

مجلة العلوم الإسلامية الدولية

INTERNATIONAL  
ISLAMIC SCIENCES JOURNAL



eISSN: 2600-7096

AN ACADEMIC QUARTERLY PEER-REVIEWED JOURNAL

مجلة علمية محكمة ، ربع سنوية

Vol :10

Issue : 2

Year : 2026

السنة : 2026

العدد : 2

المجلد : 10

## في هذا العدد:

- منهج الحفاظ السيوطي في التعامل مع التفسير النبوي في كتابه "الإكلیل في استنباط التنزيل": دراسة نظرية تطبيقية
- إسماعيل عبد الله الخماي، خالد نوي سليمان
- الرعاية النفسية للنبي صلى الله عليه وسلم في المرحلة المبكرة: دراسة موضوعية في ضوء القرآن الكريم
- عبد الله بن صالح بن عبد الله الحضيري
- جهود العلماء في التفسير في القرن الثاني الهجري
- سامية بنت جريبع الراددي
- حكم النبي في مرويات كتاب الأطعمة والعقيقة والذباح والصيد والأضاحي من صحيح البخاري: دراسة استقرائية مقارنة بين شراحه
- عبدول حميد، فؤاد بوالنعمه
- الخطاب السياسي الإسلامي مفهومه، أهميته، نشأته، وأقسامه
- عمر محمد فارح ، خالد حمدي عبدالكريم
- عقد البيع في الفقه الإسلامي ونظام المعاملات المدنية السعودي، دراسة مقارنة
- عمر بن عبدالله الزيد، عبدالرحمن عبدالحميد محمد حسنين
- الحماية القضائية وضوابطها وإجراءاتها في الفقه الإسلامي والقانون القطري
- أحمد محمد أحمد رضوان صالح ، عبدالرحمن عبد الحميد محمد حسنين
- التعزير أقله وأكثره: دراسة فقهية قضائية مقارنة بالأنظمة القضائية في المملكة العربية السعودية
- جلال الدين بن أمين بن أحمد الوراقفي
- أسباب نقض الأحكام القضائية في الفقه الإسلامي والنظام السعودي
- إبراهيم فراج الفراج، صلاح عبدالنواب
- ربط الدين بالذهب: دراسة فقهية واقتصادية
- الحسن سيد أحمد الحبيب، عبد الرحمن نوات
- مسلك الإتيوبي في دفع التعارض بين الأدلة الشرعية عن طريق الجمع
- حسن محمد خلاوي، صلاح عبد النواب
- المصناديق الوقفية في وزارة الشؤون الإسلامية بالمالديف: دراسة فقهية
- إسماعيل رياض، أنيس الرحمن منظور الحق
- نظرة تأصيلية عن متلازمة إدواردز وحكم إجهاض الجنين المصاب بما
- أثر تطبيق مقاصد الشريعة في تحقيق معايير جودة مخرجات التعلم الأكاديمية
- عمر محفوظ عبدالرحمن باجبر، عبد الله عبد سعيد مؤمن
- دور القدرات التكنولوجية في تعزيز الأداء المؤسسي: دراسة تطبيقية على قطاع الاتصالات بالمملكة العربية السعودية خلال الفترة (2024-2025م) من منظور إسلامي معاصر
- محمد حنفي محمد نور تبيدي ، نوال عبد الله أحمد بال
- التعلم اللحني في تدريس قواعد النحو العربي بالمرحلة الابتدائية: إطار مفهومي ورؤية تربوية متجددة
- السيد عادل السيد حسن، أمل محمود علي
- الدراسات الإسلامية كمتخصص أكاديمي عالمي تحليل مقارن للمناهج والنماذج المؤسسية والتحول المعاصرة
- شجاعت أحمد فريشي
- الدور المؤسسي والشرعي في مواجهة خطاب التطرف
- بنان صبيحي، محمد السيد البساطي
- دور فقهية العصر في الحفاظ على هوية المجتمع الإسلامية
- جميلة أبو سيف الجندي
- مكة المكرمة وعالمية التنوع الاجتماعي والثقافي وأثرهما في العمل الدعوي: دراسة تحليلية
- يحيى بن إبراهيم بن يحيى النبي، محمد السيد البساطي
- الردع السياسي في الدولة العمرية: مقارنة جيو-استراتيجية في أنساق ما قبل الحداثة
- حسام وليد غفوري السامرائي، إبراهيم محمد البيومي
- الفرق المنتسبة إلى الإسلام في السويد: دراسة تحليلية

عبدالرحمن المطيري، إبراهيم محمد البيومي

eISSN 2600-7096



9 772600 709003



تصدرها  
PUBLISHED BY  
كلية العلوم الإسلامية، جامعة المدينة العالمية  
FACULTY OF ISLAMIC SCIENCES  
AL-MADINAH INTERNATIONAL UNIVERSITY

DOI: <https://doi.org/10.63226/iisj.v10i2.6017>

## دور القدرات التكنولوجية في تعزيز الأداء المؤسسي: دراسة تطبيقية على قطاع الاتصالات بالمملكة العربية السعودية خلال الفترة (2024–2025م) من منظور إسلامي معاصر

[ The Role of Technological Capabilities in Enhancing Institutional Performance: An Applied Study on the Telecommunications Sector in the Kingdom of Saudi Arabia During the Period (2024–2025) from a Contemporary Islamic Perspective. ]

Mohamed Hanafi Mohamed Nour Tebedy<sup>1</sup> & Nawal Abdalh Ahmed Bilal<sup>2</sup>

<sup>1</sup>Associate Professor of Business Administration, Faculty of Commerce, University of Al-Neelain,, and Former Head of the Department of Business Administration, Khartoum, Republic of Sudan.

<sup>2</sup>Adjunct Assistant Professor, Al-Baha University, Kingdom of Saudi Arabia

\* Corresponding Author: Nawalbilal3@gmail.com

### الملخص

### المستخلص

تهدف هذه الدراسة إلى دراسة دور القدرات التكنولوجية بالأداء المؤسسي بأبعاده الشاملة (الكفاءة، الفاعلية، والتميز) بالتطبيق على قطاع الاتصالات في المملكة العربية السعودية. اعتمدت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي (الكمي). جمعت البيانات الأولية عبر استبانة محكمة عن طريق الحصر الشامل وزعت (180) استبانة للقيادات العليا والوسطى في شركات الاتصالات السعودية. محصورة في (منطقة الرياض). ولتحليل البيانات واختبار الفرضيات بدقة عالية، استخدم أسلوب نمذجة المعادلات البنائية (SEM) عبر برنامج (AMOS). أظهرت النتائج التجريبية وجود أثر إيجابي قوي وذو دلالة إحصائية (Estimate = 0.543, P = 0.012) للقدرات التكنولوجية على الأداء المؤسسي ككل، وفي جميع أبعاده الفرعية. وأكدت النتائج أن القدرات التكنولوجية هي آلية التحويل الأساسية للوصول إلى أداء متفوق. تسهم هذه الدراسة نظرياً في إثراء أدبيات القدرات الديناميكية بربطها المباشر بمخرجات الأداء، وتوصي تطبيقياً بضرورة المواءمة الدقيقة للاستثمارات التكنولوجية (كالذكاء الاصطناعي والحوسبة السحابية) مع الأهداف الاستراتيجية، والتوسع في الأتمتة الشاملة للعمليات، مع الاستثمار المستمر في تدريب الكوادر البشرية لضمان استدامة التفوق التنافسي.

الكلمات المفتاحية: القدرات التكنولوجية، الأداء المؤسسي، الكفاءة والفاعلية، نمذجة المعادلات البنائية (SEM)، قطاع الاتصالات السعودي.

### **Abstract**

This study aims to examine the role of technological capabilities in organizational performance across its comprehensive dimensions (efficiency, effectiveness, and excellence), as applied to the telecommunications sector in the Kingdom of Saudi Arabia. The study adopted a descriptive-analytical (quantitative) approach. Primary data were collected via a validated questionnaire using a comprehensive survey, with 180 questionnaires distributed to senior and middle management in Saudi telecommunications companies, limited to the Riyadh region. To analyze the data and test the hypotheses with high precision, structural equation modeling (SEM) was used via the AMOS software. The empirical results showed a strong, statistically significant positive effect (Estimate = 0.543,  $P = 0.012$ ) of technological capabilities on overall organizational performance and across all its sub-dimensions. The results confirmed that technological capabilities are the primary driver for achieving superior performance. Theoretically, this study contributes to enriching the literature on dynamic capabilities by directly linking them to performance outcomes, and practically recommends the need for careful alignment of technological investments (such as artificial intelligence and cloud computing) with strategic objectives, the expansion of comprehensive process automation, and continuous investment in human resource training to ensure the sustainability of competitive advantage.

**Keywords:** Technological Capabilities, Organizational Performance, Efficiency And Effectiveness, Structural Equation Modeling (SEM), Saudi Telecommunications Sector.

## المقدمة:

قال تعالى: ﴿وَمَا أُوتِيتُمْ مِنَ الْعِلْمِ إِلَّا قَلِيلًا﴾ [الإسراء: 85]. تنطلق هذه الدراسة من رؤية إسلامية معاصرة تؤكد أن العلم والتقنية وسيلة لتحقيق عمارة الأرض وإتقان العمل، لا غاية في ذاتها. فالأداء المؤسسي في المنظور الإسلامي لا يُقاس بالمنتجات المادية فقط، بل بقدرته على تحقيق التماسك والترابط وتحقيق الأهداف وفق مبادئ الإتقان والأمانة، كما في قوله تعالى: ﴿إِنَّ اللَّهَ يُحِبُّ الَّذِينَ يُقَاتِلُونَ فِي سَبِيلِهِ صَفًّا كَأَنَّهُمْ بُنْيَانٌ مَرْصُورٌ﴾ [الصف: 4]. وكما أرسى النبي ﷺ قاعدة الجودة بقوله: «إن الله يحب إذا عمل أحدكم عملاً أن يتقنه» [رواه الطبراني في المعجم الأوسط، وصححه الألباني في صحيح الجامع]. وفي ضوء هذا التأصيل، يُعد الأداء المؤسسي مؤشراً حيوياً يعكس قدرة المنظمة على البقاء والاستمرارية وتحقيق الميزة التنافسية في ظل بيئة الأعمال المتسارعة والمتغيرة. وهو يمثل النتيجة الملموسة لمدى كفاءة المنظمة في استغلال مواردها المتاحة، وفعاليتها في توجيه قراراتها الاستراتيجية نحو تلبية احتياجات العملاء، وتميزها في تحقيق أهدافها بأعلى جودة وأقل تكلفة. ولتحقيق هذا الأداء المنضبط، برزت القدرات التكنولوجية كأحد أهم الركائز الاستراتيجية التي تعتمد عليها المنظمات الحديثة لمواكبة التطورات الرقمية. وتُعرّف هذه القدرات بأنها قدرة المنظمة على استخدام ونشر وتطوير الموارد التكنولوجية المتاحة، مثل البنية التحتية الرقمية، والأتمتة الذكية، وتطبيقات الذكاء الاصطناعي، وشبكات الجيل الخامس 5G، والحوسبة السحابية، ودمجها بكفاءة مع الموارد الأخرى بما يتيح سرعة الاستجابة للمتغيرات، وخلق حلول مبتكرة تسهم في تقليل التكاليف وزيادة الإنتاجية. ويتجسد في هذا المعنى توجيه الآية الكريمة: ﴿وَأَعِدُّوا لَهُمْ مَا اسْتَطَعْتُمْ مِنْ قُوَّةٍ﴾ [الأنفال: 60]، حيث تُعد القدرات التكنولوجية اليوم صورة من صور "القوة" التي تعين المؤسسة على إنجاز أعمالها بدقة وسرعة وكفاءة أعلى. ويتضح الدور المحوري لهذه القدرات بشكل جلي في قطاع الاتصالات بالمملكة العربية السعودية، باعتباره أحد أكثر القطاعات حيوية وديناميكية وتنافسية، والمحرك الرئيسي لمستهدفات التحول الرقمي وفقاً لرؤية المملكة 2030. وقد شهد هذا القطاع خلال السنوات الأخيرة تحولات جوهرية واستثمارات ضخمة في البنية التحتية التقنية، مما أدى إلى ارتفاع ملحوظ في مؤشرات القدرات التكنولوجية المتاحة لدى شركاته الكبرى. ورغم هذا الارتفاع وتقارب الشركات في مستوى امتلاكها للتقنية، إلا أن الواقع الميداني يشير إلى مفارقة بحثية مهمة؛ فمستويات الأداء المؤسسي بأبعاده: الكفاءة، الفاعلية، والتميز لا تزال متباينة بين هذه الشركات. وهذا يطرح تساؤلاً جوهرياً: لماذا لا تترجم القدرات التكنولوجية المرتفعة بالضرورة إلى أداء مؤسسي متميز بشكل متساوٍ؟ ومن هنا، تسعى هذه الدراسة التطبيقية إلى استكشاف أثر القدرات التكنولوجية على الأداء المؤسسي في شركات الاتصالات بمدينة الرياض، وتقديم تفسير لهذا الأثر انطلاقاً من التأصيل الشرعي القائم على مبدأ الترابط المؤسسي ﴿كَأَنَّهُمْ بُنْيَانٌ مَرْصُورٌ﴾، والأمر بالإعداد، والتوجيه النبوي بالإتقان، بما يسهم في سد الفجوة بين وفرة التقنية وجودة مخرجاتها، ويوفر دليلاً تطبيقياً لصناع القرار في القطاع.

## 1.1 مشكلة الدراسة:

يشهد قطاع الاتصالات السعودي خلال الفترة 2024-2025 تحولات رقمية متسارعة وغير مسبوق، مدفوعاً بمستهدفات "رؤية المملكة 2030" والاستثمارات الضخمة في البنية التحتية لتقنيات الجيل الخامس 5G والحوسبة السحابية والذكاء الاصطناعي. وقد أدت هذه التحولات إلى رفع مؤشرات توافر القدرات التكنولوجية لدى الشركات العاملة في القطاع، وجعلته أحد أكثر القطاعات ديناميكية وتنافسية في الاقتصاد الوطني. ومع ذلك، تبرز مفارقة بحثية وميدانية مهمة: رغم التقارب الظاهري بين الشركات الكبرى في مستوى امتلاك واستحواد الموارد التكنولوجية المتقدمة، إلا أن مؤشرات الأداء المؤسسي -المقاسة بأبعاد الكفاءة التشغيلية، الفاعلية في تحقيق الأهداف، والتميز في جودة الخدمة- لا تزال متباينة بشكل ملحوظ بين هذه الشركات. وهذا يشير إلى أن امتلاك الموارد التقنية أو تبني الخطط الاستراتيجية لم يعد كافياً بذاته لضمان بقاء المؤسسات وتحقيق ميزتها التنافسية. ويكمن جوهر التحدي، وفقاً لمدخل القدرات التكنولوجية، في قدرة المنظمة على تفعيل وتطوير وتوظيف هذه القدرات وتحويلها من مجرد أصول تقنية خام إلى نتائج مؤسسية ملموسة. فالقدرة على الاستجابة السريعة لتغيرات سلوك المستهلك، وترشيد استخدام الموارد، وإتقان العمليات التشغيلية، هي التي تحدد فعلياً مدى ترجمة التقنية إلى أداء متفوق. ويزداد هذا التحدي أهمية عند تفسيره في ضوء المنظور الإسلامي المعاصر، الذي يربط بين مبدأ الإتقان والترابط المؤسسي وجودة المخرجات، وي طرح تساؤلاً حول مدى التزام الشركات بضوابط الحوكمة القيمة عند توظيف تقنياتها. وعلى الصعيد البحثي، أظهرت مراجعة الأدبيات السابقة وجود فجوة معرفية تتمثل في ندرة الدراسات التحليلية التطبيقية التي تختبر العلاقة المباشرة بين القدرات التكنولوجية كمتغير مستقل أحادي البعد والأداء المؤسسي بأبعاده الثلاثة، في السياق الخاص بقطاع الاتصالات السعودي عالي التغير والتنافسية. كما أن معظم الدراسات السابقة إما ركزت على القطاعات الصناعية والخدمية الأخرى، أو تعاملت مع التقنية كمتغير وسيط/مُعَدِّل، دون تقديم تفسير قيمى لهذه العلاقة. وانطلاقاً مما سبق، تتحدد مشكلة هذه الدراسة في محاولة فهم وتفسير التباين في مستويات الأداء المؤسسي بين شركات الاتصالات السعودية رغم تقاربها في القدرات التكنولوجية، وقياس الدور الذي تلعبه هذه القدرات في تحسين الأداء، وتقديم تفسير لهذا الدور في إطار المنظور الإسلامي المعاصر. وعليه، تتم صياغة مشكلة الدراسة في التساؤل الرئيسي الآتي:

ما أثر القدرات التكنولوجية على الأداء المؤسسي بأبعاده: الكفاءة، الفاعلية، والتميز في شركات

قطاع الاتصالات السعودي بمدينة الرياض؟

ويتفرع من هذا التساؤل الأسئلة الفرعية التالية:

1. ما مستوى توافر القدرات التكنولوجية لدى شركات قطاع الاتصالات السعودي بمدينة الرياض؟
2. ما مستوى الأداء المؤسسي لدى هذه الشركات مقاساً بأبعاد: الكفاءة، الفاعلية، والتميز؟

3. ما طبيعة وقوة العلاقة التأثيرية بين القدرات التكنولوجية والأداء المؤسسي في هذا القطاع؟
4. كيف يمكن تفسير أثر القدرات التكنولوجية على الأداء المؤسسي في ضوء المنظور الإسلامي المعاصر القائم على الإلتقان والترابط والترشيد؟

### 2.1 فرضية الدراسة:

#### الفرضية الرئيسية:

توجد أثر ذو دلالة إحصائية بين القدرات التكنولوجية والأداء المؤسسي في قطاع الاتصالات السعودي.

