



كلية إدارة الاعمال

أثر الادارة الذكية في تعزيز الاداء المؤسسي دراسة تطبيقية على  
وزارة التراث والسياحة بسلطنة عمان

رسالة

مقدمة استكمالاً لمتطلبات الحصول

على درجة الماجستير في إدارة الأعمال تخصص إدارة الاعمال

إعداد

محمد بن ناصر بن سليمان المعمرى

إشراف الدكتور

ياسر محمد

2025م - 1447هـ



كلية إدارة الاعمال

أثر الادارة الذكية في تعزيز الاداء المؤسسي دراسة تطبيقية على  
وزارة التراث والسياحة بسلطنة عمان

رسالة

مقدمة استكمالاً لمتطلبات الحصول

على درجة الماجستير في إدارة الأعمال تخصص إدارة الاعمال

إعداد

محمد بن ناصر بن سليمان المعمرى

إشراف الدكتور

ياسر محمد

2025م - 1447هـ

## الإجازة

أثر الإدارة الذكية في تعزيز الاداء المؤسسي دراسة تطبيقية على وزارة التراث والسياحة بسلطنة

عمان

أعداد الطالب/ محمد بن ناصر بن سليمان المعمري

نُوقِشَت هذه الرسالة بتاريخ (23 أكتوبر 2025) وتم إجازتها.

المشرف الدكتور/ ياسر محمد

أعضاء لجنة المناقشة

التوقيع	الاسم
..... (مشرف)	1 د. ياسر محمد
..... (مناقش خارجي)	2 د. ايمن الشهاب
..... (مناقش داخلي)	3 د. محمد بشير
..... (مُحَكِّمًا)	4 د. إلياس شهدا

## الإقرار

### إقرار الباحث

أقر بأن المادة العلمية الواردة في هذه الرسالة قد تم تحديد مصدرها العلمي وأن محتوى الرسالة غير مقدم للحصول علي أي درجة علمية أخرى، وأن مضمون هذه الرسالة يعكس آراء الباحث الخاصة وهي ليست بالضرورة الآراء التي تتبناها الجهة المانحة.

الباحث:

الاسم: محمد بن ناصر بن سليمان المعمرى

التوقيع : .....

## 1. الشكر والتقدير.

الحمد لله وحده، والصلاة والسلام على من لا نبي بعده، وبعد،،،

الشكر لله - عز وجل - الذي أنار لي الدرب، وفتح لي أبواب العلم وأمدني بالصبر والإرادة لإتمام هذه الرسالة، فله الحمد والشكر حمداً طيباً مباركاً يليق بجلاله، ومن باب قول المُصطفى صلى الله عليه وسلم "من لا يشكر الناس لا يشكر الله. فإن الوفاء يقتضي أن يُرد الفضل لأهله، لذلك أتقدم بجزيل الشكر والعرفان إلى من كان له الفضل بعد الله في إخراج هذا البحث العلمي، الأستاذ الدكتور/ ياسر محمد لتفضله بالإشراف على هذه الرسالة، والذي وجدت فيه أستاذاً فاضلاً معطاءً، بذل الجهد، وقدم التوجيه السليم والرأي السديد، الذي ساعدني في تخطي الكثير من الصعاب فجزاه الله عنى خير الجزاء وأمهه الله بدوام الصحة والعافية.

كما أهدي هذا العمل إلى أختي الغالية، التي كانت لي السند والداعم في مسيرتي العلمية، وكانت بفضل الله سبباً في إكمال دراستي، فجزاها الله عنى خير الجزاء.

وإلى والديَّ الحبيبين، اللذين غرسا في نفسي حب العلم، ومنحاني من رعايتهما ودعائهما ما كان زاداً لي في كل خطوة على الطريق.

وإلى زوجتي الحبيبة، رفيقة دربي، التي أحاطتني بالصبر والتشجيع، وكانت عوناً لي في أصعب اللحظات.

إلّكم جميعاً أهدي ثمرة جهدي، عرفاناً بالجميل ووفاءً بالفضل.

## المستخلص

تسعى هذه الدراسة إلى تحليل أثر تطبيق الإدارة الذكية بأبعادها المتمثلة في التحول الرقمي، والذكاء الاصطناعي، وتحليل البيانات، والقيادة الذكية على تعزيز الأداء المؤسسي في وزارة التراث والسياحة بسلطنة عمان. وتتبع أهمية هذه الدراسة من الحاجة المتزايدة إلى تطوير نماذج إدارية حديثة تستجيب لتحديات العصر الرقمي، وتسهم في تحسين كفاءة المؤسسات الحكومية وفعاليتها.

وقد تمثلت مشكلة الدراسة في التساؤل حول مدى فاعلية تبني الإدارة الذكية في الوزارة، وانعكاس ذلك على أبعاد الأداء المؤسسي، بما في ذلك: الكفاءة التشغيلية، جودة الخدمات، رضا الموظفين، وتحقيق الأهداف الاستراتيجية. وتهدف الدراسة إلى تقييم واقع تطبيق الإدارة الذكية في الوزارة، وقياس أثرها على الأداء المؤسسي، ورصد التحديات التي تواجه هذا التحول، واقتراح آليات تطوير مناسبة.

اتبعت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، واستخدمت أداة الاستبانة لجمع البيانات من عينة عشوائية مكونة من (248) موظفاً في مختلف أقسام الوزارة. وتم تحليل البيانات باستخدام الأساليب الإحصائية المناسبة، واختبار الفرضيات من خلال نمذجة العلاقات السببية بين أبعاد الإدارة الذكية ومؤشرات الأداء المؤسسي.

أظهرت النتائج أن هناك مستوى مقبولاً من تطبيق الإدارة الذكية في الوزارة، حيث تصدر التحول الرقمي من حيث درجة التبني، بينما جاء الذكاء الاصطناعي في المرتبة الأخيرة، مما يعكس تفاوتاً في نضج تطبيق الأبعاد المختلفة. كما كشفت النتائج عن تحديات رئيسية، مثل: ضعف الاستثمار في البنية التحتية، وقصور الكفاءات البشرية المؤهلة، ومحدودية استخدام التقنيات التحليلية المتقدمة.

توصي الدراسة بضرورة تبني استراتيجية شاملة للتحول الذكي تتضمن: تعزيز الميزانيات المخصصة للتقنيات الحديثة، تكثيف برامج تدريب الموظفين، تطوير الأنظمة القديمة، وتفعيل القيادة الذكية القائمة على البيانات. كما تشدد على أهمية بناء ثقافة مؤسسية داعمة للابتكار والتغيير، بما يواكب تطلعات رؤية عمان 2040 نحو مؤسسات حكومية ذكية وفعالة.

**الكلمات المفتاحية:** الإدارة الذكية؛ الأداء المؤسسي؛ التحول الرقمي؛ الذكاء الاصطناعي؛ تحليل البيانات، القيادة

الذكية.

## **Abstract**

This study aims to analyze the impact of smart management practices, represented by dimensions such as digital transformation, artificial intelligence, data analytics, and smart leadership, on enhancing institutional performance at the Ministry of Heritage and Tourism in the Sultanate of Oman. The significance of the study arises from the increasing need to adopt modern administrative models that respond to the challenges of the digital era and contribute to improving efficiency and effectiveness in government institutions.

The research problem centers on investigating the extent to which the Ministry's adoption of smart management contributes to improving key dimensions of institutional performance, including operational efficiency, service quality, employee satisfaction, and the achievement of strategic objectives. The study seeks to assess the current status of smart management adoption, measure its impact on performance indicators, identify major challenges hindering this transformation, and propose practical development strategies.

The study employed a descriptive-analytical approach and collected data through a structured questionnaire distributed to a random sample of 248 employees across various departments of the Ministry. The research model was built on hypothesized causal relationships between smart management components and institutional performance indicators. Hypotheses were tested using appropriate statistical analysis techniques.

