., Gupta, S., Kumar, A., & Sivarajah, U. (2021). An integrated artificial intelligence framework for knowledge creation and B2B marketing rational decision making for improving firm performance. Industrial Marketing Management, 92, 178–189.
5. Bocken, N. M. P., & Antikainen, M. (2018). Circular business model experimentation: Concept and approaches. International Conference on Sustainable Design and Manufacturing, 239–250.
6. Daradkeh, F. M., Hassan, T. H., Palei, T., Helal, M. Y., Mabrouk, S., Saleh, M. I., Salem, A. E., & Elshawarbi, N. N. (2023). Enhancing digital presence for maximizing customer value in fast-food restaurants. Sustainability, 15(7), 5690.
7. Farah, B. (2017). A value based big data maturity model. Journal of Management Policy and Practice, 18(1.(
8. Fast, V., Schnurr, D., & Wohlfarth, M. (2023). Regulation of data-driven market power in the digital economy: Business value creation and competitive advantages from big data. Journal of Information Technology, 38(2), 202–229.
9. Furqan, M., & Zen, M. (2023). MARKETING STRATEGY ANALYSIS TO IMPROVE COMPETITIVENESS BAZNAS AND LAZNAS. Advances In Social Humanities Research, 1(5), 684–696.
10. Gupta, V., Garg, D., & Kumar, R. (2014). Depiction of total quality management during a span of 2003–2013. Journal of Engineering and Technology, 4(2), 81–86.
11. Hattab, H. N., Atti, L. M., & Sabeeh, A. O. (2023). The impact of strategic capabilities in achieving sustainable competitive advantage. South Asian Journal of Social Sciences and Humanities, 4(2), 12–40.
12. Hendrawan, S. A., Chatra, A., Iman, N., Hidayatullah, S., & Suprayitno, D. (2024). Digital Transformation in MSMEs: Challenges and Opportunities in Technology Management. Jurnal Informasi Dan Teknologi, 141–149.
13. Hess, T., Matt, C., Benlian, A., & Wiesböck, F. (2016). Options for formulating a digital transformation strategy. MIS Quarterly Executive, 15(2.(
14. Klagsbrun, E. W. (2014). The New News: Vision, Structure, and the Digital Myth in Online Journalism. University of Southern California.
15. Kupiek, M. (2021). Digital leadership, agile change and the emotional organization: Emotion as a success factor for digital transformation projects. Springer.

16. Mergel, I., Edelmann, N., & Haug, N. (2019). Defining digital transformation: Results from expert interviews. Government Information Quarterly, 36(4), 101385.
17. Muehlburger, M., Rueckel, D., & Koch, S. (2019). A framework of factors enabling digital transformation.
18. Porter, M. E. (2011). Competitive advantage of nations: creating and sustaining superior performance. simon and schuster.
19. Ramos, E., Patrucco, A. S., & Chavez, M. (2023). Dynamic capabilities in the "new normal": a study of organizational flexibility, integration and agility in the Peruvian coffee supply chain. Supply Chain Management: An International Journal, 28(1), 55–73.
20. Sasmito, T., Nugroho, M., & Ridwan, M. (2023). The impact of organizational capability, external networking, entrepreneurism, competitive advantage, and corporate social responsibility (CSR) on performance. Uncertain Supply Chain Management, 11(2), 833–842.
21. Schoemaker, P. J. H., Heaton, S., & Teece, D. (2018). Innovation, dynamic capabilities, and leadership. California Management Review, 61(1), 15–42.
22. Shadid, E. O., & Al-Nuiami, M. (2012). Measuring the Effect of Strategic Fit between Adaptive Competitive Strategy and Business Intelligence in Achieving Organizational Excellence: An Empirical Study on Jordanian Insurance Companies. Middle East University.
23. Shahi, C., & Sinha, M. (2021). Digital transformation: challenges faced by organizations and their potential solutions. International Journal of Innovation Science, 13(1), 17–33.
24. Stolterman, E., & Fors, A. C. (2004). Information technology and the good life. Information Systems Research: Relevant Theory and Informed Practice, 687–692.
25. Ustaoğlu, N. (2019). A maturity model for digital transformation.
26. Warner, K. S. R., & Wäger, M. (2019). Building dynamic capabilities for digital transformation: An ongoing process of strategic renewal. Long Range Planning, 52(3), 326–349.
27. Yoo, Y., Henfridsson, O., & Lyytinen, K. (2010). Research commentary—the new organizing logic of digital innovation: an agenda for information systems research. Information Systems Research, 21(4), 724–735.

28. Mezher, A. A., & Oleiwi, I. A. (2023). The Impact Of Sustainable Structures Of Service Quality On Achieving Competitive Superiority Through High Involvement Management Practices. Resmilitaris, 13(1), 1314–1330.
29. Ukko, J., Nasiri, M., Saunila, M., & Rantala, T. (2019). Sustainability strategy as a moderator in the relationship between digital business strategy and financial performance. Journal of Cleaner Production, 236, 117626.

المعمارية الاستراتيجية ودورها في تعزيز الاستدامة التنظيمية

دراسة تحليلية لآراء عينة من القيادات الادارية في جامعة الفرات الاوسط التقنية

أ.م.د. ضرغام علي مسلم العميدي
جامعة الفرات الاوسط التقنية – الكلية التقنية الادارية /كوفة

م.م. مظفر جواد كاظم
دائرة صحة بابل

م.م. علي حمزة حسن
جامعة الفرات الاوسط التقنية – الكلية التقنية الادارية /كوفة

المستخلص

يهدف البحث إلى الكشف عن العلاقة والتأثير بين المعمارية الاستراتيجية من خلال أبعادها (الهيكل التنظيمي، التكنولوجيا، الخطة الاستراتيجية، الثقافة التنظيمية) والاستدامة التنظيمية من خلال أبعادها (القيمة المضافة، التوجه المستدام، تطوير القدرات ، الابداع والابتكار، التكيف مع التغيير ،ادارة المواهب). صيغت مشكلة البحث في عدة أسئلة ركزت على طبيعة الارتباط والتأثير بين متغيرات البحث. ولتحقيق ذلك، وُضعت خطة بحث افتراضية تضمنت فرضيتين رئيسيتين وفرضياتهما الفرعية. وللتحقق من صحة الفرضيات، تم اختبارها جميعًا عدة مرات للتحقق من صحتها. واستخدم البحث الاستبيان كوسيلة لجمع المعلومات، واتبع المنهج الوصفي التحليلي . وتم اختيار القيادات الادارية في جامعة الفرات الاوسط التقنية كمجتمع البحث ، وتم اختيار عينة من (68) من مسؤولي الاقسام والشعب الادارية في الجامعة. تم تحليل المعلومات باستخدام مجموعة من الأساليب الإحصائية (التحليل الوصفي، معامل الارتباط، معامل الانحدار البسيط)، وتم الحصول على النتائج باستخدام البرنامج الإحصائي (SPSS v.23).وتوصل البحث إلى مجموعة من النتائج بالغة الأهمية، منها أن المعمارية الاستراتيجية يمكن أن تُسهم في تعزيز استدامة الجامعة على المدى البعيد ، واوصى البحث بعدد من التوصيات منها ضرورة العمل على تعزيز ابعاد المعمارية الاستراتيجية حسب موائمة طريقة التعامل مع الحالات والمواقف الحاصة في بيئة العمل من اجل تعزيز متطلبات الاستدامة التنظيمية .

الكلمات المفتاحية: المعمارية الاستراتيجية ، الاستدامة التنظيمية ،جامعة الفرات الاوسط التقنية

المقدمة

تُعدّ البنية الاستراتيجية عنصرًا أساسيًا في نجاح أي منظمة، فهي وسيلة لتحقيق النجاح، وبالتالي، التميز والاستدامة المؤسسية. كما أنها تُقيّم قدرات ومواهب الأفراد المُكرّسين لتطبيق الاستراتيجيات المُعتمدة، وتُوظّفهم في المناصب المناسبة، مما يُسهم في نهاية المطاف في دعم الاستراتيجية العامة وتعزيز استدامة المنظمة. تتجلى أهمية البنية الاستراتيجية في إدارة الموارد البشرية في المنظمات الخدمية، وفي خلق قيمة استراتيجية تدعم استدامة المنظمة. لا تقتصر مساهمة المعمارية الاستراتيجية في استدامة المنظمة على تعزيز الاستدامة طويلة الأمد وتحقيقها، بل تشمل أيضًا تطوير بنية تنظيمية تهدف إلى زيادة كفاءة الموارد البشرية وهيكل المنظمة لتحقيق أهدافها المنشودة. تُعدّ البنية الاستراتيجية نظامًا مُعقّدًا يتضمن مكونات متنوعة، وإن كانت مترابطة. هذه المكونات تكنولوجية، واستراتيجية، وثقافية، وهيكلية. تزداد أهمية البنية الاستراتيجية مع تلبية متطلباتها، مما يُؤدي إلى تطوير موارد المنظمة، وهو ما يتجلى في وضع استراتيجية المنظمة وتنفيذها. بالإضافة إلى ذلك، يُعزز تطوير الثقافة التنظيمية، وهو أمرٌ بالغ الأهمية لتعزيز قيم ومعتقدات المنظمة. ومن خلال ذلك، يُمكن تحقيق الجودة والتحسين المستمر وتطوير التميز والاستدامة التنظيمية. وللمعمارية

الاستراتيجية تأثيرٌ على أداء المنظمة من خلال الاستخدام الأمثل للموارد. اليوم، نعتبر ما نقوم به استثنائيًا، ولكن في المستقبل القريب سنواصل تحسين أدائنا، والتعلم من التجارب السابقة، وزيادة إبداعنا وابتكارنا، وكل ذلك سيُسهم بدوره في تحقيق الأهداف الاجتماعية في بيئة إيجابية ، وانطلق البحث من مشكلة تلكؤ بعض الاجراءات في طريق تطبيق اسس الاستدامة التنظيمية في المنظمات بشكل عام والجامعة قيد البحث بشكل خاص وتم اعتماد هيكلية البحث وفق الاسس المنهجية العلمية اذ احتوى البحث على ثلاثة مباحث رئيسة ، تناول الاول منهجية البحث ومايحتويه من واهداف وفرضيات خاصة بالبحث ، اما المبحث الثاني والي هم الجانب النظري والذي احتوى على المتغيرين الرئيسين للبحث (المعمارية الاستراتيجية – الاستدامة التنظيمية) وكذلك ابعاده ، في حين استعرض المبحث الثالث الجانب العملي للبحث واخيرا المبحث الرابع والذي تناول اهم الاستنتاجات والتوصيات التي توصل البحث .

المبحث الاول / منهجية البحث

يتناول هذا المبحث التعرف على مشكلة البحث وأهميته وهدفه والفرضيات والمخطط الفرضي وهي:

أولا : مشكلة البحث :

تسعى الكثير من المنظمات ان لم تكن جميعها الى تطبيق اسس الاستدامة التنظيمية وذلك من خلال توفير الظروف والعوامل المناسبة لذلك مع القيام بمجموعة من الاجراءات التي يمكن ان تساهم في تسهيل تطبيقها ومنها المعمارية الاستراتيجية ، ونسعى في هذا البحث الى بيان مدى مستوى علاقة وتأثير متغير المعمارية الاستراتيجية في تعزيز الاستدامة التنظيمية بالجامعة قيد البحث وهي جامعة الفراتالاوسط التقنية ، و تتركز مشكلة البحث بالإجابة على التساؤل الرئيس للبحث: ما هو دور المعمارية الاستراتيجية في تعزيز الاستدامة التنظيمية بالجامعة قيد البحث ؟

وتتفرع منه التساؤلات الفرعية الآتية:

1. ما دور الهيكل التنظيمي دور في تعزيز الاستدامة التنظيمية بالجامعة قيد البحث ؟
2. ما دور التكنولوجيا دور في تعزيز الاستدامة التنظيمية بالجامعة قيد البحث ؟
3. ما دور الخطة الإستراتيجية دور في تعزيز الاستدامة التنظيمية بالجامعة قيد البحث ؟
4. ما دور الثقافة التنظيمية دور في تعزيز الاستدامة التنظيمية بالجامعة قيد البحث ؟

ثانيا : أهمية البحث

يمكن تحديد أهم النقاط الأساسية التي تبرز أهمية البحث :

1- التعريف بالأسس النظرية لمتغيراتها (المعمارية الاستراتيجية، الاستدامة التنظيمية) أفكارا وأهدافا وتطبيقاً، والتي تعد من المواضيع الحيوية والمتجددة في الفكر الاستراتيجي والإداري، والبالغة الأهمية في انجاح المنظمات استراتيجية.
2- تناول موضوع المعمارية الإستراتيجية في الممارسة العملية، والذي لم يتسن للباحث الاطلاع على دراسات عراقية أو عربية تناولت هذا المفهوم
3- إثارة مخيلة متخذي القرار الاستراتيجي في المنظمة

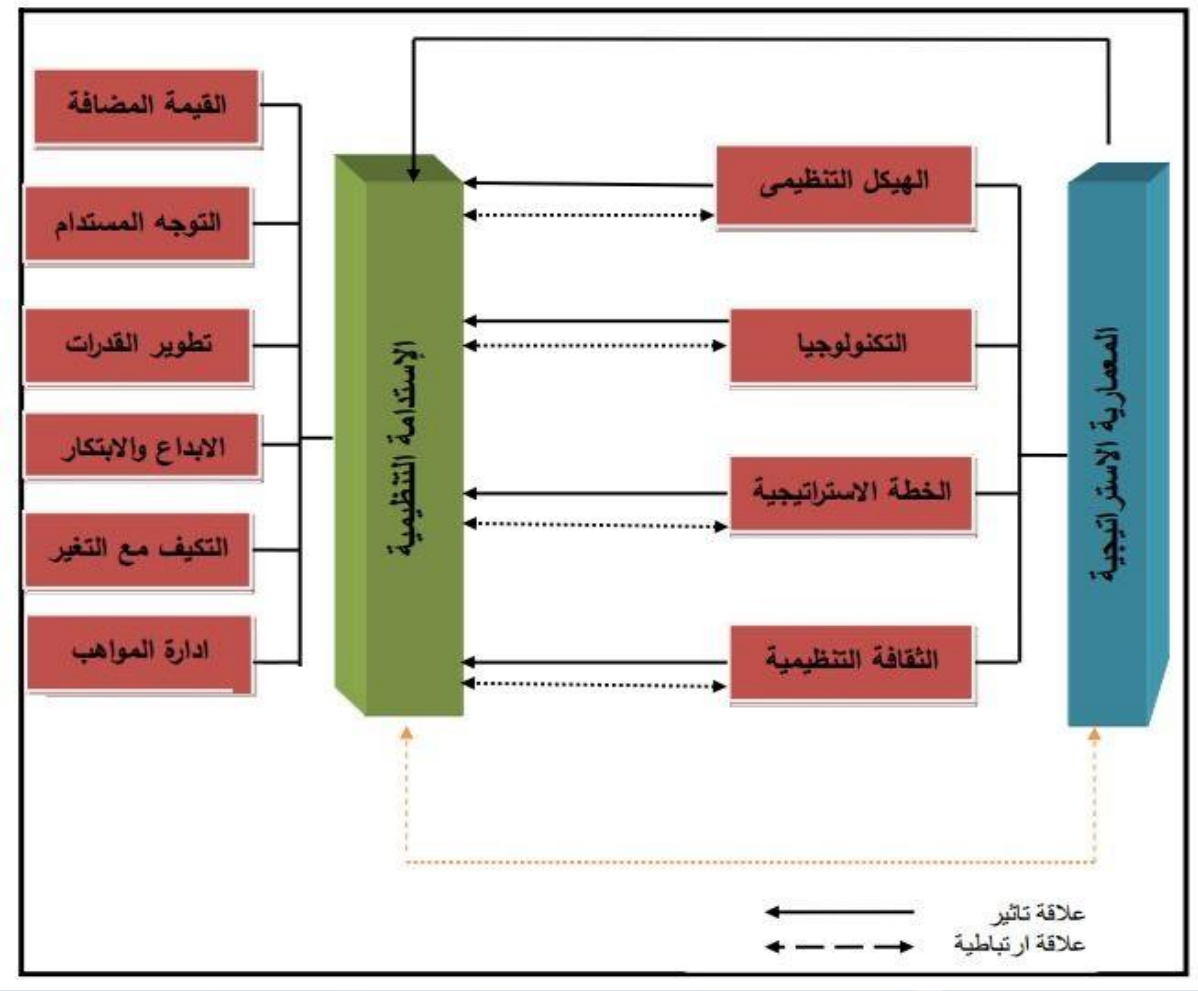
4- تسليط الضوء على إحدى المشاكل البارزة التي تعاني منها منظماتنا المحلية، والمتمثلة بمحدودية قدرتها على التميز والاستمرار واستخدامها في صياغة سياسات تكيفية وادخال التعديلات اللازمة على الإستراتيجية.

ثالثا: أهداف البحث :

1- بيان مستوى اهتمام الجامعة قيد البحث بموضوع المعمارية الاستراتيجية .
2- التعرف على مستوى تطبيق الجامعة قيد البحث لاسس الاستدامة التنظيمية .
3- استكشاف مستوى العلاقة بين متغيري البحث المعمارية الاستراتيجية والاستدامة التنظيمية
4- التعرف على مستوى تأثير المعمارية الاستراتيجية وابعادها في تعزيز الاستدامة التنظيمية.

رابعا : المخطط الفرضي للبحث

تم تطوير المخطط البحث الفرضي على وفق ماجاء من نتائج الدراسات الفكرية للأدبيات ذات الصلة بـ (المعمارية الاستراتيجية ودورها في تعزيز الاستدامة التنظيمية) ، وكما يظهر في الشكل (1) فأن المخطط الفرضي مؤلف من مكونين (متغيرين) أساسيين هما المعمارية التنظيمية بدلالة متغيراته وأبعاده الفرعية الاربعة ، أما المتغير الثاني للبحث الاستدامة التنظيمية ، وقد تم قياسه بأبعاده الستة ، وقد حاول الباحثين تجسيد حقيقة العلاقة بين المتغيرين وهو ما يهدف إليه بحثنا الحالي.



الشكل (1) المخطط الفرضي للبحث

خـامساً : فرضيات البحث

لأجل بلوغ اهداف البحث ، تم صياغة فرضيات البحث على الشكل الاتي :

الفرضية الرئيسة الاولىH1: يوجد علاقة ارتباط ذات دلالة احصائية بين المعمارية الاستراتيجية والاستدامة التنظيمية، وتتفرع منها أربع فرضيات فرعية وكالآتي:

الفرضية الفرعية الأولى H1-1 :توجد علاقة ارتباط ذات دلالة احصائية بين الهيكل التنظيمي والاستدامة التنظيمية.

الفرضية الفرعية الثانية H1-2:توجد علاقة ارتباط ذات دلالة احصائية بين التكنولوجيا والاستدامة التنظيمية.

الفرضية الفرعية الثالثة H1-3 : توجد علاقة ارتباط ذات دلالة احصائية بين الخطة الاستراتيجية والاستدامة التنظيمية.

الفرضية الفرعية الرابعةH1-4 : توجد علاقة ارتباط ذات دلالة احصائية بين الثقافة التنظيمية والاستدامة التنظيمية

الفرضية الرئيسة الثانيةH2 : يوجد تاثير معنوي ذو دلالة احصائية للمعمارية الاستراتيجية في الاستدامة التنظيمية.

الفرضية الفرعية الاولى H2-1 يوجد تاثير معنوي ذو دلالة احصائية للهيكل التنظيمي في الاستدامة التنظيمية.

الفرضة الفرعية الثانيةH2-2 يوجد تاثير معنوي ذو دلالة احصائية للتكنولوجيا في الاستدامة التنظيمية.

الفرضية الفرعية الثالثةH2-3 يوجد تاثير معنوي ذو دلالة احصائية للخطة الاستراتيجية في الاستدامة التنظيمية.

الفرضية الفرعية الرابعةH2-4 يوجدتاثير معنوي ذو دلالة احصائية للثقافة التنظيمية في الاستدامة التنظيمية.

سادسا : مجتمع البحث والعينة المعتمدة

تم تحديد مجتمع البحث بالقيادات الادارية في جامعة الفرات الاوسط التقنية ، اخذت منهم عينة بشكل عشوائي مكونة من (68) من القيادات الادارية في تشكيلات الجامعة قيد البحث ، وتم اعداد استمارات استبيان اعدت من مجموعة من الفقرات لقياس ابعاد البحث وُزعت على العينة المختارة وهي التي تم اعتمادها في التحليل الإحصائي للبحث.

سادسا : الحدود المكانية والزمانية للبحث

1- **الحدود المكانية/** شملت الحدود المكانية للبحث جامعة الفرات الاوسط التقنية باعتبارها من الجامعات الرصينة التي تولي اهتمام كبير في موضوع تحقيق الاستدامة التنظيمية وتم اختيار عينة من القيادات الادارية فيها للاجابة على مقياس البحث.

2- **الحدود الزمانية/** شملت الحدود الزمانية للبحث من بداية الشروع بالبحث الى اكتمال جميع متطلباته وذلك للمدة من 2024/10/1 ولغاية 2025/3/20.

المبحث الثاني/ الجانب النظري للبحث

اولا- مفهوم المعمارية الاستراتيجية

تعد المعمارية الإستراتيجية بمفهومها العام مصطلح يعبر عن هيكل العمل داخل المنظمات من خلال تطبيق الأعمال الجوهرية كما تم تحديدها في رؤية ورسالة المنظمة، ومدى عملية التواصل بين الهيكل التنظيمي والأجزاء الرئيسة الأخرى (Schatten , 2013 :89).

بينما وضحها (Fourie) على انها إعادة النظر في العوامل الأساسية، ًواعادة هيكلة جذري لسير العمليات الإدارية للحصول على أقصى قدر من النفع في أوقات حاسمة وقياسية (Fourie , 2005 :54) .

اما (Bernus) بانها النظام الذي يدعم الهيكل التنظيمي للشركة فضلا عن الأولويات والسلوكيات للعاملين من خلال احتوائها على جميع المكونات التي تشكل النظام العام للمنظمة (Bernus , 2010 :47) .

بينما عرفت على انها مجموعة متماسكة من المبادئ والأساليب والنماذج التي تستخدم في التصميم وتحقيق الهيكل التنظيمي والعمليات والبرمجيات والمعدات والبنية التحتية (Jonkers , 2014 : 74) .

واشار اليها (Zimmerman , 2014 : 75) بانها مجموعة من الأدوات والوسائل المتطور والاستفادة من التقنيات الحديثة ودمج هذه الوسائل لغرض التغيير الجذري في جميع اقسام المنظمة وتلبية احتياجات المستهلك .

بينما (Andrews , 2014 : 163) عرفها على انها الأداة المتكاملة لإحداث تغيير حقيقي في المنظمة من خلال إعادة تصميم الاعمال مع التركيز الواجب انجازها لتحقيق الأهداف .

اما (Pujonggo , 2016 : 198) فقد وضحها على انها عملية تطوير الاستراتيجيات السابقة مع ايجاد استراتيجية جديدة باستخدام النهج الكلاسيكي ليلائم الاستراتيجية المنظمة لغرض التكيف مع التغيرات البيئية.

ويرى الباحثين ان المعمارية الاستراتيجية **تعبر عن (نظام متكامل معقد يشمل جميع العناصر الرئيسة التي تعمل من أجل بقاء المنظمة وتشمل الاستراتيجية والهيكل التنظيمي والثقافة التنظيمية والتكنولوجيا من اجل الحصول على حلولاً جذرية لمشاكل المنظمة)**

ثانياً–أهمية المعمارية الاستراتيجية

تنطلق اهمية المعمارية الاستراتيجية م خلال شمولها لجميع الاجراءات الإدارية الإستراتيجية للشركة جنبا إلى جنب مع الوصف للهيكل التنظيمي، الوظيفي للمنظمة الذي يشمل العلاقة مع جميع الموارد الملموسة وغير الملموسة الضرورية من أجل عملية التطوير المستمر(Bojinov, 2018:24) .

وتبرز أهمية المعمارية الاستراتيجية في عدة نقاط اهمها : (Henderson,2010:13)

1) دمج العمل المهني في وظيفة واحدة حيث يتم جمع الوظائف التي لها نفس التخصص في مكان واحد.
2) تتحول الأعمال من مهام بسيطة إلى أعمال مركبة مما يؤدي إلى زيادة التعاون والتنسيق في أداء الأعمال بسبب المسؤولية المشتركة لفريق العمل.
3) يزيد من استقلالية الأفراد في أداء المهام لأنه يتم توظيف الأفراد الذين يتمتعون بالمبادرة والقدرة على وضع قواعد العمل والإبداع والابتكار.
4) تشجيع التعلم والتدريب لتنمية المهارات والقدرات الفردية .
5) تغيير الثقافة التنظيمية السائدة اذ يصبح الأداء الجيد والاهتمام بالزبائن من أولويات العاملين.
6) يساعد جميع الموظفين على اتخاذ القرارات ولا تقتصر العملية على المديرين.
7) تنفيذ خطوات العمل حسب طبيعتها بحيث يمكن إنجاز خطوات متعددة في وقت واحد وتقليل الوقت اللازم بين خطوات العمل.

ثالثاً–أبعاد المعمارية الإستراتيجية

حدد (Jahng , 1998 : 517) اربعة ابعاد رئيسية للمعمارية الاستراتيجية هي :

1) **الهيكل التنظيمي :** هي النظام الرسمي للمهام والسلطة والعلاقات الذي يتحكم بكيفية تنسيق أعمال الأفراد واستخدام الموارد لتحقيق الأهداف التنظيمية ، حيث يعمل على ترتيب العلاقات داخل المنظمة ، ويسهل ويساعد في تنفيذ خطط المنظمة وفعاليتها وبرامجها والوصول إلى أهدافها (Perez , 2016 : 85) .
2) **التكنولوجيا :** أصبحت العنصر الرئيسي الذي يعمل على تسهيل إجراءات العمل، اذ أصبحت المنظمات تتبع التكنولوجيا الحديثة وتقدم كل ماهو جديد لعامليها من أجل تطويرهم، يساعد جميع الموظفين على اتخاذ القرارات ولا تقتصر العملية على المديرين. التنفيذ حسب طبيعة خطوات العمل بحيث يمكن إنجاز عدة خطوات في وقت واحد وتقليل الوقت اللازم بين خطوات العمل. .

3) **الخطة الإستراتيجية :** عرفت بأنها نمط معين من الخطط القرارات والإجراءات التي يتخذها المديرون لاستخدام القدرات الجوهرية لتحقيق الميزة التنافسية والتفوق على المنافسين ، وهي الطريقة التي يقومون بها المديرين من أجل تصميم وتغيير الهيكل التنظيمي للمنظمة من أجل خلق قيمة وابتكار في تنفيذ الاستراتيجية (Johnes , 2016 : 187) .

4) **الثقافة التنظيمية :** وهي مجموعة من القيم والعادات والمعرفة والمعتقدات المشتركة والمعايير التي تسيطر على تفاعلات أعضاء المنظمة مع بعضهم البعض اذ تعمل على التشجيع للعمل الإيجابي والانسجام والمبادرات القيمة وترسيخ القيم الأخلاقية (Spencer , 2017 : 165) .

رابعاً–مفهوم الاستدامة التنظيمية

تعرف الاستدامة التنظيمية عن رؤية المنظمة للمستقبل مع توفير خارطة تساعدنا على التركيز واهتمامنا على مجموعة من القيم والأخلاقية والمبادئ التي يمكن أن تحدد من خلال اتجاه اعمال المنظمة (Munier 2005:10).

بينما (Knoepfel , 2001 :6) وضحها على انها قيادة المنظمات في تحقيق أهدافها من خلال توجيه استراتيجياتهم وتسخير إمكانياتها لتقديم افضل المنتجات والخدمات مستدامة في الأسواق ، مع بقاء ديمومة النجاح مع تقليل التكاليف والمخاطر الاستدامة.

اما (Linnenluecke , 2010 :357) فقد اشار اليها على انها تحديات المنظمات بتحسين مستويات الرفاه الاجتماعي والإنساني والحد من الآثار البيئية مع ضمان تحقيق اهدافها التنظيمية بكل فاعلية.

وقد ذكر (Lozano , 2011 : 9) ان التقدم نحو استدامة التنظيمية يعني انتقال المنظمة من ردود الفعل للمشكلات العاجلة الى الحاجة لمزيد من التركيز الاستباقي لتجنب المشاكل المستقبلية والمحتملة مع الاستعداد لها .

وأن الاستدامة التنظيمية هي قدرة المنظمة على استخدام مواردها أفضل من المنافسين مع وقدرتها على إنجاز الأعمال وفق اللوائح والقوانين المحددة حتى تتمكن من استدامة منافستها وبقائها في الاسواق (Evans,2018:544) .

ويرى (Placet , 2016 :32) ان الاستدامة التنظيمية تكمن من خلال الحفاظ على ثلاث مرتكزات رئيسية (المحافظة على البيئة ، المسؤولية الاجتماعية ، الازدهار الاقتصادي) المحافظة على البيئة من خلال الإشراف على البيئة حمايتها من جميع الملوثات ، اما المسؤولية الاجتماعية فهذا يعني تحسين جودة الحياة والإنصاف لافراد المنظمة والمجتمع ، اما الرخاء الاقتصادي فهو خلق الفرص الاقتصادية للمجتمع .

ويرى الباحثين ان الاستدامة التنظيمية تمثل قدرة المنظمة على مواكبة التطورات الاقتصادية والاجتماعية والبيئية بما يحقق الحفاظ على الموارد المتاحة مع ضمان النمو المستمر للمنظمة.

خامساً–أهمية الاستدامة التنظيمية

تبرز اهمية الاستدامة التنظيمية باعتبارها عملية تنمية البشرية الشاملة من خلال طريقة مترابطة ومنصفة وحكيمة وآمنة مع التركيز البيئي الذي يحقق إدارة الجودة الشاملة للبيئة والاستراتيجيات التنافسية المستدامة والاستثمار في التكنولوجي مع السيطرة على التأثيرات السكاني (Lloret , 2015 :1) .

ويبين (Prahalad, 2016:87) أهمية الاستدامة التنظيمية والمتمثلة فيما يأتي:

1) توضح نقاط القوة والضعف للمنظمة من خلال تحدد مسارها باتجاه التميز، وتسهل عملية التواصل الفعال لجميع الأفكار من داخل وخارج المنظمة.
2) تساعد المنظمة على تكوين هيكل أساسي للنظام داخل المنظمة، مع تحديد الأعمال التي تعاني من الضعف وإزالة الاعمال الروتينية والعمل على تحقيق التكامل بين أنشطة وظائف المنظمة
3) تشجيع استخدام الهياكل والبنية التحتية المناسبة والعمليات اليومية المتوافقة مع المعايير المعمول بها.
4) تمييز المنظمة عن المنظمات الأخرى في المجال التنافسي. ولا تقتصر الاستدامة على البعد البيئي فحسب، بل تشمل أيضا أبعادا أخرى، اقتصادية واجتماعية ومستمرة على المدى الطويل. ولذلك ستصبح المنظمة بمثابة ثقة بينها وبين الجمهور وبناء سمعة طيبة لها ومساعدتها في الحصول على التمويل والأداء المالي الجيد والإبداع.

سادساً–أبعاد الاستدامة التنظيمية

وضح (Bilan ,2020: 96) في دراسته ابعاد الاستدامة التنظيمية والذي اعتمدها كانت ستة ابعاد هي :

1) **القيمة المضافة :** تقوم المنظمات المعتمدة على الاستدامة التنظيمية بإضافة قيمة للمتعاملين معها بصورة منتظمة مستمرة من خلال فهم وتوقع وتلبية احتياجات وتوقعات الزبائن ، مع اجراء مجموعة من الإجراءات الاضافية كالتعرف على الزبائن ومعرفة رغباتهم وتلبيتها، ويجب ان يكون التعامل مع الزبائن صريحاً وشفافاً، من أجل ابتكار القيمة وأشراك الزبائن في تطوير الخدمات المقدمة .
2) **التوجه المستدام :** العمل على تطوير وتحسين أداء المنظمة في الجوانب الاقتصادية والبيئية والاجتماعية في قطاعات الأعمال، من خلال نشر الغرض الرؤيا والرسالة التنظيمية ،وتحديد الموارد اللازمة التي تمتلكها والتي تحتاجها المنظمة على المدى البعيد اضافة عدم التركيز في الربح للمدى القصير مع تعزيز القدرات التنافسية ، واستيعاب المفاهيم الرئيسية للإستدامة .

3) **تطوير القدرات:** تعمل الإدارة الفعالة مجموعة من عمليات التغيير داخل وخارج حدود المنظمة ، مع تنمية قدرة المنظمة من اجل تطور المنظمة قدراتها الداخلية بما يمكنها من تحقيق رسالتها بفاعلية ويدعم استمراريتها على المدى الطويل ، حيث يظهر العلاقة المتبادلة بين تنمية القدرات المنظمة وتحقيق الأهداف التي تسعى اليها المنظمة (Keyes , 2015 : 159).

4) **الابتكار والابداع:** أن الابداع هو القدرة على جمع الأفكار واخراجها بسلوك فريد من نوعه وغير اعتيادي لربط تلك الأفكار وتنفيذها (Robbins:1998:105) ، أفضل المنظمات هي تلك التي لديها القدرة على الابتكار والإبداع، وأفضل المديرين التنفيذيين هم أولئك الذين يستطيعون توفير جو تنظيمي مناسب لمساعدة أعضاء المنظمة على إطلاق العنان لمواهبهم وابتكاراتهم، وتحقيق الأهداف والغايات التنظيمية (Lampikoski , 1996 : 160) .

5) **التكيف مع التغيير:** هي قدرة المنظمة على اغتنام الفرص المتاحة ومواجهة التحديات وسرعة التجاوب معها، وتأتي من ممارسة المنظمة لمجموعة آليات من خلالها يتم التعرف على المتغيرات البيئية المحيطة للإستفادة منها . حيث يتطلب من المنظمة القدرة على التغيير ومواكبة المتغيرات في البيئة المحيطة من اجل الحصول لأداء ذو مستوى كفوء وفعال بتبني الأساليب الإدارية التي تقود إلى ناصية التفوق والنجاح (Hockerts , 2010 : 482) .

6) **ادارة المواهب:** هي العملية تمكين الافراد وتقدير مواهبهم من أجل تحقيق اهدافهم الشخصية ، حيث تقوم المنظمات بمجموعة من الإجراءات لإستدامة التميز ، وتقوم بتحدد مستوى المهارات والأداء المطلوب من أجل تحقيق اهداف المنظمة الإستراتيجية، مع تقبل التنوع من الافراد داخل المنظمة، وتشجيع الافراد في تعزيزً صورتها وسمعتها (Eberl , 2015 : 1205) .

سابعاً : المعمارية الاستراتيجية وعلاقتها بالاستدامة التنظيمية

للمعمارية (الاستراتيجية) دور في رفع أو خفض الأداء الوظيفي للعاملين بها بمعدلات متباينة تبعاً للاهتمام المعمارية الاستراتيجية السائدة ونوع المنظمة ونشاطها، فالمعمارية الاستراتيجية المرنة التي تعتمد على العمل في بيئة ايجابية ومشجعة على إتاحة الفرصة للافراد العاملين الفرصة في عمليات اتخاذ القرار، ومرونة اتخاذ القرار للرؤساء، واقتراح الحلول والبدائل في ضوء الخبرة العملية للافراد على العمل وزيادة درجات ولائهم وانتمائهم للمنظمات (Basiago , 2016 : 48) .

اما (Hernandez , 2011 :274) فقد اوضح في دراسة اجراها حيث تمثل هذه الصفات بعض الخصائص ذات العلاقة بالمعمارية الاستراتيجية والتي عادة ما تكون إحدى المكونات الجوهرية في رسالة المنظمة حيث تعمل بالانحياز نحو التصرف و التعامل السريع مع المشاكل المطروحة ، مع ايجاد حلول آنية لها بدلا من الإجراءات الروتينية التي تتم عن طريق قنوات رسمية، أي اعتماد مبدأ المرونة في أداء المهام ، وكذلك تعمل على التقرب من الزبائن ومعرفة حاجاتهم ورغباتهم والسعي إلى إشباعها من خلال تقديم منتجات ذات جودة عالية وتقديم المزيد من الخدمات لهم بغية تعميق ولائهم للمنظمة ومنتجاتها ، وتعظيم الإنتاجية من

خلال الأفراد بإيمان المنظمات الأهمية الأفراد والإهتمام البالغ بهم واعتبارهم رأس مال حقيقي يمثل جوهر العملية الإنتاجية وتزويدهم بالمعلومات الخاصة بأهداف

تؤثر البنيات الإستراتيجية على رغبة الموظفين في البقاء في وظائفهم الحالية. الأفراد الذين لا تتوافق قدراتهم أو قدراتهم مع أساليب العمل سوف يقللون من مستويات أدائهم ويكونون غير مهتمين بالوظيفة أو قبولها. وتكمن أهمية العمارة الاستراتيجية في تأثيرها المباشر على سلوك وتصرفات الأفراد، حيث أن وجود ثقافة تنظيمية جامدة لا تشجع على الابتكار أو الإبداع يمكن أن يؤدي إلى تنمية الاتجاهات المضادة للعمل، مما يؤدي إلى انخفاض الروح المعنوية. (Petzer , 2015 : 427) .

المبحث الثالث الجانب العملي والتحليلي للبحث

أولاً – التحليل الاحصائي الوصفي لمتغير المعمارية الاستراتيجية وفقاً لإجابات العينة

لقد كشف التحليل للبيانات الخاصة بإجابات العينة المختارة على استمارة الاستبانة المتضمنة الفقرات الخاصة بمتغير المعمارية الاستراتيجية في الدراسة ما يلي:

1. بلغ المتوسط الموزون الحسابي لمجمل متغير المعمارية الاستراتيجية (3.91) وهو أعلى من الوسط الفرضي على مساحة ميزان الاختبار البالغ (3) المعول عليه لتفحص معدلات الاستجابة للعينة المختارة ، الانحراف المعياري قدره (0.64) والاهتمام النسبي(78%) .
2. حاز بُعد الخطة الاستراتيجية بالرتبة الأولى من حيث نسبة الأهمية التي وصلت (81%) و بالوسط الحسابي قدره (4.03) وبالانحراف المعياري قدره (0.56) ، في حين حاز بُعد الهيكل التنظيمي بالرتبة الثانية باهمية نسبية (78%) وبالوسط الحسابي مقداره (3.92) وبانحراف يبلغ (0.62).

اما بُعد التكنولوجيا بالرتبة الثالثة من حيث نسبة الأهمية التي وصلت (77%) و بالوسط الحسابي قدره (3.83) وبالانحراف المعياري قدره (0.85) ، في حين حاز بُعد الثقافة التنظيمية بالرتبة الرابعة باهمية نسبية (76%) وبالوسط الحسابي مقداره (3.81) وبانحراف يبلغ (0.58).

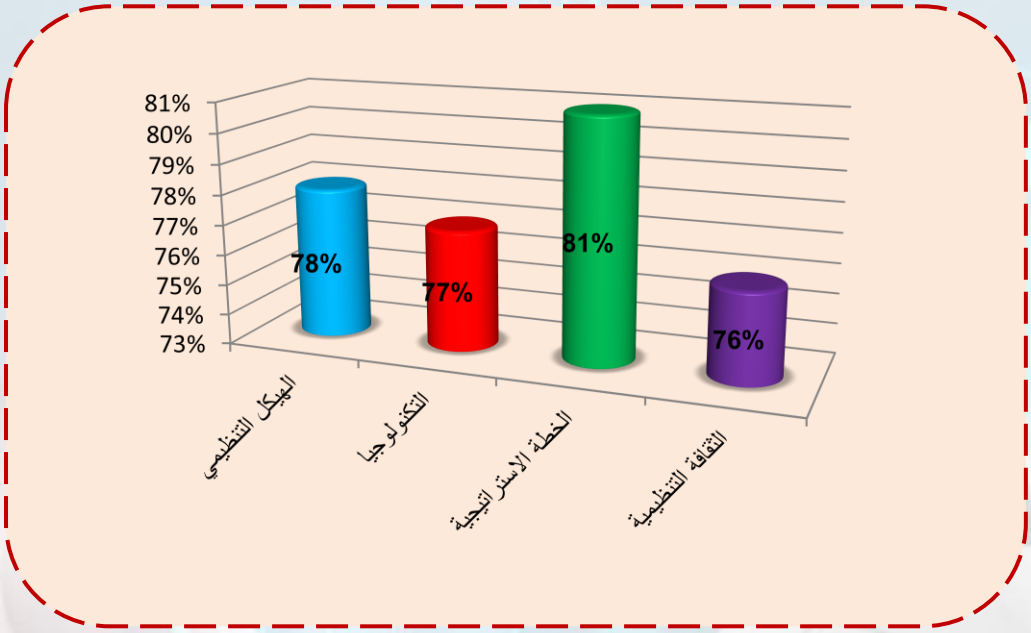
3. تبين النتائج اعلاه ان العينة في الجامعة قيد البحث لديها نسبة اتفاق بمستوى عالي مع ابعاد الخطة الاستراتيجية والهيكل التنظيمي والتكنولوجيا والثقافة التنظيمية وان لها دور مهم في تعزيزاساليب المعمارية الاستراتيجية وذلك لانها تنسجم مع كافة المتغيرات التي تحيط بالواقع التعليمي ، ويوضح الجدول (1) الاوساط الحسابية والانحرافات المعيارية و نسبة الأهمية الخاصة بمتغير المعمارية الاستراتيجية .

الجدول(1) ترتيب نسبة الأهمية بين ابعاد المعمارية الاستراتيجية

المتغيرات	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	نسبة الأهمية (شدة الإجابة)	الترتيب

الهيكل التنظيمي x1	3.92	0.62	%78	الثاني
التكنولوجيا x2	3.83	0.85	%77	الثالث
الخطة الاستراتيجية x3	4.03	0.56	%81	الاول
الثقافة التنظيمية x4	3.81	0.58	%76	الرابع
اجمالي متغير المعمارية الاستراتيجية x	3.91	0.64	%78	

ويصور الشكل(2) خلاصة النتائج لمتغير المعمارية الاستراتيجية والنسب المئوية لعناصره الأساسية.



الشكل (2) النسب المئوية لمتغير المعمارية الاستراتيجية حسب أهميتها

ثانياً – التحليل الاحصائي الوصفي لمتغير الاستدامة التنظيمية وفقاً لإجابات العينة

لقد كشف التحليل للبيانات الخاصة باجابات العينة المختارة على استمارة الاستبانة المتضمنة الفقرات الخاصة بابعاد متغير الاستدامة التنظيمية في الدراسة ما يلي :

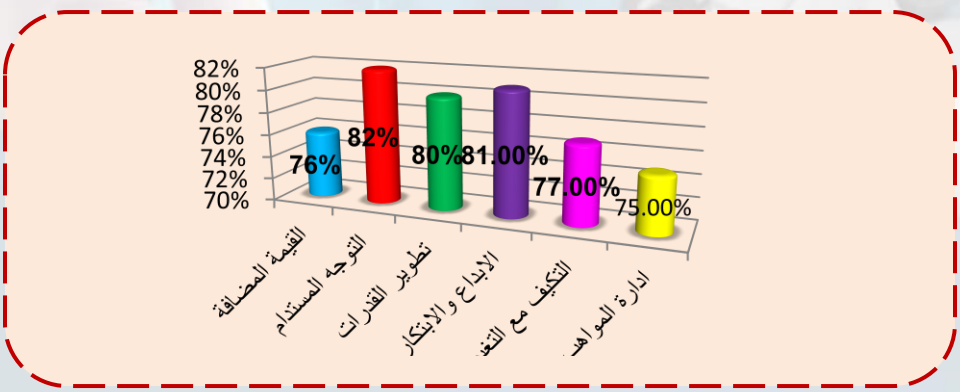
1. بلغ المتوسط الموزون الحسابي لإجمالي مجال الاستدامة التنظيمية (3.98) وهو أعلى من الوسط الفرضي على مساحة ميزان الاختبار البالغ (3) ، المعول عليه لتفحص مستويات استجابة أفراد العينة المبحوثة و بانحراف معياري قدره (**0.69**) وأهمية نسبية(**80%**) .

2. احتل بُعد التوجه المستدام من حيث نسبة الأهمية المرتبة الاولى بأهمية نسبية مقدارها **(82%)** وبالوسط الحسابي قدره **(4.12)** وبانحراف معياري مقداره (0.59) وجاءت الابعاد الأخرى متسلسلة بالأهمية ، حيث حاز بُعد الابداع والابتكار بالرتبة الثانية باهمية نسبية **(81%)** وبالوسط الحسابي مقداره (4.05) وبانحراف معياري مقداره(0.77) وبُعد تطوير القدرات بالرتبة الثالثة باهمية نسبية مقدارها **(80 %)** و بلغ المتوسط الموزون الحسابي (3.98) ، الانحراف المعياري قدره (0.73)، اما بُعد التكيف مع التغير جاء بالرتبة الرابعة باهمية نسبية مقدارها**(77 %)** و بلغ المتوسط الموزون الحسابي (3.85) ، الانحراف المعياري قدره (0.67) ، في حين حاز بُعد القيمة المضافة بالرتبة الخامسة باهمية نسبية **(76%)** وبالوسط الحسابي مقداره (3.78) وبانحراف معياري مقداره(0.66) وبُعد ادارة المواهب بالرتبة السادسة باهمية نسبية مقدارها **(75 %)** و بلغ المتوسط الموزون الحسابي (3.74) ، الانحراف المعياري قدره (0.63).
3. تشير النتائج اعلاه ان العينة في الجامعة قيد البحث لديها نسبة اتفاق بمستوى عالي مع توافر ابعاد التوجه المستدام والابداع والابتكار وتطوير القدرات والتكيف مع التغير والقيمة المضافة وادارة المواهب بنسب جيدة ، باعتبارها ادوات مهمة تساهم في تحقيق الاستدامة التنظيمية للجامعة في القطاع التعليمي، ويوضح الجدول (2) الاوساط الحسابية والانحرافات المعيارية الخاصة بمتغير الاستدامة التنظيمية .

الجدول(2) ترتيب نسبة الأهمية بين ابعاد الاستدامة التنظيمية

المتغيرات	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	نسبة الأهمية (شدة الإجابة)	الترتيب
القيمة المضافة y1	3.78	0.66	76%	الخامس
التوجه المستدام y2	4.12	0.59	82%	الاول
تطوير القدرات y3	3.98	0.73	80%	الثالث
الابداع والابتكار y4	4.05	0.77	81%	الثاني
التكيف مع التغير y5	3.85	0.67	77%	الرابع
ادارة المواهب y6	3.74	0.63	75%	السادس
اجمالي متغير الاستدامة التنظيمية y	3.98	0.69	80%	

ويصور الشكل(3) خلاصة النتائج لمتغير الاستدامة التنظيمية والنسب المئوية لعناصره الأساسية.



الشكل (3) النسب المئوية لأبعاد متغير الاستدامة التنظيمية حسب أهميتها

ثالثاً – تحليل واختبار (فرضية) علاقة الارتباط

تتناول هذه الفقرة اختبار الارتباطات المبنية على سؤال البحث وأهدافه، حيث تم اقتراح بعض الفرضيات لتحديد طبيعة العلاقة بين متغيرات نموذج البحث المفترض وللتحقق من ذلك تم جدولة بيانات استجابات العينة المختارة على الاستبيان بحيث يمكن تحليلها بالاعتماد على معامل ارتباط بيرسون وفق الأساليب الإحصائية المناسبة.

اختبار الفرضية الرئيسة الأولى (فرضية الارتباط):

تنص الفرضية الرئيسة الأولى على:

(توجد علاقة ارتباط ذات دلالة إحصائية بين المعمارية الاستراتيجية و الاستدامة التنظيمية) وتشير معطيات الجدول (3) الى قبول الافتراض الرئيس الاول وذلك بوجود علاقة ارتباط بين المعمارية الاستراتيجية و الاستدامة التنظيمية على المستوى الكلي ، ويتضح ذلك من خلال قيم معامل الارتباط التي تشير إلى وجود علاقة ارتباط موجبة على المستوى الكلي بمقدار (0.825) بمستوى دلالة احصائية (1%) ، ومما تقدم نستخلص قبول الفرضية الرئيسة الاولى والتي تشير الى وجود علاقة ارتباط بين المعمارية الاستراتيجية و الاستدامة التنظيمية على المستوى الكلي .

الجدول (3) نتائج علاقات الارتباط بين المتغيرات الرئيسة وابعادها

فرضيات الارتباط	نص الفرضية	النتيجة	
الفرعية الاولى	توجد علاقة ارتباط موجبة ذات دلالة احصائية بين الهيكل التنظيمي والاستدامة التنظيمية	0.823**	قبول الفرضية
الفرعية الثانية	توجد علاقة ارتباط موجبة ذات دلالة احصائية بين التكنولوجيا والاستدامة التنظيمية	0.811**	قبول الفرضية
الفرعية الثالثة	توجد علاقة ارتباط موجبة ذات دلالة احصائية بين الخطة الاستراتيجية والاستدامة التنظيمية	0.858**	قبول الفرضية
الفرعية الرابعة	توجد علاقة ارتباط موجبة ذات دلالة احصائية بين الثقافة التنظيمية والاستدامة التنظيمية	0.789**	قبول الفرضية
الرئيسة الاولى	توجد علاقة ارتباط موجبة ذات دلالة احصائية بين المعمارية الاستراتيجية والاستدامة التنظيمية	0.825**	قبول الفرضية

اختبار الفرضيات الفرعية لعلاقات الارتباط

لقد اظهرت نتائج التحليل الاحصائي للفرضيات الفرعية على مستوى الابعاد قبول الفرضية الفرعية الاولى وذلك بتوقع ارتباط دلال احصائياً بين الهيكل التنظيمي والاستدامة التنظيمية بمقدار (0.823) بمستوى دلالة احصائية (1%) ، كما اوضحت النتائج قبول الفرضية الفرعية الثانية وذلك بتوقع ارتباط دلال احصائياً بين التكنولوجيا والاستدامة التنظيمية بمقدار (0.811) بمستوى دلالة احصائية (1%) .

كما بينت النتائج قبول الفرضية الفرعية الثالثة وذلك بتوقع ارتباط دلال احصائياً بين الخطة الاستراتيجية والاستدامة التنظيمية بمقدار (0.858) بمستوى دلالة احصائية (1%) ، كما اوضحت النتائج قبول الفرضية الفرعية الرابعة وذلك بتوقع ارتباط دلال احصائياً بين الثقافة التنظيمية والاستدامة التنظيمية بمقدار (0.789) بمستوى دلالة احصائية (1%) .

رابعاً – اختبار وتحليل فرضية التأثير

من اجل استكمال اختبار أنموذج البحث وفرضياته ، يتطلب الأمر تحديد مستوى تأثير متغير المعمارية الاستراتيجية في متغير الاستدامة التنظيمية ، وهذا ما جاء في الفرضية الرئيسة الثانية والتي تنص (يوجد تأثير معنوي ذو دلالة احصائية للمعمارية الاستراتيجية في تعزيز الاستدامة التنظيمية) ، ولإثبات قبول أو رفض هذه الفرضية لا بد من معرفة نتائج تحليل اختبار الانحدار البسيط لمتغيرات البحث على المستوى الكلي أو المستوى الفرعي، كما هو موضح في الجدول التالي (4):

الجدول (4) نتائج علاقات التأثير للمعمارية الاستراتيجية في تحقيق الاستدامة التنظيمية

الفرضية الفرعية	نص الفرضية	قيمة معامل التحديد R^2	قيمة F	درجة التحليل Sig P-Value	النتيجة
الاولى	يوجد تأثير معنوي ذو دلالة احصائية للهيكل التنظيمي في تعزيز الاستدامة التنظيمية	0.68	86.423	0.000**	قبول الفرضية
الثانية	يوجد تأثير معنوي ذو دلالة احصائية للتكنولوجيا في تعزيز الاستدامة التنظيمية	0.66	82.615	0.000**	قبول الفرضية
الثانية	يوجد تأثير معنوي ذو دلالة احصائية للخطة الاستراتيجية في تعزيز الاستدامة التنظيمية	0.74	94.311	0.000**	قبول الفرضية
الثانية	يوجد تأثير معنوي ذو دلالة احصائية للثقافة التنظيمية في تعزيز الاستدامة التنظيمية	0.62	78.292	0.000**	قبول الفرضية
الفرضية الرئيسة	يوجد تأثير معنوي ذو دلالة احصائية للمعمارية الاستراتيجية في تحقيق الاستدامة التنظيمية	0.68	.64487	0.000**	قبول الفرضية

استناداً على ما اظهرته النتائج المبينة في الجدول (4) ووفقاً لنتائج التحليل (قيمة P = 0.000) والدلالة المعنوية (0.00) فقد ثبت وجود تأثير معنوي بين متغيري البحث، وعلى هذا الأساس أدى الأمر إلى قبول البديل الثاني. التي تشير الى وجود تأثير معنوي لمتغير المعمارية الاستراتيجية في تعزيز الاستدامة التنظيمية على المستوى الكلي .

ويوضح الجدول (5) نتائج تحليل التباين ، التي تشير إلى معنوية تأثير المعمارية الاستراتيجية في تعزيز الاستدامة التنظيمية ، إذ بلغت قيمة (F) (87.644) التي تعد قيمة عالية المعنوية عند مستوى معنوية(1%) ، كما ان القدرة التفسيرية لهذا الانموذج بلغت وفقاً لقيمة معامل التحديد (R^2) والبالغة (0.68) ، وهذا يشير إلى ان متغير المعمارية الاستراتيجية تفسر ما قيمته (68%) من المتغير المعتمد والمتمثل بالاستدامة التنظيمية ، وبالتالي فان النتائج الواردة أعلاه تؤكد قبول الفرضية الرئيسة الثانية القائلة التي تشير الى وجود تأثير معنوي ذو دلالة إحصائية للمعمارية الاستراتيجية في تعزيز الاستدامة التنظيمية على المستوى الكلي.

1- اختبار الفرضيات الفرعية لعلاقات التأثير

لقد اوضحت نتائج التحليل الاحصائي للفرضيات الفرعية على مستوى الابعاد قبول الفرضية الفرعية الاولى لفرضية التأثير وذلك بوجود علاقة تأثير معنوية ذو دلالة احصائية للهيكل التنظيمي في تعزيز الاستدامة التنظيمية وبدلالة معنوية بلغت (0.000) عند مستوى (1%) ، و بلغت قيمة (F) (86.423) التي تعد قيمة عالية المعنوية عند مستوى معنوية(1%) ، كما ان القدرة التفسيرية لهذا البُعد بلغت وفقاً لقيمة معامل التحديد (R^2) والبالغة (0.68) ، وهذا يشير إلى ان بُعد الاستجابة يفسر ما قيمته (68%) من المتغير المعتمد والمتمثل بالاستدامة التنظيمية ، كما اشارت النتائج الى قبول الفرضية الفرعية الثانية لفرضية التأثير وذلك بوجود علاقة تأثير معنوي ذو دلالة احصائية لبُعد التكنولوجيا في تعزيز الاستدامة التنظيمية وبدلالة معنوية بلغت (0.000) عند مستوى (1%) ، و بلغت قيمة (F) (82.615) التي تعد قيمة عالية المعنوية عند مستوى معنوية(1%) ، كما ان القدرة التفسيرية لهذا البُعد بلغت وفقاً لقيمة معامل التحديد (R2) والبالغة (0.66) ، وهذا يشير إلى ان بُعد المقدرات يفسر ما قيمته (66%) من المتغير المعتمد والمتمثل بالاستدامة التنظيمية .

كما اشارت النتائج الفرضية الفرعية الثالثة لفرضية التأثير وذلك بوجود علاقة تأثير معنوية ذو دلالة احصائية للخطة الاستراتيجية في تعزيز الاستدامة التنظيمية وبدلالة معنوية بلغت (0.000) عند مستوى (1%) ، و بلغت قيمة (F) (94.311) التي تعد قيمة عالية المعنوية عند مستوى معنوية(1%) ، كما ان القدرة التفسيرية لهذا البُعد بلغت وفقاً لقيمة معامل التحديد (R2) والبالغة (0.74) ، وهذا يشير إلى ان بُعد الخطة الاستراتيجية يفسر ما قيمته (74%) من المتغير المعتمد والمتمثل بالاستدامة التنظيمية .

كما بينت النتائج قبول الفرضية الفرعية الرابعة لفرضية التأثير وذلك بوجود علاقة تأثير معنوي ذو دلالة احصائية لبُعد الثقافة التنظيمية في تعزيز الاستدامة التنظيمية وبدلالة معنوية بلغت (0.000) عند مستوى (1%) ، و بلغت قيمة (F) (78.292) التي تعد قيمة عالية المعنوية عند مستوى معنوية(1%) ، كما ان القدرة التفسيرية لهذا البُعد بلغت وفقاً لقيمة معامل التحديد (R2) والبالغة (0.62) ، وهذا يشير إلى ان بُعد السرعة يفسر ما قيمته (62%) من المتغير المعتمد والمتمثل بالاستدامة التنظيمية .

المبحث الرابع – الاستنتاجات والتوصيات

اولاً–الاستنتاجات

1- توجد علاقة ايجابية قوية بين متغيرات البحث المتمثلة بالمعمارية الاستراتيجية والاستدامة التنظيمية على المستوى الكلي ومستوى الابعاد.

2- يوجد تأثير واضح للمعمارية الاستراتيجية في تحقيق الاستدامة التنظيمية في الجامعة قيد البحث.

3- المعمارية الإستراتيجية هي العلاقة التي تربط الموظفين وتشعرهم بأنهم جزء لا يتجزأ من التجربة التنظيمية الحالية لأنها تلبي احتياجات الموظفين للتعلم وتطوير القدرات الوظيفية.

4- تساعد المعمارية الإستراتيجية الأفراد على فهم الأحداث التنظيمية حتى يتمكنوا من أداء ما يطلب منهم بدلاً من إضاعة الوقت في محاولة تخيل ما يجب عليهم فعله. كما أنها تمكن الموظفين من التواصل بشكل أكثر فعالية وتحقيق مستويات أعلى من التعاون المتبادل، وبالتالي تمكينهم من تحقيق الأداء العالي، وبالتالي تعزيز الاستدامة التنظيمية..

5- ان المعمارية الاستراتيجية تعد احد العوامل البارزة والمهمة في تحقيق الاستدامة التنظيمية في الجامعة قيد البحث .

6- ان الجامعة قيد البحث تبدي اهتمام بأبعاد المعمارية الاستراتيجية المتمثلة بالهيكل التنظيمي والتكنولوجيا والخطة الاستراتيجية والثقافة التنظيمية كعوامل مهم ضمن اساليب المعمارية الاستراتيجية .

7- ان الجامعة قيد البحث لديها اهتمام جيد بابعاد الاستدامة التنظيمية وفقاً لمؤشرات الاجابة التي فاقت الوسط الفرضي لمعدل الاستجابة لجميع الابعاد .

8- تسعى الجامعة قيد البحث الى التركيز على على فاعلية الخطة الاستراتيجية كعامل مهم لتعزيز الاستدامة التنظيمية وذلك وفقاً لمستوى اتفاق العينة مع فقرات هذا البُعد التي فاقت الوسط الفرضي لمعدل الاستجابة .

ثانياً–التوصيات

1– ضرورة الاهتمام المتزايد من قبل ادارة الجامعة قيد البحث بسلوكيات المعمارية الاستراتيجية والعمل على تنميتها من خلال الاهتمام بالهيكل التنظيمي والبناء والتصميم الهيكلي للجامعة قيد البحث .

2– يتطلب من القيادات الادارية في الجامعة قيد البحث العمل على تعزيز ابعاد المعمارية الاستراتيجية حسب موائمة طريقة التعامل مع الحالات والمواقف الحاصة في بيئة العمل .

3– ينبغي على ادارة الجامعة قيد البحث الاستفادة من الافكار الابداعية التي يقترحها موظفي الجامعة من اجل تطوير اداء العمل وتحسين موقعها التنافسي في القطاع التعليمي .

4- العمل على تطوير المهارات المهنية لموظفي الجامعة من اجل تعزيز قدراتهم الابداعية بما يساهم في تحقيق الاستدامة التنظيمية للجامعة.

5- السعي الى تلبية حاجات ومتطلبات المجتمع من مستوى وحجم الخدمات التعليمية والوسائل المتطورة التي تساهم في تلبية متطلبات المستفيدين من خدمات الجامعة الامر الذي يجعلها ذات مستوى استراتيجي متقدم في المجال التعليمي.

6- تنمية قدرات الافراد في الجامعة قيد البحث من خلال زرع الثقة في انفسهم والسماح لهم بالمشاركة بعملية صنع القرارات واتخاذها وهذا عامل مهم لدعم الادارة العليا من خلال الاستفادة من خبراتهم.

7- ضرورة توافر متطلبات الافراد وتحقيق رغباتهم مما يساعد في خلق حالة من الرضا الوظيفي لدى الافراد وهذا ما تطمح اليه كل منظمة لاجل التمسك والمحافظة على افرادها سعياً منها لتحقيق الاستدامة التنظيمية.

8- خلق حالة من التواصل المعرفي والفكري المستمر بين الافراد وتبادل الآراء وادارة الحلقات النقاشية واقامة المؤتمرات تعزز الثقافة التنظيمية لدى الجامعة قيد البحث .

Reference

1) "Andrews,K.R.(2014):The concept of corporate strategy , Homewood: Richard D Irwin,163" .
2) Basiago, A. D. (1998). Economic, social, and environmental sustainability in development theory and urban planning practice. Environmentalist, 19(2), 145-161.
3) "Bernus, P., & Noran, O. (2010) , A metamodel for enterprise architecture. In IFIP International Conference on Enterprise Architecture, Integration and Interoperability (pp. 56- 65). Springer, Berlin, Heidelberg"
4) Bilan, Y., Hussain, H. I., Haseeb, M., & Kot, S. (2020) , Sustainability and economic performance: Role of organizational learning and innovation , Engineering Economics, 31(1), 93-103.
5) Bojinov, B. V. (2016) , The Business Architecture in Strategic Management of Modern Company, Available at SSRN 2944845.
6) "Botha, D (2012). 'Knowledge management practices in the South African business sector: Preliminary findings of a longitudinal study', South African Journal of Business Management, 33(3):13-19" .
7) "Brynjolfsson, E (2017). 'Frictionless commerce? A comparison of internet and conventional retailers', Management Science, 46(4):563-585" .
8) "Eberl, P., Geiger, D., & Aßländer, M. S. (2015). Repairing trust in an organization after integrity violations: The ambivalence of organizational rule adjustments. Organization Studies, 36(9), 1205-1235".
9) "Eisenmann T. R. (1998) , Structure and strategy: Explaining consolidation patterns in the United States cable television industry (Doctoral dissertation, Harvard University)".
10) Evans, P (2014). Blown to bits: How the new economics of information transforms strategy. Boston:Harvard Business School Press .

11) "Fourie W.(2005):Strategic architecture as a concept towards explaining the variation in performance of networked era firms, University of Stellenbosch Business School, University of Stellenbosch.54"
12) Henderson,J.C (2010) , Strategic alignment: Leveraging information technology for transforming organizations , IBM Systems Journal,32(1):13.
13) Hernandez, B. (2011), Place attachment: conceptual and empirical questions ,Journal of Environmental Psychology, Vol. 21 No. 3, pp. 273-281.
14) Hockerts, K., & Wüstenhagen, R. (2010). Greening Goliaths versus emerging Davids—Theorizing about the role of incumbents and new entrants in sustainable entrepreneurship. Journal of business venturing, 25(5), 481-492.
15) Jahng, J., & Ramamurthy, K. (1998). Influence of IT architectural strategy and business strategy alignment on competitive advantage: A proposed research framework.
16) Jonkers, H. & Singh, P. M.& Iacob, M. E., & van Sinderen, M. (2014) , Modeling Value Creation with Enterprise Architecture. In ICEIS (3) , pp.343-351 .
17) Knoepfel ,Ivo; (2001); "Dow Jones Sustainability Group Index: A Global Benchmark for Corporate Sustainability"; Corporate Environmental Strategy, Vol. 8, Iss. 1,pp6-15.
18) Lampikoski , K & Emden , J , (1996) , igniting Innovation : inspiring organization by managing creativity , England , John wiley& sons .
19) Linnenluecke, M. K., & Griffiths, A. (2010). Corporate sustainability and organizational culture. Journal of world business, 45(4), 357-366.
20) Lloret, Antonio,(2015)," Modeling corporate sustainability strategy", Journal of Business Research.
21) Munier, Nolberto,(2005)," Introduction to Sustainability Road to a Better Future," Published by Springer.
22) "Perez Jolles, M., McBeath, B., Carnochan, S., & Austin, M. J. (2016). Factors associated with managerial innovation in public human service organizations. Human Service Organizations: Management, Leadership & Governance, 40(4), 421-434" .
23) Petzer, D. (2015). A triple bottom line construct and reasons for implementing sustainable business practices in companies and their business networks. Corporate Governance.
24) Placet, Marylynn; Anderson, Roger; Fowler, Kimberly M.,(2016)," Strategies for Sustainability," Research-Technology Management, 48:5, 32-41.
25) Prahalad, C.K. (2016), Competing for the Future, Harvard Business Press, Boston, MA.p87 .
26) "Pujonggo,R, Yugo , Syarief, Rizal and Rifin, Amzul ,(2016), Strategic Architecture of Inspectorate General Ministry of Trade Republic of Indonesia, International Journal of Scientific and Research Publications, Volume 6, Issue 10, 197-207".
27) "Rodica , stefanescy , Dan , Candea , Rodica , Candea , (2010) : the sustainable university , Review of international comporative Management vol (11) , issue (S) , PP (848 – 849)".
28) "Schatten, M. (2013). Reorganization in Multi-Agent Architectures: An Active Graph

29) "Vigier, M., & Spencer-Oatey, H. (2017). Code-switching in newly formed multinational project teams: Challenges, strategies and effects. International Journal of Cross Cultural Management, 17(1), 23-37".

