

المحور الإداري

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

Research Design:

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:

$$n = \frac{N \cdot p(1-p)}{e^2 + p(1-p)} = \frac{5000 \cdot 0.5 \cdot 0.5}{0.05^2 + 0.5 \cdot 0.5} = 385$$

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

- **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** ($\alpha=0.82$).

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 AI 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-icoabstracts.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

ابراهيم محمد جاسم السبعوي³
ibrahem.mohammed@hu.edu.iq
Alhadba University, Iraq, Mosul

سرمد غانم صالح الياسين²
dr.sarmad.ghanim@hu.edu.iq
Alhadba University, Iraq, Mosul

احمد حمود منصور المعماري¹
ahmad.hamod@hu.edu.iq
Alhadba University, Iraq, Mosul

المستخلص

عملية التحول الرقمي دورا مهما في تحسين ممارسات ادارة الموارد البشرية من خلال تطويع التكنولوجيا لهذا الغرض، عن طريق تسهيل اداء وظائفها بشكل اسرع واسهل بدءاً 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 اعتبارها البعض بانها ضرورة حتمية سيما بعد جائحة كورونا (عبد الكريم ومصطفى، 2023:2). وفي بلد مثل العراق لم تتل 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 155 لسنة 2019، وبالترتيب 143 من اصل 170 دولة لسنة 2020 (احمد، بدون سنة:13). وهذا مؤشر على ابتعاد مؤسسات الدولة العراقية عن التبنى الايجابي لعملية التحول الرقمي في اداء مهامها الوظيفية تجاه اعضائها واتجاه المواطنين ذات العلاقة بها، ومن هنا يتطلب الامر ايلاء هذا 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 المنظمة ومع استخدام تكنولوجيا المعلومات في اداء وظائف ادارة الموارد البشرية فضلا عن الادارات الاخرى بهدف تحقيق مستويات اعلى من الاداء وجودة عالية تم القيام بهذا البحث للاجابة على اشكالية البحث في التساؤلات الآتية.

- 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 المنظمة 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.

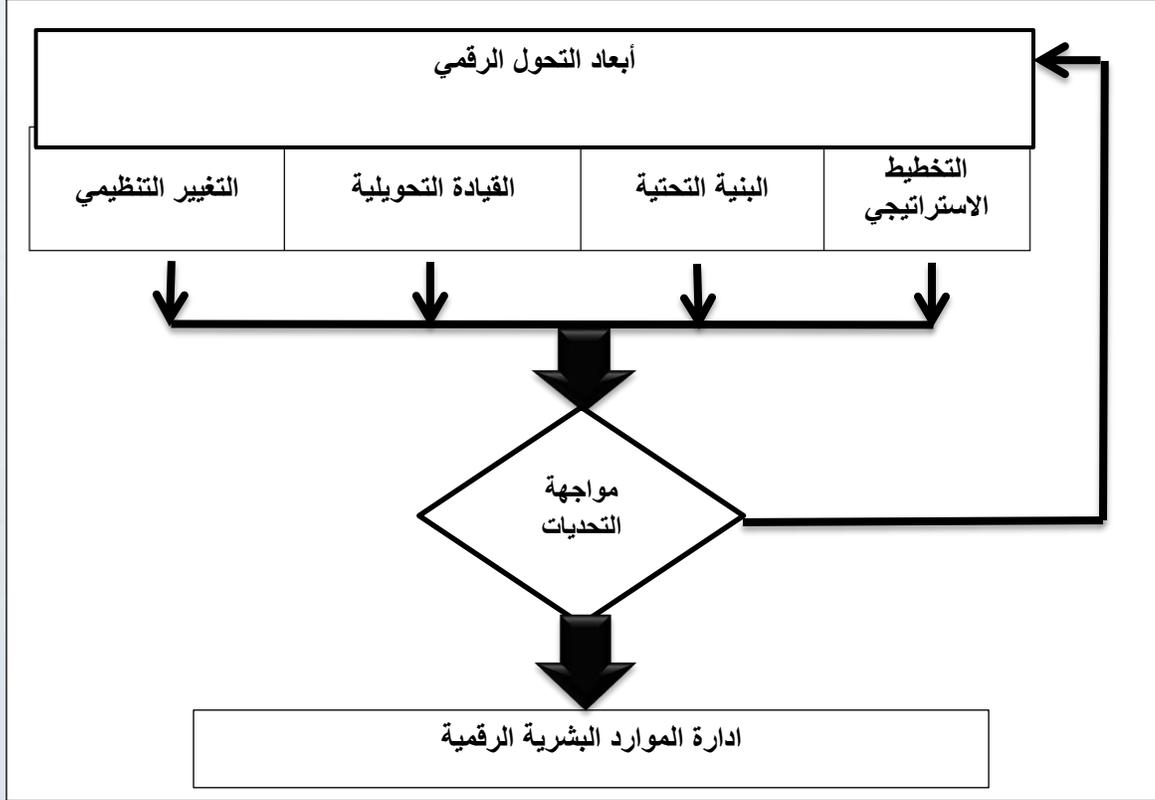
ثالثا: اهداف البحث:

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 الآتي:

- 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 من 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.

رابعاً: 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، وحدة 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)

خامساً: 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 كلياً، مطابق جزئياً، 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، 2010:5)

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 (العطييات والشبلي، 2024) فيما يتعلق بابعاد البحث الاربعة (التخطيط للتحويل الرقمي، والبنية التحتية، والقيادة التحويلية، والتغيير التنظيمي)، وفيما يتعلق بالتحديات من خلال دراسات (يونس، 2022؛ Goa,2024; Hidayat and Basuil,2024

سادسا: دراسات سابقة:

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

هدفت الدراسة الى التعرف على اثر التحويل 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 التحويل الرقمي في الدائرة المبحوثة، فضلا عن وجود اثر ذو دلالة احصائية عند مستوى معنوية (0.05) لابعاد التحويل 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 التحويل الرقمي، وتدريب الكفاءات البشرية، وتحديات تطبيق التحويل الرقمي، والبيانات الرقمية)، كما تم قياس ابعاد ادارة الموارد البشرية من حيث (الاستقطاب والاختيار الاخضر، وتقييم الاداء، والاجور والمكافآت الخضراء)، تم جمع البيانات من عينة مقدارها (353) وتوصلت الدراسة الى وجود علاقة ارتباط معنوي ايجابي بين ابعاد التحويل الرقمي وابعاد ادارة الموارد البشرية الخضراء في المنظمات المبحوثة.

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

هدفت الدراسة الى معرفة واقع التحويل الرقمي في قطاع التعليم العالي في الجزائر، توصلت الدراسة الى تحديد عدد من المتطلبات الاساسية لتحسين واقع التحويل 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 اللازمة لمواكبة هذا التحول.

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، واطهرت 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 المنظمة مع خمسة متخصصين في ادارة الموارد البشرية في دولة الامارات العربية المتحدة تناولت المقابلات مجالات تخطيط الموارد البشرية، وادارة المكافآت، والاداء والتدريب والتطوير، والصحة والسلامة ، وعلاقات الموظفين وتغييرها في عصر التحول الرقمي، واثارت النتائج الرئيسية الى انه في حين تؤثر الرقمنة على ممارسات واجراءات ادارة الموارد البشرية اليومية خاصة مع استخدام أنظمة 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 فعاليتها 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،2022:13) 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 (البيئات 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" (يونس،2023:327)، 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،2023:15) 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 المستخدمين بما يتيح تحقيق فائدة وعائد اكبر (عبد الكريم ومصطفى، 2023:4).

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، 2024:77؛ عوض الله، 2024:67؛ محمد، 2019:493)

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 أنشطة 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، 2019:494)، ولكي ينجح التحول الرقمي فان مشاركة المديرين للعاملين واصحاب المصلحة الاخرين وقبول التغييرات 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 وهذا يتطلب الغاء واستحداث بعض الوظائف والوحدات التنظيمية ومنح الصلاحيات اللازمة لتحسين العمليات وتعزيز عملية التحول الرقمي بصورة مستمرة، وما يترتب على ذلك من تغييرات 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 شأنها 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، 2023:5)،

2- تحديات تنظيمية وادارية: 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، 2022:328-329)

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، 2024:67) وبسبب ضعف الانفاق على البحوث المتعلقة بعملية التحول الرقمي، فضلا عن ان مواكبة التطور السريع في التكنولوجيا

Hidayat and Basuil, يمكن يزيد من التكاليف قد يخلق الصعوبات في اختيار التكنولوجيا المناسبة؛ (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)

رابعاً: التحول الرقمي وادارة الموارد البشرية:

لقد ادى التحول الرقمي الى ظهور ما يعرف بادارة الرقمية للموارد البشرية التي تعرف بانها استخدام تقنية انظمة الكمبيوتر وشبكات الاتصالات والوسائط الالكترونية التفاعلية لاداء وظائف ادارة الموارد البشرية (Zhang and Chen,2024:1485). الامر الذي يشير الى وجود ارتباط 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 ووظائف 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 لعاملها 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 مكنزي 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 التحول 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 للإدارة.

ب- التوظيف والتأهيل: 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 الفيديو، وعمليات الاعداد الرقمية لتوظيف الموظفين الجدد وتأهيلهم 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 الدورات 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 كلياً من اصل (50) درجة اي بنسبة (20%)، في حين حصلت بقية الفقرات على (20) مطبق جزئياً 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 كلياً	مطبق جزئياً	غير مطبق
1	لدى منظماتنا رؤية ورسالة واهداف واضحة نحو التحول الرقمي في منظماتكم؟	√		
2	لدى منظماتنا الخطط الواضحة للوصول الى هذه الاهداف		√	
3	يتم تحديث خطط التحول الرقمي بشكل مستمر وفقاً للتغيرات التقنية والتنظيمية		√	
4	تتوافق خطة التحول الرقمي في منظماتنا مع الخطط الحكومية ذات العلاقة بالتحول الرقمي		√	
5	تقوم منظماتنا 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 (التبني 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 كلياً ومن اصل (50) درجة اي بنسبة (40%)، في حين حصلت بقية الفقرات بمجموعها على (15) مطبق جزئياً 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 كلياً	مطبق جزئياً	غير مطبق
1	لدينا وحدة تنظيمية تعنى بالبنية التحتية للتحول الرقمي	√		

وقائع المؤتمر العلمي الثاني لكلية الإدارة والاقتصاد -جامعة المثنى- تحت شعار ابداع بلا حدود: الذكاء الاصطناعي
ومتطلبات سوق العمل- للفترة 16-17/4/2025

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
	التكرارات	2	3
	النتيجة	20	15
	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 كلياً	مطبق جزئياً	غير مطبق
1	لدى ادارة المنظمة القدرة على اىصال 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 كلياً ومن اصل (50) درجة اي بنسبة (20%)، في حين حصلت بقية الفقرات على (20) مطبق جزئياً 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 ايضاً 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 كلياً	مطبق جزئياً	غير مطبق
1	تعمل الادارة على ادخال تغييرات على الاقسام في المؤسسة وفقاً 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 التحويلية 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 والمأمول ان تكون عليا 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 (تتبني 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 الموارد البشرية وهو ما سيتم تناوله في الفقرة الآتية:

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

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 بشأن 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 لإدارة التغييرات التنظيمية التي تتطلبها عملية التحول الرقمي.
2- هناك جملة من التحديات التي تواجه إدارة الموارد البشرية في المنظمة المبحوثة لتبني عملية التحول الرقمي والاستعداد لذلك ومنها الافتقار إلى قواعد البيانات الدقيقة والمتكاملة المطلوبة لعملية التحول الرقمي في إدارة الموارد البشرية، والافتقار إلى البنية التحتية، عدم توافق 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 فإن 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 شأنها 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.
ثانياً: 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 مشنت،(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 وتأثيره 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 الفتلاوي¹

وسن خيفه عبد الرضا الساعدي²

الملخص

هدف البحث إلى قياس تأثير الذكاء الاصطناعي التسويقي بأبعاده المجتمعة (الوكلاء الاذكاء، 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 اهمها 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 لبعده (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) للتتقيب 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:

waskhifa70@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 Alfatlawi¹

Wasan Khifah Abdulridha Alsaedi²

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

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

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

المقدمة

تعد العلاقات المستقرة مع العملاء مورداً استراتيجياً حيوياً 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). نظراً 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 أيضاً 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). 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 الإلكتروني) 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 الإلكترونية 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 بكلفة 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. وظهرت 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) CRM في 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 الروبوت الخاص بالردشة 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 الإلكترونية 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 أيضا 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 وتاحه 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 أنظمة 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 الانترنت 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 تقنية 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 وهيكله 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) بأنه 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) بأنه علم مبني على الكثير من علوم المعرفة ومجال الثقافة كعلم الحاسبات والفلسفة والمنطق والهندسة والرياضيات والتي تعمل على تطوير الوظيفة الآلية للحاسبات لتعامل مع الذكاء البشري. وقد عرفه (Kok, et al.,2009:276) بأنه احد العلوم الحديثة الذي يهدف إلى تقليد السلوك البشري الذكي. وايضا عرفه (Kaplan & Haenlein, 2019:18) بأنه قدرة أنظمة الحاسب على تفسير البيانات والتعليم منها و استخدام هذا التعلم للوصول لأهداف ومهام محددة عن طريق التكيف المرن. بأنه 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 أنظمة الذكاء الاصطناعي الى:

الذكاء الاصطناعي الضيق(Artificial Narrow Intelligence (ANI)

هو نوع من الذكاء الاصطناعي يركز على مهمة واحدة ضيقة اي تمتلك نطاقاً ضيقاً 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 أنظمة 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 مجالاً ناشئاً، 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 قادراً على الأداء بشكل جيد للغاية في أشياء مثل الفنون واتخاذ القرار والعلاقات العاطفية هذه الأشياء هي اليوم جزء مما يميز الآلة 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 مؤخراً 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

اهتماماً 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 تضمن 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 الانترنت، 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 أذكاء

لقد كانت فكرة الوكلاء الأذكاء 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 الأذكاء: وكلاء المستخدم هم وكلاء أذكاء 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 أذكاء 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). ثانياً، يساعد الوكلاء الأذكاء مستخدمي البرامج في كيفية التنسيق بين التطبيقات الصعبة والمعقدة في الشبكات غير المتجانسة (Asaad,et al.,2021:3). ثالثاً، يساعد استخدام الوكلاء الأذكاء المؤسسات عبر الإنترنت على استخدام

المعلومات الخاصة بعملائهم. وأخيراً، 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 الاذكيا في الذكاء الاصطناعي التسويقي هي عملية أتمتة العمليات التسويقية والتنبؤ بما قد يطلبه المستهلك أي تمثل التعليم الآلي 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 مثلاً 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 مؤخراً مشروع Facebook spaces الذي سيغير شكل التسويق والتواصل الاجتماعي للابد (Barnes, 2016:14). كما قامت شركة google باستخدام 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 الأعمال في تبسيط كميات هائلة من البيانات وتعزيز قيمتها، في حين يركز الذكاء بصورة أساسية على الرسوم البيانية والبيانات التاريخية وتقارير الجدول كوسيلة لتقديم إجابات على الاستعلامات دون تبسيط البيانات وتعزيز قيمتها. بدأ تحليل الأعمال 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 تبني 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 لمعرفة سلوك العميل عن طريق اتصالات واسعة لتحسين الاداء لجذب العميل والاحتفاظ به وزيادة ولائه وربحيته. كما عرفها (Mendoza, et al.,2007:918) بأنه استراتيجيه تحتوي على جوانب انسانيه وتكنولوجية تسيير 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 المنظمات 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 قوية 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 على 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 أنشطة 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 أنشطة 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 اليه 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.

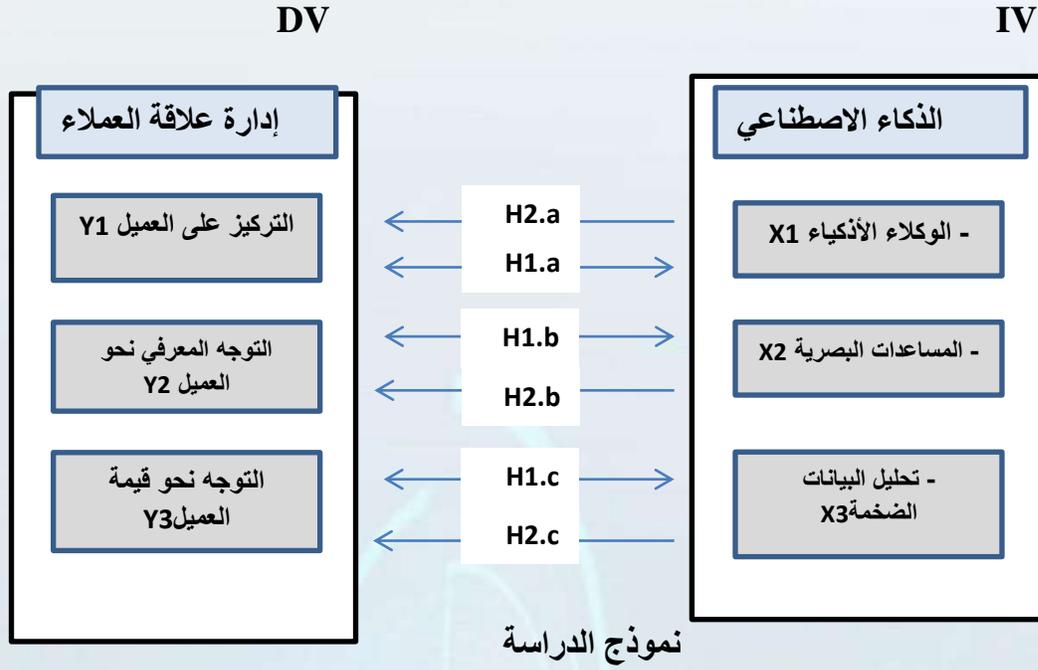
نوع البحث: تم اتباع اسلوب البحث الكمي لاستكشاف تأثير الذكاء الاصطناعي التسويقي على ادارة علاقة العملاء CRM بالتطبيق على عملاء متاجر التجزئة الالكترونية في العراق، تستخدم معظم الدراسات الأكاديمية الاستنتاجية النهج لتحقيق نتيجة قوية للفرضية التي تم فحصها (Trochim, 2001).