The findings reveal a moderate level of smart management implementation, with digital transformation ranking highest in adoption. This reflects the Ministry's success in streamlining procedures and reducing task completion time through digital tools. In contrast, artificial intelligence ranked lowest, indicating significant challenges in

adopting advanced technologies such as chatbots and predictive systems. While progress was noted in using augmented reality and natural language processing, there remains a strong need for a comprehensive AI development strategy focusing on capacity-building and investment in complex technologies.

Regarding data analytics, the Ministry demonstrates solid foundations in data privacy protection and data-driven decision-making. However, there is limited utilization of advanced predictive analytics and big data tools, highlighting the need for specialized training and the adoption of more sophisticated analytical solutions. In the area of smart leadership, the study found that senior leadership is supportive of digital transformation and promotes a culture of continuous improvement and innovation. Yet, key challenges remain in resource allocation and performance measurement systems.

Overall, the study confirms a statistically significant positive impact of smart management on institutional performance. Smart practices have contributed to enhanced operational efficiency, achievement of strategic goals, and improved national positioning in the global tourism sector. Nonetheless, the study underscores the need to strengthen human-centric aspects, such as employee satisfaction and innovation culture. It also identifies multi-dimensional challenges, including limited budgets, cybersecurity risks, lack of skilled personnel, legacy system integration issues, resistance to change, and the absence of a clear transformation roadmap.

The study concludes with recommendations for developing a comprehensive smart transformation strategy, including increased investment in digital infrastructure, enhanced cybersecurity, intensified awareness programs, and structured change management plans, all aligned with the goals of Oman Vision 2040 for building efficient, intelligent government institutions.

**Keywords:** Smart management; institutional performance; digital transformation; artificial intelligence; data analytics; smart leadership.

## فهرس المحتويات

2	الفصل الأول: الإطار العام للدراسة.....
2	1.1 المقدمة.....
4	1.2 مشكلة الدراسة.....
4	1.3 أسئلة الدراسة.....
5	1.4 أهداف الدراسة:.....
5	1.5 فرضيات الدراسة:.....
6	1.6 أهمية الدراسة.....
8	1.7 انموذج الدراسة.....
10	1.8 حدود الدراسة.....
11	1.9 مصطلحات الدراسة.....
13	الفصل الثاني: الإطار النظري والدراسات السابقة.....
14	2.1 المبحث الأول: الادارة الذكية.....
15	أهمية الإدارة الذكية.....
16	خصائص الإدارة الذكية.....
16	أساليب الإدارة الذكية.....
17	تطبيق الإدارة الذكية لتحسين جودة الخدمات المقدمة للزوار وزيادة رضاهم.....
20	تحديات تطبيق الإدارة الذكية.....
20	2.2 المبحث الثاني: الأداء المؤسسي.....
20	مقدمة.....
22	جوانب الأداء المؤسسي.....
23	أهمية تحسين الأداء المؤسسي.....
23	العوامل المؤثرة على الأداء المؤسسي.....
24	تحديات تعزيز الأداء المؤسسي.....
24	2.3 المبحث الثالث: الدراسات السابقة.....
25	الدراسات العربية:.....
28	الدراسات الأجنبية:.....
31	وجه الاستفادة من الدراسات السابقة:.....
32	ما يميز الدراسة الحالية عن الدراسات السابقة:.....
34	أوجه التشابه:.....

35.....أوجه الاختلاف:

**40** ..... **الفصل الثالث: منهجية الدراسة وإجراءاتها**

40.....3.1 منهجية الدراسة:

40.....3.2 مجتمع الدراسة:

40.....3.3 عينة الدراسة:

41.....3.4 خصائص عينة الدراسة:

42.....3.5 أداة الدراسة:

43.....3.6 صدق وثبات أداة الدراسة:

47.....3.7 الأساليب الإحصائية المستخدمة:

**52** ..... **الفصل الرابع: نتائج الدراسة تفسيرها**

**74** ..... **الفصل الخامس: مناقشة النتائج والتوصيات**

**85** ..... **المراجع**

85.....المراجع العربية:

86.....المراجع الأجنبية:

## الفصل الأول

### الإطار العام للدراسة

1.1 المقدمة

1.2 مشكلة الدراسة

1.3 أسئلة الدراسة

1.4 أهداف الدراسة

1.5 أهمية الدراسة

1.6 فرضيات الدراسة

1.7 نموذج الدراسة

1.8 حدود الدراسة

1.9 مصطلحات الدراسة

## الفصل الأول: الإطار العام للدراسة

### 1.1 المقدمة

في ظل التطور السريع للتقنيات الحديثة واعتمادها كجزء أساسي في الإدارة المؤسسية، أصبحت الإدارة الذكية ضرورة لتحقيق الكفاءة وتعزيز الأداء المؤسسي. التكنولوجيا لم تعد تقتصر على تحسين العمليات التقليدية، بل أسهمت في توفير أنظمة ذكية تُعزز في اتخاذ القرارات المستنيرة ورفع كفاءة الأداء المؤسسي (سعد، 2018). الإدارة الذكية ليست مجرد استخدام للتكنولوجيا، بل فلسفة شاملة تعتمد على تطوير الأنظمة، تحسين العمليات، وتمكين الموظفين للاستفادة من البيانات الضخمة وتحليلها لاتخاذ قرارات دقيقة. هذه الإدارة تسهم في تعزيز الشفافية والثقة بين المؤسسة وأصحاب المصلحة (Wang & Wang, 2021). تركز هذه الدراسة على أثر الإدارة الذكية في تعزيز الأداء المؤسسي، مع تطبيق عملي على وزارة التراث والسياحة، حيث يواجه هذا القطاع تحديات كبيرة تشمل التنافسية العالمية وتوقعات العملاء المتزايدة. تعد الإدارة الذكية فرصة تعزيز الأداء المؤسسي من خلال استراتيجيات مبتكرة وداعمة (عبد الرحمن، 2022). الأداء المؤسسي يُقاس بمدى قدرة المؤسسة على تحقيق أهدافها بكفاءة وفعالية. الإدارة الذكية تسهم في تحسين سرعة اتخاذ القرار، تقليل الأخطاء، وتوفير الموارد، مما ينعكس إيجابًا على تحقيق الكفاءة التشغيلية والاستدامة المؤسسية (Marr, 2020). تظهر الأبحاث أن المؤسسات التي تعتمد على الإدارة الذكية تحقق نتائج أفضل في الأداء مقارنة بتلك التي لا تستخدم هذه الاستراتيجيات. تشير الدراسات إلى أن استخدام التكنولوجيا للاستدامة واتخاذ القرارات يمكن أن يسهم في تحسين الأداء بنسبة تصل إلى 30% كما أن المؤسسات التي تتبنى الإدارة الذكية تظهر مرونة أكبر في التعامل مع الأزمات، حيث تتيح هذه الأنظمة استجابة أسرع للمتغيرات غير المتوقعة هذا الأمر ذو أهمية خاصة بالنسبة لوزارة التراث والسياحة، حيث إن طبيعة عملها تتطلب التكيف السريع مع المتغيرات السياحية والاقتصادية (العتيبي، 2017). يمكن لوزارة التراث والسياحة الاستفادة من الإدارة

الذكية لتحسين عملياتها التشغيلية. كما يمكن لتقنيات مثل الذكاء الاصطناعي تحليل بيانات السياح لتصميم برامج سياحية مخصصة، فيما تساعد تطبيقات الواقع المعزز في تحسين تجربة الزوار (الزهراني، 2019).