30) "Zimmerman, H.-D.(2014).Preface: Introduction to special section – Business Models', Vol. 11, No. 1 , Anniversary edition: EM-Electronic Markets11(1):1-15" .

مستقبل التعليم العالي في ضوء الذكاء الاصطناعي – مؤشر الابتكار العالمي لعام 2022وموقع العراق فيه

م. احمد ابراهيم حسين علي

وزارة التعليم العالي – دائرة البعثات والعلاقات الثقافية

ahmedalirussia2020@yahoo.com

م.د. سمير بدراوي

جامعة المستقبل

Samir.badrawi@uomus.edu.iq

ملخص

في عالم أصبح فيه الذكاء الاصطناعي يطال مختلف أوجه حياتنا، مثل التوظيف والمهارات المطلوبة للعمل على المستوى العالمي، من المتوقع أن يظهر تأثيره جلياً في قطاع التعليم العالي، وذلك نتيجة للدور الذي يلعبه الذكاء الاصطناعي وتطبيقاته المبتكرة ضمن مختلف المجالات، حيث لا يقتصر تأثيره على تخصصات العلوم والتكنولوجيا والهندسة والرياضيات. كما لن يكون تأثير الذكاء الاصطناعي محدوداً بإدخال المواد والشهادات العلمية الجديدة إلى البرامج الأكاديمية، إذ سيغيّر الذكاء الاصطناعي محتوى التعليم العالي ويعزز تجارب التعلّم التي يعيشها الطلاب خلال دراستهم بشكل جذري. وفي الشرق الأوسط على وجه التحديد، تحرص العديد من الدول على تنويع اقتصادها حتى لا تكون محصورة على مصدر بعينه، فمن المتوقع أن يساهم الذكاء الاصطناعي في الاقتصاد الإقليمي بحوالي 320 مليار دولار بحلول عام 2030. لذا، فقد بدأ المعلمون في المنطقة يبدون اهتماماً متزايداً بهذا المجال وتأثيره في التعليم. في ذات السياق فقد اعلنت وزارة التعليم العالي والبحث العلمي العراقية في 15 تشرين الاول لعام 2023 عن إطلاق جائزتها للذكاء الاصطناعي في البحث العلمي لمجالات العلوم الطبية والأمن والدفاع والتصحر والغذاء والبيئة. اذ تهدف إلى تشجيع وتكريم الابتكار والتفوق في مجال الذكاء الاصطناعي وتطبيقاته في البحث العلمي .

اعتمد الباحثان على مؤشر الابتكار العالمي الذي يعد أداة قيمة للبلدان لتقييم أداء الابتكار وتحديد مجالات التحسين المستمر لها والذي حقق العراق فيه مرتبة متأخرة تستوجب من صانعي القرارات مزيد من البحث ومحاولة تحسين موقع العراق عالمياً. ومؤشر الابتكار العالمي (Global Innovation Index-GII) هو تقرير سنوي يقيس ويصنف أداء الابتكار للبلدان في جميع أنحاء العالم. يتم إنتاج التقرير من قبل منظمة الملكية الفكرية العالمية (WIPO) ، بالشراكة مع العديد من المنظمات والمؤسسات الأكاديمية الأخرى. يقيس المؤشر مدار البحث GII مجموعة واسعة من المؤشرات المتعلقة بالابتكار ، بما في ذلك عوامل مثل البحث والتطوير (R&D) الاستثمار ، وحماية الملكية الفكرية ، ورأس المال البشري والبحث ، ومخرجات التكنولوجيا ، والمخرجات الإبداعية. تم تصميم المؤشر لتوفير لصانعي السياسات وقادة الأعمال وأصحاب المصلحة الآخرين

الذين لديهم رؤى حول نقاط قوة الابتكار والضعف في مختلف البلدان ، وكذلك السياسات والممارسات التي يمكن أن تعزز الابتكار والنمو الاقتصادي. تكمن أهمية مؤشر الابتكار العالمي في قدرته على توفير صورة شاملة لأداء الابتكار في البلد وتسليط الضوء على مجالات التحسين. يمكن أن يكون للمؤشر أيضًا تأثير كبير على ترتيب التنافسية للبلد ، حيث يُنظر إلى الابتكار بشكل متزايد على أنه محرك رئيسي للنمو الاقتصادي والازدهار. غالبًا ما يُنظر إلى البلدان التي تحتل المرتبة العالية على GII على أنها وجهات جاذبة للاستثمار ونمو الأعمال ، في حين أن تلك التي تحتل المراتب المنخفضة قد تكافح لجذب الاستثمار وقد تواجه تحديات في التنافس في الاقتصاد العالمي.

ومن جانب آخر ، تتصدر منطقة الشرق الأوسط صدارة التعليم المتخصص في مجال الذكاء الاصطناعي، فمثلا تحتضن جامعة محمد بن زايد للذكاء الاصطناعي في دولة الإمارات العربية المتحدة، وهي أول جامعة للدراسات العليا في العالم قائمة على بحوث الذكاء الاصطناعي. وتقدم الجامعة لطلابها برامج الماجستير والدكتوراه في علوم الحاسوب والرؤية الحاسوبية وتعلّم الآلة ومعالجة اللغات الطبيعية وعلم الروبوتات، وهي تستقطب نخبة من الخبراء والطلاب من جميع أنحاء العالم إلى حرمها في أبوظبي. أما الجامعات الأخرى في المنطقة، فبعضها يعمل على تقديم دورات ومساقات متخصصة في مجال الذكاء الاصطناعي أو يحرص على دمج الذكاء الاصطناعي ضمن برامجها في تخصصات تقنية مثل الهندسة وعلوم الحاسوب. ولا بد من الإشارة إلى أنه من المتوقع أن تساهم التغيّرات العالمية في الطلب على المهارات في توسيع نطاق الدورات والمساقات التي تتمحور حول الذكاء الاصطناعي. إذ يبيّن مقياس وظائف الذكاء الاصطناعي لعام 2024 الصادر عن (برايس ووترهاوس كوبرز)، على سبيل المثال، أن الوظائف التي تتطلب مهارات متخصصة في الذكاء الاصطناعي تشهد نمواً أسرع من الوظائف الأخرى بمعدل 3.5 أضعاف، وأنّ الموظفين ذوي المهارات المتخصصة في الذكاء الاصطناعي حصلوا على علاوة في الرواتب تصل إلى 25%.

الكلمات المفتاحية : التعليم العالي ، الذكاء الاصطناعي ، مؤشر الابتكار العالمي .

منهجية البحث

- **مشكلة البحث :** نظراً للاهتمام المتزايد بتأثير الذكاء الاصطناعي على البحث العلمي مقابل المخاوف من تعزيز تطبيق الذكاء الاصطناعي في التعليم العالي أو تقييمه بشكل غير كافٍ للعثور على فوائده الحقيقية. إذ يرتبط استخدام الذكاء الاصطناعي في التعليم العالي بالمناقشة والأسئلة المنهجية. ولا تزال التأملات النقدية حول تحديات ومخاطر الذكاء الاصطناعي في التعليم مفقودة أيضًا. ومع ذلك، فإن

إمكانية الوصول إلى المعلومات والوصول المجاني إلى أدوات الذكاء الاصطناعي تزيد من فرص استخدامها في العملية التعليمية، لكل من التدريس والتعلم.

وإن إمكانات الذكاء الاصطناعي في التعليم معترف بها على نطاق واسع ومسلط عليها الضوء دوليًا من قبل المنظمات التعليمية، على اعتبار أن الذكاء الاصطناعي يمثل أنظمة محوسبة قادرة على الانخراط في عمليات شبيهة بالعمل البشري مثل التعلم والتكيف والتوليف والتصحيح الذاتي واستخدام البيانات لمهام "المعالجة المعقدة."

يتضمن الذكاء الاصطناعي تقنيات مختلفة مثل تحليلات التعلم والتحليل الدلالي وما إلى ذلك، وقد تم تطوير أدوات مختلفة مثل ChatGPT و Geminiو Eduaideو Cognii Virtual Learning Assistantوغيرها. وقد ارتبط عصر الذكاء الاصطناعي في التعليم بثورة لمعالجة بعض التحديات في التعليم، والتحول التعليمي، وتحول النموذج التعليمي ليصبح أكثر تركيزًا على الطالب.

ومثل أي تقنية حديثة، يعمل الذكاء الاصطناعي على تغيير عملية التدريس والتعلم بعدة طرق. ومع ذلك، فإن استخدام الذكاء الاصطناعي لا يأتي دائمًا مع تحولات جوهرية في علم التربية، ولا يحدث ذلك بالقدر المطلوب من التكرار والسرعة.

كما يمكن استخدام الذكاء الاصطناعي بعدة طرق في التعليم، لتقييم الطلاب وأساتذتهم من خلال تقديم ملاحظات دقيقة لهم وتصنيف الطلاب وتقييمهم، وبالتالي توفير تقييم تكويني. ويمكن استخدام الذكاء الاصطناعي في المجالات والتخصصات التعليمية حتى يتمكن الطلاب من الانخراط بشكل أعمق في التعلم، والقيام بذلك باستمتاع، والشعور بمزيد من الرضا، والمشاركة بشكل أكبر في عملية التعلم.

- **اهداف البحث** : يحاول الباحثان الوصول الى الاهداف الاتية:-

1- تسليط الضوء على مفهوم مجتمع المعرفة كونه عامل تنافسي قوي في ظل عالم متغير يتسم بسرعة التطورات التكنولوجية و المعرفية والاقتصادية و غيرها .

2- الوقوف على عوامل القوة والضعف في مؤشر الابتكار العالمي الذي حصل عليه العراق لعام 2022

3- الاستفادة من تجارب بعض الدول العربية في ضوء مؤشر الابتكار العالمي GII

- **اهمية البحث** : تنطلق اهمية البحث الحالي من اهمية متغيراته ، اذ يمثل مؤشر الابتكار العالمي ومجتمع المعرفة والاقتصاد الابيض ابرز معالم العصر المعلوماتي الحديث .
- **الحدود المكانية والزمانية للبحث** : تتحدد الحدود المكانية في دولة العراق الذي يقع بين دائرتي عرض 29-37 من جهة الشمال و من خطي طول 28-38 من جهة الشرق ، اما الحدود الزمانية فتتمثل في سنة 2022 فقط .

المطلب الاول : مستقبل التعليم العالي في ظل الذكاء الاصطناعي

يشير الباحثان إلى أن هناك عدة أنواع من الحلول عند استخدام الذكاء الاصطناعي في التعليم (الحلول التربوية والتكنولوجية والاجتماعية الثقافية)، مما يكشف عن إمكانات الذكاء الاصطناعي والتقنيات الحديثة وأهمية التعليم الجيد في تعزيز التعليم الشامل في مجتمع وعالم شاملين (تشيو وآخرون، 2023.(

من المهم تعزيز وعي المعلمين باستخدام الذكاء الاصطناعي بشكل منهجي، بما في ذلك الذكاء الاصطناعي في برامج تعليم المعلمين والتعليم المستمر، وتوفير إرشادات محدثة باستمرار لاستخدام الذكاء الاصطناعي في عمل المعلمين.

يجب أن يتمتع تعليم المعلمين ببعد تقويم متعدد التخصصات للتعرف على الذكاء الاصطناعي واستخدامه بطريقة مستهدفة.

يجب أن يقدم التعليم الأكثر شمولاً لمستقبل مستدام المزيد من نهج STEM + Arts (STEAM) للتعليم، مما يسمح بتطوير أكثر نجاحًا واستخدامًا هادفًا لحلول الذكاء الاصطناعي، ويضمن إدراج مجموعات الأقليات الطلابية المتنوعة.

إذ أن هناك حقيقة مفادها أن تبني واستخدام الذكاء الاصطناعي قد يختلف في ممارسات المعلمين من مختلف المجالات، ويجب أيضًا مراعاة الاختلافات الثقافية.

ويجب دراسة الاختلافات في العمر ومستوى الدراسة والجنس بشكل أكبر، فضلًا عن تنفيذ المعرفة في الممارسة.

يعد تشرين الثاني من عام 2022 نقطة تحول مؤثرة في استخدمنا لشبكة الانترنت، عندما أعلنت شركة Open AI لمالكها سام ألتمان عن روبوت يتم من خلاله الاجابة عن أي سؤال يتم طرحه في مختلف المجالات والقضايا الحياتية والعلمية والفكرية، أي انه يعمل على محاكاة الانسان، وتم تسميتها "CHAT GPT" والذي يعد أحد برامج " أدوات" الذكاء الاصطناعي.

لقد وصل مستخدمو شات جي بي تي في اول خمسة أيام الى مليون مستخدم. وبحسب تقرير نشرته رويترز " شات جي بي تي يعد أسرع التطبيقات نموا في التاريخ". والذي يعمل على جمع المعلومات من مصادر مختلفة، كما ان هناك نسخا متطورة وفي حالة تطور مستمرة.

تنطلق اشكالية البحث من خلال عدة تساؤلات حول روبوت(شات جي بي تي) :

1- كيف لهذا الروبوت ان يؤثر على العملية التعليمية عند الطلبة؟

2- الى أي مدى تتقبل المؤسسات التعليمية شات جي بي تي؟

3- هل سيكون هنالك قوانين وأنظمة خاصة تنظم الذكاء الاصطناعي؟

4- هل الدول النامية بشكل عام ، والدول العربية بشكل خاص جاهزون لاستقبال (شات جي بي تي) في العملية التعليمية والتربوية؟

ففي بداية استخدام الافراد للهواتف والأجهزة الذكية، كان هناك استثمار وقتنا وتقليل الجهد والوصول إلى المعلومات واستخدامها في مختلف المجالات ومنها التعليمية. وفي القرن التاسع عشر الثورة الصناعية، عمل أصحاب الحرف اليدوية على تدمير المكائن خوفا على حرفهم وعملهم المهني. والان بعض الخبراء والمختصين يؤيدون استخدام شات جي بي تي، لما سيقدمه من سهولة ويسر في الوصول إلى المعلومات واستخدامها، وتحضير المهام المطلوبة بوقت اقل وجهد. واما التحدي لمن هم في المجال التعليمي انه لا يوجد ضمان في حصول الطلبة على المهارات الاساسية " القراءة والكتابة والبحث والتفكير الناقد وحل المشكلات وتقييم المحتوى". يحاول الباحثان التركيز على الجانب الاقتصادي للذكاء الاصطناعي ومحاولة الاستفادة من تطبيقاته المختلفة في تقليل الوقت والجهد والاموال اللازمة للحصول على المعلومات والاستفادة منها في البيئة التعليمية الجامعية سواء من قبل الاساتذه او الطلبة . وتعد الحقائق المعرفيةوالتقييم والتحليل ركن اساس من اركان العملية التعليمية. وبنفس الوقت لا نستطع في ظل التطور المتسارع للذكاء الاصطناعي ان نبقي على الأساليب التعليمية التقليدية. والتحدي الاخر كيف على الطلبة التأكد من المعلومات التي حصل عليها من "شات جي بي تي" صحيحة وهل هي موثقة. والفكرة ان هناك أدوات متوفرة للغش، قد تؤثر بشكل لا يستهان به في العملية التعليمية. وهناك أدوات للكشف عن الغش منها ما هو بشري وما هو الإلكتروني، وهنا نتحمل مسؤولية أخلاقية وعلمية بالمحافظة على الملكية الفكرية. إن اغلبية المحتوي والنصوص مستخرجة من اللغة الانجليزية والمحتوي العربي لا يتعدى 1؟. ومن حسن حظ بعض الدول العربية العملية التعليمية متقدمة فيها، ويوجد فيها جامعات عالميه، ومدارس عريقة، ومن سوء حظ بعض الدول العربية، ما زالت تعاني من ضعف العملية التعليمية لعدة أسباب منها الأوضاع الاقتصادية والسياسية.ولكن من ناحية اخرى هناك امل في إعادة التفكير والتركيز على العملية التعليمية. ففي الولايات المتحدة تم تحذير الطلبة من استخدام روبوت (شات جي بي تي)، وتم دراسة وضع قوانين تنظيمه لأدوات الذكاء الاصطناعي، وهنالك تخوف في أوروبا أيضاً.

بدأت ثورة الذكاء الاصطناعي بالانتشار، وهناك الكثير من الشركات التي تضيف هذه التقنية إلى خدماتها وتقدم عناصر جديدة كان من الصعب تخيلها قبل بضع سنوات . فالذكاء الاصطناعي هو عملية محاكاة نظم الكومبيوترات لعمليات الذكاء البشري بهدف تحقيق أمر ما. وكثيراً ما تروّج الشركات لخدماتها على أنها ذكاء صناعي، ولكن حقيقة الأمر أن الكثير من تلك الخدمات تستخدم عنصراً من التقنية، مثل «تعلم الآلة». ويتطلب استخدام الذكاء الاصطناعي أساساً متقدماً من العتاد الصلب Hardware المتخصص، والبرمجيات المطورة خصيصاً لهذا الغرض. ولا توجد لغة برمجة متخصصة بهذه التقنية حتى الآن، ولكنّ عدداً من اللغات يقدم أدوات مفيدة لهذا الغرض، مثل Python وJava وR و«C++». وتحتاج هذه النظم إلى تحليل كميات كبيرة جداً من بيانات التدريب وإيجاد روابط بين تلك البيانات واستخدامها لتوقع أمور مقبلة، مثل تحليل ملايين الصور لفهم ما الذي يميز الإنسان عن النبات عن الحيوان عن الجماد، وما الطبيعة؟ وما العائلة؟ وكيف يمكن تمييز الليل عن النهار والخيال عن الحقيقة؟ وأسلوب رسم فنان ما مقارنةً بآخر، وهكذا. وينطبق الأمر نفسه عند تحليل النصوص والموسيقى وعروض الفيديو، وغيرها، ليتكون لدينا نظم ذكاء صناعي مختلفة متخصصة في مجالات كثيرة، وفقاً للبيانات التي تم تحليلها.

يشير الذكاء الاصطناعي AI، إلى محاكاة الذكاء البشري عن طريق الاستدلال المشفر بالبرمجيات. في الوقت الحاضر، ينتشر هذا الرمز في كل شيء بدءًا من تطبيقات المؤسسات المستندة إلى السحابة وحتى تطبيقات المستهلك وحتى البرامج الثابتة المضمنة. وقد جلب عام 2022 الذكاء الاصطناعي إلى الاتجاه السائد من خلال الإلمام على نطاق واسع بتطبيقات المحولات التوليدية قبل التدريب. التطبيقات الأكثر شيوعًا هي أداة تحويل النص إلى صورة DALL-E من OpenAI و ChatGPT . إن الانبهار الواسع النطاق بـ ChatGPT جعله مرادفًا للذكاء الاصطناعي في أذهان معظم المستهلكين. ومع ذلك، فهو لا يمثل سوى جزء صغير من الطرق التي يتم بها استخدام تكنولوجيا الذكاء الاصطناعي اليوم. (برينيولفسون ، أريك و أونغر ، غابرييل ، 2023)

تكمن السمة المثالية للذكاء الاصطناعي هي قدرته على التبرير واتخاذ الإجراءات التي لديها أفضل فرصة لتحقيق هدف محدد. مجموعة فرعية من الذكاء الاصطناعي هي التعلم الآلي (ML)، والذي يشير إلى المفهوم القائل بأن برامج الكمبيوتر يمكن أن تتعلم تلقائيًا من البيانات الجديدة وتتكيف معها دون مساعدة البشر. تتيح تقنيات التعلم العميق هذا التعلم التلقائي من خلال استيعاب كميات هائلة من البيانات غير المنظمة مثل النصوص أو الصور أو الفيديو.

عندما يسمع معظم الناس مصطلح الذكاء الاصطناعي، فإن أول ما يفكرون فيه عادة هو الروبوتات . وذلك لأن الأفلام والروايات ذات الميزانيات الكبيرة تنسج قصصًا عن آلات شبيهة بالبشر تعيث فسادًا في الأرض. ولكن لا شيء يمكن أن يكون أبعد عن الحقيقة. يعتمد الذكاء الاصطناعي على مبدأ أنه يمكن تعريف الذكاء البشري بطريقة يمكن للآلة أن تحاكيه بسهولة وتنفذ المهام ، من أبسطها إلى تلك الأكثر تعقيدًا. تشمل أهداف الذكاء الاصطناعي محاكاة النشاط المعرفي البشري. ويحقق الباحثون والمطورون في هذا المجال خطوات سريعة

بشكل مدهش في محاكاة أنشطة مثل التعلم، والاستدلال، والإدراك، إلى الحد الذي يمكن تعريفه بشكل ملموس. يعتقد البعض أن المبدعين قد يتمكنون قريبًا من تطوير أنظمة تتجاوز قدرة البشر على التعلم أو التفكير في أي موضوع. لكن آخرين ما زالوا متشككين لأن كل النشاط المعرفي مرتبط بأحكام قيمية تخضع للتجربة الإنسانية. (Scott ,2023)

اما تطبيقات الذكاء الاصطناعي فهي لا حصر لها. اذ يمكن تطبيق التكنولوجيا على العديد من القطاعات والصناعات المختلفة. يتم اختبار الذكاء الاصطناعي واستخدامه في قطاع الرعاية الصحية لاقتراح جرعات الأدوية، وتحديد العلاجات، وللمساعدة في العمليات الجراحية في غرفة العمليات. وتشمل الأمثلة الأخرى للآلات ذات الذكاء الاصطناعي أجهزة الكمبيوتر التي تلعب الشطرنج والسيارات ذاتية القيادة . يجب على كل من هذه الآلات أن تزن عواقب أي إجراء تقوم به، حيث أن كل إجراء سيؤثر على النتيجة النهائية. في لعبة الشطرنج، النتيجة النهائية هي الفوز باللعبة. بالنسبة للسيارات ذاتية القيادة، يجب على نظام الكمبيوتر أن يأخذ في الاعتبار جميع البيانات الخارجية ويحسبها للعمل بطريقة تمنع الاصطدام. وللذكاء الاصطناعي أيضًا تطبيقات في الصناعة المالية ، حيث يتم استخدامه للكشف عن الأنشطة المصرفية والمالية والإبلاغ عنها، مثل الاستخدام غير المعتاد لبطاقات الخصم وودائع الحسابات الكبيرة - وكلها تساعد قسم الاحتيال في البنك. يتم أيضًا استخدام تطبيقات الذكاء الاصطناعي للمساعدة في تبسيط التداول وتسهيله . ويتم ذلك عن طريق تسهيل تقدير العرض والطلب وتسعير الأوراق المالية .(برينيولفسون ، أريك و أونغر ، غابرييل ، 2023)

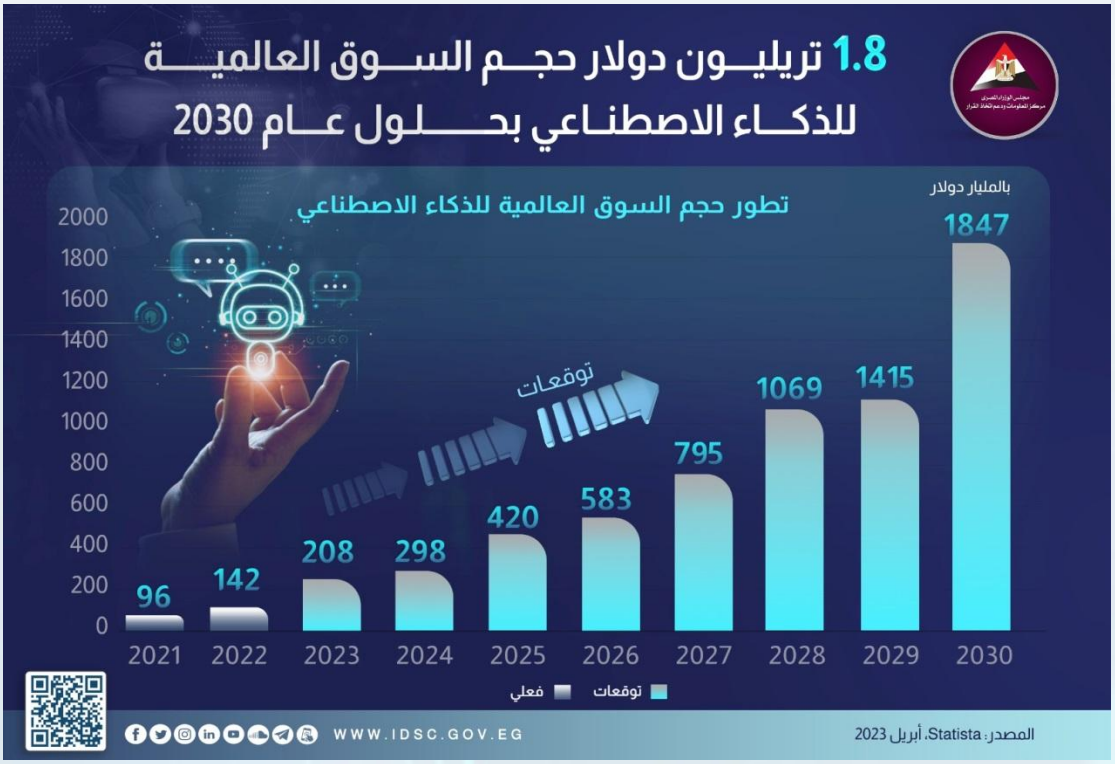
يمكن تصنيف الذكاء الاصطناعي إلى أحد أربعة أنواع: (Scott ,2023)

1. يستخدم الذكاء الاصطناعي التفاعلي الخوارزميات لتحسين المخرجات بناءً على مجموعة من المدخلات. على سبيل المثال، تعد أنظمة الذكاء الاصطناعي المستخدمة في لعبة الشطرنج بمثابة أنظمة تفاعلية تعمل على تحسين أفضل استراتيجية للفوز باللعبة. يميل الذكاء الاصطناعي التفاعلي إلى أن يكون ثابتًا إلى حد ما، وغير قادر على التعلم أو التكيف مع المواقف الجديدة. وبالتالي، فإنه سوف ينتج نفس الناتج نظرا لمدخلات مماثلة.
2. يمكن للذكاء الاصطناعي ذو الذاكرة المحدودة التكيف مع التجارب السابقة أو تحديث نفسه بناءً على ملاحظات أو بيانات جديدة. في كثير من الأحيان، يكون مقدار التحديث محدودًا (ومن هنا الاسم)، ويكون طول الذاكرة قصيرًا نسبيًا. فالمركبات ذاتية القيادة، على سبيل المثال، يمكنها "قراءة الطريق" والتكيف مع المواقف الجديدة، وحتى "التعلم" من التجارب السابقة.
3. إن الذكاء الاصطناعي القائم على نظرية العقل قادر على التكيف بشكل كامل ولديه قدرة واسعة على التعلم والاحتفاظ بالتجارب السابقة. تتضمن هذه الأنواع من الذكاء الاصطناعي روبوتات الدردشة المتقدمة التي يمكنها اجتياز اختبار تورينج ، مما يخدع الشخص في الاعتقاد بأن الذكاء الاصطناعي كان إنسانًا. على الرغم من أنها متقدمة ومثيرة للإعجاب، إلا أن هؤلاء الذكاء الاصطناعي ليسوا مدركين لذاتهم.

4. الذكاء الاصطناعي المدرك لذاته ، كما يوحي الاسم، يصبح واعيًا ومدركًا لوجوده. وفي عالم الخيال العلمي، يعتقد بعض الخبراء أن الذكاء الاصطناعي لن يصبح واعيًا أو "حيًا" أبدياً .

يملك الاقتصاديون سجلاً ضعيفاً في مجال التنبؤ بالمستقبل. ويتكرر دخول وادي السليكون في دورات من الأمل وخيبة الأمل بشأن التكنولوجيا الكبيرة القادمة. لذا، فإن الشكوك السليمة إزاء أي تصريحات بشأن الطريقة التي قد يغير بها الذكاء الاصطناعي الاقتصاد لها ما يبررها. ومع ذلك، هناك أسباب وجيهة تجعلنا نأخذ على محمل الجد الإمكانات المتنامية للذكاء الاصطناعي - النظم التي تظهر سلوكا ذكيا، مثل التعلم والتفكير وحل المشاكل - لتحويل الاقتصاد، ولا سيما في ضوء التقدم التقني المذهل الذي تحقق في العام الماضي.

يمكن للباحثين القول انه متوقع أن يضيف الذكاء الاصطناعي أكثر من 15.7 تريليون دولار إلى الاقتصاد العالمي بحلول عام 2030، بنسبة زيادة تمثل 14% من الناتج المحلي الإجمالي العالمي، وبواقع 6.6 تريليونات دولار كعوائد ناتجة عن زيادة الإنتاج المعتمد على الذكاء الاصطناعي، مثل: الروبوت، أو المركبات ذاتية القيادة، بجانب 9.1 تريليونات دولار كعوائد ناتجة عن أنماط الاستهلاك المعتمدة على تلك التقنيات.سيضيف الذكاء الاصطناعي إلى الاقتصاد الصيني نحو 7 تريليونات دولار بحلول 2030، إضافة إلى أمريكا الشمالية التي ستبلغ عوائدها نحو 3.7 تريليونات دولار بحلول العام نفسه، بينما ستبلغ عوائد الدول الواقعة في شمال أوروبا نحو 1.8 تريليون دولار ودول إفريقيا وأوقيانوسيا والأسواق الآسيوية الأخرى نحو 1.2 تريليون دولار، مضيفة أن حجم الاستثمار العالمي اعتمادًا على تقنيات الذكاء الاصطناعي شهد ارتفاعًا كبيرًا خلال السنوات الأخيرة، مدعومًا بالعوائد الكبيرة التي تحققها تلك الاستثمارات، وقد ارتفع حجم الاستثمارات في ذلك القطاع بما يقرب من 13 مليار دولار في 2015 ليصل إلى أكثر من 93 مليار دولار في 2021، وبنسبة زيادة وصلت إلى أكثر من 633%.



شكل (1) حجم السوق العالمية للذكاء الاصطناعي بحلول عام 2030

المصدر : (موقع ستاتستا statista ، 2023)

من جهة اخرى وبقدر تعلق الامر بالتعليم ، يتم التركيز في برمجة الذكاء الاصطناعي علىأربعة مهارات، هي: التعلم والإدراك والتصحيح الذاتي والابتكار. اذ يركز جانب التعلم على الحصول على البيانات وإيجاد القوانين والروابط بينها وتحويلها إلى بيانات مفيدة. ويتم تقديم قوانين مختلفة على شكل خوارزميات Algorithms كثيرة (الخوارزمية هي نهج عمل برنامج ما لتحقيق الهدف المرغوب) حول كيفية إكمال مهمة محددة، مثل التعرف على وجود إنسان في صورة (يجب تحديد ما يصف شكل معظم البشر: العينان والفم والأنف والحاجبان والرقبة، وهكذا). وبالنسبة إلى مهارة الإدراك، فإنها تركز على اختيار الخوارزمية الصحيحة بقوانينها المرتبطة لتحقيق الهدف المرغوب. أما التصحيح الذاتي، فتركز هذه المهارة على تعديل الخوارزميات وقوانينها بناءً على صحة المخرجات لإيجاد قوانين أكثر دقة من السابق، الأمر الذي ستنجم عنه نتائج صحيحة بنسبة أعلى في المرات المقبلة التي يعمل فيها ذلك النظام. وتبقى المهارة الرابعة وهي الابتكار، التي تستخدم الشبكات العصبونية Neural Networks الرقمية والنظم المبنية على القوانين والبيانات الإحصائية وتقنيات أخرى بهدف إيجاد صور ونصوص وموسيقى وأفكار جديدة. وهناك بعض المفردات التقنية المتقاربة، مثل الذكاء الاصطناعي Artificial Intelligence، وتعلم الآلة Machine Learning، والتعلم العميق Deep Learning.[5]

كما يعرَّف الذكاء الاصطناعي بأنه محاكاة الآلات للذكاء البشري لتحقيق هدف ما، فإن تعلم الآلة يعرَّف بأنه رفع دقة البرامج والتطبيقات في توقع النتائج بناءً على البيانات السابقة من دون برمجتها بشكل مباشر على كيفية

القيام بذلك، حيث تتم هذه العملية من دون تدخل المبرمجين، ذلك أن النظام سيتعرف على الروابط بين البيانات ويستخدمها في التوقع. أما التعلم العميق، فهو جزء متخصص من تعلم الآلة مبنيٌّ على فهمنا لتركيبة الدماغ البشري. وبسبب استخدام التعلم العميق لبنية الشبكات العصبونية الرقمية أخيراً، تم إيجاد تقنيات حديثة مفيدة جداً للبشر، مثل القيادة الذاتية للسيارات. اذ يمكن تقسيم الذكاء الاصطناعي إلى فئتين: الضعيف والقوي، بحيث يُعرّف الذكاء الاصطناعي الضعيف Weak AI، أو الذكاء الاصطناعي ضيق النطاق Narrow AI، على أنه نظام يتم تدريبه لإكمال مهمة محددة، كالروبوتات الاصطناعية والمساعدات الذكية الشخصية، مثل «سيري» من «أبل». أما الفئة الثانية فهي أكثر شمولاً ويطلق عليها مصطلح الذكاء العام الاصطناعي Artificial General Intelligence AGI، وهي عبارة عن نظام يستطيع محاكاة القدرات الإدراكية للدماغ البشري. ويستطيع هذا النظام تحليل البيانات الموجودة أمامه في مهمة جديدة كلياً عليه لم يسبق برمجته على كيفية إكمالها، وتطبيق معرفته السابقة في مجال ما على آخر لإيجاد حل صحيح ومن دون أي تدخل خارجي.

(موقع ستاتستا statista , 2023)

في عام 2023، احتل الذكاء الاصطناعي عناوين الأخبار أكثر من أي وقت مضى. إن الاختراقات التوليدية في مجال الذكاء الاصطناعي، والتطورات الرئيسية في مجال تنظيم الذكاء الاصطناعي مثل قانون الذكاء الاصطناعي التابع للاتحاد الأوروبي، والزيادة الكبيرة في مؤتمرات القمة المتعلقة بالذكاء الاصطناعي على مستوى العالم، قد وضعت هذه التكنولوجيا في دائرة الضوء. لا يمكن إنكار الإمكانات التحويلية التي يتمتع بها الذكاء الاصطناعي، حيث تعترف الحكومات في جميع أنحاء العالم بتأثيره. ولا تعمل الحكومات على تعزيز الابتكار في مجال الذكاء الاصطناعي وإنشاء أطر تنظيمية فحسب، بل تسعى أيضًا إلى دمج هذه التكنولوجيا في الخدمات العامة. ومع ذلك، فإن فهم كيفية ضمان اعتماد الذكاء الاصطناعي بشكل فعال لتحقيق الصالح العام يظل تحديًا. يحاول هذا الفهرس معالجة هذه المشكلة. يظل سؤال بحثنا الأساسي دون تغيير: ما مدى استعداد حكومة معينة لتطبيق الذكاء الاصطناعي في تقديم الخدمات العامة لمواطنيهم . (سعيد ، 2023)

اعتمد الباحثان تقرير مؤسسة Oxford Insights البريطانية حول مؤشر الذكاء الاصطناعي لعام 2023 وهي مؤسسة متخصصة بصياغة ستراتيجية الأعمال والصناعة، والقياس، والمؤشرات اضافة الى تقديم الخدمة : تحليل الأعمال، وأبحاث المستخدم، وتصميم الخدمة، وإدارة التسليم والتقييمات : نظريات التغيير، والمقابلات النوعية، وقياس التأثير الكمي .

تم تضمين 39 مؤشرًا عبر 10 أبعاد، والتي تشكل 3 ركائز: الحكومة، وقطاع التكنولوجيا، والبيانات والبنية التحتية . في عام 2023 تم بتصنيف 193 دولة، ارتفاعًا من 181 دولة في نسخة العام الماضي. يهدف مؤشر جاهزية الحكومة للذكاء الاصطناعي إلى تقديم رؤى قيمة لدمج الذكاء الاصطناعي بشكل فعال ومسؤول في الخدمات العامة. جزء أساسي من هذه المهمة هو التأكد من أن بياناتنا سهلة الاستخدام. وفي هذا العام، نقدم خريطة تفاعلية تمكن المستخدمين من مقارنة البيانات عبر البلدان والمناطق ومجموعات الدخل.

اما النتائج التي تم التوصل إليها فهي كالآتي: (مؤسسة Oxford Insights البريطانية ، 2023)

1. عمود الحكومة : لقد انخفض عدد استراتيجيات الذكاء الاصطناعي التي يتم إصدارها سنويًا، لكن الصورة تبدو أكثر تنوعًا. انخفضت إصدارات استراتيجيات الذكاء الاصطناعي العالمية بشكل عام، ويعزى ذلك إلى عدد أقل من الاستراتيجيات من البلدان ذات الدخل المرتفع. ومع ذلك، يشهد هذا العام تحولا ملحوظا حيث أن نصف الاستراتيجيات التي تم إطلاقها أو الإعلان عنها تأتي من الدول المنخفضة والمتوسطة الدخل. والجدير بالذكر أن رواندا أصبحت أول دولة منخفضة الدخل تنشر استراتيجية الذكاء الاصطناعي.

2. ركيزة قطاع التكنولوجيا : هناك تفاوت بين البلدان ذات الدخل المرتفع وجميع البلدان الأخرى، على الرغم من أن بعض الاقتصادات الكبيرة ذات الدخل المتوسط تتفوق على ثقلها. تسجل البلدان ذات الدخل المرتفع درجات أعلى بكثير من البلدان في أي مجموعة دخل أخرى في ركيزة قطاع التكنولوجيا، حيث تكون الفجوة بين البلدان ذات الدخل المرتفع والبلدان ذات الدخل المتوسط الأعلى أكبر من الفجوات بين جميع مجموعات الدخل الأخرى مجتمعة في بعض الحالات. ومع ذلك، فإن البلدان الكبيرة المتوسطة الدخل مثل ماليزيا ودول البريك تتفوق في الأداء على مجموعات الدخل الخاصة بها وتحتل مرتبة بين أفضل 50 دولة على مستوى العالم في هذه الركيزة.

3. ركيزة البيانات والبنية التحتية ، وتظل الفجوة الرقمية تحديا عالميا : تسلط ركيزة البيانات والبنية التحتية الضوء على الفجوة الرقمية الكبيرة، سواء بين مجموعات الدخل والمناطق. وفي حين أن الذكاء الاصطناعي التوليدي يبشر بالخير بالنسبة للبلدان ذات الدخل المنخفض، فإن الافتقار إلى أساس متين في البيانات والبنية التحتية قد يؤدي إلى الاعتماد على التكنولوجيا الأجنبية، مما يؤدي إلى ظهور عقبات مثل الفوارق اللغوية والتحيزات. إن معالجة هذه التحديات أمر ضروري لتعزيز التقدم العادل والشامل في جاهزية الذكاء الاصطناعي على مستوى العالم.

4. اتجاهات الحوكمة العالمية : اذ شهد عام 2023 زيادة التعاون الدولي في مجال الذكاء الاصطناعي، وخاصة فيما يتعلق بحوكمة الذكاء الاصطناعي وأخلاقياته. في عام 2023، ارتفع التعاون العالمي في مجال حوكمة الذكاء الاصطناعي، والذي تميز بزيادة مؤتمرات القمة الدولية للذكاء الاصطناعي وإصدار الأطر المقترحة مثل المبادئ التوجيهية الدولية لمجموعة السبع. كما توسع التعاون الإقليمي، كما رأينا في اتفاقيات مثل إعلان سانتياغو في أمريكا اللاتينية. والجدير بالذكر أن الذكاء الاصطناعي أصبح الآن جزءًا لا يتجزأ من أجندة التنمية الدولية، حيث تنشر دول مثل رواندا والسنغال استراتيجيات وطنية للذكاء الاصطناعي بدعم من وكالات التعاون.

اما الشرق الأوسط وشمال أفريقيا فقد جاءت بالمرتبة: 5 وكانت متوسط الدرجات: 48.77 وتُظهر منطقة الشرق الأوسط وشمال أفريقيا (MENA) تباينًا كبيرًا في جاهزية الحكومة للذكاء الاصطناعي، حيث تحتل المرتبة الثالثة في العالم من حيث الدرجات. هناك تباين واضح بين دول الشرق الأوسط وشمال أفريقيا ، حيث

بلغ متوسط الدرجات 38.89 و51.11 على التوالي. ومع ذلك، فمن الجدير بالذكر أن مصر تعتبر دولة ناشزة في شمال أفريقيا ، حيث حصلت على مكانة بين العشرة الأوائل في منطقة الشرق الأوسط وشمال أفريقيا، ويعزى ذلك في المقام الأول إلى أدائها الجيد في الركيزة الحكومية. وتحتل دولة الإمارات العربية المتحدة الصدارة في المنطقة، مدفوعة بنتائج عالية نسبياً في جميع الركائز الثلاث مما يجعلها في المرتبة 18 على مستوى العالم.

يمكن للباحثين واستناداً الى البيانات المنشورة تلخيص التحليل المناطقي regional analysis لبعض دول الشرق الاوسط وشمال افريقيا MENAلعام 2023 كما يلي :

الدولة	مجموع النقاط
الامارات العربية المتحدة	70.42
المملكة العربية السعودية	67.04
قطر	63.59
سلطنة عمان	58.94
الاردن	56.85
البحرين	56.13
مصر	52.69
الكويت	49.68
لبنان	47.62
تونس	46.07
المغرب	43.34
ايران	42.07
الجزائر	35.99
العراق	33.4
فلسطين	33.14
جيبوتي	29.95
ليبيا	25.31
اليمن	19.89

المصدر : اعداد الباحث بالاستناد التقرير مؤسسة Oxford Insights البريطانية حول مؤشر الذكاء الاصطناعي لعام 2023 .

من بيانات الجدول(1) يتضح ان ترتيب العراق هو الرابع عشر من مجموع الثماني عشر دولة في العالم العربي لعام 2023 ، اذ تقل نقاط العراق (33.4) عن معدل النقاط (48.77) بنسبة انخفاض 31% اي ان العراق ضمن الربع الرابع والاخير ضمن التصنيف العربي لمؤشر الذكاء الاصطناعي مدار البحث . وبدأت شركات رأس المال الاستثماري في جميع أنحاء العالم تضخ الأموال بأتجاه استثمار مجالات الذكاء الاصطناعي، واعتمدت شركات التكنولوجيا في جميع أنحاء العالم نموذج أعمالها لتتمكن من التعود على الذكاء الاصطناعي، وقد قامت شركات مثل Microsoft بدمج ChatGPT في محرك بحث Bing الخاص بها. وجوجل لديه Bard، وما إلى ذلك... وبما أننا نشهد ظهور الذكاء الاصطناعي في حياتنا يومًا بعد يوم، فإن الشركات والهيئات الحكومية على يقين من أن الذكاء الاصطناعي هو مستقبل التوظيف والقوى العاملة.

يمكن للباحث اثارة ما هي احتمالات رؤية استخدام الذكاء الاصطناعي في العراق ؟

واجه العراق، وهو بلد ذو تاريخ غني وثقافة متنوعة، تحديات كبيرة في العقود الأخيرة، بما في ذلك عدم الاستقرار السياسي، والحروب المسلحة، والصعوبات الاقتصادية. ومع ذلك، فإن التقنيات الجديدة مثل الذكاء الاصطناعي (AI) توفر فرصة سانحة من خلال توفير فرص حصرية لمعالجة القضايا الحرجة وزيادة سرعة التنمية المستدامة في العراق.

نظراً لتوجه وزارة التعليم العالي والبحث العلمي بأفتتاح كلية متخصصة بالذكاء الاصطناعي كي يكون هناك كوادر بشرية مؤهلة للتعامل مع التقنيات الحديثة في هذا الميدان والاستفادة منها لتحقيق التنمية الشاملة في كافة القطاعات ، وجدير بالذكر ان هناك مجموعة من الفوائد المحتملة لتطبيقات الذكاء الاصطناعي في العديد من المجالات، مثل الزراعة والرعاية الصحية والطاقة، وكيف يمكن أن تساعد في التقدم الشامل والاستدامة في العراق : (خضير ، 2023)

1. الذكاء الاصطناعي في الزراعة: تعتبر الزراعة حجر الزاوية في اقتصاد العراق، لكنها تواجه العديد من التحديات، بما في ذلك ندرة المياه، والممارسات الزراعية غير الفعالة، وعدم كفاية البنية التحتية. يمكن للذكاء الاصطناعي أن يُحدث ثورة في الزراعة في العراق من خلال إدخال تقنيات زراعية دقيقة. يمكن لأجهزة الاستشعار التي تعمل بالذكاء الاصطناعي وتحليلات البيانات مراقبة ظروف التربة واستخدام المياه وصحة المحاصيل، مما يمكّن المزارعين من تحسين جداول الري وتقليل هدر المياه. علاوة على ذلك، يمكن لخوارزميات الذكاء الاصطناعي التنبؤ بأنماط الطقس وتفشي الآفات، مما يساعد المزارعين على اتخاذ قرارات مستنيرة بشأن زراعة المحاصيل ومكافحة الآفات، مما يؤدي في نهاية المطاف إلى زيادة الإنتاجية الزراعية وتقليل الخسائر.

2. الذكاء الاصطناعي في الرعاية الصحية: يواجه مجال الرعاية الصحية في العراق تحديات كبيرة من حيث الوصول إلى الخدمات الطبية الجيدة، وخاصة في المناطق غير الحضرية. ويمكن للذكاء الاصطناعي أن يربط هذه الفجوة من خلال إنتاج حلول التطبيب عن بعد وأدوات التشخيص التي تعمل بالذكاء الاصطناعي. يسمح

الطب عن بعد بالتشاور عن بعد ومراقبة المرضى، مما يسمح بالوصول إلى مهارات الرعاية الصحية من كل مكان في العراق. يمكن لخوارزميات الذكاء الاصطناعي تحليل البيانات الطبية، بما في ذلك الصور الإشعاعية وسجلات المرضى، لتقديم آراء حقيقية وفي الوقت المناسب، وتحسين نتائج العلاج وإنقاذ الأرواح. بالإضافة إلى ذلك، يمكن أن يساعد الذكاء الاصطناعي في إدارة موارد الرعاية الصحية بشكل أكثر فائدة، وتحسين عمليات المستشفى، وضمان تخصيص الإمدادات الطبية بشكل أفضل.

3. الذكاء الاصطناعي في التعليم: التعليم ضروري للاستدامة الدائمة لأي أمة. يمكن لتقنيات الذكاء الاصطناعي تحسين جودة التعليم في العراق من خلال تقديم تجارب تعليمية مخصصة. يمكن لمنصات التعلم التكيفي المدعومة بالذكاء الاصطناعي تقييم نقاط القوة والضعف لدى الطلاب وتصميم المحتوى التعليمي لتلبية احتياجاتهم الخاصة.

الإضافة إلى ذلك ، يمكن لروبوتات الدردشة المدعمة بالذكاء الاصطناعي تقديم الدعم للطلاب على مدار الساعة والإجابة على استفساراتهم وتقديم المساعدة التعليمية. يمكن أن يساعد دمج الذكاء الاصطناعي في التعليم في سد الفوارق التعليمية وخلق قوة عاملة أكثر مهارة وكفاءة من أجل مستقبل العراق.

4. الذكاء الاصطناعي في إدارة الطاقة: الإدارة الفعالة للطاقة أمر بالغ الأهمية للتنمية المستدامة. يمكن أن يلعب الذكاء الاصطناعي دورًا رئيسيًا في تحسين استهلاك الطاقة وتقليل النفايات. يمكن للشبكات الذكية، المدعومة بخوارزميات الذكاء الاصطناعي، مراقبة أنماط استخدام الطاقة، والتنبؤ بذروة الطلب، وضبط توزيع الطاقة وبالتالي، مما يؤدي إلى تحسين كفاءة الطاقة. كما يمكن للتطبيقات المعتمدة على الذكاء الاصطناعي تحسين إنفاق الطاقة في الصناعات والإنشاءات، مما يقلل من انبعاثات الكربون ويعزز الممارسات الصديقة للبيئة.

5. الذكاء الاصطناعي في إدارة الكوارث: يتعرض العراق للعديد من الكوارث الطبيعية والكوارث التي من صنع الإنسان، مثل الزلازل والفيضانات والصراعات. يمكن لتقنيات الذكاء الاصطناعي تحسين جهود مكافحة الكوارث والاستجابة لها من خلال تحليل البيانات من مصادر متعددة، بما في ذلك صور الأقمار الصناعية ووسائل التواصل الاجتماعي. يمكن للذكاء الاصطناعي توفير معلومات في الوقت الفعلي حول حالات الكوارث، والمساعدة في تخصيص الموارد، وتسهيل عمليات الإخلاء في الوقت المناسب. علاوة على ذلك، يمكن للنماذج التنبؤية التي تعمل بالذكاء الاصطناعي تقييم احتمالات وقوع الكوارث المحتملة، مما يمكن التدابير الاستباقية من تقليل تأثيرها وإنقاذ الأرواح.

إن قدرة تقنيات الذكاء الاصطناعي على تسريع التنمية واستدامتها في العراق كبيرة. من إحداث ثورة في الزراعة والرعاية الصحية إلى تحسين التعليم وإدارة الطاقة، يمكن للذكاء الاصطناعي أن يتبنى التحديات الحاسمة التي تواجهها الأمة. ومع ذلك، من الضروري مراعاة المخاوف الأخلاقية والخصوصية والأمنية المحتملة أثناء نشر حلول الذكاء الاصطناعي. تعد الجهود التعاونية بين الحكومة والقطاع الخاص والمجتمع

المدني ضرورية لاستخدام القدرة الكاملة للذكاء الاصطناعي لصالح العراق وشعبه. ومن خلال تبني الذكاء الاصطناعي بشكل مسؤول ومبتكر، يمكن للعراق أن يمهد الطريق لمستقبل أكثر ازدهارًا واستدامةً.

المطلب الثاني : مؤشر الابداع العالمي لعام 2022 وموقع العراق فيه

يعيش العالم اليوم واقعاً متغيراً جديداً يمتاز بالديناميكية وسرعة التغير واتساع المفاهيم وشموليتها ، اذ تحكمها توجهات التكتلات الاقتصادية الكبيرة وقوة الاعلام والثورة المعلوماتية والثقافية بالطريقة التي انعكست ايجاباً على السلوك الوظيفي للعلوم المختلفة لاسيما في عالم الاقتصاد والاعمال. يوفر متتبع الابتكار العالمي التابع لمؤشر الابتكار العالمي (GII) منظورًا يعتمد على البيانات حول أحدث الابتكارات واتجاهاتها ، وبشكل عام ، كانت الاستثمارات في العلوم والابتكار مرنة بشكل ملحوظ في مواجهة الإنكماش الاقتصادي حول ، فمن المستحيل تقييم ما إذا كان الوباء قد أثر سلبًا في النهاية أم لا على تلك الشركات والاقتصادات التي ليست بالفعل شركات البحث والتطوير الفائقة والرائدة في دول الابتكار.

تعد المعرفة (Knowledge) احد عوامل الإنتاج الحديثة المهمة لانشاء الثروة في الاقتصاد الحديث بعد ان كان الاقتصاد التقليدي يعتمد في تحليله بتكوين الثروة على عوامل الإنتاج الرئيسة كما يصورها الباحث (الأرض، العمل، رأس المال، التنظيم) ، والمعرفة هي رأس المال القائم على الأفكار والخبرات والممارسات الأفضل أي انه في الاقتصاد الحديث العامل الاهم في انتاج الثروة. وان شح المعرفة وركود تطورها يؤشران على البلدان التي تعاني منها بضعف القدرة الإنتاجية وتضاؤل فرص التنمية حتى ان فجوة المعرفة هي التي أصبحت تعد المحدد الرئيس لمقدرات الدول بنظر البنك الدولي. والدول النامية ومنها دولنا العربية التي أصبحت تعاني ليس فقط من فجوة المعرفة وانما من الفجوة الاكبر المتمثلة بفجوة انتاج المعرفة

في عالمنا الحديث ، كثيرًا ما نسمع عن مصطلح "مجتمع المعرفة knowledge society". يشير هذا المصطلح إلى مجتمع يتمحور حول المعرفة واكتسابها ونشرها واستخدامها. يتميز مجتمع المعرفة بمستوى عالٍ من التعليم والتكنولوجيا المتقدمة والتركيز على العمل الفكري والإبداعي. ويمكن للباحث تقديم تعريف لمجتمع المعرفة " اي مجتمع يؤكد على أهمية المعرفة والدور الذي تلعبه في التنمية الاجتماعية والاقتصادية. إذ تحظى فيه المعرفة بقدر كبير من الاهتمام وهي محرك رئيسي للنمو الاقتصادي والتقدم الاجتماعي والتنمية الثقافية" . كذلك فأن مجتمع المعرفة هو المجتمع الذي يعطي فيه الأفراد والمنظمات والحكومات الأولوية لاكتساب ونشر واستخدام المعرفة لتحقيق أهدافهم من خلال خصائص ومؤشرات مجتمع المعرفة ، ففي مجتمع المعرفة ، يُنظر إلى المعرفة على أنها محرك رئيسي للنمو الاقتصادي والتقدم الاجتماعي. وذلك لأن المعرفة تمكّن من الابتكار ، وهو أمر بالغ الأهمية لتطوير منتجات وخدمات جديدة ، وتحسين الإنتاجية ، وخلق وظائف جديدة. بالإضافة إلى ذلك ، تعزز المعرفة القدرات البشرية ، وهو أمر ضروري لمواجهة التحديات الاجتماعية مثل الفقر وعدم المساواة والتدهور البيئي.

يمكن أن تختلف خصائص مجتمع المعرفة اعتمادًا على المنهجية المعتمدة في التعامل مع المعرفة ، ولكن هناك بعض السمات العامة مشتركة عبر المجتمعات المختلفة. وتشمل هذهالسمات او الخصائص ما يلي : [5]

1- حقق أفراد بعض المجتمعات مستوى متوسط أعلى من التعليم مقارنة بالمجتمعات الأخرى ، ويتم توظيف نسبة متزايدة من القوى العاملة فيها كعاملين في مجال المعرفة.

2- تنتج صناعتها منتجات ذات ذكاء اصطناعي متكامل.

3- تتحول منظماتها - الخاصة والحكومية ومنظمات المجتمع المدني إلى منظمات ذكية.

4- هناك زيادة في المعرفة المنظمة على شكل خبرة رقمية مخزنة في بنوك البيانات والأنظمة الخبيرة والخطط التنظيمية والوسائط الأخرى.

5- هناك العديد من مراكز الخبرة وإنتاج متعدد المراكز للمعرفة.

6- هناك ثقافة معرفية متميزة لإنتاج المعرفة واستخدام المعرفة.

7- يتم تحديد سعر معظم السلع من خلال المعرفة اللازمة لتطويرها وبيعها بدلاً من المواد الخام والعمالة المادية اللازمة لإنتاجها.

8- جزء كبير من السكان يحصل على تعليم عالي.

9- تتمتع الغالبية العظمى من السكان بإمكانية الوصول إلى تكنولوجيا المعلومات والاتصالات والإنترنت.

10- جزء كبير من القوة العاملة هم عمال المعرفة ، الذين يحتاجون إلى درجة أعلى من التعليم والخبرة لأداء عملهم بشكل جيد.

11- يستثمر كل من الأفراد والدولة بشكل كبير في التعليم والبحث والتطوير ؛ وتحاول المنظمات إلى الابتكار باستمرار.

اما مؤشرات مجتمع المعرفة فهناك مؤشرات مختلفة يمكن استخدامها لقياس مستوى مجتمع المعرفة. يمكن أن تساعد هذه المؤشرات صانعي السياسات والمحللين على فهم مدى جودة أداء المجتمع فيما يتعلق بإنتاج المعرفة ونشرها واستخدامها.

تتضمن بعض المؤشرات الرئيسية لمجتمع المعرفة ما يلي:[6]

1- معدلات التعليم ومحو الأمية: يعد التعليم محركًا رئيسيًا لمجتمع المعرفة ، وترتبط المستويات الأعلى من التعليم ومحو الأمية بزيادة إنتاج المعرفة واستخدامها. يمكن استخدام مؤشرات مثل معدلات الالتحاق وإكمال القراءة والكتابة لقياس مستوى التعليم في المجتمع.

[5] الاستاذ المساعد الدكتور Iakovleva Elena Andreevna ، جامعة الجنوب الفيدرالية الروسية ، برنامج الدكتوراه اقتصاد صناعي ، محاضرات الاقتصاد وادارة الاقتصاد الوطني ، 2022

[6] الاستاذالمساعدالدكتور Iakovleva Elena Andreevna ، جامعةالجنوبالفيدراليةالروسية ، برنامجالدكتوراهاقتصادصناعي ، محاضراتالاقتصادوادارةالاقتصادالوطني ، 2022

2- نفقات البحث والتطوير: يعد الإنفاق على البحث والتطوير محركًا رئيسيًا للابتكار وإنتاج المعرفة. يمكن استخدام مؤشرات مثل الإنفاق على البحث والتطوير كنسبة مئوية من الناتج المحلي الإجمالي ، ونصيب الفرد من موظفي البحث والتطوير ، وبراءات الاختراع لكل فرد لقياس مستوى نشاط البحث والتطوير في المجتمع.

3- البنية التحتية لتكنولوجيا المعلومات والاتصالات واستخدامها: تعتبر تكنولوجيا المعلومات والاتصالات (ICT)عاملاً أساسياً في تمكين مجتمع المعرفة. يمكن استخدام مؤشرات مثل معدلات انتشار الإنترنت ومعدلات انتشار الهاتف المحمول وسرعات النطاق العريض لقياس مستوى البنية التحتية لتكنولوجيا المعلومات والاتصالات واستخدامها في المجتمع.

4- ريادة الأعمال والابتكار: ريادة الأعمال والابتكار أمران أساسيان لدفع النمو الاقتصادي وخلق فرص العمل في مجتمع المعرفة. يمكن استخدام مؤشرات مثل عدد الشركات الجديدة التي تم إنشاؤها ، وعدد براءات الاختراع المودعة ، ومستوى استثمار رأس المال الاستثماري لقياس مستوى ريادة الأعمال والابتكار في المجتمع.

5- حماية الملكية الفكرية: حماية الملكية الفكرية ضرورية لتحفيز الابتكار وإنتاج المعرفة في مجتمع المعرفة. يمكن استخدام مؤشرات مثل عدد براءات الاختراع الممنوحة ومستوى حماية حق المؤلف ومستوى حماية العلامات التجارية لقياس مستوى حماية الملكية الفكرية في المجتمع.

6- رأس المال البشري: يشير رأس المال البشري إلى مهارات القوى العاملة ومعارفها وخبراتها. يرتبط المستوى العالي من رأس المال البشري بزيادة إنتاج المعرفة واستخدامها. يمكن استخدام مؤشرات مثل مستوى تعليم وتدريب القوى العاملة ، ومستوى الهجرة الدولية ، ومستوى الوظائف كثيفة المعرفة لقياس مستوى رأس المال البشري في المجتمع.

7- التحصيل العلمي: في مجتمع المعرفة ، هناك حاجة إلى مستويات أعلى من التعليم للمشاركة في الأنشطة القائمة على المعرفة والمساهمة في التنمية الاجتماعية والاقتصادية. تعد معدلات الالتحاق ومعدلات الإكمال ومعدلات معرفة القراءة والكتابة بعض الطرق لقياس التحصيل التعليمي. ترتبط المستويات الأعلى من التحصيل التعليمي بزيادة إنتاج المعرفة واستخدامها ، مما يؤدي إلى التنمية الاجتماعية والاقتصادية. غالبًا ما يستخدم صناع السياسات والمحللون التحصيل التعليمي كمؤشر رئيسي للتقدم نحو أن يصبح مجتمع المعرفة.

8- عدد العلماء في بلد ما: في مجتمع المعرفة ، يعد البحث والتطوير محركًا رئيسيًا للابتكار وإنتاج المعرفة. يمكن استخدام عدد العلماء والباحثين وموظفي البحث والتطوير الآخرين لقياس مستوى نشاط البحث والتطوير في المجتمع. ترتبط أعداد أكبر من موظفي البحث والتطوير بزيادة إنتاج المعرفة واستخدامها ، مما يؤدي إلى التنمية الاجتماعية والاقتصادية. غالبًا ما يستخدم صانعو السياسات والمحللون عدد العلماء كمؤشر رئيسي للتقدم نحو أن يصبح مجتمع المعرفة.

9- حجم الاستثمار في البحث والتطوير: يعتبر حجم الاستثمار في البحث والتطوير (R & D) مؤشرًا مهمًا لمجتمع المعرفة ، ويعكس مستوى الاستثمار في الابتكار وإنتاج المعرفة. في مجتمع المعرفة ، يعد الإنفاق على البحث والتطوير محركًا رئيسيًا للنمو الاقتصادي وخلق فرص العمل. يمكن استخدام مؤشرات مثل الإنفاق على البحث والتطوير كنسبة مئوية من الناتج المحلي الإجمالي ، ونصيب الفرد من موظفي البحث والتطوير ، وبراءات الاختراع لكل فرد لقياس مستوى نشاط البحث والتطوير في المجتمع. ترتبط المستويات الأعلى من الاستثمار في البحث والتطوير بزيادة إنتاج المعرفة واستخدامها ، ودفع التنمية الاجتماعية والاقتصادية. غالبًا ما يستخدم صانعو السياسات والمحللون حجم الاستثمار في البحث والتطوير كمؤشر رئيسي للتقدم نحو التحول إلى مجتمع المعرفة.

10- القدرة على إنتاج وتصدير التكنولوجيا المتقدمة: في مجتمع المعرفة ، تعد القدرة على إنتاج وتصدير منتجات عالية التقنية محركًا رئيسيًا للنمو الاقتصادي وخلق فرص العمل. يمكن استخدام مؤشرات مثل صادرات التكنولوجيا الفائقة كنسبة مئوية من إجمالي الصادرات وعدد براءات الاختراع عالية التقنية الممنوحة لقياس قدرة المجتمع على إنتاج وتصدير التكنولوجيا العالية. ترتبط المستويات الأعلى لصادرات وبراءات الاختراع ذات التقنية العالية بإنتاج واستخدام أكبر للمعرفة ، مما يؤدي إلى التنمية الاجتماعية والاقتصادية. غالبًا ما يستخدم صانعو السياسات والمحللون القدرة على إنتاج وتصدير التكنولوجيا العالية كمؤشر رئيسي للتقدم نحو التحول إلى مجتمع المعرفة.

11- عدد المقالات المنشورة في المجلات العلمية ذات التصنيف العالي: في مجتمع المعرفة ، يعد نشر نتائج الأبحاث في المجلات العلمية محركًا رئيسيًا لتقدم المعرفة في مختلف المجالات. يمكن استخدام عدد المقالات المنشورة في المجلات العلمية ذات التصنيف العالي لقياس مستوى النشاط البحثي وإنتاج المعرفة في المجتمع. ترتبط أعداد أكبر من المقالات المنشورة في المجلات العلمية ذات التصنيف العالي بزيادة إنتاج المعرفة واستخدامها ، مما يؤدي إلى التنمية الاجتماعية والاقتصادية. غالبًا ما يستخدم صانعو السياسات والمحللون عدد المقالات المنشورة في المجلات العلمية رفيعة المستوى كمؤشر رئيسي للتقدم نحو التحول إلى مجتمع المعرفة.