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 المشتريين 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 خطأ 1%.

نوع العينة: استخدام تقنية اخذ العينات الاحتمالية البسيطة.

أدوات جمع البيانات: أداة 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).



الفرضيات

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

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

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

H1.c: هنالك علاقة ارتباط معنوية بين الذكاء الاصطناعي التسويقي بأبعاده (الوكلاء الأذكاء، المساعدات البصرية، تحليل البيانات الضخمة) والتوجه نحو قيمة العميل عند مستوى دلالة 0.01

H2: هنالك تأثير معنوي للذكاء الاصطناعي التسويقي على إدارة 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 بأبعاده (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 تبعاً 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
	من 6-10 سنة	58	35.2
	10 سنة فاكثر	14	8.5
العمر	من 20- 30	66	40.0
	من 31- 40	64	38.8

وقائع المؤتمر العلمي الثاني لكلية الإدارة والاقتصاد -جامعة المثنى- تحت شعار ابداع بلا حدود: الذكاء الاصطناعي
ومتطلبات سوق العمل- للفترة 16-17/4/2025

13.3	22	من 41- 50
7.9	13	اكثر من 50
100%	165	المجموع

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 حملة الشهادة العليا. وبنسبه (56.3%) اقل من 5 سنوات فترة التعامل مع الاسواق الالكترونية، في حين تقل بنسبة (35.2%) من 6-10 سنة، ونسبة (8.5%) 10 سنة فاكثر مما يدل ان التجارة الالكترونية في العراق وخاصة موقع اورزي ذات نشأة جديدة. نسبة (40.0%) لعمر من 20- 30 و (38.8%) من 31- 40 ، و (13.3%) من 41- 50 ، و(7.9%) اكثر من 50 مما يدل ان الفئة العمرية بين 20- 30 سنة هم اكثر استخدام للتطبيقات الالكترونية.

جدول (2) يوضح الاوزان النسبية للإجابات الممكنة

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

من اعداد الباحثان

$$\text{مستوى الاهمية } = 5 - 1/5 = 0.80$$

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

المتوسط النسبي	القرار بالنسبة للمتوسط
1 - 1.80	منخفضه جدا

وقائع المؤتمر العلمي الثاني لكلية الإدارة والاقتصاد -جامعة المثنى- تحت شعار ابداع بلا حدود: الذكاء الاصطناعي
ومتطلبات سوق العمل- للفترة 16-17/4/2025

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

من اعداد الباحثان

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

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

من اعداد الباحثان بالاعتماد على مخرجات SPSS V.23

وبلاحظ 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

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

مخرجات SPSS V.23

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

وقائع المؤتمر العلمي الثاني لكلية الإدارة والاقتصاد -جامعة المثنى- تحت شعار ابداع بلا حدود: الذكاء الاصطناعي
ومتطلبات سوق العمل- للفترة 16-17/4/2025

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

الفقرات	N	Mean	Std. Deviation	approval level
تناسب 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 العميل Y1

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 بأراء 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)

وقائع المؤتمر العلمي الثاني لكلية الإدارة والاقتصاد -جامعة المثنى- تحت شعار ابداع بلا حدود: الذكاء الاصطناعي
ومتطلبات سوق العمل- للفترة 16-2025/4/17

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 لنتناسب 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)				

من اعداد الباحثان

ويلاحظ جدول رقم (8) يتم تحويل المعلومات الى معرفة مفيدة لتحسين الخدمات لنتناسب 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 العميل Y3

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)				

من اعداد الباحثان بالاعتماد على مخرجات SPSS 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 الانكفاء	3	0.968
البعد المستقل	المساعدات البصرية	3	0.956

وقائع المؤتمر العلمي الثاني لكلية الإدارة والاقتصاد -جامعة المثنى- تحت شعار ابداع بلا حدود: الذكاء الاصطناعي
ومتطلبات سوق العمل- للفترة 16-2025/4/17

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

الجدول من أعداد الباحثان

وبلاحظ في الجدول رقم (10) المعلومات في اعلاه الواردة بان معامل الثبات Cronbach's Alpha كان جميعا بدرجة 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 نسبة 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 الجدول^a ANOVA أن تحليل التباين يدعم قيمة F (244.142،156.632 ،197.732) ذات دلالة إحصائية تكون 0.000 sig لجميع أبعاد المتغير المستقل (الوكلاء الانكياء، 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									
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 معنوية (موجبة) قوية ومتوسطة ذات دلالة احصائية Sig بين AI التسويقي بأبعاده (الوكلاء الانكياء، المساعدات البصرية، تحليل البيانات الضخمة) والتركيز على العميل اي كلما زادت ابعاد "المتغير المستقل" (الذكاء الاصطناعي التسويقي) زاد بعد المتغير التابع (التركيز على العميل) تكون Sig لجميع ابعاد المتغير المستقل اقل من مستوى الدلالة 0.01
H1. b	هنالك علاقة ارتباط معنوية (موجبة) قوية ومتوسطة ذات دلالة احصائية Sig بين AI التسويقي بأبعاده (الوكلاء الانكياء، المساعدات البصرية، تحليل

	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	
قبول الفرضية	هنالك علاقة ارتباط معنوية(موجبة) قوية ومتوسطة ذات دلالة احصائية Sig بين AI التسويقي بأبعاده (الوكلاء الانكياء، 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 Sig لجميع ابعاد المتغير المستقل اقل من مستوى الدلالة 0.01	H1.c .a
قبول الفرضية	هنالك تأثير بمقدار 82% معنوي للذكاء الاصطناعي التسويقي بأبعاده (الوكلاء الانكياء، المساعدات البصرية، تحليل البيانات الضخمة) على التركيز على العميل عند مستوى دلالة 0.01	H2. a
قبول الفرضية	هنالك تأثير بمقدار 74% معنوي للذكاء الاصطناعي التسويقي بأبعاده (الوكلاء الانكياء، المساعدات البصرية، تحليل البيانات الضخمة) على التوجه المعرفي نحو العميل عند مستوى دلالة 0.01	H2. b
قبول الفرضية	هنالك تأثير بمقدار 78% معنوي للذكاء الاصطناعي التسويقي بأبعاده (الوكلاء الانكياء، المساعدات البصرية، تحليل البيانات الضخمة) على التوجه نحو قيمة العميل عند مستوى دلالة 0.01	H2.c

النتائج والتوصيات

النتائج

- توصلت نتائج الدراسة الى وجود علاقة ارتباط معنوية (موجبة) قوية ومتوسطة بين الذكاء الاصطناعي التسويقي بأبعاده (الوكلاء الانكياء، 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 معنوية (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 التنبؤية واختبار تأثيرها جميعا على المتغير التابع، ومن خلال النتائج اتضح ان ابعاد الذكاء الاصطناعي التسويقي مجتمعة تفسر %74 من التغيير الحادث في المتغير التابع (التوجه المعرفي نحو العميل).

- هنالك علاقة ارتباط معنوية (موجبة) قوية ومتوسطة بين الذكاء الاصطناعي التسويقي بأبعاده (الوكلاء الأذكياء، المساعدات البصرية، تحليل البيانات الضخمة) والتوجه نحو قيمة العميل ،مع تأثير معنوي جوهري لبعدي "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 التنبؤية واختبار تأثيرها جميعا على المتغير التابع، ومن خلال النتائج اتضح ان ابعاد الذكاء الاصطناعي التسويقي مجتمعة وتفسر %78 من التغيير 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 الآلية عن طريق روبوتات الدردشة والإجابة عن أسئلة واستفسارات العملاء المختلفة لكونها تعمل بشكل مستمر دون انقطاع وبالتالي تخفف من الضغط على مقدمي خدمة العملاء ، وأيضاً 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](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 AI, 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](https://doi.org/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., Kusters, 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](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](https://doi.org/10.27214/256637924)

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](https://doi.org/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](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 الإدارة العامة /كلية الإدارة والاقتصاد / جامعة سومر

م.م امال جابر فزيح

قسم الإدارة العامة /كلية الإدارة 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 رئيسيتين 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 المعالجة عشوائياً 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 المبادرة 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 تمكنوا من معرفة المسارات التي تقودهم نحو العمل الصحيح . بالارتكاز على ماسبق لإنجاز اهداف البحث الحالي تكوّن 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 مثل 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 سبابة في هذا المجال ، لما لهذه المديرية من دور في ادارة كل ما يتعلق يارشفة 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 يبيده 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 التأثير 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.

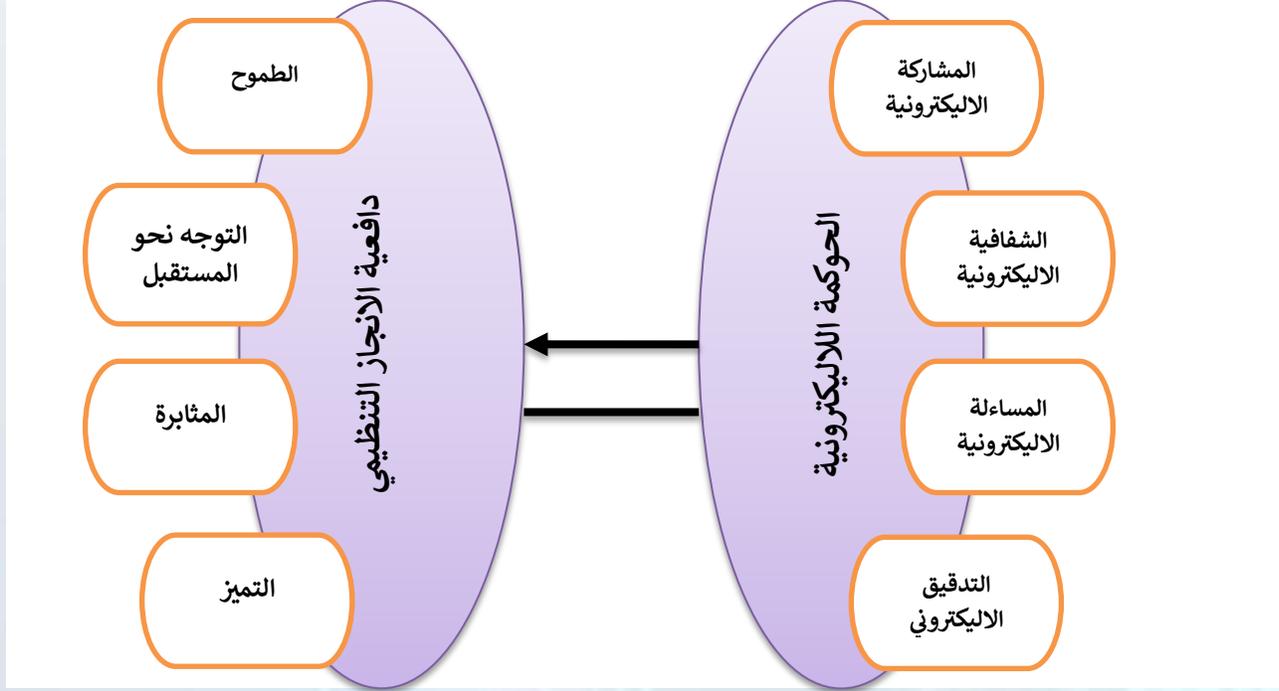
رابعا :- منهج البحث

تبني البحث **المنهج الوصفي التحليلي** " لكون هذا المنهج يمتاز بالاحاطة الكلية للمتغيرات والجمع بين التشخيص والتفسير للحالة موضع البحث، كما يصف الواقع و تحليله و تحديد العلاقات البيئية. 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 الاللكترونية وابعادها (المشاركة الاللكترونية ، الشفافية الاللكترونية، المساءلة الاللكترونية ، التدقيق الاللكتروني) ودافعية الانجاز وابعاده (الطموح ، التوجه نحو المستقبل ، المثابرة ، التميز) .

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

سابعاً:- 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 ،غطي القسم الاول منه المتغير المستقل للبحث (الحكومة 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 الحكومة الاليكترونية :-

1-دراسة (Das, 2022)

عنوان الدراسة	A Brief Study of the Evolution & Development of E-Governance in India
هدف الدراسة الابرز	دراسة موجزة لتطور ونمو الحكومة الإلكترونية في الهند تحديد مستوى تبني الحكومة الاليكترونية في المنظمات الحكومية الهندية .
المنهج الدراسة المعتمد	دراسة حالة
متغيرات الدراسة وادواتها	الحكومة الاليكترونية وتقييم واقعتها . 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 الموضوعية في وزارة الإلكترونيات وتكنولوجيا المعلومات الهندية.

2-دراسة (فتاح وعبودي ،2021)

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

وقائع المؤتمر العلمي الثاني لكلية الإدارة والاقتصاد -جامعة المثنى- تحت شعار ابداع بلا حدود: الذكاء الاصطناعي
ومتطلبات سوق العمل- للفترة 16-17/4/2025

المعتمد	
متغيرات الدراسة وادواتها	بالحزمة SPSS الحوكمة 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 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 الابرز	معرفة ما إذا كان هناك فروق ذات دلالة إحصائية في التحصيل الدراسي بين طلاب الفصلين الخامس والسابع في مادة اللغة الإنجليزية بناءً على دافعتهم 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 دافعتهم للإنجاز.

• مجالات 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 المناسبين 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 Andersen 2002:592) تتعلق هذه الأدبيات باستخدام تكنولوجيا المعلومات داخل (Danziger and Andersen 2002:592) ، بينما تتعلق الأدبيات الحديثة بالحوكمة الإلكترونية في كثير من الأحيان بالاستخدام الخارجي ، مثل الخدمات المقدمة للمواطنين وأيضاً بوصفه سياقاً 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 تطوراً مهماً في توقعاتهم بجعل الحوكمة أكثر كفاءة واستجابة وشفافية وشرعية (Kettani & Moulin, 2014:23).

ثانياً: مفهوم الحوكمة الإلكترونية :-

مفهوم الحوكمة لإلكترونية شكّل تحولاً تفاعلياً دفع القطاعات كافة وفي مقدمتها المجتمع ، التي تعد الجهات الفاعلة التي تشترك في إطار يهدف إلى تعبئة أفضل القدرات وإدارة أكثر رشداً لشؤون الحكم يصير هناك زيادة وتقدم في الحياة وأيضاً 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 ، 2024:152) . 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 الاللكترونية في تكنولوجيا المعلومات الاتصالات (ICT)، مثل استخدام الشبكة العنكبوتية الانترنت لغرض تقديم الخدمات للمواطن والمقيم والقطاع الخاص، لتخفيض الرتبة والبيروقراطية الإدارية لتحقيق السرعة في الخدمات المقدمة وجودتها، وبالتالي الزيادة في الشفافية عبر اطلاق 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 العملية ولتمكين المواطنين من المشاركة في مجموعة متنوعة من العمليات. يتطلب تنفيذ الحوكمة الإلكترونية تحولاً جوهرياً في الطريقة التي تتفاعل بها المنظمات مع المواطنين وإعادة ابتكار عملياتها الداخلية وبنيتها التنظيمية . (Aziz & Sallow,2022:52) ، لذا فإن 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).

ثالثًا: أهمية الحوكمة الإلكترونية:-

تتجلى أهمية 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 يمكن المجتمع من الحصول على الخدمات العامة بطريقة إلكترونية، 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 الالكترونية، المساءلة الالكترونية، التدقيق الالكتروني) التي سيتم ابيانها كما في ادناه:-

1-المشاركة الإلكترونية: 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 الإلكترونية: 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 الإلكتروني : 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 إتاحة 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 النظري لمفهوم دافعية الانجاز

أولاً: 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 لطاقتهم 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 ودفعتها 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 شيئاً مختلفاً عن الماضي وبالتالي فهو لمحمة 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 ، لتوجه نحو المستقبل ، المثابرة ، التميز) كمتغير تابع وكالاتي:

اولاً: عرض وتحليل آراء 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 واکبر 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 الالكتروني 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

البعء	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: عرض وتحليل آراء عينة البحث حول أبعاد المتغير التابع دافعية الانجاز:

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 المديرية 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

البعء	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 **الحكومة الالكترونية** 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 الحكومة الالكترونية وابعادها (المشاركة الالكترونية، الشفافية الالكترونية، المساءلة الالكترونية ، التدقيق الالكتروني) بدافعية الانجاز وابعادها (الطموح ، التوجه نحو المستقبل ، المثابرة ، التميز) . ووزع معامل الارتباط بين (+1/-) ، بينما كانت قوة العلاقة باتجاهها السلي والايجابي متجهة الى (0.30->0) ضعيفة ، ومن (0.30-<0.50) متوسط القوة ، ومن (0.50->1) 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	
الحكومة الالكترونية	0.417**	0.432**	0.352**	0.437		

P* < 0.05 p** < 0.01

يتضح من نتائج الجدول (3) الآتي:

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

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

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 استرجاعها .
- 4- كان حضور المساءلة الاليكترونية مقبولاً وفاعلاً الا انه دون المستوى المطلوب.
- 5-مثلت الشفافية الالكترونية واقعاً تنظيمياً 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 لمعالجة 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 والاقتصاد ، جامعة بغداد.
- 4- مصطفى، سلمان منسي. (2022). تأثير الحوكمة الالكترونية في أداء المنظمات: دراسة تحليلية لأراء 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://mpr.aub.uni-muenchen.de/92545/>: <https://mpr.aub.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- Katakya, 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 to Explore 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 Health. *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 جوانبها مية 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 المبحوثة بالشكل الذي يمكن من خلاله اتخاذالقرار الاستراتيجي في هذه الشركة ، وهو ما يدفع البحث إلى السؤال الآتي: هل هناك دور لنظام 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 :

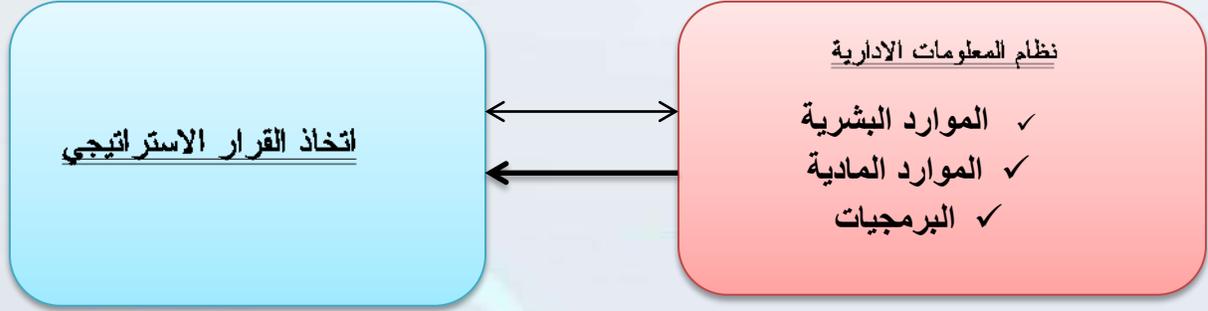
تنطلق الأهمية الرئيسية لهذه البحث من أهمية الموضوع ذاته المتعلق بدراسة تأثير نظام المعلومات الادارية في مؤشرات القرار الاستراتيجي في شركة اور ، والمتضمن كيفية استخدام وتفعيل نظام المعلومات الادارية كونه أهم مصادر القوى في النظام العالمي الرأسمالي الجديد وبما يوصل الى تحقيق القرار الاستراتيجي فيها.