لفعالية الإدارة الذكية يتطلب بنية تحتية تقنية متطورة، استثماراً في تدريب الكوادر البشرية، ونشر ثقافة الابتكار داخل الوزارة. ولنجاح تطبيق الإدارة الذكية فإنه يعتمد على تكامل التكنولوجيا مع الموارد البشرية لتحقيق الأهداف الاستراتيجية للوزارة (Harris, 2019). ختاماً، تشكل الإدارة الذكية مطلباً أساسياً في تحقيق التميز المؤسسي في عصر التكنولوجيا. ولتطبيق هذه الإدارة في وزارة التراث والسياحة يعد فرصة لتطوير القطاع السياحي في البلاد، ويعزز دوره في دعم الاقتصاد الوطني. كما أن الإدارة الذكية ليست مجرد أداة لتعزيز الأداء، بل هي استراتيجية شاملة تسهم في تحقيق الاستدامة والابتكار. من خلال تطبيق أنظمة ذكية تحسن من الخدمات التي تقدمها الوزارة لتعزيز رضا العملاء، وضمان استدامة التراث الثقافي للأجيال القادمة. إن استثمار الوقت والجهد في تطبيق الإدارة الذكية ليس مجرد خيار، بل هو ضرورة لتحقيق النجاح والريادة في عالم يتسم بالتغير السريع والتحديات المتزايدة.

## 1.2 مشكلة الدراسة

في ظل التطورات المتسارعة في مجالات التكنولوجيا والتحول الرقمي، أصبحت المؤسسات مطالبة بتبني ممارسات إدارية ذكية تعزز من قدرتها على تحقيق الكفاءة التشغيلية، وتقديم خدمات عالية الجودة، والوفاء بالتطلعات الاستراتيجية. ويُعد مفهوم الإدارة الذكية أحد الاتجاهات الحديثة التي باتت تحظى باهتمام متزايد، نظرًا لدورها في تمكين المنظمات من اتخاذ قرارات مستنيرة، وتحقيق التميز المؤسسي من خلال تقنيات مثل الذكاء الاصطناعي، تحليل البيانات، إدارة المعرفة، والتحول الرقمي. ورغم هذا الاهتمام، إلا أن الواقع يشير إلى فجوة بين مستوى التبني الفعلي لتلك الممارسات وبين الإمكانيات التي توفرها. وتشير بعض الدراسات إلى أن تطبيق الإدارة الذكية في المؤسسات الحكومية، خصوصًا في السياقات العربية، لا يزال يواجه تحديات مؤسسية وثقافية وتقنية، مما يحد من تأثيرها الإيجابي على الأداء المؤسسي. كما تُظهر الأدبيات السابقة تباينًا في نتائجها بشأن العلاقة بين ممارسات الإدارة الذكية ومستوى الأداء، الأمر الذي يعزز الحاجة إلى دراسات ميدانية معمقة ضمن السياق العماني. بناءً عليه، تتبع أهمية هذه الدراسة من سعيها لسد فجوة معرفية في فهم العلاقة بين الإدارة الذكية والأداء المؤسسي في القطاع الحكومي، وتحديدًا في وزارة التراث والسياحة بسلطنة عمان، في ضوء التحولات المرتبطة برؤية عمان 2040. وتحاول الدراسة الإجابة عن التساؤل الرئيس التالي: ما أثر الإدارة الذكية في تعزيز الأداء المؤسسي في وزارة التراث والسياحة بسلطنة عمان؟ ويندرج تحت هذا التساؤل محاولة تقييم تأثير مجموعة من أبعاد الإدارة الذكية (كالتحول الرقمي، الذكاء الاصطناعي، تحليل البيانات، والقيادة الذكية) على أبعاد الأداء المؤسسي (مثل الكفاءة التشغيلية، الفعالية، رضا الموظفين، وتحقيق الأهداف الاستراتيجية).

## 1.3 أسئلة الدراسة

جاءت صياغة أسئلة الدراسة في سؤال رئيسي: ما أثر الإدارة الذكية في تعزيز الأداء المؤسسي في وزارة التراث والسياحة بسلطنة عمان؟، ويتفرع من السؤال الرئيسي الأسئلة الفرعية التالية:

1. ما واقع تبني وزارة التراث والسياحة لمفاهيم وتقنيات الإدارة الذكية، وانعكاس ذلك على العمليات الإدارية

والخدمات المقدمة؟

2. ما مدى تأثير مكونات الإدارة الذكية (التحول الرقمي، الذكاء الاصطناعي، تحليل البيانات، القيادة الذكية،)

في تعزيز الأداء المؤسسي؟

3. ما أبرز التحديات والمعوقات التي تواجه تطبيق الإدارة الذكية في وزارة التراث والسياحة؟

4. ما الاستراتيجيات والتوصيات المقترحة لتعزيز تطبيق الإدارة الذكية بما يسهم في تطوير الأداء المؤسسي

وتحقيق أهداف الوزارة؟

#### 1.4 أهداف الدراسة:

تهدف هذه الدراسة إلى:

1. التعرف على واقع الإدارة الذكية في وزارة التراث والسياحة، من خلال تحليل مدى تبنيها للتقنيات الحديثة،

وأثر ذلك على العمليات الإدارية والخدمات المقدمة

2. تقييم أثر مكونات الإدارة الذكية (التحول الرقمي، الذكاء الاصطناعي، تحليل البيانات، القيادة الذكية،)

على تعزيز الأداء المؤسسي في وزارة التراث والسياحة بسلطنة عمان.

3. تحديد أبرز التحديات والمعوقات التي تواجه تطبيق الإدارة الذكية في الوزارة، واقتراح حلول مبتكرة لتجاوزها

بما يضمن تحقيق الفاعلية والاستدامة المؤسسية.

4. تقديم توصيات عملية لتعزيز دور الإدارة الذكية في تعزيز الأداء المؤسسي، من خلال تطوير

استراتيجيات فاعلة وتبني أفضل الممارسات العالمية الداعمة للتحول الرقمي والإدارة الحديثة.

#### 1.5 فرضيات الدراسة:

تسعى الدراسة إلى التحقق من الفرضيات الآتية:

الفرضية الرئيسية:

يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ( $\alpha=0.05$ ) لتطبيق الإدارة الذكية المتمثلة في (التحول الرقمي، الذكاء الاصطناعي، تحليل البيانات، القيادة الذكية)، على تعزيز الأداء المؤسسي في وزارة التراث والسياحة بسلطنة عمان.

وتتفرع من الفرضية الرئيسية فرضيات فرعية هي:

1. يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ( $\alpha=0.05$ ) في تطبيق التحول الرقمي على تعزيز الأداء المؤسسي في وزارة التراث والسياحة بسلطنة عمان.
2. يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ( $\alpha=0.05$ ) لتطبيق الذكاء الاصطناعي على تعزيز الأداء المؤسسي في وزارة التراث والسياحة بسلطنة عمان.
3. يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ( $\alpha=0.05$ ) تحليل البيانات على تعزيز الأداء المؤسسي في وزارة التراث والسياحة بسلطنة عمان.
4. يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ( $\alpha=0.05$ ) القيادة الذكية على تعزيز الأداء المؤسسي في وزارة التراث والسياحة بسلطنة عمان.