اما عن تحليل النتائج المتعلقة بمؤشر الابتكار العالمي لعام 2022 ، وبمناسبة يوم الأمم المتحدة العالمي للابتكار والذي يصادف 21 نيسان من كل عام ، تصدر المنظمة العالمية للملكية الفكرية WIPO المؤشر العالمي الخاص بالابتكار . اذ يمثل مؤشر الابتكار العالمي Global Innovation Index - GII ادق مؤشر في عملية تقييم الابتكار حول العالم ، فقد تم نتائجه اول مرة عام 2007 كما تم ذكره سابقاً ، وتؤكد منظمة العالمية للملكية الفكرية (World Intellectual Property Organization - WIPO) إن هذا المؤشر (أصبح معيارا عالميا لمساعدة صانعو السياسات العامة والاقتصادية لفهم أفضل حول تحفيز النشاط الابتكاري وقياسه، باعتباره دافعا رئيسيا للتنمية البشرية بشكل عام) ، تعد القدرة الابتكارية العامل الرئيس في جميع مراحل النمو الاقتصادي لأي مجتمع حول العالم ويتيح الاستثمار الابتكاري القدرة الفائقة لاتخاذ أفضل القرارات . فالابتكار

يجعل بلدان العالم اكثر ازدهارا. اذ يقدم المؤشر قيد البحث تقييم تفصيلي عن مستوى الابتكار في 132 دولة ويركز على كيفية الاستفادة من مدخلات الابتكار في تحسين مخرجاته. ويتكون مؤشر (GII) من (81) مؤشرا فرعيا مجتمعة في سبع معايير ذات قيمة ابتكارية عالية تم تقسيمها الى مجموعتين :

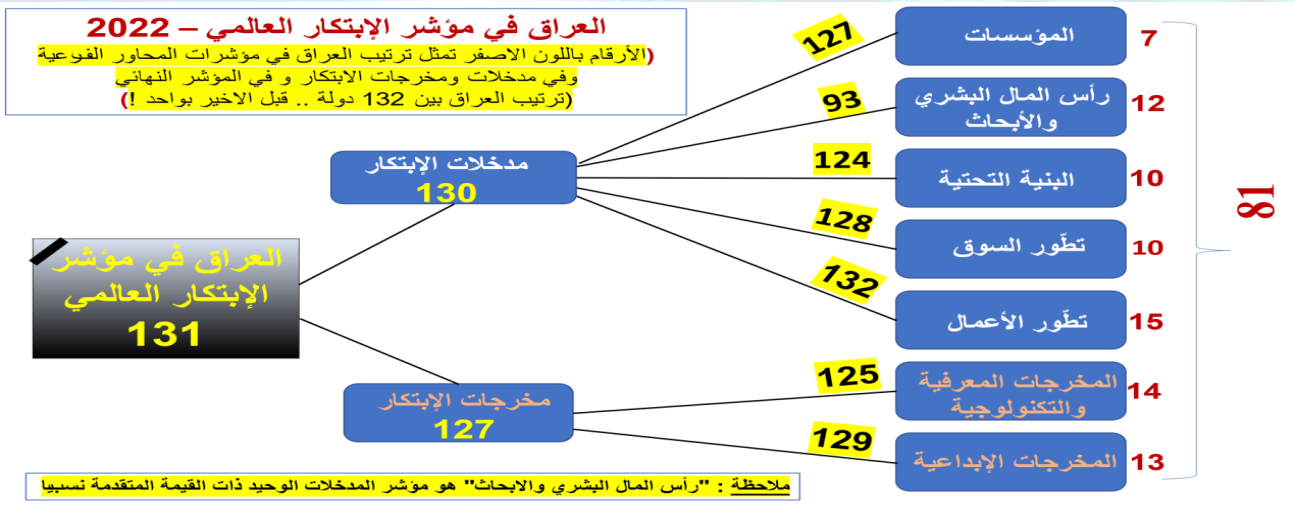
الاولى: هي مدخلات الابتكار،وتشمل انشطة ابتكارية وتضم خمسة معايير اساسية (المؤسسات ، رأس المال البشري المعلوماتي والبحث العلمي ، البنى التحتية ، تطوراسواق المعرفة ، تطورالاعمال المعرفية)

الثانية:هي مخرجات الابتكاروتقيس الدلائل الحقيقية على نتائج الابتكار (مخرجات المعرفة والتكنولوجيا ، المخرجات الابتكارية) .

وتعرض الكثير من البحوث والدراسات اهمية تقرير مؤشر الابتكارالعالمي الذي أصبح أداة قيّمة (للقياس والمرجعية) يمكن من خلاله تفاعل القطاع العام والقطاع الخاص، ويمكن تقييم التقدم المحرز في مجال الابتكار على أساس سنوي من خلالها لصانعي السياسات). كما يحقق المؤشرالمبحوث مناخا تنمويا مناسباً تخضع فيه عوامل الابتكار إلى تقييم وتحليل مستمرين . ويبين التقريرالسنوي المرفق مع المؤشر المبحوث ان العامل البشري هو محور اساس لنجاح الأبتكار، اذ يوضح كيفية الوصول وسبب بقاء رواد الابتكار في صدارة الترتيب العالمي .

يوضح الجدول التالي تصنيفات العراق على مدى السنوات الثلاث الماضية ، مع ملاحظة أن توفر البيانات والتغييرات في إطار نموذج GII تؤثر على المقارنات السنوية لتصنيفات GII.

يمكن للباحثين تقديم تصور عام حول موقع العراق في مؤشر الابتكار العالمي لعام 2022 وفق المخطط الاتي :



شكل (3) المراتب السبعة لمؤشر الابتكار العالمي للعراق عام 2022

عليه ومن اجل الارتقاء بمستوى ترتيب العراق في المؤشر قيد البحث ، يمكن الافادة من بعض التجارب العربية في مجال مؤشر الابتكار العالمي ذات الصلة. فقد أطلقت المملكة العربية السعودية الاستراتيجية الوطنية للملكية

الفكرية [7]، والتي تعد من ابرز معالم تحقيق مستهدفات «رؤية السعودية 2030» التي تهدف لبناء منظومة متكاملة للملكية الفكرية لتدعم الاقتصاد المبني على الابتكار والإبداع من خلال إنشاء سلسلة قيمة مستقبلية لدعم الملكية الفكرية ، من خلال تحفيز تنافسية الابتكار والإبداع وصولا الى النمو الاقتصادي المنشود ، لتصبح السعودية بذلك احد رواد الملكية الفكرية حول العالم ، تتطلع المملكة العربية السعودية لتحفيز عملية الإبداع والابتكار من خلال التخطيط الاستراتيجي ، وذلك بعد قرار مجلس الوزراء السعودي اعتمادها، إذ لدى السعودية امكانيات وطاقات بشرية مهتمه بالابتكار والإبداع، وبتمكين تلك الطاقات تكون العربيه السعودية بيئة خصبة للاقتصاد المبني على المعرفة ، بواسطة منظومة حديثة متكاملة للملكية الفكرية تدعم تطوير التقنيات المبتكرة تمكن من تحفيز بيئة الاستثمار وخلق وظائف عالية الجودة، ورفع مستوى الوعي بحقوق المبدعين والمبتكرين. لقد ارتكزت الاستراتيجية السعودية للملكية الفكرية على مرتكزات اساسية هي : (توليد الملكية الفكرية، وإدارة الملكية الفكرية ، والاستثمار التجاري للملكية الفكرية، وحماية الملكية الفكرية) وتحقيقاً لهذه الركائز يتوجب العمل على تعزيز التكامل والتعاون ما بين الجهات الوطنية (الحكومية) بإعتبارها شريكاً أساسياً لدعم الابتكارات والإبداعات ونمو الاستثمارات على مستوى العالم ، وذلك من خلال رسم أهداف تلك الاستراتيجية والتي تعزز قدرة المملكة العربية السعودية على توليد أصول ملكية فكرية ذات قيمة اقتصادية واجتماعية مرتفعة ، انطلاقاً من أهمية توليد الملكية الفكرية واستناداً إلى ما تمتلكه السعودية من امكانيات إبداعية ومواهب شابة تبتكر في مختلف مجالات المعرفة وغيرها من الميزات التنافسية. وقد حققت السعودية المرتبة 51 حيث تقدمت 15 مرتبة في مؤشر الابتكار العالمي (GII) للعام 2022، بعد أن حققت مراكز مُتقدمة في عدد من المؤشرات الفرعية، وحلت ضمن قائمة الدول العشر الأعلى عالمياً في أربعة مؤشرات، من ضمنها مؤشر استثمار رأس المال الجريء في شركات التقنية الناشئة، الذي حلت فيه السعودية في المرتبة السابعة عالمياً متقدمة 73 مركزاً، ومؤشر إتاحة الوصول إلى البنى التحتية للاتصالات وتقنية المعلومات، ومؤشر البيئة التنظيمية لممارسة الأعمال، ومؤشر استخدام البنى التحتية للاتصالات وتقنية المعلومات.

ومن الجدير بالإشارة ايضا الى الاقتصادات العربية التي احتلت مواقع مختلفة في مؤشر الابتكار العالمي للعام 2022، ومن بينها الإمارات (31)، وقطر (52)، والكويت (62)، والمغرب (67). والبحرين (72)، ومصر (89)، واليمن (128)، ويأتي العراق في المرتبة قبل الأخيرة في المركز (131).

المقترحات :

يقترح الباحثان صياغة الاستراتيجية الوطنية للملكية الفكرية حتى عام 2030 التي ستدفع بالاقتصاد العراقي إلى النمو والتطور بعيدا عن الاقتصاد الريعي المعتمد على ايرادات النفط فقط ومحاولة ايجاد فرص جديدة لتنويع

[7] جريدة الشرق الاوسط الالكترونية " وليالعهدالسعوديبيطلقالاستراتيجيةالوطنيةللملكيةالفكرية لعام 2030 " ، الخميس 22 كانون الاول 2022 ، https://aawsat.com/home/article/4057661

الاقتصاد العراقي ، إذ ستقوده نحو التفاعل الابتكاري والمستقبل الافضل ، واعتماد مداخل اقتصادية حديثة منها الاقتصاد الابيض على سبيل المثال لا الحصر ، كمحاولة للنهوض بقطاعاته الانتاجية نحو التنافسية ، وتعزيز ترتيب العراق العالمي في جميع مؤشرات ارتقاء دول العالم المختلفة من خلال دعم الملكية الفكرية الابتكارية التي تسمح بتوليد المبادرات الشخصية والجماعية و من الواجب ان تشمل التشريعات البرلمانية مستقبلاً مختلف أنواع الملكية الفكرية وصولا الى تفعيل وحماية نظام العلامة التجارية للصناعات العراقية ، ومكافحة الغش التجاري، وتحفيز وزيادة الدعم المالي لانشطة براءات الاختراع بجميع اشكالها وحماية حقوق المؤلفين وغيرها الكثير .

المطلب الثالث : استنتاجات ومقترحات البحث

يمكن للباحثين تاشير الاستنتاجات الاتية المتعلقة بمؤشر الابتكار العالمي (GII) وموقع العراق في المؤشر خلال العام 2022 :

1. بالرغم من ان المؤشر تم اطلاقه منذ عام 2007 وان بيانات الدول التي يتم الاخذ بها تمتد على مدى (10) سنوات سابقة لتاريخ اطلاق المؤشر سنويا (خلال الاسبوع الأخير من شهر ايلول من كل عام) ، الا انه لم يسبق وان دخل العراق في تقارير المؤشر السابقة سوى مرة واحدة في عام 2022.
2. وبالرغم ان ترتيب العراق في تقرير عام (2022) كان قبل الأخير بواحد (131 من 132) ، الا ان ظهور العراق في التقرير سلط الضوء على حقيقة وضع العراق وافرز نقاط الضعف ونقاط القوة ، واهم من كل ذلك هو اظهار البيانات المفقودة التي ادت الى عدم ادراج العراق في تقارير المؤشر السابقة .. بل وادت الى عدم ادراجه ايضا في السنة اللاحقة (اي في عام 2023 و 2024)، حيث بررت الجهة الرئيسية المسؤولة عن اصدار التقرير (المنظمة العالمية للملكية الفكرية - الوايبو) بان ادراج العراق في تقرير عام (2022) كان اصلا بالخطا وذلك استنادا الى الحوار الذي اجرته (منظمة الوايبو) مع (البنك الدولي) الذي كان مصدرا لاحد للاحصاءات التي يجهزها البنك الى المؤشر.
3. ومن خلال العمل على التقرير السنوي للمؤشر للعام 2022 (حيث عدد المؤشرات 81) ، تم حصر المؤشرات المفقودة ، وعددها (27) مؤشر(كما مبين في الجدول المرفق) وهناك بعض الملاحظات التي من الضرور تضمينها عن هذه المؤشرات المفقودة **من أهما :**

أ. هناك (5) مؤشرات لايمكن الحصول على بيانات عنها الا من خلال اجراء استبانات (surveys) تجريها حصرا المنظمات المؤشرة وهي (منتدى الاقتصاد العالمي ، البنك الدولي ، صندوق النقد الدولي).

ب. بالنسبة باستبانة منتدى الاقتصاد العالمي (EOS – Excusive Opinion Survey) او ما يعرف بـ (مسح الرأي التنفيذي) هي بحد ذاتها مشروع وطني منفصل يتم تنفيذه بالتشارك مع

(منتدى الاقتصاد العالمي) والذي يعتمد على تسمية جهة وطنية (وزارة ، جامعة ، منظمة مجتمع مدني ...) تقوم بالاستبانة وفق استمارة خاصة معتمدة لدى المنتدى.

ج. ليس من الصحيح تسمية / تعيين جهة وطنية مسؤولة عن كل مؤشر ذات علاقة بطبيعة عمل هذه الجهة ، مثلا ان نقول ان (وزارة التجارة) هي المسؤولة عن مؤشر (سياسات ممارسة الاعمال) ، وهذا هو المؤشر رقم (IN.1.3.1) في الجدول المرفق .. وهو استبانة قد يقوم بها (الجهاز المركز للاحصاء) مثلا بالتعاون من (منتدى الاقتصاد العالمي) ، او ممكن ان يقوم بهذه الاستبانة (المجلس الاقتصادي العراقي) وايضا بالتعاون مع (منتدى الاقتصاد العالمي). .. وهكذا. وعليه فان هذه الجهات ليست هي حصرا مسؤولة عن البيانات المفقودة .. وانما هي صاحبة مصلحة رئيسية في فريق عمل يمكن ان يتشكل وطنية لمعالجة الموضوع قيد البحث.

4. ان احدى المخرجات الهامة لهذا البحث هو بيان الضرورة القصوى لاعداد دراسة شاملة ومتكاملة حول مؤشر الابتكار (GII) وتشخيص سبب خروج العراق منه بعد عام 2022، وهي تحديد المؤشرات المفقودة والتي تظهر في الجدول التالي:-

جدول البيانات المفقودة عن العراق في مؤشر الابتكار العالمي للعام 2022

Arabic	تسلسل المؤشر الثانوي
سياسات ممارسة الأعمال التجارية† مدى ضمان الحكومات لبيئة سياسية مستقرة لممارسة أنشطة الأعمال†	1.3.1
سياسات وثقافة ريادة الأعمال† فهرس سياسات وثقافة ريادة الأعمال† | 2022	1.3.2
التمويل الحكومي/تلميذ ثانوي، ٪ الناتج المحلي الإجمالي/الحد الأقصى التمويل الحكومي لكل تلميذ ثانوي (٪ من إجمالي الناتج المحلي)	2.1.2
العمر المتوقع للمدرسة ، سنوات العمر المتوقع في المدرسة، من التعليم الابتدائي إلى العالي، كلا الجنسين (بالسنوات)	2.1.3
قدرة الأطفال الذين تبلغ اعمارهم 15 عام في القراءة والرياضيات والعلوم (مقاييس PISA) في القراءة والرياضيات والعلوم PISA	2.1.4
نسبة التلاميذ إلى المعلمين، المرحلة الثانوية نسبة التلاميذ إلى المعلمين، المرحلة الثانوية	2.1.5
الالتحاق بالتعليم العالي، ٪ الإجمالي الالتحاق بالمدارس، التعليم العالي (٪ من الإجمالي)	2.2.1
خريجو العلوم والهندسة، ٪	2.2.2

خريجو برامج العلوم والتكنولوجيا والهندسة والرياضيات (٪ من إجمالي خريجي التعليم العالي)	
الحراك الأكاديمي العالي الداخل ، ٪ معدل الحراك الداخلي العالي (٪)	2.2.3
إجمالي الإنفاق على البحث والتطوير،٪ من الناتج المحلي الإجمالي إجمالي الإنفاق على البحث والتطوير (% من الناتج المحلي الإجمالي)أ | 2021	2.3.2
إجمالي تكوين رأس المال، ٪ من الناتج المحلي الإجمالي إجمالي تكوين رأس المال (٪ من إجمالي الناتج المحلي)	3.2.3
التمويل للشركات الناشئة والشركات الناشئة† تمويل الشركات الناشئة والشركات الناشئة † | 2022	4.1.1
القروض من مؤسسات التمويل البسيط، ٪ الناتج المحلي الإجمالي القروض المقدمة من جميع مؤسسات التمويل البسيط (٪ من إجمالي الناتج المحلي)	4.1.3
القيمة السوقية، % الناتج المحلي الإجمالي القيمة السوقية للشركات المحلية (% من الناتج المحلي الإجمالي، متوسط ثلاث سنوات) | 2020	4.2.1
مستثمرو رأس المال الاستثماري، الصفقات/مليار الناتج المحلي الإجمالي حسب تعادل القوة الشرائية بالدولار عدد صفقات رأس المال الاستثماري المستثمر فيها (لكل مليار دولار من الناتج المحلي الإجمالي على أساس تعادل القوة الشرائية، متوسط ثلاث سنوات) | 2022	4.2.2
معدل التعريفة المطبقة، المتوسط المرجح، ٪ معدل التعريفة المطبقة، المتوسط المرجح، جميع المنتجات (٪)	4.3.1
التعاون بين الجامعة والصناعة في مجال البحث والتطوير† مدى تعاون الشركات والجامعات في مجال البحث والتطوير†	5.2.1
حالة التنمية العنقودية† ما مدى انتشار المجموعات العنقودية† (التركيزات الجغرافية للشركات والموردين ، منتجو المنتجات والخدمات ذات الصلة ، والمؤسسات المتخصصة في مجال معين)	5.2.2
واردات التكنولوجيا الفائقة، % إجمالي التجارة واردات التكنولوجيا الفائقة (% من إجمالي التجارة) | 2021	5.3.2
براءات الاختراع بناء على معاهدة التعاون بشأن البراءات حسب المنشأ/مليار الناتج المحلي الإجمالي حسب تعادل القوة الشرائية بالدولار عدد طلبات معاهدة التعاون بشأن البراءات (لكل مليار من الناتج المحلي الإجمالي بتعادل القوة الشرائية بالدولار) | 2022	6.1.2

نماذج المنفعة حسب المنشأ/مليار الناتج المحلي الإجمالي حسب تعادل القوة الشرائية بالدولار عدد طلبات نماذج المنفعة المقيمة المودعة لدى مكتب البراءات الوطني (لكل مليار الناتج المحلي الإجمالي (تعادل القوة الشرائية بالدولار الأمريكي) | 2021	6.1.3
الإنفاق على البرمجيات، % الناتج المحلي الإجمالي إجمالي الإنفاق على برامج الكمبيوتر (% من الناتج المحلي الإجمالي) | 2022	6.2.3
تعقيد الإنتاج والتصدير مؤشر التعقيد الاقتصادي | 2020	6.3.2
صادرات التكنولوجيا الفائقة، ٪ إجمالي التجارة صادرات التكنولوجيا الفائقة (٪ من إجمالي التجارة)	6.3.3
الأفلام الروائية الوطنية / مليون نسمة. 15-69 عدد الأفلام الروائية الوطنية المنتجة (لكل مليون نسمة، 15-69 سنة) | 2021	7.2.2
سوق الترفيه والإعلام / النسمة 15-69 سوق الترفيه والإعلام العالمي (لكل ألف نسمة، 15-69 سنة) | 2022	7.2.3
صادرات السلع الإبداعية، % إجمالي التجارة صادرات السلع الإبداعية (% من إجمالي التجارة) | 2020	7.2.5

اما مقترحات البحث فيمكن ادراجها كلآتي:-

1. لابد ان يتم استخدام الذكاء الاصطناعي في جميع الميادين ومنها ميدان التعليم لإدارة البيانات والتدفق السلس والآمن من خلال التأكد من أن جميع الموارد تعمل بشكل صحيح وفي الموقع الصحيح. يعد التنبؤ والجدولة وإدارة المهارات وإدارة الموارد والمعالجة والحوسبة وتصنيف البيانات من الجوانب الشائعة للذكاء الاصطناعي. ومع التقدم في تكنولوجيا الذكاء الاصطناعي والتحول التدريجي نحو الأنظمة الذكية، سوف يزدهر سوق الذكاء الاصطناعي العراقي في المستقبل. إن الاستثمارات المتزايدة في أنظمة الذكاء الاصطناعي هي التي تقود في المقام الأول سوق الذكاء الاصطناعي في العراق. بالإضافة إلى ذلك، فإن ارتفاع الطلب على الأنظمة الذكية يغذي السوق للنمو بمعدل سريع. ومع ذلك، فإن تكلفة التنفيذ المرتفعة لحلول الذكاء الاصطناعي هي العامل المقيد الرئيسي الذي يؤثر على نمو السوق. علاوة على ذلك، توفر اتجاهات الصناعة 4.0 المتزايدة فرصًا مربحة لسوق الذكاء الاصطناعي في العراق.
2. لابد ان تكون القرارات الاقتصادية ذات العلاقة بالتعليم هي الأخرى دقيقة. اذ يؤدي تنفيذ هذه التقنية أيضًا إلى أتمتة مهام الأعمال المختلفة. وبدون المشاركة البشرية، يمكن للشركات إدارة العديد من المهام من خلال الذكاء الاصطناعي أو التعلم الآلي مقابل ارتفاع الطلب على الأنظمة الذكية ، فالأنظمة الذكية هي آلات متقدمة تقنيًا يمكنها إدراك العالم من حولها والاستجابة له. تشير الأنظمة الذكية إلى أدوات برمجية مختلفة تمكن صناع القرار من الاستفادة من معرفة الخبراء وعمليات اتخاذ القرار في اتخاذ القرارات. يستخدم المصنعون تقنية

الذكاء الاصطناعي لجعل الأنظمة ذكية. أثبت الذكاء الآلي أنه أكثر كفاءة من الذكاء البشري في حالات قليلة. لذلك، يمكن للشركات زيادة الإنتاجية من خلال دمج الذكاء الاصطناعي مع أنظمتها.

3. زيادة اعتماد التكنولوجيا السحابية ، فقد أصبحت السحابة في الوقت الحاضر نموذجًا جديدًا لتقديم الحوسبة كأداة مساعدة. كانت المؤسسات تتكيف وتعيد تشكيل نفسها لتلبية متطلبات المستهلكين المتزايدة والمتغيرة من خلال التكنولوجيا والابتكار والرقمنة. تُحدث الخدمات السحابية ثورة في العمليات التجارية من خلال الخدمات المُدارة. تتبنى الشركات التقنيات السحابية لإدارة البيانات ومعالجتها للحصول على رؤى في الوقت الفعلي بفعالية. يمكن أن يؤدي استخدام الذكاء الاصطناعي في السحابة إلى تحسين الأداء والكفاءة مع قيادة التحول الرقمي للمؤسسات. تعد قدرات الذكاء الاصطناعي في بيئة الحوسبة السحابية أمرًا بالغ الأهمية لجعل العمليات التجارية أكثر كفاءة واستراتيجية وقائمة على الرؤية مع توفير مرونة إضافية وسرعة الحركة وتوفير التكاليف.

4. تفادي حالة ارتفاع تكلفة تنفيذ حلول الذكاء الاصطناعي (AI) التي يشمل الذكاء الاصطناعي (AI) كل شيء بدءًا من روبوتات الدردشة وحتى أنظمة تحليل البيانات، مما يساعد الشركات في جميع أنحاء العالم على إنشاء تجارب مخصصة ومحفزة للمبيعات للمستهلكين والمشترين من الشركات. يتطلب تنفيذ نظام الذكاء الاصطناعي وتثبيته بشكل فعال تكلفة ووقتًا مرتفعين. يمكن أن تكون التكلفة الحقيقية للذكاء الاصطناعي أكثر تعقيدًا بناءً على الميزات المطلوبة وخط العمل؛ وفي بعض الأحيان قد تتجاوز الميزانية المقررة.

5. محاولة تفادي نقص الخبرة الفنية ، اذ إن التقدم التكنولوجي المتزايد والابتكارات ورقمنة العمليات التجارية يجعل من الصعب على العمال والموظفين والموظفين مطابقة مجموعة مهاراتهم مع احتياجات العمليات المتنامية والمحدثة تقنيًا. وهذا يخلق فجوة في المهارات بين الموظفين والأعمال. هناك نقص في الخبرة الفنية الماهرة ذات المؤهلات والمعرفة ذات الصلة مع تحديث التكنولوجيا يوميًا.

6. الاستمرار في دراسة تأثير ما بعد (كوفيد-19) على الذكاء الاصطناعي ، فقد أحدث فيروس كوفيد-19 تأثيرًا كبيرًا على الذكاء الاصطناعي حيث اختارت كل دولة تقريبًا إغلاق جميع مرافق الإنتاج باستثناء تلك التي تتعامل في إنتاج السلع الأساسية. اتخذت الحكومة إجراءات صارمة مثل إيقاف إنتاج وبيع السلع غير الأساسية، وحظر التجارة الدولية، وغيرها الكثير لمنع انتشار فيروس كورونا (COVID-19). كانت الشركات الوحيدة التي تتعامل مع هذا الوباء هي الخدمات الأساسية المسموح لها بفتح العمليات وإدارتها.

7. دراسة وتحليل تكاليف الاستثمار المحدودة ونقص الموظفين التي تؤدي إلى إعاقة مبيعات مراكز البيانات وإنتاجها. ومع ذلك، اعتمدت الحكومة والجهات الفاعلة الرئيسية في السوق تدابير سلامة جديدة لتطوير الممارسات. أدى التقدم التكنولوجي إلى تصعيد معدل نمو الذكاء الاصطناعي لأنه استهدف الجمهور المناسب.

المصادر

[1]برينيولفسون ، أريك وأونغر ، غابرييل "2023" صندوق النقد الدولي ، سويسرا

https://www.imf.org/ar/Publications/fandd/issues/2023/12/Macroeconomics-of-artificial-intelligence-Brynjolfsson-Unger

[2]خضير ، مهند عبد الامير"2023" تسريع الاستدامة في العراق من خلال تقنيات الذكاء الاصطناعي ، جامعة كربلاء – كلية القانون ، مدينة كربلاء ، العراق

https://uokerbala.edu.iq/en/accelerating-sustainability-in-iraq-through-artificial-intelligence-/technologies

[3]سعيد ، خلدون غسان "2023" ما هو الذكاء الاصطناعي وكيف يعمل؟ ، مقال منشور في جريدة الشرق الاوسط السعودية الالكترونية ، https://aawsat.com

[4] مؤسسة Oxford Insights البريطانية ، تقرير مؤشر الذكاء الاصطناعي لعام 2023

https://oxfordinsights.com/wp-content/uploads/2023/12/2023-Government-AI-Readiness-Index-2.pdf

[5] موقع Statista "2023" بيانات احصائية https://www.swalif.net

[6] Scott , Gordon "2023" Artificial Intelligence (AI): What It Is and How It Is Used ,

https://www.investopedia.com/terms/a/artificial-intelligence-ai.asp

[7]وصفات للنجاح: كيف تصبح رائدًا في مؤشر الابتكار العالمي؟)

Recipes for Success: How to Become a Leader in Global Innovation Index، 3 حزيران 2022 ، معهد الدراسات الإحصائية واقتصاديات المعرفة (ISSEK) بجامعة HSE الروسية،

https://issek.hse.ru/en/news/642253657.html

[8] جريدة الشرق الاوسط الالكترونية " ولي العهد السعودي يطلق الاستراتيجية الوطنية للملكية الفكرية لعام 2030 " ، الخميس 22 كانون الاول 2022

https://aawsat.com/home/article/4057661

[9] داود الفرحان – كاتب عراقي ، ثورة الوان اقتصادية ، جريدة الشرق الاوسط الالكترونية ، العدد 14840 ، الثلاثاء 16 تموز 2019

https://aawsat.com/home/article/1814086

[10]محاضرات في الاقتصاد وادارة الاقتصاد الوطني ، 2022 ، جامعة الجنوب الفيدرالية الروسية ، برنامج الدكتوراه – تخصص اقتصاد صناعي ، ترجمة وتصرف الباحث

[11]الموقع الرسمي للمنظمة العالمية للملكلية الفكرية

/https://www.wipo.int/global_innovation_index/en

Beyond Technology: How Key Dimensions of Digital Transformation Foster Marketing Improvisation

Ali Aziz Kelkawi[1], Yousif Hchaim Al-Taee[2] and Hussein Muhammad Ali Kashkool[3]

[1] Affiliation 1; ali.aziz.kelkawi@uowa.edu.iq
[2] Affiliation 2; yousefh.altaie@uokufa.iq
[3] Affiliation 3; husseinmohammed.1986@gmail.com

Abstract: Amidst escalating market digitalization demanding heightened organizational adaptability, Marketing Improvisation (MI) presents a critical capability. A nuanced empirical grasp of how specific Digital Transformation (DT) initiatives foster MI has, however, remained somewhat elusive. The present investigation delves into this area, exploring the bearing of five distinct DT facets—namely, Digital Governance (DG), Smart Digital Networks (SN), Digital Empowerment (DE), Digital Automation (DA), and the development of a proficient Digital Workforce (DW)—upon the capacity for MI. Employing a quantitative methodology, survey responses were gathered from 48 managers within a singular organizational context, the Iraqi printing firm Dar Al-Warith. Subsequent analysis using Partial Least Squares Structural Equation Modeling (PLS-SEM) tested the theorized associations. A key outcome was the confirmation of positive, statistically significant influences extending from all five investigated DT dimensions to Marketing Improvisation. Of these dimensions, Smart Digital Networks manifested the most substantial association, whereas Digital Automation, while still significant, indicated a comparatively less pronounced linkage. Such results lend empirical weight to conceptualizing DT as a technological enhancement and a fundamental strategic enabler fostering crucial adaptive marketing skills. Theoretically, the study furnishes insights into the dimensional interplay shaping the DT-MI relationship, pertinent to Resource-Based and Dynamic Capabilities perspectives. On a practical level, the findings underscore the imperative for holistic DT strategies that integrate governance and human capital development alongside technological deployments to cultivate marketing improvisation effectively.

Keywords: Digital Transformation Dimensions;Marketing Improvisation;Digital Governance;Digital Workforce;Marketing Flexibility;Iraq

---

1. Introduction

1.1 Background and Context

Thepervasive digitalization of the contemporary business environment arguably necessitates fundamental shifts in marketing practice (Rajendran, 2023; Vial, 2019). very minor point, characterised by rapid changes and heightened competition (Azaryan&Makhnonosov, 2023), reorienting more adaptable and interactive marketing approaches seems increasingly critical for organisational viability (Hashem &Atieh, 2024). Digital Transformation (DT), involving the strategic integration of digital technologies across the organization, emerges as a salient force potentially enhancing agility and responsiveness (Warner &Wäger, 2019). Concurrently, however, effectively leveraging these digital assets within dynamic markets may demand specific internal capabilities (Weng et al., 2024). Herein lies the potential importance of Marketing Improvisation (MI) – the capacity for spontaneous, creative marketing action in response to unforeseen conditions (Moorman & Miner, 1998b). This study, therefore, investigates the potentially crucial interplay between organisational Digital Transformation endeavors and the capacity for Marketing Improvisation.

1.2 Problem Statement

Despite acknowledgements of the individual importance of both DT and MI, a discernible gap persists in understanding their precise interplay, particularly concerning how specific facets of DT might foster or impede MI (cf. Moi &Cabiddu, 2021, cited in Hashem &Atieh, 2024). Empirical investigations exploring the nuanced relationships between delineated dimensions of DT (such as digital governance or workforce enablement, drawing on frameworks like Valdivia et al., 2024) and corresponding dimensions of MI (like marketing vigilance or creative solution-building, cf. Hmieleski& Corbett, 2008) appear relatively scarce. Addressing this lacuna, this inquiry examines the relationship between five specific dimensions of DT (Digital Governance, Smart Digital Networks, Digital Empowerment, Digital Automation, Digital Workforce) and the multifaceted construct of MI

(encompassing Marketing Vigilance, Organisational Memory, Building Creative Solutions, Intuition). The research primarily seeks to understand the nature of the relationship between these defined dimensions, exploring how each aspect of DT might influence MI capabilities, and ultimately considering how this linkage contributes towards achieving more flexible and interactive marketing practices.

1.3 Research Objectives

To address the research problem, this study pursues several key objectives. It seeks first to ascertain the perceived levels of implementation for the defined DT dimensions and the practice of MI dimensions within the selected organisational context. Subsequently, the analysis aims to delineate the nature and significance of correlations between these respective dimensions. A central objective involves empirically scrutinizing the hypothesized impact of the collective DT dimensions upon Marketing Improvisation capability, as articulated in the proposed research model. Stemming from the findings, the study also endeavors to derive considered practical recommendations for organizations aiming to leverage DT strategically to enhance their improvisational marketing capacity.

1.4 Significance of the Study

Theoretically, this research seeks to contribute a more nuanced understanding of the DT-MI relationship by focusing explicitly on their respective dimensions, potentially enriching frameworks like the Dynamic Capabilities View (Teece et al., 1997). Practically, the study aspires to provide actionable insights for managers, identifying which facets of DT might be most influential in cultivating MI, thereby potentially guiding strategic investments towards fostering greater organisational flexibility, responsiveness (Hashem &Atieh, 2024), and competitiveness in the marketplace.

1.5 Research Model and Hypotheses

Informed by the theoretical considerations previously discussed and buttressed by extant literature suggesting positive linkages between enhanced digital capabilities and organisational responsiveness (e.g., Bharadwaj et al., 2013; Hashem &Atieh, 2024; Moorman & Miner, 1998a), this study advances a conceptual model, visually presented in Figure 1, which posits a positive relationship between Digital Transformation and Marketing Improvisation. Consequently, the overarching hypothesis guiding this

research (H1) proposes that digital transformation, operationalised through its constituent dimensions, exerts a positive and statistically significant influence on the overall capacity for marketing improvisation. Derived logically from this central proposition, and reflecting the specific pathways illustrated in the model, the investigation further scrutinizes the contributions of distinct DT facets. Specifically, the inquiry seeks to ascertain whether digital governance positively and significantly influences marketing improvisation (H1a). Attention is concurrently directed towards evaluating the potential positive and significant impact of smart digital networks (H1b) on the same improvisational capacity. Moreover, the analysis extends to exploring if digital empowerment fosters a similarly positive and significant outcome (H1c), while also examining the potential enabling role attributable to digital automation (H1d). Finally, the study assesses whether the cultivation of a proficient digital workforce likewise corresponds with a positive and significant enhancement of marketing improvisation (H1e). These specific, theoretically grounded propositions serve as the fundamental basis for the empirical testing conducted subsequently.

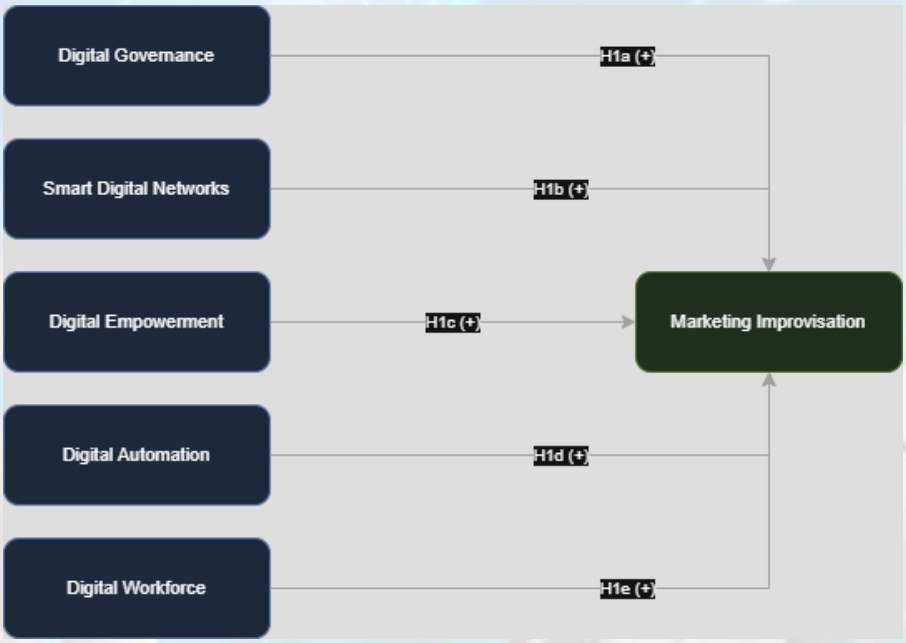


Figure 1. Proposed Conceptual Model of the Relationship between Digital Transformation Dimensions and Marketing Improvisation.

1.6 Scope and Limitations

This study's empirical focus is Dar Al-Warith for Printing and Publishing in Karbala, Iraq, with data gathered from 48 department and division managers during February 2025. Consequently, the direct generalizability of

findings is limited by the single organization, specific sector, and geographic context. The sample size, while representing the accessible managerial population, may limit statistical power for complex multivariate tests. Further limitations include the reliance on self-reported perceptual data and the cross-sectional design, restricting definitive causal inferences. These constraints are acknowledged when interpreting the results.

1.7 Organization of the Study

Subsequent sections review the relevant literature and theoretical foundations, followed by a detailed description of the research methodology employed. The empirical findings are then presented, leading into a final section discussing the results, conclusions, implications, and directions for future research.

2. Literature Review

2.1 Key Concepts: Defining the Terrain

The notion of Digital Transformation (DT) has ascended to a position of considerable prominence within contemporary management discourse, although its precise conceptual boundaries remain subject to ongoing scholarly refinement. Fundamentally, DT might be understood not merely as the adoption of discrete digital technologies but rather as a more profound, often strategic, process encompassing the integration of digital capabilities and processes across organisational functions, potentially reshaping operational modalities, business models, and even underlying cultural assumptions (cf. Huang, 2023; Vial, 2019). Its scope extends beyond technological implementation towards a fundamental re-imagining of how organizations generate value and interact with their diverse stakeholders in an increasingly digitized world (Avital, 2024; Fernandes & Gabriel, 2023). Recognizing its multifaceted nature, this study adopts a perspective that decomposes DT into several interrelated dimensions, drawing upon frameworks such as that proposed by Valdivia et al. (2024) and related conceptualizations. These dimensions encompass Digital Governance, concerning the requisite policies, processes, and accountability structures intended to steer digital initiatives effectively (cf. Peštek&Ejubović, 2024); Smart Digital Networks, pertaining to the integrated and interconnected digital systems and platforms designed to facilitate seamless communication, collaboration, and data exchange (cf. Şahin& Durmaz, 2024); Digital Empowerment, which involves furnishing employees with the

necessary skills, tools, autonomy, and authority to leverage digital technologies proficiently (cf. Molina-Espinosa et al., 2024); Digital Automation, signifying the utilisation of technology to automate specific tasks and processes, aiming for enhanced efficiency and productivity (cf. Albrecht, 2024); and the cultivation of a proficient Digital Workforce, highlighting the organisational imperative to develop the skills, competencies, and adaptive capabilities required for employees to thrive within a digitally mediated operational environment (cf. Prayogi&Subriadi, 2024).

Marketing Improvisation (MI), perhaps a less pervasively studied concept than DT, represents a potentially crucial capability in navigating volatile market landscapes. It can be broadly defined as the capacity of marketing actors or functions to conceive and execute novel marketing actions spontaneously or with minimal predetermined planning, often in near real-time response to unanticipated market shifts, emergent opportunities, or competitive disruptions (Moorman & Miner, 1998b; Riswanto, 2019). MI entails a departure from rigid adherence to pre-set plans, instead favouring flexibility, creative problem-solving, and the convergence of action conception and execution (Lin et al., n.d.). Building upon foundational work in organisational improvisation (e.g., Miner et al., 2001; Moorman & Miner, 1998a) and related marketing literature, this study operationalizes MI through four distinct yet interrelated dimensions. Marketing Vigilance refers to the attuned organisational ability to actively sense and promptly interpret changes and subtle cues within the market environment, encompassing customers, competitors, and the broader context, enabling timely adaptation. Organisational Memory represents the accessible repository of collective knowledge, past experiences, and established routines that can be rapidly retrieved and applied to inform and shape improvisational responses (cf. Walsh &Ungson, 1991).

Building Creative Solutions captures the process of resourcefully recombining existing knowledge, resources, or capabilities in novel ways to generate effective and contextually appropriate solutions to emergent or ill-defined marketing problems or opportunities (cf. Baker & Nelson, 2005; Hmieleski& Corbett, 2008). Finally, Intuition pertains to the capacity of marketing decision-makers to leverage experience-based pattern recognition, affectively charged judgments, and non-conscious processing to make swift

decisions, particularly under conditions of ambiguity or acute time pressure (cf. Dane & Pratt, 2007; Sinclair &Ashkanasy, 2005).

2.2 Review of Extant Research

The scholarly literature addressing Digital Transformation is burgeoning, reflecting its perceived strategic importance across diverse industries. A significant corpus of research explores the multifaceted impacts of DT adoption on various facets of organisational functioning and performance. Numerous studies offer empirical evidence suggesting positive correlations between the extent of DT implementation and improvements in operational efficiency, enhanced capacity for innovation, positive customer experiences, and overall business performance (Chen & Shen, 2024; Mataruka et al., 2024; Shao, 2025). However, the literature concurrently underscores that the trajectory and success of DT initiatives are frequently contingent upon a confluence of organisational factors. These include ensuring strategic alignment between digital initiatives and overarching business goals, cultivating an organisational culture amenable to change and digital adoption, and proactively addressing the development of requisite employee skills and digital literacy (Huang, 2023; Trieu et al., 2023). Furthermore, research highlights persistent challenges encountered during transformation journeys, such as the complexities of integrating new digital platforms with entrenched legacy systems, managing attendant data security and privacy risks, and navigating the persistent digital skills gaps within the workforce (Ananda et al., 2023; Ryan et al., 2020). This body of work collectively portrays DT not as a simple technological fix but as a complex socio-technical undertaking demanding careful strategic management.

Compared to the extensive research surrounding DT, the scholarly domain dedicated specifically to Marketing Improvisation appears considerably less developed, though arguably growing in relevance. Existing theoretical and conceptual work emphasises the importance of certain organisational preconditions or enablers for fostering MI. These frequently include conducive factors such as rich organisational learning processes, effective internal knowledge-sharing mechanisms, real-time information availability, and the cultivation of an organisational culture that tolerates experimentation and views unexpected events as potential opportunities (cf. Moorman & Miner, 1998a; Riswanto, 2019). Some studies have begun to explore the potential linkages between improvisational capabilities and positive organisational outcomes, suggesting associations with enhanced

marketing performance, particularly in dynamic environments, and increased overall organisational agility or responsiveness (evidence often conceptual or based on related constructs, empirical links need further validation). Despite these contributions, there remains a relative scarcity of rigorous empirical research, particularly quantitative studies, designed to systematically examine the specific antecedents and performance consequences of MI, especially when considering the potential influence of technological or digital factors.

Whilst the potential synergy between enhanced digital capabilities and the capacity for flexible, adaptive marketing action seems intuitively plausible, explicit scholarly investigation into the direct relationship between DT and MI remains surprisingly limited. As noted in the preceding chapter, much of the relevant research examines these phenomena largely in isolation. Some studies have productively explored the connections between DT and related organisational attributes such as agile marketing practices or enhanced market responsiveness (e.g., Hawa et al., 2023; Hashem &Atieh, 2024; Prayogi&Subriadi, 2024), offering valuable insights into how digital tools can facilitate quicker marketing cycles or more attuned reactions to market signals. However, a discernible gap persists concerning the direct, quantitative examination of how the specific, delineated dimensions of Digital Transformation, as conceptualised in this study (governance, networks, empowerment, automation, workforce), relate to and potentially influence the multifaceted capabilities underpinning Marketing Improvisation (vigilance, memory, creative solutions, intuition). It is this specific, relatively unexplored nexus that the present research seeks to illuminate.

2.3 Theoretical Underpinnings

Primarily, the Resource-Based View (RBV) of the firm provides a foundational perspective (Barney, 1991). The RBV posits that sustained competitive advantage derives from a firm's possession and effective deployment of resources that are valuable, rare, inimitable, and non-substitutable (VRIN). Within the context of this study, various elements associated with DT can plausibly be conceptualised as strategic resources. For instance, sophisticated digital platforms, proprietary data assets, automated processes, and particularly the digitally skilled workforce and enabling governance structures developed through DT initiatives, might constitute valuable resources. When effectively configured and leveraged,

these digital resources could arguably form the basis upon which enhanced marketing capabilities, including the capacity for effective improvisation, are built and sustained.

Complementing the RBV, the Dynamic Capabilities View offers a particularly pertinent lens for understanding organisational functioning within rapidly changing environments (Teece et al., 1997). Dynamic capabilities refer to a firm's higher-order abilities to sense environmental shifts and opportunities, seize those opportunities through innovation and strategic action, and reconfigure its resource base accordingly to maintain competitiveness. It can be contended that DT initiatives are often undertaken precisely to bolster these dynamic capabilities. For example, advanced analytics facilitated by DT can enhance market sensing (related to MI's vigilance dimension); digital platforms and empowered teams can enable swifter seizing of opportunities through rapid solution development (related to MI's creative solutions dimension); and digital automation and networks can facilitate the necessary reconfiguration of marketing processes. Therefore, DT might be viewed as instrumental in building the underlying dynamic capabilities that, in turn, enable and support effective Marketing Improvisation in response to the very dynamism that necessitates such capabilities.

Collectively, these theoretical perspectives suggest that DT is not merely about technology itself, but about how technology is integrated into the organisational fabric to create valuable resources and foster the dynamic capabilities needed for adaptive, flexible, and potentially improvisational action in the marketplace. This provides a robust theoretical rationale for hypothesising a positive relationship between the implementation of DT dimensions and the observed capacity for MI.

3. Methodology

This chapter details the methodological approach employed to investigate the relationship between the dimensions of Digital Transformation (DT) and Marketing Improvisation (MI) within the selected organisational context. It outlines the research design, describes the population and sample, details the instrumentation and data collection procedures, and specifies the analytical techniques utilised for data examination and hypothesis testing.

3.1 Research Design

Consistent with the research objectives aimed at examining relationships between variables and testing specific hypotheses, this study adopted a quantitative research approach. A cross-sectional survey design was utilised, involving the collection of data from participants at a single point in time. This design is considered appropriate for capturing a snapshot of the perceived levels of DT implementation and MI practices and exploring the associations between them within the target Organization during the specified period.

3.2 Population and Sample

The population for this study comprised all department and division managers within Dar Al-Warith for Printing and Publishing, located in Karbala, Iraq. This specific group was selected due to their managerial positions, which presumably afford them a relevant perspective on both strategic digital initiatives and marketing-related activities within their respective domains. Given the defined and accessible nature of this managerial group, a census approach was effectively employed, targeting all individuals holding these positions. Data collection yielded 48 complete and usable responses, representing the entirety of the target managerial cohort within the Organization during the data collection period in February 2025.

3.3 Data Collection Instrument and Measures

Data were gathered using a structured questionnaire designed to measure the core constructs of the study. The instrument comprised sections dedicated to capturing participant perceptions regarding the various dimensions of both DT and MI.

Digital Transformation (DT) Measures: Perceptions of DT were assessed using items adapted from relevant literature and conceptual frameworks (e.g., Valdivia et al., 2024; GGI, 2022). The questionnaire included sets of items designed to tap into the five key dimensions identified in the literature review: Digital Governance (DG, 4 items), Smart Digital Networks (SN, 4 items), Digital Empowerment (DE, 4 items), Digital Automation (DA, 4 items), and Digital Workforce (DW, 4 items).

Marketing Improvisation (MI) Measures: MI was measured using items developed to reflect the four conceptual dimensions identified earlier (Marketing Vigilance, Organizational Memory, Building Creative Solutions, Intuition), drawing inspiration from seminal works (e.g., Moorman & Miner, 1998b; Hmieleski& Corbett, 2008) and adapting them to the current context.A

total of 10 items (MI1-MI10) were used to capture the multifaceted nature of this construct. These items were developed specifically to reflect indicators pertinent to the four conceptual dimensions identified in the literature review (Marketing Vigilance, Organizational Memory, Building Creative Solutions, and Intuition). For the purposes of the path analysis, Marketing Improvisation was operationalised as a single, second-order reflective construct measured by these 10 indicators.

All measurement items utilised a 5-point Likert-type scale (ranging from, for example, 1='Strongly Disagree' to 5='Strongly Agree') where respondents indicated their level of agreement or perception regarding each statement.

Prior to hypothesis testing, the adequacy of the measurement instrument was evaluated using criteria recommended by Hair et al. (2017), specifically examining internal consistency reliability and convergent validity via the SmartPLS software. Reliability was primarily assessed using Cronbach's Alpha, with a threshold of 0.70 generally considered acceptable. Convergent validity was evaluated through indicator loadings (factor loadings), aiming for values above 0.60, and the Average Variance Extracted (AVE) for each construct, with a target minimum of 0.50. The results of this measurement model assessment are presented in Chapter 4 (Table 2).

3.4 Data Collection Procedure

Following ethical considerations including assurances of anonymity and confidentiality for participants, the questionnaires were distributed to the identified department and division managers at Dar Al-Warith. Completed questionnaires were collected directly, ensuring a focused and efficient data gathering process within the specified timeframe.

3.5 Data Analysis Techniques

Data analysis was conducted using two primary software packages. SPSS (Statistical Package for the Social Sciences) was employed initially for descriptive statistical analysis, including the calculation of means and standard deviations for all measurement items and construct dimensions, providing an overview of the data characteristics (see Table 1, Chapter 4).

Subsequently, SmartPLS (Partial Least Squares) software was utilized for the core inferential analysis. This software is well-suited for predictive modeling and testing relationships within a structural model, particularly with potentially smaller sample sizes or data that may not strictly adhere to normality assumptions. Specifically, SmartPLS was used to: 1. **Assess the**

measurement model: Evaluating the reliability (Cronbach's Alpha) and convergent validity (indicator loadings, AVE) of the measurement scales (see Table 2, Chapter 4). 2. **Test the structural model (Path Analysis)**: Evaluating the significance and magnitude of the hypothesised relationships between the exogenous DT dimensions and the endogenous MI construct. This involved calculating path coefficients (Beta values) representing the strength of the relationships, along with t-values and corresponding p-values generated via bootstrapping to determine statistical significance (see Table 3, Chapter 4). Following conventional criteria, hypotheses were considered supported if the associated p-value was less than 0.05 and the t-value exceeded 1.96 (for a two-tailed test significance level).

4. Findings

This chapter presents the results derived from the statistical analysis of the collected data. It begins with a descriptive overview of the responses regarding the study variables, followed by an assessment of the measurement instrument's quality, and culminates in the presentation of the hypothesis testing results derived from the path analysis conducted using SmartPLS.

4.1 Descriptive Statistics

An initial examination of the data involved calculating descriptive statistics (means and standard deviations) for each measurement item and the overall constructs using SPSS. Table 1 provides a summary of these results, offering insight into the general distribution of responses within the studied sample.

Table 1. Descriptive Statistics for Study Variable Items.

Item Code	Mean	Standard Deviation
DG1	3.7569	0.9766
DG2	3.6804	0.9984
DG3	3.6046	0.0046
DG4	3.6746	0.9452
SN1	3.7036	0.9924
SN2	3.7380	0.9700
SN3	3.6870	0.9860
SN4	3.7100	0.0140
DE1	3.7240	0.9920

DE2	3.6590	0.9450
DE3	3.7010	0.9440
DE4	3.6540	0.9430
DA1	3.6870	0.9270
DA2	3.5930	0.9710
DA3	3.7380	0.9410
DA4	3.5650	1.0240
DW1	3.6450	1.0570
DW2	3.6030	1.0030
DW3	3.6210	0.9680
DW4	3.5890	0.9710
DT (Overall)	3.6667	0.8787
MI1	3.7570	1.0080
MI2	3.6960	0.9940
MI3	3.6360	1.0180
MI4	3.6680	1.0220
MI5	3.5750	0.9910
MI6	3.6590	0.9120
MI7	3.6730	1.0030
MI8	3.6590	1.0370
MI9	3.8360	0.9400
MI10	3.6860	0.9018
MI (Overall)	3.4061	1.2611

Source: SPSS Outputs (as provided by authors)

As displayed in Table 1, item means generally fell within the upper-middle range of the likely scale, suggesting moderately positive perceptions overall regarding DT and MI dimensions. Standard deviations indicated reasonable variability across most items. However, the exceptionally low standard deviations reported for items DG3 (SD=0.0046) and SN4 (SD=0.0140) are highly unusual for Likert-scale data and strongly suggest potential data entry or reporting errors, rather than true respondent consensus. As verification or correction of these specific data points was not feasible post-analysis, these anomalies are noted here, although they do not fundamentally alter the primary analyses which utilize composite construct scores or other items within these dimensions.

4.2 Measurement Model Assessment

Prior to testing the structural relationships, the measurement model's adequacy was evaluated using SmartPLS, focusing on reliability and convergent validity as recommended by Hair et al. (2017). Table 2 presents the relevant indicators: Cronbach's Alpha, indicator loadings (implicitly via AVE calculation), and Average Variance Extracted (AVE).

Table 2. Measurement Model Indicators.

Construct	Indicator Items	Cronbach's Alpha	AVE
DG	DG1-DG4	0.68	0.59
SN	SN1-SN4	0.63	0.43
DE	DE1-DE4	0.71	0.45
DA	DA1-DA4	0.72	0.59
DW	DW1-DW4	0.78	0.57
MI	MI1-MI10	0.78	0.68

Source: SmartPLS Outputs (as provided by authors)

The results summarized in Table 2 indicate generally acceptable internal consistency reliability, with most Cronbach's Alpha values approximating or exceeding the 0.70 threshold, although DG (0.68) and particularly SN (0.63) fall slightly below this conventional mark, suggesting caution. Indicator loadings (reflected in the calculation of AVE and user-reported previously as mostly >0.60) were largely satisfactory. Convergent validity, assessed via AVE, was deemed adequate for the DG, DA, DW, and MI constructs (AVE > 0.50). However, the AVE values for Smart Digital Networks (SN = 0.43) and Digital Empowerment (DE = 0.45) did not meet the recommended minimum threshold of 0.50. This finding implies that for these two specific dimensions within this dataset, less variance is captured by the construct than by measurement error. While the analysis proceeded, this limitation regarding the convergent validity of the SN and DE measures requires interpretations involving these dimensions to be made with prudence.

4.3 Hypothesis Testing Results

The structural model representing the hypothesised impacts of the five DT dimensions on MI was evaluated using the path analysis procedures within SmartPLS. Table 3 displays the resultant path coefficients (β), t-values, and p-values pertinent to testing the study's hypotheses.

Table 3. Path Analysis Results for Hypotheses Testing.

Hypothesis	Relationship	Path Coefficient (β)	t Value	p Value	Result
H1	DT -> MI (Overall)	0.567	2.956	< 0.05	Supported
H1a	DG -> MI	0.489	11.982	< 0.05	Supported
H1b	SN -> MI	0.598	15.709	< 0.05	Supported
H1c	DE -> MI	0.356	8.487	< 0.05	Supported
H1d	DA -> MI	0.274	4.755	< 0.05	Supported
H1e	DW -> MI	0.467	9.887	< 0.05	Supported

Source: SmartPLS Outputs (as provided by authors)

The findings presented in Table 3 provide strong empirical support for the study's conceptual model. The overarching proposition (H1) concerning the positive influence of DT on MI was reported as statistically significant ($\beta = 0.567$, $t = 2.956$, $p < 0.05$). More importantly, the specific paths representing the sub-hypotheses were all found to be statistically significant and positive, consistent with expectations:

- **H1a:** Digital Governance exhibited a strong, positive, and significant influence on Marketing Improvisation ($\beta = 0.489$, $t = 11.982$, $p < 0.05$).
- **H1b:** Smart Digital Networks also demonstrated a substantial positive and significant influence on Marketing Improvisation ($\beta = 0.598$, $t = 15.709$, $p < 0.05$).
- **H1c:** Digital Empowerment was positively and significantly related to Marketing Improvisation ($\beta = 0.356$, $t = 8.487$, $p < 0.05$).
- **H1d:** Digital Automation displayed a positive and significant influence on Marketing Improvisation ($\beta = 0.274$, $t = 4.755$, $p < 0.05$).
- **H1e:** Finally, the Digital Workforce dimension also showed a strong, positive, and significant influence on Marketing Improvisation ($\beta = 0.467$, $t = 9.887$, $p < 0.05$).

In essence, the empirical analysis indicates that within the context of the investigated organisation, all five dimensions of Digital Transformation

examined exert a statistically significant favourable influence on the perceived capacity for Marketing Improvisation. The implications of these significant findings are elaborated upon in the subsequent discussion chapter.

5. Discussion and Conclusion

This concluding chapter interprets the empirical findings presented previously, situating them within the context of the established literature and theoretical frameworks. It elaborates upon the potential theoretical contributions and practical implications emanating from the research. Furthermore, it candidly acknowledges the study's inherent limitations before proffering considered directions for future scholarly inquiry in this domain. Finally, it offers summary remarks to encapsulate the core essence of the investigation.

5.1 Interpretation of Findings

The empirical analysis undertaken in this study yielded consistent and statistically significant support for the central proposition that Digital Transformation (DT), conceptualised through its constituent dimensions, exerts a positive influence on the capacity for Marketing Improvisation (MI) within the specific organisational context investigated. The overarching positive relationship (H1) suggests that, viewed holistically, the strategic integration of digital technologies and processes at Dar Al-Warith appears conducive to fostering the ability of its marketing-related functions to respond spontaneously and creatively to market dynamics.

More granularly, the strong support found for all five sub-hypotheses (H1a-H1e) provides compelling, albeit context-specific, evidence regarding the contribution of each delineated DT dimension. The significant positive influence of Digital Governance (H1a) on MI (β=0.489) might suggest that well-defined policies, frameworks, and accountability structures, rather than stifling creativity, perhaps provide the necessary clarity, boundaries, and strategic alignment within which purposeful improvisation can safely occur. It could be argued that clear governance reduces ambiguity, potentially freeing managers to act decisively within established parameters when faced with unexpected situations.

The particularly strong positive influence observed for Smart Digital Networks (H1b) on MI (β=0.598) aligns intuitively with the prerequisites for improvisation. Effective digital networks facilitate the rapid flow of

information and data across organisational units. This enhanced connectivity likely bolsters Marketing Vigilance by providing timely market intelligence, and potentially aids Organizational Memory access and the coordination required for Building Creative Solutions. However, this interpretation warrants caution given the identified measurement limitations (low AVE) for the SN construct in this study.

Similarly, the positive and significant impact of Digital Empowerment (H1c) on MI (β=0.356) suggests that equipping employees with appropriate digital tools, skills, and, critically, the autonomy to use them, fosters improvisational capacity. Empowerment likely directly enables the Building Creative Solutions dimension of MI, as employees feel authorised to act upon their insights and ideas without excessive bureaucratic delay. As with SN, the lower AVE for the DE measure suggests this finding should be interpreted with a degree of prudence.

The finding that Digital Automation (H1d) positively influences MI (β=0.274), while statistically significant, exhibited the relatively weakest path coefficient among the dimensions. This could imply that while automating routine tasks might free up cognitive resources and time for managers to engage in more adaptive or creative thinking, its direct impact on improvisation capability might be less pronounced than factors like networks or governance. Nonetheless, its contribution appears significant, perhaps by streamlining processes that support improvisational execution.

Finally, the substantial positive influence of the Digital Workforce (H1e) dimension on MI (β=0.467) underscores the critical role of human capital in the digital era. A workforce possessing the necessary digital literacy, skills, and adaptability appears fundamental to leveraging DT for enhanced improvisational capabilities. Skilled employees are better equipped to utilize digital tools for vigilance, access organisational memory through digital means, employ digital platforms for creative collaboration, and potentially even develop more informed Intuition through experience with digitally derived insights.

Collectively, these findings resonate with the theoretical premises derived from the Resource-Based View (Barney, 1991) and Dynamic Capabilities View (Teece et al., 1997). DT initiatives appear to cultivate valuable digital resources (networks, automation, skilled workforce) and potentially enhance dynamic capabilities (sensing via networks, seizing via empowerment, reconfiguring via governance and automation) that together form a fertile

ground for Marketing Improvisation. The study thus provides empirical backing, within its specific context, for the argument that DT is not merely an operational upgrade but can be a strategic enabler of adaptive marketing capabilities like MI.

5.2 Theoretical Implications

This research contributes to the scholarly discourse in several ways. Primarily, it addresses the identified gap in the literature concerning the direct empirical investigation of the relationship between specific dimensions of Digital Transformation and the multifaceted construct of Marketing Improvisation. By moving beyond isolated examinations or explorations of related concepts like agility, this study offers initial quantitative evidence suggesting a positive and significant linkage across multiple facets of DT and the overall capacity for MI.

The findings lend empirical support to the application of both the RBV and Dynamic Capabilities frameworks in understanding the DT-MI nexus. They provide evidence suggesting that specific dimensions of DT can indeed function as valuable organisational resources that underpin the capability for improvisation. Furthermore, they support the notion that DT initiatives contribute to building the dynamic capabilities—related to sensing, seizing, and reconfiguring—that are conceptually proximate to and likely enable improvisational action in marketing.

Moreover, by operationalising both DT and MI through distinct dimensions, the study offers a potentially more granular understanding than treating either as a monolithic construct. The differential (though uniformly positive) path coefficients, for instance, hint at the possibility that certain DT facets (like Smart Digital Networks) might, within this context, have a more pronounced direct association with MI than others (like Digital Automation). This nuanced perspective encourages future theoretical development to explore the specific mechanisms through which each DT dimension facilitates different elements of the improvisational process (vigilance, memory, creativity, intuition).

5.3 Practical Implications

While caution is warranted in generalizing from a single case study, the findings offer potentially valuable insights for managers at Dar Al-Warith and potentially other organisations embarking on or navigating digital transformation, particularly those operating in environments demanding

marketing flexibility. The consistent positive influence found across all five DT dimensions suggests that a holistic approach to digital transformation may be most beneficial for fostering marketing improvisation. It implies that focusing solely on technology deployment (e.g., automation or networks) without adequate attention to governance, empowerment, and workforce skills development might yield suboptimal results in terms of enhancing adaptive capabilities.

Managers seeking to cultivate MI might consider deliberately leveraging their DT initiatives. Specifically, ensuring clear digital governance (DG) could provide the stable framework needed for confident improvisation. Investing in and fostering the use of smart digital networks (SN) appears crucial for information flow supporting vigilance and responsiveness, though measurement refinement is suggested. Crucially, efforts towards digital empowerment (DE), granting employees skills and autonomy, seem vital for enabling creative action. While digital automation (DA) contributes, perhaps its primary role in fostering MI is indirect, by freeing up human resources. Finally, and perhaps most enduringly, continuous investment in developing a proficient digital workforce (DW) appears fundamental, as skilled employees are the agents who ultimately utilize digital tools to enact improvisational responses. For Dar Al-Warith specifically, the results affirm the positive direction of their multifaceted DT efforts in potentially enabling more adaptive marketing.

5.4 Limitations and Future Research Directions

The contributions of this study should be viewed in light of several inherent limitations, which concurrently suggest avenues for future research. Firstly, the study's focus on a single Organization (Dar Al-Warith) within a specific industry (printing and publishing) and country (Iraq) significantly constrains the generalisability of the findings. Future research should seek to replicate and extend this investigation across diverse organisational contexts, industries, and cultural settings to ascertain the extent to which these relationships hold universally or are context-dependent.

Secondly, the relatively small sample size (N=48), although representing a census of the targeted managerial population within the organisation, limits the statistical power, particularly for detecting smaller effect sizes or conducting more complex multivariate analyses (e.g., exploring interactions). Future studies employing larger sample sizes would provide greater confidence in the results and allow for more sophisticated modeling.

Thirdly, the study relied on cross-sectional data collected at a single point in time. While this allows for the examination of associations, it prevents definitive inferences regarding causality. Longitudinal research designs, tracking changes in DT dimensions and MI capabilities over time, would be invaluable for establishing causal precedence and understanding the dynamics of their interplay as transformations unfold.

Fourthly, the use of self-reported perceptual measures via questionnaires introduces potential susceptibility to common method variance and social desirability bias. Future research could benefit from incorporating more objective measures where feasible, or employing multiple data sources (e.g., archival data, qualitative interviews) to triangulate findings.

Fifthly, measurement limitations, specifically the lower-than-ideal AVE values observed for the Smart Digital Networks (SN) and Digital Empowerment (DE) constructs, warrant acknowledgement. This suggests potential issues with the convergent validity of these specific measures within this sample. Future research should endeavour to utilize or develop refined, validated scales for these dimensions to ensure robust measurement. Furthermore, the unusually low standard deviations reported for two specific survey items (DG3, SN4) might indicate data anomalies that could not be fully explored.

Stemming from these limitations and the study's findings, several directions for future inquiry emerge. Investigating the specific mechanisms through which each DT dimension influences MI remains a critical avenue – qualitative studies employing interviews could be particularly insightful here. Exploring potential mediating factors (e.g., organisational culture, information processing speed) or moderating variables (e.g., environmental turbulence, leadership style) that might condition the DT-MI relationship would add significant depth. Furthermore, examining the link between DT-enabled MI and tangible organisational performance outcomes (e.g., market share, customer satisfaction, financial performance) represents a logical next step. Finally, replicating the study with refined measures, particularly for SN and DE, across larger, more diverse samples is essential for validating and generalizing the initial findings reported herein.

5.5 Conclusion

This study embarked upon an investigation into the relationship between Digital Transformation, operationalised through five key dimensions, and

the capability for Marketing Improvisation within a specific Iraqi organisation. The empirical findings provide compelling, albeit context-specific and subject to measurement caveats for certain dimensions, evidence indicating that Digital Governance, Smart Digital Networks, Digital Empowerment, Digital Automation, and the Digital Workforce all positively and significantly influence Marketing Improvisation. This suggests that strategically managed, holistic digital transformation initiatives possess the potential to cultivate more adaptive, flexible, and responsive marketing practices. While acknowledging the study's limitations, the results contribute to bridging a gap in the extant literature and offer preliminary insights for both theory development and managerial practice, highlighting the synergistic potential between navigating the digital shift and enhancing the crucial organisational capability of improvisation in dynamic markets. Further research across broader contexts and with refined methodologies is encouraged to build upon these initial findings.