ثالثاً. هدف البحث :

- تهدف هذه البحث الى تحقيق الآتي :
- 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 ب(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 رئيسيين 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

خامسا : فرضيات البحث :

- **الفرضية الرئيسية الاولى:** توجد علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين نظام المعلومات الادارية واتخاذ القرار الاستراتيجي. ومنها تتفرع الفرضيات الفرعية الآتية:
 - 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 الرئيسية الثانية:** يوجد تأثير ذو دلالة معنوية بين نظام المعلومات الادارية واتخاذ القرار الاستراتيجي. ومنها تتفرع الفرضيات الفرعية الآتية:
 - 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 الانترنت .
الجانب العملي : اعتمد البحث في تحليل البيانات الخاصة بشركة اور ونظام المعلومات الادارية خلال مدة البحث مستنداً على مجموعة من النماذج الاحصائية المعدة لهذا الغرض.

ثامناً : الحدود الزمانية والموضوعية للبحث :

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 الادارية وكيفية اسهامه في اتخاذ 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) ملم ٢ والقابلو الكهربائي العادي قياس (١ × ١٥٠) ملم ٢، مع قدرتها على تلبية حاجة القطاع الحكومي وبالأخص وزارة الكهرباء والقطاع الخاص أيضاً من خلال التجهيز المباشر 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 وفعاليتها 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: 2011: O'Brien:

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 ومعاويه 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) مثلاً 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 أنموذجاً 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 هذا البحث 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 باجراء البحث 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 متكاملًا 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 ويبرهننا هذا المنهج المفترض، وتم تبني البحث شركة الاغذية الرئيسية في تايوان .

المبحث الثاني: الاطار النظري للمبحث

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 الأولية في ممارسة الأنشطة 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.

أولاً : مفهوم نظام المعلومات الإدارية

هناك عدة مفاهيم لهذا المصطلح الاداري ، وقد اختلف مفهومه بحسب الادبيات التي تناولته ، فقد عرف على 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 المناسبين 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 " .

ثانياً: أهمية نظم المعلومات الإدارية :

يحظى نظام المعلومات الادارية بأهمية كبيرة بسبب مساهمتها في 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 فإنه يبقى مفيداً في توفير المعلومات بالخصائص المطلوبة . إذ تزداد قيمة المعلومات التي يزودها نظام المعلومات الادارية كلما زادت درجة اشباعها لحاجات المستخدمين 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) .

ثالثاً : أهداف نظم المعلومات الإدارية :

يهدف نظام المعلومات الادارية بالدرجة الأساس إلى كسب رضا المستخدمين ويتحقق هذا الهدف من خلال توفير المعلومات بالخصائص المطلوبة ، إذ تزداد قيمة المعلومات التي يزودها نظام المعلومات الادارية كلما زادت درجة اشباعها لحاجات المستخدمين 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 ، فإنه من الضروري تصميم نظام معلومات ادارية على وفق خصائص المعلومات المطلوبة من قبل المستخدمين 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 الأوقات (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 المستخدمين منها .

رابعاً : 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، سواء 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.

خامسا : 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:** مثل Python ، 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 مكتبات NumPy وPandas في Python للعلوم البيانية ومكتبات React و Angular لتطوير تطبيقات الويب.

▪ **أنظمة إدارة قواعد البيانات (DBMS):** توفر وسيلة لتخزين وإدارة البيانات المستخدمة في التطبيقات مثل MySQL ، PostgreSQL ، MongoDB، وغيرها.

▪ **أنظمة التشغيل:** مثل Windows ، macOS ، Linux، والتي توفر البيئة التشغيلية لتشغيل البرمجيات.

▪ **منصات التطوير:** مثل منصات الويب (Web platforms) مثل WordPress وMagento، ومنصات الأجهزة المحمولة (Mobile platforms) مثل Android و iOS.

▪ **أدوات إدارة المشاريع:** مثل Git لإدارة الإصدارات، و Jira لإدارة المشاريع، و Trello لتتبع المهام.

- مستودعات البرمجيات :مثل GitHub وGitLab وBitbucket، 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 الرئيسة الهامة التي يتناولها الكثير من الكتاب والعلماء والباحثين ، لذلك تحظى عملية اتخاذ القرارات الاستراتيجية حيزاً كبيراً في الأبحاث والمراجع المتعلقة 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 (الزغبى 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".

ثانياً: 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: يساهم 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 أيضاً أداة مهمة لإدارة المخاطر، حيث يساعد في تحديد وتقييم المخاطر المحتملة ووضع استراتيجيات للتعامل معها.

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

ثالثاً : 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 تقديراً 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 وفقاً 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 جزءاً حيوياً 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 كالآتي:(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 فعال، 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 يساهم 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 :

أولاً: 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

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

وقائع المؤتمر العلمي الثاني لكلية الإدارة والاقتصاد -جامعة المثنى- تحت شعار ابداع بلا حدود: الذكاء الاصطناعي
ومتطلبات سوق العمل- للفترة 16-17/4/2025

المجموع	51	% 100
الفئة العمرية	العدد	النسبة %
30 سنة فأقل	5	10
39 -30	9	18
49 - 40	11	21.5
50 سنة 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

0.06	3	شهادة عليا
% 100	51	المجموع

الجدول من إعداد الباحث على وفق الاستثمارات 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 الرئيسية للبحث والفرضيات الفرعية له وكالاتي:

- **الفرضية الرئيسية 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 الرئيسية 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

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

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 (X₁) ، الموارد المادية (X₂) البرمجيات (X₃) 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) المحسوبة لمتغير الموارد البشرية (X₁) 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 لبعء 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 متغير الموارد 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 لبعء 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 الرئيسية الاولى للبحث.

ثالثاً: تحليل علاقات التأثير بين متغيرات البحث

■ اختبار الفرضية الرئيسية الثانية والتي تنص:

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

الفرضية الفرعية الأولى :

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

الفرضية الفرعية الثانية :

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

الفرضية الفرعية الثالثة :

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).

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

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 وبالغة (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 (0.412) ، وهذا يعني ان نسبة ما يفسره متغير الموارد البشرية من التباين الكلي بلغت (0.412) . للتغيرات التي تطرأ في أبعاد اتخاذ القرار الاستراتيجي في الشركة المدروسة ، أما النسبة المتبقية وبالغة حوالي (0.59) 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.

النتيجة (القرار)	قيمة (F) الجدولية (1,50 , 1%)	قيمة (F) المحسوبة	متوسط المربعات MS	مجموع المربعات SS	درجات حرية d.f	الموارد المادية
لا يوجد تأثير ذو دلالة معنوية عند مستوى الدلالة (1% او 5%) .	6.99	5.45	124.33	798.302	1	الاتحاد
			26.97	8386.037	50	الخطأ التجريبي
				9284.339	51	الكلي

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 وبالغة (5.45) هي اصغر 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 (0.45) ، 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.

النتيجة القرار	قيمة (F) الجدولية (1,50 ,1%)	قيمة (F) المحسوبة	متوسطالمر بعات MS	مجموعالمربعات SS	درجاتال حرية d.f	المواردالماديةنذج
يوجدتأثيرذودلالةمع نويةعندمستوبالدلال ة (1%) او (5 %)	6.99	8.98	14.065	100.984	1	الانحدار
			0.685	200.276	50	الخطأالتجريبي
				301,260	51	الكلي

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 الرئيسية 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 الرئيسية لمنظومة نظام المعلومات الادارية بدرجة مقبولة يمكن تطويرها وتأهيلها لعملية التحول المستقبلي ، فضلاً عن ايجابية التوجه العام وتوفير الدعم من قبل الجهات المختصة لمثل هذه التوجهات المعاصرة.

5. توفر الآلية المقترحة لتطبيق نظام المعلومات الادارية منهداً لعملية تطوير الموارد البشرية وتحسين الاداء ، إذ انه يعمل على تطوير هذه العملية لمهام الشركة المبحوثة من خلال شمول الآلية المقترحة لتطبيق نظام المعلومات الادارية لعدد من الخصائص التي تسهم في تحقيق ذلك .
6. يتطلب تطبيق الآلية 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 الآلية 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 لهيئة المستلزمات المطلوبة لتطبيق نظام المعلومات الادارية، واستخدام الآلية 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. الزغبى، فايز ، وعبيدات، محمد ابراهيم (1997) اساسيات الادارة الحديثة ، 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 والاقتصاد ، 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 <input type="checkbox"/> انثى <input type="checkbox"/>
2- الحالة الاجتماعية	اعزب <input type="checkbox"/> متزوج <input type="checkbox"/>

3- الفئة العمرية	اقل من 30 سنة	39-30	50 فأكثر
4- سنوات الخدمة	5-1	10-6	15-11
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 الأخرى، وابعاد نظم المعلومات الإدارية 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 بشدة	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 تدريبية 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 المفاتيح وغيرها، بل تشمل أيضا مدى إمكانية تحديث 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 وخرن واسترجاع البيانات بسرعة فآفة.					
8	توفير شبكة انترنت 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 الواجهات 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 وتطبيقات الحاسوب 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 الذيحدد 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 بناء 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 الاستراتيجية التي تم اتخاذها في الفترة السابقة واثبات فاعليتها من خلال استرجاع المعلومات في اتخاذ القرار الاستراتيجي الحالي.
					22 تتم عملية اتخاذ القرار الاستراتيجي من خلال قيام الشركة بربط جميع فروعها باستخدام شبكة الانترنت.
					23 تلبي المعلومات التي يوفرها نظم المعلومات الإدارية احتياجات متخذ القرار في تحديد وتحليل المشكلة الى عناصرها الأساسية.
					24 تتم عملية اتخاذ القرار الاستراتيجي بناء على الخطط الاستراتيجية الموضوعة بالشركة.
					25 ترتبط عملية اتخاذ القرار الاستراتيجي بنشاطات الشركة والبيئة التي تعمل فيها.

دور التعلم التنظيمي في نجاح استراتيجيات التحول الرقمي في المصارف الحكومية

أ.م.د. سلام جاسم حمود العارضي

جامعة المثنى، كلية الإدارة والاقتصاد

قسم ادارة الاعمال

E-mail: Iraqi_salam@mu.edu.iq

المستخلص:

تبرز أهمية البحث الحالي من أهمية القطاع المبحوث إذ يعد القطاع المصرفي من القطاعات المهمة والاساسية في بناء اقتصاديات البلدان وتطورها إذ يعد حجر الاساس في اقتصاديات البلدان المتطورة، وللعمل على تطوير هذا القطاع المهم هدف البحث الى بيان الدور الذي يلعبه التعلم التنظيمي في نجاح استراتيجيات التحول الرقمي للمصارف عينة البحث، إذ انطلق البحث من سؤال رئيس مفاده (ما هو الدور الذي يلعبه التعلم التنظيمي في نجاح استراتيجيات التحول الرقمي للمصارف الحكومية؟)، وبالتالي فقد افترض البحث عدة افتراضات كان اهمها: (للتعلم التنظيمي تأثير 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، إذ 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 التأثير 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 نجاح 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 ضغوطاً 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 تُمكن المؤسسات من استيعاب التقنيات الحديثة وإدارة التغيير بفعالية. وتواجه المصارف العراقية تحديات مثل البنية التحتية التكنولوجية المحدودة ومقاومة التغيير من جانب الأفراد 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 فهماً عميقاً 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 التكنولوجية 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 فإن 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 نجاح استراتيجيات التحول الرقمي للمصارف الحكومية.
- 2- ما مدى توافر ابعاد متغيرات البحث لدى المصارف المبحوثة.

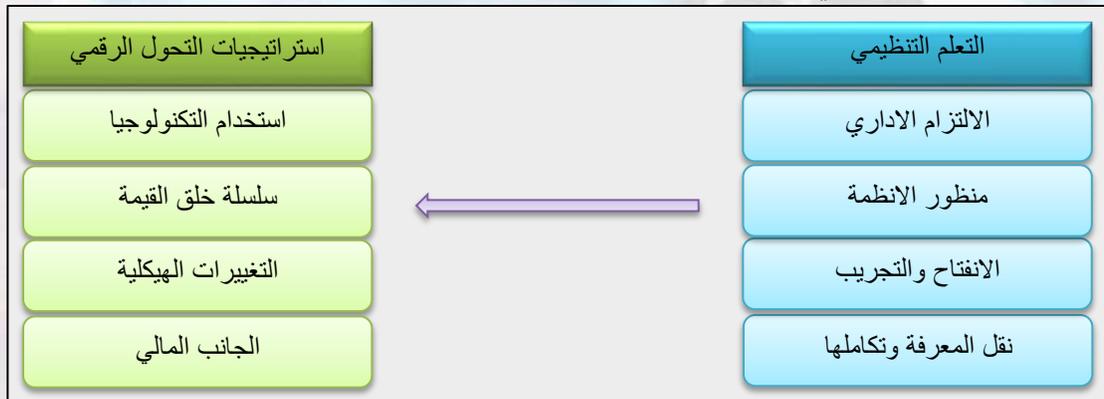
ثانيا: اهمية البحث:

تتمثل اهمية البحث في ما يلي:

- 1- بيان دور التعلم التنظيمي في نجاح استراتيجيات التحول الرقمي في مصارف القطاع الحكومي.
- 2- بيان الدور الذي تلعبه ابعاد التعلم التنظيمي في نجاح استراتيجيات التحول الرقمي في المصارف المبحوثة.
- 3- بيان مستوى توافر المتغيرات الرئيسية والابعاد الفرعية للدراسة في مصارف القطاع الحكومي.

ثالثا: اهداف البحث:

خامسا: المخطط الفرضي للبحث:



شكل () المخطط الفرضي

المصدر: من اعداد الباحث

رابعاً: فرضيات البحث:

الفرضية الرئيسة: للتعلم التنظيمي تأثير مباشر دال احصائياً في استراتيجيات التحول الرقمي لمصارف القطاع الحكومي.

ويتم فرغ منها:

أ- الفرضية الفرعية الاولى: للالتزام الاداري تأثير مباشر دال احصائياً في استراتيجيات التحول الرقمي لمصارف القطاع الحكومي.

ب-الفرضية الفرعية الثانية: لمنظور الانظمة تأثير مباشر دال احصائياً في استراتيجيات التحول الرقمي لمصارف القطاع الحكومي.

ت-الفرضية الفرعية الثالثة: للانفتاح والتجريب تأثير مباشر دال احصائياً في استراتيجيات التحول الرقمي لمصارف القطاع الحكومي.

ث-الفرضية الفرعية الرابعة: لنقل المعرفة وتكاملها تأثير مباشر دال احصائياً في استراتيجيات التحول الرقمي لمصارف القطاع الحكومي.

المبحث الثاني: الادب النظري

اولاً: الادب النظري للتعلم التنظيمي :

ظهر التعلم التنظيمي لأول مرة كروية 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 أيضاً وفقاً ل(Lenart-Gansiniec , 2019) بأنه 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) ، بالإضافة الى ذلك فإنه 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 يمكن 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 أمتكررة وينمي من ثقة الافراد داخل المنظمة في انفسهم من خلال اكتسابهم لخبرات جديدة ويضيف للمنظمة القدرة على الانفتاح على المحيط الخارجي (Scott, 2011) .

وهناك العديد من العوامل المهمة في التأثير 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 تأثير 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 (Thoumrunroje & 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 مرحباً 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 لتحسين 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 جزءا من وظائفها الاساسية (Morrison, 2016)، وبناء 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، بناء 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 الفقري للخدمات 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 المتراكمة وكذلك الادوات و الوسائل والمواد التنظيمية والادارية المتاحة للاستخدام، (2)سلسلة خلق القيمة: يتعلق هذا البعد بنطاق محدد مثل نطاق التحويل و الهدف (تطوير حلول للمشاكل في الوقت المناسب) و الية خلق القيمة(كيفية ترجمة زيادة المستوى الرقمي الى قيمة للمنظمة) بالاضافة الى مؤشرات الاداء الرئيسة التي يتناولها التحول الرقمي، (3)التغييرات الهيكلية: تصبح التغييرات الهيكلية مطلوبة للمنظمة للسماح بانشطة خلق قيمة جديدة تمكن من خلال التقنيات الجديدة وقد تكون هذه التغييرات على شكل عمليات تجارية او اكتساب مهارات جديدة او تطوير التسلسلات الهرمية التنظيمية الجديدة في المنظمة، (4)الجانب المالي: 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 والتفطح كافة كانت اقيام النسبة الحرجة لها ضمن المعدل المحدد وهو (-1.96 الى +1.96) وبالتالي فأن ذلك يدعم الافتراض الذي ينص على ان بيانات متغيرات البحث اخذت من مجتمع تتسم بياناته بالتوزيع الطبيعي.