## 1.6 أهمية الدراسة

تتضح أهمية الموضوع فيما يلي:

### الأهمية العلمية:

تُساهم هذه الدراسة في إثراء الأدبيات العلمية حول الإدارة الذكية ودورها في تعزيز الأداء المؤسسي، من خلال تقديم تحليل معمق لتطبيقات الإدارة الذكية في قطاع التراث والسياحة في سلطنة عمان. كما تساهم في سد الفجوة المعرفية

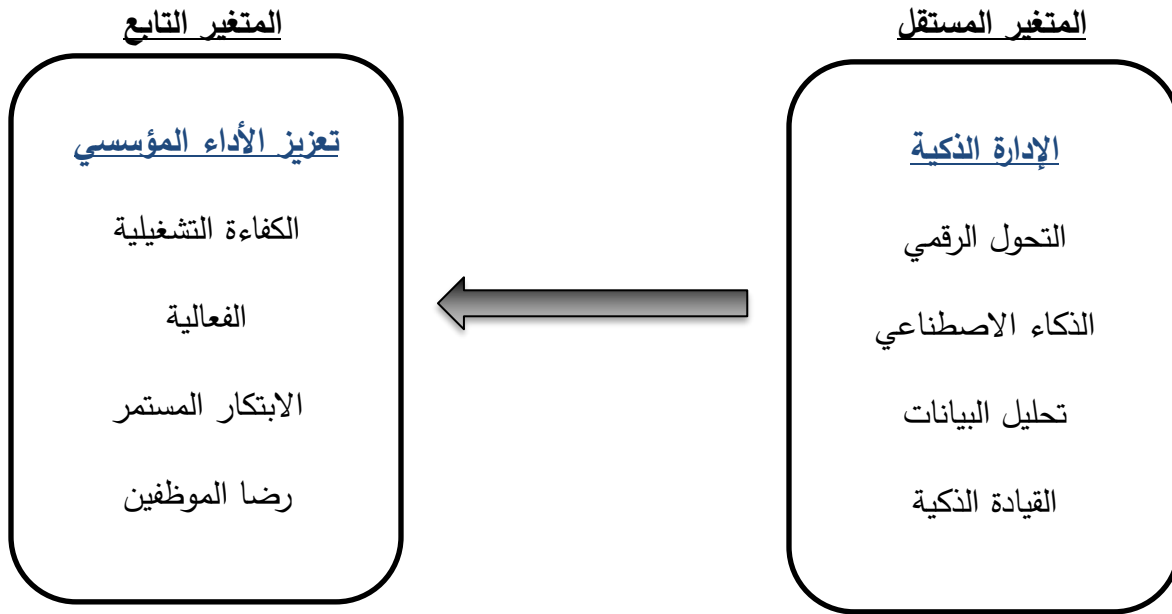
المتعلقة بمدى تبني المؤسسات الحكومية لمفاهيم الإدارة الذكية، وتأثيرها على كفاءة العمليات الإدارية وجودة الخدمات المقدمة.

بالإضافة إلى ذلك، تقدم الدراسة إطارًا مرجعيًا نظريًا وتطبيقيًا يمكن للباحثين والمهتمين في مجال الإدارة العامة، التحول الرقمي، وتطوير الأداء المؤسسي الاستفادة منه لفهم آليات توظيف التحول الرقمي، الذكاء الاصطناعي، تحليل البيانات، القيادة الذكية في تعزيز كفاءة المؤسسات. كما توفر نتائجها أساسًا علميًا لاتخاذ قرارات استراتيجية تدعم التحول الرقمي وتعزز استدامة الأداء المؤسسي في القطاع الحكومي.

### الأهمية التطبيقية:

تُساهم هذه الدراسة في تقديم توصيات عملية قابلة للتطبيق في وزارة التراث والسياحة، ويمكن تعميمها على مؤسسات أخرى داخل سلطنة عمان وخارجها، مما يسهم في تطوير الأداء المؤسسي وتعزيز التحول الرقمي في مختلف القطاعات. كما توفر إطارًا استرشاديًا للمسؤولين وصنّاع القرار في الوزارة لتصميم سياسات واستراتيجيات فعالة لتبني الإدارة الذكية، بما ينعكس إيجابيًا على كفاءة العمليات الإدارية، جودة الخدمات، وتحقيق الاستدامة المؤسسية. علاوة على ذلك، تتماشى مخرجات الدراسة مع التوجهات الاستراتيجية لرؤية سلطنة عمان المستقبلية في التحول الرقمي والإدارة الحديثة، مما يجعلها أداة عملية لدعم تطوير خطط التحول الرقمي وتعزيز تنافسية المؤسسات الحكومية.

## 1.7 نموذج الدراسة



يعتمد النموذج النظري للدراسة على تصور سببي يربط بين متغير مستقل يتمثل في **الإدارة الذكية** ومتغير تابع يتمثل في **تعزيز الأداء المؤسسي** في وزارة التراث والسياحة بسلطنة عمان. وقد تم بناء هذا النموذج استنادًا إلى مراجعة أدبيات سابقة تناولت العلاقة بين مفاهيم الإدارة الذكية والتحول الرقمي، ومفاهيم الأداء المؤسسي في السياقات الحكومية الحديثة.

### أولاً: المتغير المستقل – الإدارة الذكية

يشمل هذا المتغير أربعة أبعاد رئيسية، تم اختيارها لما تمثله من ركائز أساسية في التوجهات الحديثة للإدارة العامة الذكية، وهي كما يلي:

1. **التحول الرقمي**: يمثل الانتقال من العمليات التقليدية إلى بيئات رقمية تعتمد على الأتمتة والتكامل التقني،

وقد أثبتت الأدبيات الحديثة أن التحول الرقمي يساهم في تحسين الكفاءة وتقليل الأخطاء الإدارية ( Vial, )

(2019).

2. **الذكاء الاصطناعي:** يُستخدم لتحسين صنع القرار وتخصيص الموارد وتقديم خدمات ذكية، وهو أداة تمكينية

للابتكار الإداري (Ronanki, 2018 & Davenport).

3. **تحليل البيانات:** يُعد من أبرز أدوات الإدارة الذكية، حيث يُمكن القادة من استقراء الأنماط وتحسين أداء

المؤسسة استنادًا إلى البيانات الواقعية (Cukier, 2013 & Mayer-Schönberger).

4. **القيادة الذكية:** تجمع بين الرؤية المستقبلية والمرونة في اتخاذ القرار، وتعتمد على استخدام التكنولوجيا في

توجيه وتحفيز الموظفين، وتعد من المحددات الأساسية في نجاح الإدارة الذكية (Al-Ali et al., 2017).

### ثانيًا: المتغير التابع - تعزيز الأداء المؤسسي

تم قياس الأداء المؤسسي من خلال أربعة أبعاد أساسية تمثل المعايير الأكثر تداولًا في قياس فعالية المؤسسات، لا

سيما في القطاع الحكومي، وهي:

1. **الكفاءة التشغيلية:** تعكس مدى قدرة المؤسسة على استخدام الموارد المتاحة بأقل تكلفة لتحقيق الأهداف.

وقد أظهرت دراسات عديدة أن الكفاءة التشغيلية تتأثر بشكل مباشر بتبني التقنيات الذكية (OECD, 2016).

2. **الفعالية:** تتعلق بتحقيق الأهداف المؤسسية ورضا المستفيدين، وتعد من المؤشرات الجوهرية في تقييم الأداء

العام للمؤسسات الحكومية (Norton, 2004 & Kaplan).

3. **الابتكار المستمر:** يمثل قدرة المؤسسة على التجديد وتقديم حلول جديدة لتحسين الخدمات، وهو ما تدعمه

ممارسات الإدارة الذكية عبر تمكين الموظفين وتشجيع التفكير الإبداعي (Schneider, & Damanpour,

2006).

4. رضا الموظفين: يُعد من المؤشرات الحيوية لقياس بيئة العمل الداخلية، إذ يُسهم في تحسين الالتزام الوظيفي وتقليل معدل الدوران الوظيفي، ويرتبط مباشرة بأساليب القيادة الذكية والتحفيز ( Herzberg, 1966; Al )  
(Khajeh, 2018).

### ثالثاً: العلاقة بين المتغيرين

ينطلق النموذج المفاهيمي للدراسة من فرضية رئيسية مؤداها أن الإدارة الذكية، بأبعادها الأربعة، تؤثر تأثيراً إيجابياً ومباشراً على الأداء المؤسسي، بأبعاده التشغيلية والبشرية والاستراتيجية. وقد تم تصميم النموذج واختبار فرضياته في سياق بيئة عمل حكومية ضمن مرحلة انتقالية نحو التحول الرقمي، مما يُكسب الدراسة بعداً تطبيقياً يدعم توجهات رؤية عمان 2040.

## 1.8 حدود الدراسة

**الحدود المكانية للدراسة:** اقتصرَت الدراسة على وزارة التراث والسياحة.

**الحدود البشرية للدراسة:** اقتصرَت الدراسة على (248) من الموظفين والعاملين بجميَع درجاتهم الوظيفية في وزارة التراث والسياحة (مسقط) سلطنة عمان.