References

Albrecht, C. (2024). Impact of Digital Transformation on Strategic Marketing Practices in Germany. International Journal of Strategic Marketing Practice, 24(1).https://doi.org/10.47672/ijsbp.1693

Avital, M. (2024). Digital Transformation of Academic Publishing: A Call for the Decentralization and Democratization of Academic Journals. Journal of the Association for Information Systems, 25(1), 1–23.https://doi.org/10.17705/1jais.00855

Baker, T., & Nelson, R. E. (2005). Creating something from nothing: Resource construction through entrepreneurial bricolage. Administrative Science Quarterly, 50(3), 329–366.https://doi.org/10.2189/asqu.2005.50.3.329

Barney, J. (1991). Firm resources and sustained competitive advantage. Journal of Management, 17(1), 99–120. https://doi.org/10.1177/014920639101700108

Bharadwaj, A. S., El Sawy, O. A., Pavlou, P. A., & Venkatraman, N. (2013). Digital business strategy: Toward a next generation of insights. MIS Quarterly, 37(2), 471–482.https://doi.org/10.25300/MISQ/2013/37.2.09

Chen, J., & Shen, L. (2024). A Synthetic Review on Enterprise Digital Transformation: A Bibliometric Analysis. Sustainability, 16(5), 2104.https://doi.org/10.3390/su16052104

Dane, E., & Pratt, M. G. (2007). Exploring intuition and its role in managerial decision making. Academy of Management Review, 32(1), 33–54.https://doi.org/10.5465/amr.2007.23463682

Day, G. S. (1994). The capabilities of market-driven organizations. Journal of Marketing, 58(4), 37–52.https://doi.org/10.1177/002224299405800404

Fernandes, A., & Gabriel, M. L. D. S. (2023). What is digital transformation in Marketing? A bibliometric and scientometric analysis of an evolving topic. REMark:

RevistaBrasileira de Marketing, 22(4), 666–693.https://doi.org/10.5585/remark.v22i4.22289

Hair, J. F., Hult, G. T. M., Ringle, C. M., & Sarstedt, M. (2017). A primer on partial least squares structural equation modeling (PLS-SEM) (2nd ed.). Sage Publications.

Hawa, S. D., Prasetya, A. A., &Wigati, H. L. (2023). The Role of Digital Transformation on Marketing Performance of Bird Cages in Ajibarang with Digital Marketing as a Mediation Variable. Proceeding of International Conference on Islamic Economics, Islamic Banking, Zakah and Waqf, (1), 159–173.https://doi.org/10.18326/prociciebizw.v1i1.361

Hmieleski, K. M., & Corbett, A. C. (2008). The contrasting interaction effects of improvisational behavior with entrepreneurial self-efficacy on new venture performance and inventor role identity. Journal of Business Venturing, 23(4), 482–496.https://doi.org/10.1016/j.jbusvent.2007.04.002

Huang, C. (2023). Impact of Digital Transformation on Strategic Change Processes in China. International Journal of Strategic Management, 23(1).https://doi.org/10.47672/ijsm.1554

Mataruka, L., Zishiri, C., Muzurura, J., Mkumbuzi, W., &Garatsa, C. (2024). Enhancing Performance of Zimbabwean Service-based Firms through Digital Transformation and Sustainable Competitive Advantage: A Structural Equation Analysis. African Journal of Commercial Studies, 4(1), 20–38.https://doi.org/10.51711/ajocs.2024.4.1.184

Miner, A. S., Bassoff, P., & Moorman, C. (2001). Organizational improvisation and learning: A field study. Administrative Science Quarterly, 46(2), 304–337.https://doi.org/10.2307/2667049

Molina-Espinosa, J. M., Suárez-Brito, P. G., Gutiérrez-Padilla, B., López-Caudana, E. O., & González-Mendoza, M. (2024). Academic performance as a driver for the development of reasoning for complexity and digital transformation competencies. Frontiers in Education, 9, 1358544.https://doi.org/10.3389/feduc.2024.1358544

Moorman, C., & Miner, A. S. (1998a). Organizational improvisation and organizational memory. Academy of Management Review, 23(4), 698–723.https://doi.org/10.5465/amr.1998.1255634

Moorman, C., & Miner, A. S. (1998b). The convergence of planning and execution: Improvisation in new product development. Journal of Marketing, 62(3), 1–20.https://doi.org/10.1177/002224299806200301

Peštek, A., &Ejubović, H. (2024). Primjena "Internetastvari" u marketingu [Use of the Internet of Things in Marketing]. Management: Časopis za TeorijuiPraksuMenadžmenta, 29(1), 45–57.https://doi.org/10.7595/management.fon.2023.0031

Prayogi, K., &Subriadi, A. P. (2024). The Role of Digital Marketing in Driving Growth and Competitiveness of SMEs in the Digital Transformation Era: Systematic Literature Review. In Proceedings of the 6th International Conference on Information Technology Systems and Innovation, ICITSI 2023, October 23-24, 2023, Bandung, West Java, Indonesia (pp. 290–296). IEEE.https://doi.org/10.1109/ICITSI59626.2023.10372006

Riswanto, A. (2019). Dynamic Marketing Capabilities in Reviewing Previous Research Concepts and Future Research Opportunities. 2019 International Conference on Information and Communications Technology (ICOIACT) (pp. 56–63). IEEE.https://doi.org/10.1109/ICOIACT46704.2019.8938492

Ryan, J., Doster, B., Daily, S., & Lewis, C. (2020). Targeting Perioperative Performance Aligned to Hospital Strategy via Digital Transformation. Proceedings of the 53rd Hawaii International Conference on System Sciences.https://doi.org/10.24251/hicss.2020.426

Şahin, İ. E., & Durmaz, V. (2024). The road to smart airports: Bibliometric analysis of digital transformation by using R language. Work, 77(1), 59–74.https://doi.org/10.3233/wor-230179

Shao, W. (2024). The Role of Digital Transformation in Enhancing Organizational Agility and Competitive Advantages: A Strategic Perspective. Advances in Economics, Management and Political Sciences, 97.https://doi.org/10.54254/2754-1169/97/20241024

Sinclair, M., &Ashkanasy, N. M. (2005). Intuition: Myth or a decision-making tool? Management Learning, 36(3), 353–370.https://doi.org/10.1177/1350507605055951

Teece, D. J., Pisano, G., &Shuen, A. (1997). Dynamic capabilities and strategic management. Strategic Management Journal, 18(7), 509–533.https://doi.org/10.1002/(SICI)1097-0266(199708)18:7%3C509::AID-SMJ882%3E3.0.CO;2-Z

Trieu, H. Q., Nguyen, P. T., Tran, K. T., Vrontis, D., & Ahmed, Z. U. (2023). Organisational resilience, ambidexterity and performance: the roles of information technology competencies, digital transformation policies and paradoxical leadership. The International Journal of Organizational Analysis. Advance online publication.https://doi.org/10.1108/ijoa-07-2023-3855

Valdivia, C. A. S., Mamédio, D. F., Loures, E. D. F. R., &Tortato, U. (2024). Dimensions of Digital Transformation for Digital Supply Chains—Evidence from an Automotive OEM Group. Research-Technology Management, 67(2), 57–68.https://doi.org/10.1080/08956308.2024.2301215

Vial, G. (2019). Digital transformation: A review and research agenda. The Journal of Strategic Information Systems, 28(2), 118–144.https://doi.org/10.1016/j.jsis.2019.01.003

Walsh, J. P., &Ungson, G. R. (1991). Organizational memory. Academy of Management Review, 16(1), 57–91.https://doi.org/10.5465/amr.1991.4278992

Warner, K. S. R., &Wäger, M. (2019). Building dynamic capabilities for digital transformation: An ongoing process of strategic renewal. Long Range Planning, 52(3), 326–349.https://doi.org/10.1016/j.lrp.2018.12.002

الذكاء الاصطناعي ودوره في بناء العلامة التجارية الرقمية من خلال التأثير الوسيط للابتكار الاستراتيجي

دراسة تطبيقية تحليلية في شركات الاتصالات

أ.م.د حسين محمد علي كشكول / جامعة وارث الانبياء / جامعة الكوفة/ كلية الادارة والاقتصاد/ hussain.ka@uowa.edu.iq
أ.م.د محمد مجيد الحمداني / جامعة وارث الأنبياء& جامعة كربلاء / كلية الادارة والاقتصاد/ mohammed.ma@uowa.edu.iq
أ.م.د فهد مغيمش الشمري/ جامعة وارث الأنبياء& جامعة كربلاء / كلية الادارة والاقتصاد
م.د حسين علاء حسين معتوق / جامعة وارث الأنبياء / كلية الادارة والاقتصاد/ Hussein.m@uowa.edu.iq

المستخلص

تهدف هذه الدراسة إلى تحليل دور الذكاء الاصطناعي في بناء العلامة التجارية الرقمية، مع التركيز على الدور الوسيط للابتكار الاستراتيجي، وذلك في شركات الاتصالات العاملة في العراق. تسعى الدراسة إلى استكشاف مدى تأثير تقنيات الذكاء الاصطناعي مثل تحليل البيانات الضخمة، والتعلم الآلي، والتفاعل الذكي مع العملاء في تحسين الصورة الذهنية للعلامة التجارية وتعزيز مكانتها الرقمية. كما تتناول الدراسة كيف يسهم الابتكار الاستراتيجي في تعزيز هذا الدور، من خلال تطوير استراتيجيات تسويقية أكثر تكيفًا مع التحولات الرقمية، كما تكمن أهمية الدراسة في تسليط الضوء على كيفية توظيف الذكاء الاصطناعي في قطاع الاتصالات لتعزيز العلامة التجارية الرقمية، مما يساهم في تحسين العلاقة مع العملاء وزيادة الولاء للعلامة التجارية. كما تبرز أهمية الابتكار الاستراتيجي كعامل حاسم في تعظيم الفوائد الناتجة عن تطبيق الذكاء الاصطناعي في التسويق الرقمي، اذ اعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي، حيث تم تصميم استبيان موجه للعاملين في أقسام نظم المعلومات، البرمجة، والأقسام ذات الصلة في شركات الاتصالات. تم توزيع 188استبانة، وبلغت نسبة الاسترجاع 91.5%، حيث كانت 172استبانة صالحة للتحليل الإحصائي . تم استخدام مجموعة من الأساليب الإحصائية لاختبار الفرضيات وقياس العلاقة بين متغيرات الدراسة.

أهم الاستنتاجات هو أن الذكاء الاصطناعييلعب دورًا حيويًا في بناء العلامة التجارية الرقمية، من خلال تحسين تجربة العملاء وتقديم خدمات مخصصة بناءً على تحليل البيانات الضخمة، وأظهرت نتائج الدراسة أن الاعتماد على الذكاء الاصطناعي في الاتصالات يعزز التفاعل مع العملاء ويزيد من مستوى الرضا والولاء للعلامة التجارية.

في حين أن أهم التوصيات هي تعزيز الاستثمار في تقنيات الذكاء الاصطناعي، وخاصة في مجالات تحليل البيانات الضخمة والتفاعل الذكي مع العملاء، لدعم بناء العلامة التجارية الرقمية.

الكلمات المفتاحية: الذكاء الاصطناعي، العلامة التجارية الرقمية، الابتكار الاستراتيجي، قطاع الاتصالات.

Abstract

This study aims to analyze the role of artificial intelligence (AI) in building digital brands, focusing on the mediating role of strategic innovation, in telecommunications companies operating in Iraq. The study seeks to explore the extent to which AI technologies, such as big data analytics, machine learning, and intelligent customer engagement, can improve brand image and enhance digital standing. The study also examines how strategic innovation contributes to enhancing this role by developing marketing strategies that are more adaptive to digital transformations. The study highlights how AI can be employed in the telecommunications sector to enhance digital brands, which contributes to improving customer relationships and increasing brand loyalty. It also highlights the importance of strategic innovation as a crucial factor in maximizing the benefits of AI in digital marketing. The study relied on a descriptive analytical approach, designing a questionnaire targeting employees in information systems, programming, and related departments within telecommunications companies. A total of 188 questionnaires were distributed, with a return rate of 91.5%, with 172 questionnaires valid for statistical analysis. A set of statistical methods was used to test hypotheses and measure the relationship between the study variables.

The most important conclusion is that artificial intelligence plays a vital role in building a digital brand by improving customer experience and providing personalized services based on big data analysis. The study results showed that relying on artificial intelligence in communications enhances customer engagement and increases satisfaction and brand loyalty.

The most important recommendations are to enhance investment in artificial intelligence technologies, particularly in the areas of big data analysis and intelligent customer interaction, to support digital brand building.

Keywords: Artificial intelligence, digital brand, strategic innovation, telecommunications sector.

المبحث الأول

الإطار المنهجي للدراسة

اولاً: مشكلة الدراسة

يواجه قطاع الاتصالات تحديات متزايدة نتيجة للتحولات الرقمية السريعة والمتغيرات السوقية المتلاحقة، مما يجعل بناء العلامة التجارية الرقمية عاملاً أساسياً في تحقيق الميزة التنافسية وضمان استدامة العلاقة مع العملاء. وفي هذا السياق، يُعد الذكاء الاصطناعي من التقنيات الحديثة التي توفر إمكانيات هائلة في تحليل البيانات، وتحسين تجربة العملاء، وزيادة كفاءة الحملات التسويقية، مما يسهم في بناء علامة تجارية أكثر قوة ومرونة.(Kaplan & Haenlein, 2019)

ومع ذلك، فإن فعالية الذكاء الاصطناعي في بناء العلامة التجارية الرقمية قد تتأثر بعدة عوامل، من أبرزها الابتكار الاستراتيجي، حيث إن تبني استراتيجيات ابتكارية متقدمة يسهم في تعزيز قدرة الشركات على توظيف الذكاء الاصطناعي بطرق أكثر كفاءة وإبداعًا، مما يزيد من تأثيره الإيجابي على هوية العلامة التجارية الرقمية وتميزها في السوق.(Chatterjee et al., 2021)

لكن على الرغم من هذه الفوائد، لا تزال العديد من المؤسسات تواجه تحديات تتعلق بمدى تكامل تقنيات الذكاء الاصطناعي مع استراتيجياتها الابتكارية، وهو ما قد يؤثر على قدرتها على تحقيق أقصى استفادة منها. ومن هنا، تبرز الحاجة إلى دراسة علمية تستكشف العلاقة بين الذكاء الاصطناعي وبناء العلامة التجارية الرقمية، مع التركيز على الدور الوسيط الذي يلعبه الابتكار الاستراتيجي في هذه العلاقة، وبناءً على ذلك، تتمثل مشكلة الدراسة في التساؤل التالي:ما هو دور الذكاء الاصطناعي في بناء العلامة التجارية الرقمية، وما مدى تأثير الابتكار الاستراتيجي كعامل وسيط في هذه العلاقة داخل شركات الاتصالات؟

ثانياً: أهمية الدراسة

تنبع أهمية هذه الدراسة من الدور المتزايد للذكاء الاصطناعي في تشكيل مستقبل العلامات التجارية الرقمية، خاصة في قطاع الاتصالات الذي يشهد تنافسًا شديدًا وتطورًا متسارعًا في الحلول الرقمية والتقنيات المبتكرة. تتجلى أهمية الدراسة من خلال عدة محاور رئيسية:

1. أهمية نظرية (أكاديمية):

- تساهم هذه الدراسة في إثراء الأدبيات العلمية من خلال تسليط الضوء على العلاقة بين الذكاء الاصطناعي وبناء العلامة التجارية الرقمية، مع التركيز على دور الابتكار الاستراتيجي كعامل وسيط، وهو جانب لم يُسلَّط عليه الضوء بالقدر الكافي في الدراسات السابقة.

- تقدم الدراسة إطارًا نظريًا حديثًا يمكن أن يكون مرجعًا للباحثين والأكاديميين المهتمين بمجالات التسويق الرقمي، العلامة التجارية، والابتكار الاستراتيجي.

2. أهمية تطبيقية (عملية):

- تساهم في تمكين شركات الاتصالات من فهم كيفية توظيف تقنيات الذكاء الاصطناعي لتعزيز هوية علاماتها التجارية الرقمية وتحسين استراتيجياتها التسويقية.
- تقدم رؤى تطبيقية حول كيفية دمج الابتكار الاستراتيجي في استراتيجيات العلامة التجارية الرقمية لضمان استدامة الميزة التنافسية وزيادة ولاء العملاء.
- تساعد المدراء والمسؤولين في أقسام التسويق ونظم المعلومات والبرمجة على تبني استراتيجيات رقمية فعالة تعتمد على الذكاء الاصطناعي لتعزيز تجربة العملاء وتقوية حضور العلامة التجارية في السوق.

3. أهمية قطاعية:

- نظراً لأن قطاع الاتصالات يعتمد بشكل كبير على التكنولوجيا الرقمية والذكاء الاصطناعي في تقديم خدماته، فإن نتائج هذه الدراسة ستوفر إطارًا عمليًا يمكن أن يساعد في تحسين استراتيجيات التسويق الرقمي وتحقيق النمو المستدام للعلامات التجارية في هذا القطاع.
- تتيح الدراسة إمكانية الاستفادة من مخرجاتها في تطوير أدوات جديدة لقياس وتحليل الأداء الرقمي للعلامات التجارية، مما يسهم في تعزيز تنافسية الشركات العاملة في هذا المجال.

ثالثاً: أهداف الدراسة

تهدف هذه الدراسة إلى استكشاف وتحليل دور الذكاء الاصطناعي في بناء العلامة التجارية الرقمية من خلال التأثير الوسيط للابتكار الاستراتيجي في شركات الاتصالات، وذلك من خلال تحقيق الأهداف التالية:

1. تحليل تأثير الذكاء الاصطناعي على بناء العلامة التجارية الرقمية من خلال دراسة آليات استخدامه في تحسين الهوية الرقمية، وتعزيز تجربة العملاء، وتطوير استراتيجيات التسويق الرقمي.
2. تحديد دور الابتكار الاستراتيجي كمتغير وسيط في العلاقة بين الذكاء الاصطناعي وبناء العلامة التجارية الرقمية، ومعرفة مدى مساهمته في تعزيز القيمة المضافة للعلامة التجارية في بيئة الأعمال الرقمية.
3. دراسة تأثير تبني تقنيات الذكاء الاصطناعي في استراتيجيات التسويق الرقمي لشركات الاتصالات، وقياس مدى فعاليتها في تحقيق التمايز التنافسي وجذب العملاء.

4. تحليل واقع استخدام الذكاء الاصطناعي في شركات الاتصالات من خلال تقييم مستوى توظيف أدوات الذكاء الاصطناعي مثل تحليل البيانات الضخمة، التعلم الآلي، والتفاعل الذكي مع العملاء في استراتيجيات التسويق والعلامة التجارية.
5. تقديم توصيات عملية لشركات الاتصالات حول كيفية تعزيز العلامة التجارية الرقمية من خلال الاستثمار في الذكاء الاصطناعي والابتكار الاستراتيجي، بما يسهم في تحقيق الاستدامة وتعزيز التنافسية في السوق.

رابعاً: فرضيات الدراسة

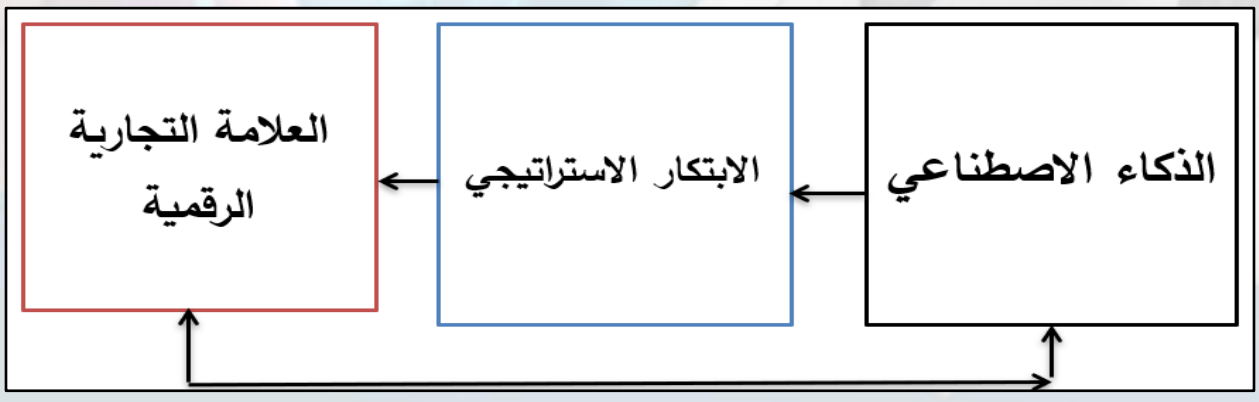
تتمثل فرضيات الدراسة كالاتي:

1. توجد علاقة تأثير موجبة ذات دلالة معنوية للذكاء الاصطناعي في العلامة التجارية الرقمية.
2. توجد علاقة تأثير موجبة ذات دلالة معنوية للذكاء الاصطناعي في الابتكار الاستراتيجي.
3. توجد علاقة تأثير موجبة ذات دلالة معنوية للابتكار الاستراتيجي في العلامة التجارية الرقمية.
4. توجد علاقة تأثير موجبة ذات دلالة معنوية للذكاء الاصطناعي في العلامة التجارية الرقمية من خلال الابتكار الاستراتيجي.

خامساً: مخطط الدراسة الفرضي

يتضمن الانموذج الفرضي الاتي:

1. **المتغير المستقل:** (الذكاء الاصطناعي): وتشمل (الشبكات العصبية الاصطناعية، التعليم الآلي، التعلم العميق، النظم الخبيرة)
2. **المتغير المعتمد:**(العلامة التجارية الرقمية): وتشمل(هوية العلامة التجارية، التواصل مع العلامة التجارية، تجربة العلامة التجارية، قيم العلامة التجارية، مشاركة العلامة التجارية، القدرة على التكيف مع العلامة التجارية)
3. **المتغير الوسيط:** (الابتكار الاستراتيجي)



الشكل (1) أنموذج الدراسة الفرضي

سادساً: مجتمع وعينة الدراسة

يتكون مجتمع الدراسة من العاملين في شركات الاتصالات التي تعتمد على تقنيات الذكاء الاصطناعي في استراتيجياتها التسويقية وبناء علامتها التجارية الرقمية. ويشمل ذلك الموظفين في الأقسام ذات الصلة مثل نظم المعلومات، البرمجة، التسويق الرقمي، تحليل البيانات، وخدمة العملاء، نظرًا لدورهم المحوري في تنفيذ وتطوير استراتيجيات العلامة التجارية الرقمية.

أما عينة الدراسة، فقد تم اختيارها بطريقة العينة العشوائية الطبقية لضمان تمثيل شامل للعاملين في مختلف الأقسام ذات العلاقة. وقد بلغ عدد الاستبانات الموزعة 188استبانة، في حين بلغت نسبة الاسترجاع)يُذكر هنا النسبة الفعلية للاسترجاع(، ليصل عدد الاستبانات الصالحة للتحليل الإحصائي إلى 172استبانة.

سادساً: حدود الدراسة

1. **الحدود الموضوعية** :تركز هذه الدراسة على دور الذكاء الاصطناعي في بناء العلامة التجارية الرقمية، مع دراسة التأثير الوسيط للابتكار الاستراتيجي .وتتناول العلاقة بين هذه المتغيرات ضمن بيئة الأعمال الرقمية في شركات الاتصالات.
2. **الحدود المكانية** :تم تطبيق الدراسة على شركات الاتصالات العاملة في شركة زين وشركة أسيا سيل، نظرًا لدورها الرائد في تبني تقنيات الذكاء الاصطناعي لتعزيز العلامة التجارية الرقمية.
3. **الحدود الزمانية** :أجريت الدراسة خلال الفترة 2024/12/10، الى 2025/3/20، وتم توزيع الاستبيانات وتحليل البيانات في هذه الفترة.
4. **الحدود البشرية:**اقتصرت الدراسة على العاملين في أقسام نظم المعلومات، البرمجة، التسويق الرقمي، تحليل البيانات، وخدمة العملاء داخل شركات الاتصالات، نظرًا لتأثيرهم المباشر في تطبيق الذكاء الاصطناعي ضمن استراتيجيات بناء العلامة التجارية الرقمية.

المبحث الثاني

الإطار المعرفي والنظري

اولاً: الذكاء الاصطناعي

1.مفهوم الذكاء الاصطناعي

يعد مفهوم الذكاء الاصطناعي (AI) من المفاهيم الحديثة التي دخلت في عالم الاعمال وكذلك هو مجال سريع التطور في علوم الكمبيوتر يركز على إنشاء آلات قادرة على أداء المهام التي تتطلب عادةً الذكاء البشري. ويشمل ذلك التفكير والتعلم وحل المشكلات، مع تطبيقات تغطي العديد من الصناعات مثل الرعاية الصحية

والتمويل والروبوتات. تكمن الإمكانات التحويلية للذكاء الاصطناعي في قدرته على أتمتة العمليات وتعزيز صنع القرار وتحسين الكفاءة عبر مختلف القطاعات. لذا عرفه الكثير من الكتاب والباحثين في مختلف المجالات ، ولكن للإدارة في التقنيات الذكية دوراً محورياً وبارزاً في مجال الاعمال، واضاف(175: Conde & Delgado،2024) يتم دمج الذكاء الاصطناعي (AI) بشكل متزايد في إدارة الأعمال، مما يحول كيفية عمل المنظمات واتخاذ القرارات. إنها تلعب دورًا مهمًا في صياغة الإستراتيجية وتعزز عمليات صنع القرار، كما لا يتطلب الذكاء الاصطناعي معرفة التعلم الآلي وتحليل البيانات فحسب، بل يؤكد أيضًا على الحاجة إلى التفكير النقدي والذكاء العاطفي. هذه المهارات ضرورية لإدارة الذكاء الاصطناعي بفعالية داخل المنظمات .

وأضاف الباحثون أن تطبيق تقنيات الذكاء الاصطناعييؤدي إلى تحسين الكفاءة بشكل كبير في تخطيط الأعمال والعمليات التنظيمية. وهذا يؤدي إلى اتخاذ قرارات استراتيجية أفضل، وهو أمر حيوي في بيئة الأعمال التنافسية، ويعرف (Majeed ،2024 :2)الذكاء الاصطناعي (AI) في إدارة الأعمال إلى استخدام تقنيات الذكاء الاصطناعي لتعزيز العمليات التجارية المختلفة وصنع القرار. وهي تشمل مجموعة من التطبيقات التي تعمل على تحسين الكفاءة والفعالية في العمليات.

كما عرفها الذكاء الاصطناعي (AI) (Conde & Delgado،2024 :175) هي محاكاة عمليات الذكاء البشري بواسطة الآلات، وخاصة أنظمة الكمبيوتر. تشمل هذه العمليات التعلم والتفكير وحل المشكلات والإدراك وفهم اللغة.

كما يتم استخدام الذكاء الاصطناعي لمعالجة استراتيجيات التسويق وتحسين العمليات التجارية وتعزيز تجارب العملاء. كما أنه يلعب دورًا مهمًا في إدارة البيانات وإمكانية الوصول، حيث يتجاوز المهام البسيطة إلى التطبيقات الأكثر تعقيدًا.

وأضاف (Contreras .et ،2024 :216)أن فهم الذكاء الاصطناعي يعني استخدام التقنيات المتقدمة التي تمكن الآلات من أداء المهام التي تتطلب عادةً الذكاء البشري، مثل التعلم والتفكير وحل المشكلات، كما يعد الذكاء الاصطناعي أمرًا بالغ الأهمية لتعزيز الكفاءة التشغيلية والإنتاجية. يسمح للشركات بأتمتة المهام المتكررة، مما يحرر الموارد البشرية لمزيد من الأنشطة الاستراتيجية.

كما يعرف (Chukwuma .et ،2024 :176)الذكاء الاصطناعي هي أداة استراتيجية للشركات، والتيتعزز الفعالية والابتكار وعمليات صنع القرار، كما يمكن اعتبار الذكاء الاصطناعي ضرورة وميزة في العمليات

التنظيمية، كما يمكن للشركات تحقيق النجاح في بيئة تعتمد على الذكاء الاصطناعي من خلال تحسين تكامل الذكاء الاصطناعي ونشره بشكل استراتيجي.

كما يرى (Sizan .et ،2024 :2) أن الذكاء الاصطناعي يشير إلى استخدام التقنيات المتقدمة لتعزيز عمليات الاتصال وصنع القرار داخل المنظمات. وهي تشمل العديد من الأدوات والأنظمة التي يمكنها تحليل البيانات وأتمتة المهام وتحسين التفاعلات.

وأضاف الباحثون أن الذكاء الاصطناعي يؤثر بشكل كبير على مصادر الاتصال في الأعمال. يُظهر وجود علاقة إيجابية بين استخدام الذكاء الاصطناعي وفعالية أنظمة اتصالات الأعمال، مما يشير إلى أن الذكاء الاصطناعي يمكنه تبسيط وتعزيز جهود الاتصال.

في حين يعرف (Salavarría & Bazurto, 2024:61) أن الذكاء الاصطناعي إلى قدرة الآلات على محاكاة التفكير البشري، والتي يمكن أن تؤثر بشكل كبير على إدارة الأعمال من خلال تعزيز عمليات صنع القرار والكفاءة التشغيلية.

كما أضاف الباحثون أن الذكاء الاصطناعي لديه القدرة على تغيير كيفية إدارة الأعمال وكيفية تفاعل القادة مع فرقهم. من المتوقع أن يتطور هذا التحول مع تقدم تقنية الذكاء الاصطناعي، لذا يعد الذكاء الاصطناعي في إدارة الأعمال مجالًا واعدًا ولكنه معقد يتطلب دراسة وفهم دقيقين للتنفيذ الفعال.

كما يعزز (Prorok & Takács ،2024 :21)فهم الذكاء الاصطناعي في إدارة الأعمال من خلال تحاكي او محاكاه الوظائف المعرفية البشرية مثل الملاحظة وحل المشكلات والتعلم واتخاذ القرار، مما يسمح للآلات بأداء المهام التي تتطلب ذكاءً مشابهًا للبشر، كما يمكن للذكاء الاصطناعي تحليل كميات كبيرة من البيانات وتحديد الأنماط واتخاذ قرارات مستقلة. تعمل هذه الإمكانية على تحسين الإنتاجية والكفاءة في العمليات التجارية.

كما ركز (Nadi .et ،2024 :119) حول الذكاء الاصطناعي وبين الدورًالمهم الذي يلعبه في تحسين عمليات الشركة وتحسين الإنتاجية. إنها تساعد الشركات على تبسيط العمليات واتخاذ قرارات تعتمد على البيانات، كما يرتبط الذكاء الاصطناعي ارتباطًا وثيقًا بالأتمتة «الذكية»، مما يقلل من الحاجة إلى العمالة البشرية في مختلف المهام. هذا التحول مهم في سياق الثورة الصناعية الرابعة، حيث تعد القدرة التنافسية الرقمية أمرًا حيويًا للنجاح.

كما يرى (Krystian & Zaskórski ،2023 :22) أن الذكاء الاصطناعي هي محاكاة عمليات الذكاء البشري بواسطة الآلات، وخاصة أنظمة الكمبيوتر. وهذا يشمل التعلم والاستدلال والتصحيح الذاتي، وأضاف

أن في سياق الأعمال، يعمل الذكاء الاصطناعي على تحويل كيفية إجراء العمليات، وتعزيز الكفاءة والابتكار في العمليات المختلفة.

كما أضاف الباحثون أن يعد الذكاء الاصطناعي مكوناً رئيسيًا للثورة التكنولوجية المستمرة المعروفة باسم الصناعة 4.0، والتي تعيد تشكيل هياكل الأعمال والعمليات، ومن المتوقع أن يصبح الذكاء الاصطناعي عاملاً حاسمًا في الأعمال التجارية بحلول منتصف عام 2020، مما يستلزم لوائح لإدارة تأثيره واستقلاليته.

ويعرف الباحثون أن الذكاء الاصطناعي يعد ضروريًا لتعزيز عمليات الشركة وتحسين الإنتاجية. إنه يمكّن الشركات من أتمتة المهام واتخاذ قرارات مستنيرة بناءً على تحليل البيانات،يرتبط الذكاء الاصطناعي بالأتمتةالذكية، مما يقلل من المشاركة البشرية في العمليات التجارية المختلفة. هذا مهم بشكل خاص في عصر الثورة الصناعية الرابعة، حيث تسعى الشركات جاهدة من أجل القدرة التنافسية الرقمية، لذا فأن الذكاء الاصطناعي هو تقنية تحويلية تعزز الكفاءة واتخاذ القرار في الأعمال بينما تمثل أيضًا تحديات أخلاقية.

ثانياً: فوائد الذكاء الاصطناعي

يرى (Prorok & Takács ،2024 :11) أن من اهم فوائد الذكاء الاصطناعي هي:

- زيادة الإنتاجية: يعزز الذكاء الاصطناعي الإنتاجية من خلال أتمتة المهام الروتينية، مما يسمح للموظفين بالتركيز على الأنشطة الأكثر تعقيدًا والاستراتيجية، مما يؤدي إلى أداء عام أفضل في العمليات التجارية.
- خفض التكاليف: من خلال تبسيط العمليات وتقليل الحاجة إلى العمل اليدوي، يساعد الذكاء الاصطناعي الشركات على خفض التكاليف التشغيلية. تؤدي هذه الأتمتة إلى وفورات كبيرة للشركات.
- تحسين عملية صنع القرار: توفر التحليلات القائمة على الذكاء الاصطناعي رؤى مهمة من مجموعات البيانات الكبيرة، مما يمكّن الشركات من اتخاذ قرارات مستنيرة بناءً على أنماط البيانات والاتجاهات. تدعم هذه القدرة التخطيط الاستراتيجي وتعزز استراتيجيات الأعمال الشاملة.
- الكفاءة التشغيلية المحسنة: تعمل تقنيات الذكاء الاصطناعي على تحسين الفعالية التشغيلية من خلال تقليل الخطأ البشري وتحسين سير العمل. هذا يؤدي إلى عمليات أكثر سلاسة وإدارة أفضل للموارد.
- علاقات أفضل مع العملاء: يعمل الذكاء الاصطناعي على تسهيل تجارب العملاء المخصصة من خلال التخصيص، مما يعزز علاقات العملاء ويحسن رضا العملاء.
- القدرة على التكيف مع التغيير: يمكن لأنظمة الذكاء الاصطناعي التكيف بسرعة مع المعلومات الجديدة وظروف السوق المتغيرة، مما يسمح للشركات بالبقاء قادرة على المنافسة والاستجابة لاحتياجات العملاء.

ثالثاً: استراتيجيات التي تحد من مخاطر الذكاء الاصطناعي

يرى (Contreras .et ،2024 :217) أن من اهم استراتيجيات التي تحد من مخاطر الذكاء الاصطناعي هي:

- التنفيذ الأخلاقي: يجب على الشركات اعتماد إرشادات أخلاقية لاستخدام الذكاء الاصطناعي، وضمان تصميم أنظمة الذكاء الاصطناعي وتشغيلها بطريقة تحترم خصوصية المستخدم وتعزز الإنصاف.
- الشفافية: يساعد الحفاظ على الشفافية في عمليات الذكاء الاصطناعي على بناء الثقة بين أصحاب المصلحة. يجب على المنظمات أن توضح بوضوح كيفية اتخاذ أنظمة الذكاء الاصطناعي للقرارات والبيانات التي تستخدمها.
- المراقبة المستمرة: يمكن أن تساعد المراقبة المنتظمة لأنظمة الذكاء الاصطناعي في تحديد ومعالجة أي تحيزات أو أخطاء قد تنشأ أثناء التشغيل. يضمن هذا النهج الاستباقي بقاء الذكاء الاصطناعي فعالًا وعادلًا.
- التدريب والتعليم: يمكن أن يساعد توفير التدريب للموظفين على تقنيات الذكاء الاصطناعي وآثارها في تخفيف المخاطر. يمكن للموظفين المتعلمين فهم قدرات الذكاء الاصطناعي وحدوده بشكل أفضل، مما يؤدي إلى استخدام أكثر مسؤولية.
- مشاركة أصحاب المصلحة: يمكن أن يؤدي إشراك مختلف أصحاب المصلحة في عملية تنفيذ الذكاء الاصطناعي إلى توفير وجهات نظر ورؤى متنوعة، مما يساعد على تحديد المخاطر المحتملة ووضع استراتيجيات شاملة لمعالجتها.

من خلال تنفيذ هذه الاستراتيجيات، يمكن للشركات التخفيف بشكل فعال من المخاطر المرتبطة بالذكاء الاصطناعي، وضمان تعظيم فوائده مع تقليل الآثار السلبية المحتملة.

رابعاً: تحديات تطبيق الذكاء الاصطناعي

أن تحديات التي تواجه تطبيق الذكاء الاصطناعي كثيره وأبرزها تكمن في الاتي:

- التكامل مع الأنظمة الحالية: أحد التحديات الرئيسية هو دمج تقنيات الذكاء الاصطناعي مع العمليات والأنظمة التجارية الحالية. يمكن أن يتطلب ذلك تغييرات كبيرة في البنية التحتية وسير العمل.
- جودة البيانات وتوفرها: تعتمد أنظمة الذكاء الاصطناعي بشكل كبير على البيانات. يمكن أن تؤدي الجودة الرديئة أو البيانات غير الكافية إلى نتائج غير دقيقة، مما يجعل من الضروري للشركات ضمان وصولها إلى بيانات عالية الجودة لتدريب نماذج الذكاء الاصطناعي.
- فجوات المهارات: غالبًا ما يكون هناك نقص في الموظفين المهرة الذين يمكنهم تنفيذ وإدارة تقنيات الذكاء الاصطناعي بفعالية. قد تحتاج الشركات إلى الاستثمار في التدريب أو توظيف الخبراء لسد هذه الفجوة.

- المخاوف الأخلاقية: تطبيق الذكاء الاصطناعي يثير قضايا أخلاقية، مثل التحيز في الخوارزميات واحتمال إساءة استخدام البيانات. يجب على الشركات التعامل مع هذه المخاوف بعناية لتجنب التداعيات السلبية.
- تكلفة التنفيذ: يمكن أن يكون الاستثمار الأولي لتقنيات الذكاء الاصطناعي مرتفعًا، مما قد يردع بعض الشركات عن تبني هذه الابتكارات. تحتاج الشركات إلى الموازنة بين الفوائد طويلة الأجل والتكاليف الأولية.

تسلط هذه التحديات الضوء على التعقيدات التي ينطوي عليها تبني الذكاء الاصطناعي في إدارة الأعمال، مع التأكيد على الحاجة إلى التخطيط الدقيق والاستراتيجية للتغلب عليها بفعالية.

خامساً: ابعاد الذكاء الاصطناعي

يشمل الذكاء الاصطناعي (AI) عدة أبعاد، يساهم كل منها بشكل فريد في تطويره وتطبيقه. تشمل هذه الأبعاد الشبكات العصبية الاصطناعية والتعلم الآلي والتعلم العميق والأنظمة الخبيرة، والتي تشكل مجتمعة العمود الفقري لتقنيات الذكاء الاصطناعي. يلعب كل بُعد دورًا مهمًا في محاكاة الذكاء البشري وحل المشكلات المعقدة عبر مختلف المجالات. تتعمق الأقسام التالية في هذه الأبعاد بالآتي: (Rahmatizadeh et. 2020، 4:)

- **الشبكات العصبية الاصطناعية:** الشبكات العصبية الاصطناعية (ANNs) هي أنظمة معقدة تمثل العلاقات بين المدخلات والمخرجات من خلال طبقات مترابطة من الخلايا العصبية. تتميز هذه الشبكات بقدرتها على التقاط الارتباطات الخطية وغير الخطية، مما يجعلها مناسبة لمجموعة واسعة من التطبيقات، بما في ذلك التصنيف والتنبؤ وتقريب الوظائف. يمكن فهم أبعاد شبكات ANN من حيث بنيتها والأطر الرياضية ومجالات التطبيق، كما تعد الشبكات العصبية الاصطناعية (ANNs) مكونًا رئيسيًا للذكاء الاصطناعي، وهي مصممة لالتقاط العلاقات المعقدة بين ميزات البيانات. يمكنهم نمذجة الارتباطات الخطية وغير الخطية، مما يجعلها متعددة الاستخدامات لتطبيقات مختلفة. (Yang & Maiti، 2020 :2)
- **التعليم الآلي:** تشمل أبعاد الذكاء الاصطناعي (AI) والتعلم الآلي (ML) مجموعة واسعة من المكونات والمنهجيات التي تمكن الآلات من أداء المهام التي تتطلب تقليديًا الذكاء البشري. تشمل هذه الأبعاد التفكير وتمثيل المعرفة والتخطيط والتعلم ومعالجة اللغة الطبيعية والإدراك والقدرة على معالجة الأشياء. هذه الميزات ضرورية لإنشاء أنظمة ذكية قادرة على دعم القرار والتشغيل الذاتي. إن دمج الذكاء الاصطناعي/التعلم الآلي في مختلف القطاعات، مثل شبكات G5 والرعاية الصحية والتمويل، يسلط الضوء على إمكاناتها التحويلية. (Kataria .et، 2023 :12)،

- **التعلم العميق:**يعد التعلم العميق (DL) والذكاء الاصطناعي (AI) من المجالات المترابطة التي طورت بشكل كبير قدرات الأنظمة الحسابية. يستخدم التعلم العميق، وهو مجموعة فرعية من الذكاء الاصطناعي، الشبكات العصبية ذات الطبقات المتعددة لنمذجة الأنماط المعقدة في البيانات، مما يتيح اختراقات في مجالات مختلفة مثل معالجة الصور والتعرف على الكلام ومعالجة اللغة الطبيعية. تشمل أبعاد الذكاء الاصطناعي والتعلم الآلي مجموعة واسعة من التطبيقات والنماذج والمنهجيات، كل منها يساهم في نمو المجال وتأثيره، لذا فالتعلم العميق هو تقنية عالية الأبعاد لتقليل البيانات تستخدم في الذكاء الاصطناعي، وتستخدم طبقات هرمية من الميزات الكامنة للنمذجة التنبؤية. وهو يبحث عن تطبيقات في مختلف المجالات، بما في ذلك معالجة الصور والروبوتات والأتمتة، مع التركيز على تقدير الوظيفة على التحليل الاستنتاجي. (34: 2018، Polson & Sokolov)
- **النظم الخبيرة:**تشمل أبعاد الذكاء الاصطناعي (AI) والأنظمة الخبيرة مجموعة واسعة من التطبيقات والمنهجيات، مما يعكس تعقيد وتنوع هذه المجالات. يعد الذكاء الاصطناعي مجالًا واسعًا في علوم الكمبيوتر يهدف إلى إنشاء آلات قادرة على محاكاة الذكاء والسلوك البشري، في حين أن الأنظمة الخبيرة هي مجموعة فرعية من الذكاء الاصطناعي المصممة لتكرار قدرات صنع القرار للخبراء البشريين في مجالات محددة. تم تطبيق هذه الأنظمة في مجالات مختلفة، بما في ذلك الطب والهندسة والأمن السيبراني، ولكل منها تحديات وفوائد فريدة. (77: 2024، Salmanova)

ثانياً: العلامة التجارية الرقمية

1.مفهوم العلامة التجارية الرقمية

العلامة التجارية الرقمية هي نهج متعدد الأوجه يستفيد من المنصات والتقنيات الرقمية لإنشاء هوية العلامة التجارية وعلاقات المستهلك والتواصل معها وإدارتها. إنها تلعب دورًا مهمًا في المشهد التسويقي الحديث، مما يمكّن العلامات التجارية من تعزيز الرؤية والمشاركة والولاء بين المستهلكين. يعد تكامل الأدوات والاستراتيجيات الرقمية أمرًا ضروريًا للعلامات التجارية لتظل قادرة على المنافسة وذات صلة بالعصر الرقمي، لذا يعرف (27: 2024، Yahelska & Vasylyshyna)العلامة التجارية الرقمية هي عملية إنشاء علامة تجارية والترويج لها من خلال القنوات الرقمية. إنه يركز على جذب المستهلكين والاحتفاظ بهم في الفضاء عبر الإنترنت، كما ان العلامة التجارية الرقمية تعد نهجًا استراتيجيًا يستفيد من الأدوات الرقمية لإشراك المستهلكين وتعزيز تجربتهم وتعزيز الولاء.

كما يشير (Mu ،2024 :7) الى أن العلامة التجارية الرقمية تمثل الاستراتيجيات والممارسات المستخدمة لإنشاء وإدارة وجود العلامة التجارية في المشهد الرقمي، كما تعد العلامة التجارية الفعالة ضرورية لنجاح التسويق. إنها تساعد الشركات على التميز في سوق مزدحم والتواصل مع جمهورها.

وأضاف الباحثون أن العلامة التجارية الرقمية الناجحةتتضمن فهم العلامة التجارية نفسها وتطوير استراتيجية واضحة للعلامة التجارية. يتضمن ذلك تحديد قيم العلامة التجارية ومهمتها وعروض البيع الفريدة، كما تستخدم العلامات التجارية العديد من المنصات الرقمية، مثل وسائل التواصل الاجتماعي ومواقع الويب والتسويق عبر البريد الإلكتروني، للوصول إلى جمهورها المستهدف وإشراكه بشكل فعال، فالعلامة التجارية الرقمية هي عملية ديناميكية تتطلب الاهتمام المستمر والتكيف لتحقيق النجاح.

وأضاف (Matos .et ،2024 :129) أن العلامة التجارية الرقمية تمثل الاستراتيجيات والممارسات المستخدمة لإنشاء هوية فريدة لنشاط تجاري في الفضاء عبر الإنترنت. يتضمن استخدام القنوات الرقمية لتوصيل رسالة العلامة التجارية وقيمها، كما تتطلب العلامة التجارية الرقمية تعديلات مستمرة لاستراتيجيات الاتصال.

وأضاف الباحثون أن العلامة التجارية الرقمية تشمل أكثر من مجرد الشعارات والألوان. وهي تنطوي على خلق الرؤية والاعتراف ورضا العملاء، والتي تعد أساسية لتعزيز المركز التنافسي للشركات الصغيرة والمتوسطة في المشهد الرقمي .

كما يرى (Iankovets & LEVYTSKA ،2024 :64) أن مفهوم العلامة التجارية الرقميةتشير إلى استخدام الأدوات والمنصات الرقمية لإنشاء وتعزيز هوية العلامة التجارية وقيمها وعروضها في الفضاء عبر الإنترنت. إنه ضروري للعلامة التجارية الفعالة للمنطقة اليوم، حيث لم تعد طرق التسويق التقليدية وحدها كافية.

في عالم الاعمال والعالم الحديث، تعد العلامة التجارية الرقمية أمرًا بالغ الأهمية لتطوير وتعزيز مختلف المناطق، بما في ذلك القرى والبلدات والمدن والمناطق والبلدان. يساعد في الوصول إلى جمهور أوسع والتفاعل معهم بفعالية.

وأضاف (Intiar .et ،2024 :968) أن فهم العلامة التجارية الرقمية ماهي الأعملية الترويج لعلامة تجارية باستخدام القنوات الرقمية. يتضمن إنشاء هوية فريدة وحضور عبر الإنترنت لجذب العملاء وإشراكهم، لذا تعد العلامة التجارية الرقمية جانبًا حيويًا من التسويق الحديث الذي يساعد الشركات على بناء حضور قوي عبر الإنترنت والتواصل مع جمهورها.

في حين يعرف (Palchikova ،2024 :114) العلامة التجارية الرقمية هي عملية الترويج للعلامة التجارية باستخدام القنوات والتقنيات الرقمية. وهي تشمل العديد من المنصات عبر الإنترنت لإنشاء هوية العلامة التجارية والتفاعل مع المستهلكين، كما ان العلامة التجارية الرقميةيمكن أن تتغير بناءً على عوامل مثل البيئة التنافسية واستراتيجيات التسويق والظروف الاجتماعية والاقتصادية، بما في ذلك التحولات في تفضيلات المستهلك، لذا فالعلامة التجارية الرقمية هي عملية ديناميكية تستفيد من التكنولوجيا لبناء والحفاظ على وجود العلامة التجارية وعلاقتها مع المستهلكين في المشهد الرقمي.

ويشير (Voronkov ،2024 :221) أن مفهوم العلامة التجارية الرقمية هو استخدام التقنيات والمنصات الرقمية لإنشاء وإدارة هوية العلامة التجارية وسمعتها عبر الإنترنت. وهي تتضمن استراتيجيات تستفيد من الإنترنت ووسائل التواصل الاجتماعي للتواصل مع الجماهير وتعزيز قيم العلامة التجارية وعروضها، كما تستخدم العلامة التجارية الرقمية أدوات مختلفة مثل وسائل التواصل الاجتماعي ومواقع الويب وحملات التسويق عبر الإنترنت. تسمح هذه الأدوات بالتفاعل المباشر مع الجمهور، مما يسهل تشكيل التصورات والمشاركة مع مختلف أصحاب المصلحة.

وأضاف (Wahyunto .et ،2024 :32) أن فهم العلامة التجارية الرقمية تعني عملية إنشاء علامة تجارية والترويج لها باستخدام القنوات والتقنيات الرقمية، كما يعد تطوير حضور قوي على منصات التواصل الاجتماعي مثل Facebook و Instagram و TikTok أمرًا ضروريًا للتفاعل مع المجتمع وتعزيز ظهور العلامة التجارية.

كما يعرفه (Saranya .et ،2024 :80)العلامة التجارية الرقمية هي عملية الترويج للعلامة التجارية باستخدام القنوات والتقنيات الرقمية، والتي تتضمن العلامة التجارية الرقمية إنشاء هوية فريدة لعلامة تجارية في الفضاء عبر الإنترنت، باستخدام منصات رقمية متنوعة للتفاعل مع المستهلكين، كما تشمل مجموعة من استراتيجيات التسويق الرقمي، بما في ذلك وسائل التواصل الاجتماعي وتحسين محركات البحث (SEO) وتسويق المحتوى. تساعد هذه القنوات في الوصول إلى جمهور أوسع وتعزيز ظهور العلامة التجارية.

وأضاف الباحثون أن العلامة التجارية الرقمية تركز على بناء علاقات مع المستهلكين من خلال المحتوى التفاعلي والجذاب، مما قد يؤدي إلى زيادة الولاء للعلامة التجارية والاعتراف بها، لذا تعمل استراتيجيات العلامات التجارية الرقمية الفعالة على تعزيز الوعي بالعلامة التجارية بشكل كبير. غالبًا ما ترى الشركات التي تستخدم هذه الاستراتيجيات مستويات أعلى من الاعتراف بالعلامة التجارية مقارنة بتلك التي تعتمد فقط

على أساليب التسويق التقليدية، لذا تعد العلامة التجارية الرقمية جانبًا مهمًا من التسويق الحديث الذي يستفيد من الأدوات الرقمية لإنشاء حضور قوي للعلامة التجارية وتعزيز اتصالات المستهلكين.

ويعرف الباحثون العلامة التجارية الرقمية على انها عملية ترويجية اعلانيةتستخدم مجموعة من القنوات الرقميةوهي تشمل العديد من الاستراتيجيات عبر الإنترنت لخلق حضور قوي للعلامة التجارية والتفاعل مع العملاء بشكل فعال، لذا تعد العلامة التجارية الرقمية أمرًا حيويًا للشركات الحديثة التي تهدف إلى بناء حضور قوي عبر الإنترنت والتواصل مع عملائها.

2.أهداف العلامة التجارية الرقمية

تهدف العلامة التجارية الرقمية إلى تحقيق العديد من الأهداف الرئيسية التي تعزز وجود العلامة التجارية وفعاليتها في السوق عبر الإنترنت. اذأشار (Saranya .et ،2024 :80) في مقاله ان اهداف العلامة التجارية الرقمية تكمن في الاتي:

- زيادة الوعي بالعلامة التجارية: أحد الأهداف الرئيسية هو تعزيز ظهور العلامة التجارية بين المستهلكين. تساعد استراتيجيات العلامة التجارية الرقمية الفعالة في الوصول إلى جمهور أكبر، مما يجعل العلامة التجارية أكثر شهرة.
- بناء علاقات المستهلك: تركز العلامة التجارية الرقمية على إشراك المستهلكين من خلال المحتوى التفاعلي ووسائل التواصل الاجتماعي، وتعزيز العلاقات القوية والولاء تجاه العلامة التجارية.
- تحسين إدراك العلامة التجارية: من خلال استخدام القنوات الرقمية المختلفة، يمكن للعلامات التجارية تشكيل كيفية إدراك المستهلكين لها، وخلق صورة إيجابية يتردد صداها لدى جمهورها المستهدف.
- زيادة حركة المرور والتحويلات: تهدف استراتيجيات العلامة التجارية الرقمية إلى جذب العملاء المحتملين إلى موقع الويب الخاص بالعلامة التجارية أو صفحات وسائل التواصل الاجتماعي، مما يؤدي في النهاية إلى ارتفاع معدلات التحويل والمبيعات.
- الاستفادة من التحليلات للتحسين: هدف آخر هو استخدام تحليلات البيانات لقياس فعالية جهود العلامة التجارية. يسمح هذا للعلامات التجارية بتحسين استراتيجياتها بناءً على سلوك المستهلك وتفضيلاته.

باختصار، تدور أهداف العلامة التجارية الرقمية حول زيادة الرؤية، وبناء العلاقات، وتعزيز الإدراك، وقيادة حركة المرور، واستخدام التحليلات للتحسين المستمر.

كما يرى (Palchikova ،2024 :114) أن من اهم أهداف العلامة التجارية الرقمية التي تركز عليها المنظمات والشركات اليوم لبناء علامة تجارية قوية وهي:

- زيادة الوعي بالعلامة التجارية: أحد الأهداف الأساسية هو تعزيز رؤية العلامة التجارية بين المستهلكين المحتملين، مما يجعلها أكثر شهرة في الفضاء الرقمي.
- جذب العملاء والاحتفاظ به: تهدف العلامة التجارية الرقمية إلى جذب عملاء جدد مع الحفاظ أيضًا على تفاعل العملاء الحاليين ومخلصين للعلامة التجارية.
- زيادة المبيعات: من خلال الاستخدام الفعال للقنوات الرقمية، تسعى العلامات التجارية إلى زيادة أرقام مبيعاتها، والاستفادة من استراتيجيات التسويق عبر الإنترنت لتحويل الاهتمام إلى عمليات شراء.
- تعزيز مراكز السوق: تساعد العلامة التجارية الرقمية الشركات على ترسيخ وجودها في السوق، مما يسمح لها بالتنافس بشكل أكثر فعالية ضد المنافسين.
- تعزيز تفاعل العملاء: الهدف الرئيسي هو تحسين الطريقة التي تتواصل بها العلامات التجارية وتتفاعل مع عملائها، وتعزيز علاقات أفضل وحلقات التغذية الراجعة التي يمكن أن توجه استراتيجيات التسويق المستقبلية.

تساهم هذه الأهداف بشكل جماعي في نجاح العلامة التجارية في الاقتصاد الرقمي، مما يضمن أنها لا تدوم فحسب، بل تزدهر في المشهد التنافسي.

3.الاتجاهات المستقبلية في بناء العلامة التجارية الرقمية

يتشكل مستقبل العلامة التجارية الرقمية من خلال العديد من الاتجاهات الناشئة التي تحتاج العلامات التجارية إلى أخذها في الاعتبار من أجل استراتيجيات فعالة. ومن أبرز هذه الاتجاهات هي:(Pandiyan & Pandian ،2024 :22)

- التقييم المستمر: يجب على العلامات التجارية تقييم استراتيجياتها وتعزيزها بانتظام لتظل قادرة على المنافسة في المشهد الرقمي سريع التغير. يتضمن ذلك البقاء على اطلاع دائم باتجاهات السوق وتفضيلات المستهلك.
- تكامل التكنولوجيا: أصبح استخدام التقنيات المتقدمة، مثل الذكاء الاصطناعي والتعلم الآلي، أمرًا بالغ الأهمية لتخصيص تجارب العملاء وتحسين جهود التسويق.
- التركيز على الاستدامة: يقدّر المستهلكون بشكل متزايد العلامات التجارية التي تُظهر المسؤولية الاجتماعية والاستدامة. قد تكتسب العلامات التجارية التي تعمل على مواءمة استراتيجياتها مع هذه القيم ميزة تنافسية.

- مشاركة العملاء المعززة: يعد بناء اتصالات أعمق مع العملاء من خلال المحتوى التفاعلي والجذاب أمرًا ضروريًا. وهذا يشمل استخدام وسائل التواصل الاجتماعي والمنصات الرقمية الأخرى لتعزيز المجتمع والولاء.
- خصوصية البيانات وأمانها: مع تزايد المخاوف المتعلقة بخصوصية البيانات، يجب على العلامات التجارية إعطاء الأولوية للممارسات الشفافة والتعامل الآمن مع بيانات العملاء لبناء الثقة والمصداقية.
- التكيف مع المنصات الجديدة: يجب أن تكون العلامات التجارية مرنة في التكيف مع المنصات والاتجاهات الرقمية الجديدة، مثل ظهور محتوى الفيديو القصير وقنوات التواصل الاجتماعي الناشئة.
- تشير هذه الاتجاهات إلى أن العلامات التجارية بحاجة إلى أن تكون استباقية ومبتكرة لتزدهر في العصر الرقمي.

4.أبعاد العلامة التجارية الرقمية

تشمل العلامة التجارية الرقمية العديد من الأبعاد التي تعتبر ضرورية لتأسيس حضور قوي للعلامة التجارية في الفضاء الرقمي. تشمل هذه الأبعاد هوية العلامة التجارية والتواصل والخبرة والقيم والمشاركة والقدرة على التكيف. يلعب كل منها دورًا حيويًا في كيفية إدراك العلامة التجارية والتفاعل معها من قبل المستهلكين، وعليه فأن هذه الابعاد هي: (МЕДВЕДЄВА ،2023 :34-35)

- **هوية العلامة التجارية:** يتضمن ذلك العناصر المرئية للعلامة التجارية، مثل الشعارات والألوان والتصميم، والتي تساعد المستهلكين على التعرف على العلامة التجارية وتذكرها. إنه ضروري لخلق حضور قوي في الفضاء الرقمي.
- **التواصل مع العلامة التجارية:** يشير هذا إلى كيفية تفاعل العلامة التجارية مع جمهورها من خلال قنوات مختلفة، بما في ذلك وسائل التواصل الاجتماعي ومواقع الويب والبريد الإلكتروني. التواصل الفعال يعزز العلاقات ويبني الثقة مع المستهلكين.
- **تجربة العلامة التجارية:** يشمل ذلك التجربة العامة للمستهلك مع العلامة التجارية، بما في ذلك تفاعلاته ومشاعره تجاهها. يمكن أن تؤدي تجربة العلامة التجارية الإيجابية إلى زيادة الولاء والمبيعات.
- **قيم العلامة التجارية:** هذه هي المبادئ والمعتقدات التي تمثلها العلامة التجارية، والتي يتردد صداها لدى المستهلكين. في سوق اليوم، يهتم المستهلكون بشكل متزايد بالقيم الكامنة وراء العلامات التجارية التي يختارون دعمها.

- **مشاركة العلامة التجارية:** يتضمن هذا البعد مدى فعالية مشاركة المستهلكين مع العلامة التجارية، مثل التفاعلات على وسائل التواصل الاجتماعي والتعليقات والمشاركة المجتمعية. يمكن لمستويات المشاركة العالية أن تعزز الولاء للعلامة التجارية والدعوة.
- **القدرة على التكيف مع العلامة التجارية:** يشير هذا إلى قدرة العلامة التجارية على التطور والاستجابة لظروف السوق المتغيرة وتفضيلات المستهلك، وهو أمر بالغ الأهمية في البيئة الرقمية سريعة الوتيرة.

ثالثاً: الابتكار الاستراتيجي

1.مفهوم الابتكار الاستراتيجي

يعد مفهوم الابتكار الاستراتيجي من المفاهيم الحديثة التي من تعدد الأوجه والذي يتضمن دمج الاستراتيجيات المبتكرة في إدارة الأعمال لتعزيز القدرة التنافسية والقدرة على التكيف في بيئة سريعة التغير. ويشمل تطوير نماذج أعمال جديدة، وتكامل ديناميكيات النظام، ومواءمة الممارسات الداخلية مع متطلبات السوق الخارجية. كما يعد الابتكار الاستراتيجي أمرًا بالغ الأهمية للتنمية المستدامة، مما يمكّن الشركات من الحصول على القيمة من الابتكار والحفاظ على المراكز القيادية في الأسواق التنافسية. لذا ركز (Korotaieva، 2022 :2) أن الابتكار الاستراتيجي هي عملية تطوير استراتيجيات جديدة تعزز الميزة التنافسية للمؤسسة من خلال الممارسات المبتكرة. يتضمن مواءمة أنشطة الابتكار مع الأهداف العامة للمنظمة، كما أن الابتكارات ضرورية لزيادة القدرة التنافسية للمؤسسات الصناعية. يمكن أن تؤدي استراتيجية الابتكار جيدة الإعداد إلى تحسين النشاط الاقتصادي ووضع السوق.

وأضاف الباحثون أن استراتيجية التطوير المبتكر تتضمن مجموعة من الإجراءات والأساليب لإدارة أنشطة الابتكار. ويشمل ذلك التفاعل بين أهداف المؤسسة ومكونات الموارد، مما يضمن توافق جميع مستويات التخطيط مع التطوير المبتكر، كما يتطلب التنفيذ الفعال لاستراتيجية الابتكار إجراءات منهجية ومترابطة بدلاً من بذل جهد لمرة واحدة. يتضمن ذلك إدارة تحولات الابتكار من خلال الإستراتيجية وإدارة الابتكار وإدارة المشاريع.

ويؤكد (Hlushenkova، 2022 :3) أن الابتكار الاستراتيجي هي مجموعة من العمليات التي تسعى الى تطوير استراتيجيات جديدة تعزز قدرة الأعمال على الابتكار بفعالية. وهي تنطوي على اتخاذ قرارات مستنيرة تتوافق مع استراتيجية العمل الشاملة مع تعزيز ثقافة مبتكرة، لذا فأن الهدف النهائي للابتكار الاستراتيجي هو تعزيز قدرة الأعمال على إنشاء منتجات أو خدمات جديدة، وبالتالي دفع النمو والقدرة التنافسية في السوق.

كما أشار (Kezazy .et ،2024 :8) أن الابتكار الاستراتيجي هي عملية دمج الأفكار والنهج الجديدة في استراتيجية المنظمة لتعزيز ميزتها التنافسية وقدرتها على التكيف في السوق، لذا فأن أهمية دمج الابتكار الاستراتيجي مع ديناميكيات النظام، مما يساعد في فهم التفاعلات المعقدة داخل المنظمات. يمكن أن يؤدي هذا التكامل إلى تحسين عملية صنع القرار والتحكم الإداري.

وأضاف (Karimov ،2024 :227) أن الابتكار الاستراتيجي هي عملية تطوير استراتيجيات جديدة تعزز بشكل كبير الوضع التنافسي للمؤسسة ونجاحها على المدى الطويل. وهي تنطوي على إعادة التفكير في نماذج الأعمال والعمليات والعروض لخلق القيمة بطريقة فريدة.

ويشير (Hall & Helmers ،2024 :162) الى ان الابتكار الاستراتيجييتضمن كيفية قيام الشركات بإنشاء القيمة والحصول عليها من خلال الممارسات المبتكرة. يتضمن ذلك فهم الاستراتيجيات المختلفة التي تستخدمها كل من الشركات القائمة والوافدين الجدد للابتكار والنجاح في السوق.

لذا غالبًا ما تواجه الشركات قرارات بشأن تطوير التكنولوجيا داخل الشركة أو الحصول عليها أو التعاون مع الآخرين. يؤثر هذا الاختيار الاستراتيجي بشكل كبير على نتائج الابتكار الخاصة بهم.

كما يعرف (Pasupuleti, ،2024 :229)الابتكار الاستراتيجيإلى عملية تطوير استراتيجيات جديدة تعزز قدرة الشركة على الدخول والنجاح في أسواق جديدة مع الحفاظ على المعايير الأخلاقية والنزاهة، كما يتطلب الابتكار الاستراتيجي الناجح مواءمة الممارسات الداخلية مع ظروف السوق الخارجية، مما يضمن استجابة المنظمة للتغييرات، لذا يتعلق الابتكار الاستراتيجي بإنشاء استراتيجيات أخلاقية فعالة لدخول السوق تأخذ في الاعتبار كل من القدرات التنظيمية والتأثيرات المجتمعية.

في حين يعرف (Nozdrichev ،2024 :134)الابتكار الاستراتيجي هي عملية تطوير استراتيجيات جديدة تعزز قدرة المنظمة على الابتكار والتكيف في بيئة معقدة. وهي تركز على خلق القيمة من خلال الأساليب المبتكرة للإدارة والعمليات، ففي عالم اليوم سريع التغير، تواجه المنظمات تعقيدًا متزايدًا في أنظمة إدارتها. يساعد الابتكار الاستراتيجي المؤسسات على مواجهة هذه التحديات من خلال تعزيز ثقافة التحسين المستمر والتكيف.