جدول () اختبار التوزيع الطبيعي لبيانات البحث

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

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

ثانياً: اختبار ثبات البيانات:

يتضح من الجدول () ان جميع معاملات كرونباخ الفا للابعاد و للمتغيرات الرئيسة للبحث كانت اكبر من (0.7) وبالتالي فهي مقبولة مقبولة احصائياً وتدل على ان المقياس يتصف بالاتساق والثبات الداخلي.

جدول () معامل ثبات كرونباخ الفا

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

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

ثالثاً: الوصف الاحصائي لمتغيرات البحث :

1- متغير التعلم التنظيمي:

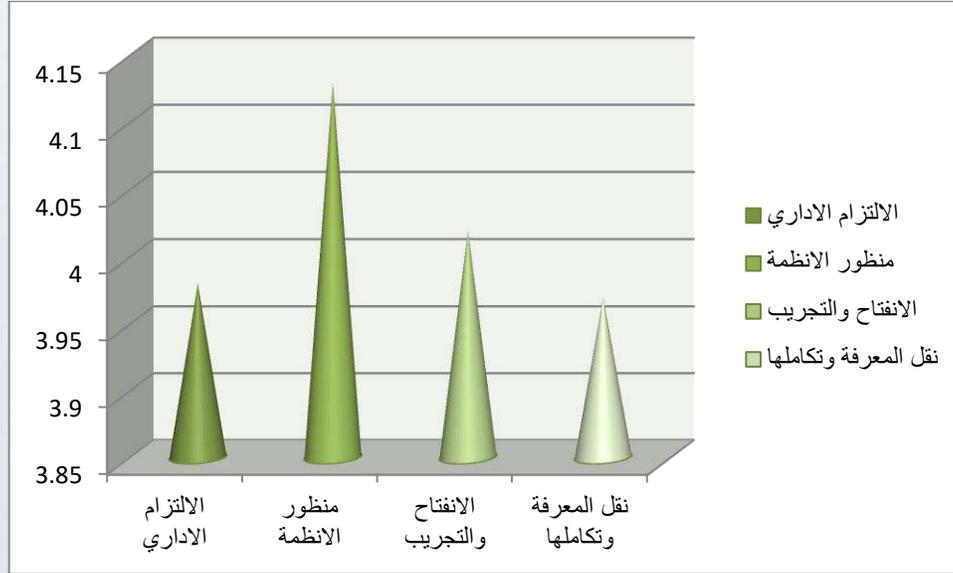
يتبين من الجدول () ادناه الوصف الاحصائي لمتغير التعلم التنظيمي وابعاده في مصارف القطاع الحكومي العراقي بحجم عينة (150) مستجيب، ويتضح ايضا ان منظور الانظمة حل بالترتيب الاول من بين ابعاد متغير التعلم التنظيمي بمتوسط مقداره (4.13) وانحراف معياري (0.910)، فيما حصل بعد نقل المعرفة وتكاملها على الترتيب الاخير بمتوسط (3.97) وانحراف (0.993)، و حصل متغير التعلم التنظيمي في المجمل على متوسط مقداره (4.03) و انحراف معياري (0.945).

جدول () وصف متغير التعلم التنظيمي

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

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:

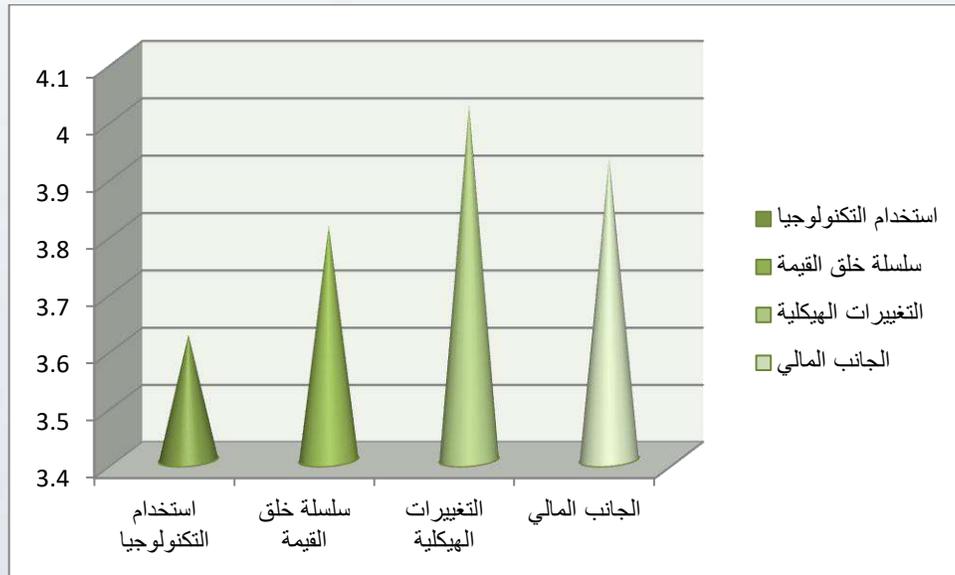
يتبين من الجدول () ادناه الوصف الاحصائي لمتغير استراتيجيات التحول الرقمي وابعاده في المصارف عينة البحث بحجم عينة (150) مستجيب، ويتضح ايضا ان التغييرات الهيكلية حل بالترتيب الاول من بين ابعاد متغير استراتيجيات التحول الرقمي بمتوسط مقداره (4.02) وانحراف معياري (.971)، فيما حصل استخدام التكنولوجيا على الترتيب الاخير من بين الابعاد بمتوسط (3.62) وانحراف (.907)، و حصل متغير استراتيجيات التحول الرقمي في المجلد على متوسط مقداره (3.85) وانحراف 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 (1) مستويات ابعاد استراتيجيات التحول الرقمي

المصدر : مخرجات Microsoft Excel 2010

رابعاً: اختبار الفرضيات :

1- اختبار فرضيات التأثير :

فرضية التأثير الرئيسة: للتعلم التنظيمي تأثير 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 (0.84)، مما يشير الى ان التعلم التنظيمي قادر على تفسير (0.84) من التغييرات التي تحدث على متغير استراتيجيات التحول الرقمي اما (0.16) من ما يحدث من تغيرات على استراتيجيات التحول الرقمي فتعود لمتغيرات اخرى، وقد بلغت قيمة بيتا (B) في النموذج (0.957) بمعنوية (0.000) الامر الذي يشير الى ان تغير التعلم التنظيمي بمقدار وحدة واحدة سيحسن من استراتيجيات التحول الرقمي في مصارف القطاع الحكومي بمقدار (0.957).
بالاعتماد على النتائج اعلاه تقبل الفرضية.

جدول () نموذج الانحدار البسيط للفرضية الرئيسة

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

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
المعنوية	F	T	R ²	Y= .868 + .786 x	
.000	282.879	16.819	.66	.868	A
				.786	B

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
المعنوية	F	T	R ²	Y= .739 + .789 x	
.000	256,265	16.008	.63	.739	A
				.789	B

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

خ- الفرضية الفرعية الثالثة: للانفتاح والتجريب تأثير مباشر دال احصائياً 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 تغيير 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
المعنوية	F	T	R ²	Y= .849 + .783 x	
.000	304.562	17.452	.67	.849	A
				.783	B

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

د- الفرضية الفرعية الرابعة: لنقل المعرفة وتكاملها تأثير مباشر دال احصائياً 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 تغيير 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
المعنوية	F	T	R ²	Y= .728 + .821 x	
.000	660.076	25.692	.82	.728	A
				.821	B

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

المبحث الرابع: الاستنتاجات والتوصيات

اولاً: الاستنتاجات

توصل الباحث الى مجموعة من الاستنتاجات وهي

1. تسعى المصارف الحكومية قيد البحث الى احداث تغييرات 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 الأخرى 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 وتناقؤها 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 وتمكين 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 والورشمة 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.
- Thoumrungraje, 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 جابر مالك محمد

gabermalkmhameb75@gmail.com

المديرة العامة للتربية في محافظة
النجف الأشرف

م.م حسين عبد الأمير محمد هادي

hussiensharba453@gmail.com

المديرة العامة للتربية في
محافظة النجف الأشرف

المستخلص:

هدفت الدراسة الحالية إلى تحليل كيفية تعزيز الذكاء الاصطناعي في الإدارة الإلكترونية 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 الإلكترونية له علاقة ايجابية. بالإضافة إلى ذلك، يختلف تأثير الذكاء الاصطناعي الفعال على الإدارة الإلكترونية اعتمادًا على مكوناته الثلاثة (الأنظمة والبرمجيات، والبنية التحتية والمعدات، وقدرة الموارد البشرية). واختتمت الدراسة بالتوصية بأن تركز المديرية العامة للتربية في محافظة النجف الأشرف 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 الإلكترونية

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 التكنولوجي 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، بدءاً من دعم الإدارة العليا الذي يضمن تبني الرؤية الاستراتيجية وتوفير الموارد اللازمة، مروراً بالمستلزمات المادية والبنية التحتية التي تدعم العمليات، وصولاً 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 آفاقاً واسعة لأتمتة العمليات، وتحليل البيانات الضخمة، واتخاذ القرارات الذكية، وتقديم خدمات مخصصة للمستهلكين. 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 الأول : 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 للمستهلكين. 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 الإلكترونية) إذ الواقع بأمر الحاجة الى هكذا مواضيع وبالأخص في الوقت الحاضر، والتي تتطلب التعمق فيها من قبل الباحثين.
2. محاولة إثارة 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:

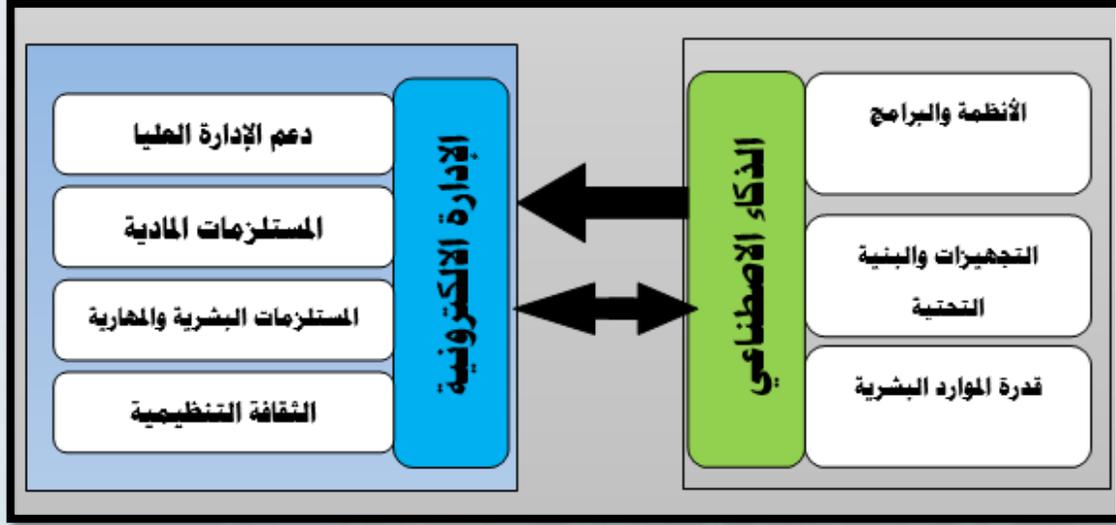
1. ابراز اهمية الذكاء الاصطناعي واهمية الانتقال من العمل التقليدي الى العمل الالكتروني.
2. تسليط الضوء على مفاهيم الذكاء الاصطناعي والادارة الالكترونية.
3. الكشف عن طبيعة العلاقة بين الذكاء الاصطناعي والادارة الالكترونية.
4. الاستفادة من النتائج وتوظيفها في تحقيق التطوير والتحسين المطلوب للمديرية العامة للتربية في محافظة النجف الاشرف.

رابعا: المخطط الفرضي للدراسة :

يتضمن المخطط الافتراضي في الشكل (1) مجموعتان من المتغيرات وكرالاتي :

- (1) **المتغير المستقل: (الذكاء الاصطناعي)** وفقاً (Kareem & Naif,2024:85) : وتشمل (الأنظمة والبرامج ،
النهجيات والبنية التحتية ، قدرة الموارد البشرية)
(2) **المتغير المعتمد : (الإدارة 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

خامساً: 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 التجهيزات والبنية التحتية والادارة الالكترونية.
 - الفرضية الفرعية الثالثة: توجد علاقة ارتباط معنوية بين قدرة الموارد البشرية والادارة الالكترونية.
- الفرضية الرئيسية الثانية: توجد علاقة تأثير 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 التجهيزات والبنية التحتية والادارة الالكترونية.
 - الفرضية الفرعية الثالثة: توجد علاقة تأثير معنوية بين قدرة الموارد البشرية والادارة الالكترونية.

المبحث الثاني : الجانب النظري

أولاً: مفهوم الذكاء الاصطناعي

يعود تاريخ الذكاء الاصطناعي كـ مجال 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 والفلسفة. (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 كـ امتياز للقطاع الخاص التكنولوجي مع القليل من التنظيم العام (Puaschunder, 2019:2). وفي ذات الصدد يـ بيني الموظفون ارتباطاً 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 اجتماعياً 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 أيضاً 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 مؤشراً مهماً لاستخدام التكنولوجيا من المرجح أن تؤدي المواقف الأكثر إيجابية إلى بذل جهود لتحسين المهارات واستخدام التكنولوجيا وظيفياً (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 التغيير التنظيمي في المنظمات فضلا عن ذلك مقاومة الموظفين في الوقت الحاضر.
2. من السهل نسبياً 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 بنىات 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 وقتاً 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

1:et al,2024). 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 أجل الاستثمار في برامج التدريب والتعليم لتطوير الخبرة في مجال الذكاء الاصطناعي بين القوى العاملة الحالية لديها (Chowdhury et al,2023:7).

2:Murugesan et al, 2023). 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 الإدارة الإلكترونية

نقد تطور مفهوم الإدارة الإلكترونية بشكل مكثف على مدى العقود القليلة الماضية. ويهدف توضيح محتواه، فمننا بجمع مجموعة متنوعة من تعريفات الإدارة الإلكترونية بحيث يمكن تفسير مفهوم الإدارة الإلكترونية مع التأكيد على مكونات مختلفة من الإدارة الإلكترونية. وعادة 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: أبعاد الإدارة الإلكترونية

تتكون الإدارة الإلكترونية من مجموعة متعددة من الأبعاد والعناصر، وقد قام الباحث بأراء مسح للأبعاد والتوصل الى ان الأبعاد الأكثر ملائمة مع ميدان الدراسة هي ضمن مقياس (محمد، وفتحي، 2011: 6) و (Abd Al Amir & Alhadrawi,2022:13-14) وتمثل بالأبعاد الآتية:

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 أيضاً أتمتة التقارير، مما يوفر وقت الإدارة العليا للتفكير الاستراتيجي. علاوة على ذلك، يمكن للذكاء الاصطناعي تحليل اتجاهات السوق وأنشطة المنافسين، مما يوفر سياقاً قيماً لتطوير استراتيجيات 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 أمراً بالغ الأهمية، مع مراعاة عوامل مثل قابلية التوسع والأمان والتكامل مع الأنظمة الحالية. تعد الترقبات والصيانة المنتظمة ضرورية لضمان الأداء الأمثل. يعد أمان البيانات والخصوصية أمراً بالغ الأهمية، ويتطلبان تدابير أمنية قوية لحماية المعلومات الحساسة. تعد إمكانية الوصول وسهولة الاستخدام أيضاً 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

ثانياً: التحليل الوصفي لبيانات متغير الذكاء الاصطناعي

تشير النتائج التحليلية ضمن الجدول (1)، يتضح بان هذا المتغير قد سجل اتجاهًا 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%
النهيزات والبنية التحتية	4.3106	.65347	86.21%
قدرة الموارد البشرية	4.3907	.58877	87.81%
الذكاء الاصطناعي	4.3733	.52615	87.46%

ثالثاً: 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 الإلكترونية	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:

الفرضية الرئيسة الاولى: هنالك علاقة ارتباط معنوية إحصائياً بين الذكاء الاصطناعي والإدارة الإلكترونية.

من نتائج التحليل والموضحة ضمن مصفوفة الارتباط في الجدول (3) يتضح ان هنالك علاقة ارتباط ايجابية بين المتغيرين (الذكاء الاصطناعي والإدارة الإلكترونية) 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 والإدارة الإلكترونية

Variable	DV1	DV2	DV3	DV4	DV
لأنظمة والبرامج	.441**	.441**	.390**	.310**	.477**
مستوى الدلالة	.000	.000	.000	.000	.000
النهجيات 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). إذ سيتم التحري عنها وفقاً لمعادلة الانحدار الخطي البسيط كالاتي:

$$Y = \alpha + \beta (X) + u_i$$

وتمثل (α) Constant مقدار الثابت وهذه العلاقة تعني ان المتغير التابع (Y) هو دالة للقيمة الحقيقية لأبعاد المتغير المستقل أما تقديرات هذه القيم ومؤشراتها الإحصائية فقد حسبت على مستوى عينة الدراسة، وسيتم تحليل مستويات التأثير بين المتغيرات كالاتي:

الفرضية الرئيسة الثانية: هنالك علاقة تأثير معنوية إحصائياً بين الذكاء الاصطناعي والإدارة الالكترونية.

من متابعة نتائج التحليل ضمن الجدول (4) يتبين ان هنالك علاقة تأثير ايجابية بشكل عام لمتغير الذكاء الاصطناعي في الإدارة الالكترونية، حيث سجلت قيمة معامل بيتا (0.523)، وان القدرة التفسيرية لنموذج التأثير والتي يعكسها معامل التحديد ($R^2 = 0.461$) في الجدول (4) وان هذه النتائج هي ذات دلالة معنوية احصائياً، فقد تم الحصول على قيمة إحصاءه (F) بقيمة اعلى من القيمة المجدولة لها، وان مستوى الدلالة المعنوية للنتائج سجل قيمة ضمن الحد المسموح به للخطأ والبالغ (0.05) وهذه النتائج تشير لتحقق هذه الفرضية.