**الحدود الزمنية للبحث:** سيتم تطبيق الدراسة في عام 2025.

**الحدود الموضوعية للبحث:** اقتصرَت الحدود الموضوعية للدراسة في المتغيرات التالية:

**المتغير المستقل:** ويتمثل في "الإدارة الذكية".

**المتغير التابع:** ويتمثل في "الأداء المؤسسي".

## 1.9 مصطلحات الدراسة

تعتبر المصطلحات العلمية جزءًا أساسيًا في أي دراسة بحثية، فهي توضح المفاهيم والمواضيع التي يتم تناولها. وبما أن هذه الدراسة تركز على تأثير الإدارة الذكية على الأداء المؤسسي في وزارة التراث والسياحة، فإن هناك العديد من المصطلحات التي ينبغي توضيحها لتعزيز الفهم المشترك بين الباحثين والقارئ. وفيما يلي شرح موسع للمصطلحات المهمة في هذه الدراسة:

### 1. الإدارة الذكية

- عرف Kumar, V. & Singh, A. 2020 الإدارة الذكية: بأنها نهج متقدم في إدارة المؤسسات يركز على استخدام التكنولوجيا والبيانات لتعزيز الأداء واتخاذ القرارات. يتضمن هذا المفهوم دمج أدوات مثل الذكاء الاصطناعي، والاستدامة، وإنترنت الأشياء، بهدف تعزيز الكفاءة والابتكار.
- وعرفها Wang, Y., & Wang, Y. (2021) بأنها نهج إداري يركز على استخدام التكنولوجيا المتقدمة، مثل الذكاء الاصطناعي والاستدامة، لتعزيز الكفاءة وتحسين اتخاذ القرارات داخل المؤسسات. تهدف الإدارة الذكية إلى تحويل المعلومات إلى رؤى استراتيجية تساهم في تحقيق الأهداف التنظيمية، من خلال تكامل البيانات وتحليلها بطرق مبتكرة تدعم الابتكار والتطوير المستمر.
- عرف الباحث الإدارة الذكية اجرائياً بأنها عملية تنظيمية تهدف إلى تعزيز الأداء واتخاذ القرارات من خلال استخدام تقنيات التحليل المتقدمة، مثل الذكاء الاصطناعي، والبيانات الضخمة، وإنترنت الأشياء. تتضمن هذه العملية جمع والاستدامة من مصادر متعددة، واستخدام المعلومات الناتجة لتوجيه استراتيجيات العمل، تحسين العمليات، وتعزيز الابتكار.

## 2. الأداء المؤسسي

1- عرف Marr, B (2020) الأداء المؤسسي على أنه مجموعة من النتائج التي تحققها المؤسسة في سياق استخدام مواردها البشرية والمادية والتقنية، مع التركيز على تحقيق الأهداف الاستراتيجية. يتم قياس الأداء المؤسسي غالبًا من خلال مؤشرات الأداء الرئيسية (KPIs) التي تعكس النجاح في مجالات معينة مثل: (الكفاءة التشغيلية، الفعالية، الجودة، الابتكار).

وتعتبر إدارة الأداء المؤسسي جزءًا أساسيًا من التخطيط الاستراتيجي، حيث تساعد المؤسسات على تحديد مجالات التحسين واتخاذ القرارات المستندة إلى البيانات.

- عرفها الباحث اجرائيا: بأنه مجموعة من النتائج والمخرجات التي تحققها المؤسسة من خلال استخدام مواردها بكفاءة وفاعلية. يتضمن هذا التعريف الإجرائي مجموعة من العناصر الأساسية، مثل: (تحقيق الأهداف، استخدام الموارد، قياس النتائج، التقييم المستمر).

يعكس الأداء المؤسسي قدرة المؤسسة على التكيف مع التغيرات في بيئة الأعمال وتحقيق نتائج إيجابية تدعم استدامتها ونجاحها في السوق.

## 3. وزارة التراث والسياحة

وزارة التراث والسياحة هي مؤسسة حكومية تتحمل مسؤولية تطوير وحماية التراث الثقافي والسياحي في الدولة. تهدف الوزارة إلى تطوير مشاريع سياحية وبرامج تهدف إلى جذب السياح وتعزيز الوعي الثقافي في المجتمع.

وزارة التراث والسياحة تعتبر من الوزارات التي تتعامل بشكل مباشر مع احتياجات المواطنين والزوار، مما يتطلب تعزيز الأداء المؤسسي والابتكار في تقديم الخدمات السياحية. وبالتالي، فإن تطبيق الإدارة الذكية في هذه الوزارة يمكن أن يساهم في تحسين عملياتها الداخلية وتقديم خدمات ذات جودة عالية.

## الفصل الثاني: الإطار النظري والدراسات السابقة

2.1 المبحث الأول: الإدارة الذكية

2.2 المبحث الثاني: الأداء المؤسسي

2.3 المبحث الثالث: الدراسات السابقة

## 2.1 المبحث الأول: الإدارة الذكية

### مقدمة

الإدارة الذكية هي نظام إداري يعتمد على استخدام التقنيات الحديثة مثل الذكاء الاصطناعي، البيانات الضخمة، وإنترنت الأشياء لتحسين كفاءة وفعالية المؤسسات. يهدف هذا النظام إلى تسهيل العمليات الإدارية، تحسين اتخاذ القرارات، وتعزيز التفاعل بين المؤسسة وجميع أصحاب المصلحة (عبد الرحمن، 2022).

تختلف الإدارة الذكية عن الإدارة التقليدية في اعتمادها على الأدوات الرقمية التي تمكن المؤسسات من العمل بمرونة وسرعة، مع قدرة أكبر على التكيف مع التغيرات الخارجية والداخلية ومن أبرز الاختلافات ما يلي:

#### 1. الإدارة الذكية كنهج شامل:

الإدارة الذكية هي عملية تطبيق التكنولوجيا الحديثة والابتكار المؤسسي لتحقيق الكفاءة التشغيلية وتحسين اتخاذ القرارات داخل المؤسسات، مما يعزز الإنتاجية ويزيد من رضا العملاء. (Marr, 2020).

#### 2. الإدارة الذكية كأداة رقمية:

الإدارة الذكية تُعرّف بأنها توظيف الأدوات الرقمية مثل الذكاء الاصطناعي والبيانات الضخمة لتمكين المؤسسات من اتخاذ قرارات مستنيرة بسرعة ودقة. (Wang & Wang, 2021).

#### 3. الإدارة الذكية في سياق الأعمال:

تُعرف الإدارة الذكية بأنها التكامل بين التكنولوجيا والإدارة الاستراتيجية، حيث تُستخدم تقنيات مثل الحوسبة السحابية وإنترنت الأشياء لتحسين العمليات المؤسسية والتكيف مع التغيرات السريعة في بيئة الأعمال. (Kaplan, 2018).

#### 4. الإدارة الذكية كفلسفة ابتكارية:

تُعد الإدارة الذكية فلسفة تعتمد على تعزيز الابتكار المؤسسي وتطوير العمليات باستخدام الأدوات التقنية الحديثة لتعزيز الأداء المؤسسي بشكل شامل ومستدام. (Harris, 2019).

#### 5. الإدارة الذكية كنظام متكامل:

الإدارة الذكية هي نظام إداري متكامل يركز على التقنيات المتقدمة لاستدامة واتخاذ القرارات بفعالية، مع التركيز على تقديم خدمات مخصصة تلبي احتياجات العملاء وتحقيق الأهداف الاستراتيجية. (Zhou, 2020).

#### 6. الإدارة الذكية في القطاع الحكومي:

تُعرف الإدارة الذكية في المؤسسات الحكومية بأنها استخدام التكنولوجيا المتقدمة لتحسين كفاءة الخدمات العامة، وتعزيز الشفافية، وزيادة رضا المواطنين. (الزهراني، 2019).