كما يعزز (Persivale ،2023 :23)الابتكار الاستراتيجيإلى قدرة الشركة على إعادة تصور نماذج الأعمال الحالية بطرق تخلق قيمة جديدة للعملاء وتتفوق على المنافسين وتولد ثروة لأصحاب المصلحة. إنه ينطوي على تحول جذري في كيفية عمل الشركة والمنافسة في سوقها، كما يمكن أن يشمل الابتكار الاستراتيجي

تغييرات في عروض المنتجات والعمليات وحتى نموذج الأعمال نفسه. غالبًا ما يتطلب الأمر تحولًا في العقلية، وتشجيع الشركات على التفكير بشكل مختلف بشأن عملياتها ووضعها في السوق.

كما ان الهدف النهائي للابتكار الاستراتيجي هو تطوير ميزة تنافسية تسمح للشركة بالازدهار في مشهد السوق الديناميكي، مما يضمن النجاح والربحية على المدى الطويل.

واخيراً يعرف الباحثون الابتكار الاستراتيجيإلى عملية تطوير استراتيجيات جديدة تعزز بشكل كبير قدرة الشركة أو الدولة على التكيف مع ظروف السوق المتغيرة والديناميكيات العالمية. إنها تلعب دورًا مهمًا في تطور الاقتصادات والصناعات، كما أن الابتكارات الاستراتيجية ضرورية للاقتصادات الوطنية للتكيف مع التحولات التي تحدث داخل سلاسل القيمة العالمية. تساعد هذه الابتكارات البلدان على التعامل مع العلاقات التجارية والاقتصادية المعقدة، خاصة بين الدول المتقدمة والنامية.

بشكل عام، يعد الابتكار الاستراتيجي ضروريًا لتعزيز القدرة على التكيف والقدرة التنافسية للاقتصادات الوطنية في المشهد العالمي سريع التغير، مع التأكيد على أهميته في سياق سلاسل القيمة العالمية.

2.أهداف الابتكار الاستراتيجي

أشار (Karimov ،2024 :227-228) في مقاله حول اهم الأهداف التي يمكن ان تعزيز من استراتيجية الابتكار وهي:

- التوجيه والتركيز: أحد الأهداف الأساسية للتخطيط الاستراتيجي هو توفير اتجاه واضح للمنظمة. يساعد في مواءمة الموارد والجهود نحو تحقيق الأهداف طويلة الأجل.
- تخصيص الموارد: يساعد التخطيط الاستراتيجي في التخصيص الفعال للموارد، مما يضمن أن المنظمة تستثمر في المجالات التي ستحقق أعلى العوائد وتدعم أهدافها الاستراتيجية.
- إدارة المخاطر: من خلال توقع التحديات والشكوك المحتملة، يسمح التخطيط الاستراتيجي للمؤسسات بتطوير استراتيجيات للتخفيف من المخاطر، وتعزيز مرونتها في بيئة ديناميكية.
- قياس الأداء: وضع المعايير ومؤشرات الأداء أمر بالغ الأهمية في التخطيط الاستراتيجي. يساعد هذا المؤسسات على تقييم تقدمها نحو الأهداف وإجراء التعديلات اللازمة للبقاء على المسار الصحيح.
- مشاركة أصحاب المصلحة: يتضمن التخطيط الاستراتيجي إشراك مختلف أصحاب المصلحة، وضمان مراعاة وجهات نظرهم واحتياجاتهم. هذا يعزز التعاون ودعم المبادرات الاستراتيجية.
- القدرة على التكيف: تتيح الخطة الإستراتيجية جيدة التنظيم للمؤسسات أن تظل مرنة وتستجيب للتغيرات في السوق أو الصناعة، مما يعزز الابتكار والتحسين المستمر.

تساهم هذه الأهداف بشكل جماعي في الفعالية الشاملة والاستدامة للمؤسسة في المشهد التنافسي.

3.المكونات الرئيسية لاستراتيجية الابتكار

أشار (Korotaieva ،2022 :4) أن من اهم المكونات التي تهدف الى تعزيز من استراتيجية الابتكار الاستراتيجي هي:

- إدارة أنشطة الابتكار: يجب أن تتضمن استراتيجية الابتكار طرقًا للإدارة الفعالة لأنشطة الابتكار في المؤسسة. وهذا يضمن تنسيق جميع الجهود المبتكرة ومواءمتها مع أهداف العمل الشاملة.
- التوافق مع الأهداف: يجب تصميم الاستراتيجية لتلبية الأهداف المحددة للمؤسسة. يتضمن ذلك فهم التفاعل بين أهداف المؤسسة والموارد المتاحة للابتكار.
- النهج المنهجي: تطوير استراتيجية الابتكار ليس عملية لمرة واحدة؛ إنها تتطلب سلسلة من الإجراءات المنهجية والمترابطة. يساعد هذا النهج في تحقيق الأهداف الاستراتيجية طويلة المدى.
- معايير القدرة التنافسية: يجب أن تتناول الاستراتيجية مختلف المعايير التي تساهم في القدرة التنافسية للمنتجات، بما في ذلك مطابقة السوق واحتياجات المستهلك ومعايير الجودة.
- تأثير الدولة: يمكن أن يؤثر مستوى تدخل الدولة بشكل كبير على استراتيجية الابتكار، لأنه يؤثر على تطوير وتنفيذ التقنيات الجديدة.

باختصار، تشمل استراتيجية الابتكار الفعالة إدارة أنشطة الابتكار، والمواءمة مع أهداف المؤسسة، والنهج المنهجي، ومعايير القدرة التنافسية، والنظر في تأثير الدولة.

المبحث الثالث

الإطار الاحصائي للدراسة

اولاً: ترميز فقرات المقياس

لقد تبنى الباحثان في الدراسة الحالية مقياساً يتضمن ثلاثة متغيرات رئيسة هي:(منظمات الاعمال العراقية، ومؤشرات المعرفة عالميا، والتنمية المستدامة)، لكلٍ منّها عدد متباين من الأبعاد الفرعية والفقرات، تم ترميزها على النحو الموضح في الجدول رقم (1).

الجدول رقم (1) ترميز متغيرات وأبعاد الدراسة

المتغير	رمز المتغير	البعد	رمزالبعد	عدد الفقرات
الذكاء الاصطناعي	TH	الشبكات العصبية الاصطناعية	DF	3
		التعليم الآلي	SD	3
		التعلم العميق	TR	3
		النظم الخبيرة	ST	3
		هوية العلامة التجارية	BQ	3
		التواصل مع العلامة التجارية	BT	3

العلامة التجارية الرقمية	VB	تجربة العلامة التجارية	BY	3
		قيم العلامة التجارية	BU	3
		مشاركة العلامة التجارية	BG	3
		القدرة على التكيف مع العلامة التجارية	BD	3
الابتكار الاستراتيجي	RT			8

المصدر: من إعداد الباحثون

ثانياً:التحليل والتشخيص الوصفي للبيانات

للإطلاع على مستوى ظهور هذا المتغيّر في المنظمة المبحوثة ، سيتم إستعراض إختبارات التحليل الوصفي المتمثلة بـــ(الوسط الحسابي والإنحراف المعياري والتباين)،وذلك فيما يتعلق بمتغيرات الدراسة وهي:(الذكاء الاصطناعيوالعلامة التجارية الرقميةوالابتكار الاستراتيجي)، لذا فإن الجدول رقم (2)، يقدم النتائج المتعلقة بالوسط الحسابي والإنحراف المعياري والتباين، باللجوء إلى آراء عدد من الموظفين العاملين في المنظمة المبحوثة.

الجدول رقم (2) التحليل الوصفي لمتغيرات الدراسة

الفقرة	الوسط الحسابي	الإنحراف المعياري	التباين
DF1	3.738	0.893	.807
DF2	3.697	0.884	.787
DF3	3.686	0.856	.733
SD1	3.720	0.945	.895
SD2	3.729	0.946	.905
SD3	3.600	1.009	.965
TR1	3.574	0.948	.893
TR2	3.635	0.950	.910
TR3	3.662	0.947	.889
ST1	3.673	0.966	.933
ST2	3.764	0.989	.967
ST3	3.604	0.973	.978
TH	**3.6735**	**0.942167**	**0.8885**
BQ1	3.746	0.905	.828
BQ2	3.708	0.889	.793
BQ3	3.554	0.918	.851
BT1	3.735	0.959	.917
BT2	3.773	0.946	.888
BT3	3.719	0.925	.467
BY1	3.678	0.897	.531
BY2	3.667	0.876	.513
BY3	3.671	0.933	0.82
BU1	3.579	0.998	.987
BU2	3.658	0.918	.836
BU3	3.674	1.007	1.010
BG1	3.646	0.96	.906
BG2	3.757	1.001	1.020
BG3	3.698	0.998	.992

1.054	1.020	3.563	BD1
1.122	1.059	3.644	BD2
1.011	1.008	3.609	BD3
0.863667	**0.9565**	**3.671056**	**VB**
.798	0.896	3.712	RT1
.730	0.854	3.667	RT2
.976	0.983	3.588	RT3
770.9	0.993	3.646	RT4
.746	0.787	3.765	RT5
.798	0.778	3.785	RT6
.909	0.908	3.689	RT7
350.9	450.9	7843.	RT8
0.858625	**0.893**	**3.7045**	**RT**

المصدر: برنامج ASSS V.26 .

ان نتائج الجدول رقم (2)، تظهر إنَ متغيرات الدراسة تعد موجوداً في المنظمة قيد الدراسة، وذلك بالإعتماد على الوسط الحسابي العام لبعد الذكاء الاصطناعي والبالغ (3.6735) فهو أعلى من الوسط الفرضي البالغ (3)، في ظل إنحراف معياري عام بلغ (0.942167) وتباين عام بلغ (0.8885)، وهذا مايشير إلى إنخفاض مستوى تشتت إجابات أفراد العينة عن وسطها الحسابي. كذلك فأن الوسط الحسابي العام لمتغير العلامة التجارية الرقمية والبالغ (3.671056) فهو أعلى من الوسط الفرضي البالغ (3)، في ظل إنحراف معياري عام بلغ (0.9565) وتباين عام بلغ (0.863667)، وهذا مايشير إلى إنخفاض مستوى تشتت إجابات أفراد العينة عن وسطها الحسابي، في حين ان لمتغير الابتكار الاستراتيجي كان الوسط الحسابي العام البالغ (3.7045) فهو أعلى من الوسط الفرضي البالغ (3)، في ظل إنحراف معياري عام بلغ (0.893) وتباين عام بلغ (0.858625)، وهذا مايشير إلى إنخفاض مستوى تشتت إجابات أفراد العينة عن وسطها الحسابي

ثالثاً: تقييم جودة المقياس

يعد تقييم جودة المقياس او ما يسمى بانموذج القياس من الخطوات الأساسية للتحليل والتي تسبق عملية اختبار الفرضيات، ويتم تقييم انموذج القياس في نمذجة المربعات الصغرى وفقا لـ (Hair et al., 2014) من خلال أربعة معايير وكما يظهر في الجدول (3):

جدول (3) معايير تقييم انموذج القياس

المعيار	الغرض	الحد الأدنى المقبول
معامل كرونباخ الفا	اختبار ثبات واتساق المقياس	0.7
الثبات المركب	اختبار ثبات واتساق المقياس	0.6
ثبات الفقرة (التشبعات)	اختبار صدق المقياس	0.7
متوسط التباين المستخلص(AVE)	اختبار صدق المقياس	0.5

Source: Hair, J. (2014). A primer on partial least squares structural equations modeling (PLS-SEM. Los Angeles: SAGE.

وباستخدام برنامج SmartPLS تم بناء انموذج القياس والذي يظهر في الجدول (4) الذي يوضح نتائج تقييم انموذج القياس لمتغيرات الدراسة:

جدول رقم (4) نتائج تقييم انموذج القياس لمتغيرات الدراسة

المتغير	الفقرات	التشبعات	كرونباخ الفا	الثبات المركب	AVE
الذكاء الاصطناعي TH	DF1	0.756	0.798	0.776	0.565
	DF2	0.765			
	DF3	0.788			
	SD1	0.709			
	SD2	0.798			
	SD3	0.753			
	TR1	0.776			
	TR2	0.727			
	TR3	0.734			
	ST1	0.772			
	ST2	0.871			
	ST3	0.776			
العلامة التجارية الرقمية VB	BQ1	0.756	0.743	0.765	0.582
	BQ2	0.745			
	BQ3	0.798			
	BT1	0.867			
	BT2	0.739			
	BT3	0.884			
	BY1	0.792			
	BY2	0.786			
	BY3	0.778			
	BU1	0.768			
	BU2	0.898			
	BU3	0.863			
	BG1	0.776			
	BG2	0.770			
	BG3	0.785			
الابتكار الاستراتيجي RT	RT1	0.729	0.787	0.795	0.596
	RT2	0.798			
	RT3	0.878			
	RT4	0.865			
	RT5	0.756			
	RT6	0.762			
	RT7	0.787			
	RT8	0.801			

المصدر: مخرجات برنامج SmartPLS

رابعاً: اختبار فرضية التأثير

يتم اختبار فرضيات التاثير من خلال معاملات المسار في الانموذج الهيكلي، ويتم تقييم الانموذج الهيكلي في نمذجة المربعات الصغرى وفقا لـــ (Hair et al., 2014) من خلال المعايير في الشكل معايير وكما يظهر في الجدول (5) ادناه:

جدول (5) معايير تقييم الانموذج الهيكلي

المعيار		العتبة (الحد المسموح)
معنوية معامل المسار	قيمة t	اكبر او تساوي 1.96
	قيمة p	اقل او تساوي 0.05
معامل التفسير	R2	0.25 ضعيف، 0.5 متوسط، 0.75 عالي

المصدر: اعداد الباحثون بالاستناد الى

Hair, J. (2014). *A primer on partial least squares structural equations modeling (PLS-SEM.* Los Angeles: SAGE.

1.اختبار الفرضية الرئيسية الاولى

نصت الفرضية الرئيسية الاولى على انه " توجد علاقة تأثير موجبة ذات دلالة معنوية للذكاء الاصطناعي في العلامة التجارية الرقمية " ولاختبار هذه الفرضية فقد تم بناء الانموذج الهيكلي.

جدول رقم (6) نتائج تقييم الانموذج الهيكلي الخاص بالفرضية الرئيسية الاولى

الفرضية	المسار	VIF	معامل المسار	t Value	p Value	النتيجة	حجم التأثير f^2	معامل التحديد R^2	R^2 المعدل
H1	TH→VB	1	0.287	3.178	0.000	قبول	980.1	0. 479	0.65

المصدر: مخرجات برنامج SmartPLS

يستعرض الجدول رقم (6) نتائج تقييم الانموذج الهكلي الخاص بالفرضية الأولى الرئيسية، وقد بلغ معامل المسار (0.287) والذي لم يحقق المعايير المطلوبة من قيم t وp مما يشير الى عدم معنوية علاقة التأثير وبالتالي فان الفرضية الرئيسية الأولى تقبل. كذلك فقد بلغ معامل التحديد $R^2$65% وبالتالي فان المتغير المستقل يفسر المتغير التابع بنسبة 48%وبقية القيمة تمثل عوامل أخرى لم تتناولها الدراسة.

2. اختبار الفرضية الرئيسية الثانية

1. نصت الفرضية الرئيسية الثانية على انه "توجد علاقة تأثير موجبة ذات دلالة معنوية للذكاء الاصطناعي في الابتكار الاستراتيجي" ولاختبار هذه الفرضية فقد تم بناء الانموذج الهيكلي، والجدول رقم (7) يوضح نتائج تقييم الانموذج الهيكلي الخاص بالفرضية الرئيسية الثانية.

جدول رقم (7) نتائج تقييم الانموذج الهيكلي الخاص بالفرضية الرئيسية الثانية

الفرضية	المسار	VIF	معامل المسار	t Value	p Value	النتيجة	حجم التأثير f^2	معامل التحديد R^2	R^2 المعدل
H2	TH→RT	1	0.799	768.26	0.000	قبول	2.65	0.799	0.786

المصدر: مخرجات برنامج SmartPLS

يستعرض الجدول رقم (7) نتائج تقييم الانموذج الهكلي الخاص بالفرضية الثانية الرئيسية، وقد بلغ معامل المسار (0.799) والذي يحقق المعايير المطلوبة من قيم t وp مما يشير الى معنوية علاقة التأثير وبالتالي فان تقبل الفرضية الرئيسية الثانية. كذلك فقد بلغ معامل التحديد R^2 78% وبالتالي فان المتغير المستقل يفسر المتغير التابع بنسبة 77% وبقية القيمة تمثل عوامل أخرى لم تتناولها الدراسة.

3. اختبار الفرضية الرئيسية الثالثة

نصت الفرضية الرئيسية الثالثة على انه "توجد علاقة تأثير موجبة ذات دلالة معنوية للابتكار الاستراتيجي في العلامة التجارية الرقمية " ولاختبار هذه الفرضية فقد تم بناء الانموذج الهيكلي، والجدول رقم (8) يوضح نتائج تقييم الانموذج الهيكلي الخاص بالفرضية الرئيسية الثالثة.

جدول رقم (8) نتائج تقييم الانموذج الهيكلي الخاص بالفرضية الرئيسية الثالثة

الفرضية	المسار	VIF	معامل المسار	t Value	p Value	النتيجة	حجم التأثير f^2	معامل التحديد R^2	R^2 المعدل
H3	RB→VB	1	0.799	54.786	0.00	قبول	3.545	0.792	0.767

المصدر: مخرجات برنامج SmartPLS

يستعرض الجدول رقم (8) نتائج تقييم الانموذج الهكلي الخاص بالفرضية الثالثة الرئيسية، وقد بلغ معامل المسار (0.799) والذي يحقق المعايير المطلوبة من قيم t وp مما يشير الى معنوية علاقة التأثير وبالتالي فان تقبل الفرضية الرئيسية الثالثة. كذلك فقد بلغ معامل التحديد R^2 79% وبالتالي فان المتغير المستقل يفسر المتغير التابع بنسبة 76% وبقية القيمة تمثل عوامل أخرى لم تتناولها الدراسة.

4. اختبار الفرضية الرابعة

نصت الفرضية الرئيسية الرابعة على ان "توجد علاقة تأثير موجبة ذات دلالة معنوية للذكاء الاصطناعي في العلامة التجارية الرقمية من خلال الابتكار الاستراتيجي " ولاختبار هذه الفرضية فقد تم بناء الانموذج الهيكلي، وجدول رقم (9) يوضح نتائج تقييم الانموذج الهيكلي الخاص بالفرضية الرئيسية الرابعة.

جدول رقم (9) نتائج تقييم الانموذج الهيكلي الخاص بالفرضية الرئيسية الرابعة

الفرضية	المسار غير المباشر	التأثير غير المباشر	t Value	p Value	النتيجة
H4	TH→VB→**RT**	9750.	876.7	0.000	**قبول**

المصدر: مخرجات برنامج SmartPLS

أظهرت نتائج التحليل الجدول رقم (9) الى ان معامل التأثير غير المباشر قد بلغ (0.579) وللتحقق من المعنوية فان كل من قيمة t وp تحقق الحدود المطلوبة مما يدل على معنوية العلاقة وبالتالي يتم قبول الفرضية الرئيسية الرابعة.

المبحث الرابع

الاستنتاجات والمقترحات المستقبلية

اولاً: استنتاجات

1. أظهرت النتائج أن استخدام الذكاء الاصطناعي في شركات الاتصالات يعزز بناء العلامة التجارية الرقمية من خلال تحسين تجربة العملاء، وتحليل البيانات السلوكية، وتخصيص الخدمات بما يتناسب مع احتياجات المستهلكين.
2. تبين أن الابتكار الاستراتيجي يلعب دورًا وسيطًا جوهريًا في العلاقة بين الذكاء الاصطناعي وبناء العلامة التجارية الرقمية، حيث يساهم في تطوير حلول تسويقية مبتكرة تدعم التفاعل مع العملاء وتعزز الولاء للعلامة التجارية.
3. أسهم تطبيق الذكاء الاصطناعي في تحسين كفاءة استراتيجيات التسويق الرقمي من خلال الأتمتة، والتنبؤ بسلوك العملاء، وتقديم محتوى مخصص، مما أدى إلى تعزيز سمعة العلامة التجارية وزيادة قدرتها التنافسية.
4. ساعدت تقنيات الذكاء الاصطناعي، مثل تعلم الآلة وتحليل البيانات الضخمة، في تحسين عملية اتخاذ القرار التسويقي، حيث مكّنت الشركات من الاستجابة السريعة لتغيرات السوق وتوقع احتياجات العملاء بدقة أعلى.
5. كشفت الدراسة أن اعتماد الذكاء الاصطناعي في خدمات العملاء، مثل روبوتات الدردشة الذكية والمساعدات الافتراضية، أدى إلى تحسين جودة التفاعل مع العملاء وزيادة رضاهم عن الخدمات المقدمة.
6. أظهرت النتائج بعض التحديات المرتبطة بتطبيق الذكاء الاصطناعي، مثل مقاومة الموظفين للتغيير، والحاجة إلى تطوير مهاراتهم الرقمية لضمان الاستفادة القصوى من هذه التقنيات.
7. أكدت الدراسة أن نجاح الذكاء الاصطناعي في بناء العلامة التجارية الرقمية يعتمد بشكل كبير على مدى استعداد الشركات للاستثمار في بنية تحتية تقنية متقدمة، مما يتطلب تخصيص ميزانيات كافية لتحديث الأنظمة الرقمية.

ثانياً: المقترحات المستقبلية

1. توصي الدراسة بضرورة زيادة استثمارات شركات الاتصالات في تقنيات الذكاء الاصطناعي، مثل تحليل البيانات الضخمة، وتعلم الآلة، والروبوتات الذكية، بهدف تحسين استراتيجيات بناء العلامة التجارية الرقمية وتعزيز تجربة العملاء.

2. من الضروري توفير برامج تدريبية متخصصة للعاملين في أقسام نظم المعلومات، والبرمجة، والتسويق الرقمي، لتمكينهم من الاستفادة القصوى من تطبيقات الذكاء الاصطناعي وتعزيز قدرتهم على التعامل مع التغيرات التكنولوجية المتسارعة.
3. ينبغي على الشركات دمج الابتكار الاستراتيجي في سياساتها التسويقية، من خلال تشجيع بيئة عمل داعمة للإبداع، وتحفيز الموظفين على تقديم أفكار جديدة، واعتماد استراتيجيات متقدمة تعتمد على الذكاء الاصطناعي لتعزيز العلامة التجارية الرقمية.
4. توصي الدراسة بالتركيز على تطوير أدوات الذكاء الاصطناعي التي تتيح تجربة رقمية متميزة للعملاء، مثل روبوتات الدردشة الذكية، والمساعدات الافتراضية، وخوارزميات التخصيص، لضمان تحسين رضا العملاء وزيادة ولائهم للعلامة التجارية.
5. نظراً لزيادة اعتماد الشركات على الذكاء الاصطناعي في تحليل بيانات العملاء، يجب وضع سياسات واضحة لحماية البيانات والالتزام بمعايير الشفافية والخصوصية، بما يعزز ثقة العملاء في العلامة التجارية الرقمية.
6. توصي الدراسة بضرورة إنشاء أنظمة متطورة لقياس أداء استراتيجيات الذكاء الاصطناعي في بناء العلامة التجارية الرقمية، وذلك من خلال تحليل مؤشرات الأداء الرئيسة (KPIs) لضمان تحقيق الأهداف التسويقية بكفاءة.

References

1. Salmanova, S. (2024). The role of expert systems within artificial intelligence. Equipment, Technologies, Materials, 23(05), 74–82. https://doi.org/10.36962/etm23052024-08
2. Polson, N. G., & Sokolov, V. (2018). Deep Learning. arXiv: Machine Learning. https://arxiv.org/abs/1807.07987
3. Kataria, D., Walid, A., Daneshmand, M., Dutta, A., Enright, M. A., Gu, R., Lackpour, A., Ramachandran, P., Wang, H., Chen, C.-M., Chng, B., Darema, F., Das, P., Lala, T. K., Chng, B., Ranpara, R., Kloza, B., Borst, M., & Polk, C. (2023). Artificial Intelligence and Machine Learning. https://doi.org/10.1109/fnwf58287.2023.10520629
4. Yang, K., & Maiti, T. (2020). Statistical aspects of high-dimensional sparse artificial neural network models. *Machine learning and knowledge extraction*, *2*(1), 1.
5. Krystian, M., & Zaskórski, P. (2023). Artificial intelligence in business improvement. Nowoczesne Systemy Zarządzania. https://doi.org/10.37055/nsz/188848
6. Nadi, A. H., Ahshan, K. A., Rahman, S. M. M., & Sofin, M. R. (2024). The Role of Artificial Intelligence in Business Management (pp. 117–133). IGI Global. https://doi.org/10.4018/979-8-3693-1842-3.ch008

7. Prorok, M., & Takács, I. (2024, September). Business Management Transformation Through the Influence of Artificial Intelligence. In 2024 IEEE 22nd Jubilee International Symposium on Intelligent Systems and Informatics (SISY) (pp. 000107-000112). IEEE.
8. Salavarría, S. P. V., & Bazurto, S. P. P. (2024). Inteligencia artificial en el desarrollo administrativo de la empresa moderna. https://doi.org/10.59169/pentaciencias.v6i2.1046
9. Sizan, M. M. H., Mondal, B. P., Islam, M. R., & Buiya, M. R. (2024). ARTIFICIAL INTELLIGENCE AND THE FUTURE OF COMMUNICATION IN BUSINESS ADMINISTRATION: A COMPREHENSIVE REVIEW. American International Journal of Business and Management Studies, 6(1), 1-7.
10. Contreras, F., & Olaya Guerrero, J. C. (2024). Beneficios de la implementación de la inteligencia artificial en la administración de empresas: una revisión sistemática. Impulso, 4(8), 213–228. https://doi.org/10.59659/impulso.v.4i8.58
11. Majeed, M. (2024). Artificial intelligence in business management.
12. Conde, H. D., & Delgado, C. A. M. (2024). Maestría en Administración y su vinculación con la Inteligencia Artificial para líderes del futuro. Revista de ciencias sociales, 30(3), 173-186.
13. Prorok, M., & Takács, I. (2024). Business Management Transformation Through the Influence of Artificial Intelligence. 000107–000112. https://doi.org/10.1109/sisy62279.2024.10737615
14. Saranya, R., Akshay, S., Sandhya, S., & Reddy, E. (2024). A STUDY ON IMPACT OF DIGITAL MARKETING IN BRAND AWARENESS. EPRA International Journal of Environmental Economics, Commerce and Educational Management (ECEM), 11(5), 78-81.
15. Wahyunto, M., Hidayati, D., & Hasanah, E. (2024). Strategi branding Sekolah di era digital dalam meningkatkan animo masyarakat melalui pemanfaatan digital marketing. Academy of Education Journal: Jurnal Ilmu-Ilmu Kependidikan, 15(2). https://doi.org/10.47200/aoej.v15i2.2419
16. Voronkov, V. V. (2024). Digital Branding As a Tool of Public Diplomacy of the DACH Group of Countries. Управленческое Консультирование, 1, 219–231. https://doi.org/10.22394/1726-1139-2024-1-219-231
17. Palchikova, N. S. (2024). Theoretical aspect of brand marketing in the digital economy. Вестник БИСТ, 2(63), 114–121. https://doi.org/10.47598/2078-9025-2024-2-63-114-121
18. Intiar, S., Setyaningrum Nugraheni, K., & Aswan, M. K. (2024). Pendampingan Pemasaran Digital Branding Kampung Malon. https://doi.org/10.59246/alkhidmah.v2i3.963
19. Iankovets, T., & LEVYTSKA, I. (2024). Digital tools for territory branding. Scientia Fructuosa, 156(4), 58–81. https://doi.org/10.31617/1.2024(156)04
20. Matos, R. F. de, Pereira, D. F., & Castro, D. D. (2024). Branding digital no desenvolvimento da identidade de micro e pequenas empresas (mpe). Foco. https://doi.org/10.54751/revistafoco.v17n5-128
21. Mu, J. (2024). Creating Powerful Brands Strategies for Successful Marketing in the Digital Era. https://doi.org/10.54097/453qhd35

22. Yahelska, K., & Vasylyshyna, L. (2024). Development of marketing models for attracting and retaining consumers in digital branding. Technology audit and production reserves, 5(4 (79)), 25-28.
23. Rahmatizadeh, S., Valizadeh-Haghi, S., & Dabbagh, A. (2020). The role of artificial intelligence in management of critical COVID-19 patients. Journal of Cellular & Molecular Anesthesia, 5(1).
24. Pandiyan, G. T., & Pandian, M. G. (2024). Emerging Trends in Digital Marketing for 2024. International Journal of Scientific Research in Science and Technology. https://doi.org/10.32628/ijsrst2411471
25. МЕДВЕДЄВА, К. (2023). Digital branding in the marketing strategy of enterprises. Scientia fructuosa, 149(3), 33-43.
26. Persivale, G. T. Q. (2023). Identificación de patrones de innovación estratégica a través de nuevos modelos de negocio en una economía en desarrollo : casos de Business Innovation en Perú con impacto global. https://doi.org/10.5821/dissertation-2117-98129
27. Nozdrichev, M. (2024). Development of strategic innovation management methodology of international organization: a systemic view. Московский Экономический Журнал, 133–157. https://doi.org/10.55186/2413046x_2024_9_3_138
28. Pasupuleti, M. K. (2024). Strategic Innovation: The Product Manager's Guide to Conquering New Markets (pp. 226–243). https://doi.org/10.62311/nesx/97881
29. Hall, B. H., & Helmers, C. (2024). Innovation Strategy. 161–186. https://doi.org/10.1093/oso/9780197630914.003.0008
30. Karimov, N. G. (2024). The role of innovation strategy in ensuring sustainable development of the enterprise. Proceedings of Azerbaijan High Technical Educational Institution, 44(09), 226–236. https://doi.org/10.36962/pahtei44092024-25
31. Kezazy, H., Hijab, Z., BAKKOURI, O., MELLOULI, A., & Essahli, F. E. (2024). Strategic Innovation: Integrating System Dynamics into Management Control. Journal of Ecohumanism, 3(8). https://doi.org/10.62754/joe.v3i8.4779
32. Hlushenkova, A. A. (2022). Innovative strategies in business management. Економіка, Менеджмент, Бізнес, 40(3–4). https://doi.org/10.31673/2415-8089.2022.034044
33. Korotaieva, O. V. (2022). A justification of the importance of strategic and innovative development of industrial enterprises. 54(2), 14–18. https://doi.org/10.26661/2414-0287-2022-2-54-02
34. Kaplan, A., & Haenlein, M. (2019). Rethinking AI: The role of artificial intelligence in marketing. *Journal of Business Research, 104,* 94-101.
35. Chatterjee, S., Chaudhuri, R., Vrontis, D., & Thrassou, A. (2021). The impact of AI on brand management: A strategic innovation perspective. *Technological Forecasting and Social Change, 170,* 120896.

الكفاءة المالية ودورها في تحقيق الاستقرار المالي لعينة من الشركات العراقية

ا.د. سعد مجيد الجنابي
جامعة المثنى / كلية الادارة والاقتصاد

م.م. حسسنن حسين هاتف
جامعة المثنى / الاقسام الداخلية

المستخلص :

يهدف هذا البحث إلى بيان ومعرفة تأثير الكفاءة المالية بمؤشراتها (كمتغير مستقل) في تحقيق الاستقرار المالي (كمتغير تابع احادي البعد) ، ويقدم هذا البحث اطار معرفي - تطبيقي يبين من خلاله العلاقة بين هذين المتغيرين ، اذ تم اختيار عينة تتكون من (5) شركات صناعية مدرجة في سوق العراق للأوراق المالية من مجتمع القطاع الصناعي ، وللمدة من (2013-2022)، و طرحت مشكلة البحث في عدة تساؤلات نذكرمنها، هل يمكن أن تزيد الكفاءة المالية بمؤشراتها من الاستقرار المالي للشركات عينة البحث ، وما هو مستوى كل من الكفاءة المالية والاستقرار المالي للشركات عينة البحث ، وتم الاعتماد على مقاييس مالية و برامج إحصائية مثل (SPSS) و (Excel) ، للإجابة على هذه التساؤلات واختبار الفرضيات وتحليل العلاقة بين هذه المتغيرات ، وتوصل البحث لعدد من الاستنتاجات اهمها هو بأن هنالك تأثير وارتباط ذو دلالة احصائية للكفاءة المالية بمؤشراتها في الاستقرار المالي للشركات عينة البحث وهذا ما اكدته اختبار الفرضيات عن طريق برنامج (SPSSV.26) وبالاعتماد على الانحدار الخطي المتعدد القياسي لمتغيرات البحث وهذا ما ينسجم مع فرضيات البحث ، وعلى ضوء الاستنتاجات توصل البحث الى عدد من التوصيات اهمها هي : على الشركات ان تعتمد في هيكل راسمالها على مواردها الذاتية من حق الملكية اكثر من الاقتراض لتحقيق الاستقرار المالي الذي يساعدها في الاستمرار على التنافس في الاسواق المالية بقوة .

الكلمات المفتاحية: الكفاءة المالية، الاستقرار المالي ، الشركات العراقية

Abstract:

This research aims to demonstrate and understand the impact of financial efficiency and its indicators (as an independent variable) on achieving financial stability (as a one-dimensional dependent variable). This research presents a cognitive-applied framework through which the relationship between these two variables is demonstrated. A sample of (5) industrial companies listed on the Iraq Stock Exchange was selected from the industrial sector community for the period (2013-2022). The research problem was posed in several questions, including: Can financial efficiency and its indicators increase the financial stability of the sample companies? What is the level of both financial efficiency and financial stability of the sample companies? Financial measures and statistical programs such as (SPSS) and (Excel) were used to answer these questions, test hypotheses, and analyze the relationship between these variables. The research reached a number of conclusions, the most important of which is that there is a statistically significant impact and correlation between financial efficiency and its indicators on the financial stability of the sample companies. This was confirmed by testing the hypotheses using the (SPSSV.26) program and relying on linear regression. The standard multivariate analysis of the research variables is consistent with the research hypotheses. In light of the findings, the research reached a number of recommendations, the most important of which are: Companies should rely on their own equity resources, rather than borrowing, in their capital structure to achieve financial stability, which will help them continue to compete strongly in financial markets.

Keywords: Financial efficiency, financial stability, Iraqi companies

المبحث الاول : منهجية البحث :

أولاً: مشكلة البحث :

تعاني الشركات بشكل عام من مشكلات و تحديات داخلية كانخفاض مستوى التكنلوجيا و ضعف المنافسة مع الشركات الصناعية الاخرى في تقديم الخدمات و صعوبة الحصول على الموارد المالية ، كل هذا أدى إلى ضعف قدرة الشركات الصناعية وهذا ما يؤدي الى عدم كفاءتها في قدراتها وامكانياتها ومواردها وهذا ما ينعكس في عدم استقراها المالي في الاجل الطويل وأحد اهم الاسباب وراء هذا التذبذب الذي يؤدي عدم تحقيق الكفاءة المالية بسبب ما تشهده البيئة الخارجية من تغيرات سريعة في جميع النواحي التكنولوجية والاقتصادية والسياسية والاجتماعية والثقافية والمنافسة القوية في سوق العمل مما يدفعها الى استخدام الموارد اكثر مما تحتاجه او اقل من ذلك ، وان من شروط استمرارية عمل هذه الشركات الصناعية لتحقيق الكفاءة المالية هو اعتماد ها على الاستخدام الكفوء و الرشيد للموارد المالية المتاحة و تحقيق أعلى مستوى من الكفاءة و تقليل التكاليف غير الضرورية لرفع مستوى خدماتها المقدمة للزبائن ومن ثم استقرارها المالي ، مما يؤدي الى زيادة نشاطها ومواجهة التقلبات المالية التي من الممكن ان تتعرض لها . لذا فان الاستقرار المالي اصبح محل اهتمام الباحثين لانه يؤدي الى نمو واستقرار هذه الشركات الصناعية، الذي يعكس نشاطها واداءها وخططها ، مما يعني وجود ارتباط وثيق بين الكفاءة المالية و الاستقرار المالي .

من خلال ما تقدم جاء هذا البحث ليوضح مدى تأثير الكفاءة المالية في تحقيق الاستقرار المالي للشركات عينة البحث ، وعليه يمكن صياغة مشكلة البحث من خلال التساؤل الرئيس وتفرعاته كالآتي :

- هل هناك علاقة وتأثير للكفاءة المالية في تحقيق الاستقرار المالي للشركات عينة البحث ؟ وينبثق من هذا التساؤل الرئيسي عدة تساؤلات فرعية لتأثير الكفاءة المالية في تحقيق الاستقرار المالي هي كما يأتي :
- ما هو مستوى الكفاءة المالية في الشركات عينة البحث؟
- ما مدى تحقيق الاستقرار المالي في الشركات عينة البحث ؟.
- ماهي العلاقة بين الكفاءة المالية والاستقرار المالي للشركات المبحوثة؟.
- ماهو تأثير الكفاءة المالية في الاستقرار المالي للشركات المبحوثة؟.

ثانياً: أهمية البحث:

تبرز أهمية البحث الحالي من خلال الخوض في موضوعات ذات أهمية بالنسبة للشركات الصناعية المبحوثة اذ تعد مفاهيم الكفاءة المالية والاستقرار المالي ذا أهمية متزايدة في العصر الحالي وخصوصا في ظل بيئة المنافسة وارتفاع التكاليف وصعوبة الحصول على الموارد المالي، فارتفاع حالة الاستقرار المالي واحدة من أهم الأهداف، التي تسعى الشركات الصناعية إلى تحقيقيها، وتتمثل أهمية البحث كالاتي:

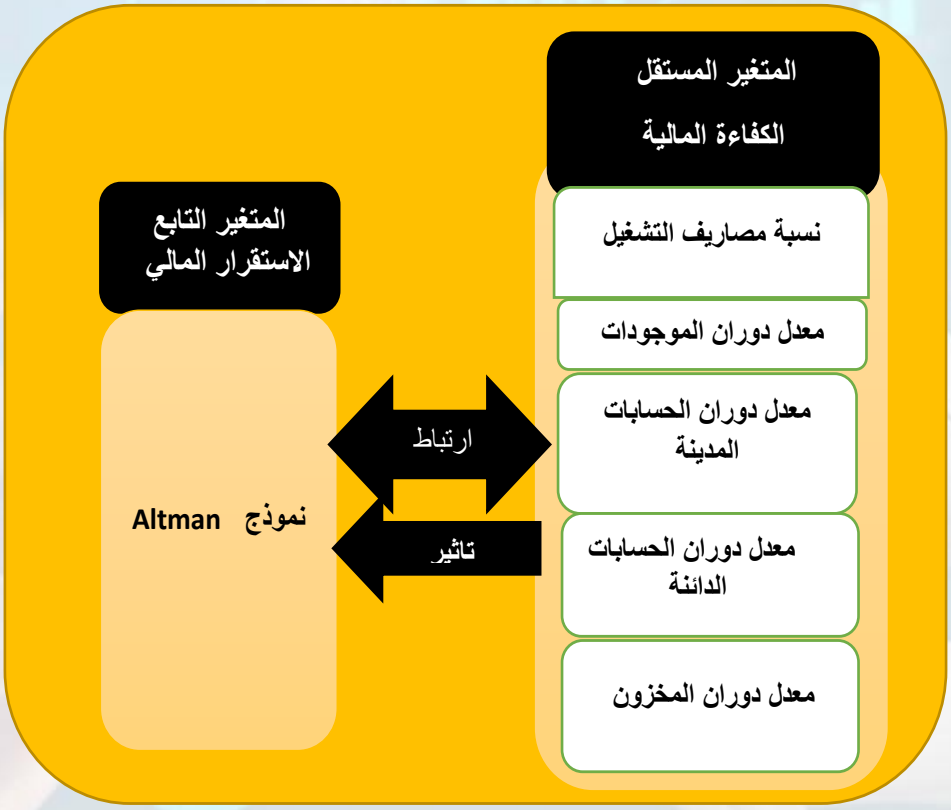
1. يسعى البحث الحالي إلى تأطير جانب نظري حول هذه المتغيرات ومما يساعد الشركات من الاستفادة من مفاهيم الكفاءة المالية و الاستقرار المالي ،وحل المشاكل التي تعاني منها على المدى البعيد.
2. تبرز أهمية البحث من خلال محاولة ايجاد نوع من العلاقة بين هذه المتغيرات.
3. يسهم البحث في النهوض بواقع الشركات الصناعية وغير الصناعية وكذلك تحقيق الاستثمار الفعال والكفوء للموارد المالية، وتبين أهمية مفاهيم الكفاءة المالية و تحقيق الاستقرار المالي في الشركات الصناعية.
4. تسعى الى تقليل المخاطر ومساعدة الشركات في الحد من المخاطر المالية وبلوغ المستويات المطلوبة من الأداء والنمو والاستمرار في ظل بيئة شديدة التعقيد وغير مستقرة ومحدودة الموارد.

ثالثا : اهداف البحث :

1. وضع إطار نظري فلسفي لمتغيرات البحث لكل من الكفاءة المالية و الاستقرار المالي وذلك من خلال الاعتماد على الادبيات المالية الحديثة المرتبطة في هذا المجال .
2. قياس العلاقة بين الكفاءة المالية بمؤشراتها و الاستقرار المالي احادي البعد .
3. الاختبار التجريبي فيما اذا كان هناك تأثير للكفاءة المالية في تحقيق الاستقرار المالي للشركات عينة البحث.
4. ابراز الدور الذي تلعبه الكفاءة المالية بمؤشراتها في تحقيق الاستقرار المالي للشركات عينة البحث.
5. تحليل وقياس مستوى كل من الكفاءة المالية و الاستقرار المالي للشركات عينة البحث .

رابعاً: المخطط الفرضي :

بناءً على الأدبيات المالية المتعلقة بمؤشرات الكفاءة المالية و بعد الاستقرار المالي التي تم الاطلاع عليها، يمكن بناء مخطط فرضي للبحث الحالي حيث يمثل هذا المخطط مجموعة من العلاقات بين المتغيرالمستقل بمؤشراته و المتغير التابع احادي البعد ، تم قياس المتغير المستقل الكفاءة المالية من خلال المؤشرات وهي نسبة مصاريف التشغيل (Rosenberg,et al،2013) و معدل دوران الموجودات (Efendy،2018) ومعدل دوران الحسابات المدينة (Gorczyńska،2011) و معدل دوران الحسابات الدائنة (Ilter،2019) ومعدل دوران المخزون(Wibowoa & Rohyatib,2018) ، بينما تم قياس المتغير التابع من خلال مؤشر الاستقرار المالي المتمثل بنموذج Altman(2021:Steblyanskaya, et al).



الشكل (1) المصدر : من اعداد الباحث

خامساً: فرضيات البحث :

بعد التعرف على مشكلة البحث واهدافه، والاطلاع على بعض الدراسات السابقة المتعلقة بمتغيرات الكفاءة المالية و بُعد الاستقرار المالي المتمثل بنموذج Altman ، يمكن صياغة الفرضيات، التي تقدم مجموعة من الحلول ليتم اجراء الاختبارات عليها ومعرفة مدى صحتها، ومن ثم القبول أو الرفض، لذا افترض البحث الحالي وجود علاقة تأثير وارتباط بين المتغيرات، ويمكن صياغة الفرضيات بالشكل التالي:

الفرضية الرئيسة الاولى:توجد علاقة ارتباط ذو دلالة احصائية بين مؤشرات الكفاءة المالية و بُعد الاستقرار المالي وتتفرع الى:

الفرضية الفرعية 1: توجد علاقة ارتباط ذو دلالة احصائية بين نسبة مصاريف التشغيل والاستقرار المالي .

الفرضية الفرعية 2: توجد علاقة ارتباط ذو دلالة احصائية بين معدل دوران الموجودات والاستقرار المالي.

الفرضية الفرعية 3: توجد علاقة ارتباط ذو دلالة احصائية بين معدل دوران الحسابات المدينة والاستقرار المالي.

الفرضية الفرعية 4: توجد علاقة ارتباط ذو دلالة احصائية بين معدل دوران الحسابات الدائنة والاستقرار المالي .

الفرضية الفرعية 5: توجد علاقة ارتباط ذو دلالة بين معدل دوران المخزون والاستقرار المالي .

الفرضية الرئيسة الثانية: يوجد تأثير ذو دلالة معنوية احصائية لمؤشرات الكفاءة المالية في بُعد الاستقرار المالي

الفرضية الفرعية 1: يوجد تأثير ذو دلالة معنوية لنسبة مصاريف التشغيل في الاستقرار المالي .

الفرضية الفرعية 2: يوجد تأثير ذو دلالة معنوية لمعدل دوران الموجودات في الاستقرار المالي.

الفرضية الفرعية 3: يوجد تأثير ذو دلالة معنوية لمعدل دوران الحسابات المدينة في الاستقرار المالي.

الفرضية الفرعية 4: يوجد تأثير ذو دلالة معنوية لمعدل دوران الحسابات الدائنة في الاستقرار المالي.

الفرضية الفرعية 5 : يوجد تأثير ذو دلالة معنوية لمعدل دوران المخزون في الاستقرار المالي.

سادساً: مجتمع وعينة البحث:

المجتمع المستهدف لهذا البحث هو القطاع الصناعي ويشمل (25) شركة صناعية مسجلة في سوق العراق للأوراق المالية وحسب مامتوفر من البيانات التي شملت (5) شركات صناعية عراقية كعينة للبحث للمدة من (2013) إلى (2022) ومن مبررات اختيار هذه العينة باعتبارها من اكبر وأشهر الشركات التي تمتلك أكبر رؤوس اموال ، علاوة على ذلك ، بانها مستمرة بالعمل دون انقطاع وتوافر بياناتها ، والجدول (1) يوضح عينة الشركات الصناعية المختارة .

جدول (1) عينة الشركات الصناعية العراقية المختارة

ت	اسم الشركة	الرمز	تاريخ الادراج	رأس المال الحالي
1	بغداد للمشروبات الغازية	IBSD	2004	204,335,333,333 د.ع
2	العراقية لتصنيع وتسويق التمور	IIDP	2004	17,250,000,000 د.ع
3	الهلال الصناعية	IHLI	2004	12,375,000,000 د. ع
4	المنصور للصناعات الدوائية	IMAP	2004	9,914,267,350 د.ع
5	الكندي لإنتاج اللقاحات البيطرية	IKLV	2004	5,940,000,000 د.ع

المصدر: من إعداد الباحث

المبحث الثاني: المفهوم المعرفي والفلسفي للكفاءة المالية والاستقرار المالي :

أولا: الكفاءة المالية :

1. مفهوم الكفاءة المالية:

يمكن تعريفها: بانها القدرة على الاستخدام الامثل للموارد المالية للشركة (عياش،:1612014) ، وعرف (Sibel) الكفاءة المالية بانها عبارةعن تلبية الاحتياجات المالية الضرورية لتوفير أعلى جودة للخدمات مالية وبأقل كلفة" (Eryigit& Dulgeroglu،2015:261) ، فمن خلال الكفاءة المالية يمكن تطوير الشركة و التقدم ليمكنها من الحصول على اكبرحصة سوقية والمحافظة على استدامتها المالية بقدرة اعلى، وكلما ارتفعت الكفاءة المالية للشركات كل ما انخفضت المخاطرالمالية كمخاطر العسر المالي او التخلف عن السداد و غيرها من المخاطر المالية وفي الوقت نفسه سيتحسن اداء الشركات ، بمعنى انه كل ما زادت الكفاءة المالية للشركات زادت قوتها وقدرتها على إدارة الدين و التشغيل و الحصول على العوائد و الارباح بشكل اكبر، و كذلك تعتبر الكفاءة المالية مؤشر مهم لقياس الاستدامة المالية التي تفضي الى الاستقرار المالي (Kumankoma et.al,2017 :383)، بمعنى ان الهدف هو تحقيق الكفاءة في استخدام الموارد المتاحة بحيث يمكن الحصول على اقصى انتاجية ممكنة لمنتج ما سواء سلعة أو خدمة مع مراعات تقليل التكاليف و في الوقت نفسه عدم التأثر على جودة المنتج ، وعرفت الكفاءة المالية ايضاً بأنها " اداء المهام في الوقت المناسب وبطريقة فعالة من حيث التكلفة و التي تكون عادة من خلال عمليات مبسطة و موحدة تستند إلى التكنلوجيا لتساعد في إلغاء الانشطة غير الضرورية لتحقيق كفاءة مالية باعلى درجة ممكنة ، و لا تظهر الكفاءة المالية فقط القدرة على تخصيص الموارد و سداد الدين بل تظهر ايضا القدرة على تحقيق العوائد والارباح و استغلال الامكانيات المستقبلية ، و كذلك تعرف على أنها " عندما تكون المخرجات اكثر قيمة من المدخلات هذا يعني كفاءة مالية اكبر"(Joe zhu،2020:7) ، بمعنى ان زيادة المخرجات يؤدي إلى زيادة القدرة الانتاجية للحصول على قدر اكبر من الخرجات بأقل قدر من المدخلات و هذا يعني تحقيق كفاءة في استغلال الموارد المالية المتاحة ، حيث تحاول الشركات تحسين الانشطة و كذلك التعامل بشكل امثل مع الموارد مما يكسبها قدرة على التعامل و تحقيق استدامة مالية و تحقيق المزيد من العوائد و ضمان الاستمرار و الاستقرار والنمو(Lan, et.al,2019 :2).

بمعنى أنه من الضروري توفير الاحتياجات المالية و في الوقت نفسه ضمان أعلى جودة ممكنة للمنتج سواء كانت سلع ام خدمات وضرورة تقليل الوقت والجهد و التكلفة إلى أدنى مستوى ممكن بهدف ايقاف الهدر في الموارد المتوفرة لدى الشركات ، ويمكن تعريف الكفاءة المالية بأنها " قدرة الشركات على تدنية مستويات استخدام الموارد المالية مع بقاء نفس المستوى للمخرجات"(جزر والامين ،:102020) ، و يمكن النظر إلى الكفاءة المالية في الشركة هي استخدام الموارد بشكل كفوء و فعال للحصول على ايرادات أعلى بهدف تعظيم ثروة المساهمين و يتم قياس القدرة الإرادية الناتجة من خلال تطبيق الكفاءة المالية اي تخصيص الموارد و تقليل الهدر من خلال قياس نسب المدخلات والمخرجات(Zorn,etal,2018:2) ، فدائما ما يكون الهدف منها هو رفع قيمة الشركة و يمكن للشركة رفع قيمتها من خلال توزيع موجودات الشركة بشكل فعال و كفوء و دائما ما تحاول تحقيق نتائج اكبر وأفضل بهدف تحقيق ميزة تنافسية طويلة الامد ، ويمكن تعريف الكفاءة المالية بانها" هي كيف ان تقوم الشركات المالية بجمع الموارد المالية وتخصيصها للقطاعات الموجودة التي تعاني من نقص في مواردها ،ومن ثم استخدام هذه الموارد بشكل اكثر فعالية و كفاءة"(Chen,etal,2017:3) ، من خلال الاطلاع على التعاريف السابقة يمكننا ان نتوصل إلى صياغة تعريف للكفاءة المالية: بأنها الاستخدام الامثل للموارد المالية المتاحة بهدف الحصول على مخرجات ذي قيمة اعلى من المدخلات وبجوده عالية وبأقل مايمكن من الهدر و الجهد والتكاليف بما يفضي الى زيادة قيمة الشركة وتحقيق اهدافها .

2. أهمية الكفاءة المالية:

تعد إدارة الموارد المالية في الشركة أمر غاية في الأهمية حيث تتطلب الإدارة المالية الفعالة و الكفؤة التخطيط و التنسيق بين الانشطة المالية المختلفة في الشركة سواء من حيث مصادر الاموال او من حيث استخداماتها ، و الهدف الرئيسي هو ضمان اقصى انتاجية لأنشطة وعمليات الشركة مع تقليل الهدروالوقت و استخدام أقل ما

يمكن من الموارد المالية المتاحة ، وكذلك ضمان تحقيق العوائد و منع اي حالة من العسر المالي و الإفلاس ، وتساهم الكفاءة المالية الشركات على الاستفادة من وفورات الحجم حيث سيكون الهدف تقليل التكاليف و توزيعها على عدد اكبر من الوحدات المنتجة بشرط عدم تأثيرها على جودة المنتج النهائي ، وكل هذا الامر سوف يسهم في تحقيق الشركة ميزة تنافسية على حساب المنافسين ضمن بيئة ذات منافسة حادة وتعتبر كفاءة التكلفة شرط اساسي لنجاح الاداء المالي للشركة (Ngunyu،2013:25) ، كذلك يمكن القول إن الكفاءة المالية تسهم في الحصول على الادخارات غير المستغلة و محاولة الاستفادة منها في انشطة انتاجية مختلفة وبالتالي المساهمة في النمو الاقتصادي(Lampedusa،2019:107) ، في ظل منافسة شديدة من البديهي اعتماد الشركات على تحقيق الكفاءة المالية وذلك بهدف خفض التكاليف و تحقيق المزيد من الارباح و محاولة الحصول على حصة سوقية اكبر، وكذلك يسهم في تحقيق التنمية الاقتصادية و تحسين رفاهية المجتمع بصوره عامة ، يمكن توضيح العلاقة بين الكفاءة و الفعالية والأداء المالي حيث تمكن الفعالية المالية من زيادة في استغلال الموجودات لتوليد الإيرادات، والتي بدورها تمهد الطريق للكفاءة المالية من خلال زيادة البرامج و الدعم الذي يمكن من تقليل الاسراف و استغلال الموارد استغلالا امثل ومن ثم يسهم في تحقيق أداء مالي امثل و تحقيق إيرادات عالية وتحقيق الأهداف,ومن خلال كل ما تقدم يمكن للباحث استنتاج النقاط التالية:

أ.تعتبر الكفاءة المالية مقياس يعبر عن مدى نجاح الشركات وتحقيق أهدافها .

ب.تطبيق الكفاءة المالية يمكن الشركة من القضاء على الهدر والاسراف في الموارد المالية المتاحة ، ومعرفة مواقع الخلل المالي ومحاولة حلها.

ت.الشركات التي تحقق كفاءة مالية تكون أقل عرضة للصدمات الخارجية، ومن ثم تعد قادرة على مقاومة الانهيار.

ث.تمكن الكفاءة المالية من تحقيق التوازن في استخدام الموارد المتاحة بكفاءة وفعالية عالية والتخطيط لاحتياجاتها المالية سواء في المدى القصير أم الطويل.

ج.تمكن الشركة من مواجهة المخاطر المالية كالعسر المالي والإفلاس وغيرها.

ح.تضمن تحقيق الشركة في خطتها للحصول على العوائد والارباح المتوقعة .

خ.تمكن الشركة من تحقيق الاستقرار والتوازن في الموارد المتاحة، والقدرة على المنافسة والاستمرار والنمو.

د.تمكن الكفاءة المالية من تحسين امكانيات وقدرة الشركات على انتاج منتجات ذات جودة عالية .

3. العوامل المؤثرة في الكفاءة المالية

من العوامل التي تؤثر في الكفاءة المالية هي مقدار الربحية التي تحاول الشركات الوصول اليها وكذلك درجة المخاطر التي يمكن للشركة تحملها وعوامل اخرى مثل عوامل ادارية ودرجة المنافسة وكذلك نوع الانظمة المستخدمة والقوانين والتشريعات. ويمكن تلخيص العوامل إلى داخلية وخارجية:

أ.العوامل الداخلية:

تشمل هذه العوامل السياسة المالية والادارية للشركة وهذه السياسة هي انعكاس لدرجة المنافسة بين الشركات ومدى كفاءة الشركة وحجم وطبيعة النشاط الذي تقوم به ، وهذه العوامل تتعلق بمقدار توفر السيولة، وكذلك تركز على العائد لحقوق الملكية والعوائد على الاستثمار وكذلك نسبة الموجودات وحجمها (عمايرة،2005،56).

وتشمل العوامل الداخلية ايضا:

- القدرة على تحقيق الربح:

تعتبر الربحية أحد أهم أسباب وجود الشركة وعلى ضوء القدرة الربحية تقاس القوة التنافسية بين الشركات، الربحية ومدى القدرة على تحقيقها لها أثر كبير على الكفاء المالية، ففي حال أرادت الشركة تعظيم ارباحها فأهم ما يجب ان تقوم به هو ضمان تحقيق الكفاءة في استخدام الموارد المالية المتوفرة ومن ثم تضمن تحقيق النتائج المرجوة (Garcia،2017:319).

- إدارة الدين:

إن عملية إدارة الدين واحدة من العمليات المهمة في الشركة، حيث تسعى الشركة إلى تنظيم عملية إدارة الدين وذلك لأبعاد المخاطر المالية و مخاطر التخلف عن السداد و العواقب المترتبة عليها و تعتبر الشركة ناجحة وذات اداء مالي كفوء في حال كانت قادرة على إدارة الدين بشكل امثل ، تتولد الديون في حال رغبة الشركة في الحصول على موارد مالية لتمويل انشطتها و عمليات النمو و التوسع وبالتالي تقوم الشركة بوضع خطط لإدارة الدين لضمان السداد، وتوفير السيولة اللازمة لذلك ، ومن ثم تسهم في تحقيق الاهداف المخططة للشركة .

- إدارة الموجودات:

إن إدارة موجودات الشركة هي كل ما تمتلكه الشركة سواء من موجودات ثابتة ام متداولة، واتباع اسلوب الإدارة الكفيل بالمحافظة على هذه الموجودات من المخاطر وضمان الاستخدام الكفوء والنمو في هذه الموجودات بهدف تحقيق اهداف الشركة .

- كفاءة الاداء المالي:

كفاءة الاداء المالي هو انعكاس لكيفية قيام الشركة باستخدام الموارد المالية بحيث يمكنها من تحقيق الاهداف بكفاءة وفعالية اعلى سواء في الاجل الطويل أم القصير.

ب. العوامل الخارجية:

وهذه العوامل تكون مفروضة على الشركات من الخارج مثل القوانين والتعليمات التي تنظم نشاطها وكذلك التشريعات المالية والنقدية المفروضة من الحكومة والازمات وغيرها وبصورة عامة تعد هذه العوامل خارج سيطرة الشركات (Turana،2015:22).

4. مقاييس الكفاءة المالية:

إن عملية قياس الكفاءة المالية تعتبر من العمليات المهمة كونها تبين اداء الشركة و تمكن من مقارنتها مع بقية الشركات المنافسة الاخرى، ويمكن الاستفادة من هذه المؤشرات في معرفة مدى قدرة الشركة المالية في تحقيق الكفاءة المالية و محاولة ايجاد الحلول للتعثرات التي يمكن ان تحصل ، وتعد عملية قياس الكفاءة المالية خطوة اساسية في حال ارادت الشركة تحقيق ميزة تنافسية و ضمان استمرارها و توسعها في الاسواق مستقبلاً، وكذلك يمكن القول ان المزيد من الكفاءة المالية يعني المزيد من الفرص وبالتالي تحقيق المزيد من العوائد التي تضمن نمو واستمرار الشركة (Bazot،2014:1) ، تمكن هذه المقاييس ايضا من معرفة مدى كفاءة إدارة الشركة و إدارة الموجودات و الارباح و التكاليف و كذلك تبين القدرة المالية للشركة ، وتساهم هذه المقاييس في معرفة نقاط القوة والضعف في مركزها المالي و مدى قدرتها على تحقيق الارباح و استغلال نقاط القوة في

معرفة الامكانيات الاستثمارية و تنميتها و كذلك تسهم في معرفة نقاط الضعف ومعالجتها (حسين واخرون ،292020:) ، ولا يمكن الاعتماد على مقياس واحد من اجل معرفة كفاءة المالية المتحققة ومن ثم يتم الاعتماد على عدة مؤشرات بهدف الحصول على معلومات مفصلة عن الأداء المالي الشركات و يكون الهدف هو معرفة نسبة المدخلات إلى المخرجات و هل ان الشركة تقوم بتقليل المدخلات أو تعظيم المخرجات لتحقيق الكفاءة(Saunders & Cornett ،2018:1050) ، وفي النهاية تبين هذه المقاييس كفاءة و قدرة الشركة على استخدام موارد ها المتاحة و مدى كفاءة وفعالية الإدارة في تحقيق أهدافها ومن هذه المقاييس هي :

أ. نسبة مصاريف التشغيل: (Operating Expenses Ratio)

تعد نسبة مصاريف التشغيل (OER) احدى مقاييس الكفاءة المالية وهي تعبر عن المبالغ التي تم انفاقها لتوليد الايرادات، فتقوم الشركة بتحليل التكاليف التشغيلية لمحاولة الوصول إلى النتائج المرجوة ويكون الهدف هو تحقيق أعلى ايراد وتقليل التكاليف إلى أدني مستوى ممكن، ويتم الحصول على نسبة مصارف التشغيل من خلال قسمة إجمالي المصاريف التشغيلية على إجمالي الإيرادات، وضرب الناتج في (100) للحصول على نسبة مئوية (Rosenberg،2013:2)، النسبة المقبول تقع بين (0.5) و (0.7) (www. hbrarabic.com) وكما الاتي:

$$\text{نسبة مصاريف التشغيل} = \frac{\text{إجمالي المصاريف التشغيلية}}{\text{إجمالي الايرادات}} * 100 \ldots\ldots\ldots (1)$$

وكلما انخفضت نسبة مصاريف التشغيل (OER) كلما كانت الشركة أكثر كفاءة في إدارة عملياتها التشغيلية.

ب. معدل دوران الموجودات: (Assets Turnover Ratio)

معدل دوران الموجودات يقيس ويبين دوران الموجودات هو مدى كفاءة الموجودات في تحقيق الايرادات (المبيعات)، ويعني معدل دوران الموجودات كيف يتم تشغيل جميع الموجودات الممتلكة من قبل الشركة ، ومدى تحقيقها للربح (Nurlaela,et al،2019:298). ومعدل دوران الموجودات هو نسبة صافي المبيعات مقسوم على إجمالي الموجودات، وأن ارتفاع هذه النسبة تعني كفاءة أعلى في استخدام هذه الموجودات وكما موضح في المعادلة (2) (Efendy،2018:182).

$$\text{نسبة دوران إجمالي الموجودات} = \frac{\text{صافي المبيعات}}{\text{إجمالي الموجودات}} \ldots\ldots\ldots\ldots (2)$$

ويتم من خلال هذا المقياس مقارنة الشركة مع بقية الشركات الاخرى المنافسة ومعرفة فيما إذا كانت تتمتع بكفاءة في إدارة موجوداتها ام لا ، ودائما ما تسعى الشركات إلى تحسين امكانياتها الربحية، ويتم ذلك عن طريق الاستخدام الكفوء لإجمالي الموجودات لدى الشركة ، ويبلغ المعيار الصناعي لمعدل دوران الموجودات (2مرة) (العامري،872013:).

ت. معدل دوران الحسابات المدينة: (Accounts Receivable Turnover Ratio)

معدل دوران الحسابات المدينة (ART) هو أحد نسب إدارة الموجودات وغالبا ما يشار اليها باسم استخدام الموجودات او نسب كفاءة الموجودات، ويتم حساب معدل دوران الحسابات المدينة عن طريق قسمة صافي مبيعات الائتمان على متوسط الحسابات المدينة (Gorczyńska،2011:3) وتشير هذه النسبة الى عدد مرات تحصيل الذمم المدينة خلال السنة والدوران العالي لهذا المعدل يدل على كفاءة تحويل الحسابات المدينة الى نقد وكما الاتي:

$$\text{معدل دوران الحسابات المدينة} = \frac{\text{صافي المبيعات}}{\text{متوسط الحسابات المدينة}} \dots \dots \dots \dots (3)$$

من خلال نسبة دوران الحسابات المدينة يمكن معرفة عدد المرات التي يتم فيها انشاء حسابات القبض الخاصة بالشركة وتحصيلها خلال العام، وعند حساب هذا المعدل يجب الاخذ بنظر الاعتبار امرين هما **الاول:** يمكن ان تكون الموجودات اما قيم بداية السنة او قيم نهاية السنة او متوسط الرصيد الافتتاحي والنهائي في السنة، **والثاني:** يجب أن تأخذ هذه النسبة بنظر الاعتبار المبيعات الدائنة ومع وجود صعوبة في الحصول على بيانات عن مبيعات الائتمان يمكن استخدام قيمة إجمالي المبيعات بدلا عنها (Palepu،2004:29)، ويبلغ المعيار الصناعي لهذا المقياس (15.4مرة) (العامري،:832013)

ث. معدل دوران الحسابات الدائنة: (Accounts Payable Turnover Ratio)

تشير الحسابات الدائنة إلى متوسط الوقت الذي تستغرقه الشركة في سداد ما بذمتها من دين وكلما ارتفعت القيمة كلما طالت المدة التي تستغرقها الشركة لتسوية التزامات الدفع للدائنين (Sharma،2010:15)، أما نسبة دوران الحسابات الدائنة فتقيس مدى سرعة قيام الشركة بسداد التزاماتها إلى الدائنين وارتفاع هذه النسبة يعني زيادة قدرة الشركةعلى دفع الالتزامات التي بذمتها ، ويمكن حساب هذه النسبة من خلال قسمة قيمة تكلفة البضاعة المباعة على متوسط حسابات الدائنة كالاتي (Ilter،2019:87):

$$\text{معدل دوران الحسابات الدائنة} = \frac{\text{تكلفة البضاعة المباعة}}{\text{متوسط الحسابات الدائنة}} \dots \dots \dots \dots (4)$$

$$\text{تكلفة البضاعة المباعة} = \text{مخزون أول المدة} + \text{كلفة الانتاج} - \text{مخزون اخر المدة}$$

ج . معدل دوران المخزون: (Inventory Turnover Ratio)

نسبة دوران المخزون (ITR) هي عبارة عن قسمة كلفة البضاعة المباعة إلى متوسط المخزون، بمعنى إن نسبة دوران المخزون هو عدد المرات، التي قامت الشركة فيها ببيع المخزون وتجديد المخزون خلال فترة زمنية معينة (Rao&Rao،2009:43)، ويمثل المخزون الجزء الاكبر والاهم من موجودات الشركة (صبحي،338:2021) ، وبالتالي يتم استخدام معدل دوران المخزون كمقياس لأداء الصناعة التحويلية وهو يمكن من معرفة مدى سرعة خروج المنتجات المصنعة ومن ثم الحكم على كفاءة الاداء (Kwak،2019:2)، ويتم الحصول على معدل دوران المخزون كالاتي:

$$\text{نسبة دوران المخزون} = \frac{\text{تكلفة البضاعة المباعة}}{\text{متوسط المخزون}} \dots \dots \dots \dots (5)$$

$$\text{متوسط المخزون} = \frac{\text{مخزون أول المدة} + \text{مخزون اخر المدة}}{2}$$

في حال ان معدل دوران المخزون أكبر من متوسط الصناعة هذا الامر يعني ان المخزون يباع بمعدل أسرع وبالتالي كفاءة في إدارة المخزون وفي حال العكس اي معدل دوران المخزون اقل مقارنة بمتوسط الصناعة فان إدارة المخزون غير كفؤة (Han،2013:335)، ويبلغ المعيار الصناعي لمعدل دوران المخزون (6 مرة) (العامري،:852013).