الجدول (4) نموذج تأثير الذكاء الاصطناعي في الإدارة 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)

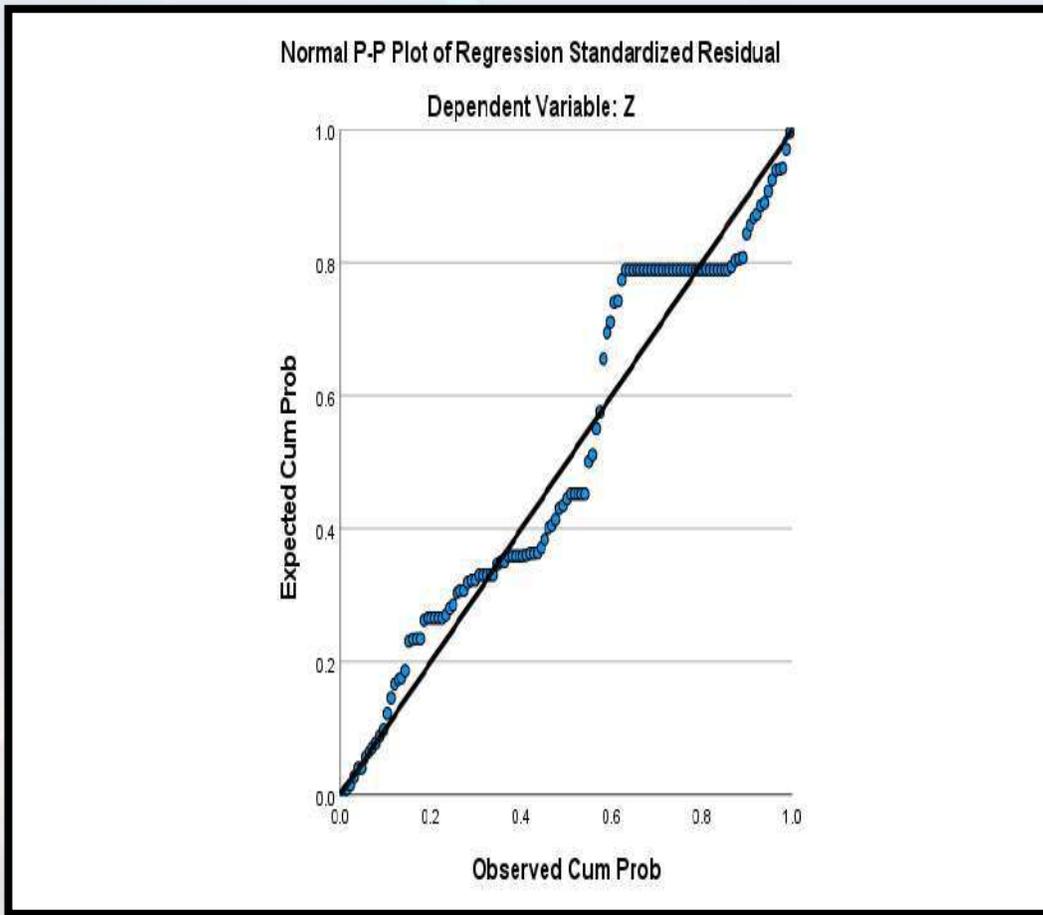
ANOVA ^a						
Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	6.505	1	6.505	45.506	.000 ^b
	Residual	17.296	121	.143		
	Total	23.801	122			
a. Dependent Variable: الإدارة الالكترونية						
b. Predictors: (Constant), الذكاء الاصطناعي						

الجدول (6) جدول المعاملات (Coefficients)

Coefficients ^a						
Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
		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 أيضاً 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 وفقاً 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 وتطوير 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.

أولا/ 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)

علي فرعون عبد(3) امير ناصر حسين(2) اسامه علي مشكور(1)
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 رئيسيتين هما: فرضية الارتباط (يوجد علاقة ارتباط ذات دلالة احصائية بين متغير استراتيجية قيادة التكلفة ومتغير الصورة الخضراء) وفرضية التأثير (يوجد تأثير ذات دلالة 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 العامل التوكيدي، والوسط الحسابي والانحراف المعياري، ومعامل الارتباط البسيط بيرسون، ونمذجة المعادلات الهيكلية وبالاستعانة بمجموعة من البرامج الاحصائية الجاهزة وهي برنامج .EXCEL، SPSS، AMOS

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 فإن 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 صورة 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 استراتيجيين قيادة الكلفة 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 الكلفة في تحسين الصورة الخضراء للمنظمة؟) ومن هذا التساؤلات ينبثق عدد من التساؤلات الفرعية وهي:

1. ما مستوى توافر استراتيجية قيادة الكلفة 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 الكلفة والصورة الخضراء للمنظمة في الشركة العامة للصناعات المطاطية والاطارات؟
4. ما علاقة التأثير لاستراتيجية قيادة الكلفة في الصورة الخضراء للمنظمة للشركة العامة للصناعات المطاطية والاطارات؟

ثانيا: اهمية البحث

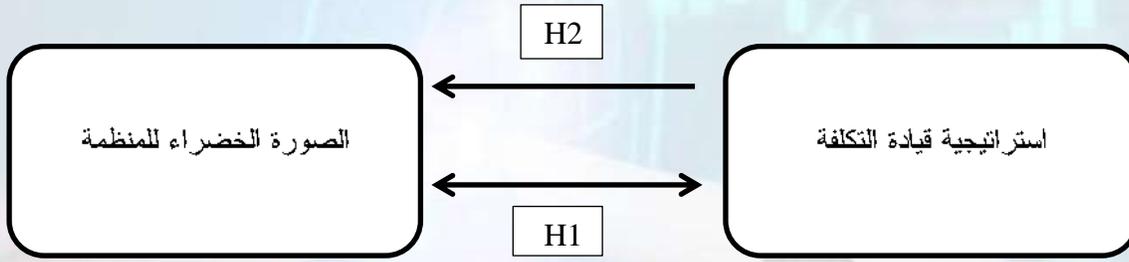
تنبثق أهمية البحث الحالي من أهمية متغيرات التي يتناولها إذ يعتبر مفهوم الصورة الخضراء للمنظمة من المفاهيم التسويقية الحديثة والقليل البحث في البيئة العراقية والان مع التوجهات العالمية والمحلية نحو الاهتمام بالقضايا البيئية تبرز أهمية التوجه الى هكذا بحوث للتعرف على المشاكل والمعوقات وایجاب حلول واقعية 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 H1(يوجد علاقة ارتباط ذات دلالة احصائية معنوية بين متغير استراتيجية قيادة التكلفة ومتغير الصورة الخضراء).
2. فرضية التأثير H2(يوجد تأثير ذات دلالة 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 اطارات 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: استراتيجيه 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). وأشار (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 ونتاج قياسي، على العكس من استراتيجية التمايز التي تتطلب هيكل تنظيمي مرن واللامركزية في الوظائف لذلك فإنه من المستحيل تطبيق هاتين الاستراتيجيتين في نفس الوقت ونفس خط الانتاج. وفي المقابل فقد اكد (Marangu et al, 2017:38) ان مع التطورات التكنولوجية 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 استراتيجيات قيادة التكلفة في قسم واحد، وتطبيق استراتيجيات التمايز في وحدات الأعمال الأخرى.

تركز استراتيجيات قيادة التكلفة على خفض التكاليف وإيقاف الهدر في الموارد والاستغلال الأمثل لها لتقديم منتجات أو خدمات بأسعار أقل من المنافسين وهذا يتطلب من الإدارة العليا للمنظمة تنظيمًا جيدًا للتحكم في التكاليف والعمليات (Mohamed et al, 2019: 152). وأضاف (Njuguna&Waithaka, 2020:257) أن الهدف الأساسية من قيادة التكلفة هو أن تصبح المنظمة قادرة على تقديم منتجات الأقل تكلفة في القطاع الصناعي التذي يعمل فيه وهذا قد يعني تقديم منتجات بأقل أسعار ممكن للزبائن مع الحفاظ على هامش ربح معقول ومرضي. وأشار (Haque et al, 2021:279) أن الأركان الأساسية التي تستند عليها استراتيجيات قيادة التكلفة هي أولاً خفض التكاليف التشغيلية وذلك عبر تبني مفهوم اقتصاديات الحجم بزيادة الإنتاج لخفض تكلفة الوحدة الواحدة، ثانياً تحسين الكفاءة الإنتاجية أو تحسين العمليات واستخدام تقنيات الحديثة، ثالثاً تحسين سلسلة التوريد عبر التفاوض للحصول على أفضل الأسعار مع الموردين وتسهيل العمليات اللوجستية. وأضاف (Khan et al, 2022:218) يمكن للمنظمة التي تسيطر على التكاليف الهيكلية من تخفيض أسعار 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 والإدارة، وتجنب بعض المصاريف الأخرى الغير ضرورية مثل الخدمات الإضافية التي قد لا يطلبها الزبائن. وأكد (Thukia et al , 2023:34) من مميزات المنظمة التي تتبنى استراتيجيات قيادة التكلفة هو الحصول على حصة سوقية أكبر عبر جذب الزبائن الذين يكون لديهم حساسية اتجاه الأسعار أي استهداف الأسواق التي يكون فيها السعر هو عامل مهم وحاسم. وفي نفس السياق وأضاف (Osisioma et al , 2023:5) تتميز المنظمات التي تتبع هذه الاستراتيجيات بصعوبة التقليد من قبل المنظمات المنافسة إذ يعتبر موضوع خفض التكاليف من الأمور الحساسة والتي تتطلب قرارات صارمة وذات رؤية مستقبلية، لأن المنظمة قد تتحمل مخاطر عند إهمال الجودة أو الابتكار فتخسر زبائنها.

استراتيجيات 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). وأكد (Kusnanto&Azhari, 2024:53) أن 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 , 2081:2016)هي مجموعة من التصورات والتوقعات التي تكون بذهن المستهلكين حول منظمة معين او منتج معين، وهذه التصورات ليس مجرد افكار عابر بل هي تمثل تجارب فعلية للمنظمة ومنتجاتها وتكون علاقة ارتباط قوية ما بين المستهلك والمنظمة. و اضاف(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 , 428:2018)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). و اشار(lbe-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. و اكد(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 تنتبها المنظمة في جميع اعمالها ونشاطاتها. و اضاف(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 البيئية 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 بالأمر البيئية 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 كما 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 معاملته 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 موثوقاً)، اما اذا كانت قيمته تقع ما بين 0.6 و 0.7: موثوقية مقبولة، واذا بلغت قيمته ما بين 0.7 و 0.8: 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)

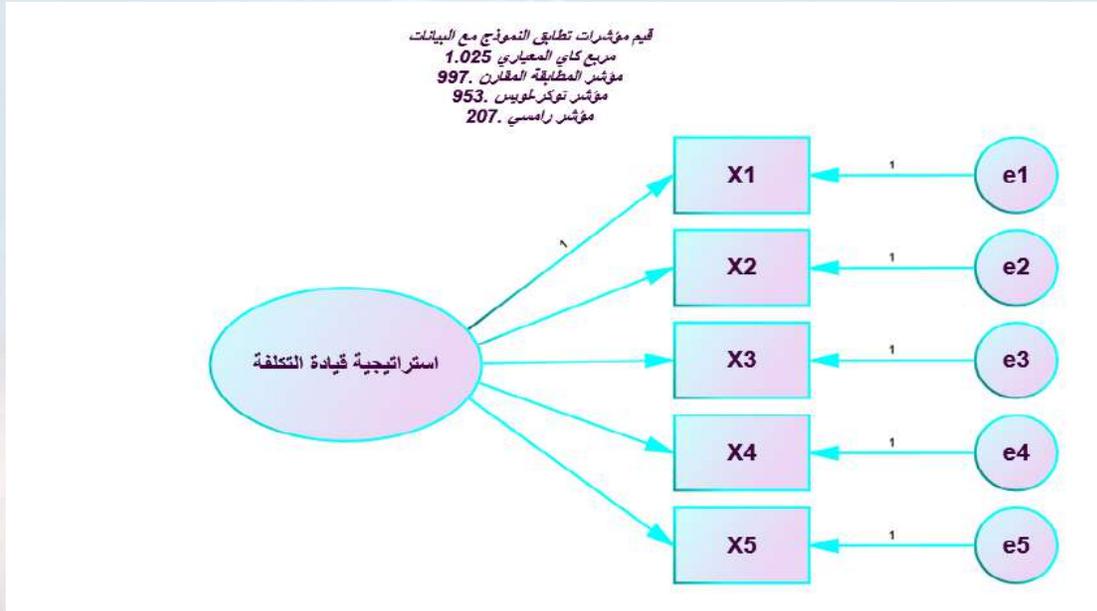
يعتبر تحليل العاملي التوكيدي من الاختبارات المنهجية الحديثة والمطورة ومعتمد من قبل الباحثين، اذ يستخدم هذا النوع من التحليلات نمذجة المعادلات الهيكلية والذي يوضح مطابقة البيانات التي تم جمعها من استمارة الاستبانة مع هيكل المقياس المفترض من قبل الباحث لقياس الظاهرة المدروسة (Mcneish & Wolf, 2023:65). واثار (Jackson et al,2009:15) يتم الحكم على مطابقة البيانات مع الهيكل البنائي للمقياس من خلال عدة 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 التكلفة والذي يتكون من بعد واحد بـ (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).



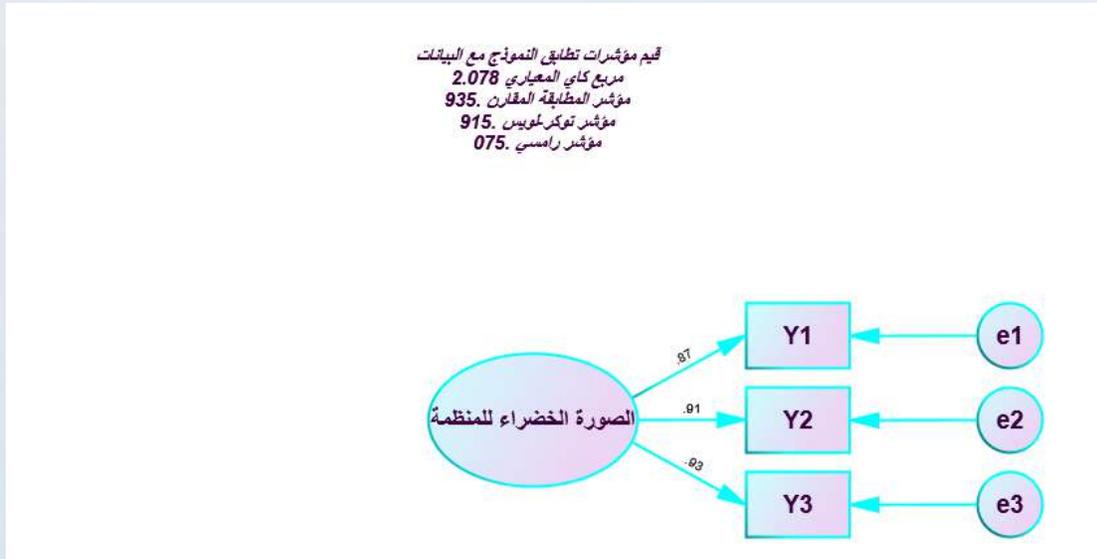
الشكل (2) التحليل العاملي التوكيدي لمتغير استراتيجية قيادة التكلفة

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 بـ (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 العائلي 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 الديمغرافية لعينة 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 تهتم 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 ل فقرات 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

65	26	0.851	3.25	143	Y1
75	12	0.451	3.75	143	Y2
73	14	0.517	3.66	143	Y3
71	16	0.568	3.55	143	Y

المصدر: مخرجات برنامج SPSS V.25، EXCEL V 2010

سابعاً : 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)

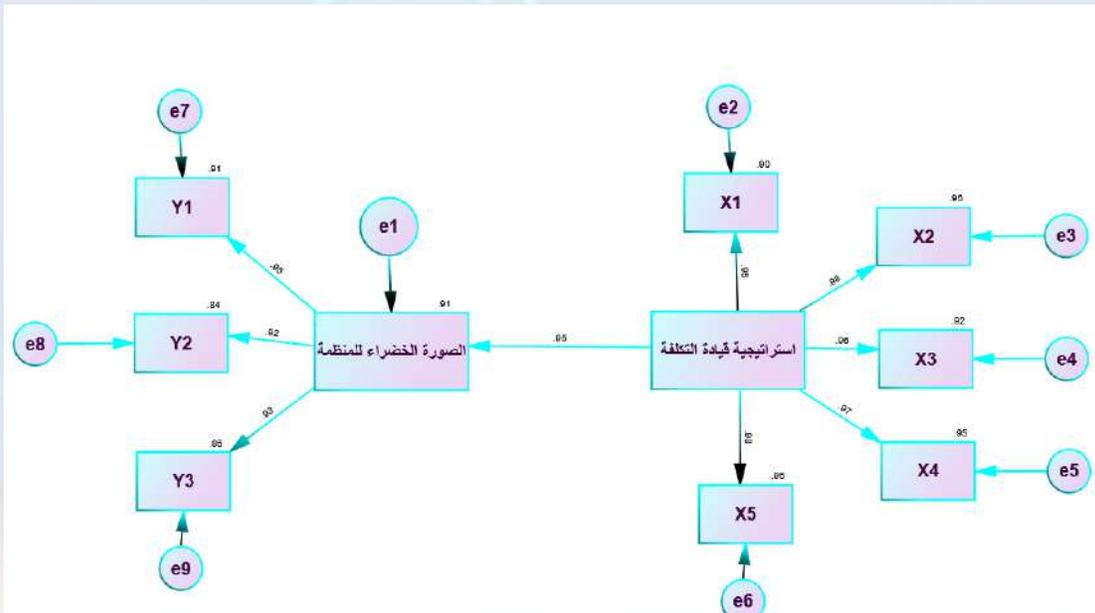
Y	X		
.954**	1	قيمة معامل بيرسون	X
0.000		مستوى المعنوية (Sig)	
143	143	حجم العينة	
1	.954**	قيمة معامل بيرسون	Y
	0.000	مستوى المعنوية (Sig)	
143	143	حجم العينة	
نتيجة القرار: قبول فرضية الارتباط			