#### 7. الإدارة الذكية والتوجه نحو المستقبل:

الإدارة الذكية هي تطبيق مبادئ الابتكار الرقمي لتمكين المؤسسات من التنبؤ بالتحديات المستقبلية، وتطوير استراتيجيات طويلة الأمد لضمان استدامتها. (Chen, 2021).

#### 8. الإدارة الذكية كعنصر أساسي في التحول الرقمي:

الإدارة الذكية تعني استخدام التكنولوجيا الحديثة كأداة أساسية لدعم التحول الرقمي في المؤسسات وتحقيق أهدافها بكفاءة عالية ومرونة كبيرة. (عبد الرحمن، 2022).

### أهمية الإدارة الذكية

1. تحسين الكفاءة التشغيلية: تقليل الوقت والجهد المطلوبين لتنفيذ العمليات الإدارية.
2. تعزيز اتخاذ القرار: تزويد صناع القرار بمعلومات دقيقة وتحليلات شاملة تعزز من جودة القرارات.

3. رفع جودة الخدمات: تحسين تجربة العملاء من خلال تقديم خدمات مخصصة وسريعة.
4. تحقيق الاستدامة: المساهمة في تحسين استخدام الموارد بشكل فعال وتقليل التكاليف (عبد الرحمن، 2022).

### خصائص الإدارة الذكية

- الاستجابة السريعة: تمكين المؤسسات من الاستجابة للتحديات والفرص بسرعة وكفاءة.
- المرونة: القدرة على التكيف مع التغيرات الديناميكية في البيئة الداخلية والخارجية.
- التوجه نحو البيانات: التركيز على جمع البيانات وتحليلها كأساس لاتخاذ القرارات.
- الشفافية: تمكين الإدارة من تحسين مستوى الشفافية من خلال تقديم تقارير دقيقة ومستمرة عن الأداء
- الابتكار: يعتبر الابتكار عملية مبتكرة تهدف إلى خلق قيمة جديدة وتحقيق تغيير إيجابي في المنظمات والمجتمعات. حيث إنه يمنح الشركات والمؤسسات القدرة على التفوق والازدهار في عالم الأعمال المتغير (Harris, 2019).

### أساليب الإدارة الذكية

- الإدارة الذكية تعتمد على استراتيجيات حديثة تضمن تحقيق الأهداف بكفاءة وفعالية، وتستند إلى استخدام التكنولوجيا، البيانات، والابتكار في اتخاذ القرارات. فيما يلي بعض الأساليب الأساسية للإدارة الذكية (Kotler, P. 2019).
1. التحليل الذكي: يتمثل في استخدام التحليلات والبيانات المهمة لتحسين العمليات الداخلية للمؤسسة وزيادة الإنتاجية.

2. الإدارة الافتراضية: يشمل استخدام التكنولوجيا لإدارة الموظفين وتعزيز التعاون الإلكتروني.

3. التحليل الضخم للبيانات: وهو استخدام تقنيات الذكاء الاصطناعي والتعلم الآلي لتحليل البيانات واستخراج الأنماط والتوقعات المستقبلية.

4. الإدارة بالنتائج (Management by Results – MBR): وهو التركيز على الأهداف والنتائج بدلاً من العمليات التفصيلية، وأيضاً تقييم الأداء بناءً على تحقيق الأهداف المحددة.

5. الإدارة بالتمكين (Empowerment Management): تفويض السلطة للموظفين وتحفيزهم على اتخاذ القرارات، وتعزيز بيئة العمل التعاونية وتشجيع الإبداع.

6. الإدارة الرشيقة (Agile Management): تبني استراتيجيات مرنة تمكن من التكيف السريع مع التغيرات. والاعتماد على فرق عمل صغيرة متعددة التخصصات.

7. الإدارة بالتحفيز والتقدير: استخدام الحوافز المادية والمعنوية لتعزيز أداء الموظفين، والتركيز على تطوير بيئة عمل إيجابية تدعم الابتكار.

8. الإدارة الرقمية (Digital Management): استخدام الأدوات الرقمية والتطبيقات الذكية في إدارة العمليات، تعزيز مفهوم العمل عن بعد وإدارة الفرق الافتراضية.

### تطبيق الإدارة الذكية لتحسين جودة الخدمات المقدمة للزوار وزيادة رضاهم

الإدارة الذكية تعتمد على استخدام التكنولوجيا الحديثة لتحسين جودة الخدمات وزيادة رضا الزوار من خلال التركيز على التفاعلية، الكفاءة، والابتكار. فيما يلي أهم التطبيقات التي تساهم في تحقيق هذا الهدف:

1. استخدام الذكاء الاصطناعي لتحسين الخدمات الشخصية

• الوصف: الذكاء الاصطناعي يمكن استخدام الذكاء الاصطناعي في تحليل بيانات الزوار، مثل تفضيلاتهم السابقة وسلوكهم أثناء الزيارة، لتقديم خدمات مخصصة تلبي احتياجاتهم بدقة.

• **التطبيق العملي:** يمكن إنشاء توصيات مخصصة للزوار عبر تطبيقات الهاتف المحمول، مثل اقتراح جولات سياحية محددة بناءً على اهتماماتهم (Wang & Wang, 2021).

• **الأثر:** تحسين تجربة الزوار وزيادة رضاهم من خلال تقديم خدمات تلبي احتياجاتهم الفردية.

## 2. تطبيق تقنيات الواقع المعزز والافتراضي

• **الوصف:** توفر تقنيات الواقع المعزز والافتراضي تجربة تفاعلية وممتعة للزوار، خاصة في مواقع التراث والثقافة.

• **التطبيق العملي:** يمكن للزوار استخدام تطبيقات الواقع المعزز لاستكشاف المعالم التراثية ورؤية أشكالها القديمة، مما يزيد من جاذبية الموقع (عبد الرحمن، 2022).

• **الأثر:** تعزيز تجربة الزوار وزيادة مدة تفاعلهم مع الموقع، مما يؤدي إلى رفع مستويات الرضا.

## 3. البيانات الضخمة لتحسين الخدمات

• **الوصف:** يمكن استخدام البيانات التي يتم جمعها من مصادر متعددة مثل استبيانات الزوار، سجلات الزيارات، وتفاعلات وسائل التواصل الاجتماعي.

• **التطبيق العملي:** استخدام البيانات لفهم توقعات الزوار وتحليل أنماط الزيارات الموسمية لتحسين الجدولة وتوزيع الموارد (Marr, 2020).

• **الأثر:** تحسين كفاءة العمليات وتقديم خدمات تستجيب لتوقعات الزوار بشكل أكثر دقة.

## 4. تطبيق أنظمة حجز الذكية

• **الوصف:** تعتمد أنظمة حجز الذكية على تقنيات الأتمتة لتبسيط إجراءات الحجز وتقليل أوقات الانتظار، مما يرفع من كفاءة الخدمة ويعزز رضا الزوار.

• **التطبيق العملي:** إنشاء منصات حجز إلكترونية يمكن للزوار استخدامها لحجز التذاكر، الجولات، أو الخدمات الأخرى مسبقًا، مع تقديم خيارات مرنة (Harris, 2019).

• **الأثر:** تحسين راحة الزوار وتقليل أوقات الانتظار، مما يعزز من رضاهم.

#### 5. أنظمة الاستجابة الفورية لخدمة العملاء

• **الوصف:** تعتمد هذه الأنظمة على روبوتات الدردشة أو الذكاء الاصطناعي لتوفير استجابة فورية لاستفسارات الزوار.

• **التطبيق العملي:** إدخال روبوتات محادثة ذكية على المواقع الإلكترونية أو تطبيقات الهاتف المحمول للإجابة على أسئلة الزوار مثل مواعيد الفعاليات أو الاتجاهات (الزهراني، 2019).

• **الأثر:** زيادة رضا الزوار من خلال توفير معلومات دقيقة وسريعة.