ثانيا : الاستقرار المالي :

1. مفهوم الاستقرار المالي :

يعبرالاستقرار المالي عن كفاءة النظام المالي وحسن اداءه والذي يتصف بكفاءة وظائفه الإقتصادية الرئيسة ، مثل توزيع المخاطر وتخصيص الموارد و تسوية المدفوعات)، والعمل على امتصاص الصدمات التي يتعرض لها النظام المالي المفاجئة بسبب الازمات المالية (Deutsche,2003,9) مما يعني بأن النظام المالي قادراً على مواجهة الصدمات التي تتعرض لها الشركات الصناعية والأسواق المالية ، وعادة تلعب الشركات الصناعية دوراً مهماً وفعالاً في المجال الاقتصادي ، ولابد من السعي بأن يكون هناك قطاعاً اقتصادياً قوياً ومستقراً وقادراً على ممارسة مختلف الانشطة بهدف الحفاظ على قطاع صناعي صلب ومستقر ، فيعرف الاستقرار المالي هو قدرة الشركات على تسهيل العمليات الاقتصادية وتعزيزها و إدارة المخاطر و امتصاص الصدمات بمعنى إن الشركة التي تتمتع باستقرار مالي تعد من الشركات ذات نظام مالي قوي ومتمتعة بقدرة على الحصول على الموارد المالية و مواجهة مختلف الصدمات (Schinasi،2004:101) ، كما يمكن تعريف الاستقرار المالي بأن يكون النظام المالي يلبي الاحتياجات المالية للشركات بحيث يمكن القيام بكافة الاعمال و ضمان استمرارها و نموها، اذ اعتمد البحث على نموذج (Altman) لتحديد نسب الاستقرار المالي ، ويذكر ان (Altman) هو أول من استخدم هذه التقنية الإحصائية عام 1968من اجل ادخال مجموعة من النسب في النموذج للتنبؤ بالاستقرار المالي من عدمه ، فتم تصنيف النسب المالية إلى خمس فئات وفقا الى هذا النموذج وهي من كل من: نسب السيولة ونسب الربحية والرافعة المالية وسداد الدين ونسب نشاط الشركات وتم اختيار هذه النسب بناءً على علاقتها بالعمل وشهرتها في الأدبيات المالية، لتحديد مدى استقرار الشركات من عدمه (Karaca, 2017: 15) .

2. ابعاد الاستقرار المالي :

وتم الاعتماد على نموذج (Altman) كمؤشر لقياس الاستقرار المالي للشركات الصناعة المبحوثة والذي يتضمن المقاييس التالية: (Karaca, 2017: 15) وفقاً لمعادلة (Z-Score) (عكار وخشان ، 2019 : 120) .

$$Z\text{-}Score=1.2X1+1.4X2+3.3X3+0.60X4+0.999X5\ldots\ldots\ldots(6)$$

وهذه المعادلة تتضمن المقاييس التالية لتحديد الاستقرار المالي من عدمه :

أ. **مقياس السيولة** (صافي رأس المال العامل إلى اجمالي الموجودات) :

صافي رأس المال العامل او التشغيلي والذي يعبرعن مقدار السيولة المتبقية بعد طرح المطلوبات المتداولة من الموجودات المتداولة ، اذ يقيس هذا المقياس جميع الموجودات السائلة الفائضة بعد تغطية التزاماتها قصيرة الأجل، فكلما ارتفع هذا المقياس دل ذلك على قدرة الشركة على الوفاء بتسديد التزاماتها المالية التي بذمتها ويكون العكس في حالة انخفاض هذا المقياس، ويرمز له في المعادلة اعلاه بالرمز X1 وكان وزنه النسبي يساوي (1.2)

ب. **مقياس التمويل الذاتي** (الارباح المحتجزة الى اجمالي الموجودات) .

بعد توزيع جزء من صافي الدخل على المساهمين فالمتبقي يعد ارباح محتجزة وتعتبر حق ملكية ومصدر تمويل داخلي منخفض التكلفة ، فيتكون هذا المقياس من خلال قسمة الارباح المحتجزة نسبة الى اجمالي الموجودات ، فكلما ارتفعت هذه النسبة كان وضع الشركات اكثر استقراراً لانها تعتمد على تمويها الذاتي، اما اذا كانت نسبتها منخفضة يعني وضع الشركات غيرجيد وغير مستقرة ماليا ، ويرمز له في المعادلة اعلاه بالرمز X2 وكان وزنه النسبي يساوي (1.4)

ت. **مقياس الربحية** (الارباح قبل الفوائد والضرائب إلى اجمالي الموجودات) .

يمكن حساب هذا المقياس من خلال قسمة الارباح قبل الفوائد والضرائب على مجموع الموجودات، وكلما ارتفعت هذه النسبة ادى الى ارتفاع الاستقرار المالي للشركات الصناعية ، ويرمز له في المعادلة اعلاه بالرمز X3 وكان وزنه النسبي يساوي (3.3)

ث. مقياس توازن هيكل التمويل او الرفع المالي (القيمة السوقية لحق الملكية الى اجمالي الدين).
يمكن حساب هذا المقياس من خلال قسمة القيمة السوقية لحق الملكية على اجمالي الدين وكلما ارتفعت هذه النسبة يعني الشركة تعتمد على مواردها الذاتية اكثر من اعتمادها على الدائنين مما يفضي بان تكون الشركات اكثر نمو واستقرارا ، ويرمز له في المعادلة اعلاه بالرمز X4 وكان وزنه النسبي يساوي (0.60)

ج. مقياس النشاط (صافي المبيعات إلى اجمالي الموجودات).
يمكن حساب هذا المقياس من خلال قسمة الارباح الصافية للشركة على مجموع موجوداتها ، وكلما ارتفع هذا المقياس كلما ادى الى نمو الشركات مما يفضي الى استقرارها المالي بشكل افضل ، ويرمز له في المعادلة اعلاه بالرمز X5 وكان وزنه النسبي يساوي (0.999).
ويتراوح هذا المقياس مابين 2.99 و1.81 (2.99 > Z > 1.81) فاذا كانت Z اعلى من 2.99 تعد شركة ناجحة ومستقرة مالياً ، اما اذا كانت اقل من 1.81 تعد شركة فاشلة غير مستقرة مالياً(الكناني ، 2021: 357)

المبحث الثالث : التحليل المالي والاحصائي لمتغيرات البحث:

اولاً: التحليل المالي لمتغيرات الكفاءة المالية :

1. تحليل نسبة مصاريف التشغيل للشركات عينة البحث:

تتكون هذه النسبة من خلال قسمة اجمالي المصاريف التشغيلية على اجمالي الايرادات ، وبحسب الجدول(2) للشركات عينة البحث نجد ان المعدل العام للسوق بلغ (1.992) ، وتعكس هذه النسبة الكفاءة المالية للشركة ، فكلما انخفضت نسبة مصاريف التشغيل (OER) كلما كانت الشركة أكثر كفاءة في إدارة عملياتها التشغيلية والعكس صحيح ، ومن خلال تحليلنا وجدنا بان شركة المنصور للصناعات الدوائية هي اقل كفاءة مالية من خلال تحقيقها اعلى نسبة للمصاريف التشغيلية بلغت (5.748) ، بينما حققت الشركة العراقية لتصنيع وتسويق التمور اعلى كفاءة مالية بنسبة مصاريف تشغيلية منخفضة بمقدار (0.063) وهذا الانخفاض في هذه النسبة يدل على ارتفاع الكفاءة المالية لهذه الشركة ، بينما حققت بقية الشركات نسباً تتراوح بين النسبتين المذكورتين انفا، وكانت نسب المصاريف التشغيلية لجميع الشركات ادنى من المعدل العام ، وهذا يعني ان الكفاءة المالية لهذة الشركات كانت اعلى من الكفاءة المالية للمعدل العام ، باستثناء شركتين هما شركة المنصور للصناعات الدوائية وشركة الهلال الصناعية اذ بلغت نسب مصاريفهما التشغيلية على التوالي (5.748، 2.343) اذ كانتا اعلى من المعدل العام وهذا يعني ان الكفاءة المالية لهاتين الشركتين ادنى من الكفاءة المالية للمعدل العام ، اما على مستوى المعدل السنوي خلال مدة العينة ، نجد بأن الشركات عينة البحث مجتمعة حققت اعلى معدل عام للسوق في سنة (2022) اذ بلغ (7.205) وهذا يدل على انخفاض الكفاءة المالية لجميع الشركات في هذه السنة ، من خلال زيادة المصاريف التشغيلية قياسا باجمالي الايرادات ، بينما اقل معدل سنوي للشركات عينة البحث في سنة (2019) اذ بلغ (0.811)وهذا يدل على ارتفاع الكفاءة المالية لجميع الشركات في هذه السنة ، لانخفاض المصاريف التشغيلية قياسا باجمالي الايرادات ، اما المعدل السنوي لبقية الشركات فكان يتراوح ما بين النسبتين المذكورتين انفاً وكما موضح في الجدول (2).

جدول (2) نسبة مصاريف التشغيل للشركات عينة البحث

ت	الشركة	السنة	2013	2014	2015	2016	2017	2018	2019	2020	2021	2022	معدل الشركة
	بغداد للمشروبات الغازية		0.896	0.895	0.875	0.857	0.858	0.853	0.844	0.839	0.893	0.912	0.872

2	العراقية لتصنيع وتسويق التمور	0.026	0.051	0.006	0.008	0.206	0.047	0.191	0.025	0.059	0.013	0.063
3	الهلال الصناعية	3.26	4.191	4.088	1.981	2.58	1.741	1.173	1.933	1.337	1.149	2.343
4	المنصور للصناعات الدوائية	0.903	0.829	0.838	1.01	0.939	0.972	1.138	1.311	16.49	33.04	5.748
5	الكندي لإنتاج اللقاحات البيطرية	0.88	1.293	0.947	0.957	0.76	0.954	0.707	0.988	0.965	0.91	0.936
	المعدل السنوي للعينة	1.193	1.452	1.351	0.963	1.069	0.913	0.811	1.020	3.949	7.205	1.992

2. معدل دوران الموجودات للشركات عينة البحث :

يتكون معدل دوران الموجودات للشركات عينة البحث من خلال قسمة صافي المبيعات على اجمالي الموجودات ، ويبين دوران الموجودات هو مدى كفاءة الموجودات في تحقيق الايرادات (المبيعات)، وبحسب الجدول(3) للشركات عينة البحث نجد ان المعدل العام للسوق بلغ (0.312) مرة، وتعكس هذه النسبة الكفاءة المالية للشركة ، فكلما ارتفع معدل دوران الموجودات كلما كانت الشركة أكثر كفاءة في تحقيق الايرادات، والعكس صحيح ، ومن خلال تحليلنا وجدنا بان شركة بغداد للمشروبات الغازية هي اعلى كفاءة مالية من خلال تحقيقها اعلى معدل دوران للموجودات اذ بلغ (1.01) ، بينما حققت شركة **الهلال الصناعية** اقل معدل دوران للموجودات بمعدل (0.068) ، وهذا الانخفاض في هذا المعدل يدل على انخفاض الكفاءة المالية لهذه الشركة ، بينما حققت بقية الشركات نسباً تتراوح بين النسبتين المذكورتين انفاً، وكان معدل دوران الموجودات لجميع الشركات ادنى من المعدل العام ، وهذا يعني ان الكفاءة المالية لهذة الشركات كانت اقل من الكفاءة المالية للمعدل العام ، باستثناء شركة بغداد للمشروبات الغازية ، اذ كانت اعلى من المعدل العام ، وهذا يعني ان الكفاءة المالية لهذه الشركة اعلى من الكفاءة المالية للمعدل العام ، اما على مستوى المعدل السنوي خلال مدة العينة ، نجد بأن الشركات عينة البحث مجتمعة حققت اعلى معدل عام للسوق في سنة (2013) اذ بلغ (0.597) وهذا يدل على ارتفاع الكفاءة المالية لجميع الشركات في هذه السنة ، من خلال زيادة المبيعات قياساً باجمالي الموجودات ، بمعنى ان كل دينار مستثمر من الموجودات حقق 0.597 من ايرادات المبيعات ، بينما اقل معدل سنوي للشركات عينة البحث في سنة (2021) اذ بلغ (0.235) وهذا يدل على انخفاض الكفاءة المالية لجميع الشركات في هذه السنة ، لانخفاض المبيعات الصافية قياسا باجمالي الموجودات ، اما المعدل السنوي لبقية الشركات فكان يتراوح ما بين النسبتين المذكورتين سلفاً وكما موضح في الجدول (3).

جدول (3) معدل دوران الموجودات للشركات عينة البحث

ت	الشركة / السنة	2013	2014	2015	2016	2017	2018	2019	2020	2021	2022	معدل الشركة
	بغداد للمشروبات الغازية	1.202	1.055	1.051	0.995	0.905	0.946	0.911	0.866	0.952	1.214	1.01
2	العراقية لتسويق التمور	0.405	0.01	0.057	0.051	0.077	0.051	0.01	0.043	0.061	0.05	0.081
3	الهلال الصناعية	0.182	0.052	0.056	0.085	0.077	0.041	0.026	0.006	0.004	0.155	0.068
4	المنصور للصناعات الدوائية	0.354	0.226	0.345	0.24	0.28	0.28	0.065	0.153	0.003	0	0.195
5	الكندي لإنتاج اللقاحات البيطرية	0.843	0.074	0.065	0.1	0.152	0.132	0.251	0.14	0.156	0.138	0.205
	المعدل السنوي للعينة	0.597	0.283	0.314	0.294	0.298	0.290	0.252	0.241	0.235	0.311	0.312

3. معدل دوران الحسابات المدينة للشركات عينة البحث :

يتكون معدل دوران الحسابات المدينة للشركات عينة البحث عن طريق قسمة صافي مبيعات الائتمان على متوسط الحسابات المدينة ، وتشير هذه النسبة الى عدد مرات تحصيل الذمم المدينة خلال السنة ، والدوران العالي لهذا المقياس يدل على كفاءة تحويل الحسابات المدينة الى نقد ، وبحسب الجدول(4) للشركات عينة البحث نجد ان المعدل العام للسوق بلغ (8.379) مرة ، وتعكس هذه النسبة الكفاءة المالية للشركة ، فكلما ارتفع معدل دوران الحسابات المدينة كلما كانت الشركة أكثر كفاءة في تحويل الحسابات المدينة الى نقد ، والعكس صحيح ، ومن خلال تحليلنا وجدنا بان شركة بغداد للمشروبات الغازية هي اعلى كفاءة مالية من خلال تحقيقها اعلى معدل دوران للحسابات المدينة اذ بلغ (39.06) مرة، بينما حققت شركة الهلال اقل معدل دوران للحسابات المدينة بلغ (0.168) مرة ، وهذا الانخفاض في هذا المعدل يدل على انخفاض الكفاءة المالية في تحويل الذمم المدينة للشركة الى نقد ، بينما حققت بقية الشركات نسباً تتراوح بين النسبتين المذكورتين انفاً، وكان معدل

دوران الحسابات المدينة لجميع الشركات ادنى من المعدل العام ، وهذا يعني ان الكفاءة المالية لهذة الشركات كانت اقل من الكفاءة المالية للمعدل العام ، باستثناء شركة بغداد للمشروبات الغازية، اذ بلغ معدلها (39.06) ، اذ كانت اعلى من المعدل العام ، وهذا يعني ان الكفاءة المالية لهذه الشركة في تحويل الذمم المدينة الى نقد اعلى من الكفاءة المالية للمعدل العام ، اما على مستوى المعدل السنوي خلال مدة العينة ، نجد بأن الشركات عينة البحث مجتمعة حققت اعلى معدل عام للسوق في سنة (2020) اذ بلغ (20.702) مرة وهذا يدل على ارتفاع الكفاءة المالية لجميع الشركات في هذه السنة ، من خلال زيادة تحويل المبيعات الاجلة الى نقد ، بينما اقل معدل سنوي للشركات عينة البحث في سنة (2014) اذ بلغ (2.314) مرة وهذا يدل على انخفاض الكفاءة المالية لجميع الشركات في هذه السنة نتيجة تعرضها لعصابات داعش الارهابية مما اثر على تحصيل الحسابات المدينة نقداً ، اما المعدل السنوي لبقية الشركات فكان يتراوح ما بين النسبتين المذكورتين سلفاً وكما موضح في الجدول (4).

جدول (4) معدل دوران الحسابات المدينة للشركات عينة البحث

ت	الشركة السنة	2013	2014	2015	2016	2017	2018	2019	2020	2021	2022	معدل الشركة
1	بغداد للمشروبات الغازية	13.88	9.704	19.46	48.12	40.75	24.02	33.5	101.5	63.84	35.82	39.06
2	العراقية لتصنيع وتسويق التمور	0.932	0.025	0.161	0.1	0.137	0.094	0.015	0.061	0.082	0.07	0.168
3	الهلال الصناعية	1.062	0.691	0.066	0.204	0.169	0.094	0.081	0.02	0.009	0.352	0.275
4	المنصور للصناعات الدوائية	0.943	0.617	0.959	0.615	0.754	0.842	0.189	0.995	0.062	0	0.598
5	الكندي لإنتاج اللقاحات البيطرية	7.533	0.533	0.661	1.633	1.248	0.979	2.045	0.935	1.148	1.243	1.796
	المعدل السنوي للعينة	4.870	2.314	4.261	10.134	8.611	5.205	7.166	20.702	13.028	7.497	8.379

4. معدل دوران الحسابات الدائنة للشركات عينة البحث :

هذا المعدل يقيس مدى سرعة قيام وكفاءة الشركة بسداد التزاماتها إلى الدائنين وارتفاع هذه النسبة يعني زيادة كفاءة الشركة على دفع الالتزامات التي بذمتها ،اي تشير هذه النسبة الى عدد مرات قدرة وكفاءة الشركة بدفع التزاماتها خلال السنة، ويمكن حساب هذه النسبة من خلال قسمة تكلفة البضاعة المباعة على متوسط حسابات الدائنة ، وبحسب الجدول(5) للشركات عينة البحث نجد ان المعدل العام للسوق بلغ (4.474) مرة ، وتعكس هذه النسبة الكفاءة المالية للشركة ، فكلما ارتفع معدل دوران الحسابات الدائنة كلما كانت الشركة أكثر كفاءة في سداد التزاماتها ، والعكس صحيح ، ومن خلال تحليلنا وجدنا بان شركة بغداد للمشروبات الغازية هي اعلى كفاءة مالية من خلال تحقيقها اعلى معدل دوران للحسابات الدائنة اذ بلغ (17.20) مرة، بينما حققت شركة الهلال اقل معدل دوران للحسابات الدائنة بلغ (0.208) مرة ، وهذا الانخفاض في هذا المعدل يدل على انخفاض الكفاءة المالية للشركة في تسديد التزاماتها ، بينما حققت بقية الشركات نسباً تتراوح بين النسبتين المذكورتين انفاً، وكان معدل دوران الحسابات الدائنة لجميع الشركات ادنى من المعدل العام ، وهذا يعني ان الكفاءة المالية لهذة الشركات كانت اقل من الكفاءة المالية للمعدل العام ، باستثناء شركة بغداد للمشروبات الغازية ، اذ بلغ معدل دوران حساباتها الدائنة اعلى من المعدل العام بمقدار(17.20) مرة، وهذا يعني ان الكفاءة المالية لهذه الشركة اعلى من الكفاءة المالية للمعدل العام ، اما على مستوى المعدل السنوي خلال مدة العينة ، نجد بأن الشركات عينة البحث مجتمعة حققت اعلى معدل عام للسوق في سنة (2013) اذ بلغ (8.236) مرة وهذا يدل على ارتفاع الكفاءة المالية لجميع الشركات في هذه السنة ، على دفع التزاماتها للدائنين بسهولة ، بينما اقل معدل سنوي للشركات عينة البحث في سنة (2021) اذ بلغ (1.791) مرة وهذا دليل على انخفاض الكفاءة المالية لجميع الشركات في هذه السنة ، اما المعدل السنوي لبقية الشركات فكان يتراوح ما بين النسبتين المذكورتين انفاً وكما موضح في الجدول (5).

جدول (5) معدل دوران الحسابات الدائنة للشركات عينة البحث

ت	الشركة السنة	2013	2014	2015	2016	2017	2018	2019	2020	2021	2022	معدل الشركة

1	بغداد للمشروبات الغازية	28.67	23.03	33.07	14.21	13.26	22.52	11.72	7.129	7.835	10.58	17.20
2	العراقية لتصنيع وتسويق التمور	0.221	0.343	0.413	0.37	0.242	0.429	0.056	0.404	0.351	0.056	0.288
3	الهلال الصناعية	0.636	0.231	0.349	0.289	0.216	0.145	0.08	0.022	0.096	0.02	0.208
4	المنصور للصناعات الدوائية	4.29	2.092	3.025	3.3	5.841	2.343	0.678	8.565	0.621	1.132	3.189
5	الكندي لإنتاج اللقاحات البيطرية	7.365	1.939	1.006	2.674	0.907	0.092	0.006	0.518	0.052	0.295	1.485
	المعدل السنوي للعينة	8.236	5.527	7.572	4.168	4.093	5.105	2.508	3.327	1.791	2.416	4.474

5. معدل دوران المخزون للشركات عينة البحث :

معدل دوران المخزون (ITR) هي عبارة عن قسمة كلفة البضاعة المباعة إلى متوسط المخزون، بمعنى إن معدل دوران المخزون هو عدد المرات، التي قامت الشركة فيها ببيع المخزون وتجديد المخزون خلال فترة زمنية معينة ، وكلما ارتفع هذا المعدل كلما زادت قدرة وكفاءة الشركة على بيع وتصريف مخزونها ومن ثم ، زيادة ايراداتها ، وبحسب الجدول(6) للشركات عينة البحث نجد ان المعدل العام للسوق بلغ (1.689) مرة ، وتعكس هذه النسبة الكفاءة المالية للشركة ، فكلما ارتفع معدل دوران دوران المخزون كانت الشركة أكثر كفاءة في بيع وتصريف مخزونها ، والعكس صحيح ، ومن خلال تحليلنا وجدنا بان شركة بغداد للمشروبات الغازية هي اعلى كفاءة مالية من خلال تحقيقها اعلى معدل دوران للمخزون اذ بلغ (4.24) مرة، بينما حققت شركة الكندي لإنتاج اللقاحات البيطرية اقل معدل دوران للمخزون بلغ (0.256) مرة ، وهذا الانخفاض في هذا المعدل يدل على انخفاض الكفاءة المالية للشركة في بيع وتصريف مخزونها ، بينما حققت بقية الشركات نسباً تتراوح بين النسبتين المذكورتين انفاً، وكان معدل دوران المخزون لجميع الشركات ادنى من المعدل العام ، وهذا يعني ان الكفاءة المالية لهذة الشركات كانت اقل من الكفاءة المالية للمعدل العام ، باستثناء شركتين هما (شركة بغداد للمشروبات الغازية ، المنصور للصناعات الدوائية) كان معدل دوران مخزونها اعلى من المعدل العام ، اما على مستوى المعدل السنوي خلال مدة العينة ، نجد بأن الشركات عينة البحث مجتمعة حققت اعلى معدل عام للسوق في سنة (2021) اذ بلغت قيمتها (2.247) مرة وهذا يدل على ارتفاع الكفاءة المالية لبيع وتصريف المخزون لجميع الشركات في هذه السنة ، بينما اقل معدل سنوي للشركات عينة البحث في سنة (2014) اذ بلغ (1.125) وهذا دليل على انخفاض الكفاءة المالية لجميع الشركات في هذه السنة بسبب تعرض البلد الى هجمات داعش الارهابية ، اما المعدل السنوي لبقية الشركات فكان يتراوح ما بين النسبتين المذكورتين انفاً وكما موضح في الجدول (6).

جدول (6) معدل دوران المخزون للشركات عينة البحث

ت	الشركة / السنة	2013	2014	2015	2016	2017	2018	2019	2020	2021	2022	معدل الشركة
1	بغداد للمشروبات الغازية	3.484	3.261	3.749	3.824	3.619	3.805	4.269	4.747	5.231	6.413	4.24
2	العراقية لتصنيع وتسويق التمور	0.568	0.672	0.861	0.858	0.726	2.019	1.983	2.747	2.386	0.44	1.326
3	الهلال الصناعية	0.959	0.578	0.886	0.881	0.978	0.869	1.432	0.216	1.202	0.457	0.846
4	المنصور للصناعات الدوائية	1.635	0.779	0.914	0.781	1.768	2.384	0.679	2.885	2.415	3.573	1.781
5	الكندي لإنتاج اللقاحات البيطرية	1.481	0.337	0.12	0.252	0.089	0.195	0.008	0.052	0.004	0.021	0.256
	المعدل السنوي للعينة	1.625	1.125	1.306	1.319	1.436	1.854	1.674	2.129	2.247	2.181	1.689

ثانياً: التحليل المالي لمتغير الاستقرار المالي :

تم الاعتماد على نموذج (Altman) كمؤشر لقياس الاستقرار المالي للشركات الصناعة المبحوثة والذي يتضمن المقاييس التالية: (Karaca, 2017: 15) وفقاً لمعادلة (Z-Score) التالية :

$$Z\text{-}Score=1.2X1+1.4X2+3.3X3+0.60X4+0.999X5$$

جدول(7) قيم Z-Score مؤشر الاستقرار المالي للشركات عينة البحث

ت	الشركة / السنة	2013	2014	2015	2016	2017	2018	2019	2020	2021	2022	معدل الشركة

1	بغداد للمشروبات الغازية	28.743	33.970	43.723	11.526	30.687	37.414	13.581	11.863	12.261	9.371	23.314
2	العراقية لتصنيع وتسويق التمور	9.14	64.414	3.213	1.868	1.496	2.643	2.634	2.991	3.231	3.433	9.506
3	الهلال الصناعية	-7.317	8.144	-8.649	-10.878	-28.577	-35.858	-35.328	-39.089	-40.672	-38.372	-23.659
4	المنصور للصناعات الدوائية	16.508	11.239	15.714	10.889	9.109	2.642	2.65	5.995	1.16	11.761	8.766
5	الكندي لإنتاج اللقاحات البيطرية	7.848	4.757	4.313	4.275	5.526	4.568	7.493	5.664	6.507	5.003	5.595

اذ نلاحظ من قيم Z-Score في الجدول (7) التي تمثل مؤشر الاستقرار المالي للشركات عينة البحث بان جميع القيم هي اعلى من الحد الاعلى لمقياس Z-Score ، اي اعلى من 2.99 بكثير اي ان جميع الشركات مستقرة مالياً ، باستثناء شركة الهلال تعد من الشركات الفاشلة اي اقل من الحد الادنى 1.81 وفقاً لهذا المقياس ، فحققت شركة بغداد للمشروبات الغازية باستخدام نموذج Altman اعلى قيم في الاستقرار المالي للمدة من 2022-2013، فبلغت قيمة Z = 23.314 ، اذ تعتمد هذه الشركة على مواردها الذاتية بشكل كبيروتتمتع الشركة بمبيعات وارباح عالية ، اما اقل قيمة لمقياس الاستقرار المالي Z-Score فكانت من نصيب شركة الهلال اذ بلغت قيمة Z = -23.659 اي ادنى بكثير من قيمة 1.81 ، وهذا يعني ان الشركة تعد من الشركات الفاشلة وغير مستقرة مالياً بسبب عدم اعتمادها على مواردها الذاتية ، اذ حققت الشركة خسائر كبيرة خلال هذه المدة .

ثالثا: التحليل الاحصائي لاثبات فرضيات البحث :

1. **ترميز متغيرات البحث:**
   - الكفاءة المالية (المتغير المستقل) = X
   - نسبة مصاريف التشغيل = X1
   - معدل دوران الموجودات = X2
   - معدل دوران الحسابات المدينة = X3
   - معدل دوران الحسابات الدائنة =X4
   - معدل دوران المخزون = X5
   - مؤشر الاستقرار المالي Z-Score (المتغير التابع) = Y
2. **اختبار فرضيات الارتباط :**

الفرضية الرئيسة الاولى : والتي تنص على انه (توجد علاقة ارتباط ذو دلالة احصائية بين مؤشرات الكفاءة المالية بابعادها والاستقرار المالي) ، وحسب نتائج التحليل الاحصائي للنموذج العام تبين ان الكفاءة المالية ترتبط ارتباط طردي متوسط قدره (0.667) بالاستقرار المالي ، اي انه كلما تغير المتغير المستقل تغير المتغير التابع بمقدار (0.667) وهو ارتباط معنوي عند مستوى دلالة (5%) وعلى وفق هذه النتائج تقبل هذه الفرضية الرئيسة الاولى ، التي تنص على (وجود علاقة ارتباط ذو دلالة احصائية بين مؤشرات الكفاءة المالية بابعادها ومؤشر الاستقرار المالي) وترفض الفرضية الصفرية ، كما موضح بالجول (8)

جدول (8) معامل الارتباط ومعامل التحديد للنموذج العام

Model Summary[b]

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	.667[a]	.445	.382	10.072359

a. Predictors: (Constant), X5, X1, X4, X3, X2

b. Dependent Variable: Y

أ. **الفرضية الفرعية 1**: التي تنص على انه (توجد علاقة ارتباط ذو دلالة احصائية بين نسبة مصاريف التشغيل و الاستقرار المالي)، وحسب نتائج الجدول (9) تبين ان نسبة مصاريف التشغيل ترتبط ارتباط سالباً وضعيف جدا بمقدار(-058.-) مع مؤشر الاستقرار المالي وهو ارتباط غير معنوي عند مستوى دلالة (5%) وعلى وفق هذه النتائج ترفض الفرضية التي مفادها (توجد علاقة ارتباط ذات دلالة احصائية بين نسبة مصاريف التشغيل و الاستقرار المالي) وتقبل الفرضية الصفرية .

ب. **الفرضية الفرعية 2**: التي تنص على انه (توجد علاقة ارتباط ذو دلالة احصائية بين معدل دوران الموجودات والاستقرار المالي) ، وبحسب نتائج الجدول (9) تبين ان معدل دوران الموجودات يرتبط بمقدار(0.529) مع الاستقرار المالي وهو ارتباط طردي معنوي عند مستوى دلالة (5%) وعلى وفق هذه النتائج تقبل هذه الفرضية .

ت. **الفرضية الفرعية 3**: التي تنص على انه (توجد علاقة ارتباط ذو دلالة احصائية بين معدل دوران الحسابات المدينة والاستقرار المالي) وبحسب نتائج التحليل الاحصائي للنموذج في الجدول (9) تبين ان معدل دوران الحسابات المدينة يرتبط ارتباط موجب وضعيف جدا بمقدار(0.265) مع الاستقرار المالي وهو ارتباط معنوي عند مستوى دلالة (5%) وعلى وفق هذه النتائج تقبل الفرضية التي مفادها (توجد علاقة ارتباط ذو دلالة احصائية بين معدل دوران الحسابات المدينة و الاستقرار المالي) وترفض الفرضية الصفرية.

ث. **الفرضية الفرعية 4**: التي تنص على انه (توجد علاقة ارتباط ذو دلالة احصائية بين معدل دوران الحسابات الدائنة والاستقرار المالي ،وبحسب نتائج الجدول (9) تبين معدل دوران الحسابات الدائنة يرتبط بمقدار(0.658) مع الاستقرار المالي وهو ارتباط طردي وهومعنوي عند مستوى دلالة (5%) وعلى وفق هذه النتائج تقبل هذه الفرضية .

ج. **الفرضية الفرعية 5:** التي تنص على انه (توجد علاقة ارتباط ذو دلالة احصائية بين معدل دوران المخزون والاستقرار المالي .)، وبحسب نتائج الجدول (9) تبين ان معدل دوران المخزون يرتبط بمقدار(0.352) مع الاستقرار المالي وهو ارتباط طردي وهومعنوي عند مستوى دلالة (5%) وعلى وفق هذه النتائج تقبل هذه الفرضية

جدول (9) نتائج اختبار فرضيات الارتباط بين متغيرات البحث

Correlations							
		Y	X1	X2	X3	X4	X5
Pearson Correlation	Y	1.000	-.058-	.529	.265	.658	.352
	X1	-.058-	1.000	-.177-	-.096-	-.102-	.157
	X2	.529	-.177-	1.000	.705	.852	.756
	X3	.265	-.096-	.705	1.000	.440	.721
	X4	.658	-.102-	.852	.440	1.000	.640
	X5	.352	.157	.756	.721	.640	1.000
Sig. (1-tailed)	Y	.	.345	.000	.032	.000	.006
	X1	.345	.	.110	.253	.240	.138
	X2	.000	.110	.	.000	.000	.000
	X3	.032	.253	.000	.	.001	.000
	X4	.000	.240	.000	.001	.	.000
	X5	.006	.138	.000	.000	.000	.

المصدر من اعداد الباحث اعتماد على نتائج برنامج (SPSSV.26)

3. اختبار فرضيات التاثير :

أفادت هذه الفرضية بوجود تأثير معنوي لمؤشرات الكفاءة المالية في الاستقرار المالي للشركات عينة البحث، إذ استعمل الانحدار الخطي المتعدد القياسي في اختبار الفرضيات، إذ يعني إن مؤشر الاستقرار المالي هو دالة لمؤشرات الكفاءة المالية كما هو واضح في المعادلة (7), و يوضح الجدول (10) نتائج اختبار التأثير لفرضيات البحث ، اذ يتبين ان معامل الحد الثابت بلغ(6.190) هذا يعني إذا كان المتغير المستقل (الكفاءة المالية) تساوي صفر أي في حالة عدم وجود كفاءة مالية للشركات عينة البحث فأن قيمة المتغير التابع (الاستقرار المالي) يساوي (6.190)، و بلغت قيمة (T) المحتسبة (2.607) ، وبدرجة حرية مقدارها (49) ، وهذا ما أكده اختبار (Sig) التي افترضها الباحث بنسبة (5%) وبمستوى ثقة (95%)، اذ نلاحظ نسبة الاحتمالية (0.012) فهي اقل من (5%) .

$$Y = \alpha + \beta 1X1 + \beta 2X2 + \beta 3X3 + \beta 4X4 + \beta 5X5 \ldots\ldots\ldots\ldots (7)$$

جدول (10) نتائج اختبار التأثير لفرضيات البحث

المتغيرات المستقلة	معامل التأثير β	اختبار T	مستوى المعنوية Sig.
الحد الثابت	6.190	2.607	0.012
X1	0.049	0.375	0.709
X2	-0.083-	-0.263-	0.794
X3	0.106	0.537	0.594
X4	0.804	3.313	0.002
X5	-0.184-	-0.851-	0.400
معامل التحديد R Square	0.445		
اختبار f	7.064		
مستوى المعنوية Sig. F	0.000		
$Y = 6.190 + 0.049X1 + (-0.083)X2 + 0.106X3 + 0.804X4 + (-0.184)X5$			

المصدر: من اعداد الباحث بالاعتماد على برنامج**SPSSV.26**

أ. اختبار الفرضية الفرعية 1: التي تنص على انه (يوجد تأثير ذو دلالة معنوية احصائية لنسبة مصاريف التشغيل في الاستقرار المالي) ، اذ ان نسبة المصاريف التشغيلية X1 لها تأثير موجب في الاستقرار المالي Y لمجموعة الشركات عينة البحث ،اذ بلغ معامل التاثير (0.049) ولكنه غير معنوي اذ ان معنويته تساوي (0.709) وهي اكبر من مستوى المعنوية التي افترضها الباحث (5%) وبذلك نرفض الفرضية البديلة ونقبل الفرضية الصفرية (فرضية العدم) وهذا لا ينسجم مع ما هو متوقع .

ب. اختبار الفرضية الفرعية 2 : التي تنص على انه (يوجد تأثير ذو دلالة معنوية احصائية لمعدل دوران الموجودات في الاستقرار المالي) اذ نلاحظ ان معدل دوران الموجودات X2 له تاثير عكسي في الاستقرار المالي Y على مستوى الشركات عينة البحث بمقدار (-0.083-) ، فحينما يزداد معدل دوران الموجودات X2 بوحدة واحدة يصاحبه انخفاض في الاستقرار المالي Y بمقداره (-0.083-) والعكس بالعكس ولكنه غير معنوي وهو اكبر من مستوى المعنوية التي افترضها الباحث (5%) وبذلك نرفض الفرضية البديلة ونقبل الفرضية الصفرية وهذا ايضاً لا ينسجم مع ما هو متوقع .

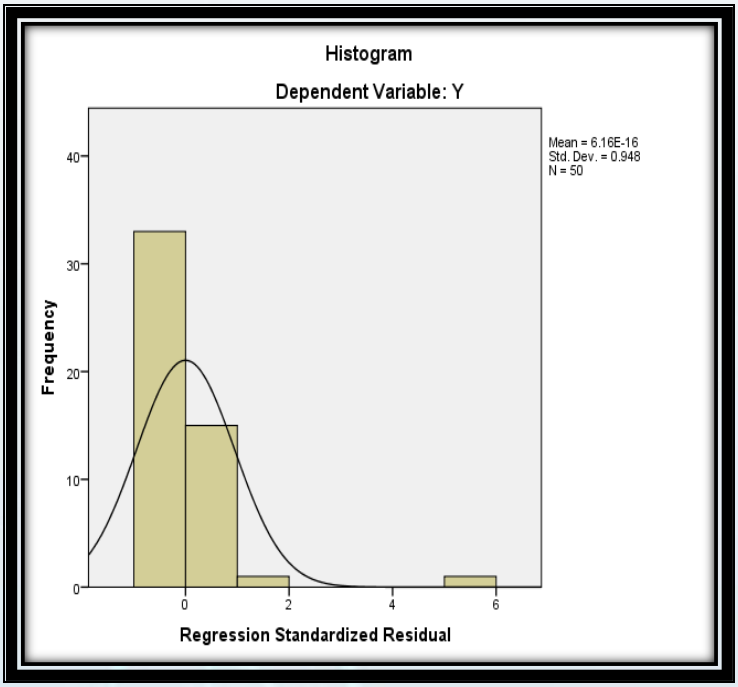
ت. اختبار الفرضية الفرعية 3 : التي تنص على أنه (يوجد تأثير ذو دلالة معنوية احصائية لمعدل دوران الحسابات المدينة في الاستقرار المالي) ، اذ نلاحظ ان معدل دوران الحسابات المدينة X3 له تاثير طردي في الاستقرار المالي Y على مستوى الشركات عينة البحث بمقدار (0.106) ، فحينما يزداد معدل دوران الحسابات المدينة X3 بمقدار وحدة واحدة سوف يرتفع مؤشر الاستقرار المالي Y بمقداره (0.106) ولكنه

غير معنوي اذ بلغت معنويته (0.594) وهو اكبر من مستوى المعنوية التي افترضها الباحث (5%) وبذلك نرفض الفرضية البديلة ونقبل الفرضية الصفرية وهذا لايتوافق مع ما هو متوقع ايضاً .

ث. اختبار الفرضية الفرعية 4 : والتي تنص على انه (يوجد تأثير ذو دلالة معنوية احصائية لمعدل دوران الحسابات الدائنة في الاستقرار المالي) اذ نلاحظ ان معدل دوران الحسابات الدائنة X4 له تاثير طردي في الاستقرار المالي Y على مستوى الشركات عينة البحث بمقدار (0.804) ، فحينما يزداد معدل دوران الحسابات الدائنة X4 بمقدار وحدة واحدة سوف يزداد الاستقرار المالي Y بمقداره (0.804) وهو معنوي اذ بلغت معنويته (0.002) وهي اقل من مستوى المعنوية التي افترضها الباحث (5%) وبذلك نقبل الفرضية البديلة ونرفض الفرضية الصفرية وهذا ينسجم مع ماهو متوقع .

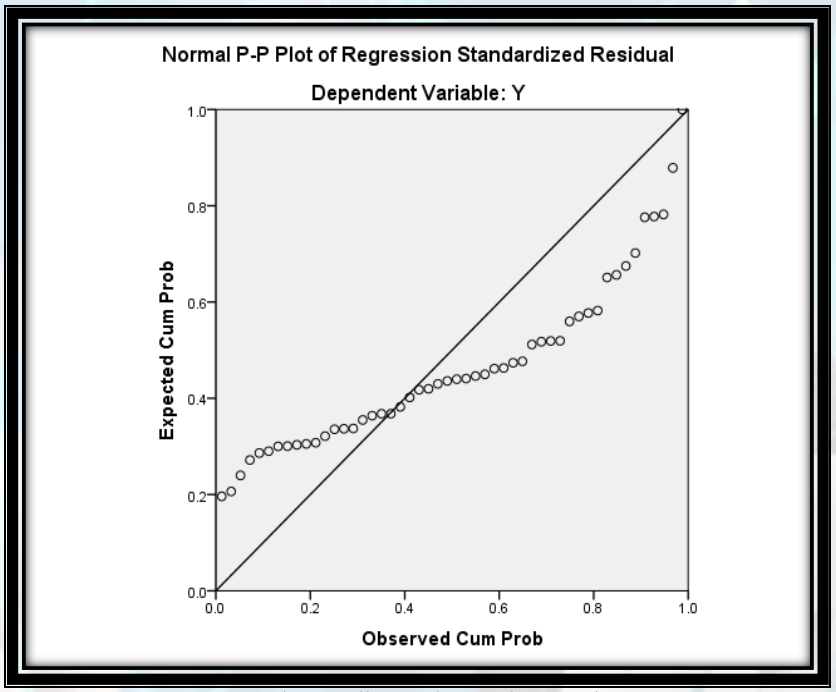
ج. اختبار الفرضية الفرعية 5: التي تنص على انه (يوجد تأثير ذو دلالة معنوية احصائية لمعدل دوران المخزون في الاستقرار المالي) ، اذ نلاحظ ان معدل دوران المخزون X5 له تاثير عكسي في الاستقرار المالي Y على مستوى الشركات عينة البحث بمقدار (0.184 -) ، فاذا زاد معدل دوران المخزون X5 بمقدار وحدة واحدة يصاحبه انخفاض في الاستقرار المالي Y بمقدار(0.184-) والعكس بالعكس وهو غير معنوي (0.400) وهو اعلى بكثير من مستوى المعنوية التي افترضها الباحث (5%) وبذلك نرفض الفرضية البديلة ونقبل الفرضية الصفرية وهذا لاينسجم مع ما هو متوقع .

وقد فسر معامل التحديد (R Square) ما قيمته (0.445) من التأثيرات التي تحدث في (الاستقرار المالي) وهذه التأثيرات ناتجة عن تأثير متغير (الكفاءة المالية المستقل للشركات عينة البحث) اما التأثيرات الاخرى البالغة (0.555) تعود الى متغيرات اخرى خارج اطار النموذج ، ويقيس اختبارF ومستوى المعنويةsig معنوية النموذج ككل اذ يلاحظ ان النموذج المقدر معنوي عند مستوى معنوية 5% ، فبلغت قيمة F المحتسبة (7.064) وبمستوى معنوية (0.000) للنموذج ككل وهي اقل من مستوى المعنوية (5%) التي افترضها الباحث بل وحتى اقل من مستوى المعنوية (1%) وعليه تقبل فرضية النموذج الرئيسة (الفرضية البديلة) وترفض فرضية العدم (الفرضية الصفرية) وهذا ينسجم او يتوافق مع ما هو متوقع من البحث .
وحتى نتاكد من ان البيانات موزعة توزيعا طبيعياً لان التوزيع الطبيعي والعلاقة الخطية للبواقي المعيارية من الخطوات المهمة في تحليل الانحدار المتعدد والتي تبين بان النموذج في حالة جيدة ، ومن خلال الشكل (2) نجد بأن البواقي المعيارية تتوزع توزيعا طبيعياً .



شكل (2) التوزيع الطبيعي للبواقي المعيارية

ويؤكد الشكل (3) العلاقة الخطية للنموذج من خلال توزيع البواقي وانتشارها حول الخط المستقيم وهذا يدل على ان البيانات موزعة توزيعا طبيعيا ايضاً .



شكل (3) العلاقة الخطية للبواقي المعيارية

المبحث الرابع : الاستنتاجات والتوصيات

اولا : الاستنتاجات:

1. نستنتج من التحليل المالي ان حوالي (80%) من الشركات عينة البحث (4 شركات من العينة) تتمتع باستقرار مالي اعلى من الحد الاعلى 2.99 لقيمة Z-Score التي تمثل (الاستقرار المالي) ، فكانت شركة بغداد للمشروبات الغازية هي من اكثر الشركات تعتمد على مواردها الذاتية من حق الملكية اي حققت اعلى مؤشر للاستقرار المالي ، بينما تعد شركة الهلال الصناعية من الشركانت الفاشلة بحسب هذا المؤشر ، اذ

حققت اقل من الحد الادنى بل حققت قيمة سالبة ، اي خسائر كبيرة ، والسبب هي اقل الشركات التي تعتمد على مواردها الذاتية .

2. نستنتج من التحليل المالي بان شركة المنصور للصناعات الدوائية حققت اعلى نسبة لمصاريفها التشغيلية اي ان الشركة كانت مصاريفها التشغيلة اعلى من ايراداتها المتحققة هذا يعني ان هذه الشركة اقل كفاءة مالية بين الشركات بينما الشركة العراقية لتصنيع وتسويق التمور حققت ادنى نسبة لمصاريفها التشغيلية اي ان الشركة كانت مصاريفها التشغيلة اقل من ايراداتها المتحققة هذا يعني ان هذه الشركة حققت اعلى كفاءة مالية بين الشركات في هذا المؤشر.
3. نستنتج من التحليل المالي بان شركة بغداد للمشروبات الغازية هي الشركة الوحيدة التي حققت اعلى كفاءة مالية فكانت اعلى شركة حققت اعلى معدل دوران للموجودات واعلى معدل دوران للحسابات المدينة واعلى معدل دوران للحسابات الدائنة و اعلى معدل دوران للمخزون .
4. من خلال اختبار فرضيات البحث في برنامج (SPSSV.26) وبالاعتماد على الانحدار الخطي المتعدد القياسي لمتغيرات البحث وجد بأن هنالك تأثير وارتباط ذو دلالة احصائية للكفاءة المالية بمؤشراتها في الاستقرار المالي للشركات عينة البحث وهذا ما ينسجم مع فرضيات البحث .

ثانيا : التوصيات

1. نوصي الباحثين الاخرين بدراسة اثر الكفاءة المالية في متغيرات اخرى على عينات من قطاعات مختلفة لمعرفة مقدار التأثيروالارتباط بين هذه المتغيرات .
2. على الشركات ان تعتمد في هيكلها راسمالها على مواردها الذاتية من حق الملكية اكثر من الاقتراض لتحقيق نمو واستقرار مالي مستدام والذي يساعدها في الاستمرار على التنافس في الاسواق بقوة .
3. سعي الشركات بتحقيق الكفاءة المالية وذلك بهدف خفض التكاليف و تحقيق المزيد من الارباح و محاولة الحصول على حصة سوقية اكبر، وكذلك يسهم في تحقيق التنمية الاقتصادية و تحسين رفاهية المجتمع بصوره عامة.
4. نوصي الشركات بتقليل مصاريف التشغيل إلى أدني حد ممكن دون التأثير على مخرجات الشركات الامر الذي سيسهم في توفير موارد مالية تزيد الطاقة الإنتاجية للشركات ومن ثم زيادة ارباحها وتحقيق أهدافها.

المصادر العربية والاجنبية :

1. عكار، زينب شلال وخشان ، ثائر خلف ، (2019) استعمال نموذج) Altman Z-3 (للتنبؤ بالفشل المالي في بورصة عمان للأوراق المالية/دراسة تطبيقية في قطاع الفنادق والسياحة، مجلة تكريت للعلوم الادارية والاقتصادية ، المجلد (15) العدد(47).
2. الكناني، كامل كاظم، 2022 ، تقييم قرارات الاستثمار -الجزء الثاني – الاستثمارالمالي: الأدوات والتحليل المالي، دار الدكتور للعلوم الإدارية والاقتصادية، بغداد.
3. Bazot, Guillaume, (2014), “financial consumption and the cost of finance: measuring financial efficiency in Europe (1950-2007)”, Halshs-00986912.
4. Chen, Zhongfei; Roman Matousek &Peter Wanke, (2017) “Chines bank efficiency during the global financial crisis: A combined approach using satisficing (DEA) and support rector machines”, the vorth American journal of economics and finance, Vol (43).
5. Deutsche Bundesbank (2003), ‘Report on the stability of the German financial system’, Monthly Report, Frankfurt, December.

6. Efendy Asrizal; Linzzy Pratima & Shinta Dungga, (2018) "The Effect of Debt-to-Equity Ratio and Total Asset Turnover on Return on Equity in Automotive Companies and Components in Indonesia, Advances in Economics, Business and Management Research (AEBMR)", Vol 92.
7. Efendy Asrizal; Linzzy Pratima & Shinta Dungga, (2018) "The Effect of Debt-to-Equity Ratio and Total Asset Turnover on Return on Equity in Automotive Companies and Components in Indonesia, Advances in Economics, Business and Management Research (AEBMR)", Vol 92.
8. Eryigit, Sibel, B. & Dulgeroglu Ercan, (2015) "how to measure the level of financial development" Uludağ University, Turkey.
9. Garcia, Rosario,C.(2017)"Profitability and efficiency evaluation of the financial management of a socioeconomic intervention, Management and Marketing. Challenges for the Knowledge Society", 12(2)
10. Gorczyńska, Maria, (2011)"Accounts Receivable Turnover Ratio. The Purpose of Analysis in Terms of Credit Policy Management", 8th International scientific conference financial management of firms and financial institutions Ostrava VŠB-TU Ostrava, faculty of economics, finance department.
11. Han, C.; Yan, D.&Martin,D. (2013)," Emerging market penetration, inventory supply, and financial performance" Production &Operations Management.22 (2).
12. Ilter, Cenap, (2019), "a discussion paper on accounts payable ratio", acta oeconomica pragensia, 27(3–4).
13. Joe zhu, (2020), "DEA under big date: date enabled analytics and meteors data envelopment analyses", new yogic, USA.
14. Karaca, S., (2017), Financial Failure estimation in BIST tourism index by Altman model and its effect on market prices, University of pamukkale, civril, turkey.
15. Kumankoma ,E. S; Joshua A.; Anthony Q. A. & Mohammed A.(2017),"Freedom, competition and bank profitability in Sub-Saharan Africa, Journal of Financial Regulation and Compliance",Emerald Publishing Limited 1358-1988.
16. Kwak, Jin, Kyung, (2019), "Analysis of Inventory Turnover as a Performance Measure in Manufacturing Industry", Ewha School of Business, Ewha Womans University, Seoul 03760, Korea.
17. Lan, Shulin; Chen, Yang&Tseng, M. L. (2019),"Corporate sustainability on causal financial efficiency model in a hierarchical structure under uncertainties". Journal of Cleaner Production.
18. Luangpituksa, Chollada, (2019), "Financial Efficiency and Economic Growth in Thailand", Journal of Modern Accounting and Auditing, March 2019, 15 (3).
19. Ngunyu, Philip, I. (2013) "Relationship between efficiency and financial performance of commercial banks in Kenya" (Doctoral dissertation, University of Nairobi).
20. Nurlaela ,Siti;Bambang Mursito; Eny Kustiyah; Istiqomah,I.&Sri Hartono, (2019)," Asset Turnover Capital Structure and Financial Performance Consumption Industry Company in Indonesia Stock Exchange", International Journal of Economics and Financial Issues, 9(3).
21. Palepu, Krishna, G.& Headly, Baul,M. (2013), "Business Analysis and Valuation. Using Financial Statements". 5th ed. Thomson/South Western, Australia, Canada, Mexico.
22. Rao ,C.,Madhusudhana, & Rao, k. Prahlada, (2009), "Inventory turnover ratio as a supply chain performance measure", Serbian journal of management 4 (1).
23. Rosenberg ,Richard; Scott Gaul; William Ford and Olga Tomilova,(2013), "Microcredit Interest Rates and Their Determinants 2004–2011", Access to Finance Forum Reports by CGAP and Its Partners No. 7.
24. Rosenberg ,Richard; Scott Gaul; William Ford and Olga Tomilova,(2013), "Microcredit Interest Rates and Their Determinants 2004–2011", Access to Finance Forum Reports by CGAP and Its Partners No. 7.
25. Saunders, Anthony& Cornett, Marcia,M (2018), "Financial institutions management: a risk management approach", 9th ed, McGraw-Hill Education,USA.
26. Schinasi, Garry J. (2004), defining financial stability international monetary fund.
27. Turana, hakan, (2015), "Conference of economics and finance, CEF, Istanbul, Turkey.

28. Wibowoa, Seto, S.A. &Rohyatib Eni, (2018),"The Effect of Working Capital Turnover and Profitability of Inventory Turnover Manufacturing Companies Listed in Indonesia Stock Exchange", Journal of Applied Accounting and Taxation Article History, Vol. 3, No. 1.
29. Zorn, Alexander; Michele Eseves; Ivo Baur& Markus Lips,(2018),"Financial ratios as indicators of economic sustainability:A quantitative analysis for Swiss dairy farms", 10 (8).

الدور الوسيط للذكاء الاصطناعي في العلاقة التأثيرية بين الذكاء المعرفي والاستراتيجيات التسويقية

م. ضرغام ابراهيم كاظم الشكري1
كلية الادارة والاقتصاد
جامعة المثنى
ibrahimdhrgham@mu.edu.iq

م.د. ستار كاظم حاچم المرشدي2
كلية الادارة والاقتصاد
جامعة المثنى
sattar.sky7@mu.edu.iq

أ.م. علي عبد الرزاق العبودي 3
كلية الادارة والاقتصاد
جامعة المثنى
ali_alaboody@mu.edu.iq

الملخص

في عصرٍ تهيمن عليه التكنولوجيا والبيانات وتتطور فيه الاستراتيجيات التسويقية بوتيرة متسارعة برز دمج الذكاء الاصطناعي والذكاء المعرفي كعامل تغيير جذري. يهدف البحث الحالي الى دراسة وتحليل الدور الوسيط للذكاء الاصطناعي في العلاقة التأثيرية بين الذكاء المعرفي والاستراتيجيات التسويقية من خلال بحث واستعراض ومراجعة المفاهيم الاساسية المرتبطة بمتغيرات البحث. اعتمد البحث المنهج التحليلي واختير معمل اسمنت سامان في المثنى نظراً لأهمية صناعة الاسمنت وتأثيرها في الاقتصاد وتم استطلاع اراء عينة من العاملين في المعمل بلغ عددها (110) فردا عن طريق توزيع استمارة الاستبانة كونها الاداة الرئيسة لجمع البيانات في البحث وقد توصل البحث الى وجود علاقة تأثيرية للذكاء المعرفي في الاستراتيجيات التسويقية بوجود الذكاء الاصطناعي كمتغير يتوسط تلك العلاقة .

الكلمات المفتاحية : الذكاء المعرفي ، الذكاء الاصطناعي ، الاستراتيجيات التسويقية .

The Mediating Role of Artificial Intelligence in the Influential Relationship between Cognitive Intelligence and Marketing Strategies

Dhrgham Ibrahim AL Shukri
College Administration & Economics,
AL Muthnna University
ibrahimdhrgham@mu.edu.iq

Sattar Kadim Hachim Almrshed
College Administration & Economics,
AL Muthnna University
sattar.sky7@mu.edu.iq

Ali Abd Al Razaq Alaboody
College Administration & Economics,
AL Muthnna University
ali_alaboody@mu.edu.iq

Abstract

In an era dominated by technology and data, where marketing strategies are evolving at a rapid pace, the integration of artificial intelligence and cognitive intelligence has emerged as a radical change agent. The current research aims to study and analyze the mediating role of artificial intelligence in the influential relationship between cognitive intelligence and marketing strategies by examining, reviewing, and reviewing the basic concepts associated with the research variables. The research adopted the analytical approach, and the Saman Cement Factory in Muthanna was selected due to the importance of the cement industry and its impact on the economy. The opinions of a sample of (110) plant employees were surveyed using a questionnaire, which was the primary tool for collecting data in the research. The research concluded that there is an influential relationship between cognitive intelligence and marketing strategies, with artificial intelligence as a variable mediating this relationship.

Keywords: Cognitive Intelligence, Artificial Intelligence, Marketing Strategies

المقدمة :

تمارس استراتيجيات التسويق دورًا حاسمًا ومهما في ظل بيئة العمل الديناميكية والشديدة المنافسة فان لاستراتيجيات التسويق دورًا حاسمًا في نجاح المنظمات ونموها فمن خلالها يمكن للمنظمات اكتساب رؤى قيّمة حول سلوك المستهلكين ورغباتهم وتفضيلاتهم واتجاهاتهم وميولهم مما يؤدي إلى حملات تسويقية أكثر استهدافًا وتخصيصًا وموجهة بشكل ادق للزبائن ، كما تساعد تقنيات الذكاء الاصطناعي مثل التعلم الآلي وتحليلات بيانات المنظمات على تحسين جهودها الإعلانية والتفاعل مع الزبائن بفاعلية أكبركما يُمكّن الذكاء المعرفي المنظمات من فهم المشاعر الإنسانية واللغة وعمليات صنع القرار والدمج بين المواهب والخبرات مما يسمح بإنشاء محتوى تسويقي أكثر جاذبية وإقناعًا. لذا تم اجراء هذا البحث لمناقشة تأثير الذكاء المعرفي على صياغة وتنفيذ الاستراتيجيات التسويقية وعندما يتوسط هذه العلاقة الذكاء الاصطناعي، واختيرت عينة عشوائية من مجموعة من العاملين في معمل اسمنت سامان في محافظة المثنى كونه احد الاستثمارات التي لها تأثير على اقتصاد المحافظة وتم تقسيم البحث الحالي ليتكون من اربعة مباحث تكون المبحث الاول من منهجية البحث في حين شمل المبحث الثاني الجانب النظري وتضمن المبحث الثالث الجانب العملي وكانت الاستنتاجات والتوصيات في المبحث الرابع .

المبحث الاول

منهجية البحث

اولاً: مشكلة البحث

غيّرت التطورات التكنولوجية والابتكارات المتسارعة والتقدم التقني المستمر ديناميكيات عالم الأعمال وحفزت عملية العولمة وزادت من المنافسة العالمية وكانت هذه الظاهرة بمثابة نقطة انطلاق للشركات نحو الانخراط في أسواق جديدة واختراقها فباتت الاسواق تنافس بشكل كبير وإن بيئة الأعمال العالمية والتنافسية الحالية تتطلب الابداع والحداثة المستمرة فقاعدة المعرفة الحالية تتغير وتزدهر باستمرار للتقدم في تحسين العمليات وللتأقلم مع ما يدور في المحيط وبالتالي تبحث عن نماذج جديدة في أنشطة التسويق لذا اصبحت المنظمات التي تسعى للبقاء وتبحث عن المنافسة والتميز تفكر في كل ما يساعدها على ذلك وبما ان الاستراتيجيات التسويقية تعتبر المحور الرئيسي للمنظمات الذي تعتمد عليه في معرفة واستهداف زبائنها واسواقها وان ما يساعد في صياغة هذه الاستراتيجيات بالطريقة المثلى التي تبحث عنها المنظمات هو توافر المعلومات والمعرفة التي تغذي عمليات صياغة الاستراتيجيات وبما ان الذكاء المعرفي له المساهمة الكبرى

في توفير المعرفة الابداعية التي تعين المنظمات في مهمتها التسويقية كما يمكن لتقنيات الذكاء الاصطناعي مساعدة متخصصي التسويق في مجالات مختلفة مثل أتمته مهام التسويق وتحسين الدقة وتقليل الجهود البشرية وتقسيم الزبائن والاستهداف الشخصي وإنشاء المحتوى وتحسين تجربة الزبائن وتُمكّن هذه التقنيات المسوقين من تقديم تجارب أكثر ملاءمةً وتخصيصًا لجمهورهم المستهدف، مما يؤدي إلى تحسين تفاعل الزبائن . ومن هنا جاء البحث ليجيب على سؤال رئيسي هو هل يؤثر الذكاء المعرفي في الاستراتيجيات التسويقية عن طريق الذكاء الاصطناعي كمتغير وسيط ؟ وينبثق عن هذا السؤال مجموعة من التساؤلات الفرعية وهي :

1- هل لأبعاد الذكاء المعرفي علاقة واثر مع الاستراتيجيات التسويقية ؟

2- هل تتأثر ابعاد الذكاء المعرفي بالذكاء الاصطناعي ؟

3- هل يمكن للذكاء الاصطناعي ان يؤثر على الاستراتيجيات التسويقية ؟ وهل تربطه علاقة مباشرة بها؟

4- هل توجد علاقة وتأثير للذكاء المعرفي في الاستراتيجيات التسويقية بوساطة الذكاء الاصطناعي ؟

ثانياً: اهمية البحث

تتمثل اهمية البحث من خلال دراسته للدور الوسيط المهم للذكاء الاصطناعي في العلاقة بين الذكاء المعرفي والاستراتيجيات التسويقية والذي يساعد المنظمات ويمكنها من ايجاد وصياغة استراتيجيات مواكبة لتطورات الاسواق وطبيعة المنافسة السائدة فيها حيث تكون القاعدة المعرفية والتطور التكنولوجي هو الاساس في اعدادها وتنفيذها ويمكن بيان اهمية البحث من خلال النقاط التالية :

1- تسليط الضوء على اهمية الذكاء الاصطناعي في العلاقة بين الذكاء المعرفي والاستراتيجيات التسويقية في المعمل قيد البحث.

2- التعرف على مفهوم الذكاء المعرفي والذكاء الاصطناعي والاستراتيجيات التسويقية .

3- مناقشة العلاقة بين الذكاء المعرفي والذكاء الاصطناعي والاستراتيجيات التسويقية .

4- يستمد البحث اهميته من خلال معرفة النتائج التي توصل لها والتي تبين الدور الوسيط للذكاء الاصطناعي في العلاقة بين الذكاء المعرفي والاستراتيجيات التسويقية ومدى الاستفادة منها في المعمل عينة البحث .

ثالثاً: اهداف البحث

يهدف البحث الحالي الى تحقيق الاتي :

1- التعرف على مستوى توافر الذكاء المعرفي لدى المعمل المبحوث من وجهة نظر العاملين .

2- التعرف على مستوى توافر استخدام الذكاء الاصطناعي لدى المعمل المبحوث من وجهة نظر العاملين عينة البحث .

3- الكشف عن مستوى اهتمام المعمل المبحوث في الاستراتيجيات التسويقية .

4- دراسة علاقة الاثر والارتباط بين الذكاء المعرفي والاستراتيجيات التسويقية والذكاء الاصطناعي .

5- فحص علاقة الاثر والارتباط بين الذكاء المعرفي والاستراتيجيات التسويقية من خلال الدور الوسيط للذكاء الاصطناعي .

رابعاً: فرضيات البحث

ان البحث الحالي يستند الى عدة فرضيات وكما يلي :

1- الفرضية الاولى (توجد علاقة ارتباط معنوية بين ابعاد الذكاء المعرفي وابعاد الاستراتيجيات التسويقية في المعمل المبحوث).

2- الفرضية الثانية (توجد علاقة ارتباط معنوية بين ابعاد الذكاء المعرفي وابعاد الذكاء الاصطناعي في المعمل المبحوث).