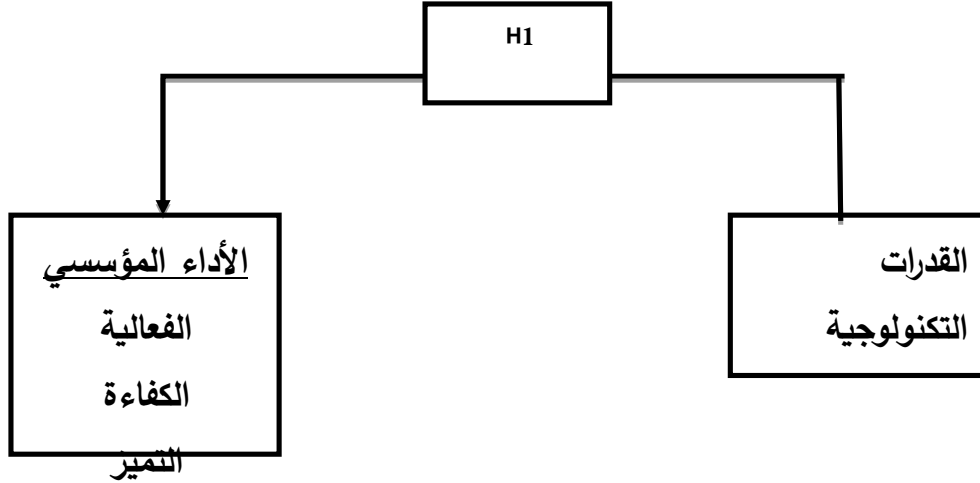
#### الفرضيات الفرعية وهي:

1. يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للقدرات التكنولوجية على الكفاءة التشغيلية في شركات قطاع الاتصالات السعودي بمدينة الرياض
2. يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للقدرات التكنولوجية على الفاعلية في تحقيق الأهداف في شركات قطاع الاتصالات السعودي بمدينة الرياض.
3. يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للقدرات التكنولوجية على التميز في جودة الخدمة في شركات قطاع الاتصالات السعودي بمدينة الرياض.

### 3.1 نموذج الدراسة:

استند نموذج الدراسة على نظرية الموارد والكفاءات حيث يحتوي على عدة نماذج وكان الأقرب للبحث (نموذج جودستين 1993، نموذج ونموذج فايفر 1988) (عائشة، 2017، ص17). وأيضاً استناداً على الدراسات السابقة.

## الشكل (1) نموذج الدراسة



المصدر: اعداد الباحثان من الدراسات السابقة ، 2025م.

## 4.1 أهداف الدراسة

تتمثل أهداف البحث في قطاع الاتصالات السعودي في الأهداف التالية:

- 1- التعرف على دور القدرات التكنولوجية على الأداء المؤسسي في قطاع الاتصالات السعودي.
- 2- توفير دليل تطبيقي لصناع القرار في قطاع الاتصالات السعودي.

## 5.1 أهمية الدراسة

تتمثل الأهمية العلمية في الآتي:

1. يمكن أن يثري هذا البحث المكتبة السودانية والعربية ليكون مرجعاً لطلاب البحث العلمي.
2. يمكن أن تعد دراسة سابقة بما فجوات واقتراحات لبحوث علمية جديدة.
3. قد توفر قاعدة معلومات يمكن للشركات التي تم فيها إجراء البحث توظيفها من أجل مواجهة التغيرات الحالية والمستقبلية وصولاً لتحقيق الأهداف المرجوة.

وتتمثل الأهمية العملية في الآتي:

1. تزود الدراسة الإدارة العليا بأدلة كمية حول مدى إسهام القدرات التكنولوجية في تحسين الكفاءة التشغيلية، والفاعلية في تحقيق الأهداف، والتميز في جودة الخدمة. مما يمكنها من ترشيد قرارات الاستثمار في 5G

- والحوسبة السحابية والذكاء الاصطناعي، وتوجيهها نحو البُعد الذي يحقق أعلى عائد على الأداء المؤسسي بدل التوسع التقني العشوائي.2
2. تقدم الدراسة للمدراء التنفيذيين ورؤساء الأقسام التقنية والتشغيلية مؤشرات تشخيصية تكشف فجوة "التوظيف" بين امتلاك القدرات التقنية وبين تحويلها لنتائج تشغيلية ملموسة. وتدعم المدراء بأسس لقياس جاهزية القدرات لديهم وربطها بأهداف الأداء اليومية وفق مبادئ الإتقان والترابط والترشيد، بما يساعد على تقليل زمن الاستجابة والهدر في الموارد.3
3. تسهم نتائج الدراسة لهيئة الاتصالات والفضاء والتقنية والجهات التنظيمية في تفسير أسباب التباين الأدائي بين شركات الاتصالات السعودية رغم تقاربها في البنية التحتية. مما يدعم صياغة سياسات تنظيمية وحوافز تحفز الشركات على تحويل القدرات التقنية إلى خدمات ذات جودة أعلى وتجربة عميل أفضل، بما يتماشى مع مستهدفات رؤية المملكة 2030 في التحول الرقمي.
4. توفر الدراسة . للباحثين والمهتمين والأكاديميين إطاراً تطبيقياً سعودياً يربط بين القدرات التكنولوجية والأداء المؤسسي بأبعاده الثلاثة من منظور إسلامي معاصر. مما يفتح المجال لدراسات مستقبلية تختبر المتغيرات الوسيطة والمعدّلة، ويثري المكتبة العربية بدراسات تطبيقية في قطاع حيوي بدل الاكتفاء بالدراسات النظرية الغربية.

## 6.1 منهج الدراسة:

تستخدم الدراسة المنهج الوصفي والتحليلي.

## 7.1 مصادر بيانات الدراسة: تنقسم الى نوعين:

### 1-مصادر البيانات الأولية

تستخدم فيها أداة الاستبانة، وهي أداة القياس الرئيسية والمعول عليها في هذا البحث لجمع البيانات وقد صممت لتغطي جميع متغيرات نموذج الدراسة.

### 2-مصادر البيانات الثانوية:

تشمل المصادر والمراجع والكتب والمجلات والدوريات والبحوث الجامعية المنشورة وغير المنشورة ومواقع الانترنت المتعلقة القدرات التكنولوجية والأداء المؤسسي

## 8.1 حدود الدراسة تحدد مجال البحث بالحدود التالية:

1. **الحدود الزمانية:** انحصرت الدراسة في الفترة من عام 2024م إلى عام 2025م، وهي الفترة الزمنية المحددة في عنوان الدراسة والتي شهدت تسارع تطبيقات 5G والذكاء الاصطناعي بقطاع الاتصالات.
2. **الحدود المكانية:** اقتصرت الدراسة على شركات الاتصالات العاملة في منطقة الرياض بالمملكة العربية السعودية، نظراً لتركز المقرات الرئيسية والإدارات التقنية والتشغيلية فيها.
3. **الحدود الموضوعية:** اقتصرت الدراسة على فحص أثر القدرات التكنولوجية كمتغير مستقل على الأداء المؤسسي بأبعاده الثلاثة: الكفاءة، والفاعلية، والتميز كمتغير تابع، دون التطرق لمتغيرات وسيطة أو معدلة أخرى.
4. **الحدود البشرية:** تمثلت الحدود البشرية للدراسة في الإدارتين العليا والوسطى بقطاع الاتصالات السعودي بمنطقة الرياض، باعتبارهم أصحاب القرار والمسؤولين المباشرين عن توظيف القدرات التكنولوجية وتقييم نتائج الأداء المؤسسي.

### 1. الإطار النظري للدراسة:

#### 1.3 القدرات التكنولوجية (المتغير المستقل):

#### 1. مفهوم القدرات التكنولوجية

**التعريف الأول:** هي المعلومات والمعدات والأساليب والعمليات المطلوبة لتحويل المدخلات إلى مخرجات بالمنظمة وتشمل الوسائل والأساليب والطرق والإجراءات المعتمدة في المنظمة لإنجاز المهام أي تحقيق الأهداف.<sup>1</sup>

**التعريف الثاني:** هي القدرة على استخدام ونشر وتطوير الموارد التكنولوجية المتاحة ودمجها مع غيرها من الموارد لتوفير الخدمات المتنوعة<sup>2</sup>

**التعريف الثالث:** المفهوم الشائع لمصطلح التكنولوجيا هو استعمال الكمبيوتر والأجهزة الحديثة.<sup>3</sup>

**التعريف الرابع:** القدرات التكنولوجية تعني الاستثمار المناسب في الوسائل التكنولوجية من أجل الحصول على المعلومات وتحليلها لمواكبة التطورات التي تحدث في محيطها والحفاظ على ميزتها التنافسية.<sup>4</sup>

1 ينظر: إسماعيل، زكي مكي، نظرية المنظمة، ص: 175.

2 ينظر: مسلم، عبد الله حسن، إدارة المعرفة وتكنولوجيا المعلومات، ص: 68.

3 ينظر: مجدي، محمد، المفهوم الشائع للتكنولوجيا واستخداماتها، ص: 83.

4 ينظر: الباحثان، استبانة الدراسة الميدانية: المحور الثالث.

## القدرات التكنولوجية من منظور اسلامي

ينطلق المنظور الإسلامي في توظيف القدرات التكنولوجية من مبدأ الاستخلاف في الأرض، حيث تُعد التكنولوجيا وسيلة لتحقيق عمارة الأرض وخدمة الإنسان بما لا يتعارض مع قيم العدل والأمانة وعدم الإفساد. وعليه، فإن القدرات التكنولوجية لا تُقاس بكفاءتها المادية فقط، بل بمدى توجيهها لتحقيق مصلحة مستدامة وأخلاقية تعود بالنفع على الفرد والمؤسسة والمجتمع، بما ينسجم مع مقاصد الشريعة في حفظ النفس والعقل والمال والعرض. ولا بد من ذكر الآيات التي توحى بذلك وقال تعالى: (وما آتيتم من العلم الا قليلا).

و قال تعالى في عدة آيات قرآنية تدل على قدرة الله في كل شي بما فيها بما فيه القدرات التكنولوجية التي وُدي الى الاداء المؤسسي و منها:

1. سورة النمل - آية (88) (وَتَرَى الْجِبَالَ تَحْسَبُهَا جَامِدَةً وَهِيَ تَمُرُّ مَرَّ السَّحَابِ ۗ صُنِعَ اللَّهُ الَّذِي أَتَقَنَ كُلَّ شَيْءٍ ۗ إِنَّهُ خَبِيرٌ بِمَا تَفْعَلُونَ).
2. سورة الزمر - (قُلْ هَلْ يَسْتَوِي الَّذِينَ يَعْلَمُونَ وَالَّذِينَ لَا يَعْلَمُونَ ۗ إِنَّمَا يَتَذَكَّرُ أُولُو الْأَلْبَابِ) آية (9)
3. سورة الأعراف - (وَلَا تُفْسِدُوا فِي الْأَرْضِ بَعْدَ إِصْلَاحِهَا وَادْعُوهُ حَوْفًا وَطَمَعًا ۗ إِنَّ رَحْمَتَ اللَّهِ قَرِيبٌ مِّنَ الْمُحْسِنِينَ) آية (56).
4. سورة الكهف - (قُلْ لَوْ كَانَ الْبَحْرُ مِدَادًا لِّكَلِمَاتِ رَبِّي لَنَفَدَ الْبَحْرُ قَبْلَ أَنْ تَنفَدَ كَلِمَاتُ رَبِّي وَلَوْ جِئْنَا بِمِثْلِهِ مِدَادًا) آية (109).
5. سورة السجدة - الآيات (7-9) (لَّذِي أَحْسَنَ كُلَّ شَيْءٍ خَلْقَهُ ۗ وَبَدَأَ خَلْقَ الْإِنسَانِ مِن طِينٍ - ثُمَّ جَعَلَ نَسْلَهُ مِن سُلَالَةٍ مِّن مَّاءٍ مَّهِينٍ - ثُمَّ سَوَّاهُ وَنَفَخَ فِيهِ مِن رُّوحِهِ ۗ وَجَعَلَ لَكُمُ السَّمْعَ وَالْأَبْصَارَ وَالْأَفْئِدَةَ ۗ قَلِيلًا مَّا تَشْكُرُونَ).

## 2. أهداف القدرات التكنولوجية

تهدف القدرات التكنولوجية إلى الآتي<sup>1</sup>:

أ. نشر تكنولوجيا المعلومات واستخدامها من خلال تطوير الموارد البشرية والقواعد المعرفية والبنى التحتية لتحسين الأداء وزيادة القدرة التنافسية.

ب. المساعدة في تطوير وبناء قطاع تكنولوجيا المعلومات في الدولة.

1 ينظر: منقل، أهداف القدرات التكنولوجية وتطوير الموارد البشرية، ص: 79-80.

ج. العمل على بناء مجتمع المعلومات لتحقيق اقتصاد المعرفة.

د. نقل المعلومات بشكل سريع بين الأقسام المختلفة.

هـ. زيادة الثقة المجتمعية في التعامل مع التكنولوجيا.

### 3. أهمية القدرات التكنولوجية

تتمثل أهمية القدرات التكنولوجية في الآتي<sup>1</sup>:

أ. توفر العمل بفاعلية على الرغم من شدة المنافسة التي تحيط بها في ظل عالم متغير.

ب. تقديم خدمات جديدة مع مرور الزمن.

ج. تحسن الأداء من خلال تبني استراتيجيات تنافسية تساعد في تحسين العلاقة بين الجودة والتكلفة والأداء.

د. تساعد في تكوين التحالفات الاستراتيجية وهو ما يؤدي لتوليد شراكات فعالة وزيادة اكتساب المعارف.

هـ. تعمل على زيادة قدرة المنظمات على النفاذ الى الأسواق وتعمل على سرعة الاستجابة لمتطلبات هذه الأسواق.

و. تقوي العلاقات التفاعلية بين المؤسسات وحركة السوق.

ز. تعزز التعاون والمنافسة وتشجع على ابتكار المنتجات التي تلبى احتياجات المجتمع.

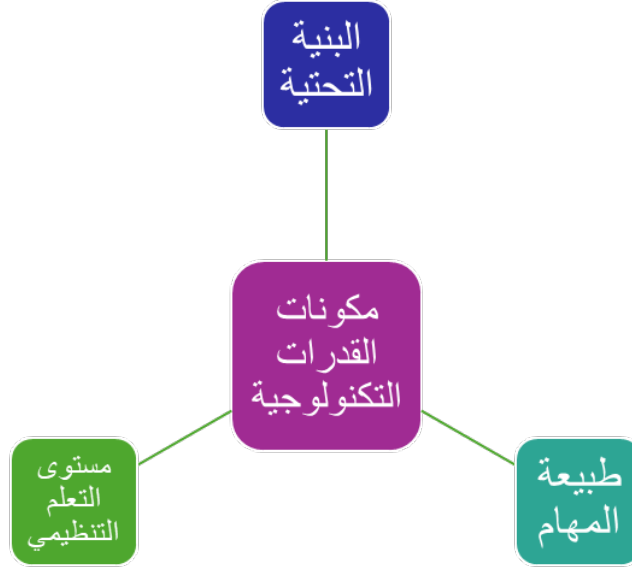
ح. تركز على تحسين أداء المهام ومن ثم تحقيق إنتاجية أعلى.

ط. أن امتلاك القدرات التكنولوجية يساعد العاملين في التعامل مع الكم الكبير من المعلومات بشكل أفضل ويسهم في اكتساب الخبرات والمهارات الجديدة واكتشاف التطبيقات المستقبلية، وتحسين الكفاءات والتحول من العمل الفردي إلى العمل الجماعي.

1 ينظر: الزعابري، والطالب، أهمية القدرات التكنولوجية في المنظمات الحديثة، ص: 30

#### 4. مكونات القدرات التكنولوجية:<sup>1</sup>

الشكل (2): مكونات القدرات التكنولوجية



المصدر: إعداد الباحثان من بيانات الدراسات السابقة، 2026م

ويظهر في الشكل :

- أ. البنية التحتية: وهي تمثل المكونات الأساسية لعمل التكنولوجيا وتضم كلاً من المكونات المادية مثل أجهزة الحاسب الآلي والبرمجيات المختلفة.
- ب. طبيعة المهام: ويقصد بها المهام التي تتطلب الأتمتة والنشر، وتمثل في المهام البرمجية وتنمية مهارات العاملين والاحتياجات المادية وتنظيم العمل.
- ج. مستوى التعلم التنظيمي: وهو يعني الطريقة التي يتعلم بها الأفراد العمل وكيفية تطوير مهاراتهم وخبراتهم بالشكل الذي يساهم في تحقيق المصالح.