المصدر: مخرجات برنامج SPSS V.25

2. اختبار الفرضية التأثير

تم اختبار الفرضية الثانية وهي فرضية الاختبار (H2) والتي نصها (يوجد تأثير ذات دلالة احصائية معنوية لمتغير استراتيجية قيادة التكلفة في متغير الصورة الخضراء). باستخدام برنامج AMOS V.25 بالاعتماد

على نمذجة المعادلة الهيكلية، اذ يوضح الشكل(4) تأثير المباشرة لمتغير استراتيجي 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 استراتيجي قيادة التكلفة سيؤدي حتماً إلى احداث تغيير في متغير الصورة الخضراء للمنظمة بنسبة (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 استراتيجي 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 استراتيجي قيادة التكلفة في الصورة الخضراء للمنظمة

الجدول (8) الاوزان الانحدارية لتأثير استراتيجي 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	***
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 الي البحث الي مجموعة من الاستنتاجات وهي:

1. ان الشركة قيد البحث تعتمد وبشكل كبير 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 الي 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 الي الوصل الي الاسواق العالمية بهذه الاسعار.
4. تركز الشركة على الامتثال للوائح والارشادات والقوانين البيئية بهدف تحسين صورتها وعلامتها التجارية في الاسواق المحلية.
5. تسعى الشركة الي 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 الي الاستنتاجات التي تم التوصل اليها يوصي اليها البحث بعدد من التوصيات هي:

1. على الشركة قيد البحث اقامة ورشة ودورات تدريبية والاستعانة بالخبراء والاساتذة في الاختصاص من اجل نشر الوعي البيئية واهمية القضايا البيئية والمحافظة عليها وما يؤدي ذلك من تحسين ايجابي على صورة الشركة لدى الزبائن.
2. يستدعي الادارة العليا للشركة قيد البحث من تنبني 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 البيئية 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., Gillaspjr, 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., Mwit, 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. Osioma, 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 لأراء 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 الفاء، وتحليل العامل 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 التواصل 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 التكنولوجية في تسير انشطتها المختلفة وكذلك اقامة الدورات والورشات التنقيية 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 تساعد في مواكبة التغيرات السريعة والاستجابة للتحديات البيئية واستغلال الفرص ويتطلب هذا من المنظمة ان تكون قادرة على بناء نظام مرنا يساعد في نقل المعلومات والبيانات وتحليلها واشراك اصحاب المصلحة في عملية صنع القرار وتعزيز الشفافية والكفاءة في العمل، وفي المقابل فأن العالم الحالي يتسم بالتطورات الرقمية المتسارعة في ظل التحولات التكنولوجية الجذرية، حيث تواجه المنظمات الحديثة تحديات وفرص في ان واحد، فمن اهم التحديات التي تواجهها هي مدى قدرة المنظمة على تنبئ التحول الرقمي وما يصاحبها من تحديات مادية وبشرية وما يتطلب من المنظمة من مرونة تنظيمية عالية تساعد على مواكبة هذه التحولات المتسارعة، اما الفرص التي يمكن للمنظمة من استغلالها هي الاستفادة من التحولات الرقمية والتطور التكنولوجي في اعمالها المختلفة، اذ يعد عاملا محوريا في تعزيز المرونة التنظيمية والقدرة على التكيف ومواكبة 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 تخصيص 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 والعملية.

المبحث الاول/ المنهجية البحثية

اولا: مشكلة البحث

تتمحور مشكلة البحث الحالي في طرح التساؤل الرئيسي التالي (ما مدى تأثير التوصل في العلاقة ما بين التحول الرقمي والمرونة التنظيمية) وينبثق عدد من الاسئلة من هذا التساؤل البحثي وهي:

1. مدى توافر متغير التوصل 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:

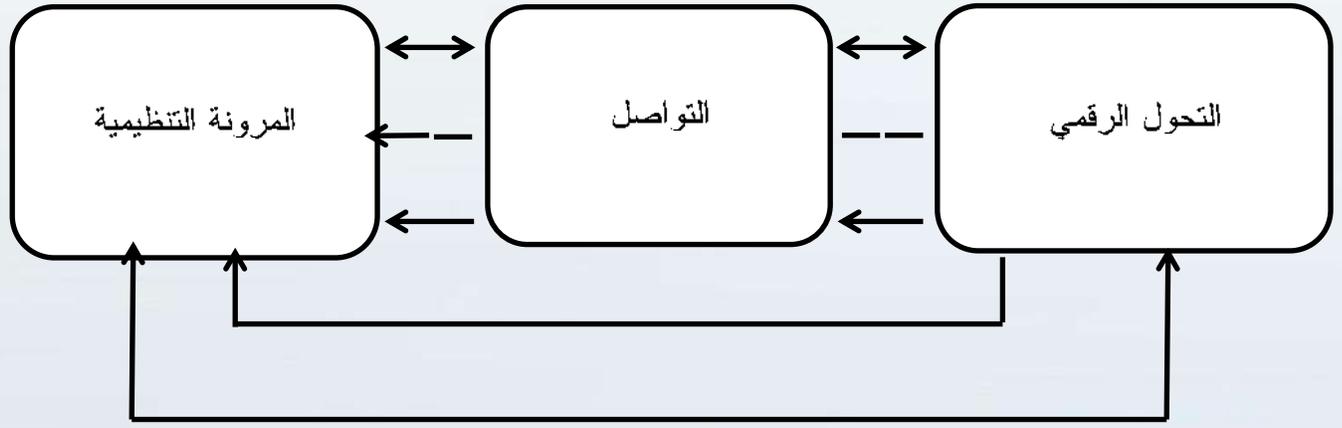
1. التعرف على دور التواصل في فهم تحسين العلاقة بين الابتكار الرقمي والمرونة التنظيمية، وتحليل هذا الدور.
2. التعرف على رأي استاذة جامعة المثنى في التحول الرقمي
3. فهم آراء عينة البحث في مفهوم المرونة التنظيمية
4. تقديم مجموعة من التوصيات التي تساهم في تحسين التواصل بهدف تعزيز وتطوير العلاقة ما بين التحول 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، فإن 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 غير 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 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 غالباً 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 سلبياً على المنظمة وغير فعال في حال عدم تبني ووضوح الاستراتيجية الرقمية للتحول، وازاف (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 وممكنة 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 المهمم بالتغييرات التي يمكن أن تحدثها التقنيات الرقمية في نموذج أعمال المنظمة، من المنتجات أو الهياكل التنظيمية، وهو التحدي الإداري الأكثر انتشاراً 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 .

ثانياً: 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 تساعد على ذلك التغيير 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 سلبي 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. و اضافه (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. و اشار (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 أكثر للأفراد العاملين ويعزز التوازن بين العمل والحياة الشخصية، ويزيد من إنتاجية الأفراد 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 تغيير 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 تشجيع الابتكار وتحفز الموظفين على التجريب وتقديم أفكار جديدة، اذ ان المنظمات المرنة تتبنى ثقافة التحسين المستمر وتسعى دائماً إلى تحسين منتجاتها وخدماتها وعملياتها الداخلية، مما يؤدي إلى تحقيق نمو مستدام ومستمر (Zeebaree, 2024:24).

ثالثاً: مفهوم التواصل

لقد طورت دراسة الاتصالات الاستراتيجية منظوراً متعدد التخصصات يستقي رؤى من مجموعة متنوعة من التخصصات مثل الإدارة والتسويق والعلاقات العامة والاتصال السياسي (Clark, 2016:326) واطاف

(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 والآخرين أن تساعد في كسب وتوفير المال للمنظمة، مما يساهم في النهاية في فعالية المنظمة ومن بين العلاقات الاستراتيجية المختلفة للمنظمة، فإن علاقتها بأصحاب المصلحة الخارجيين مهمة وحاسمة لبناء العلاقات بين المنظمة والمجتمع وكذلك أصحاب المصلحة الداخليين، وخاصة الافراد العاملين. وأشار (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. و اضاف (Marsen, 2020:165) إن كيفية إدراك الافراد العاملين لأصحاب عملهم أو ما إذا كانوا يتقنون أو راضون أو ملتزمون أو متقنون على التأثير المتبادل مع المنظمة قد يحدد ما يقولونه علناً. ووفقا لـ (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) وأشار (Maurer et al, 2023:85) ان الاتصال المتماثل هو نظرة عالمية للاتصالات في سياق الاتصال الداخلي، ويتميز بالتركيز على الثقة، والمصادقية، 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 وفرادها العاملين، ويرتبط بثقافة تنظيمية تشاركية وهيكل تنظيمي عضوي. في الجانب الآخر ذكر (Chew et al, 2024:635) ان الاتصال غير المتماثل هو عملية التحكم في سلوك الافراد العاملين وفقاً لرغبة الإدارة. غالباً 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 كبير في نجاح فرق العمل والمنظمات حتى المجتمعات.

المبحث الثالث/ الجانب العملي

أولاً : 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 و الترميز

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)

ثانياً: 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

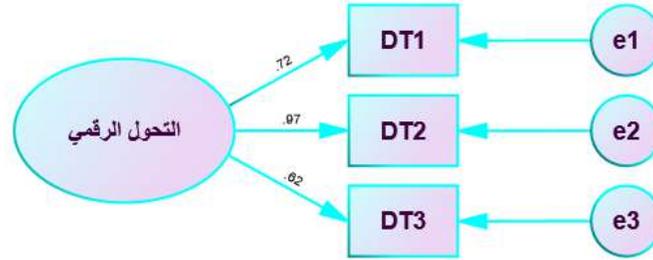
ثالثا: التحليل العاملي التوكيدي (الصدق الهيكلي).

الصدق البنائي هو احد اختبارها التي توفرها الحزمة الاحصائية في برنامج AMOS والتي تهدف الي قياس هل الفقرة تنتمي الي بعدها بالاعتماد على البيانات التي تم جمعها، بمعنى اخر التأكد من ان الهيكل البنائي المفترض لقياس الظاهر من قبل الباحث يتلاءم ويقبس 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 الي 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 المثني عينة البحث. كذلك يوضح الجدول(3) قيم الاوزان الانحدارية هي كلها معنوية بدلالة قيم النسبة الحرجة(C.R) والتي هم اكبر من (1.96).

مؤشرات جودة مطابقة النموذج
 CMIN/DF 4
 GFI 0.912
 IFI 0.938
 TLI 0.954
 CFI 0.987
 RMSEA 0.068

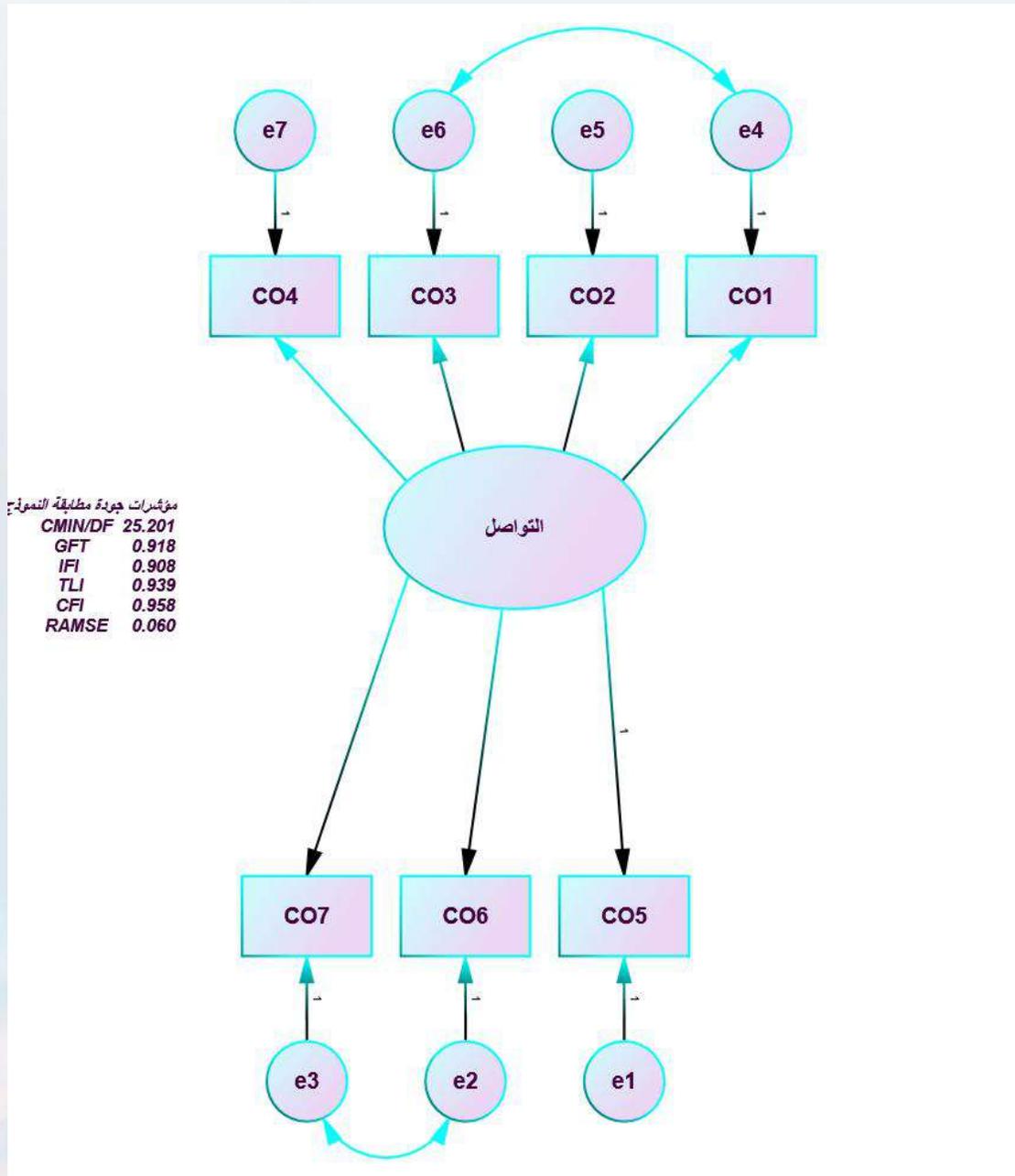


الشكل (2) التحليل العاملي التوكيدي لمتغير التحول الرقمي

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).

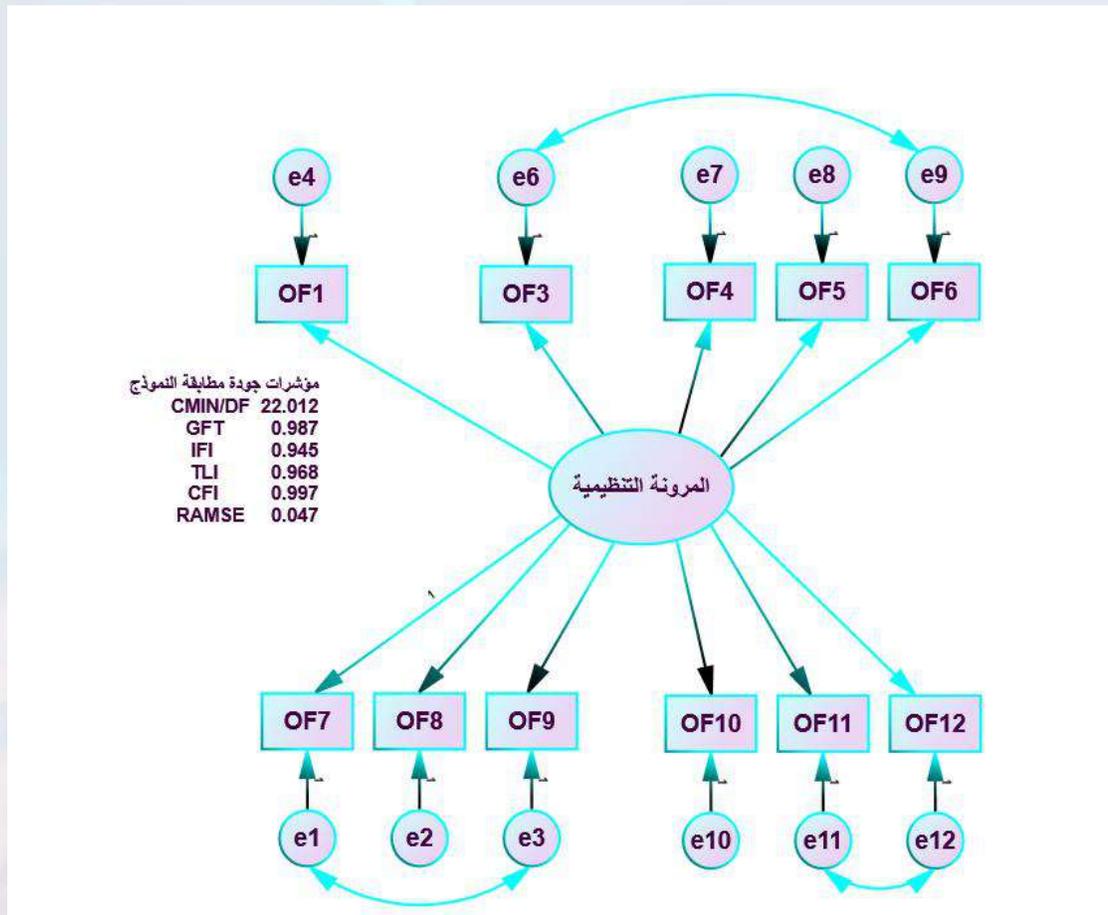


الشكل (3) التحليل العاملي التوكيدي لمتغير التواصل

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 المثني 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	***

رابعاً: 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 الفقرة (2.58) وشدة اجابة (51.56%) وبانحراف معياري (0.844) ومعامل اختلاف (32.75)، في حين حصلت الفقرة (DT1) على أدنى المتوسطات الحسابية 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 الفقرة (3.62) وشدة اجابة (72.44%) وبانحراف معياري (0.693) ومعامل اختلاف (19.14)، في حين حصلت الفقرة (CO2) على أدنى المتوسطات الحسابية اذ بلغ (1.88)، وشدة اجابة (37.50%) وانحراف معياري (0.464) ومعامل اختلاف (24.76). اما متغير التواصل 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 الفقرة (3.00) وشدة اجابة (59.94%) وبانحراف معياري (1.184) ومعامل اختلاف (39.49)، في حين حصلت الفقرة (OF8) على أدنى المتوسطات الحسابية 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 فقراتها	مع	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	