#### 6. التحول الرقمي في تجربة الزوار

• **الوصف:** يساهم التحول الرقمي في تقديم تجربة متكاملة للزوار عبر توحيد مختلف خدمات الموقع ضمن منصة إلكترونية واحدة، ما يسهل التفاعل ويحسن جودة الخدمة.

• **التطبيق العملي:** تطوير تطبيقات ذكية تجمع بين معلومات الموقع، التذاكر الإلكترونية، الإرشادات التفاعلية، ومراجعات الزوار (عبد الله، 2021).

• **الأثر:** تحسين تجربة الزوار وإشراكهم بشكل أكبر في الأنشطة والخدمات.

## تحديات تطبيق الإدارة الذكية

1. تكاليف التطبيق: يتطلب تطبيق الإدارة الذكية استثمارات كبيرة في تطوير البنية التحتية التقنية والحصول على الأنظمة والتقنيات الحديثة، مما قد يشكل عائقاً مالياً، خصوصاً في المراحل الأولى من التطبيق.
2. نقص الكفاءات البشرية المؤهلة: يواجه تطبيق الإدارة الذكية نقصاً في الموارد البشرية المؤهلة تأهيلاً عالياً للتعامل مع الأنظمة التقنية المتطورة، مما يتطلب برامج تأهيل وتدريب مكثفة.
3. مقاومة التغيير التنظيمي والثقافي: قد تواجه المؤسسات مقاومة داخلية بسبب التغيير في طرق العمل التقليدية، مما يتطلب بذل جهد إضافي لتوعية الموظفين وتعزيز ثقافة مرنة منفتحة على الابتكار.
4. التكاليف المالية المرتفعة: إن تبني الإدارة الذكية يستلزم استثمارات كبيرة في تطوير البنية التحتية التقنية، وشراء الأجهزة والأنظمة المتقدمة، الأمر الذي قد يُشكل عبئاً مالياً على المؤسسة، لا سيما في مراحل التطبيق الأولى.
5. تحديات الأمن السيبراني وحماية البيانات: تزداد أخطار الاختراق والتهديدات السيبرانية مع تطبيق الأنظمة الذكية، مما يفرض ضرورة اتخاذ إجراءات مشددة لضمان حماية البيانات الحساسة وسرية المعلومات.

## 2.2 المبحث الثاني: الأداء المؤسسي

### مقدمة

الأداء المؤسسي هو قدرة المؤسسة على تحقيق أهدافها الاستراتيجية بفعالية وكفاءة باستخدام الموارد المتاحة يُعتبر الأداء المؤسسي انعكاساً للعمليات التشغيلية والإدارية داخل المؤسسة ومدى نجاحها في تحقيق النتائج المرجوة

(Kaplan & Norton)، كما يتمثل الأداء المؤسسي في مدى تحقيق المؤسسة لمعايير الجودة، الإنتاجية،

والابتكار، وهو مؤشر على كفاءتها في تلبية احتياجات أصحاب المصلحة.

وتتنوع مجالات الأداء المؤسسي لتشمل ما يلي:

### 1. الأداء المؤسسي كقدرة تنظيمية:

يُعرف الأداء المؤسسي بأنه القدرة التنظيمية للمؤسسة على تحقيق أهدافها الاستراتيجية بكفاءة وفعالية مع ضمان

استمرارية التطوير والتحسين. الأداء المؤسسي يركز على الجمع بين الكفاءة التشغيلية والفعالية في تحقيق النتائج

المرجوة (Marr, 2021).

### 2. الأداء المؤسسي كأداة تنافسية:

يُعرف الأداء المؤسسي بأنه مدى قدرة المؤسسة على الاستجابة للمتغيرات البيئية وتحقيق التفوق التنافسي من خلال

الابتكار واستغلال التكنولوجيا. (Porter, 2019).

### 3. الأداء المؤسسي كمحرك للتنمية المستدامة:

الأداء المؤسسي يعكس قدرة المؤسسة على تحقيق الأهداف الاجتماعية والاقتصادية والبيئية بشكل متوازن ومستدام،

مما يساهم في تحقيق الرؤية الاستراتيجية للمؤسسة. (Elkington, 2020).

### 4. الأداء المؤسسي كعملية متكاملة:

الأداء المؤسسي هو سلسلة من العمليات المتكاملة التي تشمل التخطيط، التنفيذ، المراقبة، والتحسين المستمر لضمان

تحقيق الأهداف المؤسسية بفعالية وكفاءة. (Harris, 2021).

### 5. الأداء المؤسسي كنهج قائم على البيانات:

الأداء المؤسسي يتم تعريفه كعملية تعتمد على استخدام البيانات الضخمة والتحليل العميق لدعم اتخاذ القرارات

الاستراتيجية وتحقيق التميز المؤسسي. (Davenport, 2021).

## 6. الأداء المؤسسي كمؤشر رضا العملاء :

الأداء المؤسسي يُقاس بمدى قدرة المؤسسة على تحقيق رضا العملاء من خلال تقديم خدمات ومنتجات تلبي توقعاتهم وتعزز ولاءهم. (Kotler & Keller, 2021).

## جوانب الأداء المؤسسي

يُعد الأداء المؤسسي عاملاً حيوياً في تحقيق أهداف المنظمة ونجاحها على المدى الطويل. يمكن تصنيف جوانب الأداء المؤسسي الرئيسية إلى عدة محاور، تشمل ما يلي:

1. **الأداء المالي:** يُعتبر الأداء المالي أحد المؤشرات الأساسية لنجاح المؤسسة، حيث يشمل العائد على الاستثمار وكفاءة استخدام الموارد المالية.

2. **الكفاءة التشغيلية:** تعتمد الكفاءة التشغيلية على تحسين الإنتاجية وجودة العمليات، مما يساهم في تحقيق أهداف المنظمة بكفاءة (نيلي، 2007).

3. **رضا العملاء:** يعد رضا العملاء عاملاً حاسماً في استدامة المؤسسات، حيث يساعد في زيادة الولاء وتقليل معدل فقدان العملاء (كوتلر، 2019).

4. **الموارد البشرية والتطوير:** يشير بعض الباحثين إلى أن بيئة العمل الإيجابية والتطوير المستمر للموظفين ينعكسان إيجابياً على الأداء المؤسسي (دراكر، 2008).

5. **الابتكار والتطوير:** يُسهم تبني التكنولوجيا الحديثة والاستثمار في البحث والتطوير في تحقيق ميزة تنافسية للمؤسسات (برينجولفسون وماكافي، 2014).

6. الحوكمة والامتثال: يساهم الامتثال للقوانين واللوائح في تعزيز الشفافية والمساءلة داخل المؤسسة (منظمة التعاون الاقتصادي والتنمية، 2021).

7. الاستدامة والمسؤولية الاجتماعية: أصبح تحقيق التوازن بين الأهداف الربحية والمسؤولية الاجتماعية ضرورة في بيئة الأعمال الحديثة (شنايدر وباربير، 2014).

### أهمية تحسين الأداء المؤسسي

- زيادة الكفاءة: تحسين استغلال الموارد وتجنب الهدر.
- تحقيق التميز المؤسسي: تقديم خدمات أو منتجات عالية الجودة تعزز من سمعة المؤسسة.
- تحسين القدرة التنافسية: تعزيز مكانة المؤسسة في السوق من خلال تحقيق أداء متميز.
- تعزيز رضا العملاء: تقديم خدمات متميزة ومبتكرة تلبى توقعات العملاء بشكل مستدام (Marr, 2020).

### العوامل المؤثرة على الأداء المؤسسي

- القيادة: تُعد القيادة الفعالة عاملاً أساسياً في توجيه المؤسسة لتحقيق أهدافها. القادة الفعالون يدعمون الابتكار ويعززون ثقافة الأداء العالي.
- الموارد البشرية: الكوادر المؤهلة والمدربة تُعد أحد العوامل الحاسمة في تعزيز الأداء المؤسسي.
- التكنولوجيا: استخدام الأدوات الذكية والأنظمة التقنية يساهم في تحسين الكفاءة والفعالية المؤسسية.
- الثقافة التنظيمية: بيئة العمل التي تدعم التعاون والابتكار تعزز الأداء المؤسسي بشكل ملحوظ (Wang & Wang, 2021).