3- الفرضية الثالثة (توجد علاقة ارتباط معنوية بين ابعاد الذكاء الاصطناعي وابعاد الاستراتيجيات التسويقية في المعمل المبحوث).

4- الفرضية الرابعة (يوجد تأثير ذو دلالة معنوية للذكاء المعرفي في الاستراتيجيات التسويقية).

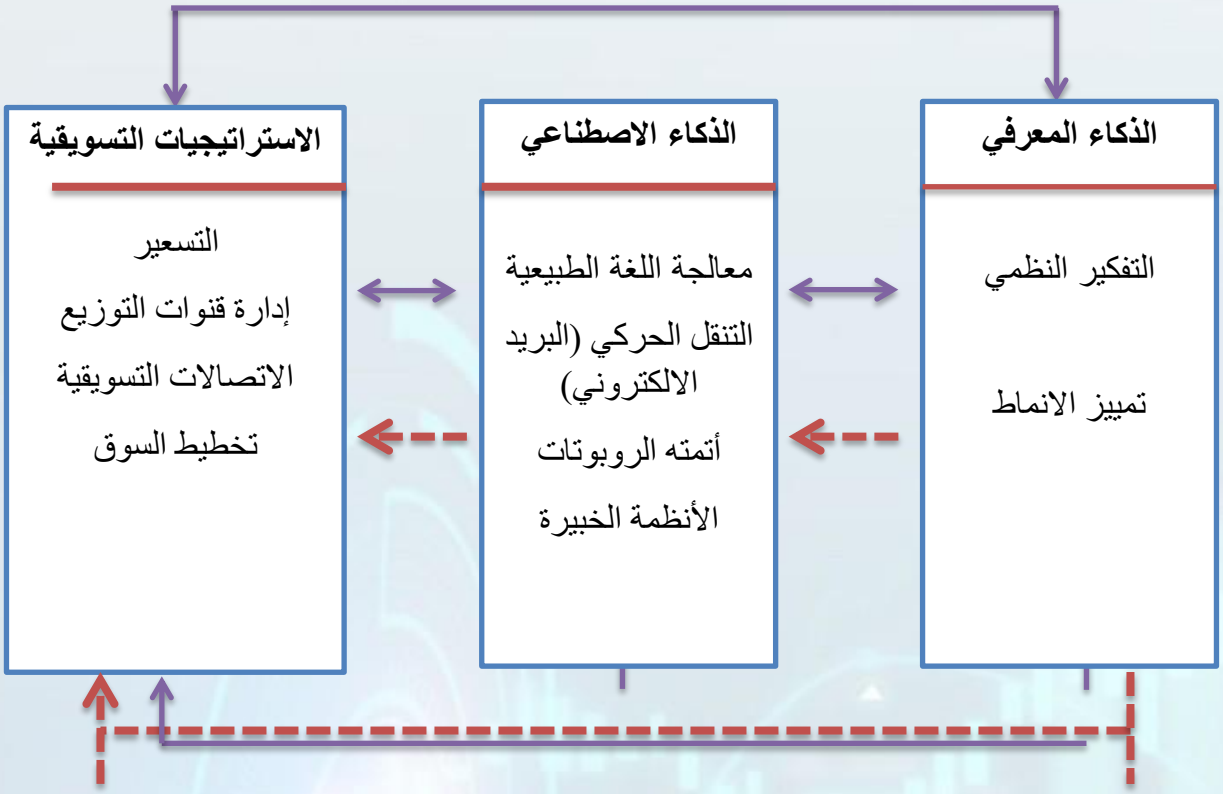
5- الفرضية الخامسة (يوجد تأثير ذو دلالة معنوية للذكاء المعرفي في الذكاء الاصطناعي).

6- الفرضية السادسة (يوجد تأثير ذو دلالة معنوية للذكاء الاصطناعي في الاستراتيجيات التسويقية).

7- الفرضية السابعة (يوجد تأثير ذو دلالة معنوية للذكاء المعرفي في الاستراتيجيات التسويقية من خلال توسط الذكاء الاصطناعي).

خامساً: المخطط الفرضي

في ضوء مراجعة الدراسات السابقة تم اعداد المخطط الفرضي للبحث وكمايلي :



الشكل (1) المخطط الفرضي

الباحثين بالاعتماد على الدراسات السابقة.

سادساً: منهج البحث

استخدم البحث المنهج الوصفي التحليلي واستخدم برنامج التحليل الاحصائي SPSS V.26 لتحليل البيانات وكانت الاستبانة أداة رئيسة لجمع البيانات وفق تدرج ليكرت الخماسي والتي تم تصميمها بعناية اذ تضمن القسم الاول منها على البيانات الديموغرافية فيما تضمن القسم الثاني المعلومات الخاصة بمتغيرات البحث وقد تم اختيار اسئلة متغير الذكاء المعرفي وفق مقياس (الفتلاوي،2024) فيما استخدم مقياس (Sadeq,2023) لقياس الذكاء الاصطناعي وكما استخدم مقياس (عبد الجبار،2022) لقياس الاستراتيجيات التسويقية ، وقد تم اجراء التعديلات الملائمة على المقاييس لتلائم اهداف البحث.

سابعاً : الأدوات الإحصائية المستخدمة في البحث

تمت الاستعانة بعدد من الأدوات الإحصائية لغرض تحقيق أهداف البحث واختبار فرضياتها وكما يلي :

1. **الوصف الإحصائي..** ويشتمل على الأدوات الآتية :

- المتوسط الحسابي : لتحديد الأهمية النسبية ومستوى كل فقرة ومتغير.

- الانحرافات المعيارية : لبيان تشتت إجابات عينة الدراسة عن وسطها الحسابي.

2. **اختبار الفرضيات..** اعتمدت الدراسة عدداً من الأدوات الإحصائية هي:

- معامل الارتباط البسيط :لاختبار قوة العلاقة بين المتغيرات.
- معامل الانحدار الخطي البسيط : لاختبار التأثير بين المتغيرات .

المبحث الثاني

الجانب النظري

اولاً : الذكاء المعرفي

يختلف الأفراد عن بعضهم البعض في قدرتهم على فهم الأفكار المعقدة والتكيف بشكل فعال مع البيئة والتعلم من التجارب وممارسة مختلف أشكال التفكير والتغلب على العقبات من خلال التفكير إذ يختلف الأداء الفكري لشخص ما باختلاف الظروف والمجالات وفقًا لمعايير مختلفة وتُعدّ مفاهيم الذكاء محاولات لتوضيح وتنظيم هذه المجموعة المعقدة من الظواهر (Neisser et al.,1996:77) . اذ يُعتبر ذكاء الفرد عاملاً رئيسياً يُؤثر على الأداء في مختلف المجالات وقد خضع للدراسة في مجالات متعددة منها علم النفس وعلم النفس العصبي وعلم الاجتماع ونتيجةً لذلك ظهرت نماذج مختلفة للذكاء البشري وقد وسّع مفهوم الذكاء الفردي ليشمل الذكاء التنظيمي والذي هو قدرة المنظمة على معالجة المعلومات وتفسيرها وترميزها ومعالجتها والوصول إليها بطريقة هادفة ومُوجّهة نحو تحقيق الهدف مما يُمكّنها من زيادة قدرتها على التكيف مع البيئة (Szuba, 2001:489) (Goyal & Akhilesh,2007:210) .

أن الذكاء المعرفي لم ينشأ من فراغ ولم يحدث فجأة وإنما تكون نتيجة مروره بعدة مراحل ، فالذكاء المعرفي هو القدرة على تعلم أشياء جديدة واستدعاء المعلومات والتفكير بعقلانية وتطبيق المعرفة وحل المشكلات (Kaplan & Sadock, 1997:175) اذ يعتمد على الأدوات المادية المتاحة والخبرة التي تمنحها الحياة (الدهان،2015: 34–36). اذ أن القدرة المعرفية العامة تُعدّ مؤشرًا هامًا لنتائج العمل والمسيرة المهنية في البيئات التنظيمية (Glynn,1996:86)، ويعتبر الذكاء المعرفي مفهوم متعدد الأبعاد والأوجه الذي ينطوي على التفاعل بين القدرات المعرفية والسلوكية والعاطفية للمنظمات (Akgun et al., 2007:273) (الدهان،2015: 34).

يستخدم الذكاء المعرفي تجربة الاستقراء للعقلية البشرية لنمذجة التفكير بنظام ذكي ، اي يستخدم نماذج الدماغ لاستخراج ملكية او وظيفة ذكاء الدماغ ومن ثم فإنه يمكن أن ينظر إليه كونه نتاج اعتراف الوعي الذاتي البشري بالعمليات العقلية الفعالة (Gadomski ,2007:527). وعرّف الذكاء المعرفي بأنه

مزيج من القدرات اللفظية والعددية والمكانية التي تشمل التصور واستخدام الذاكرة وطلاقة الكلمات والعلاقات اللفظية وسرعة الإدراك والاستقراء والاستنتاج (Coetzer ,2015:117). وهو القدرة على استنباط الطرق العملية الفعالة لانجاز الأعمال فى الواقع والتصرف العملي تجاه المشاكل اليومية (ماضي،2014: 4). وهو قدرة المنظمة على المعالجة والترميز والوصول إلى المعلومات الهادفة بطريقة موجهة بهدف بحيث يمكن زيادة قدرتها على التكيف في البيئة التي تعمل فيها (الدهان، 2015 : 34) او هو عملية عقلية معرفية منجزة من الدماغ تتضمن صورة ذهنية وأفكار واقعية أو خيالية ضمنية وكلام داخلي أو صريحة تبدو في كلام منطوق أو سلوك واضح (Greaves, 2019: 27) او هو عملية عقلية أو كل ما يجول في الذهن من عمليات تسبق القول أو الفعل والتي تبدأ بفهم ما نشعر به أو نتذكره أو ما نراه وتمر بتقييم ما نفهمه حبًا أو كرهًا وتنتهي بمحاولة حل أي مشكلة قد تعترضنا (Kartika et al, 2020: 408) وهو عملية اكتساب مهارات وتطويرها من خلال التفكير الناتج عن عملية تفاعل بين سلوك الفرد ومستوى ادراكه العقلي للأمور فضلاً عن القدرة على استرجاع تلك المهارات المكتسبة عند الحاجة لها (محمد،2021: 42–43) . وهو القدرة المعرفية العامة النابعة من العقل والادراك الحسي وتشمل القدرة على الفهم والتفكير وحل العقبات المعقدة والمشكلات اليومية من خلال التفكير التجريدي السريع والقرار الصائب الدقيق والتعلم من التجارب (الفتلاوي،2024: 33).

قد أكدت العديد من الدراسات السابقة أن الذكاء المعرفي هو أحد أفضل العوامل المتنبئة بكفاءة التدريب والأداء الوظيفي وخاصة في الوظائف المعقدة (Coetzer ,2015:117-120) ، ويُعزز الذكاء المعرفي أداء المهام من خلال معرفة الحقائق والإجراءات والقواعد المتعلقة بالجوهر الفني للوظيفة ويعمل الذكاء المعرفي على تعزيز السلوك التنظيمي المنظم من خلال معرفة الحقائق والإجراءات والقواعد ذات الصلة بالمساعدة الفعالة والتعاون ودعم المنظمة (Goyal & Akhilesh,2007:210) . واعتماداً على ماتقدم يمكن تعريف الذكاء المعرفي بانه تلك العمليات المعرفية العقلية التي تساعد في بلورة وتشكيل الافكار وتعزيز المهارات وتوسيع الادراكات وزيادة الخبرات بناءا على الملاحظة والتحليل والاستفادة من التجارب العملية .

ثانياً: الذكاء الاصطناعي

طُرح مفهوم الذكاء الاصطناعي لأول مرة من قِبل عدد من العلماء في مؤتمر دارتموث عام ١٩٥٦ ومنذ ذلك الحين شهد مجال الذكاء الاصطناعي تطورًا سريعًا اذ يُعتبر الآن من أبرز المجالات الصاعدة في الأوساط العلمية و أحدث أيضًا تغييرات جوهرية لم نشهدها منذ قرن (Yanzhao,2025:201) ويمكن تقسيم تطور الذكاء الاصطناعي منذ عام (2010 إلى 2024) في ثلاث مراحل رئيسية من عام (2010 إلى

2016) وفيها أدى التقدم في تصميم الشبكات العصبية إلى تقدم كبير في مجال الذكاء الاصطناعي وخاصة في التعرف على الصور والتعلم المعمق ويتجلى ذلك في نماذج مثل AlexNet و AlphaGo، والتي حققت نجاحا ملحوظا اما المرحلة الثانية في الفترة من عام (2016 إلى2022) اذا تم فيها توسيع نطاق هذه التطورات من خلال نماذج الشبكات العصبية المؤثرة بما في ذلك تمثيلات المشفر ثنائي الاتجاه من المحولات (BERT) من Google وGPT من OpenAI، مما أدى إلى تطوير قدرات الذكاء الاصطناعي بشكل أكبر في حين كانت المرحلة الثالثة التي تمتد من عام(٢٠٢٢ وحتى 2024) والتي فيها شهد الذكاء الاصطناعي تطورًا سريعًا مع توفر أدوات مثل ChatGPT وBard وClaude وDALL-E وMidjourney للعامة (Zeka & Kullanımı,2025:3) . وادركت المنظمات سريعًا الأهمية الاستراتيجية للذكاء الاصطناعي وقدرته على تحقيق مزايا اقتصادية اذ ان الهدف الرئيسي منه هو تطوير أنظمة قادرة على الفهم والإدراك والتواصل على غرار البشر (Yang,2024:35-36) .

ان الذكاء الاصطناعي هو تقنية حاسوبية تُعلّم الحواسيب فهم ومحاكاة التواصل والسلوك البشري وُيمكن للذكاء الاصطناعي القيام بأنشطة تقنية متخصصة للغاية مثل الروبوتات والتعرف على الكلام والصور ومعالجة اللغة الطبيعية وحل المشكلات وغيرها. فهو مجموعة من التقنيات القادرة على تنفيذ مهام تتطلب ذكاءً بشريًا (Haleem et al. ,2022:120) . وهو القدرة على تحقيق أداءٍ يُضاهي أداء الإنسان في المهام المعرفية بواسطة أجهزة الكمبيوتر (Saba et al.,2023:734). ويشير الذكاء الاصطناعي إلى المفهوم الأوسع المتمثل في إنشاء آلات أو أنظمة تتمتع بذكاء مماثل للذكاء البشري ويتضمن ذلك محاكاة الذكاء البشري في الآلات لأداء مهام مثل التفكير وحل المشكلات والتعلم والإدراك وفهم اللغة (Chaitanya et al. ,2023:983) ويصف (Haenlein & Kaplan) الذكاء الاصطناعي بأنه قدرة النظام على التكيف بنجاح بناءً على مدخلات معينة وتأثير المعرفة الجديدة من أجل تنفيذ مهام وأنشطة محددة (Taherdoost & Madanchian,2023:3). ويعرفه (Zhang,2024:182) بانه تخصص يُشير إلى النظريات والأساليب والتقنيات وأنظمة التطبيق التي تُحاكي الذكاء البشري وتُوسّعه ، وهو تقنية حاسوبية ذات قدرات أكثر خصوصية للبشر يمكنها أداء مهام التفكير المنطقي مثل الفهم والتعلم والاستدلال ومن المتوقع أن يمارس دورًا مهمًا في مواجهة التحديات المستقبلية (Efendioğlu ,2023:57). وعليه يمكن التعبير عن الذكاء الاصطناعي بانه تلك التقنية المتطورة التي تدمج بين القدرات التكنلوجيا والذكاء البشري بطريقة يمكن توظيفه لإنجاز العديد من العمليات التي لا يمكن انجازها سابقاً.

ثالثاً: الاستراتيجيات التسويقية

يشهد عالمنا اليوم تغيرات مستمرة فالمنظمات لا تقتصر على بلد أو سوق واحد فلكل سوق سلوكياته الخاصة وعلى المنظمة التكيف معها وفي ظل هذه البيئات المتغيرة تُعد استراتيجية التسويق للمنظمة عنصرًا أساسيًا وهامًا وتساعد على ضمان النجاح في مختلف الأسواق التي تتعامل معها المنظمة (Aggarwal & Chetna ,2018:103). ان تحقيق الأهداف التسويقية يتطلب من المنظمات خطة تسويقية وان صياغة استراتيجية تسويقية هي أحد أهم مخرجاتها وان التنفيذ الصحيح لاستراتيجية التسويق جزءًا أساسيًا وضامنًا للنجاح في التسويق في بيئات العمل المعقدة والديناميكية والمتغيرة اذ تحتاج المؤسسات إلى تصميم واعتماد استراتيجية تُساعدها على تحسين أدائها وزيادة كفاءتها (Eyvrigh,2016:77) .

إن استراتيجية التسويق هي المنطق التسويقي الذي تأمل المنظمات من خلاله تحقيق أهدافها التسويقية وهي مسعى المنظمة لتمييز نفسها بشكل إيجابي عن منافسيها باستخدام نقاط قوتها وتوظيفه لتلبية احتياجات الزبائن بشكل أفضل (Amanze,2008:11-12). اذ تشير استراتيجية التسويق إلى نمط القرارات المتكامل للمنظمة الذي يحدد خياراتها الحاسمة فيما يتعلق بالأسواق التي تخدمها وشرائح السوق التي تستهدفها وأنشطة التسويق التي تنفذها وكيفية تنفيذها وتخصيص موارد التسويق بين الأسواق وشرائح السوق وأنشطة التسويق نحو إنشاء وتوصيل و/أو تسليم منتج يقدم قيمة للزبائن في تعاملاتهم مع المنظمة وبالتالي يمكّن المنظمة من تحقيق أهداف محددة (Varadarajan,2010:128). فهي تخطيط عالي المستوى لأنها تحدد التوجه العام وتوفر التوجيه والهيكل للمنظمات فيما يتعلق ببرنامجها التسويقي فهي تتطلب مراجعة شاملة للمنظمة وبيئتها التشغيلية بهدف تحديد فرص عمل جديدة يمكن للمنظمة استغلالها لتعزيز ميزتها التنافسية (Nainawat,2019:139) ، ووفقًا (Sinyaeva ,2003:26) فهي مجموعة من قرارات التخطيط والإدارة لتنظيم أنشطة التسويق وأهدافه لتحقيق رسالة المنظمة وتحدد استراتيجية التسويق المبادئ العامة التي تتوقع وحدة الأعمال من خلالها تحقيق أهدافها التسويقية في السوق المستهدفة (Madgerova, 2012:173) فهي تمثل مجموعة من الحلول والمبادئ والأساليب والطرق لتحقيق أهداف المنظمة خلال فترة زمنية محددة (Yaneva,2020:112). وهي أداة للتخطيط المستقبلي وتهدف بشكل عام إلى تطوير ميزة تنافسية (Okhiria,2020:8). أوهي خطة عمل مفصلة لتحقيق أهداف محددة تتضمن أهدافًا وإجراءات أو خطوات محددة لتحقيقها بما يتلاءم مع بيئتها وتوصف الاستراتيجية بأنها أداة حاسمة تهدف إلى مساعدة المنظمة في تحقيق أهدافها من خلال إرساء المزايا والمنافسة طويلة الأجل في الأسواق التي تدخلها وبرامج التسويق التي تستخدمها لخدمة سوقها المستهدف (Sintani et al.,2023:71). وهي استراتيجية خطة عمل شاملة وطويلة الأجل للمنظمة تجاه عملائها وأسواقها ويبدأ بناء استراتيجية التسويق بالإجابة على سؤالين الاول من هم

الزبائن الذين سنخدمهم (السوق المستهدفة)؟ والثاني ما هي أفضل طريقة لخدمتهم (عرض القيمة)؟ (Korpiaho,2023:11-12). وعليه فان الاستراتيجيات التسويقية تعتبر خطة شاملة تحدد كيفية يمكن للمنظمة تحقيق جميع اهدافها التسويقية المستقبلية وبما يتلاءم مع طبيعة البيئة المتغيرة وبما يساعد في بناء السمعة والعلامة التجارية وتحقيق الميزة التنافسية .

رابعاً : العلاقة بين متغيرات البحث

تطور الذكاء الاصطناعي من مجرد أداة تقنية إلى عنصر أساسي في استراتيجية التسويق المعاصرة موفرًا العديد من الاستخدامات مثل تجارب المستهلكين المخصصة والإعلانات الموجهة واتخاذ القرارات المستندة إلى البيانات (Khan ,2024:9). وتوجد مجموعة من المزايا في استخدام تقنية الذكاء الاصطناعي لدراسة استراتيجيات التسويق للمسوقين وتأثيرها على سلوك المستهلك اذ يمكن للذكاء الاصطناعي التنبؤ بملف المستهلكين من حيث تفضيلاتهم ودوافع الشراء والوقت المناسب للتسوق وقرار الشراء وحتى مستوى الرضا كما تُلاحظ بدقة طريقة الدفع وجودة محركات البحث وتوقعات خدمة الزبائن من خلال مكونات الذكاء الاصطناعي (Latha & Chandran ,2024:1). يُعد الذكاء الاصطناعي في التسويق أمرًا بالغ الأهمية فمن خلال استخدام الذكاء الاصطناعي لتحليل كميات هائلة من البيانات يُمكن للمنظمات اكتساب رؤى ثاقبة حول سلوك الزبائن وتفضيلاتهم واحتياجاتهم (Priyanka et al,2023:1-2).

ان تأثير الذكاء الاصطناعي على استراتيجيات التسويق من خلال التأثير على اتخاذ القرارات بناءً على البيانات وتحسين تجربة الزبائن وتحسين التخصيص وتبسيط عمليات التسويق (George et al,2024:1592-1593) اذ أصبحت استراتيجيات التسويق المعتمدة على الذكاء الاصطناعي ضروريةً للتعامل مع تعقيدات سلوك المستهلك المعاصر وديناميكيات السوق وعلى سبيل المثال تُمكّن التحليلات التنبؤية المدعومة بالذكاء الاصطناعي رواد الأعمال من توقع تفضيلات المستهلكين وتصميم العروض بناءً عليها مما يُعزز رضا الزبائن وولائهم (Lee, Kim, & Moon, 2021) ويعمل الذكاء الاصطناعي على تسهيل التخصيص المفرط من خلال تحليل مجموعات البيانات الضخمة لتقديم محتوى وتوصيات مستهدفة مما يعزز المشاركة الأعمق ومعدلات التحويل (Nosike & Pethronila,2025:21) . كما يساهم الذكاء المعرفي في بلورة وتشكيل الاستراتيجيات التسويقية ويعتبر جزءاً أساسياً من الاستراتيجيات التسويقية الحديثة فهو يساهم في تحسين تنفيذها ويساعد المنظمات بالتحلي بالمرونة والقدرة التنافسية في أسواقها.

المبحث الثالث

الجانب العملي

- **صدق أداة القياس:** وهو مدى تحقيق مستوى عالي من الفهم للصياغة الظاهرة لفقرات المقياس من خلال وضوح الفقرات وتحديد الاتجاهات واسلوب ولغة المقياس ومدى اتساقها مع بيئة الميدان المعتمد وهذا ما يحدد جودة المقياس ومؤشراته المختلفة، ويتضمن تقديم المقترحات اللازمة من قبل مجموعة من الخبراء المتخصصين بما يخص تفاصيل المقياس بهدف التحقق من حيازته على اعلى مستوى من الصدق وقد اتجه الباحث الى مجموعة من الخبراء المحكمين في حقل ادارة الاعمال. وفي هذا السياق قدم السادة المحكمين مجموعة من الملاحظات حول ظاهرية المقياس.
- **ثبات أداة قياس البحث:** يُعبِر الثبات عن مدى خلو المقياس (الاستبانة) من التحيز والأخطاء، وهذا يضمن اتساق وثبات المقياس خلال فترات زمنية مختلفة، إذ يتم اختبار أداة القياس عن طريق استخدام اختبار معامل ألفا كرونباخ والتي تكون قيمته مقبولة 0.60 فما أكثر، ويوضح الجدول (1) نتائج اختبار ألفا كرونباخ:

جدول (1) اختبار الفا كرونباخ للمتغيرات وابعاد الدراسة

ت	اسم المتغير او البعد	قيمة الفا كرونباخ
1	التفكير النظمي	0.653
2	تمييز الانماط	0.724
3	متغير الذكاء المعرفي	0.789
4	معالجة اللغة الطبيعية	0.712
5	التنقل الحركي (البريد الالكتروني)	0.791
6	أتمته الروبوتات	0.834
7	الأنظمة الخبيرة	0.671
8	متغير الذكاء الاصطناعي	0.856
9	التسعير	0.701
10	إدارة قنوات التوزيع	0.649
11	الاتصالات التسويقية	0.753
12	تخطيط السوق	0.607
13	متغير الاستراتيجيات التسويقية	0.719
14	المقياس ككل	0.891

المصدر: اعداد الباحثين

ويلاحظ من جدول (1) أعلاه أن جميع قيم الفا كرونباخ أكثر من 0.60، إذ يمكن الاعتماد على النتائج التي تم الحصول عليها من خلال العينة التي تم دراستها وبالتالي فأن أداة قياس الدراسة تتميز بالثبات وكذلك الاستقرار.

ثانياً: الوصف الاحصائي

يوضح الجدول ادناه الوصف الاحصائي الخاص بمتغيرات البحث والأبعاد الخاصة لكل متغير:

جدول (2) الوصف الاحصائي الخاص بمتغيرات البحث وابعاد كل متغير

ت	الترميز	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	معامل الاختلاف	الاهمية النسبية	مستوى الاجابة	ترتيب الاهمية
1	التفكير النظمي	3.647	.999	0.27	%73	مرتفع	2
2	تمييز الانماط	3.696	.996	0.27	%74	مرتفع	1
3	متغير الذكاء المعرفي	3.668	.979	0.27	%73	مرتفع	
4	معالجة اللغة الطبيعية	3.680	.992	0.27	%74	مرتفع	3
5	التنقل الحركي (البريد الالكتروني)	3.715	.915	0.25	%74	مرتفع	1
6	أتمته الروبوتات	3.691	.940	0.25	%74	مرتفع	2
7	الأنظمة الخبيرة	3.650	.912	0.25	%73	مرتفع	4
8	متغير الذكاء الاصطناعي	3.684	.894	0.24	%74	مرتفع	
9	التسعير	3.487	.996	0.29	%70	مرتفع	4
10	إدارة قنوات التوزيع	3.766	.980	0.26	%75	مرتفع	2
11	الاتصالات التسويقية	3.757	.827	0.22	%75	مرتفع	3
12	تخطيط السوق	3.793	.812	0.21	%76	مرتفع	1
13	متغير الاستراتيجيات التسويقية	3.701	.795	0.21	%74	مرتفع	

المصدر: اعداد الباحثين

ويلاحظ من الجدول (2) ان متغير الذكاء المعرفي كان الوسط الحسابي له (3.668) فيما كان الانحراف معياري له (0.979) وقد كان معامل الاختلاف (0.27) وبمستوى إجابة مرتفع. أما أبعاد الذكاء المعرفي فقد كان بعد تغيير الانماط هو البعد الاول بأعلى وسط حسابي قد كان (3.696)، فيما كان الانحراف معياري له (0.996) وقد كان معامل الاختلاف (0.27) وبمستوى إجابة مرتفع. أما بعد التفكير النظمي فقد كان البعد الثاني فقد حصل على وسط حسابي بلغ (3.647) فيما كان الانحراف معياري له (0.999) وقد كان معامل الاختلاف (0.27) وبمستوى إجابة مرتفع.

اما متغير الذكاء الاصطناعي فقد كان الوسط الحسابي له (3.684) فيما كان الانحراف معياري له (0.894) وقد كان معامل الاختلاف (0.24) وبمستوى إجابة مرتفع. أما أبعاد الذكاء الاصطناعي فقد كان بعد التنقل الحركي (البريد الالكتروني) هو البعد الاول بأعلى وسط حسابي قد كان (3.715)، فيما كان الانحراف معياري له (0.915) وقد كان معامل الاختلاف (0.25) وبمستوى إجابة مرتفع. أما بعد اتمتة الروبوتات فقد كان البعد الثاني فقد حصل على وسط حسابي بلغ (3.691) فيما كان الانحراف معياري له (0.940) وقد كان معامل الاختلاف (0.25) وبمستوى إجابة مرتفع. أما بعد معالجة اللغة الطبيعية فقد كان البعد الثالث فقد حصل على وسط حسابي بلغ (3.680) فيما كان الانحراف معياري له (0.992) وقد كان معامل الاختلاف (0.27) وبمستوى إجابة مرتفع. أما بعد الأنظمة الخبيرة فقد كان البعد الرابع والذي حصل على أقل وسط حسابي بلغ (3.650) فيما كان الانحراف معياري له (0.912) وقد كان معامل الاختلاف (0.25) وبمستوى إجابة مرتفع.

اما متغير الاستراتيجيات التسويقية فقد كان الوسط الحسابي له (3.701) فيما كان الانحراف معياري له (0.795) وقد كان معامل الاختلاف (0.21) وبمستوى إجابة مرتفع. أما أبعاد الاستراتيجيات التسويقية فقد كان بعد تخطيط السوق هو البعد الاول بأعلى وسط حسابي قد كان (3.793)، فيما كان الانحراف معياري له (0.812) وقد كان معامل الاختلاف (0.21) وبمستوى إجابة مرتفع. أما بعد إدارة قنوات التوزيع فقد كان البعد الثاني فقد حصل على وسط حسابي بلغ (3.766) فيما كان الانحراف معياري له (0.980) وقد كان معامل الاختلاف (0.26) وبمستوى إجابة مرتفع. أما بعد الاتصالات التسويقية فقد كان البعد الثالث فقد حصل على وسط حسابي بلغ (3.757) فيما كان الانحراف معياري له (0.827) وقد كان معامل الاختلاف (0.27) وبمستوى إجابة مرتفع. أما بعد التسعير فقد كان البعد الرابع والذي حصل على أقل وسط حسابي بلغ (3.487) فيما كان الانحراف معياري له (0.996) وقد كان معامل الاختلاف (0.29) وبمستوى إجابة مرتفع.

ثالثاً: اختبار الفرضيات

❖ **فرضيات الارتباط**

❖**الفرضية الرئيسة الاولى: توجد علاقة ارتباط معنوية بين ابعاد الذكاء المعرفي وابعاد الاستراتيجيات التسويقية**

يعرض الجدول أدناه نتائج علاقات الارتباط بين متغير الذكاء المعرفي وابعاده ومتغير الاستراتيجيات التسويقية وابعاده.

جدول (3) علاقات الارتباط بين متغير الذكاء المعرفي ومتغير الاستراتيجيات التسويقية

الابعاد/المتغير		التفكير النظمي	تمييز الانماط	الذكاء المعرفي
التسعير	معامل الارتباط	.597**	.622**	.621**
إدارة قنوات التوزيع	معامل الارتباط	.507**	.570**	.553**
الاتصالات التسويقية	معامل الارتباط	.572**	.655**	.632**
تخطيط السوق	معامل الارتباط	.619**	.709**	.682**
الاستراتيجيات التسويقية	معامل الارتباط	.654**	.725**	.707**
****. Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).**				

المصدر: برنامج SPSS

ويلاحظ من الجدول (3) وجود علاقة ارتباط بين ابعاد الذكاء المعرفي وابعاد الاستراتيجيات التسويقية فقد بلغت قيمة معامل الارتباط لبعد التفكير النظمي مع ابعاد الاستراتيجيات التسويقية (التسعير، إدارة قنوات التوزيع، الاتصالات التسويقية، تخطيط السوق) (0.579، 0.507، 0.572، 0,619) على التوالي عند مستوى الثقة البالغ (0.01)، اما بعد تمييز الأنماط فقد بلغت قيمة معامل الارتباط مع ابعاد الاستراتيجيات التسويقية (التسعير، إدارة قنوات التوزيع، الاتصالات التسويقية، تخطيط السوق) (0.622، 0.570، 0.655، 0,709) على التوالي عند مستوى الثقة البالغ (0.01) ، وعليه تتحقق الفرضية الرئيسة الأولى .

❖ **الفرضية الرئيسة الثانية: توجد علاقة ارتباط معنوية بين ابعاد الذكاء المعرفي وابعاد الذكاء الاصطناعي**

يعرض الجدول أدناه نتائج علاقات الارتباط بين متغير الذكاء المعرفي وابعاده ومتغير الذكاء الاصطناعي وابعاده.

جدول (4) علاقات الارتباط بين متغير الذكاء المعرفي ومتغير الذكاء الاصطناعي

الابعاد/المتغير		التفكير النظمي	تمييز الانماط	الذكاء المعرفي
معالجة اللغة الطبيعية	معامل الارتباط	.818**	.869**	.858**
التنقل الحركي (البريد الالكتروني)	معامل الارتباط	.789**	.832**	.824**
أتمته الروبوتات	معامل الارتباط	.803**	.860**	.846**
الأنظمة الخبيرة	معامل الارتباط	.783**	.774**	.769**
متغير الذكاء الاصطناعي	معامل الارتباط	.829**	.879**	.868**
****. Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).**				

المصدر: برنامج SPSS

ويلاحظ من الجدول (4) وجود علاقة ارتباط بين ابعاد الذكاء المعرفي وابعاد الذكاء الاصطناعي فقد بلغت قيمة معامل الارتباط لبعد التفكير النظمي مع ابعاد الذكاء الاصطناعي (معالجة اللغة الطبيعة، التنقل الحركي، اتمتة الروبوتات، الأنظمة الخبيرة) (0.818، 0.789، 0.803، 0,783) على التوالي عند مستوى الثقة البالغ (0.01)، اما بعد تمييز الأنماط فقد بلغت قيمة معامل الارتباط مع ابعاد الذكاء الاصطناعي (معالجة اللغة الطبيعة، التنقل الحركي، اتمتة الروبوتات، الأنظمة الخبيرة) (0.869، 0.832، 0.860، 0,774) على التوالي عند مستوى الثقة البالغ (0.01)، وعليه تتحقق الفرضية الرئيسة الثانية.

❖ **الفرضية الرئيسة الثالثة: توجد علاقة ارتباط معنوية بين ابعاد الذكاء الاصطناعي وابعاد الاستراتيجيات التسويقية**

يعرض الجدول أدناه نتائج علاقات الارتباط بين متغير الذكاء الاصطناعي وابعاده ومتغير الاستراتيجيات التسويقية وابعاده.

جدول (5) علاقات الارتباط بين متغير الذكاء الاصطناعي ومتغير الاستراتيجيات التسويقية

الابعاد/المتغير		معالجة اللغة الطبيعة	التنقل الحركي	اتمتة الروبوتات	الأنظمة الخبيرة	الذكاء الاصطناعي
التسعير	معامل الارتباط	.674**	.469**	.559**	.605**	**.668****
إدارة قنوات التوزيع	معامل الارتباط	.720**	.673**	.631**	.687**	**.776****
الاتصالات التسويقية	معامل الارتباط	.783**	.674**	.648**	.736**	**.799****
تخطيط السوق	معامل الارتباط	.727**	.747**	.697**	.704**	**.824****
الاستراتيجيات التسويقية	معامل الارتباط	.751**	.677**	.665**	.717**	**.804****

**. Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

المصدر: برنامج SPSS

ويلاحظ من الجدول (5) وجود علاقة ارتباط بين ابعاد الذكاء الاصطناعي وابعاد الاستراتيجيات التسويقية فقد بلغت قيمة معامل الارتباط لبعد معالجة اللغة الطبيعية مع ابعاد الاستراتيجيات التسويقية (التسعير، إدارة قنوات التوزيع، الاتصالات التسويقية، تخطيط السوق) (0.674، 0.720، 0.783، 0,727) على التوالي عند مستوى الثقة البالغ (0.01)، اما بعد التنقل الحركي فقد بلغت قيمة معامل الارتباط مع ابعاد الاستراتيجيات التسويقية (التسعير، إدارة قنوات التوزيع، الاتصالات التسويقية، تخطيط السوق) (0.469، 0.673، 0.674، 0,747) على التوالي عند مستوى الثقة البالغ (0.01) ، اما بعد اتمتة الروبوتات فقد بلغت قيمة معامل الارتباط مع ابعاد الاستراتيجيات التسويقية (التسعير، إدارة قنوات التوزيع، الاتصالات

التسويقية، تخطيط السوق) (0.559، 0.631، 0.648، 0,697) على التوالي عند مستوى الثقة البالغ (0.01) ، اما بعد الأنظمة الخبيرة فقد بلغت قيمة معامل الارتباط مع ابعاد الاستراتيجيات التسويقية (التسعير، إدارة قنوات التوزيع، الاتصالات التسويقية، تخطيط السوق) (0.605، 0.687، 0.736، 0,704) على التوالي عند مستوى الثقة البالغ (0.01) . وعليه تتحقق الفرضية الرئيسة الثالثة.

❖ **فرضيات التأثير**

❖ **الفرضية الرابعة: يوجد تأثير ذو دلالة معنوية للذكاء المعرفي في الاستراتيجيات التسويقية**

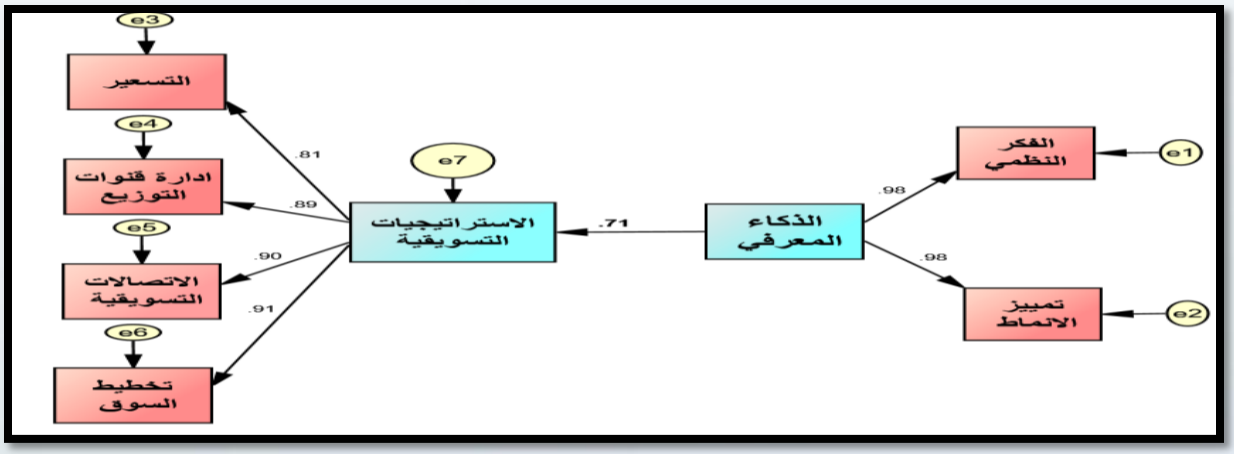
يعرض الجدول رقم (6) نتائج نموذج التأثير المباشر لمتغير الذكاء المعرفي وأبعاده في متغير الاستراتيجيات التسويقية:

جدول (6) التأثير المباشر لمتغير الذكاء المعرفي في الاستراتيجيات التسويقية

البعد / المتغير		المتغير	الاوزان الانحدارية المعيارية	التقدير اللامعياري	الخطأ المعياري	النسبة الحرجة	النسبة المعنوية
التفكير النمطي	<---	الاستراتيجيات التسويقية	.654	.520	.058	9.018	***
تمييز الانماط	<---	الاستراتيجيات التسويقية	.725	.579	.053	10.998	***
الذكاء المعرفي	<---	الاستراتيجيات التسويقية	.707	.574	.055	10.439	***

المصدر: برنامج **AMOS V 26**

من خلال الجدول (6) وجود تأثير للذكاء المعرفي وابعاده في الاستراتيجيات التسويقية، حيث يؤثر بعد التفكير النمطي في الاستراتيجيات التسويقية فقد بلغت قيمة الاوزان الانحدارية المعيارية (0.654) وبنسبة حرجة قدرها (9.018) وهي قيمة معنوية حسب قيمة النسبة المعنوية التي بلغت (0.000) ، اما بعد تغيير الأنماط فأنه يؤثر في الاستراتيجيات التسويقية فقد بلغت قيمة الاوزان الانحدارية المعيارية (0.725) وبنسبة حرجة قدرها (10.998) وهي قيمة معنوية حسب قيمة النسبة المعنوية التي بلغت (0.000) ، ويؤثر متغير الذكاء المعرفي في الاستراتيجيات التسويقية فقد بلغت قيمة الاوزان الانحدارية المعيارية (0.707) وبنسبة حرجة قدرها (10.439) وهي قيمة معنوية حسب قيمة النسبة المعنوية التي بلغت (0.000) وعليه تتحقق الفرضية الرئيسة الرابعة وكما في الشكل أدناه:



شكل (2) معادلة النمذجة الهيكلية لتأثير متغير الذكاء المعرفي وابعاده في متغير الاستراتيجيات التسويقية

❖ **الفرضية الخامسة: يوجد تأثير ذو دلالة معنوية للذكاء المعرفي في الذكاء الاصطناعي**

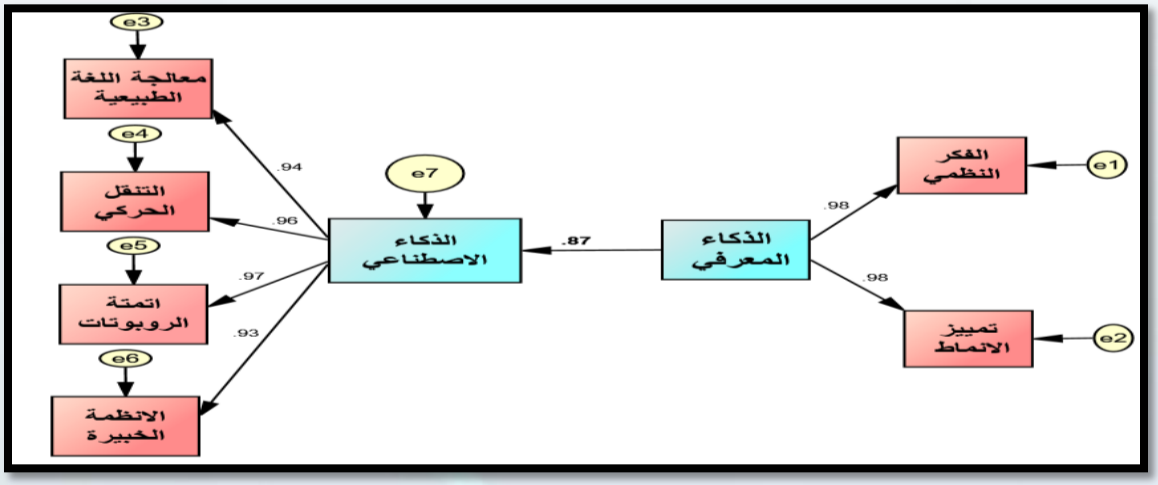
يعرض الجدول رقم (7) نتائج نموذج التأثير المباشر لمتغير الذكاء المعرفي وأبعاده في متغير الذكاء الاصطناعي:

جدول (7) التأثير المباشر لمتغير الذكاء المعرفي في الذكاء الاصطناعي

البعد / المتغير		المتغير	الاوزان الانحدارية المعيارية	التقدير اللامعياري	الخطأ المعياري	النسبة الحرجة	النسبة المعنوية
التفكير النمطي	<---	الذكاء الاصطناعي	.829	.745	.048	15.503	***
تمييز الانماط	<---	الذكاء الاصطناعي	.879	.792	.041	19.223	***
الذكاء المعرفي	<---	الذكاء الاصطناعي	.868	.797	.044	18.292	***

المصدر: برنامج **AMOS V 26**

من خلال الجدول (7) وجود تأثير للذكاء المعرفي وابعاده في الذكاء الاصطناعي، حيث يؤثر بعد التفكير النمطي في الذكاء الاصطناعي فقد بلغت قيمة الاوزان الانحدارية المعيارية (0829) وبنسبة حرجة قدرها (15.503) وهي قيمة معنوية حسب قيمة النسبة المعنوية التي بلغت (0.000)، اما بعد تغيير الأنماط فأنه يؤثر في الذكاء الاصطناعي فقد بلغت قيمة الاوزان الانحدارية المعيارية (0.879) وبنسبة حرجة قدرها (19. 223) وهي قيمة معنوية حسب قيمة النسبة المعنوية التي بلغت (0.000) ، ويؤثر متغير الذكاء المعرفي في الذكاء الاصطناعي فقد بلغت قيمة الاوزان الانحدارية المعيارية (0.868) وبنسبة حرجة قدرها (18.292) وهي قيمة معنوية حسب قيمة النسبة المعنوية التي بلغت (0.000) وعليه تتحقق الفرضية الرئيسة الخامسة وكما في الشكل أدناه:



شكل(3) معادلة النمذجة الهيكلية لتأثير متغير الذكاء المعرفي وابعاده في متغير الذكاء الاصطناعي

❖ **الفرضية السادسة: يوجد تأثير ذو دلالة معنوية للذكاء الاصطناعي في الاستراتيجيات التسويقية**

يعرض الجدول رقم (8) نتائج نموذج التأثير المباشر لمتغير الذكاء الاصطناعي وأبعاده في متغير الاستراتيجيات التسويقية:

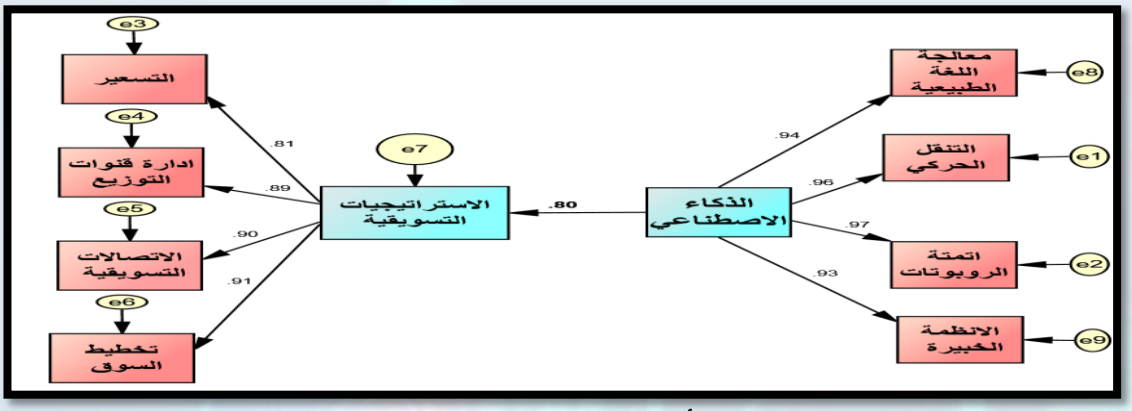
جدول (8) التأثير المباشر لمتغير الذكاء الاصطناعي في الاستراتيجيات التسويقية

البعد / المتغير		المتغير	الاوزان الانحدارية المعيارية	التقدير اللامعياري	الخطأ المعياري	النسبة الحرجة	النسبة المعنوية
معالجة اللغة الطبيعية	<---	الاستراتيجيات التسويقية	.668	.523	.056	9.364	***
التنقل الحركي	<---	الاستراتيجيات التسويقية	.776	.677	.053	12.862	***
أتمته الروبوتات	<---	الاستراتيجيات التسويقية	.799	.676	.049	13.895	***
الأنظمة الخبيرة	<---	الاستراتيجيات التسويقية	.824	.717	.047	15.160	***
الذكاء الاصطناعي	<---	الاستراتيجيات التسويقية	.804	.712	.050	14.138	***

المصدر: برنامج AMOS V 26

من خلال الجدول (8) وجود تأثير للذكاء الاصطناعي وابعاده في الاستراتيجيات التسويقية، حيث يؤثر بعد معالجة اللغة الطبيعية في الاستراتيجيات التسويقية فقد بلغت قيمة الاوزان الانحدارية المعيارية (0,668) وبنسبة حرجة قدرها (9.364) وهي قيمة معنوية حسب قيمة النسبة المعنوية التي بلغت (0.000)، اما بعد التنقل الحركي فأنه يؤثر في الاستراتيجيات التسويقية فقد بلغت قيمة الاوزان الانحدارية المعيارية (0.776) وبنسبة حرجة قدرها (12. 862) وهي قيمة معنوية حسب قيمة النسبة المعنوية التي بلغت (0.000) ، اما بعد اتمتة الروبوتات فأنه يؤثر في الاستراتيجيات التسويقية فقد بلغت قيمة الاوزان الانحدارية المعيارية

(0.799) وبنسبة حرجة قدرها (13. 895) وهي قيمة معنوية حسب قيمة النسبة المعنوية التي بلغت (0.000) ، اما بعد الأنظمة الخبيرة فأنه يؤثر في الاستراتيجيات التسويقية فقد بلغت قيمة الاوزان الانحدارية المعيارية (0.824) وبنسبة حرجة قدرها (15. 160) وهي قيمة معنوية حسب قيمة النسبة المعنوية التي بلغت (0.000) ويؤثر متغير الذكاء الاصطناعي في الاستراتيجيات التسويقية فقد بلغت قيمة الاوزان الانحدارية المعيارية (0.804) وبنسبة حرجة قدرها (14.138) وهي قيمة معنوية حسب قيمة النسبة المعنوية التي بلغت (0.000) وعليه تتحقق الفرضية الرئيسة السادسة وكما في الشكل أدناه:



شكل(4) معادلة النمذجة الهيكلية لتأثير متغير الذكاء المعرفي وابعاده في متغير الذكاء الاصطناعي

❖ **الفرضية السابعة: يوجد تأثير ذو دلالة معنوية للذكاء المعرفي في الاستراتيجيات التسويقية من خلال توسط الذكاء الاصطناعي**

يعرض الجدول رقم (9) نتائج نموذج التأثير المباشر وغير المباشر لمتغير الذكاء المعرفي في الاستراتيجيات التسويقية من خلال المتغير الوسيط الذكاء الاصطناعي:

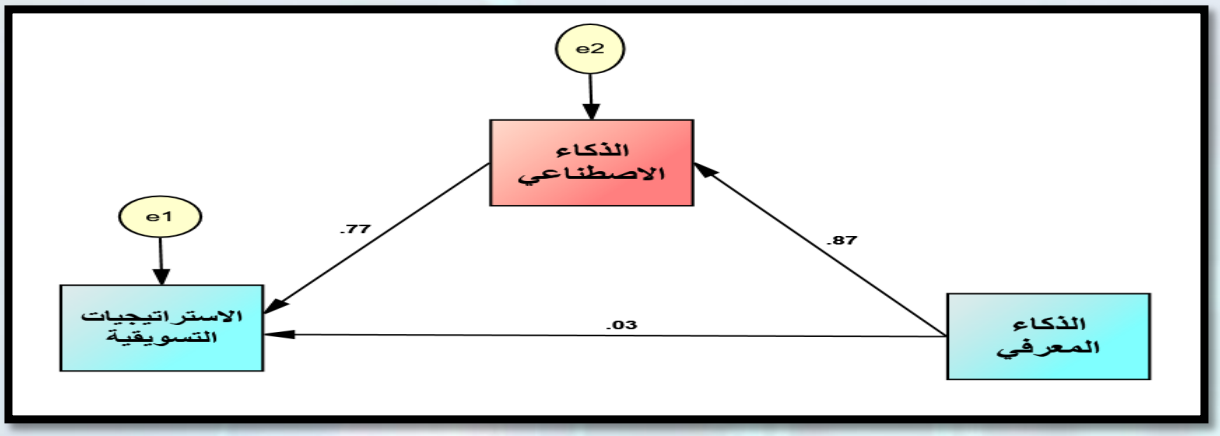
جدول (9) التأثير المباشر وغير المباشر لمتغير الذكاء الاصطناعي في الاستراتيجيات التسويقية من خلال المتغير الوسيط الذكاء الاصطناعي

البعد / المتغير		المتغير	الاوزان الانحدارية المعيارية	التقدير اللامعياري	الخطأ المعياري	النسبة الحرجة	النسبة المعنوية
الذكاء المعرفي	<---	الذكاء الاصطناعي	.868	.797	.044	18.292	***
الذكاء الاصطناعي	<---	الاستراتيجيات التسويقية	.775	.686	.102	6.752	***
الذكاء المعرفي	<---	الاستراتيجيات التسويقية	.034	.028	.093	0.298	0.765

المصدر: برنامج AMOS V 26

من خلال الجدول (9) وجود تأثير غير مباشر للذكاء المعرفي في الاستراتيجيات التسويقية من خلال المتغير الوسيط الذكاء الاصطناعي ، فقد بلغت قيمة الاوزان الانحدارية المعيارية لمتغير الذكاء المعرفي في الذكاء

الاصطناعي (0,868) وبنسبة حرجة قدرها (18.292) وهي قيمة معنوية حسب قيمة النسبة المعنوية التي بلغت (0.000)، في حين بلغت قيمة الاوزان الانحدارية المعيارية لمتغير الذكاء الاصطناعي في الاستراتيجيات التسويقية (0,775) وبنسبة حرجة قدرها (6.752) وهي قيمة معنوية حسب قيمة النسبة المعنوية التي بلغت (0.000) ، أما التأثير المباشر لمتغير الذكاء المعرفي في الاستراتيجيات التسويقي فأنه لا يوجد تأثير فقد بلغت قيمة الاوزان الانحدارية المعيارية لمتغير بلغت (0,034) وبنسبة حرجة قدرها (0.298) وهي قيمة غير معنوية حسب قيمة النسبة المعنوية التي بلغت (0.765) وبالتالي فان التأثير للمتغير الوسيط هو تأثير بوساطة كلية وعليه تتحقق الفرضية الرئيسة السابعة وكما في الشكل أدناه:



شكل(5) معادلة النمذجة الهيكلية للتأثير المباشر وغير المباشر لمتغير الذكاء الاصطناعي في الاستراتيجيات التسويقية من خلال المتغير الوسيط الذكاء الاصطناعي

المبحث الرابع

الاستنتاجات والتوصيات

اولاً: الاستنتاجات:

1- أظهرت نتائج البحث توافر مستويات عالية من أبعاد الذكاء المعرفي وهذا يدل اهتمام المعمل بأهمية الذكاء المعرفي.

2- أظهرت نتائج البحث توافر مستويات عالية من أبعاد الذكاء الاصطناعي وهذا يدل اهتمام المعمل بأهمية الذكاء الاصطناعي.

3- أظهرت نتائج البحث توافر مستويات عالية من أبعاد الاستراتيجيات التسويقية وهذا يدل اهتمام المعمل بأهمية الاستراتيجيات التسويقية وخصوصاً التسعير وإدارة قنوات التوزيع في ظل المنافسة الشديدة في الأسواق.

4- أظهرت نتائج البحث عن وجود علاقة ارتباط بين الذكاء المعرفي والاستراتيجيات التسويقية وهذا يدل على أهمية استخدام الذكاء المعرفي في تغيير قرار الشراء للمستهلكين وسلوكهم والتعريف بمنتجات المعمل.

5- أظهرت نتائج البحث وجود علاقة ارتباط ذات الذكاء المعرفي والذكاء الاصطناعي وهذا يدل على ضرورة استخدام التكنولوجيا في تحسين جودة المنتج والسرعة في الإنتاج ورضا الزبائن على ضوء المنافسة الشديدة.

6- أظهرت نتائج الدراسة وجود علاقة ارتباط بين الذكاء الاصطناعي في الاستراتيجيات التسويقية وهذا يدل على أهمية الذكاء الاصطناعي والتكنولوجيا الحديثة في تسويق منتجات المعمل الى الزبائن كافة.

7- أظهرت النتائج وجود أثر ذو دلالة إحصائية لمتغير الذكاء المعرفي في الاستراتيجيات التسويقية ووجود أثر ذو دلالة إحصائية لمتغير الذكاء المعرفي في الذكاء الاصطناعي كما أظهرت النتائج وجود أثر ذو دلالة إحصائية لمتغير الذكاء الاصطناعي في الاستراتيجيات التسويقية وكذلك وجود أثر ذو دلالة إحصائية لمتغير الذكاء المعرفي في الاستراتيجيات التسويقية من خلال المتغير الوسيط الذكاء الاصطناعي.

ثانياً: التوصيات:

1- ضرورة اهتمام المعمل بصورة اكثر في تطوير منتجاتها من خلال الذكاء الاصطناعي ومواكبة البرامج الحديثة من برامج الذكاء الاصطناعي في تحسين منتجاتها وتحقيق السرعة في الإنتاج وزيادة رضا الزبائن.

2- اقامة الدورات والمؤتمرات التي تسهم بمشاركة الآراء والملاحظات التي تحول المعرفة الموجودة لدى العاملين في تحسين الإنتاج وزيادة رضا الزبائن وتطوير منتجات المعمل من خلال استخدام الذكاء الاصطناعي بما يحقق جودة اكثر في الإنتاج والسرعة والوقت المناسب.

3- العمل على استخدام الذكاء الاصطناعي في الترويج بصورة أكثر لمنتجات المعمل من خلال استخدام الاتصالات التسويقية وإدارة قنوات توزيع مرنة وايصال المنتج لكافة الزبائن وخصوصاً للأماكن البعيدة.

4- العمل على الترويج بصورة أكثر لمنتجات المعمل من خلال الاستراتيجيات التسويقية ومنها التسعير والعمل على تقديم عروض مناسبة تلبي طموحات الزبائن والترويج لها عبر الوسائل التسويقية كوسائل التواصل الاجتماعي.

5- العمل على تخطيط السوق وبيان حاجة الأسواق والعمل على تجزئة الأسواق واستهداف الزبائن الذين يرغبون في شراء المنتج والعمل على ايصال منتجات المعمل الى تلك المناطق المستهدفة وتلبية احتياجات الزبائن بالسرعة والوقت الممكن.

6- العمل على تطوير استخدام الذكاء الاصطناعي في تغيير قرارات المستهلك وسلوكهم الشرائي في استخدام المنتجات المحلية وزيادة الثقة في جودة هذه المنتجات التي تواكب التطور السريع في العالم والترويج لذلك تسويقياً.

المصادر

أ. المصادر العربية:

1- الدهان ، جنان مهدي سهيد ، 2015 ، العلاقة بين خفة الحركة التنظيمية والذكاء المعرفي وانعكاسهما في تنفيذ الاستراتيجية المنظمية : دراسة تحليلية في شركتي زين واسياسل للاتصالات ، اطروحة دكتوراه ، جامعة كربلاء ، كلية الادارة والاقتصاد ، قسم ادارة الاعمال .

2- ماضي ، خالد محمد صلاح ، دراسة العلاقة بين الذكاء العاطفي للمديرين وادارة الصراع التنظيمي بالتطبيق على المنظمات الحكومية المحلية بمحافظة كفر السيخ ، رسالة ماجستير ، جامعة المنوفية ، كلية التجارة .

3- محمد ، بهاء امير ، (2021)، دور الذكاء المعرفي للقيادة في إدارة الازمات المالية دراسة تحليلية للآراء عينة من المديرين لبعض مديريات وزارة الداخلية، رسالة دبلوم عالي ، جامعة كربلاء ، كلية الادارة والاقتصاد .

4- الفتلاوي ، احمد رحم ، 2024، اثر الذكاء المعرفي في تحسين جودة الخدمات دراسة تحليلية لآراء عينة من رؤساء الاقسام ومسؤولي السعب في مؤسسة وارث الدولية لعلاج الاورام ومستشفى الكفيل التخصصي ، رسالة ماجستير، جامعة كربلاء ، كلية الادارة والاقتصاد .

5- زينة ، عبد الجبار. (2022). دور استراتيجيات التسويق في تعزيز ازدهار الزبون بحث وصفي تحليلي لآراء عينة في وزارة التجارة. مجلة الريادة للمال والاعمال، 16-31.

ب- المصادر الاجنبية

6- Aggarwal ,Chetna,2018,Marketing Strategy : Importance & Process,Rjpsss 2018,Vol. 44, No.2,Pp.102 - 109.

7- Amanze, C. N., & BKA, S. (2008). An Analysis Of Marketing Strategies Of An Integrated Facility Services Company: The Case Of ISS, Sweden.

8- Battaglia, A., Beck, H. P., Dobson, M., Gadomski, S., Kordas, K., & Vandelli, W. (2007, October). The Datalogging System Of The Trigger And Data Acquisition For The ATLAS Experiment At CERN Nuclear Science Symp. In Conf. Record (Honolulu, Oct 2007) (Vol. 1, Pp. 527-532).

9- Billel, R., Hocine, D., Said, A. M., & Mehadi, D. (2025). Artificial Intelligence (AI) Competencies For Rise The Performance Of Digital Marketing Perspective. International Journal Of Economic Perspectives, 19(1), 102-120.

10- Chaitanya, K., Saha, G. C., Saha, H., Acharya, S., & Singla, M. (2023). The Impact Of Artificial Intelligence And Machine Learning In Digital Marketing Strategies. European Economic Letters (EEL), 13(3), 982-992.

11- Coetzer, G. H. (2015). Emotional Versus Cognitive Intelligence: Which Is The Better Predictor Of Efficacy For Working In Teams?. Journal Of Behavioral & Applied Management, 16(2).

12- EFENDİOĞLU,İbrahim Halil,2023,TRENDS IN ARTIFICIAL INTELLIGENCE MARKETING: A BIBLIOMETRIC ANALYSIS,International Journal Of Economic And Adminıstrative Academic Research, 3(2), 2023,Pp. 56-73.

13- Emon, M. M. H., & Khan, T. (2024). A Systematic Literature Review On Sustainability Integration And Marketing Intelligence In The Era Of Artificial Intelligence. Review Of Business And Economics Studies, 12(4), 6-28.

14- Eyvrigh , Ghodrat Mansoori,2016, A Review Of Marketing Strategies, Arabian Journal Of Business And Management Review, Vol. 6, No.1,Pp.77-83.

15- George,Sajan M.,B. Sasikala,Gowthami,P. Sopna ,2024,Role Of Artificial Intelligence In Marketing Strategies And Performance,Migration Letters,Vol. 21, No.S4 , Pp. 1589-1599.

16- Glynn, M. A. (1996). Innovative Genius: A Framework For Relating Individual And Organizational Intelligences To Innovation. Academy Of Management Review, 21(4), 1081-1111.

17- Goyal, A., & Akhilesh, K. B. (2007). Interplay Among Innovativeness, Cognitive Intelligence, Emotional Intelligence And Social Capital Of Work Teams. Team Performance Management: An International Journal, 13(7/8), 206-226.

18- Greaves, Cicely. (2019). Emotional, Social And Cognitive Intelligence. IIBM'S Journal Of Management. 26-35.

19- Haleem, A., Javaid, M., Qadri, M. A., Singh, R. P., & Suman, R. (2022). Artificial Intelligence (AI) Applications For Marketing: A Literature-Based Study. International Journal Of Intelligent Networks, 3, 119-132.

20- Kaplan, H. I. Sadock, B. J. (1997). Synopsis Of Psychiatry. 6th Ed. Baltimore. MD. Williams & Wilkins.

21- Kartika, Rita. Sutiadiningsih, Any. Zaini, Herman. Meisarah, Fitria. Hubur, A. (2020). Factors Affecting Cognitive Intelligence Theory. Journal Of Critical Reviews. 7. 402-410.

22- King, Stetson S. J.,2018, Marketing Strategies For Small Business Sustainability, Phd Thesis, Walden University.

23- Korpiaho, T. (2023). Marketing Strategy And Evaluation In Company X. Master's Thesis, HAMK, Häme University Of Applied Sciences,

24- Lakshmipriyanka, A., Harihararao, M., Prasanna, M., & Deepika, Y. (2023). A Study On Artificial Intelligence In Marketing. International Journal For Multidisciplinary Research, 5(3).

25- Latha, R. S., & Chandran, M. (2024). Is Artificial Intelligence Really Influencing The Marketing Strategies And Consumer Behaviour?. Salud, Ciencia Y Tecnologia-Serie De Conferencias, (3), 896.

26- Madgerova, R., Georgiev, G., Karashtranova, E., Kyurova, V., Terziyska, I., Stavrova, E., & Dimitrova, R. (2012). Organization And Management Of Small Business. *Blagoevgrad: Langov*.

27- MENKE, KATRIN JULIA,2017, STRATEGIC MARKETING PLAN FOR COMPAGNIE GÉNÉRALE DES EABLISSEMENTS MICHELIN SCA, Thesis, Anglo-American University.

28- Moreno-Gómez, J., Londoño, J. C., & Zapata-Upegui, L. F. (2023). Marketing Strategy And Competitiveness: Evidence From Colombian Smes. Tec Empresarial, 17(2), 48-64.

29- Nainawat, Shikha, Marketing Strategy,2019, International Research Journal Of Management Science & Technology, Vol 10 Is. 3.

30- Neisser, U., Boodoo, G., Bouchard Jr, T. J., Boykin, A. W., Brody, N., Ceci, S. J., ... & Urbina, S. (1996). Intelligence: Knowns And Unknowns. American Psychologist, 51(2), 77.

31- Nosike, R. D. C. J., & Pethronila, O. I. (2025). AI-ENHANCED ENTREPRENEURIAL MARKETING STRATEGIES. JOURNAL OF PSYCHOLOGY, SOCIOLOGY, HISTORY AND INTERNATIONAL STUDIES, 1(1).

32- Okhiria, A. (2020). The Role Of Strategic Marketing In Successful Event Management (Doctoral Dissertation, Dublin, National College Of Ireland).

33- Pehlivanov, V. (2006). Marketing Course. Sofia: Galik.