4. ثانياً: مصادر القدرات التكنولوجية :<sup>2</sup>

1 ينظر Acosta-Prado et al., **Technological Capabilities and Organizational Performance** ، ص: 15.

2 ينظر: الفحطاني، مصادر القدرات التكنولوجية والبحث والتطوير، ص: 161.

أ. البحث والتطوير.

ب. اقتناء تكنولوجيات متطورة من الخارج (تجهيزات متقدمة، براءات اختراع وتراخيص، برامج معدة خصيصاً).

ج. نشاطات أخرى مرتبطة بزيادة المعارف.

د. التعاون مع مؤسسات أخرى ومنظمات بحث.

### 5. مؤشرات قياس القدرات التكنولوجية:

تم قياس القدرات التكنولوجية للمنظمة عبر 5 مؤشرات وهي:

أ. تمتلك المؤسسة تكنولوجيا متطورة.

ب. تستخدم المؤسسة القدرات التكنولوجية بكفاءة.

ج. تشجع المؤسسة علي استخدام التكنولوجيا الحديثة في جميع العمليات.

د. تواكب المؤسسة التطور التكنولوجي بصورة مستمرة.

هـ. تقوم المؤسسة بتدريب العاملين علي استخدام التكنولوجيا الحديثة.

### 2.3 المتغير التابع (الأداء المؤسسي)

#### 1. مفهوم الأداء المؤسسي:

يُشير قاموس أكسفورد إلى أن مصطلح الأداء (Performance) يعني مدى جودة أو سوء تنفيذ مهمة أو عمل ما.<sup>1</sup> ويرى بعض الباحثين أن الأداء يُمثل عملية قياس لما تحققه المنظمة خلال فترة زمنية محددة في ظل ظروف معينة، بهدف الحصول على معلومات دقيقة عن تدفق الأموال واستغلال الموارد ومستوى الكفاءة والفعالية الإدارية.<sup>2</sup>

وهو مجموعة من المعايير والأنظمة التي تقيس مدى فعالية وكفاءة الأداء في المؤسسة عبر جميع أقسامها ووظائفها<sup>3</sup>. ويعرفه (P. Drucker) بأنه "قدرة المنظمة علي الاستمرارية والبقاء محققة التوازن بين رضا المساهمين

1 ينظر: قاموس أكسفورد، تعريف مفهوم الأداء (Performance)، ص: 12.

2 ينظر: Batchimeg, B., **Financial performance determinants of organizations**, ص: 23.

و ينظر: الخفاجي، الأداء المؤسسي ومستوى الكفاءة والفعالية الإدارية، ص: 90.

3 ينظر: حمد، معايير وأنظمة قياس فعالية وكفاءة الأداء، ص: 69.

والعمال"، ويتضح من هذا التعريف أن الأداء يعد مقياساً للحكم علي مدى تحقيق المنظمة لهدفها الرئيس، وهو البقاء والاستمرارية في السوق في ظل التنافس الشديد<sup>1</sup>

## 2. أهداف الأداء المؤسسي:

إن أهداف التطوير بالمؤسسات تتمثل بالهدف الأساسي من وجود الإدارة فيها؛ لضمان وتأكيـد تحقيق الأهداف التي نشأت المؤسسة من أجلها، وتشمل الآتي:<sup>2</sup>

- أ. عملية التطوير وهو التحسين والتغيير للأفضل، وعلى مستوى الأداء القيادي المؤسسي.
- ب. يتمثل الهدف الرئيسي في أن يكون الأداء المؤسسي متوافقاً مع الأهداف الاستراتيجية للمؤسسة، ويتطلب ذلك توافر آليات قياس فعّالة لتحديد مدى قدرة المؤسسة على تحقيق رؤيتها ورسالتها على المدى الطويل.
- ج. تحسين العمليات وزيادة استخدام الموارد بكفاءة، يساهم الأداء المؤسسي في تحقيق نتائج ملموسة دون إهدار الوقت أو المال.
- د. يساهم الأداء المؤسسي الممتاز في تقوية موقف المؤسسة في السوق وزيادة قدرتها على المنافسة ضد منافسيها.

## 3. أهمية الأداء المؤسسي:

- و لكي يكون الاداء متقنا وبكفاءة وفعالية يجب ان تكون ادارة الموارد كما اوحث لنا قصة سورة سيدنا يوسف ﴿قَالَ اللهُ تَعَالَى: تَزْرَعُونَ سَبْعَ سِنِينَ دَأَبًا فَمَا حَصَدْتُمْ فَذَرُوهُ فِي سُنْبُلِهِ إِلَّا قَلِيلًا مِمَّا تَأْكُلُونَ﴾ [يوسف: 47].
- . التسخير والابتكار: ﴿وَسَخَّرَ لَكُم مَّا فِي السَّمَاوَاتِ وَمَا فِي الْأَرْضِ جَمِيعًا مِّنْهُ إِنَّ فِي ذَلِكَ لَآيَاتٍ لِّقَوْمٍ يَتَفَكَّرُونَ﴾ [الجنائـة: 13]. صناعة الأدوات والتمكين: ﴿وَعَلَّمْنَاهُ صَنْعَةَ لَبُوسٍ لَّكُمْ لِيُحْصِنَكُم مِّنْ بَأْسِكُمْ فَهَلْ أَنْتُمْ شَاكِرُونَ﴾ [الأنبياء: 80].

تتمثل أهمية الأداء المؤسسي في الآتي:<sup>3</sup>

- أ. يساعد في توجيه المؤسسة نحو تحقيق أهدافها على المدى الطويل.
- ب. تحسين الكفاءة والفعالية من خلال تحسين استخدام الموارد وتقليل الفاقد.
- ج. زيادة التنافسية، فالمؤسسات التي تحقق أداء متميز تبقى قادرة على المنافسة في السوق.

1 ينظر: سليم، تحقيق الأهداف والبقاء في ظل التنافس الشديد، ص: 49.

2 ينظر: فاروت، أهداف التطوير بالمؤسسات والأداء القيادي، ص: 25.

3 ينظر: مجلة الكلية الإسلامية، أهمية الأداء المؤسسي وتحسين استخدام الموارد، ص: 47.

د. تحقيق الاستدامة، حيث يساهم في بناء قدرة المؤسسة على الاستمرار والازدهار في بيئة الأعمال المتغيرة.

#### 4. أبعاد الأداء المؤسسي:

تتمثل أبعاد الأداء المؤسسي التي تبنتها الدراسة لقياس المتغير التابع فيما يلي:

##### أ. الكفاءة:

الكفاءة قال تعالى ﴿قَالَتْ إِحْدَاهُمَا يَا أَبَتِ اسْتَأْجِرْهُ إِنَّ خَيْرَ مَنِ اسْتَأْجَرْتَ الْقَوِيُّ الْأَمِينُ﴾ [القصص: 26]

القوي الامين الذي يتصف بالامانة والكفاءة في العمل والاتقان.

تعددت التعريفات لمفهوم الكفاءة، ومن أبرزها فعل الأشياء بطريقة صحيحة، وفقاً لما قدمه "بيتر دراكر" في تعريفه للكفاءة على جانب الأنشطة والمدخلات. ويمكن قياس هذه الكفاءة من خلال مجموعة من المؤشرات التنظيمية والإدارية التي تُبرز مدى التزام المؤسسة بالتخطيط والمتابعة والتقييم وتُعد كفاءة الأداء المؤسسي جانب كفاءة التقييم الإداري، والذي يُعد بدوره مؤشراً حاسماً في تحسين الأداء التنظيمي.<sup>1</sup>

**الفعالية:** الجودة وإتقان العمل: قال تعالى ﴿صُنِعَ اللَّهُ الَّذِي أَتَقَنَ كُلَّ شَيْءٍ﴾ [النمل: 88].

ب. تعرف بأنها الدرجة التي تدرك أو تحقق بها المنظمة أهدافها، وإن الفعالية تعبير عن مدى مساهمة الأداء أو قدرة القرار الذي تم اتخاذه في انجاز هدف محدد او تم وضعه مسبقاً، وهي مقياس يوضح درجة القرب من تحقيق الهدف او الأهداف المحددة للمنظمة.<sup>2</sup> وتقاس من خلال العلاقة بين المخرجات الفعلية والمخرجات المقدره، فكلما اصبحت مساهمة المخرجات بصورة كبيرة في تحقيق اهداف المؤسسة كانت المؤسسة أكثر فاعلية<sup>3</sup>

ج. **التميز:** يعد التميز مفهوم شامل متكامل لا يتجزأ، فالتميز انعكاس لفكر الإدارة وتطورها، وقد نشأ مفهوم إدارة التميز للتعبير عن الحاجة إلى مدخل شامل يجمع عناصر ومقومات بناء المنظمات على أسس متفوقة تحقق لها قدرات فائقة في مواجهة التغيرات. ويُعرف التميز بأنه ينبع من إنجاز البنود الصحيحة بالطريقة الصحيحة.<sup>4</sup> ويشير مفهوم التميز ايضاً لدى الفرد إلى قدرته على إنجاز نتائج غير مسبوقه يتفوق بها على نفسه وعلى الآخرين، وأن يتحاشى قدر الإمكان التعرض للخطأ<sup>5</sup>

الشكل (3): ابعاد الأداء المؤسسي

1 ينظر: نسيم، كفاءة الأداء المؤسسي وجانب كفاءة التقييم الإداري، ص: 34.

2 ينظر: جواد، الفعالية والقدرة على إنجاز الأهداف المحددة، ص: 78.

3 ينظر: الدوري، العلاقة بين المخرجات الفعلية والمخرجات المقدره، ص: 96.

4 ينظر: الدرهمي، والظافري، إدارة التميز في مواجهة التغيرات، ص: 57.

5 ينظر: النقي، مفهوم التميز والقدرة على إنجاز نتائج غير مسبوقه، ص: 33.



المصدر: إعداد الباحثان من بيانات الدراسات السابقة، 2026م

4. الدراسة الميدانية:

1.4 إجراءات الدراسة الميدانية

1.1.4 منهج الدراسة:

اعتمدت هذه الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي، نظرًا لملاءمته لطبيعة أهداف البحث وسعيه إلى وصف الظاهرة قيد الدراسة وتحليل أبعادها المختلفة. يهدف هذا المنهج إلى جمع البيانات الواقعية من مجتمع الدراسة كما هي، ثم تحليلها إحصائيًا لاستخلاص النتائج وتفسير العلاقات بين المتغيرات، وذلك بطريقة علمية منهجية تتيح الوصول إلى استنتاجات موضوعية مدعومة بالأدلة الرقمية. كما تم توظيف المنهج الاستقرائي في جانب بناء الإطار النظري من خلال مراجعة الأدبيات السابقة، مما ساهم في بلورة النموذج المفاهيمي وصياغة الفرضيات التي تم اختبارها ميدانيًا.

2.1.4 مجتمع الدراسة:

تم اتباع أسلوب الحصر الشامل من القيادات العليا والوسطى (مكان صنع القرار)، حيث بلغ حجم المجتمع (180) مفردة من قطاع الاتصالات السعودي بمنطقة الرياض. ويعود اختيار هذه الفئات تحديداً إلى كونها تمثل العناصر الأكثر ارتباطاً بموضوع الدراسة، حيث تساهم في توفير بيانات دقيقة وموضوعية عن القدرات التكنولوجية والأداء المؤسسي. وتتمتع طريقة الحصر الشامل بمزايا كثيرة تعزز من قوة النتائج وقابليتها للتعميم.

1. أداة الدراسة: تم استخدام الاستبانة (Questionnaire) كأداة رئيسة لجمع البيانات، وتكونت من قسمين: القسم الأول للبيانات الديموغرافية، والقسم الثاني لمحاو الدراسة كما يلي:  
المحور الأول (القدرات التكنولوجية): ويشتمل على (5) عبارات

أ. المحور الثاني (يقيس متغير الأداء المؤسسي): ويشتمل على (3) أبعاد، بواقع (5) عبارات لكل بعد وهي: (الكفاءة، الفاعلية، التميز). وقد تم بناء الاستبانة وفق مقياس ليكرت الحماسي (من 1: غير موافق بشدة، إلى 5: موافق بشدة).

### جدول رقم (1): الاستبانات الموزعة والمستردة والمعتمدة للتحليل

النسبة (%)	العدد	البيان
100%	180	الاستبانات الموزعة
100%	180	الاستبانات المستردة
0%	0	الاستبانات غير الصالحة
100%	180	الاستبانات المعتمدة للتحليل

المصدر: إعداد الباحثان من بيانات الدراسة الميدانية، 2025م

يوضح الجدول (1) أن نسبة الاستجابة بلغت (100%)، وهي نسبة مرتفعة ومقبولة في الدراسات الميدانية وتؤكد ملاءمة مجتمع الدراسة لاستخدام نمذجة المعادلات الهيكلية (SEM)، مما يعزز موثوقية النتائج. وتم تحديد الوسط الفرضي للدراسة بـ (3) درجات؛ فإذا زاد المتوسط عن (3) دل على موافقة مجتمع الدراسة، وتكون الفقرة إيجابية إذا تجاوز الوزن النسبي (60%).

### 2. الدراسات السابقة:

أولاً: دراسات المتغير المستقل القدرات التكنولوجية: دراسات عربية وجنوبية وحديثة

الدراسات العربية والحديثة:

1. هويدا فضل، 2019م عنوان الدراسة: أثر التغيير التكنولوجي والتنظيمي على أداء العاملين في شركات الاتصالات المصرية الهدف: التعرف على أثر التغيير التكنولوجي والتنظيمي في تحسين أداء العاملين وتعزيز روح التعاون والابتكار المنهج: وصفي تحلي بأسلوب المسح الميداني المجتمع والعينة: شركات الاتصالات المصرية، عينة 240 موظف من مختلف المستويات الإدارية أدوات الدراسة: استبانة مقننة + مقابلات شبه منظمة أهم النتائج: وجود علاقة إيجابية دالة بين التغيير التكنولوجي وتحسين الأداء المؤسسي، وأن التكنولوجيا تمثل مدخلاً أساسياً لرفع الكفاءة والفاعلية والتميز.

2. سامي، 2016م عنوان الدراسة: أثر تفعيل التكنولوجيا وإدارة المعرفة على الأداء المؤسسي الهدف: تحديد دور تفعيل التكنولوجيا وإدارة المعرفة في تحسين الأداء المؤسسي بأبعاده: الكفاءة، الفاعلية، والتميز المنهج: وصفي تحلي المجتمع والعينة: مؤسسات خدمية مصرية، عينة 210 موظف إداري أدوات الدراسة: استبانة مبنية على مقياس ليكرت الخماسي أهم النتائج: تفعيل التكنولوجيا يحتل المرتبة الأولى بين العوامل المؤثرة على الأداء المؤسسي، وأن غياب البنية التحتية التكنولوجية يضعف العلاقة بين إدارة المعرفة والأداء.

3. سيف، 2023م عنوان الدراسة: أثر إعادة هندسة العمليات على الأداء المؤسسي في ظل تكنولوجيا المعلومات الهدف: اختبار دور تكنولوجيا المعلومات كمتغير معدل في العلاقة بين إعادة هندسة العمليات وأبعاد الأداء المؤسسي المنهج: وصفي تحلي، نموذج معادلات بنائية SEM المجتمع والعينة: شركات سعودية، 190 مدير من الإدارة الوسطى والعليا أدوات الدراسة: استبانة إلكترونية أهم النتائج: تكنولوجيا المعلومات تعز بشكل معنوي العلاقة بين إعادة هندسة العمليات وتحسين الكفاءة والفاعلية والتميز، وتعمل كآلية تمكين لتحويل القدرات إلى أداء فعلي.

4. فائزة أحمد الحسيني، 2024م عنوان الدراسة: التعليم الإلكتروني ومواجهة تداعيات جائحة كورونا في التعليم: الواقع والمأمول Education: Reality and the Desired الهدف: استعراض واقع التعليم الإلكتروني في المؤسسات التعليمية المصرية أثناء جائحة كورونا، وتقييم مدى تطور القدرات التكنولوجية للمعلمين والبنية التحتية، ودورها في دعم التعلم المنهج: وصفي تحلي، مسحي المجتمع والعينة: المؤسسات التعليمية المصرية خلال أزمة كورونا - مع استعراض دراسات عربية وأجنبية سابقة أدوات الدراسة: تحليل محتوى + استبانات + مراجعة أدبيات أهم النتائج: أكدت أن التعليم الإلكتروني لم يعد ترفاً بل ضرورة ملحة، وأن تطوير القدرات التكنولوجية للمعلمين والبنية التحتية الرقمية أسهم في استمرار العملية التعليمية. كما بينت أن استخدام منصات Edmodo و Blackboard عز التفاعلية والتعلم الذاتي ومهارات التفكير الإبداعي لدى الطلاب، مما يعكس الدور المحوري للقدرات التكنولوجية في الحفاظ على الأداء المؤسسي أثناء الأزمات.