58.22	34.07	0.992	2.91	360	OF12
53.85	30.04	0.809	2.69	360	المرونة التنظيمية

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 فإن 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 فإن 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 للتحويل الرقمي في المرونة التنظيمية) يتضح من الجدول (8) ان قيمة ($F=51.62$) هي معنوية احصائيا بحكم قيمة (Sig) والتي بلغت (0.000) وهذا يشير الى وجود تأثير للتحويل الرقمي في المرونة التنظيمية ،وقد بلغت قيمة (R^2) معامل التحديد (0.935) وتشير هذه القيم الى ان التحويل 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 التحويل الرقمي في المرونة التنظيمية كما يأتي : المرونة التنظيمية = $0.967+1.155$ (التحويل الرقمي)

الجدول(8) تأثير التحويل الرقمي في المرونة التنظيمية

المتغير التابع المرونة التنظيمية				المتغير المستقل
المعنوية	F	R^2	معلمات الانموذج	
0.000	51.62	0.935	1.155	α
			0.967	B

2. تنص الفرضية الخامسة على (يوجد تأثير ذو دلالة معنوية إحصائياً للتحويل 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 للتحويل الرقمي في التواصل ،وقد بلغت قيمة (R^2) معامل التحديد (0.938) وتشير هذه القيم الى ان التحويل 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 التحويل الرقمي في التواصل كما يأتي: التواصل = $0.938+1$ (التحويل الرقمي)

جدول(9) تأثير متغير التحويل الرقمي في التواصل

المتغير التابع التواصل				المتغير المستقل
المعنوية	F	R^2	معلومات الانموذج	
0.000	54.31	0.938	1.00	α
			0.969	B

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 (R^2) 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 = $0.986+1.141$ (التواصل)

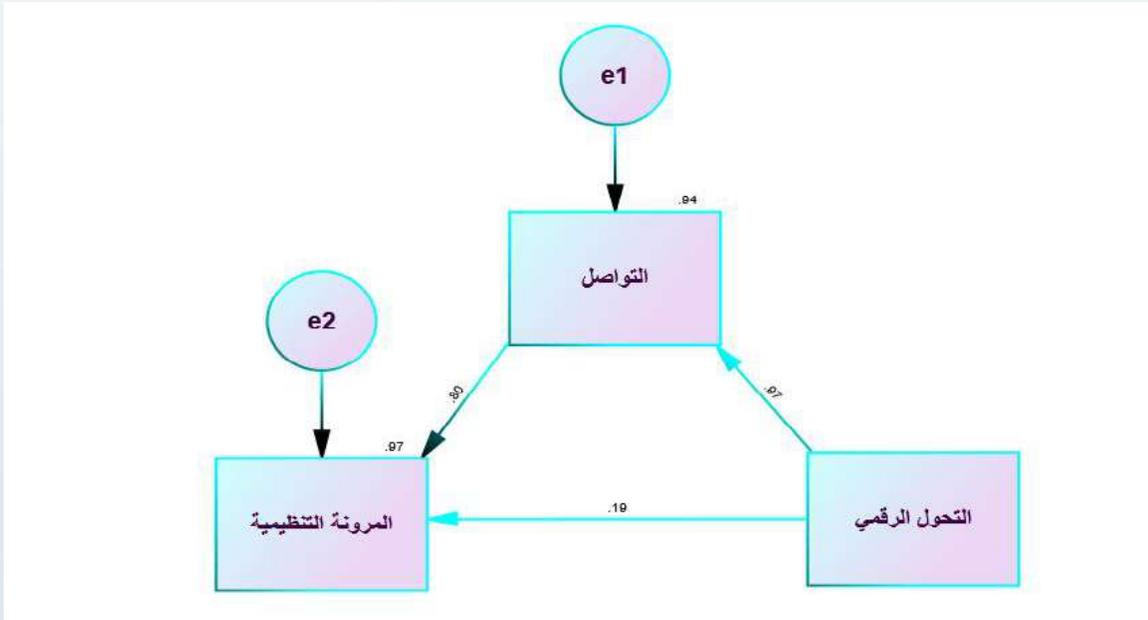
جدول (10) تأثير متغير التواصل في المرونة التنظيمية

المتغير التابع المرونة التنظيمية				المتغير المستقل
المعنوية	F	R ²	معلمات الانموذج	
0.000	12.75	0.973	1.141	α
			0.986	B
				التواصل

4. تنص الفرضية السابعة (يوجد تأثير غير مباشر ذو دلالة معنوية إحصائياً للتحويل الرقمي في المرونة التنظيمية بتوسط التواصل) واختبار 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 للتحويل الرقمي في المرونة التنظيمية هو (0.190) بينما بلغت قيمة التأثير الغير مباشر لمتغير التحويل 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
التحول الرقمي <--- التواصل <--- المرونة التنظيمية			



الشكل(5) اختبار علاقة التأثير المباشر وغير مباشر للمتغيرات

المبحث الرابع/ الاستنتاجات والتوصيات

استنادا الى المناقشة أعلاه توصل البحث الى مجموعة من الاستنتاجات وقدم مجموعة من التوصيات وكالاتي:

اولا: الاستنتاجات

1. تسعى الادارة العليا للجامعة في جامعة المثنى وعمداء الكليات التابعة لها الى توفير تقنيات رقمية حديثة والاستعانة بالخبرات الموجودة لدى الاساتذة 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 الأدوار 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 تساعد على مواجهة البيئات التعليمية المتغير ومواكب التطورات وتمتعاً 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 التواصل 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.

ثانياً: التوصيات

1. ينبغي على ادارة الجامعة قيد البحث وعمداء الكليات التابعة لها من دعم استخدام التقنيات التكنولوجية في تسير انشطتها المختلفة وكذلك اقامة الدورات والورشات التنقيية 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 والتعليمية 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., & Prüggl, 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/ISSStrategy/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 تحولاً رقمياً متسارعاً، 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 منخذي القرار. كما يستعرض البحث استخدام تقنيات التعلم العميق، مثل الشبكات العصبية الاصطناعية، في تحليل الأنماط الإدارية والتنبؤ بالتوجهات المستقبلية، مستعيناً 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

AI-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 دوراً محورياً في تحليل النصوص الإدارية، مثل التقارير الرسمية، ورسائل البريد الإلكتروني، ومحاضر الاجتماعات، مما يساهم 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 وتطوراً.

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.

تتبع 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 يساهم 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) 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 صناعات القرار مقارنة بالنظم التقليدية. (Amott & Pervan, 2005, p. 67)

مفهوم نظم اتخاذ القرار الذكية وتطورها

تعريف نظم اتخاذ القرار الذكية

تُعرف 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) التي كانت تعتمد على تحليل البيانات التاريخية (Historical Data Analysis) وتقنيات النمذجة الإحصائية (Statistical Modeling Techniques)، وصولاً 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 التنبؤي (Predictive Intelligence Models).
- استخدام تقنيات التحليل الاحتمالي (Probabilistic Analysis) ونماذج بايز التكييفية (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 التكييفية (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	محدودة، لا تتعلم من	تعتمد على التعلم العميق والتعلم

التعلم	البيانات الجديدة	التقاني
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 مزيداً 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. يُمكن 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)

أولاً: استخدامات الذكاء الاصطناعي في تحليل البيانات الإدارية وصنع القرارات

أصبح الذكاء الاصطناعي أحد أهم الأدوات المساندة لصنع 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) و GPT (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)

ثانياً: 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)

- تمكن 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)

ثالثًا: 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 شفاف (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 يساهم 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 تطوراً 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).

أولاً: 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 بالتحويلات 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 ويسرع اتخاذ القرار. (Liu, 2012, p. 15) (Manning & Schütze, 1999, p. 17)

ثانياً: نماذج الذكاء الاصطناعي المستخدمة في تحليل النصوص: BERT و GPT

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)

ثالثًا: 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 تمكن 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 وحسن من جودة العقود النهائية. (Pennington et al., 2014, p. 532)

أحدثت تقنيات معالجة اللغة الطبيعية (NLP) تحولاً جذرياً في مجال الإدارة الذكية واتخاذ القرار المؤسسي، حيث أصبح بإمكان المؤسسات تحليل التقارير الإدارية والمراسلات التنظيمية بكفاءة عالية، واستخراج المعلومات الأساسية تلقائياً دون الحاجة إلى تدخل بشري مكثف. وقد أثبتت نماذج الذكاء الاصطناعي الحديثة، مثل BERT و GPT، فعاليتها في تحليل الوثائق، واستخلاص الأنماط، وتحسين دقة اتخاذ القرار. ومع استمرار تطور الذكاء الاصطناعي الإداري (Administrative AI)، ستشهد المؤسسات مزيداً 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 وتعاضم 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)

أولاً: 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 بيانات 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)

ثانياً: 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)

ثالثًا: 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. (Szegegy 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 تطوراً كبيراً بفضل التقدم في تقنيات الذكاء الاصطناعي (Artificial Intelligence - AI)، وخصوصاً 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 الفعال 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 و DL 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 يقلل 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 يقلل 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 تطوراً 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 لآراء عينة من زبائن شركات السفر والسياحة في الديوانية

م.د سيف علي جاسم¹، م. رؤى عبد الكريم صاحب محمد²، م.م عباس فاضل سلطان³
م. ياس خضير عباس⁴

¹ جامعة الفرات الأوسط التقنية، المعهد التقني الديوانية، الايميل: saif.almofraje.idi@atu.edu.iq

² جامعة المثنى، كلية الإدارة 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 أفناعي، 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؟) ولأجل معالجة هذه المشكلة تم اعتماد أداة الاستبانة 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 حزميتين للتحليل هما (SPSS&AMOS.V.28) لوصف واختبار متغيرات الدراسة، وعلى اثر ذلك توصل الي البحث الى وجود علاقة ارتباط وتأثير بين الانخراط التسويقي وتسويق المحتوى الرقمي، وبالتالي فإن 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 عنصراً حيوياً 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 آخر 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 زبائنهم 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 الانترنت 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 مفيداً وجذاباً، 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 لزبائنهم 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؟.

ثانياً: أهمية 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 وهو الزبون لكونه الفاعل والمحور الأساس لعملية التنمية ومحاولة كسب ولاءه والتزامه.
- 4- تحديد طبيعة ونوع العلاقة بين الانخراط التسويقي وتسويق المحتوى الرقمي الأمر الذي يمكن للدراسات المستقبلية قياس طبيعة ونوع هذه العلاقة على عينات أخرى.

ثالثاً: اهداف البحث

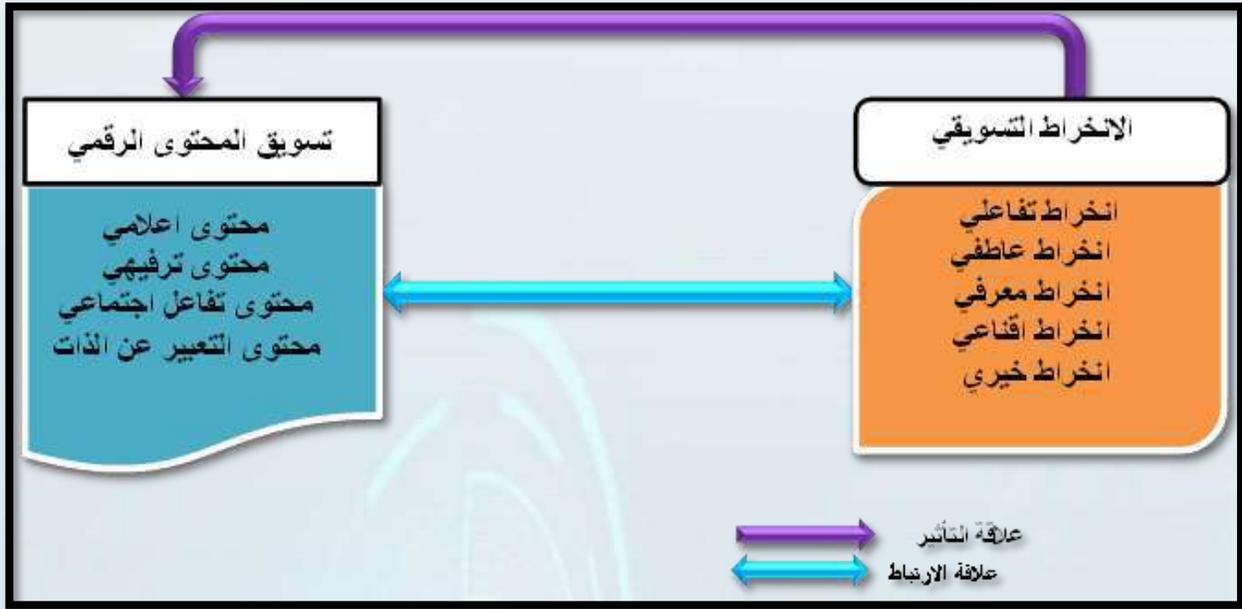
- يتمثل الهدف الرئيس للبحث في التحقق من علاقة الارتباط والتأثير بين (الانخراط التسويقي في تسويق المحتوى الرقمي)، في إطار مشكلة البحث وأهميته يمكن حصر أهداف البحث بالآتي:
- 1- تحديد مستوى الانخراط التسويقي وتسويق المحتوى الرقمي لدى شركات السفر في الديوانية.
 - 2- التعرف على الدور الذي يمارسه الانخراط 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؟

رابعاً: المخطط الفرضي للبحث

يمثل المخطط الفرضي اليه مهمة لوضع الأطر الرئيسة لمعالجة مشكلة البحث وتحقيق أهدافها، ولأجل معالجة هذه المشكلة يمكن من خلال اعتماد المخطط الفرضي للبحث تطوير عدة فرضيات تساهم في بناء متغيرات البحث ومن ثم اختبار مستوى توافرها، وبالتالي فإن 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 خيربي).

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

H₁: 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).

- H2: وجود تأثير معنوي للانخراط التسويقي في تسويق المحتوى الرقمي، ومنها يتفرع عدة فرضيات:
- أ. وجود تأثير معنوي للانخراط التفاعلي في تسويق المحتوى الرقمي بإبعاده (محتوى اعلامي، محتوى ترفيهي، ومحتوى تفاعل اجتماعي، محتوى التعبير عن الذات).
- ب. وجود تأثير معنوي للانخراط العاطفي في تسويق المحتوى الرقمي بإبعاده (محتوى اعلامي، محتوى ترفيهي، ومحتوى تفاعل اجتماعي، محتوى التعبير عن الذات).
- ت. وجود تأثير معنوي للانخراط المعرفي في تسويق المحتوى الرقمي بإبعاده (محتوى اعلامي، محتوى ترفيهي، ومحتوى تفاعل اجتماعي، محتوى التعبير عن الذات).
- ث. وجود تأثير معنوي للانخراط الاقناعي في تسويق المحتوى الرقمي بإبعاده (محتوى اعلامي، محتوى ترفيهي، ومحتوى تفاعل اجتماعي، محتوى التعبير عن الذات).
- ج. وجود تأثير معنوي للانخراط الخيري في تسويق المحتوى الرقمي بإبعاده (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 عينة البحث فتمثلت بمجموعة من زبائن شركات السياحة المذكورة 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

أولاً: 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 مهماً 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 يساهم 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 الفعالة 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 بالقدامي (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 خيرة أو اجتماعية (Budianto& Dewi,2024:2)، ويمكن أن يتضمن ذلك التبرعات، والمشاركة في أحداث خيرية، مما يعزز صورة العلامة التجارية كجهة مسؤولة اجتماعيًا (Alferova,2024:16).

ثانياً: 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 وجذاباً 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 عنصراً أساسياً في إيصال الرسائل إلى الزبائن، ويُعد تسويق المحتوى الرقمي (DCM) استراتيجية تسويقية تُركز على إنتاج محتوى ذي صلة وهادف وجذاب، بدءاً من إنشائه ونشره وتوزيعه، وذلك لبناء علاقات مع الجمهور على المنصات الرقمية. ويتماشي 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، إذ 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 أغراضاً عديدة، إلا أن تفاعل الزبائن يُعدّ دائماً وسيطاً 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.

يُعدّ 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 ظاهرة 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 بأنه توليفة من الآليات والتقنيات الهادفة الى بناء وتوزيع محتوى قيم وذو صلة لجذب الجمهور المستهدف من خلال قنوات التوزيع عبر الإنترنت.