34- Saba,Khan,Sanjana,Bandi,Tulika,Sharma,Nishita,Gautam,Vishalakshi,Nagaraj,Shashi ,Thimmarayappa,2023,The Innovative Tool Of Dentistry-Artificial Intelligence,Vol.12 Iss.03,Pp.733-739.

35- Sintani, L., Ridwan, R., Kadeni, K., Savitri, S., & Ahsan, M. (2023). Understanding Marketing Strategy And Value Creation In The Era Of Business Competition. *International Journal Of Business, Economics & Management*, *6*(1), 69-77.

36- Sinyaeva, I. (2003). Marketing Management. Moscow: University Textbook.

37- Szuba, T. (2001), "A Formal Definition Of The Phenomenon Of Collective Intelligence And Its IQ Measure", Future Generation Computer Systems, Vol. 17, Pp. 489-500.

38- Taherdoost, H., & Madanchian, M. (2023). Artificial Intelligence And Knowledge Management: Impacts, Benefits, And Implementation. Computers, 12(4), 72.

39- Varadarajan, R. (2010). Strategic Marketing And Marketing Strategy: Domain, Definition, Fundamental Issues And Foundational Premises. *Journal Of The Academy Of Marketing Science*, *38*, 119-140.

40- Wu, C. W., & Monfort, A. (2023). Role Of Artificial Intelligence In Marketing Strategies And Performance. Psychology & Marketing, 40(3), 484-496.

41- Yaneva, D. (2020). Definition And Characteristics Of Marketing Strategy. Икономика И Управление, 17(2), 111-116.

42- Yang, S. S. (2024). The Impact Of Artificial Intelligence On Knowledge Management Practices, Master's Thesis, Lappeenranta–Lahti University Of Technology LUT.

43- Yanzhao,Li,2025,An Ethical Examination Of Artificial Intelligence,International Theory And Practice In Humanities And Social Sciences,Vo.2,Iss1.Pp.201-214.

44- Yoşumaz, İ. (2024). Generative Artificial Intelligence And Usage In Academia. Firat University Journal Of Social Sciences, 35(1), 1-24.

45- Zhang,Bohan,2024,Artificial Intelligence In Marketing,Transactions On Social Science, Education And Humanities Research,Vo.9.

دور الذكاء الاصطناعي في تحسين ادوات التسويق الالكتروني

دراسة تحليلية لأراء عينة عشوائية من موظفي المصارف الحكومية والاهلية

في محافظة المثنى

اعداد الباحثين
م.عدنان رحيم نور جامعة المثنى / قسم ادارة الاعمال
adnan_alkafaee@mu.edu.iq
م.علي منجي ناجي
alimangi971@mu.edu.iq
احمد عراك عبيد
ahmed.arrak@mu.edu.iq
فاطمة خلف مروي
fatma.kalaf@mu.edu.iq

المستخلص :

تناولت هذه الدراسة تحليل دور الذكاء الاصطناعي في التسويق الالكتروني في المصارف الحكومية والاهلية حيث شملت العينة 100 موظف من العاملين في عدد من المصارف الحكومية والاهلية في محافظة المثنى واذ تشير الفرضية الرئيسية للبحث على(وجود علاقة تأثير ذات دلالة إحصائية بين الذكاء الاصطناعي وأبعاد التسويق الالكتروني داخل المنظمات المبحوثة)، وبعد اختبار الفرضية الرئيسية اذا يتضح ان مقدار قيمة معامل الميل الحدي (β) البالغ (0.77) وهي قيمة التأثير المعياري لمتغير الذكاء الاصطناعي كمتغير مستقل في متغير التسويق الإلكتروني كمتغير تابع، وهذا التأثير يعني أن زيادة مستويات توافر الذكاء الاصطناعي بمقدار وحدة واحدة من الانحرافات المعيارية سيؤدي إلى زيادة مستويات التسويق الإلكتروني بنسبة (77%) من وحدة انحراف معياري واحد وبناء على مخرجات النموذج الهيكلي لعلاقة التأثير بين المتغير المستقل والمتغير التابع نستنتج قبول الفرضية الرئيسية: حيث أظهرت النتائج أن هناك علاقة إيجابية بين الذكاء الاصطناعي والتسويق الالكتروني، حيث يؤدي زيادة توافر الذكاء الاصطناعي إلى زيادة التسويق الالكتروني بنسبة 77%.وبذلك يؤكد دور الذكاء الاصطناعي في تحسين التسويق الالكتروني في المصارف، وعليه نوصي بدمج الذكاء الاصطناعي في استراتيجيات التسويق الالكتروني.الكلمات المفتاحية : الذكاء الاصطناعي، التسويق الالكتروني

المقدمة :

يشهد العالم اليوم ثورة تكنولوجية هائلة، يقودها الذكاء الاصطناعي، الذي أصبح له تأثير متزايد في مختلف جوانب حياتنا، ومن بين هذه الجوانب، مجال التسويق الذي يشهد تحولا جذريًا بفضل تطبيقات الذكاء الاصطناعي. (chotbifar, 2017:3)

لقد أصبحت أدوات التسويق التقليدية غير كافية لمواكبة التغيرات السريعة في سلوك المستهلكين وتفضيلاتهم مما دفع الشركات إلى البحث عن حلول مبتكرة لتعزيز فعاليتها وتحقيق أهدافها التسويقية. وهنا يأتي دور الذكاء الاصطناعي، الذي يقدم مجموعة واسعة من الأدوات والتقنيات التي يمكن أن تحدث ثورة في مجال التسويق.(Al-fagi, 2012:7)

لقد كان للتقدم التكنولوجي السبق في إعطاء الفرصة للتقدم في مجال الصناعات ليتم تقديمها من قبل الأشخاص الذين لديهم كميات هائلة من المنتجات، وذلك من خلال التسويق الرقمي (الإلكتروني) والذي يتم تقديمه من خلال قنوات مثل الإنترنت لفتح طرق جديدة للصناعات للإعلان عن منتجاتها وبيعها للزبائن.)(عبد الرحمن ،2012: 11)

وبالتالي ، قامت بعض المنظمات ومنها المنظمة المبحوثة بتنفيذ الاستراتيجيات التي يتم استعراضها عبر تلك المنصة الإعلامية لتوفير طريقة تفاعلية ومركزة وقابلة للتأكيد للوصول إلى المستهلكين. تُعرف هذه الإستراتيجية عمومًا باسم التسويق الإلكتروني، حيث تم استخدام مفهوم التسويق الإلكتروني لأول مرة في التسعينيات ، على الرغم من أنه في ذلك الوقت ، كان الأمر يتعلق بشكل أساسي بالإعلان للزبائن، ومع ذلك خلال عام ٢٠٠٠ : ٢٠١٠ ، مع ظهور التواصل الاجتماعي وأدوات الهاتف الذكي ، تم توسيع المفهوم. تم تحويله من تقنية موجهة للإعلان للمستخدمين ، إلى مفهوم إنشاء التجربة التي تتعامل معهم. (الكرخي، ٢٠١٨ :٧٣)

لقد تحول التسويق إلى أداة أساسية للمنافسة في السوق نظرًا لأن الجميع منغمسون عن غير قصد في العصر الرقمي، وبالتالي فاستخدامه هو الأداة الأكثر فعالية للوصول إلى المستهلكين المحتملين كما أن التسويق الرقمي يشمل جميع الأساليب التي يمكن أن تحدث تأثيرًا هائلاً على الناس في وقت معين، في مكان معين وعبر قناة معينة في السنوات القادمة، من خلال وسائل الذكاء الاصطناعي فهناك تأثير هائل على صناعة التسويق الرقمي. (جاد الرب، ٢٠١٥)

ليس هناك شك في أن صناعة التسويق الرقمي ستتأثر في أكثر من جانب بالتعلم الآلي والذكاء الاصطناعي. يتغير التسويق بمعدل ثوري وقد شهدنا خطوات كبيرة في التقنيات التي نستخدمها كل يوم على مدار السنوات العشر الماضية ، وعلى الرغم من التقدم التقني في وسائل الذكاء الاصطناعي وكما سبق ذكره تطوره في مجال التسويق الالكتروني وما يمكن أن تقدمه وسائل الذكاء الاصطناعي من جمع للبيانات الخاصة بالزبائن وتصنيفها وتحديد الاحتياجات وابتكار وسائل تواصل فعالة تؤدي إلى جودة التسويق الرقمي لدى المؤسسة. (الكبيسي، ٢٠١٦ : 3)

الفصل الاول

المبحث الأول :منهجية البحث

اولآ:- مشكلة البحث

يلعب الذكاء الاصطناعي دورًا متزايد الأهمية في تحديث وسائل العمل في كل المجالات ومن بينها العمل المصرفي، حيث يساهم في تحسين الخدمات المصرفية ومن خلال تجربة الزبائن للتطور الحاصل في الخدمات المصرفية سيمكنهم من تكوين صورة افضل عن المصرف والخدمات المقدمة من خلاله كما يمكن للزبائن الحصول على إجابات فورية لاستفساراتهم والاطلاع على أحدث العروض والخدمات وإدارة حساباتهم ، وكما يحتاج اي مشروع لتحقيق التواصل الفعال مع الزبائن فالمصارف ايضاً بحاجة الى تطوير وسائل او أدوات

التسويق الإلكتروني المعروة للتواصل مع الجمهوروتعزيز علامته التجارية ونشر العروض الترويجية، والإعلان عن الخدمات الجديدة. (الغالبي، ٢٠٢٠:٥٧) ومن بين اهم تلك الوسائل يمكن للذكاء الاصطناعي (AI) أن يساعد المصرف على تحسين أدوات التسويق الخاصة به، وزيادة رضا الزبائن، وتحقيق أهدافه التسويقية. (القرغلي، ٢٩١٨:٤٧)

من خلال ماسبق نستنتج ان مشكلة البحث تكمن في الإجابة عن التساؤلات الآتية:

١-مدى اهتمام المصارف المبحوثة بتطوير أدوات التسويق الالكتروني
٢-مدى تأثير أبعاد الذكاء الاصطناعي في تحسين أدوات التسويق الإلكتروني .

ثانياً أهداف البحث

١- تقديم اطار نظري لمتغيرات البحث تسهم في اغناء المكتبة الادارية لكون موضوع بحث استخدامات الذكاء الاصطناعي في العمل المصرفي من المواضيع الحديثة جداً.

٢- قياس اي من أبعاد الذكاء الاصطناعي له الاثر في تحسين أدوات التسويق الالكتروني لدى المصارف المبحوثة
٣- تقديم مجموعة من الاستنتاجات والتوصيات التي من الممكن ان تساعد المصرف في تحسين أدوات التسويق الإلكتروني

ثالثاً:- أهمية البحث

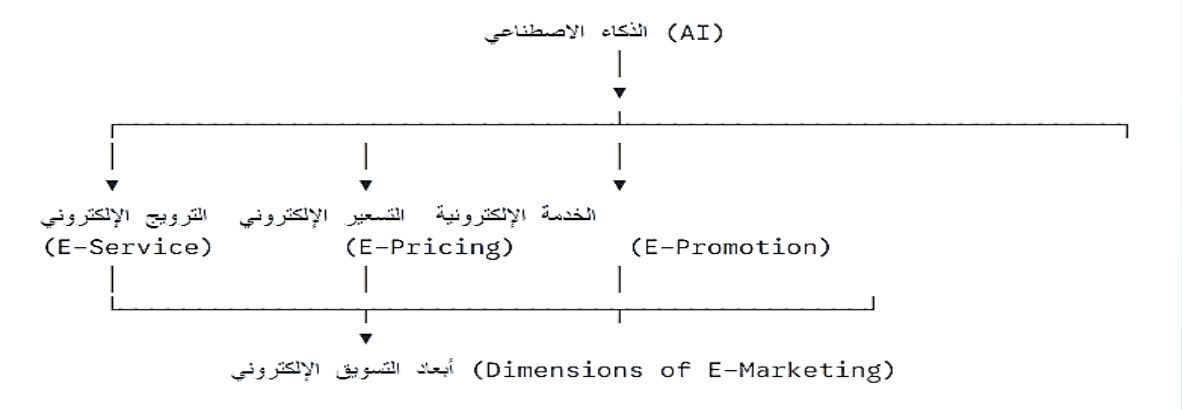
تبرز اهمية البحث من خلال بحث اهمية استخدام ادوات الذكاء الاصطناعي في تحسين فعالية التسويق الالكتروني للمنظمات عينة البحث وقياس العلاقة المباشرة التي تربط بين المتغيرين مما يسهم في زيادة اهتمام المنظمات بالذكاء الاصطناعي وادواته كوسيلة فاعلة في تحسين ادوات التسويق الالكتروني كما ستيبين ذلك من خلال استنتاجات هذا البحث .

رابعاً :- فرضيات البحث

الفرضية الرئيسية :- توجد علاقة تأثير ذات دلالة إحصائية بين الذكاء الاصطناعي وأبعاد التسويق الالكتروني داخل المصارف المبحوثة ، ومن الفرضية الرئيسية تتفرع فرضيات فرعية أهمها :
١- توجد علاقة تأثير ذات دلالة إحصائية بين الذكاء الاصطناعي و الخدمة الإلكترونية.
٢- توجد علاقة تأثير ذات دلالة إحصائية بين الذكاء الاصطناعي و التسعير الإلكتروني .
٣-توجد علاقة تأثير ذات دلالة إحصائية بين الذكاء الاصطناعي و الترويج الإلكتروني

خامساً :- المخطط الفرضي للبحث :

شكل (1) المخطط الفرضي للبحث



شرح المخطط:

- المتغير المستقل: الذكاء الاصطناعي.
- تشير الأسهم المتجهة للأسفل إلى التأثير المفترض.
- تمثل الاسهم الثلاثة المتجهة للاسفل في المنتصف الأبعاد المختلفة للتسويق الإلكتروني (المتغيرات التابعة الفرعية).
- يشير السهم المتجه للأسفل من هذه الأبعاد إلى المفهوم الأوسع للمتغير التابع الرئيسي: أبعاد التسويق الإلكتروني.

سادساً : حدود البحث :

الحدود الموضوعية : الذكاء الاصطناعي – التسويق الالكتروني

الحدود الزمانية : ٢٠٢٤/١٠/١ – ٢٠٢٥/٤/١

الحدود المكانية : المصارف الحكومية والاهلية في محافظة المثنى

عينة البحث : عينة عشوائية من الأفراد العاملين في المصارف اعلاه

المبحث الثاني

المطلب الأول (الذكاء الاصطناعي)

اولآ:- نشأة ومفهوم الذكاء الاصطناعي :

يعرف قاموس روبير الصغير الذكاء الاصطناعي على أنه "جزء من علوم الحاسب الآلي ، الذي يهدف لمحاكاة قدرة معرفية لاستبدال الإنسان في أداء وظائف مناسبة ، في سياق معين ، تتطلب ذكاء " (بلحمو وأرزي ، ٢٠١٧ : ٦٦)وقد عرف العتيبي الذكاء الاصطناعي بأنه فرع من علوم الكمبيوتر التي تهدف إلى خلق آلات ذكية ذات تقنية عالية ومتخصصةببعض الصفات مثل المعرفة ، المنطق ، حل المشكلات الإدراك ، التعلم ، التخطيط ، والقدرة على التلاعب وتحريك الأشياء. (العتيبي، ٢٠١٦:٨٧)

ويعرف بانه القدرة على فهم الظروف أو الحالات الجديدة والمتغيرة، أي هو القدرة على إدراك وفهم وتعلم الحالات أو الظروف الجديدة، بمعنى آخر أن مفاتيح الذكاء هي الإدراك، الفهم والتعلم.. (بوداح عبد الجليل، ٢٠١٧:٢٠٣)كما عرفه Dan. W. Patterson أنه نوع من فروع علم الحاسبات الذي يهتم بدراسة وتكوين منظومات حاسوبية تظهر بعض صيغ الذكاء، وهذه المنظومات لها القابلية على استنتاجات مفيدة جدا حول المشكلة الموضوعة. (ياسين سعد، ٢٠١٩:١٤)من خلال التعريفات السابقة يمكن تعريف الذكاء الاصطناعي بأنه مجموعة الجهود المبذولة لتطوير نظم المعلومات المحسوبة بطريقة تستطيع أن تتصرف فيها وتفكر

بأسلوب مماثل للبشر وانجاز مهام فعلية بتنسيق متكامل، أو استخدام صور وأشكال إدراكية لترشيد السلوك المادي، كما تستطيع في نفس الوقت خزن الخبرات والمعارف الإنسانية المتراكمة واستخدامها في عملية اتخاذ القرارات. (الهاشمي، ٢٠١٩:١٠٤)

ثانياً:- أهمية الذكاء الاصطناعي

١-يساهم الذكاء الاصطناعي في المحافظة على الخبرات البشرية المتراكمة بنقلها للآلات الذكية تمكن الانسان من استخدام اللغة الانسانية في التعامل مع الآلات واستخدامها في متناول كل شرائح المجتمع حتى من ذوي الاحتياجات الخاصة بعد أن كان التعامل مع الآلات المتقدمة حكرا على المختصين وذوي الخبرات.)عادل عبد النور، ٢٠١٥:١٤)

٢-للذكاء الاصطناعي دورا مهما في الكثير من الميادين الحساسة كالمساعدة في تشخيص الامراض ووصف الأدوية والاستشارات القانونية والمهنية والتعليم التفاعلي والمجالات الامنية والعسكرية.) صلاح إبراهيم، ٢٠٢٠:٣)

٣- تساهم الانظمة الذكية في المجالات التي يصنع فيها القرار، فهذه الانظمة تتمتع بالاستقلالية والدقة والموضعية وبالتالي تكون قراراتها بعيدة عن الخطأ والانحياز والعنصرية أو الاحكام المسبقة أو حتى التدخلات الخارجية أو الشخصية.)البرعي، ٢٠١٤:٤٥)

٤- تخفف الآلات الذكية عن الانسان الكثير من المخاطر والضغوطات النفسية وتجعله يركز على أشياء أكثر أهمية وأكثر إنسانية والتي تحتاج الى تركيز عقلي متعب وحضور ذهني متواصل وقرارات حساسة وسريعة لا تحتمل التأخير والخطأ.

٥- الذكاء الاصطناعي قد يكون أكثر قدرة حتى على البحوث العلمية وقد يتسلم عجلة القيادة للوصول الى المزيد من الاكتشافات، وبالتالي سيكون عاملا مهما في زيادة تسارع النمو والتطور في الميادين كافة مستقبلا. (محمد هشام، ٢٠٢٢:٣٤)

6- الذكاء الاصطناعيممكن ان يسهم بشكل فاعل في تحسين تجربة الزبائناذا بإمكان لروبوتات الدردشة المدعومة بالذكاء الاصطناعي تقديم دعم الزبائن على مدار الساعة طوال أيام الأسبوع وتلبية الاحتياجات الفردية للزبائن بشكل كامل (الكبيسي، ٢٠١٩:٦٤)

ثالثاً:- أبعاد الذكاء الاصطناعي: (جهاد أحمد عفيفي، ٢٠١٩:٥٦)

١-**التدريب والتطوير**: يعد التدريب والتطوير الفعال أمرًا بالغ الأهمية لضمان أن يكون لدى المهنيين المهارات اللازمة لدفع عجلة التقدم في مجال الذكاء الاصطناعي وتلبية الطلب المتزايد على الخبرة في هذا المجال.

٢- **الملائمة**تعتبر مقياسًا مهما لأداء أنظمة الذكاء الاصطناعي، خاصة في تطبيقات مثل البحث عن المعلومات، والإجابة على الأسئلة، والتوصية بالمحتوى..بعبارة أخرى، يمكن تعريف الملائمة في سياق الذكاء الاصطناعي بأنها درجة التطابق بين مخرجات نظام الذكاء الاصطناعي واحتياجات أو اهتمامات المستخدم.

٣- **الفعالية :** هي مقياس حاسم لنجاح وتأثير هذه التقنيات، ويتطلب تحقيقها اهتمامًا دقيقًا بتصميم وتطوير وتقييم الأنظمة، حيث يتم قياس الفعالية في الذكاء الاصطناعي باستخدام مجموعة متنوعة من المقاييس، والتي تعتمد على طبيعة المهمة التي يؤديها النظام

المطلب الثاني (التسويق الإلكتروني)

نشأة ومفهوم التسويق الإلكتروني كانت البدايات الأولى لبزوغ نجم التسويق الالكتروني مع استخدام التلغراف في القرن التاسع عشر ثم عزز ذلك بظهور الاذاعة التلفزيون والكابلات الرقمية اما في السنوات الاخيرة من القرن العشرين فقد بدأت العديد من منظمات الاعمال باستخدام الانترنت في جهودها التسويقية، مما ساهم في تنامي تكنولوجيا المعلومات الالكترونية بشكل كبير وملحوظ (الجنابي، ٢٠١٣:٥١) والتسويق الالكتروني يشتمل على العديد من التقنيات أو الأساليب والممارسات التي تستند عن طريق قنوات أخرى تساعد في الوصول إلى الزبائن اذ إن المسوقين اليوم يبحثون عن المعرفة وأفضل الوسائل التي يحصلون عن طريقها على البيانات والمعلومات معا وتقديم ما هو مميز للزبائن (عبد الوهاب ، 2015: 738)وكذلك عرفته(مالي، ٢٠١٦: ٤٥) على انه مفهوم واسع ومتكامل يغطي الاعلان والتواصل مع الزبائن ويعزز المكانة التجارية لدى المنظمة من اجل لفت انتباه الزبون وكسبه والاحتفاظ به الأطول فتره ممكنة.فالتسويق الإلكتروني هو وسيلة للتواصل الإلكتروني مع الزبائن والمستهلكين. ويتزايد اهميته بسرعة التقدم المتحقق في التكنولوجيا ووسائل الاتصال الرقمية وعبر وسائل التواصل الاجتماعي ومحركات البحث والقنوات الأخرى المعتمدة في ذلك (العلي، ٢٠١٥:٧٩)

أهمية التسويق الإلكتروني

١-التسويق الإلكتروني ينظر للمستقبل في حين أن اساليب التسويق التقليدية يمكن أن تكون ناجحة في الوقت الحاضر فقط. (ابو النجا، 2008:64)

٢-تبادل المعلومات الكترونيا بين المنظمات والموردين والوسطاء من خلال تبادل الوثائق الخاصة بالأعمال التجارية عن طريق القنوات الرقمية. (طالب، ٢٠١٣:٣٠٢)

٣-نقل بيانات المنتجات ومواصفاتها والمبيعات وأوامر الشراء بين المنظمة والزبائن عن طريق القنوات الرقمية. (الطائي، العبادي، ٢٠٠٩:٩٢)

٤- التفاوض حول الاسعار ونقل مواصفات وصور بعض المنتجات الكترونيا فضلا عن الكيفية التي يتم بها نقل تلك المنتجات الى الزبائن. (Ferrel, 2011:278)

ثالثاً:- أبعاد التسويق الإلكتروني

١-**الخدمةالمقدمة** :تشمل الخدمات المقدمة مجموعة واسعة من الأنشطة التي تهدف إلى الترويج للمنتجات أو الخدمات عبر الإنترنت وزيادة الوعي بالعلامة التجارية وتحقيق أهداف العمل،غالبا ما تكون الخدمات غير ملموسة، أي لا يمكن لمسها أو رؤيتها بشكل مادي، ولكنها تلبي حاجة أو رغبة لدى العميل. (الأفندي، ٢٠١٩ :٥٩)

٢-**السعر** :هو عنصر أساسي في الاقتصاد ويلعب دورا حيويا في تحديد قيمة السلع والخدمات، وتخصيص الموارد، وتوجيه القرارات الاقتصادية لكل من المنتجين والمستهلكين في مجال التسويق الإلكتروني، لا يقتصر

مفهوم السعر على القيمة المالية فحسب، بل يشمل دوره كمؤشر للجودة، وأداة تنافسية، وعنصر أساسي في بناء تصور العلامة التجارية، =(الزهيري والبلداوي، 2013 :١٥٦)

٣-**الترويج الإلكتروني:** تواصل المنظمة مع السوق المستهدف المتمثل من قبل المستهلكين الحاليين لإقناعهم بالحصول على المنتج المروج له، سواء كان سلعة أو خدمة، أو فكرة(صوتية، ٢٠٢٢ :٤)

المحور الثالث (الجانب التطبيقي للبحث)

اولاً : عرض البيانات الاولية ومناقشتها :بعد ان تم استلام الاستبانات التي وزعت بشكل عشوائي على عينة من العاملين في المصارف الحكومية والاهلية وهي كل من :

- مصرف الرشيد 28 استبانة
- مصرف الرافدين 24 استبانة
- المصرف الاهلي الاسلامي 15 استبانة
- مصرف بغداد 9 استبانات
- مصرف الجنوب الاسلامي 14 استبانة
- مصرف الخليج 9 استبانات
- مصرف ايلاف 8 استبانات

تم استلام 107 استبانات وكانت (100) استبانة صالحة للتحليل الاحصائي وتم استبعاد (7) استبانات لعدم صلاحيتها لوجود اخطاء فيها وقد تضمنت ثلاثة محاور الاول البيانات الشخصية والمحور الثاني الذكاء الاصطناعي والثالث التسويق الالكتروني

1- يظهر الجدول رقم (1) نسبة الذكورالعاملين في المصارف التي شملها الاستبيان وكانت نسبتهم 67% مقارنة بالاناث وبلغت نسبتهم 33% وهذا مؤشر ان نسبة الذكور الاكثر عملاً في المصارف عينة البحث

جدول (1) وصف العينة من حيث الجنس

الجنس	العدد	النسبة
الذكور	67	%67
الاناث	33	%33

2- يظهر الجدول رقم 2 ادناه سنوات الخدمة للافراد الذين شملتهم عينة البحث وكانت النسب كما مبين في الجدول اذ تشير الى ان النسبة الاكبر للعاملين الذين تزيد خدمتهم عن سنة واحدة الى 5 سنوات وهذا مؤشريشير الى حداثة المصارف موضع البحث اضافة الى توافر عنصر الخبرة لدى اغلب عينة البحث بنسبة تزيد عن **63% :**

جدول (2) تصنيف العينة حسب سنوات الخدمة والخبرة

سنوات الخدمة	العدد	النسبة
اقل من سنة	38	38%
من سنة الى 5 سنوات	49	49%
اكثر من 5 سنوات	13	13%
	100	%100

3- يظهر الجدول رقم 3 بيان التعامل الالكتروني مع الزبائن حيث اشارت اجابات افراد العينة ان نسبة الذين يتعاملون مع الزبائن تعامل الكتروني يصل الى مانسبته 69% وهذا مؤشر جيد الى ان المصارف تتعامل الكترونياً بنسبة عالية

جدول(3) بيان التعامل الالكتروني مع الزبائن

التعامل الالكتروني مع الزبائن	العدد	النسبة
نعم	69	%69
لا	31	%31
مجموع	100	%100

4- يظهر الجدول رقم (4) عدد الافراد العاملين في المصارف عينة البحث الذين يتطلب عملهم توافر خدمة الانترنت وقد اظهرت النتائج ان نسبتهم تشكل مايقارب الـ 74% من مجموع العاملين وهي نسبة كبيرة تشير الى اهمية الانترنت في عمل المصارف موضوع البحث

جدول 4 نسبة بانجاز العمل باستخدام الانترنت

يتطلب عملي وجود انترنت	العدد	النسبة
نعم	74	%74
لا	9	%9
احياناً	17	%17

ثانياً. الترميز الاحصائي ومقياس البحث والثبات :

تضمنت اداة البحث من متغيرين هما الذكاء الاصطناعي (متغير مستقل) و التسويق الالكتروني (متغير تابع) , وكل جزء يتكون من عدة أبعاد فرعية والجدول (5) يقدم توضيحاً عن ترميز كل متغير وكل بعد وتحديد مصدر الحصول على أداة القياس وعدد الفقرات التي يتضمنها، كذلك يوضح الجدول(5) معامل كرونباخ الفا. اذ يتضح أن قيم معامل كرونباخ الفا (0.849 و 0.920) لكلا المتغيرين على التوالي، وهي مقبولة إحصائيا في البحوث الإدارية والسلوكية لان قيمتها اكبر (0.60) والتي تدل على ان الاداة تتصف بالاتساق والثبات الداخلي .

جدول (5) ترميز ومقياس وثبات اداة البحث

المصدر : من اعداد الباحثين بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS V.25 واستمارة الاستبانة والمصادر الذكورة

المتغير	البعد الفرعي	عدد الفقرات	الترميز	المصدر	معامل كرونباخ الفا
الذكاء الاصطناعي	التدريب والتطوير	3	TD1-TD3	المصدر (المرشدي، ٢٠١٨:٧٣)	0.849
	الملائمة	3	SU1-SU3		
	الفعالية	3	EF1-EF3		
التسويق الالكتروني	الخدمة المقدمة	4	SP1-SP4	المصدر : (أحمد عفيفي ، ٢٠١٩:٥٦)	0.920
	السعر	5	PR1-PR5		
	الترويج	4	PO1-PO4		

ثالثاً. الصدق الهيكلي التوكيدي

اعتماد على اساس ان متغيرات البحث قد تم قياسها واختبارها فعلا في بيئات اخرى فأنه لا حاجة الى اجراء التحليل العاملي الاستكشافي والاكتفاء بالتحليل الهيكلي التوكيدي والذي يهدف الى للتحقق من الصدق البنائي و مطابقة الهيكل الإفتراضي للمتغيرات مع اجابات المستجيبين، وهذا يضمن تمثيل كل بُعد بعدد واضح ومناسب من الفقرات غير المقاسة، وقد اعتمد في اجراء التحليل العاملي التوكيدي البرنامج الإحصائي(AMOS V.25). ولتقييم الانموذج الهيكلي الناتج عن مخرجات التحليل العاملي التوكيدي سيتم النظر في معيارين هما :

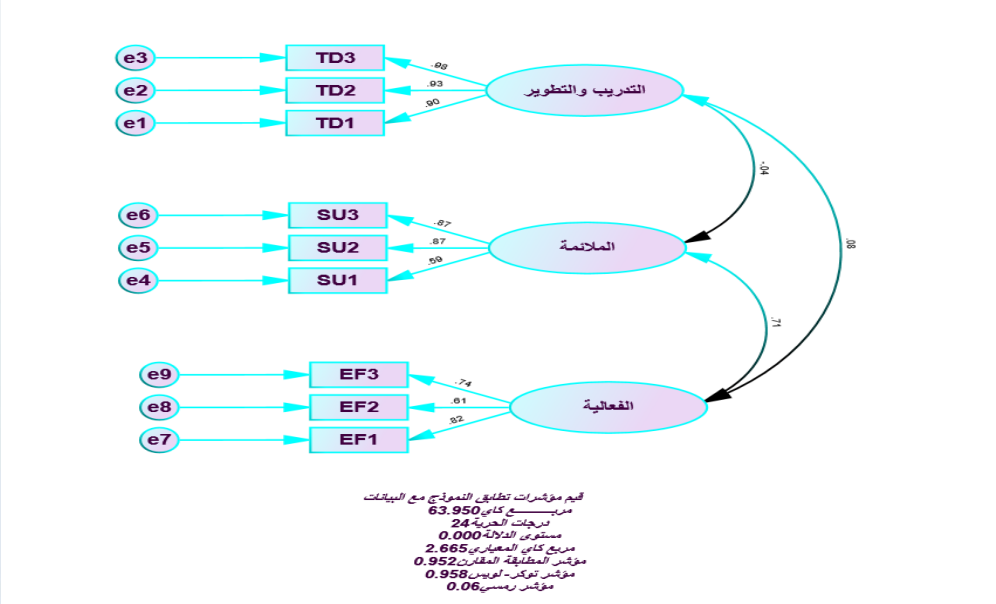
- تقديرات المعلمة (Parameter Estimates) :جدوى تقديرات المعلمة التي تكون مجدية ومقبولة اذا تجاوزت أقيامها نسبة (0.40%).
- مؤشرات مطابقة الانموذج (Model Fit Index's): يوضح الجدول(6) أهم مؤشرات مطابقة الانموذج الهيكلي المعتمدة في التحليل العاملي التوكيدي.

جدول (6) مؤشرات مطابقة الانموذج المصدر: العنزي والعطوي (2010)

ت	المؤشرات	قاعدة جودة المطابقة
-1	النسبة بين قيم x^2 ودرجات الحرية *df*	اقل من *5*
-2	حسن المطابقة *Goodness of Fit Index (GFI)*	اكبر من *0.90*
-3	مؤشر المطابقة المعياري *Normed Fit Index (NFI)*	اكبر من *0.90*
-4	مؤشر المطابقة المقارن *Comparative Fit Index (CFI)*	اكبر من *0.95*
-5	مؤشر جذر متوسط مربع الخطأ التقريبي: *Root Mean Square Error of Approximation (RMSEA)*	بين *0.08-0.05*

يتضح من الشكل (1) ان كل تقديرات المعلمات المعيارية لفقرات متغير الذكاء الاصطناعي قد تجاوزت نسبة (0.40) وهي النسب الظاهرة على الأسهم التي تربط الابعاد الفرعية الخمس بفقراتها، وكانت جميعها نسب معنوية لأنه عند متابعة قيم النسبة الحرجة (C.R) الظاهرة في جدول(7) أتضح إنها أكبر من (1.96) عند مستوى معنوية (0.05) وهذا يشير الى جدوى هذه المعلمات وصدقها.أما بالنسبة الى مؤشرات مطابقة الإنموذج فقد أظهرت النتائج ان جميعها كانت مستوفية لقاعدة القبول المخصصة لها المبينة في الجدول(7)، وهذا يشير الى ان الانموذج الهيكلي قد حاز على مستوى عالٍ من المطابقة ما بين الهيكل الافتراضي واجابات المستجيبين، مما يؤكد أن متغير الذكاء الاصطناعي هو متغير يقاس بـ(9) فقرات موزعة على (3) ابعاد فرعية.

الشكل(1) التحليل العاملي التوكيدي لمتغير الذكاء الاصطناعي

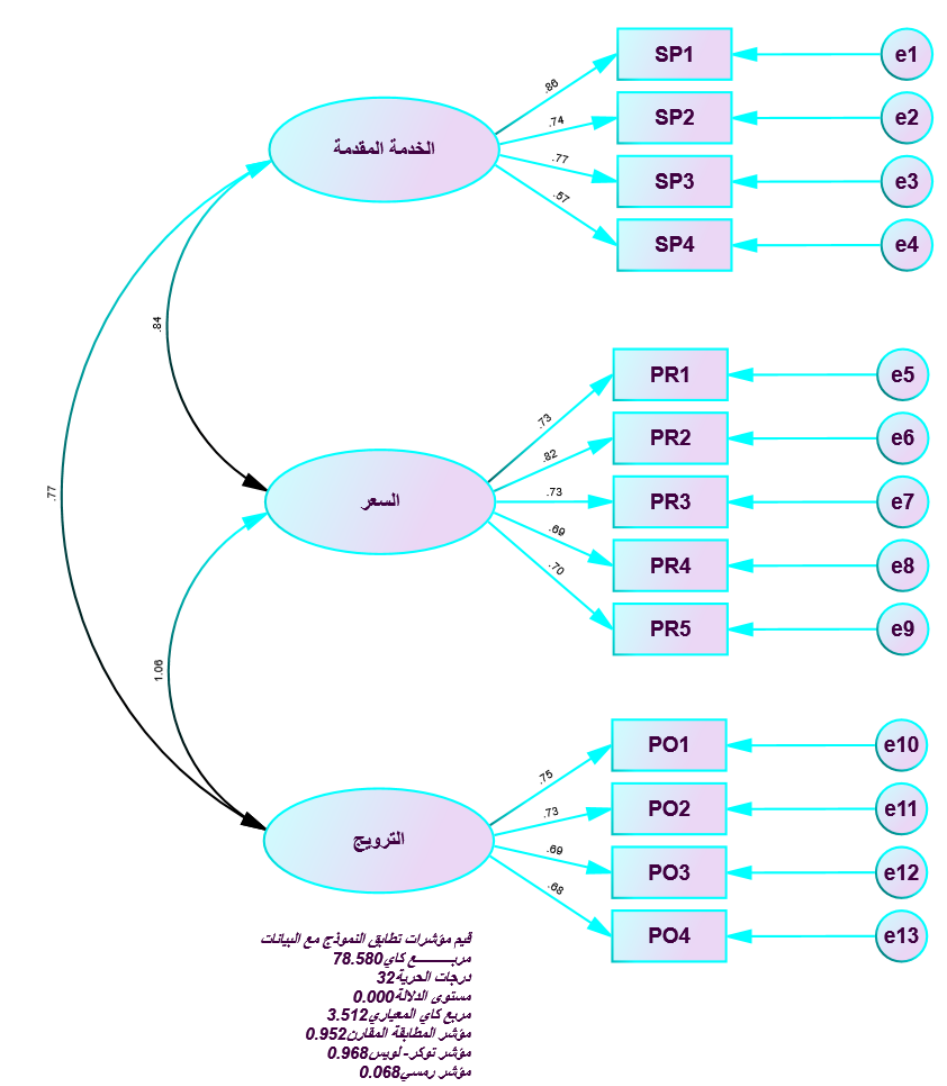


جدول 7 الاوزان الانحدارية لاختبار التحليل العاملي التوكيدي لمتغير الذكاء الاصطناعي

PATH			Estimate	S.E.	C.R.	P
TD1	<---	F1	1.000			
TD2	<---	F1	.927	.059	15.632	***
TD3	<---	F1	.839	.047	17.809	***
SU1	<---	F2	1.000			
SU2	<---	F2	1.594	.265	6.022	***
SU3	<---	F2	1.717	.285	6.022	***
EF1	<---	F3	1.000			
EF2	<---	F3	.872	.154	5.650	***
EF3	<---	F3	.941	.142	6.633	***

يتضح من الشكل (2) ان كل تقديرات المعلمات المعيارية لفقرات متغير التسويق الالكتروني قد تجاوزت نسبة (0.40) وهي النسب الظاهرة على الأسهم التي تربط الابعاد الفرعية الخمس بفقراتها، وكانت جميعها نسب معنوية لأنه عند متابعة قيم النسبة الحرجة (C.R) الظاهرة في جدول(8) أتضح إنها أكبر من (1.96) عند مستوى معنوية (0.05) وهذا يشير الى جدوى هذه المعلمات وصدقها. أما بالنسبة الى مؤشرات مطابقة الإنموذج فقد أظهرت النتائج ان جميعها كانت مستوفية لقاعدة القبول المخصصة لها المبينة في الجدول(8)، وهذا يشير الى ان الانموذج الهيكلي قد حاز على مستوى عالٍ من المطابقة ما بين الهيكل الافتراضي واجابات المستجيبين، مما يؤكد أن متغير التسويق الالكتروني هو متغير يقاس بـ(13) فقرة موزعة على (3) ابعاد فرعية.

شكل(2) التحليل العاملي التوكيدي لمتغير التسويق الالكتروني



جدول(8) الاوزان الانحدارية لاختبار التحليل العاملي التوكيدي لمتغير التسويق الالكتروني

PATH			Estimate	S.E.	C.R.	P
SP1	<---	F1	1.000			
SP2	<---	F1	.695	.084	8.243	***
SP3	<---	F1	.797	.092	8.635	***
SP4	<---	F1	.547	.094	5.836	***
PR1	<---	F2	1.000			
PR2	<---	F2	1.005	.119	8.429	***
PR3	<---	F2	1.067	.145	7.381	***
PR4	<---	F2	.943	.135	7.005	***
PR5	<---	F2	1.257	.178	7.075	***
PO1	<---	F3	1.000			
PO2	<---	F3	1.028	.137	7.534	***
PO3	<---	F3	1.096	.154	7.123	***
PO4	<---	F3	1.017	.146	6.976	***

رابعًا. الوصف الاحصائي لنتائج اجابات عينة البحث :

يشير جدول (9) الى المتوسط الحسابي والانحراف المعياري وادنى ومستوى الاجابة والاهمية النسبية لاستجابات الافراد عينة البحث اتجاه ابعاد ومتغيرات البحث الحالي. اذ نلحظ في هذا الجدول أن بعد(التدريب والتطوير(TD)) التابع لمتغير الذكاء الاصطناعي قد حصلت على اعلى المتوسطات الحسابية فقد بلغ (2.92) وبانحراف معياري (0.776) يبين تناسق وتناغم اجابات عينة الدراسة اتجاه هذا البعد، وضمن مستوى اجابة "معتدل". في حين حصلت بعد التابع لمتغير الذكاء الاصطناعي(الفعالية)على ادنى المتوسطات الحسابية بلغ (2.14) وبانحراف معياري بلغ (0.862) وضمن مستوى اجابة "معتدل". ووفقاً لما تقدم، فان المعدل العام لمتغير الذكاء الاصطناعي بلغ (3.15) وبانحراف معياري عام بلغ (0.642). وقد حصل هذا المتغير على مستوى اجابة "معتدل"

وكذلك يشير جدول (9)أن بعد (الترويج(PO)) التابع لمتغير التسويق الالكتروني قد حصلت على اعلى المتوسطات الحسابية فقد بلغ (2.88) وبانحراف معياري (0.581) يبين تناسق وتناغم اجابات عينة الدراسة اتجاه هذا البعد، وضمن مستوى اجابة "معتدل". في حين حصلت بعد التابع لمتغير التسويق الالكتروني(الخدمة الالكترونية(SP))على ادنى المتوسطات الحسابية بلغ (2.06) وبانحراف معياري بلغ (0.764) وضمن مستوى اجابة "منخفض". ووفقاً لما تقدم، فان المعدل العام لمتغير التسويق الالكتروني بلغ (3.04) وبانحراف معياري عام بلغ (0.604). وقد حصل هذا المتغير على مستوى اجابة "معتدل".

جدول(9) الوصف الاحصائي لنتائج اجابات عينة البحث

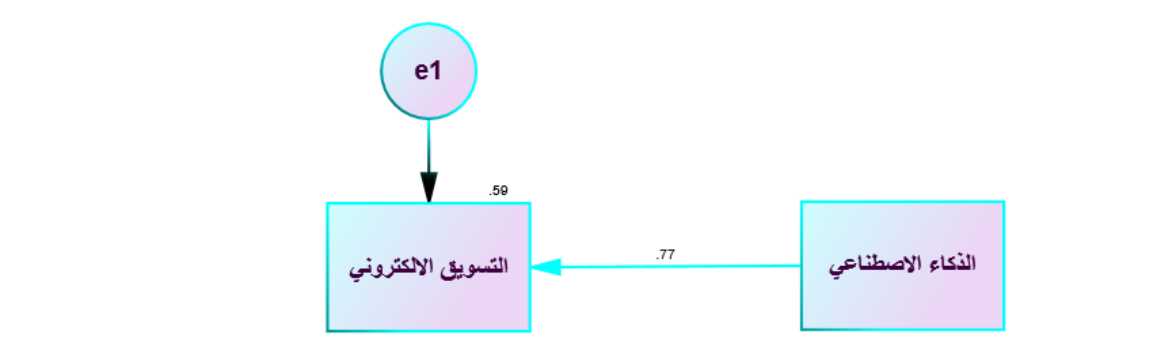
المتغيرات والابعاد	حجم العينة	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري
TD	100	2.92	0.776
SU	100	2.85	0.726
EF	100	2.14	0.862
الذكاءالاصطناعي	100	3.15	0.642
SP	100	2.06	0.764
PR	100	2.68	0.653
PO	100	2.88	0.581
التسويقالالكتروني	100	3.04	0.604

خامساً. اختبار فرضيات البحث :

تنص الفرضية الرئيسية للبحث على(توجد علاقة تأثير ذات دلالة إحصائية بين الذكاء الاصطناعي وأبعاد التسويق الالكتروني داخل المنظمة المبحوثة)، ويوضح الشكل (3) اختبار الفرضية الرئيسية اذا يتضح ان مقدار قيمة معامل الميل الحدي (β) البالغ (0.77) وهي قيمة التأثير المعياري لمتغير الذكاء الاصطناعي كمتغير مستقل في متغير التسويق الإلكتروني كمتغير تابع، وهذا التأثير يعني أن زيادة مستويات توافر الذكاء الاصطناعي بمقدار وحدة واحدة من الانحرافات المعيارية سيؤدي إلى زيادة مستويات التسويق الإلكتروني بنسبة (77%) من وحدة انحراف معياري واحد وبناءٍ على مخرجات النموذج الهيكلي لعلاقة التأثير بين المتغير المستقل والمتغير التابع تقبل الفرضية الرئيسية من فرضيات التأثير. وشكل (14) وجدول(40) يوضح النموذج الهيكلي المختبر ومسارات الانحدار، كما ان معامل التفسير(معامل التحديد) (R2) الظاهر في الشكل() والذي قيمته(0.59) والتي تُبين أن متغير الذكاء الاصطناعي قادرة على تفسير ما نسبته (59%) من التغيرات التي تطرأ على متغير التسويق الالكتروني في المصارف عينة البحث أما النسبة المتبقية والبالغة (41%) فتعزا لمساهمات متغيرات اخرى غير داخلة في انموذج الدراسة. كما يوضح الجدول (10) ملخص

التحليل إذ يتبين أن جميع تقديرات النموذج معنوية تحت مستوى (P<.001) وكذلك كانت النسبة الحرجة C.R. أكبر من (2.56) وهي تحقق الشرط المطلوب.

الشكل(3) تأثير الذكاء الاصطناعي في التسويق الالكتروني



جدول(10) الاوزان الانحدارية لاختبار للذكاء الاصطناعي في التسويق الالكتروني

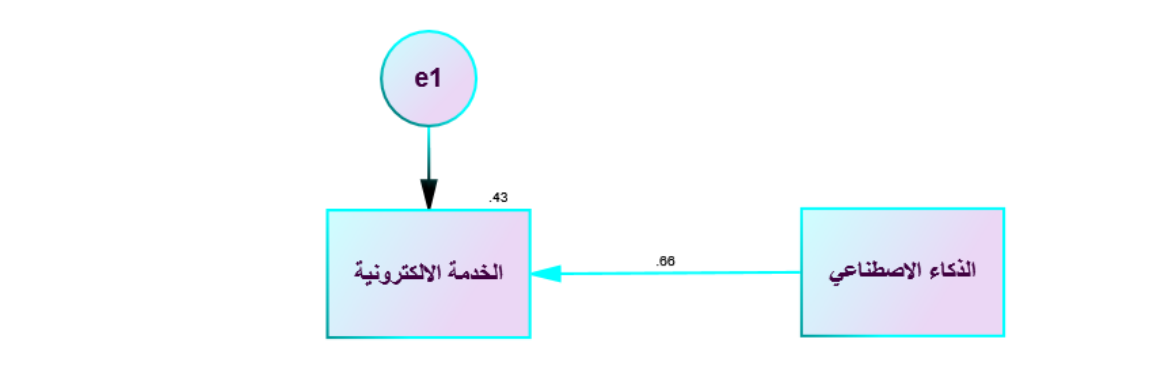
PATH			Estimate	S.E.	C.R.	P
التسويق_الالكتروني	<---	الذكاء_الاصطناعي	.720	.061	11.863	***

تنبثق من الفرضية الرئيسية اعلاه عدد فرضيات سيتم اختبارها كما يلي:

1. الفرضية الفرعية الاولى تنص على(توجد علاقة تأثير ذات دلالة إحصائية بين الذكاء الاصطناعي و الخدمة الإلكترونية.)

ويوضح الشكل (4) اختبار الفرضية الفرعية الاولى اذا يتضح ان مقدار قيمة معامل الميل الحدي (β) البالغ (66) وهي قيمة التأثير المعياري لمتغير الذكاء الاصطناعي كمتغير مستقل في متغير الخدمة الالكترونية كمتغير تابع، وهذا التأثير يعني أن زيادة مستويات توافر الذكاء الاصطناعي بمقدار وحدة واحدة من الانحرافات المعيارية سيؤدي إلى زيادة مستويات الخدمة الإلكترونية بنسبة (66%) من وحدة انحراف معياري واحد وبناءٍ على مخرجات النموذج الهيكلي لعلاقة التأثير بين المتغير المستقل والمتغير التابع تقبل الفرضية الأولى من فرضيات التأثير. وشكل () وجدول() يوضح النموذج الهيكلي المختبر ومسارات الانحدار، كما ان معامل التفسير(معامل التحديد) (R2) الظاهر في الشكل(4) والذي قيمته(0.43) والتي تُبين أن متغير الذكاء الاصطناعي قادرة على تفسير ما نسبته (43%) من التغيرات التي تطرأ على متغير الخدمة الالكترونية في المصارف عينة البحث أما النسبة المتبقية والبالغة (57%) فتعزا لمساهمات متغيرات اخرى غير داخلة في انموذج الدراسة. كما يوضح الجدول (11) ملخص التحليل إذ يتبين أن جميع تقديرات النموذج معنوية تحت مستوى (P<.001) وكذلك كانت النسبة الحرجة C.R. أكبر من (2.56) وهي تحقق الشرط المطلوب.

الشكل(4) تأثير الذكاء الاصطناعي في الخدمة الالكترونية



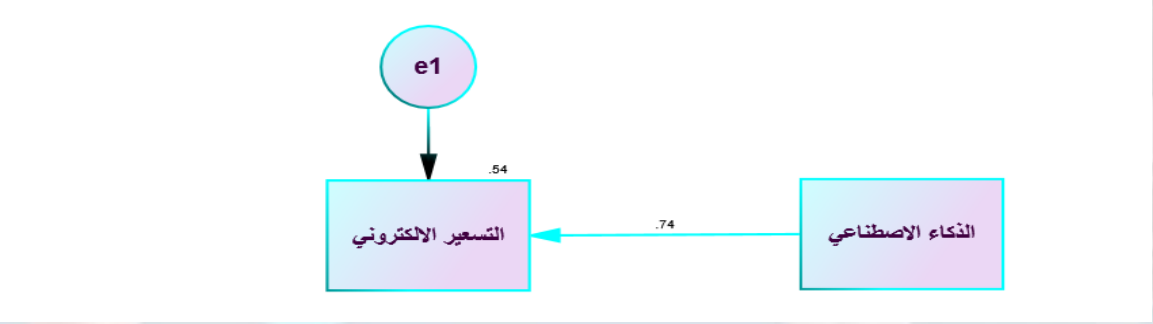
جدول(11) الاوزان الانحدارية لاختبار للذكاء الاصطناعي في الخدمة الالكترونية

PATH			Estimate	S.E.	C.R.	P
الخدمة الالكترونية	<---	الذكاء_الاصطناعي	.783	.090	8.698	***

2- الفرضية الفرعية الثانية تنص على(توجد علاقة تأثير ذات دلالة إحصائية بين الذكاء الاصطناعي و التسعير الإلكتروني).

ويوضح الشكل (5) اختبار الفرضية الفرعية الثانية اذا يتضح ان مقدار قيمة معامل الميل الحدي (β) البالغ (0.74) وهي قيمة التأثير المعياري لمتغير الذكاء الاصطناعي كمتغير مستقل في متغير التسعير الإلكتروني كمتغير تابع، وهذا التأثير يعني أن زيادة مستويات توافر الذكاء الاصطناعي بمقدار وحدة واحدة من الانحرافات المعيارية سيؤدي إلى زيادة مستويات التسعير الإلكتروني بنسبة (74%) من وحدة انحراف معياري واحد وبناءٍ على مخرجات النموذج الهيكلي لعلاقة التأثير بين المتغير المستقل والمتغير التابع تقبل الفرضية الثانية من فرضيات التأثير. وشكل (5) وجدول(12) يوضح النموذج الهيكلي المختبر ومسارات الانحدار، كما ان معامل التفسير(معامل التحديد) (R2) الظاهر في الشكل(5) والذي قيمته(0.54) والتي تُبين أن متغير الذكاء الاصطناعي قادرة على تفسير ما نسبته (54%) من التغيرات التي تطرأ على متغير التسعير الإلكتروني في المصارف عينة البحث أما النسبة المتبقية والبالغة (46%) فتعزا لمساهمات متغيرات اخرى غير داخلة في انموذج الدراسة. كما يوضح الجدول (12) ملخص التحليل إذ يتبين أن جميع تقديرات النموذج معنوية تحت مستوى (P<.001) وكذلك كانت النسبة الحرجة C.R. أكبر من (2.56) وهي تحقق الشرط المطلوب.

الشكل(5) تأثير الذكاء الاصطناعي في الخدمة الالكترونية



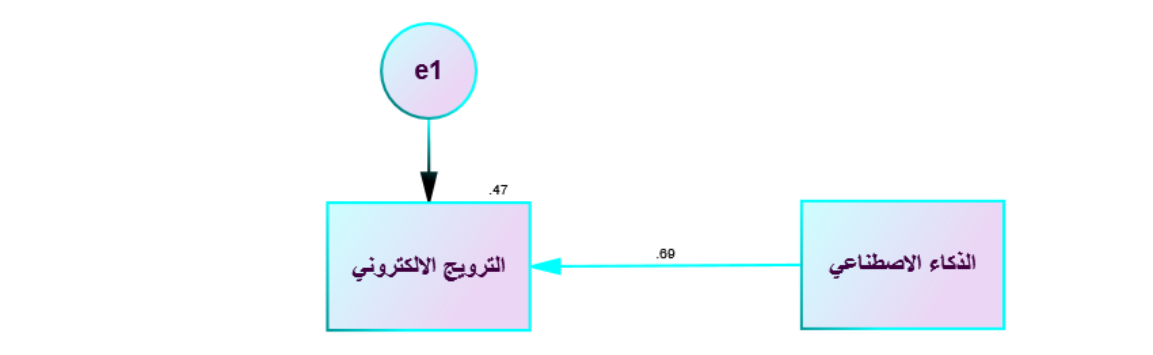
الجدول(12) الاوزان الانحدارية لاختبار للذكاء الاصطناعي في التسعير الالكتروني

PATH			Estimate	S.E.	C.R.	P
التسعير الالكتروني	<---	الذكاء_الاصطناعي	.749	.069	10.828	***

2- الفرضية الفرعية الثالثة والتي تنص على(توجد علاقة تأثير ذات دلالة إحصائية بين الذكاء الاصطناعي و الترويج الإلكتروني).

ويوضح الشكل (6) اختبار الفرضية الفرعية الاولى اذا يتضح ان مقدار قيمة معامل الميل الحدي (β) البالغ (0.69) وهي قيمة التأثير المعياري لمتغير الذكاء الاصطناعي كمتغير مستقل في متغير الترويج الإلكتروني كمتغير تابع، وهذا التأثير يعني أن زيادة مستويات توافر الذكاء الاصطناعي بمقدار وحدة واحدة من الانحرافات المعيارية سيؤدي إلى زيادة مستويات الترويج الإلكتروني بنسبة (69%) من وحدة انحراف معياري واحد وبناءٍ على مخرجات النموذج الهيكلي لعلاقة التأثير بين المتغير المستقل والمتغير التابع تقبل الفرضية الثالثة من فرضيات التأثير. وشكل (6) وجدول(13) يوضح النموذج الهيكلي المختبر ومسارات الانحدار، كما ان معامل التفسير(معامل التحديد) (R2) الظاهر في الشكل(6) والذي قيمته(0.47) والتي تُبين أن متغير الذكاء الاصطناعي قادرة على تفسير ما نسبته (47%) من التغيرات التي تطرأ على متغير الترويج الإلكتروني في المصارف عينة البحث أما النسبة المتبقية والبالغة (53%) فتعزا لمساهمات متغيرات اخرى غير داخلة في انموذج الدراسة. كما يوضح الجدول (13) ملخص التحليل إذ يتبين أن جميع تقديرات النموذج معنوية تحت مستوى (P<.001) وكذلك كانت النسبة الحرجة C.R. أكبر من (2.56) وهي تحقق الشرط المطلوب.

الشكل(6) تأثير الذكاء الاصطناعي في الترويج الالكتروني



جدول (13) الاوزان الانحدارية لاختبار للذكاء الاصطناعي في الترويج الالكتروني

PATH			Estimate	S.E.	C.R.	P	Label
الترويج الالكتروني	<---	الذكاء_الاصطناعي	.620	.066	9.381	***	

وبتحقق الفرضيات الفرعية الثلاث يكون قد توصل البحث الى اثبات الفرضية الرئيسة للبحث والتي تنص على وجود علاقة تأثير بين متغير الذكاء الصناعي بأبعاده ومتغير التسويق الالكتروني وبدلالة ايجابية وعلى وفق ماتم بيانه في التحليل الاحصائي .

المبحث الثاني : الاستنتاجات والتوصيات

اولآ:- الاستنتاجات :

١- اظهرت النتائج وجود علاقة تأثير ايجابية بين ابعاد الذكاء الاصطناعي وبين تحسين التسويق الالكتروني للمصارف المبحوثة

٢- على وفق اجابات الباحثين وجد ان للذكاء الاصطناعي الدور في تحسين دقة استهداف الزبائن من خلال تحليل البيانات الضخمة وتحديد الأنماط السلوكية والتفضيلات مما أدى إلى زيادة فعالية الحملات التسويقية للمصارف المبحوثة.

٣- بينت الاجابات أن أدوات التسويق الإلكتروني المدعومة بالذكاء الاصطناعي مكنت المصارف المبحوثة من تقديم تجارب مستخدم أكثر تخصيصا ، مثل التوصيات الفردية والمحتوى ، مما عزز من رضا الزبائن وولائهم.

٤-بينت النتائج ان في أتمتة العديد من المهام التسويقية الروتينية، مثل جدولة المنشورات على وسائل التواصل الاجتماعي وإدارة الحملات الإعلانية، والرد على استفسارات الزبائن الأولية عبر روبوتات الدردشة، مما وفر وقتًا وجهدًا للمسوقين للتركيز على الاستراتيجيات الإبداعية للمصارف المبحوثة وان ذلك له الاثر الكبير في وصول منشورات المصرف الى جمهور اعلى واكثر اهتماماً بخدمات المصارف المبحوثة .

٥- الذكاء الاصطناعي له القدرة على انجازدراسات تحليلية متقدمة وسريعة للبيانات التسويقية، مما يسهمفي فهم أداء الحملات التسويقية الالكترونية للمصارف المبحوثة بشكل أفضل، واتخاذ قرارات أكثر استنارة لتحسين النتائج..

ثانياً:- التوصيات

١-اهمية الاستثمار في تطوير بنية تحتية قوية لجمع وتحليل البيانات، حيث تعتبر البيانات عالية الجودة هي الوقود الذي يغذي تطبيقات الذكاء الاصطناعي الفعالة.

٢-ضرورة تركيز المصارف المبحوثة على تطوير مهارات التسويق في التعامل مع أدوات الذكاء الاصطناعي وفهم نتائج تحليلاتها، من خلال برامج التدريب وورش العمل المتخصصة.

٣-القيام بدراسة صارمة على أهمية استخدام الذكاء الاصطناعي لتحسين تجربة العميل في جميع نقاط الاتصال، من خلال التواصل والتفاعل الذكي وتقديم الدعم الفعال.

٤-تبني استراتيجيات تسويق إلكتروني متكاملة تجمع بين الأدوات التقليدية وتلك المدعومة بالذكاء الاصطناعي لتحقيق أقصى قدر من الفعالية.

٥-ضرورة مراعاة الجوانب الأخلاقية والقانونية المتعلقة باستخدام الذكاء الاصطناعي في التسويق الالكتروني للخدمات المصرفية للمصارف المبحوثة ، خاصة فيما يتعلق بخصوصية البيانات وشفافية الخوارزميات.

المصادر والمراجع

١-المرشدي، إبراهيم عجام (٢٠١٨). الذكاء الاصطناعي وانعكاساته على المنظمات عالية الأداء دراسة استطلاعية في وزارة العلوم والتكنولوجية مجلة الإدارة والاقتصاد جامعة المستنصرية ١٠٢٠-٨٨ ،(١١٥) ٢١

٢-جهاد ، أحمد عفيفي (٢٠١٩) تطبيقات الذكاء الإصطناعي كتوجه حديث لتعزيز تنافسية منظمات الأعمال الحديثة برلين المانيا: المركز الديمقراطي العربي للدراسات الإستراتيجية والسياسية والاقتصادية.

٣- النوري ، محمود (٢٠١٦). اراء العاملين في القطاع الخاص في سلطنة عمان عن التقنيات الحديثة . المملكة المتحدة: الأكاديمية.

٤- ارازي،بلحمو، محمد ، منال و بن يعقوب ،مجد الدين. (٢٠١٧). القاموس المحيط . لبنان: دار العلم للجميع ، بيروت ، لبنان .

٥-العتيبي، علي آمال، حجاج و حواء بوزيان (٢٠١٦) : الاتصال التنظيمي وعلاقته بالأداء الوظيفي الجزائر : جامعة قاصدي مرباح ، ورقلة.

٦-بوداح، عبد الجليل (٢٠١٧). الأنماط القيادية وتأثيرها على مستوى الإبداع الإداري دراسة تطبيقية على وزارة العمل والتنمية الاجتماعية بمملكة البحرين دراسة ماجستير. المنامة : جامعة العلوم التطبيقية.

٧-ياسين، سعد (٢٠١٩) التطبيقات والتقنيات وتأثيرها على مستوى الإبداع الإداري دراسة تطبيقية على وزارة العمل والتنمية الاجتماعية بمملكة البحرين : جامعة العلوم التطبيقية.

٨-بو عروة ،أمينة الهاشمي (٢٠١٩). العلاقة بين مقومات ومعوقات الذكاء الاصطناعي بالمؤسسات السودانية مجلة العلوم الاقتصادي (١٦)(١).

٩- عبد النور ، عادل (٢٠١٥)الذكاء الاصطناعي على جودة اتخاذ القرار ، ط1، عمان، الأردن دار المصيرية للنشر والتوزيع والطباعة .

١١- ابراهيم ، صلاح (٢٠٢٠). أثر الذكاء الاصطناعي على السلوك الإبداعي لدى العاملين : دراسة ميدانية بمؤسسة اتصالات الجزائر المديرية العملية للاتصالات بورقة ورقلة الجزائر : جامعة قاصدي مرباح.

١١- البرعي،توفيق (٢٠١٤) الإبداع الإداري وعلاقته بالذكاء الاصطناعي لمديري القطاع العام : دراسة تطبيقية على وزارات قطاع غزة الجامعة الإسلامية.

١٢- الكبيسي، عبد الرؤوف (٢٠١٩). أثر القوة التنظيمية على الإبداع الوظيفي رسالة ماجستير ، جامعة الشرق الأوسط، كلية الأعمال، قسم إدارة الأعمال المجلد (٢) عمان: ج ط ٢، دار وائل، عمان.

١٣ –الجنابي، جمال (٢٠١٣) ، التعلم الآلي ، ط. عمان الأردن دار أسامة للنشر والتوزيع.

١٤-المرشدي، يوسف أحمد، التسويق الالكتروني: عناصر المزيج التسويقي عبر الانترنت. القدس . ٢٠١٩

١٥-عبد الوهاب، سعيد محمد، إدارة المنظمات الصحية والطبية منهج متكامل في إطار المفاهيم الإدارية الحديثة. القاهرة دار النهضة العربية ٢٠١٥

١٦-الخضيري، مالي محسن أحمد صناعة المزايا التنافسية. القاهرة مجموعة النيل العربية. ٢٠١٦

١٧- العلي،سعيد محمد،إدارة المنظمات الصحية والطبية منهج متكامل في إطار المفاهيم الإدارية الحديثة ". (القاهرة: دار النهضة العربية، (٢٠١٥).

١٨ ابو النجا ، سعيد محمد ، عبد المنعم، محمد " إدارة المستشفيات - منظور تطبيقي. الجزء الثاني. القاهرة ،٢٠٠٤

١٩-بازرعة،طالب محمود صادق ٢٠١٣" إدارة التسويق ". القاهرة، دار النهضة العربية.

٢٠- الطائي،مصطفى أحمد سيد، 2009 ،التنافسية في القرن الحادي والعشرين مدخل إنتاجي، الطبعة الأولى. القاهرة

٢١-الافندي، يوسف السيد، مبادئ إدارة التسويق الإلكتروني، مدخل لتحسين جودة أداء الخدمات الصحية ". مجلة البحوث التجارية. جامعة الزقازيق. العدد ١،٢٠١٩.

٢٢-الزهيري ،حنان عبد الرحيم الأحمدي، تقييم الأطباء لخدمات الرعاية الصحية الأولية في المملكة العربية السعودية، معهد الإدارة العامة الرياض، ٢٠١٣

٢٣-صوتية ،ياسر البكري غسان عبد الرزاق العبيدي، التسويق الصحي في ظل المتغيرات المعاصرة "، بحث مقدم إلى المؤتمر الأول لكلية الاقتصاد والعلوم الإدارية، جامعة العلوم التطبيقية الأهلية، الأردن ، ٢٠٢٢

24. العنزي ، سعد ، العطوي ، عامر ، 2010 ، الاحتكام للمكانة : منظور معاصر في عملية تعزيز السلوك الريادي، مجلة العلوم الاقتصادية والادارية، 16(55)،5-25 .)

24-ArmstrongL., & Da Silva, J. (2017). An artificial intelligence approach to support knowledge management on the selection of creativity and innovation techniques',. Journal of Knowledge Management, 24(5), 1107-1130

25-FerrelI., Henderson, R., & Stern, S. (2011). The Impact of Artificial Intelligence on Innovation: An Exploratory Analysis. The Economics of Artificial Intelligenc