5. حبوشي عبد الناصر، 2025/2024م عنوان الدراسة: أثر استخدامات تكنولوجيا المعلومات والاتصالات على أداء المؤسسات الاقتصادية: حالة المؤسسة الجزائرية الهدف: معرفة تأثير استخدامات تكنولوجيا المعلومات والاتصالات بمكوناتها المختلفة - أجهزة، برمجيات، شبكات، وموارد بشرية - على أداء المؤسسات الاقتصادية بأبعاده المالية، التسويقية، الاجتماعية، والبيئية المنهج: وصفي تحلي بأسلوب المسح الميداني المجتمع والعينة: مؤسسة سونلغاز الجزائرية، عينة 110 فرداً أدوات الدراسة: استبانة كأداة رئيسية + المنهج الوصفي أهم النتائج: أبرزت النتائج الدور المحوري لتكنولوجيا المعلومات والاتصالات في تسريع إنجاز المهام وتخفيض التكاليف وزيادة دقة الإنجاز. وأثبتت وجود علاقة طردية قوية بين استخدامات تكنولوجيا المعلومات والاتصالات بأبعادها الأربعة وأداء المؤسسة، مما يؤكد أن القدرات التكنولوجية تمثل ركيزة لتحسين الأداء المؤسسي بكل أبعاده.

6. المؤلف والسنة: أحمد علي شبير و بدي عبدالقادر عبدالستار، 2024م عنوان الدراسة: دور تكنولوجيا المعلومات في تحسين الأداء الشامل للموانئ البحرية الهدف: قياس أثر تكنولوجيا المعلومات بمكوناتها على تحسين الأداء الشامل للموانئ البحرية المنهج: وصفي تحلي، مقطعي المجتمع والعينة: الموانئ البحرية العراقية، عينة من العاملين والمديرين في الموانئ أدوات الدراسة: استبانة مبنية على مقياس ليكرت الخماسي + تحليل إحصائي باستخدام SPSS أهم النتائج: وجود أثر إيجابي دال إحصائياً لتكنولوجيا المعلومات على الأداء الشامل للموانئ، حيث تسهم في رفع كفاءة العمليات التشغيلية ودقة البيانات وسرعة اتخاذ القرار، مما يؤكد أن القدرات التكنولوجية ركيزة أساسية لتحسين الأداء المؤسسي.

7. شاعر حسين حامد، 2023م عنوان الدراسة: تأثير استراتيجية التكنولوجيا في تحسين جودة المنتجات النفطية: بحث استطلاعي لآراء القيادات في شركة مصافي الجنوب بالبصرة الهدف: التعرف على أثر استراتيجية التكنولوجيا في تحسين جودة المنتجات النفطية في شركة مصافي الجنوب المنهج: وصفي تحلي، مسحي ميداني المجتمع والعينة: القيادات الإدارية في شركة مصافي الجنوب بالبصرة أدوات الدراسة: استبانة + استند البحث على نموذج Hampson & Tatum 1997 و Zahra Bogner 1997 لقياس استراتيجية التكنولوجيا أهم النتائج: وجود أثر إيجابي دال لاستراتيجية التكنولوجيا على تحسين جودة المنتجات النفطية، مما يؤكد أن القدرات التكنولوجية الموجهة استراتيجياً تمثل مدخلاً فاعلاً لرفع جودة المخرجات والأداء التشغيلي للمؤسسة.

### دراسات اجنبية وحديثة:

Maha Mahamoud Hasan, Sofia Aparisi-Torrijo & Fernando González-Ladrón-de-1  
Change management and organizational performance: current key Guevara, 2025  
trends.

إدارة التغيير والأداء المؤسسي: الاتجاهات الرئيسية الحالية الهدف: استعراض وتحليل الاتجاهات الحالية في بحوث إدارة التغيير وعلاقتها بالأداء المؤسسي المنهج: مراجعة أدبيات + تحليل اتجاهات بحثية المجتمع والعينة:

مقالات وأبحاث منشورة في قاعدة Taylor & Francis Online أدوات الدراسة: تحليل محتوى + Altmetric + CrossRef Citations أهم النتائج: أكدت الدراسة أن إدارة التغيير الفعالة أصبحت مدخلاً استراتيجياً محورياً لتحسين الأداء المؤسسي. وحددت اتجاهات رئيسية: التركيز على القدرات الرقمية، المحاذاة الاستراتيجية، والمرونة التنظيمية كعوامل وسيطة تربط بين مبادرات التغيير ونتائج الأداء. كما أشارت إلى أن المنظمات التي تدير التغيير بشكل منهجي تحقق مستويات أعلى من الكفاءة والتميز.

2. Lee et al., 2024 عنوان الدراسة: Digital Capabilities and Value Chain Integration الهدف: قياس أثر القدرات الرقمية والتكنولوجية على تكامل سلاسل القيمة وتحسين الكفاءة التشغيلية والتنافسية المنهج: كمي، SEM باستخدام AMOS المجتمع والعينة: 350 شركة تصنيع وخدمات في كوريا وتايوان أدوات الدراسة: استبانة + بيانات مالية من القوائم المنشورة أهم النتائج: القدرات الرقمية تعزز تكامل سلاسل القيمة مما ينعكس على تحسين الكفاءة الداخلية وتدعيم القدرة التنافسية في التكاليف والابتكار.

3. Barba-Sánchez et al., 2024 عنوان الدراسة: Digital Orientation and Technological Capabilities on Firm Performance الهدف: قياس الأثر المباشر للقدرات التكنولوجية على الأداء المؤسسي عبر مساري التوجه الرقمي وإنجاح التحول الرقمي المنهج: كمي، PLS-SEM المجتمع والعينة: 410 شركة صغيرة ومتوسطة إسبانية أدوات الدراسة: استبانة أهم النتائج: وجود أثر إيجابي قوي للقدرات التكنولوجية على الأداء المؤسسي، يتبلور من خلال مساري التوجه الرقمي وإنجاح التحول الرقمي للمنظمة.

4. Syupriadin Syupriadin, Winda Dewi Listyasari, Linda Ika Mayasari & Kamaludin Kamaludin, 2026 عنوان الدراسة: Leadership and Employee Performance in Digital Transformation: A Systematic Review (2020-2025)

القيادة وأداء الموظفين في التحول الرقمي: مراجعة منهجية 2020-2025 الهدف: استعراض منهجي للأدبيات حول دور القيادة في تحسين أداء الموظفين في ظل التحول الرقمي خلال الفترة 2020-2025 المنهج: مراجعة منهجية Systematic Review المجتمع والعينة: دراسات منشورة 2020-2025 حول القيادة والتحول الرقمي وأداء الموظفين أدوات الدراسة: تحليل محتوى منهجي للدراسات السابقة أهم النتائج: كشفت المراجعة أنماط القيادة التحويلية والرقمية Digital Leadership تلعب دوراً حاسماً في تمكين الموظفين ورفع أدائهم أثناء التحول الرقمي. كما أكدت أن القدرات التكنولوجية للقيادة + دعم التغيير + الكفاءة الرقمية للموظفين هي عوامل وسيطة تربط بين القيادة والأداء. مما يدعم نموذجك: إدارة التغيير + القدرات التكنولوجية → الأداء المؤسسي.

5. Werder & Richter, 2022 عنوان الدراسة: Interactive and Proactive Technological Capabilities and Organizational Agility الهدف: اختبار أثر شقي القدرة التكنولوجية التفاعلي والاستباقي على تحقيق الرشاقة التنظيمية والأداء المنهجي: كمي، نمذجة معادلات بنائية SEM المجتمع والعينة: 320 مدير في شركات ألمانية متوسطة وكبرى أدوات الدراسة: استبانة مقننة أهم النتائج: القدرة التكنولوجية بشقيها تؤثر إيجابياً وبشكل دال في تحقيق الرشاقة التنظيمية ورفع الأداء المؤسسي، وتعد الأساس لبناء ميزة تنافسية.

## 2. دراسة المتغير التابع الاداء المؤسسي دراسات عربية واجنبية وحديثة:

### أولاً: الدراسات العربية والحديثة

1. دراسة سامي علي العموش، 2016 بعنوان "التخاصية وأثرها على الأداء المؤسسي: دراسة حالة شركة الاتصالات الأردنية". هدفت إلى بحث أثر عوامل التخاصية المتمثلة في التشريعات والسياسات والثقافة التنظيمية والخدمات والعاملين وإدارة المعرفة والتكنولوجيا على الأداء المؤسسي بأبعاده الإدارية والاجتماعية والاقتصادية في شركة الاتصالات الأردنية. اعتمدت الدراسة المنهج الوصفي التحلي على عينة طبقية قوامها 240 من العاملين، واستخدمت الاستبانة كأداة رئيسة مع التحليل الإحصائي SPSS. توصلت النتائج إلى أن "إدارة المعرفة والتكنولوجيا" احتلتا المرتبة الأولى في التأثير على الأداء، يليهما التشريعات والسياسات والثقافة، بينما جاء العاملون في المرتبة الأخيرة. كما تبين أن الأداء الإداري كان الأعلى ثم الاقتصادي ثم الاجتماعي. وتتفق هذه النتائج مع دراستنا الحالية في تأكيد أهمية القدرات التكنولوجية كمتغير مستقل مؤثر في الأداء المؤسسي بقطاع الاتصالات.

2. التومة، ع. إ. ع. (2018). أثر إدارة الجودة الشاملة في الأداء المؤسسي للقطاع الصحي: تطبيق على مستشفى الخرطوم التعليمي 2007-2017 [رسالة دكتوراه غير منشورة، جامعة أم درمان الإسلامية]. 3. دراسة معاذ عبد المنعم علي، 2018

بعنوان "أثر إدارة الجودة الشاملة في الأداء المؤسسي: دراسة حالة شركتي رضا للتعددين وأبو رقية للتعددين". سعت إلى معرفة أثر أبعاد الجودة الشاملة "التركيز على العملاء، التزام الإدارة العليا، مشاركة العاملين، التحسين المستمر" على الأداء المؤسسي. طبقت الدراسة المنهج الوصفي التحلي باستخدام الاستبانة على شركتي رضا وأبو رقية للتعددين. أثبتت النتائج وجود علاقات ارتباطية موجبة ذات دلالة إحصائية بين جميع أبعاد الجودة والأداء المؤسسي. وتدعم هذه النتيجة دراستنا في أن الالتزام بإطار حاكم ينعكس إيجاباً على الأداء.

3. دراسة خالد حسن أحمد، 2019 بعنوان "دور إدارة المعرفة على الأداء المؤسسي في المؤسسات الصناعية السودانية: بالتطبيق على مجموعة جياذ الصناعية". هدفت إلى بيان العلاقة الارتباطية بين

إدارة المعرفة بأبعادها والأداء المؤسسي. اعتمدت المنهج الوصفي التحلي باستخدام استبانة مكونة من مجالين وتحليل نموذج المعادلات البنائية AMOS. كشفت النتائج عن علاقة ارتباطية ضعيفة بين إدارة المعرفة والأداء، مما يشير إلى فجوات في المعرفة الظاهرة والضمنية وضعف كفاءة التطبيق التكنولوجي الداعم. وتتقاطع هذه النتيجة مع دراستنا في إبراز أن التقنية وحدها لا تكفي دون بيئة وثقافة داعمة، وهو الدور الذي يلعبه المنظور الإسلامي.

4. دراسة سحر عباس الزبيدي، 2019 بعنوان "الدور الوسيط للمرونة الاستراتيجية في العلاقة بين ممارسات إدارة الجودة الشاملة والأداء التنظيمي المستدام". اختبرت الدراسة تأثير ممارسات الجودة كمتغير مستقل على الأداء المستدام عبر الدور الوسيط للمرونة الاستراتيجية. اعتمدت المنهج الوصفي التحلي ومنهج التفاعل المعرفي، واستخدمت الاستبانة كأداة. توصلت إلى أن الاهتمام بإدارة العملية والتركيز على نتائج الجودة يؤثر معنوياً في الأداء، وثبت الدور الوسيط للمرونة الاستراتيجية بين الجودة والأداء. وتقدم هذه الدراسة نموذج وساطة مشابه لنموذجنا، لكن بمتغير "المرونة" بدلاً من "المنظور الإسلامي".

5. دراسة هويدا فضل، 2019 بعنوان "إدارة التغيير وأثرها على أداء العاملين بالتطبيق على هيئة السكة حديد السودان 2012-2017". هدفت إلى توضيح أثر أبعاد إدارة التغيير "التنظيمي، التطوير، الحوافز، التكنولوجية" على أداء العاملين بأبعاد الكفاءة والفعالية والتحسين. استخدمت المنهج الوصفي التحلي والاستبانة. خلصت إلى أن التغيير في التكنولوجيا والتطوير التنظيمي يحسن الأداء ويعزز التعاون والابتكار، وأن تقديم المعلومات يقلل مقاومة التغيير. وتدعم هذه النتائج دراستنا في ربط التكنولوجيا بالأداء والسلوك التعاوني، مما يعزز البعد الأخلاقي للمنظور الإسلامي.

7. دراسة عدنان عزيز الجبوري، 2019 بعنوان "الدور الوسيط للقيم التنظيمية في العلاقة بين عملية اتخاذ القرارات والأداء المؤسسي". كشفت عن دور القيم التنظيمية كمتغير وسيط بين اتخاذ القرارات والأداء المؤسسي بأبعاد الكفاءة والفعالية والتميز في الجامعات الحكومية بمحافظة بغداد. استخدمت المنهج الوصفي التحلي والاستبانة وتحليل SPSS. أثبتت النتائج تأثير القيم التنظيمية في الأداء، وتأثير عملية اتخاذ القرار في الأداء عبر القيم كوسيط. وتعد هذه الدراسة الأقرب لمتغيرنا، إذ أثبتت دور القيم كوسيط، لكن في سياق جامعي عراقي، بينما تسعى دراستنا لتطبيق المنظور الإسلامي كإطار قيمي في قطاع الاتصالات السعودي.

8. دراسة ماجد 2024 بعنوان "أثر ممارسات التميز التنفيذية على الأداء المؤسسي: تطبيق المعرفة كمتغير وسيط". حددت أثر ممارسات التميز على الأداء مع اختبار تطبيق المعرفة كمتغير وسيط لدى مشغلي شبكات الهاتف النقال في اليمن. اعتمدت المنهج الوصفي التحلي الميداني والاستبانة. أظهرت أن تطبيق المعرفة يعزز بصورة

معنوية تأثير ممارسات التميز على الأداء. وتدعم هذه الدراسة دراستنا من حيث قطاع الاتصالات ونموذج الوساطة "ممارسات → وسيط → أداء".

9. دراسة سعود الخالدي وعلي العتيبي، 2025 بعنوان "تحديات تقييم الأداء المؤسسي في ضوء نموذج التميز الأوروبي EFQM: دراسة حالة في مؤسسات التعليم العالي". حللت تحديات تطبيق نماذج الأداء وفق EFQM. استخدمت المنهج التحلي بمراجعة الأدبيات والمقابلات مع الخبراء. كشفت أن أبرز المعوقات ضعف فرق التقييم وصعوبة مواءمة المعايير الأجنبية ومقاومة التغيير. وتبرر هذه النتائج الحاجة إلى إطار قيمي محلي مثل المنظور الإسلامي بدلاً من النماذج المستوردة.

### ثانياً: الدراسات الأجنبية وحديثة

1. دراسة Almatrooshi, Singh, & Farouk, 2020

بعنوان "Determinants of organizational performance". هدفت إلى تحديد العوامل التنظيمية المؤثرة في الأداء المؤسسي متعدد الأبعاد بعيداً عن الاعتماد المفرط على المؤشرات المالية. طبقت الدراسة المنهج الكمي على منظمات حكومية وخاصة باستخدام الاستبانة. أظهرت أن الأداء المؤسسي يتحسن عندما تتكامل الاستراتيجية مع القدرات التنظيمية والابتكارية، وأن الأداء نتيجة تفاعل منظومي وليس متغيراً مستقلاً بذاته. وتدعم هذه النتيجة فكرة دراستنا بأن الأداء يحتاج إطاراً حاكماً متكاملًا.

& ,.Almatrooshi, B., Singh, S. K

2. دراسة Torres & Sidorova, 2023

بعنوان "Organizational performance in dynamic environments". حللت تطور الأداء المؤسسي في البيئات الديناميكية ودور القدرات التنظيمية في ترجمة الاستراتيجية إلى ممارسات تشغيلية. استخدمت نمذجة المعادلات الهيكلية SEM. أظهرت أن الأداء يتأثر بصورة غير مباشرة عبر القدرات التنظيمية، وأن غياب القدرات التنفيذية يؤدي إلى ضعف الأداء رغم وجود استراتيجيات. وتدعم هذه النتيجة الحاجة لمتغير وسيط/حاكم بين الاستثمار التقني والأداء.