2. أهمية تسويق المحتوى الرقمي

تبرز أهمية تسويق المحتوى الرقمي في بناء علاقات طويلة الأمد مع الزبائن، ويمكن أن يشجع على مشاركتهم أو تفاعلهم مع العلامات التجارية، ويمكن ايجاز هذه الأهمية كالآتي:

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 (Aimeur 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 يمكن 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

أولاً: ترميز المتغيرات

ترميز المتغيرات في البحث الأكاديمي يُعتبر أداة حيوية تُستخدم لتبسيط وتحليل البيانات المعقدة، حيث يساهم 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
الانحراف التسويقي	انحراف تفاعلي	5	MEIN	Nguyen e al.,2019
	انحراف عاطفي	5	MEEM	
	انحراف معرفي	4	MECO	
	انحراف اقناعي	4	MEPE	
	انحراف خيري	2	MECH	
تسويق المحتوى الرقمي	محتوى اعلامي	3	DMIN	ali Bazari& Zabih,2023
	محتوى ترفيهي	3	DMEN	
	محتوى تفاعل اجتماعي	3	DMSO	
	محتوى التعبير عن الذات	3	DMEX	

ثانياً: 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 نمطاً معيناً يُسهل 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، ويسهم 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 الانحراف 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
-----------	---------	------------------

الانحراف التسويقي		
0.947	0.370	
0.922	0.332	انحراف تفاعلي
0.901	0.298	انحراف عاطفي
0.901	0.317	انحراف معرفي
0.925	0.301	انحراف اقناعي
0.768	0.224	انحراف خيري
تسويق المحتوى الرقمي		
0.890	0.353	
0.875	0.272	محتوى اعلامي
0.823	0.284	محتوى ترفيهي
0.882	0.319	محتوى تفاعل اجتماعي
0.843	0.217	محتوى التعبير عن الذات

ثالثا: الوصف الاحصائي

تبين نتائج الجدول (3) أن متغير الانحراف 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 الانحراف 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 الانحراف 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 البعد التفاعلي هو الأكثر جذبًا للاهتمام، مما قد يعكس فعالية استراتيجيات التسويق التفاعلي في تحقيق الانحراف مع الزبائن. بينما يشير الانخفاض في متوسط الانحراف 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 الانحراف في هذا النوع من التسويق. يُظهر بُعد المحتوى الترفيهي (DMSO) متوسطاً 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

الانحراف المعياري	الوسط الحسابي	ت	الانحراف المعياري	الوسط الحسابي	ت	الانحراف المعياري	الوسط الحسابي	ت
0.90	3.60	DMEN1	0.87	3.88	MECO4	0.93	3.75	MEIN1
0.85	3.63	DMEN2	0.51	3.85	MECO	1.03	3.78	MEIN2
0.94	3.61	DMEN3	0.90	3.71	MEPE1	0.91	3.75	MEIN3
0.43	3.70	DMEN	0.93	3.56	MEPE2	0.86	3.68	MEIN4
0.96	3.66	DMSO1	0.99	3.72	MEPE3	0.90	3.70	MEIN5
0.94	3.77	DMSO2	0.88	3.81	MEPE4	0.49	3.83	MEIN
0.86	3.67	DMSO3	0.54	3.80	MEPE	0.92	3.74	MEEM1
0.52	3.80	DMSO	0.87	3.78	MECH1	0.93	3.78	MEEM2
0.82	3.62	DMEX1	0.99	3.70	MECH2	0.92	3.66	MEEM3
0.88	3.63	DMEX2	0.54	3.86	MECH	0.89	3.58	MEEM4
0.94	3.66	DMEX3	0.46	3.82	MAEG	0.98	3.70	MEEM5
0.79	3.72	DMEX	0.87	3.64	DMIN1	0.49	3.79	MEEM
0.45	3.75	DCM	0.87	3.67	DMIN2	0.90	3.71	MECO1
			0.89	3.79	DMIN3	0.88	3.64	MECO2
			0.61	3.80	DMIN	0.98	3.78	MECO3

رابعاً: اختبار الفرضيات

H₁: وجود علاقة ارتباط معنوية بين الانحراف التسويقي وتسويق المحتوى الرقمي

تظهر نتائج الجدول (4) وجود علاقة ارتباط قوية قدره (0.943) بين الانحراف التسويقي وتسويق المحتوى الرقمي، مما يدل على أن زيادة الانحراف 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 الانحراف الخيري (MECH) والمحتوى الإعلامي (DMIN)، إلى (0.848) بين بُعد الانحراف 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

H2: 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	الانخراط التسويقي <--- تسويق المحتوى الرقمي

المصدر: مخرجات (SPSS.V.28)

المبحث الرابع: الاستنتاجات والتوصيات

أولاً: الاستنتاجات

1. وجود علاقة ارتباط وتأثير بين الانخراط التسويقي وتسويق المحتوى الرقمي، وبالتالي فإن 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 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 (SMMA) 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

M0hamd07810750@gmail.com

Aq12er34yt67@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 الآلي، التعلم العميق، والشبكة العصبية) على تكنولوجيا المعلومات والاتصالات، لذا تم اعداد مخططاً فرضياً يتضمن إيضاح تلك المتغيرات وأبعادها، وعلية تم صياغة الفرضيات، وقد أجري البحث على عدد من العاملين في شركة 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 اهل بسبب 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 الإحصائية (SPSS.var.27)، (AMOS.var.26)، ولقد خلص البحث الى اثبات صحة الفرضيات ومن ابرزها وجود تأثير مباشر للذكاء الاصطناعي على 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 الرئيسية: الذكاء الاصطناعي ، تكنولوجيا المعلومات والاتصالات، شركة زين للاتصالات.

المقدمة

مع اتساع متطلبات المجتمع الاقتصادية من ناحية، والتطور المتسارع في تكنولوجيا المعلومات من ناحية اخرى، استدعى ذلك الى تطبيق تقنيات الذكاء الاصطناعي في مجال تكنولوجيا 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 هيكلية 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 والآلة، 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 المعلومات والاتصالات يؤدي الذكاء الاصطناعي الى نقلة نوعية في ممارسة مهنة المعلومات والاتصالات في السنوات القليلة المقبلة.

ووفقاً لما تقدم فإن 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، تكنولوجيا 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 الآلي 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

تنضح 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.

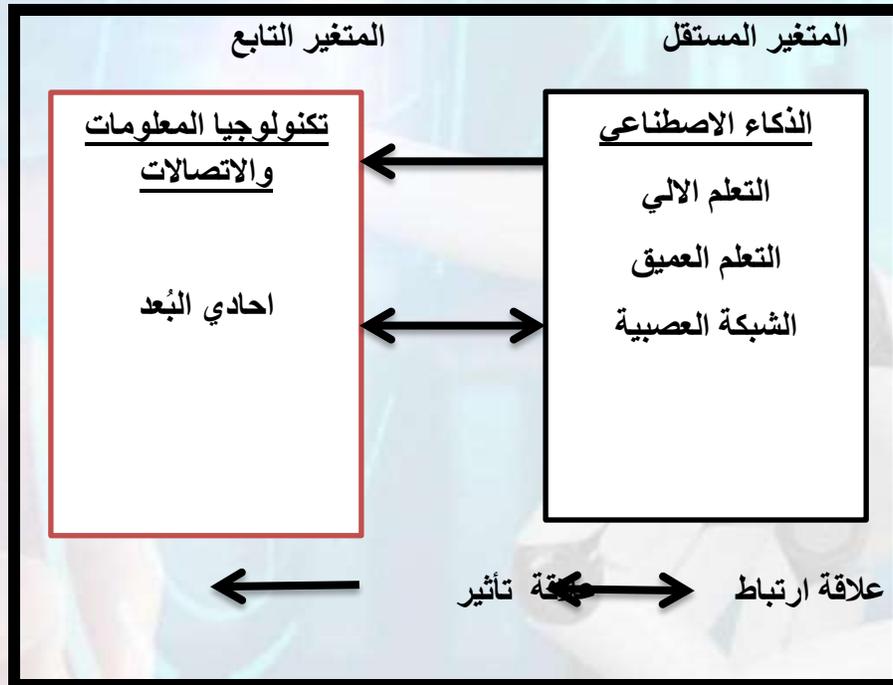
رابعاً: أساليب تحليل البيانات

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 البيئية 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 نموذج البحث، وذلك على النحو التالي :-

الفرضية الرئيسية الأولى

((توجد علاقة ارتباط ذو دلالة معنوية بين الذكاء الاصطناعي وتكنولوجيا المعلومات والاتصالات)).

الفرضية الرئيسية 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 من 2025/2/15 وحتى 2025/3/27 وكانت هذه الفترة كافية لاستكمال الجهد 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 أبرز نتائج الدراسة ومن الادوات الآتية:-

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(الأنترنت).

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

المقياس	الابعاد	المتغيرات
(Belharet,et al.,2022)	التعلم الآلي	الذكاء الاصطناعي
	التعلم العميق	
	الشبكة العصبية	
Mahmoodet al.,2020	احادي البعد	تكنولوجيا المعلومات والاتصالات

المبحث الأول / الذكاء الاصطناعي

توطئة

يشهد عالم الاعمال اليوم ثورة هائلة بفضل دمج تقنيات الذكاء الاصطناعي المتطورة في مختلف مراحلها. فما كان حكرًا على أفلام الخيال العلمي أصبح واقعاً ملموساً يُحدث نقلة نوعية في طريقة تفاعل الشركات مع زبائنها، ويساهم 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 تلائم احتياجاتهم وتحفزهم 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 لحدائثة الموضوع وتعقيدته نسبياً، كان من المتوقع حدوث مثل هذه المفاهيم الخاطئة على المدى القصير، ولكنها مع ذلك تمثل فئتين من التحديات (Hunt,2014:19). أولاً، قد يقلل مديرو الأعمال الذين تم إقناعهم بالقوى السحرية للحلول المعتمدة على الذكاء الاصطناعي من مخاطرها وقيودها ومزاتها. ثانياً، قد يسيئ مديرو الأعمال الحكم على المجالات التي من المرجح أن يوتي فيها الذكاء الاصطناعي ثماره – والمجالات التي من المرجح أن يفشل فيها إذا تبنتها منظمات الأعمال، وبالتالي يسيئون تخصيص جهودهم ومواردهم (Bruyn et al.,2020:2).

إذ إن الذكاء الاصطناعي هو أنه يمكن نقل الذكاء البشري إلى الآلات لتنفيذ المهام من أبسطها إلى أكثرها تعقيداً. 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 جديداً، إلا أنه ليس جديداً. 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 آلياً، مما يجعل أجهزة الكمبيوتر تتصرف مثل البشر أو تتجاوزها مثل الإنسان. بمساعدة الذكاء الاصطناعي، أصبحت التقنيات أكثر ذكاءً ومهدت طريقاً 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 تقدماً 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 مكالمات صوتية. تم تقديم كل هذه التحسينات بواسطة مجموعات فرعية من خلال تقنيات وأبعاد الذكاء الاصطناعي وهي كالتالي (BELHARET et al.,2020:7) :-

1. التعلم الآلي

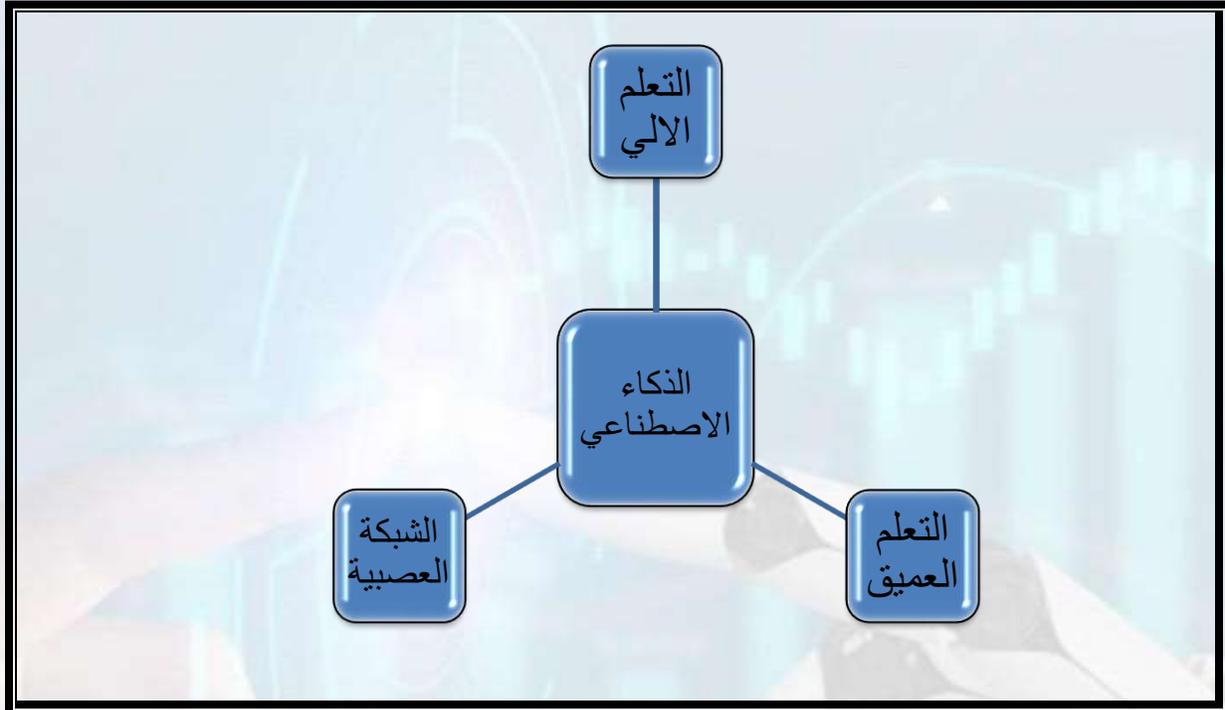
التعلم الآلي هو مجموعة فرعية من الذكاء الاصطناعي الذي يركز على تطوير البرمجيات، ومعظمها من الخوارزميات التي يمكنها تعلم إنجاز المهام بنفسها دون أن يخبرها المطور صراحةً بكيفية القيام بذلك. لكي يعمل تعلم الآلة بشكل صحيح، فإنه يحتاج إلى بيانات نظيفة وذات صلة (Weber,2020:49).

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) إيعاد 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 الأخرى، 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 (AI- 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 رقمياً، مثل أجهزة الكمبيوتر الشخصية وأجهزة التلفزيون والهواتف وأنظمة البريد الإلكتروني والأجهزة الآلية والذكاء 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 وتجاهل التباين المحتمل في آثارها عبر مختلف بنود الخدمات. وبما أن هناك اختلافات مهمة في الطبيعة الأساسية للخدمات المتبادلة حتى فيما يتعلق بمكان وجود تكنولوجيا 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، وتظهر 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 منهجياً للمبادئ الأساسية لـ CA، مقترحاً 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. وفقاً لـ PEU، عندما تعتبر التكنولوجيا سهلة الاستخدام، فمن الأرجح أن يبني الناس موقفاً إيجابياً 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 الأفراد بأن تكنولوجيا المعلومات والاتصالات يمكن أن تعزز تجربة التعلم الرقمي الخاصة بهم.

6. رضا الأفراد 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 و PEU من أهم العوامل في قبول الناس للتكنولوجيا، وفقاً 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 الأفراد 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 كالاتي: _

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 بمختلف العمليات 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 تكنولوجيا المعلومات والاتصالات

اشار (Ratheeswari,2018:44) الى هناك عدة متطلبات لتكنولوجيا المعلومات والاتصالات وهي كل الاتي :-

1. جهاز الحاسوب : وهو نظام الكتروني يمكنه إعطاء تعليمات المعالجة المعلومات والقيام بعمليات والخرن 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 الكمبيوتر 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 ومصادقية 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

الرمز	عدد الفقرات	المتغيرات		ت
		الفرعية	الرئيسية	
ML	6	التعلم الآلي	الذكاء الاصطناعي (AI)	1
DL	6	التعلم العميق		
AN	6	الشبكة العصبية		
ICT	10		تكنولوجيا المعلومات والاتصالات (ICT)	2

ثانياً : الوصف الإحصائي

1- الذكاء الاصطناعي

أ . التعلم الآلي

يلاحظ من خلال الجدول رقم (3) البيانات الوصف الاحصائي الخاصة يُبعد التعلم الآلي وهو احد ابعاد الذكاء الاصطناعي ويتضمن هذا الجدول المتوسط الحسابي والانحراف المعياري والاهمية 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 لُبعد التعلم الآلي

ت	الفقرات البُعد	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الاهمية النسبية	مستوى الاجابة
التعلم الآلي					
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 لُبعد التعلم الآلي		4.01	0.79	50%	

ب. التعلم العميق

يلاحظ من خلال الجدول رقم (4) البيانات الوصف الاحصائي الخاصة يُبعد 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 لُبعد التعلم العميق

ت	الفقرات البُعد	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الاهمية النسبية	مستوى الاجابة
---	-------------------	------------------	----------------------	--------------------	------------------

التعلم العميق				
مرتفع	52%	1.12	4.03	يعمل التعلم العميق على تحديد الأخطاء والمشكلات بسهولة وسرعة ومن ثم إجراء التعديلات اللازمة وتصحيح الأخطاء.
معتدل	49%	0.99	3.63	يساعد التعلم العميق على التنبؤ بالمخاطر وتحديد فرص الاستثمار المحتملة.
معتدل	49%	0.74	3.70	يساعد التعلم العميق في تحديد التأثيرات على القيم المخططة.
معتدل	50%	0.95	3.70	يعمل التعلم العميق على توفير معلومات مستقبلية موضوعية بعيدا عن التحيز الإداري الذي قد يتجه الى توفير معلومات مفرطة بالتفاؤل
معتدل	48%	0.88	3.63	يستخدم التعلم العميق للتنبؤ بالديون المعدومة بالتالي تحديد مخاطر الائتمان.
معتدل	49%	0.96	3.79	يعمل التعلم العميق على تحليل العوامل التي تساعد في تحسين الأرباح من خلال تحسين إدارة التكاليف او تحسين جودة المنتج او قاعدة الزبائن.
المعدل العام لبعء التعلم العميق				
	49%	0.936	3.738	

ت. تقنية الشبكة العصبية

يلاحظ من خلال الجدول رقم (5) البيانات الوصف الاحصائي الخاصة ببعء 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) ولانحراف المعياري بلغ (0.826) واهمية نسبية بلغت (49%).

جدول (5) الوسط الحسابي والانحراف المعياري والاهمية النسبية لبعء الشبكة العصبية

ت	الفقرات البعء	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 التوقع بالتالي منع المعاملات الاحتمالية .	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 التنفيذيين 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

معتدل	50%	0.95	3.66	تستخدم الشبكة العصبية في التحقق من صحة الفواتير والمعاملات المالية وتصنيفها وتحليلها لتحديد مدى تأثيرها على الأرباح والخسائر .	AN6
	49%	0.826	3.975	المعدل العام لبعء الشبكة العصبية	

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 وبالتالي تحقيق الجودة.	3.50	1.19	49%	معتدل
ICT4	نظام المعلومات في المنظمة متناسق مع التكوينات المضمونة ومتناسق مع مشروع المنظمة، ويطلب 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.	
معتدل	49%	0.99	3.80	تستخدم المنظمة الانترنت كوسيلة اساسية للاتصال بالمدراء والعاملين وإبلاغهم بأهم التطورات في المنظمة. وبالتالي اقتصار الوقت وتخفيض التكاليف وضمان الجودة.	ICT10
	50%	1.007	3.81	المعدل العام	

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 بعد التعلم الالي وتكنولوجيا المعلومات والاتصالات.

إذ يلاحظ أن معامل الارتباط بلغ (0.301) بين بعد التعلم 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 أظهرت 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. أثبتت 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 تنقيف 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. أثبتت 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. نوصياالشركة 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 Coll Surg Engl*, 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.