3. دراسة Çelik & Uzunçarşılı, 2023

بعنوان "Innovative technological capabilities and firm performance". اختبرت أثر القدرات التكنولوجية الابتكارية على الأداء المالي والتنافسي للشركات. اعتمدت المنهج الكمي والاستبانة على عينة من الشركات الصناعية. خلصت إلى أن القدرات التكنولوجية الابتكارية تسهم بشكل مباشر في تحسين الأداء المالي والتنافسي. وتدعم هذه النتيجة متغيرنا المستقل "القدرات التكنولوجية" وأثره على الأداء.

#### 4. دراسة Lee, Kim, & Park, 2024

بعنوان "Digital and technological capabilities and value chain integration". بحث كيف تعزز القدرات الرقمية والتكنولوجية تكامل سلاسل القيمة، مما ينعكس على تحسين الكفاءة الداخلية وتدعيم القدرة التنافسية في التكاليف والابتكار. استخدمت المنهج الكمي ونمذجة المعادلات البنائية على شركات تصنيع. أثبتت أن القدرات الرقمية تعزز الكفاءة الداخلية والقدرة التنافسية. وتتفق مع دراستنا في تأكيد أثر القدرات على بعد "الكفاءة" من أبعاد الأداء.

#### 5. دراسة Barba-Sánchez, Calderón-Milán, & Atienza-Sahuquillo, 2024

بعنوان "Technological capabilities and organizational performance". قاست الأثر الإيجابي للقدرات التكنولوجية على الأداء المؤسسي عبر مساري التوجه الرقمي وإنجاح التحول الرقمي. طبقت المنهج الكمي والاستبانة على شركات خدمات. خلصت إلى وجود أثر إيجابي قوي للقدرات التكنولوجية على الأداء. وتعد من أحدث الدراسات الداعمة مباشرة للعلاقة بين متغيرنا المستقل والتابع.

التعقيب على الدراسات السابقة يتضح من استعراض الدراسات السابقة المتعلقة بالقدرات التكنولوجية والأداء المؤسسي وجود قدر كبير من الاتفاق والاختلاف، ويمكن تلخيص ذلك في النقاط التالية: أولاً: أوجه الاتفاق مع الدراسات السابقة الاتفاق على دور القدرات التكنولوجية على الاداء المؤسسي

تتفق الدراسة الحالية مع أغلب الدراسات العربية والأجنبية في أن القدرات التكنولوجية تؤثر إيجابياً على الأداء المؤسسي. ف دراسة سامي 2016 ودراسة هويدا فضل 2019 ودراسة Barba-Sánchez et al., 2024 جميعها أكدت وجود علاقة طردية دالة بين القدرات التكنولوجية وتحسين أبعاد الأداء "الكفاءة، الفاعلية، التميز". الاتفاق على عدم كفاية التقنية وحدها: تتفق دراستنا مع دراسة خالد 2019 ودراسة سيف 2023 ودراسة Torres & Sidorova, 2023 في أن الاستثمار في التقنية وحده لا يكفي لتحقيق أداء متميز، بل يحتاج إلى آليات تحويل أو إطار حاكم يحول القدرات إلى نتائج فعلية. الاتفاق على أبعاد الأداء المؤسسي: تتفق دراستنا مع دراسة سيف 2023 ودراسة عدنان 2019 في اعتماد أبعاد الأداء "الكفاءة، الفاعلية، التميز" كمؤشرات رئيسة لقياس الأداء المؤسسي.

#### ثانياً: أوجه الاختلاف والتميز عن الدراسات السابقة :

ركزت الدراسات السابقة على متغيرات وسيطة مثل "المرونة الاستراتيجية" عند سحر الزيايدي 2019، و"تطبيق المعرفة" عند ماجد 2024، و"القيم التنظيمية العامة" عند عدنان 2019؛ فإن دراستنا الحالية تنفرد بإدخال "المنظور الإسلامي" بضوابطه الشرعية "الأمانة، الإلتقان، عدم الإسراف، المصلحة العامة" كإطار قيمي

حاكم يضبط توظيف القدرات التكنولوجية. وهذا ما لم تتناوله أي من الدراسات السابقة في البيئة السعودية. الاختلاف في السياق التطبيقي: أغلب الدراسات العربية ركزت على قطاعات التعليم والصحة والصناعة، ودراسات الاتصالات كانت في الأردن واليمن ومصر. بينما تطبق دراستنا على قطاع الاتصالات السعودي STC + موبايلى + زين في ظل تسارع التحول الرقمي ورؤية 2030، وهذا يمثل إضافة سياقية جديدة. الاختلاف في حداثة البيانات: معظم الدراسات العربية قبل 2023، بينما دراستنا الحالية 2026، مما يجعلها تعكس واقع ما بعد جائحة كورونا وتسارع الاعتماد على التقنيات 5G والذكاء الاصطناعي. ثالثاً: أوجه الاستفادة من الدراسات السابقة في البحث الحالي الاستفادة المنهجية: استفدنا من دراسة سيف 2023 ودراسة Werder & Richter, 2022 في اختيار المنهج الكمي ونمذجة المعادلات البنائية SEM لاختبار العلاقات بين المتغيرات. الاستفادة في بناء الأبعاد: استفدنا من دراسة سامي 2016 ودراسة العموش 2016 في تحديد أبعاد القدرات التكنولوجية "البنية التحتية، الكفاءات البشرية، التكامل"، ومن دراسة سيف 2023 في تثبيت أبعاد الأداء المؤسسي. الاستفادة في صياغة الفجوة: استفدنا من نتائج دراسة خالد 2019 التي أظهرت ضعف العلاقة بسبب غياب الثقافة الداعمة، ودراسة عدنان 2019 التي أثبتت دور القيم كوسيط، في تبرير إدخال المنظور الإسلامي كمتغير حاكم. رابعاً:

### أهم ما يميز البحث الحالي

تتميز الدراسة الحالية بثلاثة أمور رئيسة تميزه عن كل الدراسات السابقة: الأصالة الموضوعية: تقديم "المنظور الإسلامي" كإطار قيمى شرعى يضبط توظيف القدرات التكنولوجية، وهو ما لم تتناوله الدراسات السابقة لا عربياً ولا أجنبياً. الأصالة السياقية: التطبيق على قطاع الاتصالات السعودي ككل - ثلاث شركات رئيسة - في مرحلة ما بعد رؤية 2030 والتحول الرقمي المتسارع. الأصالة النموذجية: بناء نموذج يربط بين القدرات التكنولوجية كمتغير مستقل، والمنظور الإسلامي كمتغير حاكم/معدل، والأداء المؤسسي بأبعاده الثلاثة كمتغير تابع، في نموذج متكامل يفسر "كيف" تتحول الاستثمارات التقنية إلى أداء متميز متوافق مع القيم الشرعية.

### الفجوة البحثية:

بالرغم من وفرة الدراسات الأجنبية والعربية الحديثة 2022-2026 التي أكدت وجود علاقة إيجابية بين القدرات التكنولوجية والأداء المؤسسي، إلا أن معظمها تناول العلاقة من منظور إدارى وتقنى بحت. وقد ركزت هذه الدراسات على أبعاد مثل البنية التحتية لتكنولوجيا المعلومات، وقدرات الذكاء الاصطناعي، والمرونة الرقمية كمتغيرات مؤثرة في الكفاءة والفاعلية المؤسسية. في المقابل، تندر الدراسات التي تدمج "المنظور الإسلامي" كإطار قيمى موجه لتوظيف القدرات التكنولوجية. حيث لم تتناول الأدبيات السابقة -في حدود علم الباحث- كيف تؤثر الضوابط والقيم الإسلامية كالعدل، الأمانة، إتقان العمل، وعدم الإسراف في توجيه استخدام القدرات

التكنولوجية، وبالتالي في تحسين الأداء المؤسسي. وعليه، تكمن الفجوة البحثية في غياب نموذج تفسيري يربط بين القدرات التكنولوجية والأداء المؤسسي من خلال عدسة القيم الإسلامية. وتسعى هذه الدراسة لسد هذه الفجوة عبر اختبار الدور التفاعلي للمنظور الإسلامي في العلاقة بين القدرات التكنولوجية والأداء المؤسسي في بيئة الأعمال العربية/السعودية.

#### 4. الدراسة الميدانية:

#### 1.4 إجراءات الدراسة الميدانية

##### 1.1.4 منهج الدراسة:

اعتمدت هذه الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي، نظرًا لملاءمته لطبيعة أهداف البحث وسعيه إلى وصف الظاهرة قيد الدراسة وتحليل أبعادها المختلفة. يهدف هذا المنهج إلى جمع البيانات الواقعية من مجتمع الدراسة كما هي، ثم تحليلها إحصائيًا لاستخلاص النتائج وتفسير العلاقات بين المتغيرات، وذلك بطريقة علمية منهجية تتيح الوصول إلى استنتاجات موضوعية مدعومة بالأدلة الرقمية. كما تم توظيف المنهج الاستقرائي في جانب بناء الإطار النظري من خلال مراجعة الأدبيات السابقة، مما ساهم في بلورة النموذج المفاهيمي وصياغة الفرضيات التي تم اختبارها ميدانيًا.

##### 2.1.4 مجتمع الدراسة:

تم اتباع أسلوب الحصر الشامل من القيادات العليا والوسطى (مكان صنع القرار)، حيث بلغ حجم المجتمع (180) مفردة من قطاع الاتصالات السعودي بمنطقة الرياض. ويعود اختيار هذه الفئات تحديدًا إلى كونها تمثل العناصر الأكثر ارتباطًا بموضوع الدراسة، حيث تساهم في توفير بيانات دقيقة وموضوعية عن القدرات التكنولوجية والأداء المؤسسي. وتتمتع طريقة الحصر الشامل بمزايا كثيرة تعزز من قوة النتائج وقابليتها للتعميم.

2. أداة الدراسة: تم استخدام الاستبانة (Questionnaire) كأداة رئيسة لجمع البيانات، وتكونت

من قسمين: القسم الأول للبيانات الديموغرافية، والقسم الثاني لمحاوَر الدراسة كما يلي:

المحور الأول (القدرات التكنولوجية): ويشتمل على (5) عبارات

ب. المحور الثاني (يقيس متغير الأداء المؤسسي): ويشتمل على (3) أبعاد، بواقع (5) عبارات لكل

بعد وهي: (الكفاءة، الفاعلية، التميز). وقد تم بناء الاستبانة وفق مقياس ليكرت الخماسي (من 1: غير موافق بشدة، إلى 5: أموافق بشدة).

## جدول رقم (1): الاستبانات الموزعة والمستردة والمعتمدة للتحليل

النسبة (%)	العدد	البيان
100%	180	الاستبانات الموزعة
100%	180	الاستبانات المستردة
0%	0	الاستبانات غير الصالحة
100%	180	الاستبانات المعتمدة للتحليل

المصدر: إعداد الباحثان من بيانات الدراسة الميدانية، 2025م

يوضح الجدول (1) أن نسبة الاستجابة بلغت (100%)، وهي نسبة مرتفعة ومقبولة في الدراسات الميدانية وتؤكد ملاءمة مجتمع الدراسة لاستخدام نمذجة المعادلات الهيكلية (SEM)، مما يعزز موثوقية النتائج. وتم تحديد الوسط الفرضي للدراسة بـ (3) درجات؛ فإذا زاد المتوسط عن (3) دل على موافقة مجتمع الدراسة، وتكون الفقرة إيجابية إذا تجاوز الوزن النسبي (60%).

## 3.1.4 تقييم أدوات القياس:

تم التحقق من الصدق الظاهري بعرض الأداة على (12) من المتحكمين متخصصين لضمان سلامة الصياغة اللغوية ومدى ملاءمتها لقياس المتغيرات. ولتحقق من الصدق البنائي، تم حساب معاملات الارتباط لجميع أبعاد الدراسة كما يوضحها الجدولان التاليان:

## جدول (2): معامل ارتباط القدرات التكنولوجية

مستوى الدلالة	معامل الارتباط	البعد
0.010	0.76	القدرات التكنولوجية

المصدر: إعداد الباحثان من بيانات الدراسة الميدانية، 2025م

## جدول (3): معامل ارتباط أبعاد (الأداء المؤسسي) بالمجموع الكلي

مستوى الدلالة	معامل الارتباط	البعد (الأداء المؤسسي)
0.000	0.82	الكفاءة
0.011	0.74	الفاعلية
0.000	0.80	التميز

المصدر: إعداد الباحثان من بيانات الدراسة الميدانية، 2025م

يتضح من الجدولين (2) و(3) أن جميع أبعاد محوري القدرات التكنولوجية والأداء المؤسسي لها علاقة ارتباط إيجابية وذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة (0.05) بالمجموع الكلي، مما يؤكد صدق الأداة. وللتحقق من الثبات (Reliability)، تم احتساب معامل (ألفا كرونباخ)، وجاءت النتائج كالتالي:

جدول رقم (4): نتائج اختبار الثبات (ألفا كرونباخ) لمحور القدرات التكنولوجية

البعد	عدد العبارات	قيمة ألفا كرونباخ
القدرات التكنولوجية	5	0.77

المصدر: إعداد الباحثان من بيانات الدراسة الميدانية، 2025م

جدول رقم (5): نتائج اختبار الثبات (ألفا كرونباخ) لمحور الأداء المؤسسي

البعد	عدد العبارات	قيمة ألفا كرونباخ
الكفاءة	5	0.82
الفاعلية	5	0.79
التمييز	5	0.81
إجمالي محور الأداء المؤسسي	15	0.81

المصدر: إعداد الباحثان من بيانات الدراسة الميدانية، 2025م

يتضح من الجدولين (4) و (5) أن قيم الثبات للإجمالي بلغت (0.86) و (0.81) على التوالي، وهي قيم تتجاوز الحد الأدنى المقبول (0.60)، مما يعني توافر درجة عالية من الثبات والموثوقية.

#### 4.1.4: خطوات اجراءات الدراسة: والتحليل الإحصائي

يتم تنفيذ الدراسة الميدانية وفق الخطوات الإجرائية التالية لضمان دقة النتائج وموثوقيتها:

1. تصميم وإعداد أداة الدراسة: تم بناء استبانة الدراسة بناءً على الأدب النظري والدراسات السابقة. شملت الاستبانة 3 محاور رئيسة تقيس متغيرات الدراسة: القدرات التكنولوجية، المنظور الإسلامي، والأداء المؤسسي بأبعاده الثلاثة. تم استخدام مقياس ليكرت الخماسي من "1=أوافق بشدة" إلى "5=لا أوافق بشدة" لقياس استجابات أفراد العينة

2. التحقق من صدق وثبات الأداة: قبل التطبيق النهائي تم عرض الاستبانة على مجموعة من المحكمين الأكاديميين للتأكد من صدق المحتوى والوضوح اللغوي. ثم تم تطبيق الاستبانة على عينة استطلاعية قوامها 30 مفردة لحساب الثبات.

كما يوضح جدول رقم (5) نتائج اختبار الثبات ألفا كرونباخ: بلغ معامل الثبات الكلي لأداة الأداء المؤسسي 0.81، وبلغت معاملات الثبات للأبعاد الفرعية: الكفاءة 0.82، الفاعلية 0.79، والتميز 0.81. وجميعها أعلى من الحد المقبول 0.60، مما يشير إلى درجة ثبات واتساق داخلي عالية للأداة وصلاحيته للتطبيق.

3. تحديد مجتمع الدراسة والعينة وتوزيع الاستبانة: تمثل مجتمع الدراسة في جميع العاملين الإداريين والفنيين في شركات الاتصالات السعودية STC، موباي، وزين. وتم اختيار عينة طبقية عشوائية... [أكتبي حجم عينتك وطريقة التوزيع]. تم توزيع الاستبانات إلكترونياً عبر Google Forms / ورقياً، وتم استرجاع... استبانة صالحة للتحليل.

4. تفرغ البيانات ومعالجتها الأولية: بعد جمع الاستبانات تم تفرغ البيانات في برنامج SPSS الإصدار...، وتم إجراء: فحص الاستبانات الناقصة والمكررة واستبعادها. ترميز المتغيرات وتحويلها لأرقام. اختبار التوزيع الطبيعي للبيانات باستخدام اختبار Kolmogorov-Smirnov لبيان ملاءمتها للتحليل البارامترية.

5. التحليل الإحصائي الوصفي: تم استخدام برنامج SPSS لحساب التكرارات والنسب المئوية والمتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لوصف خصائص العينة الديموغرافية ووصف مستوى استجابات أفراد العينة لمتغيرات الدراسة.

6. التحليل الإحصائي الاستدلالي واختبار الفرضيات: تم استخدام برنامج AMOS الإصدار... لتطبيق نمذجة المعادلات البنائية SEM - Structural Equation Modeling. وذلك للأسباب التالية: اختبار صدق وثبات أداة القياس عبر التحليل العاملي التوكيدي CFA. اختبار العلاقات المباشرة بين القدرات التكنولوجية والأداء المؤسسي. اختبار الدور المعدل/الوسيط للمنظور الإسلامي في العلاقة بين القدرات والأداء عبر تحليل المسار Path Analysis. تم الحكم على جودة النموذج باستخدام مؤشرات المطابقة: CMIN/DF، GFI، CFI، TLI، RMSEA. واعتمد مستوى الدلالة الإحصائية عند 0.05.

### أساليب التحليل الإحصائي:

تم استخدام برنامجي (SPSS) و (AMOS) عبر الأساليب الإحصائية الوصفية (التكرارات، النسب المئوية، المتوسطات الحسابية، والانحرافات المعيارية) لتوصيف مجتمع الدراسة وتحديد مستوى الإدراك. كما تم استخدام الأساليب الاستدلالية المتقدمة عبر أسلوب النمذجة البنائية (SEM - Structural Equation Modeling)

واختبار تحليل المسار (Path Analysis) لاختبار الفرضيات بدقة وتحديد قوة واتجاه العلاقة السببية بين المتغيرين (التخطيط الاستراتيجي والأداء المؤسسي).

## 2.4 عرض وتحليل البيانات

### 1.2.4 خصائص مجتمع الدراسة:

جدول رقم (6): التوزيع التكراري لخصائص عينة الدراسة

المتغير	الفئة	العدد	النسبة (%)
النوع	ذكر	16	92.8%
	أنثى	7	7.2%
العمر	أقل من 30 سنة	41	22.7%
	30 وأقل من 40 سنة	10	59.3%
	40 وأقل من 50 سنة	5	7.3%
	50 وأقل من 60 سنة	13	6.2%
	60 سنة فأكثر	11	4.0%
	بكالوريوس	10	42.2%
	دبلوم عالي	76	11.1%
التخصص العلمي	ماجستير	20	29.4%
	دكتوراه	53	15.0%
	أخرى	27	2.2%
	إدارة أعمال	4	26.7%
		48	

15.6%	28	محاسبة	
24.4%	44	علوم هندسية	
21.7%	39	علوم حاسوب	
2.8%	5	اقتصاد	
9.8%	16	أخرى	
5.6%	10	مدير عام	المسمى الوظيفي
23.3%	42	مدير إدارة	
39.4%	71	رئيس قسم	
22.8%	41	مشرف	
8.9%	16	موظف	
22.8%	41	5 وأقل من 10 سنوات	سنوات الخبرة
31.1%	56	10 وأقل من 15 سنة	
24.4%	44	15 وأقل من 20 سنة	
21.7%	39	20 سنة فأكثر	

المصدر: إعداد الباحثان من بيانات الدراسة الميدانية، 2025م

يتضح من الجدول (6) غالبية الذكور من مجتمع الدراسة بنسبة (92.8%)، مما يعكس طبيعة الوظائف في قطاع الاتصالات السعودي. وتتركز غالبية مجتمع الدراسة في الفئة العمرية (30 وأقل من 40 سنة) بنسبة (59.3%)، مما يشير لتمتعهم بمرحلة النضج المهني. كما يتميز أفراد مجتمع الدراسة بقاعدة تعليمية متينة، حيث شكل حملة البكالوريوس والماجستير النسبة الأكبر بـ (42.2%) و(29.4%) على التوالي، مع تصدر تخصصي "إدارة الأعمال" و"العلوم الهندسية". وعلى المستوى الوظيفي، يمثل صناع القرار (رؤساء الأقسام ومدراء الإدارات) النسبة العظمى، مع خبرات عملية تتراوح في أغلبها بين (10 إلى أقل من 15 سنة) بنسبة (31.1%)، ما يعزز من موثوقية إجاباتهم وقدرتهم على تقييم ممارسات القدرات التكنولوجية والأداء المؤسسي بدقة.

#### 2.2.4 التحليل الإحصائي الوصفي لمتغيرات الدراسة

تم حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لتحديد مستوى استجابة أفراد مجتمع الدراسة حول متغيرات الدراسة، وذلك كما يلي:

أولاً: المتغير المستقل (القدرات التكنولوجية)

جدول رقم (7): التحليل الإحصائي الوصفي للقدرات التكنولوجية

م	البعد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	مستوى الاستجابة
2	القدرات التكنولوجية	4.26	0.73	مرتفعة جداً

المصدر: إعداد الباحثان من بيانات الدراسة الميدانية، 2025م

يتضح من الجدول (7) أن مستوى تطبيق " القدرات التكنولوجية " في قطاع الاتصالات جاء بدرجة (مرتفعة جداً) بمتوسط عام بلغ (4.28).

ثانياً: المتغير التابع (الأداء المؤسسي)

جدول رقم (8): التحليل الإحصائي الوصفي لأبعاد المتغير الثاني (الأداء المؤسسي)

م	أبعاد الأداء المؤسسي	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	مستوى الاستجابة
1	الكفاءة	4.29	0.67	مرتفعة جداً
2	الفاعلية	4.26	0.63	مرتفعة جداً
3	التميز	4.24	0.75	مرتفعة جداً
-	المتوسط العام للأداء المؤسسي	4.26	0.68	مرتفعة جداً

المصدر: إعداد الباحثان من بيانات الدراسة الميدانية، 2025م

يتضح من الجدول (8) أن مستوى "الأداء المؤسسي" في شركات قطاع الاتصالات جاء بدرجة (مرتفعة جداً) بمتوسط حسابي عام بلغ (4.26). وقد جاء بُعد "الكفاءة" في المرتبة الأولى بمتوسط (4.29)، مما يدل على قدرة هذه الشركات على الاستغلال الأمثل لمواردها وتقليل التكاليف. يليه بُعد "الفاعلية" بمتوسط (4.26)، ثم بُعد "التميز" بمتوسط (4.24)، مما يؤكد نجاح قطاع الاتصالات السعودي في تحقيق أهدافه بكفاءة وفاعلية وتقديم خدمات متميزة.

### 3.2.4 : اختبار جودة القياس

في هذا الجزء من الدراسة، ولضمان دقة وموثوقية النتائج قبل الشروع في اختبار فروض الدراسة، تم تقييم جودة القياس الخاصة بمتغيرات نموذج الدراسة من خلال تطبيق كل من التحليل العاملي التوكيدي واختبار الثبات، وذلك على النحو الآتي:

#### 1. التحليل العاملي التوكيدي (CFA)

بعد التأكد من ملاءمة البيانات الأولية للتطبيق الإحصائي، تم إجراء التحليل العاملي التوكيدي بهدف التحقق من سلامة نموذج القياس الذي يوضح طبيعة العلاقة بين المتغيرات الكامنة وأبعادها أو مؤشرات القياس المرتبطة بها. ويُعد التحليل العاملي التوكيدي أحد الأساليب الأساسية ضمن منهجية النمذجة بالمعادلات البنائية (SEM)، إذ يعتمد على نموذج نظري مسبق لتحديد البنية العاملية للمتغيرات، ومن ثم اختبار مدى مطابقة البيانات الفعلية لهذا النموذج.

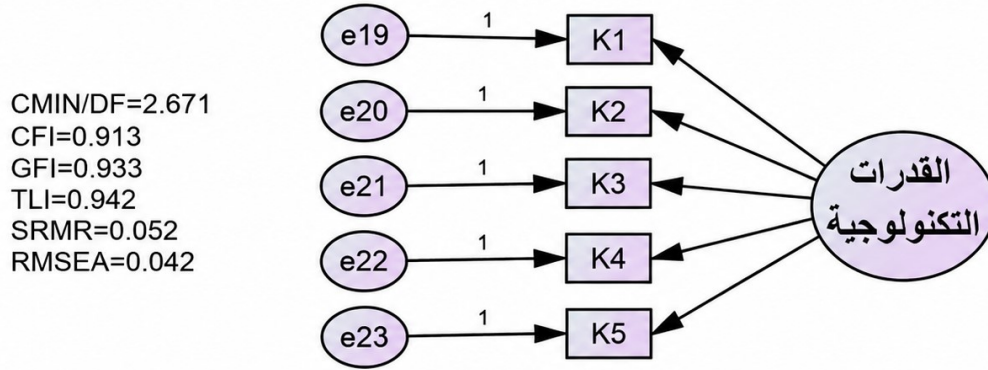
ويُسهّم التحليل العاملي التوكيدي في تقييم الصدق البنائي للمتغيرات، بما يشمل الصدق التقاربي الذي يُقاس من خلال متوسط التباين المستخرج (AVE)، إضافة إلى التحقق من ثبات المؤشرات باستخدام معامل الموثوقية المركبة (CR). كما يتم الاستناد إلى مجموعة من مؤشرات جودة الملاءمة (Goodness of Fit Indices) للحكم على مدى مناسبة النموذج للبيانات، مثل قيم: CFI, TLI, RMSEA وغيرها.

ويُعد هذا الإجراء خطوة أساسية قبل الانتقال إلى تحليل النموذج البنائي، حيث يضمن أن الأدوات المستخدمة في القياس تعكس المفاهيم النظرية بطريقة صحيحة ومتسقة، وأن المتغيرات الكامنة تمثل أبعادها بشكل دقيق. وبالتالي، فإن نتائج التحليل العاملي التوكيدي تدعم موثوقية نموذج القياس وتعزز من قوة وصدق نتائج التحليل البنائي اللاحق. وفيما يلي عرض نتائج التحقق من نموذج القياس.

#### أ. اختبار جودة القياس لمتغير القدرات التكنولوجية

فيما يلي نتائج اختبار جودة القياس لمتغير القدرات التكنولوجية حيث يوضح الجدول (10) نتائج التحليل العاملي التوكيدي لمتغير القدرات التكنولوجية

#### الشكل (4) التحليل العاظمى التوكيدى لمتغير القدرات التكنولوجية



المصدر: إعداد الباحثان من بيانات الدراسة الميدانية، 2025م

#### جدول (10) مؤشرات جودة المطابقة (Model Fit Indices) لمتغير القدرات التكنولوجية

المؤشر	القيمة المحسوبة	القيمة المعيارية	الدلالة
CMIN/DF	2.671	$3 \geq$	يدل على ملاءمة النموذج
GFI	0.933	$0.90 \leq$	مطابق بدرجة عالية
CFI	0.913	$0.90 \leq$	مطابق بدرجة عالية
TLI	0.942	$0.90 \leq$	مطابق بدرجة عالية
SRMR	052.0	$0.08 \geq$	مطابقه جيدة
RMSEA	0.042	$0.08 \geq$	مطابقه جيدة

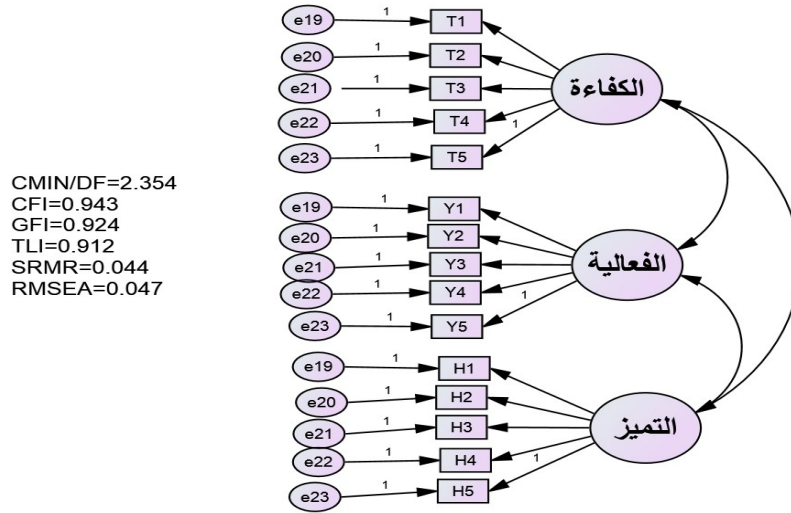
المصدر: إعداد الباحثان من بيانات الدراسة الميدانية، 2025م

أظهرت نتائج الجدول (10) الخاصة بمؤشرات جودة المطابقة لنموذج القياس لمتغير "القدرات التكنولوجية" أن قيمة CMIN/DF بلغت 2.671 وهي أقل من الحد المعياري (3) مما يشير إلى أن النموذج يتناسب بشكل جيد مع البيانات. كما جاءت قيمة GFI عند 0.933 وهي أعلى من القيمة المعيارية ( $\leq 0.90$ )، مما يدل على توافق ممتاز بين النموذج والبيانات. بالإضافة إلى ذلك، حققت مؤشرات المقارنة CFI و TLI القيم 0.913 و 0.942 على التوالي، وهما أعلى من الحد المعياري ( $\leq 0.90$ )، مما يعزز جودة النموذج. أما قيم SRMR و RMSEA

RMSEA فكانت 0.052 و 0.042 على التوالي، وهما أقل من القيمة المعيارية ( $\geq 0.08$ )، مما يعكس توافقاً ممتازاً للنموذج مع البيانات. بناءً على هذه المؤشرات، يمكن الاستنتاج أن النموذج المفترض يتمتع بجودة مطابقة إحصائية قوية ويمثل البيانات بصورة دقيقة وموثوقة

ب. أ. اختبار جودة القياس لمتغير الأداء المؤسسي

الشكل (5) التحليل العاملي التوكيدي لمتغير الأداء المؤسسي



المصدر: إعداد الباحثان من بيانات الدراسة الميدانية، 2025م

جدول (11) مؤشرات جودة المطابقة (Model Fit Indices) لمتغير الأداء المؤسسي

المؤشر	القيمة المحسوبة	القيمة المعيارية	الدلالة
CMIN/DF	2.354	$\geq 3$	يدل على ملاءمة النموذج
GFI	0.924	$\leq 0.90$	مطابق بدرجة عالية
CFI	0.943	$\leq 0.90$	مطابق بدرجة عالية
TLI	0.912	$\leq 0.90$	مطابق بدرجة عالية
SRMR	0.044	$\geq 0.08$	مطابقه جيدة
RMSEA	0.047	$\geq 0.08$	مطابقه جيدة

المصدر: إعداد الباحث من بيانات الدراسة الميدانية

أظهرت نتائج الجدول (11) الخاصة بمؤشرات جودة المطابقة لنموذج القياس لمتغير "الأداء المؤسسي" أن قيمة CMIN/DF بلغت 2.354 وهي أقل من الحد المعياري (3) مما يدل على ملاءمة النموذج مع البيانات كما أن قيمة GFI بلغت 0.924 وهي أعلى من القيمة المعيارية ( $\leq 0.90$ ) مما يشير إلى مطابقة عالية بين النموذج والبيانات. كذلك، تحققت قيم مؤشري CFI و TLI على التوالي 0.943 و 0.912 وهما أعلى من الحد المعياري ( $\leq 0.90$ ) مما يؤكد جودة النموذج. أما بالنسبة لمؤشري SRMR و RMSEA فبلغت قيمهما على التوالي 0.044 و 0.047 وهي أقل من القيمة المعيارية ( $\geq 0.08$ ) مما يعكس ملاءمة ممتازة للنموذج. بناءً على هذه المؤشرات، يمكن القول إن النموذج المقترح يتمتع بجودة مطابقة إحصائية قوية ويعكس البيانات بدقة وموثوقية.

#### 4.2.4 تحليل الصدق والثبات للأداة البحثية

قبل اختبار النموذج الهيكلي واختبار فرضيات الدراسة، كان من الضروري التحقق من خصائص القياس للأداة البحثية المستخدمة لضمان مدى صلاحيتها ودقتها في قياس المفاهيم المستهدفة. يعد فحص الصدق والثبات جزءاً أساسياً في الدراسات الكمية، حيث يساهم في تحديد مدى قدرة الأداة على تمثيل المفاهيم النظرية المستهدفة بدقة، فضلاً عن ضمان إمكانية الاعتماد عليها في قياس النتائج بشكل ثابت ومتكرر. يتحقق هذا الفحص من خلال اختبارات إحصائية مختلفة تشمل:

##### أ. الصدق التلازمي (Convergent Validity):

يهدف إلى قياس مدى ترابط المؤشرات التي يُفترض أن تعكس نفس البُعد. ويتم التحقق من الصدق التلازمي عندما تكون قيم معاملات التحميل القياسية أكبر من (0.7)، بالإضافة إلى أن قيم الموثوقية المركبة (CR) تتجاوز (0.7)، وأن المتوسط المقتطع للتباين (AVE) يتعدى نسبة (0.5).

يقيس مدى اتساق البنود داخل كل بُعد، ويعكس استقرار نتائج الأداة البحثية عند استخدامها في قياسات متكررة.

من خلال فحص نتائج الاختبارات الإحصائية، تم التأكد من أن الأداة البحثية تحقق الصدق التلازمي بنجاح. وفقاً للنتائج الواردة في الجدول (12)، تبين أن جميع البنود حققت معاملات تحميل قياسية تتجاوز الحد الأدنى الموصى به (0.7)، كما أن قيم الموثوقية المركبة (CR) والمتوسط المقتطع للتباين (AVE) فاقت الحدود الدنيا المطلوبة، مما يعكس تحقق الصدق التلازمي بشكل واضح، مما يضمن صلاحية الأداة البحثية لاستخدامها في بناء النموذج التحليلي ودعم موثوقية النتائج النهائية.

## جدول (12) الصدق التلازمي (Convergent Validity) لمتغيرات الدراسة

المتغير	AVE	CR
القدرات التكنولوجية	0.63	0.75
الأداء المؤسسي	0.69	0.86

المصدر: إعداد الباحثان من بيانات الدراسة الميدانية، 2025م

## ب. الثبات الداخلي (Internal Consistency Reliability)

يعد الثبات الداخلي مقياساً لمدى اتساق إجابات الأفراد على البنود التي تقيس نفس البعد في الأداة البحثية. تم التحقق من الثبات الداخلي باستخدام كل من معامل كرونباخ ألفا ومعامل الموثوقية المركبة (CR)، حيث يعتبر الأخير مؤشراً أدق مقارنةً بمعامل ألفا لأنه يأخذ في الاعتبار معاملات التحميل الفعلية لكل بند، وبالتالي يعكس بشكل أفضل مدى اتساق البنود ضمن البعد الواحد.

كما أظهرت نتائج التحليل الواردة في الجدول (12) أن جميع قيم معاملات ألفا كرونباخ ومعاملات الموثوقية المركبة (CR) قد تجاوزت الحد الأدنى المقبول (0.7). وهذا يشير إلى أن البنود التي تقيس كل بُعد تتمتع بدرجة عالية من الاتساق الداخلي والثبات، مما يعزز موثوقية الأداة البحثية.

بناءً على هذه النتائج، يمكن القول إن أدوات الدراسة تحقق مستوى عالٍ من الاتساق الداخلي والثبات، مما يضمن استقرار وموثوقية القياسات المستخلصة منها.

## جدول (13): الثبات الداخلي (Internal Consistency Reliability)

المتغير	الموثوقية المركبة CR	Cronbach's Alpha
القدرات التكنولوجية	0.80	0.86
الأداء المؤسسي	0.76	0.79

المصدر: إعداد الباحثان من بيانات الدراسة الميدانية، 2025م

في ضوء ما سبق عرضه من نتائج اختبارات الصدق واختبار الاتساق الداخلي (كرونباخ ألفا والموثوقية المركبة)، يتضح أن أدوات الدراسة قد حققت مستويات مقبولة من الموثوقية والصدق وفقاً للمعايير الإحصائية المعتمدة. وبذلك يمكن الاعتماد على هذه الأدوات في قياس متغيرات الدراسة دون وجود مخاطر تتعلق بالثبات أو صلاحية البناء.

وعليه، فإن هذه النتائج تدعم المضي قدمًا نحو الخطوة التالية، والمتمثلة في اختبار فروض الدراسة الرئيسية والفرعية باستخدام الأساليب الإحصائية المناسبة (مثل النمذجة بالمعادلات الهيكلية SEM في برنامج AMOS)، وذلك للتحقق من طبيعة العلاقات بين المتغيرات وتقدير قوة واتجاه التأثيرات المفترضة في النموذج النظري للدراسة.

### 3.4 اختبار الفرضيات:

للتحقق من فروض البحث، تم الاعتماد على أسلوب النمذجة البنائية (SEM) باستخدام برنامج (AMOS). تم تحليل البيانات عبر مرحلتين: نموذج القياس (CFA) للتحقق من الصدق والثبات، والنموذج البنائي لاختبار العلاقات السببية بين (القدرات التنظيمية 77) و(الأداء المؤسسي).

#### جدول (14) نتائج تقدير العلاقة بين القدرات التكنولوجية والأداء المؤسسي

المسار	Estimate	S.E.	C.R.	P	القرار
القدرات التكنولوجية ← الأداء المؤسسي	0.543	0.2341	3.786	0.012	دال احصائياً"

المصدر: إعداد الباحثان من بيانات الدراسة الميدانية، 2025م

يتضح من الجدول (14) مايلي:

أظهرت النتائج أن  $Estimate = 0.543$ ، ما يعني أن القدرات التكنولوجية تؤثر إيجاباً على الأداء المؤسسي. كذلك، كانت  $C.R. = 3.786$ ، ما يعكس دلالة إحصائية قوية على العلاقة بين هذه المتغيرات. كما كانت قيمة  $P = 0.012$ ، مما يشير إلى أن العلاقة بين القدرات التكنولوجية والأداء المؤسسي دالة إحصائياً. بناءً على هذه النتائج، يمكن القول أن القدرات التكنولوجية تعد أحد العوامل الهامة التي تعزز الأداء المؤسسي في قطاع الاتصالات السعودي.

بناءً على النتائج السابقة، نجد أن جميع المؤشرات المتعلقة بـ القدرات التكنولوجية لها تأثير إيجابي وقوي على الأداء المؤسسي في قطاع الاتصالات السعودي. كما أن جميع العلاقات بين هذه المتغيرات قد أظهرت دلالة إحصائية قوية، مما يعزز الفرضية القائلة بوجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين القدرات التكنولوجية والأداء المؤسسي

## جدول (15): ملخص لنتائج الفروض الفرعية لفرضية الدراسة الرئيسية

نتيجة	الفروض الفرعية لفرضية الدراسة الثالثة
دعمت	1-توجد علاقة ذات دلالة احصائية بين القدرات التكنولوجية والفاعلية في قطاع الاتصالات السعودي.
دعمت	2-توجد علاقة ذات دلالة احصائية بين القدرات التكنولوجية والكفاءة في قطاع الاتصالات السعودي.
دعمت	3-توجد علاقة ذات دلالة احصائية بين القدرات التكنولوجية التميز في قطاع الاتصالات السعودي.

المصدر: إعداد الباحثان من بيانات الدراسة الميدانية، 2025م

تؤكد النتائج قبول الفرضية الرئيسية بوجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين القدرات التكنولوجية والأداء المؤسسي في قطاع الاتصالات السعودي، حيث تشير قيم (P) وقيم (C.R) المرتفعة إلى متانة هذه العلاقة.

## 4.4 مناقشة النتائج

جاءت نتائج هذه الفرضية اتفاقاً مع الغالبية العظمى من الدراسات السابقة التي أكدت الدور الجوهرى للقدرات التكنولوجية في رفع مستوى الأداء المؤسسي.

تتفق النتيجة اتفاقاً تاماً مع دراسة (سامي، 2016) التي أظهرت أن تكنولوجيا المعلومات احتلت المرتبة الأولى من حيث التأثير المباشر والقوي على تحسين الأداء المؤسسي. كما جاءت النتيجة اتفاقاً مع دراسة (سيف، 2023) التي أثبتت التأثير المعنوي الإيجابي لتكنولوجيا المعلومات كمتغير أساسي في تعزيز أبعاد الأداء المؤسسي ذاتها التي تناولتها دراستنا (الكفاءة، الفاعلية، والتميز).

جاءت النتيجة اتفاقاً مع دراسة (Werder & Richter, 2022) ودراسة (Barba-Sánchez et al., 2024) اللتين أثبتتا أن القدرات التكنولوجية (سواء التفاعلية أو الاستباقية) تُعد شرطاً ضرورياً لنجاح التحول الرقمي وتحقيق الرشاقة التنظيمية، مما ينعكس إيجاباً وبشكل دال على الأداء. وتنسجم نتائجنا أيضاً اتفاقاً مع ما خلصت إليه دراسة (Lee et al., 2024) ودراسة (Çelik & Uzunçarşılı, 2023) في أن الاستثمار في القدرات التكنولوجية وتحديثها المستمر يُحسن من العمليات الداخلية، ويرفع "الكفاءة"، ويقود المؤسسة لتحقيق "التميز" والميزة التنافسية الابتكارية.

جاءت نتائج هذه الدراسة اختلافاً مع ما توصلت إليه دراسة (خالد، 2019) التي وجدت علاقة ارتباطية ضعيفة بين القدرات التكنولوجية (ضمن إدارة المعرفة) والأداء المؤسسي.

يُعزى هذا الاختلاف إلى طبيعة "البيئة وقطاع التطبيق". فدراسة (خالد، 2019) طُبقت في قطاع صناعي (مجموعة جياد) عانى من ضعف في كفاءة تطبيق التكنولوجيا وفجوات في المعرفة الضمنية. بينما نجد في دراستنا الحالية أن بيئة التطبيق هي (قطاع الاتصالات السعودي)، وهو قطاع يمثل التطور التقني والتحول الرقمي) مثل شبكات G5، الحوسبة السحابية، والذكاء الاصطناعي (صميم عمله ومحركه الأساسي. ولذلك، من المنطقي جداً أن يكون أثر القدرات التكنولوجية هنا قوياً ومباشراً وداًلاً إحصائياً.

يُعزى هذا التوافق القوي بأن طبيعة قطاع الاتصالات السعودي تعتمد في جوهرها التنافسي على التكنولوجيا. فالقدرات التكنولوجية المتاحة للشركات تُعد المحرك الأساسي (بقوة تأثير 0.543) لتمكين هذه الشركات من إنجاز مهامها بـ "كفاءة" (تقليل التكاليف واختصار الوقت)، وتلبية احتياجات العملاء المتسارعة بـ "فاعلية"، وضمان تحقيق "التميز" المستدام مقارنة بالمنافسين في السوق.

خصوصية قطاع الاتصالات تجعل نتائج الدراسة أكثر قابلية للفهم التطبيقي: القطاع يتعامل مع خدمات رقمية، منافسة عالية، توقعات عملاء متغيرة، وضغوط جودة وتجربة مستخدم. ضمن هذا السياق، تصبح القدرات التكنولوجية "أداة تنفيذية فاعلة" وليست مجرد موارد كامنة. لذا ان الأداء المتميز يتحقق عبر الاستثمار المنهجي في القدرات التكنولوجية وتوظيفها بالشكل الأمثل لمواكبة التحولات السريعة في السوق.

### النتائج:

1. توجد فروق ذات دلالة احصائية بين القدرات التكنولوجية والفعالية في قطاع الاتصالات السعودي.
2. توجد فروق ذات دلالة احصائية بين القدرات التكنولوجية والكفاءة في قطاع الاتصالات السعودي.
3. توجد فروق ذات دلالة احصائية بين القدرات التكنولوجية التميز في قطاع الاتصالات السعودي.

### التوصيات:

1. توجيه الاستثمارات التكنولوجية بدقة لتتوافق مع الأهداف الاستراتيجية للشركة، لضمان تلبية احتياجات العملاء المتسارعة بفاعلية.
2. التوسع في أتمتة العمليات الإدارية والتشغيلية والاعتماد على الحوسبة السحابية، بهدف تقليل التكاليف واختصار وقت الإنجاز لرفع الكفاءة.
3. الاستثمار في التقنيات الناشئة كالذكاء الاصطناعي وتقنيات الجيل الخامس لتصميم خدمات رقمية مبتكرة تضمن التفوق والتميز التنافسي.
4. ربط التحديث التكنولوجي ببرامج تدريبية مستمرة للعاملين، لضمان الاستخدام الأمثل للتقنيات وتحويلها إلى قيمة فعلية ترتقي بالأداء المؤسسي.

## (المصادر والمراجع) REFERENCES

- [1] Gupta, S., Modgil, S., & Kumar, A. (2023). Big data analytics capability and organizational performance: The mediating role of supply chain agility. *International Journal of Production Economics*, 256, 108724.
- [2] Barba-Sánchez, V., Meseguer-Martínez, A., & Raposo, M. L. (2024). Digital orientation, IT capabilities and organizational performance: Evidence from SMEs. *Heliyon*, 10(5), e26789.
- [3] Mikalef, P., & Pateli, A. (2024). Artificial intelligence capability and organizational performance: A configurational approach. *Information & Management*, 61(2), 103892.
- [4] Teece, D. J., Peteraf, M., & Leih, S. (2025). Dynamic capabilities and organizational performance in volatile environments: A longitudinal study. *Strategic Management Journal*, 46(1), 89-118. , Y., 17.Lee, J. M., & Lee, C. (2026). ESG performance, organizational capabilities, and firm financial performance: Evidence from global firms. *Journal of Cleaner Production*, 432, 139456.
- [5] Abū Ḥajal, M. B. (2022). Dawr al-‘adālah al-tanzīmiyyah fī al-adā’ al-mu’assasī: Dirāsāt ḥālat al-Majlis al-‘alā lil-Istirātījiyyah bi-Wilāyat al-Kharṭūm. *Al-Majallah al-‘Arabiyyah lil-‘Ulūm al-Ijtīmā’iyyah wa al-Islāmiyyah*, 11(2).
- [6] Acosta-Prado, M.A., López-Cabarcos, M.Á., González-Santamaría, R., & Vázquez-Rodríguez, P. (2022). Meta-analysis of organizational and supply chain dynamic capabilities. *Problems and Perspectives in Management*, 20(3), 11–23.
- [7] Aḥmad, M. M. (2018). Al-Dawr al-mu‘addil lil-qudrāt al-tanzīmiyyah fī al-‘alāqah bayna al-tawajjuh al-istirātījī wa al-adā’ al-mu’assasī bi-al-taṭbīq ‘alā al-mu’assasāt al-khidmiyyah (Doctoral dissertation, Al-Neelain University).
- [8] Al-‘Amūsh, S. A. (2016). Al-Takhṣīṣah wa atharuhā ‘alā al-adā’ al-mu’assasī: Dirāsāt ḥālat Sharikat al-Ittiṣālāt al-Urduniyyah (Doctoral dissertation, World Islamic Sciences and Education University).
- [9] Al-Bukhātī, R. Y. S. (2024). Al-Ūrkistrā al-ma‘rifiyyah wa ta’thīruhā fī al-ta’alluq al-tanzīmī bi-tawsīt al-muqaddarāt al-dīnāmiyyah (Doctoral dissertation, University of Baghdad).
- [10] Al-Darmakī, A. I., & Al-Zāfirī, Ḥ. Ṣ. (2017). Idārat al-jawdah al-shāmilah: Al-mawārid al-bashariyyah wa al-adā’ al-mu’assasī. Dubai, UAE: Qindīl lil-Ṭībā‘ah wa al-Nashr wa al-Tawzī‘.
- [11] Al-Duraybān, Kh. M. Kh. (2021). Athar al-qudrāt al-dīnāmikiyyah fī riyādat al-a‘māl: Al-dawr al-wasīt li-tiknūlūjiyyā al-ma‘lūmāt fī al-mashrū‘āt al-ṣaghīrah fī Dawlat al-Kuwayt (Doctoral dissertation, World Islamic Sciences and Education University).
- [12] Al-Dūrī, A. A. M. (2020). Athar anmāt al-tafkīr al-istirātījī lil-qiyādāt al-idāriyyah fī al-adā’ al-mu’assasī (Doctoral dissertation, Sudan University of Science and Technology).

- [13] Al-Fayyād, M. H. T. (2019). *Ikhtibār al-‘alāqah bayna al-qudrāt al-dīnāmikiyyah wa al-murūnah al-istirātījiyyah ka-mutaghayyirāt mustaqillah wa fā‘iliyyat ittikhādh al-qarār* (Doctoral dissertation, University of Iraq).
- [14] Al-Ḥusaynī, F. A. (2024). *Al-Ta‘līm al-iliktrūnī wa muwājahat tadā‘iyāt jā’ihat Kūrūnā: Dawr al-qudrāt al-tiknūlūjiyyah lil-mu‘allimīn*. *Majallat al-Tarbiyah wa Tiknūlūjiyā al-Ma‘lūmāt*.
- [15] Al-Jarbū‘ah, M. M. (2018). *Idārat al-mawārid al-bashariyyah*. Amman, Jordan: Dār Ibn al-Nafīs.
- [16] Al-Manşūrī, B. S., & Al-Zuhūrī, A. M. (2019). *Al-Istishrāf al-istirātījī*. Dubai, UAE: Madād lil-Nashr wa al-Tawzī‘.
- [17] Al-Qaḥṭānī, M. B. (2015). *Idārat al-mawārid al-bashariyyah: Naḥwa manhaj istirātījī mutakāmil* (4th ed.). Riyadh, Saudi Arabia: Al-‘Ubaykān.
- [18] Al-Sufyānī, S. A. A. (2020). *Binā’ al-qudrāt wa taḥqīq al-iltizām al-tanzīmī min manzūr al-khidmah al-ijtimā‘iyyah: Dirāsah muṭabbaqah ‘alā al-‘āmilīn bi-al-jam‘iyyāt al-khayriyyah bi-Makkah al-Mukarramah* (Doctoral dissertation, Umm Al-Qura University).
- [19] Al-Tūm, D. Ş. (2016). *Dawr istirātījiyyāt al-mawārid al-bashariyyah fī binā’ qudrāt al-kawādir al-Sūdāniyyah bi-qitā’ al-naft: Dirāsāt ḥālat Sharikat Petrodar* (Doctoral dissertation, Omdurman Islamic University).
- [20] Al-‘Utaybī, A. F., & Al-Khālīdī, S. M. (2022). *Al-Qudrāt al-tanzīmiyyah wa atharuhā fī taḥqīq al-adā’ al-mutamayyiz fī munazzamāt al-a‘māl*. *Majallat Jāmi‘at Nāyif lil-‘Ulūm al-Amniyyah*, 41(1), 211–242.
- [21] Al-Ziyādī, S. A. H. (2019). *Al-Dawr al-wasīt lil-murūnah al-istirātījiyyah fī al-‘alāqah bayna mumārasāt idārat al-jawdah al-shāmilah wa al-adā’ al-tanzīmī al-mustadām* (Doctoral dissertation, University of Karbala).
- [22] Barakāt, Kh. M. (2016). *Al-Qudrāt al-tanzīmiyyah ka-madkhal li-taf‘īl al-‘alāqah bayna tiknūlūjiyā al-ma‘lūmāt wa al-adā’ al-mu’assasī* (Doctoral dissertation).
- [23] Barba-Sánchez, V., Meseguer-Martínez, A., Gouveia-Rodrigues, R., & Raposo, M. L. (2024). Effects of digital transformation on firm performance: The role of IT capabilities and digital orientation. *Heliyon*, 10(6), e27725.
- [24] Batchimeg, Bayaraa. (2017). Financial performance determinants of organizations: The case of Mongolian companies. *Journal of Competitiveness*, 9(3), 22-33.
- [25] Çelik, D., & Uzunçarşılı, Ü. (2023). Is the effect of organizational ambidexterity and technological innovation capability on firm performance mediated by competitive advantage? *SAGE Open*, 13(4).
- [26] Communications and Information Technology Commission (CITC). (n.d.). Official website. Retrieved from Communications and Information Technology Commission
- [27] Faḍl, H. (2019). *Idārat al-taghyīr wa atharuhā ‘alā adā’ al-‘āmilīn bi-al-taṭbīq ‘alā Hay’at al-Sikkah Ḥadīd al-Sūdān* (Doctoral dissertation, Al-Neelain University).

- [28] Fainshmidt, S., Pezeshkan, A., Frazier, M.L., Nair, A., & Markowski, E. (2016). Dynamic capabilities and organizational performance: A meta-analytic evaluation and extension. *Journal of Management Studies*, 53(8), 1348–1380.
- [29] Ḥabbūshī, A. N. (2024/2025). Athar istikhdāmāt tiknūlūjiyā al-ma'lūmāt wa al-itṭiṣālāt 'alā adā' al-mu'assasāt al-iqtisādiyyah: Dirāsāt ḥālat Mu'assasat Sonelgaz al-Jazā'iriyyah. *Majallat al-Bāḥith al-Iqtisādī*.
- [30] Ḥāmid, Sh. Ḥ. (2023). Ta'thīr istirātījiyyat al-tiknūlūjiyā fī taḥsīn jawdat al-muntajāt al-naftīyyah: Dirāsah maydāniyyah fī Sharikat Maṣāfī al-Janūb. *Majallat al-Baṣrah lil-'Ulūm al-Idāriyyah wa al-Iqtisādiyyah*.
- [31] Ḥusayn, M. Ḥ. A., & Bunyān, M. K. (2021). Al-Mumārasāt al-istirātījiyyah al-khaḍrā' lil-mawārid al-bashariyyah wa ta'thīruhā fī ta'zīz al-qudrāt al-tanzīmiyyah. *Majallat al-'Ulūm al-Iḥṣā'iyyah*, (13), 1–29.
- [32] Ibrāhīm, A. A. (2018). Athar idārat al-jawdah al-shāmilah fī al-adā' al-mu'assasī lil-qitā' al-ṣiḥḥī: Dirāsah taṭbīqiyyah 'alā Mustashfā al-Khartūm al-Ta'līmī (Doctoral dissertation, Omdurman Islamic University).
- [33] Jād Allāh, M. A. A. (2015). Mutatallabāt taḥqīq al-binā' al-mu'assasī lil-munazzamāt al-ahliyyah: Dirāsah min manzūr tanzīm al-mujtama'. *Majallat Dirāsāt fī al-Khidmah al-Ijtimā'iyyah*, 38(5).
- [34] Jiyād, A. A. (2019). Al-Dawr al-wasīṭ lil-qiyam al-tanzīmiyyah fī al-'alāqah bayna 'amaliyyat ittikhādh al-qarārāt wa al-adā' al-mu'assasī (Doctoral dissertation, Sudan University).
- [35] Khan, M. A., & Zhao, J. (2022). The impact of dynamic capabilities on organizational performance: The mediating role of innovation capability. *Journal of Business Research*, 144, 563-573. 11.Wang, C. L., & Ahmed, P. K. (2022). Organizational capabilities and firm performance: A mediation model of organizational learning. *International Journal of Management Reviews*, 24(3), 371-388. 12.Ferreira, J., Cardim, S., & Marques, C. S. (2023). Digital transformation and organizational performance: The role of absorptive capacity and IT capabilities. *Technological Forecasting and Social Change*, 187, 122210.
- [36] Lee, C. et al. (2024). Digital Capabilities and Business Performance: A Systematic Literature Review. *Sustainability*, 16(24), 11108.
- [37] Mobily. (n.d.). Official website. Retrieved from Mobily
- [38] Muḥammad, K. A. (2019). Athar al-qiyādah al-idāriyyah 'alā al-adā' bi-al-mu'assasāt al-handasiyyah: Dirāsah taṭbīqiyyah 'alā Sharikat al-Bajrāwiyyah lil-Taṣnī' (Doctoral dissertation, Al-Neelain University).
- [39] Muḥammad, M. Ḥ. H. (2021). Dawr al-sharikāt al-istirātījiyyah fī ta'zīz al-barā'ah al-tanzīmiyyah wa in'ikāsuhā fī taṭwīr al-muqaddarāt al-jawhariyyah (Doctoral dissertation, University of Mosul).
- [40] Muslim, A. Ḥ. (2015). Idārat al-ma'rifah wa tiknūlūjiyā al-ma'lūmāt. Amman, Jordan: Dār al-Mu'tazz.
- [41] Naṣīf, A. N. (2018). Al-'alāqah al-takāmuliyyah bayna qudrāt firaq al-'amal wa idārat al-ma'rifah wa in'ikāsuhā fī ta'zīm al-adā' al-mālī: Dirāsah taṭbīqiyyah fī al-maṣārif al-tijāriyyah al-khāṣṣah fī Baghdād (Doctoral dissertation, Al-Neelain University).

- [42] Nature / Humanities and Social Sciences Communications (2024). Impact of information technology capabilities on organizational resilience: the mediating role of social capital.
- [43] Nūr al-Dā'im 'Alī, M. A. M. (2018). Athar idārat al-jawdah al-shāmilah fī al-adā' al-mu'assasī: Dirāsāt ḥālat Sharikat Riḍā lil-Ta'dīn wa Sharikat Abū Ruqayyah lil-Ta'dīn (Doctoral dissertation, Omdurman Islamic University).
- [44] Salīm, A. (2019). Mabādi' al-idārah. Alexandria, Egypt: Jāmi'at al-Iskandariyyah, Kulliyat al-Tijārah, Maktabat al-Iqtiṣād.
- [45] Saudi Telecom Company (STC). (n.d.). Official website. Retrieved from Saudi Telecom Company (STC)
- [46] Sayf, M. A. (2023). Al-Dawr al-mu'addil li-tiknūlūjiyā al-ma'lūmāt fī al-'alāqah bayna i'ādat handasat al-'amaliyyāt al-idāriyyah wa al-adā' al-mu'assasī lil-Mu'assasah al-'Āmmah lil-Kahrabā' al-Yamaniyyah. Majallat al-'Ulūm al-Iqtiṣādiyyah wa al-Idāriyyah wa al-Qānūniyyah.
- [47] Sayf, M. A. (2023). Al-Dawr al-mu'addil li-tiknūlūjiyā al-ma'lūmāt fī al-'alāqah bayna i'ādat handasat al-'amaliyyāt al-idāriyyah wa al-adā' al-mu'assasī lil-Mu'assasah al-'Āmmah lil-Kahrabā' al-Yamaniyyah. Majallat al-'Ulūm al-Iqtiṣādiyyah wa al-Idāriyyah wa al-Qānūniyyah.
- [48] Shalākah, Ṭ. K. (2022). Ta'thīr al-takāmul al-sulūkī li-farīq al-idārah al-'ulyā fī al-barā'ah al-tanzīmiyyah bi-tawassuṭ al-qudrāt al-dīnāmiyyah (Doctoral dissertation, University of Baghdad).
- [49] Shubayr, A. A., & 'Abd al-Qādir, B. (2024). Dawr tiknūlūjiyā al-ma'lūmāt fī taḥsīn al-adā' al-shāmil lil-mawānī' al-baḥriyyah al-'Irāqiyyah. Majallat Iqtiṣādiyyāt al-Naql wa al-Khidamāt.
- [50] Targhīnī, Ṣ. (2015). Dawr al-tafkīr al-istirātījī fī taf'īl al-qudrāt al-ibdā'iyyah lil-mu'assasah: Dirāsāt ḥālat Majma' Ṣaydal (Doctoral dissertation, University of Mohamed Khider Biskra).
- [51] Werder, K., & Richter, J. (2022). A meta-analysis on the effects of IT capability toward agility and performance: New directions for information systems research. PLOS ONE, 17(10), e0268761.
- [52] Yao, W., & Li, L. (2023). Information technology capability, open technological innovation and firm growth. PLOS ONE, 18(10), e0291227.
- [53] Zain Saudi Arabia. (n.d.). Official website. Retrieved from Zain Saudi Arabia

## الملحق رقم (1) عبارات الاستبانة

المتغير المستقل القدرات التكنولوجية: القدرات التكنولوجية تعني الاستثمار المناسب في الوسائل التكنولوجية من أجل الحصول على المعلومات وتحليلها لمواكبة التطورات التي تحدث في محيطها والحفاظ على ميزتها التنافسية.				
11				تمتلك المؤسسة تكنولوجيا متطورة.
12				تستخدم المؤسسة القدرات التكنولوجية بكفاءة .
13				تشجع المؤسسة علي استخدام التكنولوجيا الحديثة في جميع العمليات.
14				تواكب المؤسسة التطور التكنولوجي بصورة مستمرة .
15				تقوم المؤسسة بتدريب العاملين علي استخدام التكنولوجيا الحديثة .

المتغير التابع: الأداء المؤسسي: هو مجموعة من المعايير والأنظمة التي تقيس مدى فعالية وكفاءة الأداء في المؤسسة عبر جميع أقسامها ووظائفها.

الرقم	العبارة	أوافق بشدة	أوافق	محايد	لا أوافق	لا أوافق بشدة
البعد الأول: الكفاءة : هي قدرة المنظمة علي الاستخدام الأمثل للموارد المتاحة والقدرة علي تحقيق الأهداف بأقل جهد وتكلفة.						
1	تمتلك المؤسسة القدرة على الاستقلال الأمثل لمواردها.					
2	تسعى المؤسسة لتحقيق أهدافها بأقل تكلفة ممكنة .					
3	تتمتع المؤسسة بنظم عمل تحقق كفاءة الأداء .					
4	لدي المؤسسة القدرة على التحكم في العمليات التشغيلية.					
5	تمتلك المؤسسة خطط تشغيلية تتصف بالكفاءة .					
البعد الثاني: الفعالية هي مدى قدرة المنظمة على تحقيق أهدافها من خلال حسن أداء الأنشطة المناسبة وقدرتها على تحقيق أهداف البقاء والاستمرار والتحكم في البيئة .						
6	تمتلك المؤسسة القدرة على تحقيق أهدافها .					
7	يتصف الأداء العام للمؤسسة بالفعالية.					
8	تمتلك المؤسسة القدرة على التعامل مع تغيرات السوق .					

9	تمتلك الشركة القدرة على التعامل مع تغيرات البيئة الخارجية .
10	تمتاز المؤسسة القدرة علي التفوق علي المنافسين .
<b>البعد الثالث: التميز</b> هو مدى تحقيق أهداف البرامج والأنشطة والخدمات التي تقدمها المؤسسة بما يحقق رضا المجتمع بوصفه المستفيد الاول من وجود المؤسسة.	
11	تمتلك المؤسسة خطط لتحقيق التميز
12	تعتمد المؤسسة علي نظم عمل تحقق تميز الأداء .
13	تمتاز المؤسسة بتوفر كوادر مؤهلة تساهم في تحقيق التميز
14	تستخدم المؤسسة الجودة الشاملة في كل العمليات .
15	تقدم المؤسسة خدمات وفق المواصفات والمعايير .

### ملحق رقم (2) قائمة المحكمين

الرقم	الاسم	اسم الجامعة	التخصص	الدرجة العلمية	التعليق
1	عبدالعزیز عبد الرحيم	جامعة النيلين	إدارة اعمال	أستاذ	تعديل في العبارات وادخال المؤسسة ضمن العبارة
2	فكري كباشي الامين	جامعة النيلين	إدارة اعمال	أستاذ	ممتازة
3	توفيق الطيب البشير	جامعة الامام محمد بن سعود الاسلامية	إدارة اعمال	أستاذ	متناسقة ومستوفية كل المتطلبات فقط تعديل ترتيب فقرات بُعد "الأداء المؤسسي" بحيث تبدأ بالكفاءة ثم الفاعلية ثم التميز لسهولة الاستجابة.
4	محمد عابد فلاق	جامعة الملك خالد	إدارة اعمال	أستاذ	الاستبانة سليمة وخالية من الاخطاء
5	رحمة الحاج محمد	جامعة الامام	إدارة اعمال	أستاذ مشارك	لقد بذلت الطالبة جهدا مميزا

ولذلك اوصي باستخدامها			محمد بن سعود الاسلامية		
الصياغة واضحة وسليمة وخالية من الاخطاء	أستاذ مشارك	إدارة اعمال	جامعة النيلين	محمد عبد العاطي المكي	6
الاستبانة في مجملها ممتازة فقط آكتبي في الخبرة 20 سنة فاكثر	أستاذ مشارك	اقتصاد احصاء قياسي	جامعة الملك خالد	بدر صالح العبدوي	7
اعادة صياغة بعض الفقرات لتجنب الازدواجية والغموض، مثل فقرة "نستخدم التقنية الحديثة بكفاءة" عدا ذلك تعتبر جاهزة للاستخدام	استاذ مساعد	ادارة الاعمال	جامعة الطائف	كباشي محمد نور حامد	8
الاستبانة جيدة في مضمونها وخالية من الاخطاء	استاذ مساعد	ادارة اعمال	كلية النبلاء للعلوم والتكنولوجيا	الطاهر محمد احمد محمد	9
تصحيح بعض الأخطاء اللغوية والنحوية وتبسيط العبارات لتناسب مستوى أفراد العينة وتعتبر ممتازة والعبارات مناسبة	استاذ	ادارة الاعمال	جامعة ام درمان الاسلامية	اميرة محمد النعمة	10
ادخلي كلمة المؤسسة في العبارات	استاذ مساعد	ادارة الاعمال	جامعة النيلين	رحاب علي ابراهيم	11
توحيدتوحيد مقياس ليكرت الخماسي لجميع فقرات الاستبيان بدلاً من تنوع الصيغ.	محاضر	احصاء	جامعة النيلين	ابوبكر ادم بلة	12

## TRANSLITERATION

### a. Consonant

Arabic	Latin	Example	
		Arabic	Latin
ء	‘	فَأْرُ	fārun
أ	(a,i,u)	أَحْكَام	aḥkāṃ
ب	b	بَابُ	bābun
ت	t	تَمْرٌ	tamr
ث	th	ثَلَاثٌ	thalātha
ج	j	جَبَلٌ	Jabal
ح	ḥ	حَدِيثٌ	ḥadīth
خ	kh	خَالِدٌ	khālid
د	d	دِينٌ	dīn
ذ	dh	مَذْهَبٌ	madhhab
ر	r	رَاهِبٌ	rāhib
ز	z	زَكِيٌّ	zakī
س	s	سَلَامٌ	salām
ش	sh	شَرَبٌ	sharaba
ص	ṣ	صَدْرٌ	ṣodrun
ض	ḍ	ضَارٌ	ḍār
ط	ṭ	طَهْرٌ	ṭahura
ظ	ẓ	ظَهْرٌ	ẓhohr
ع	‘	عَبْدٌ	‘abdun
غ	gh	غَيْبٌ	ghayb
ف	f	فَاتِحَةٌ	Fātihah
ق	q	قَبَسٌ	qabas

ك	k	كِتَابٌ	kitāb
ل	l	لَيْلٌ	layl
م	m	مُنِيرٌ	munīr
ن	n	نِقَابٌ	niqāb
و	w	وَعَدٌ	wa <sup>c</sup> ada
هـ	h	هَدَفٌ	hadaf
ي	y	يُوسُفُ	Yūsuf

#### b. Short Vowel

Arabic	Latin	Example	
		Arabic	Latin
اَ	a	كَتَبَ	kataba
اِ	i	عَلِمَ	°alima
اُ	u	غَلِبَ	ghuliba

#### c. Long Vowel

Arabic	Latin	Example	
		Arabic	Latin
اَ ، اِ ، اِو	ā	عَالَمٌ ، فَتَى	°ālam , fatā
اِي	ī	عَلِيمٌ ، دَاعِي	°alīm , dā°ī
اِو	ū	عُلُومٌ ، أُدْعُو	°ulūm , °ud°ū

#### d. Diphthong

Arabic	Latin	Example	
		Arabic	Latin
أَوْ	aw	أَوْلَادٌ	aulād
أَيَّ	ay	أَيَّامٌ	ayyam
إِيَّ	iy	إِيَّانَكَ	iyyāka