## تحديات تعزيز الأداء المؤسسي

- المقاومة الداخلية: عدم استعداد الموظفين لتبني التغييرات الإدارية أو التقنية.
- نقص الموارد: ضعف الإمكانيات المالية أو البشرية قد يعيق جهود تعزيز الأداء.
- ضعف التخطيط الاستراتيجي: عدم وضوح الرؤية والأهداف يعيق تحقيق الأداء المرجو.
- الاعتماد المحدود على البيانات: عدم استخدام البيانات الضخمة وتحليلها لاتخاذ قرارات مستنيرة (الزهراني، 2019).

### 2.3 المبحث الثالث: الدراسات السابقة

في هذا المبحث، سيتم استعراض وتحليل مجموعة من الدراسات السابقة التي تناولت الإدارة الذكية، الأداء المؤسسي، وتأثير العوامل المختلفة على تعزيز الأداء المؤسسي. سيتم تقديم 10 دراسة من المصادر الإنجليزية و10 دراسة من المصادر العربية، مع تحليل شامل لكل دراسة والتطرق إلى نتائجها وأثرها على السياق المحلي والدولي.

## الدراسات العربية:

### 1. الإدارة الذكية وتأثيرها على تحسين كفاءة المؤسسات الحكومية

هدفت الدراسة إلى تحليل دور الإدارة الذكية في تعزيز الأداء المؤسسي من خلال الاعتماد على تقنيات حديثة مثل الذكاء الاصطناعي، البيانات الضخمة، وإنترنت الأشياء. ركزت الدراسة على تحليل التطبيقات العملية لهذه التقنيات في المؤسسات الحكومية العربية، وأظهرت النتائج أن الإدارة الذكية تحسن من سرعة اتخاذ القرارات ودقتها، بالإضافة إلى تقليل الوقت اللازم لإنجاز المهام الإدارية. كما استعرضت الدراسة أمثلة واقعية لتطبيقات ناجحة في عدد من الدول العربية.

التوثيق: الحسن، محمد. (2023). "الإدارة الذكية في المؤسسات الحكومية". مجلة الاقتصاد والإدارة، العدد 18، ص 10-30.

### 2. الإدارة الذكية وتحقيق أهداف التنمية المستدامة

ركزت الدراسة على دور الإدارة الذكية كعامل محوري لتحقيق التنمية المستدامة، حيث تناولت أهمية الابتكار الرقمي والتحول إلى إدارة تعتمد على التكنولوجيا الخضراء في تقليل البصمة الكربونية وتحسين الكفاءة التشغيلية. تناولت الدراسة أمثلة من مؤسسات قامت بتنفيذ هذه المفاهيم وأبرزت التحديات التي واجهتها، مثل ضعف البنية التحتية التكنولوجية وغياب الكفاءات البشرية المؤهلة.

التوثيق: عبد الرحمن، سعاد. (2022). "الإدارة الذكية والتنمية المستدامة". مجلة التخطيط الاستراتيجي، العدد 9، ص 25-50.

### 3. تحديات تطبيق الإدارة الذكية في القطاع الخاص

ركزت الدراسة على التحديات التي تواجه الشركات الخاصة عند تطبيق الإدارة الذكية، مثل الحاجة إلى استثمارات ضخمة في البنية التحتية التقنية، مقاومة التغيير من قبل الموظفين، والحاجة إلى تدريب مكثف. أوضحت الدراسة

أن التغلب على هذه التحديات يتطلب تبني ثقافة الابتكار وتطوير استراتيجيات مرنة تراعي متطلبات كل مؤسسة. التوثيق: يوسف، أحمد. (2021). "تحديات الإدارة الذكية في القطاع الخاص". مجلة التقنية والإدارة، العدد 12، ص 40-60.

#### 4. استخدام الذكاء الاصطناعي في دعم الإدارة الذكية

تناولت الدراسة الأثر الإيجابي لتقنيات الذكاء الاصطناعي في رفع كفاءة الإدارة وتحسين جودة اتخاذ القرارات، حيث استعرضت نماذج لتطبيقات خوارزميات التعلم الآلي في مجالات الاستدامة والتنبؤ بالنتائج المستقبلية، مما يسهم في تقليص الوقت المستغرق وتقليل نسبة الأخطاء. التوثيق: الراشدي، كريم. (2020). "الذكاء الاصطناعي في الإدارة الذكية". مجلة الأبحاث التقنية، العدد 15، ص 55-75.

#### 5. الإدارة الذكية في التعليم: دراسة تطبيقية في الجامعات العربية

ركزت الدراسة على كيفية توظيف تقنيات الإدارة الذكية، مثل نظم إدارة التعليم والاستدامة الطلابية، لتحسين جودة التعليم في الجامعات العربية. أظهرت النتائج أن الإدارة الذكية تُسهم في تعزيز تجربة الطلاب وتقديم خدمات مخصصة لكل طالب بناءً على احتياجاته الأكاديمية. التوثيق: القادري، هشام. (2019). "الإدارة الذكية والتعليم". مجلة تطوير التعليم، العدد 7، ص 30-50.

#### 6. الإدارة الذكية والبيانات الضخمة

تناولت الدراسة دور البيانات الضخمة في تحسين عمليات التخطيط واتخاذ القرارات داخل المؤسسات. أكدت على أهمية بناء منصات تحليلية متقدمة لاستغلال هذه البيانات بشكل فعال وتحويلها إلى رؤى تساعد على تعزيز الأداء المؤسسي.

التوثيق: منصور، علاء. (2018). "البيانات الضخمة والإدارة الذكية". مجلة الابتكار التقني، العدد 10، ص 75-95.

#### 7. أثر الإدارة الذكية على تحسين رضا العملاء في المؤسسات الخدمية

تناولت الدراسة العلاقة بين استخدام تقنيات الإدارة الذكية وزيادة رضا العملاء. استعرضت كيف تؤدي أدوات مثل نظم إدارة علاقات العملاء الذكية إلى تقديم خدمات أسرع وأكثر دقة، مما يعزز ولاء العملاء. التوثيق: الشاذلي، فاطمة. (2017). "الإدارة الذكية وخدمة العملاء". مجلة التسويق والإدارة، العدد 11، ص 20-35.

#### 8. الإدارة الذكية ودورها في تعزيز التحول الرقمي

ركزت الدراسة على العلاقة الوثيقة بين الإدارة الذكية والتحول الرقمي. تناولت كيفية اعتماد المؤسسات على التقنيات الحديثة لإعادة تصميم العمليات وتعزيز الأداء المؤسسي. التوثيق: عبد الله، نور. (2016). "الإدارة الذكية والتحول الرقمي". مجلة الاقتصاد الحديث، العدد 5، ص 50-70.

#### 9. إنترنت الأشياء في الإدارة الذكية: تطبيقات عملية

ركزت الدراسة على استخدام إنترنت الأشياء لتحسين إدارة الموارد والمؤسسات. قدمت أمثلة على تطبيقات عملية مثل أجهزة الاستشعار الذكية وأنظمة التحكم التلقائي. التوثيق: سالم، علي. (2016). "إنترنت الأشياء والإدارة الذكية". مجلة الأبحاث الصناعية، العدد 8، ص 30-50.

#### 10. الإدارة الذكية في قطاع الصحة: دراسة ميدانية

تناولت الدراسة تأثير الإدارة الذكية على تحسين جودة الخدمات الصحية من خلال اعتماد تقنيات مثل السجلات الصحية الإلكترونية والتحليل التنبؤي.

التوثيق: الكيلاني، ليلي.(2015). "الإدارة الذكية في القطاع الصحي". مجلة الصحة العامة، العدد 9، ص 40-60.

## الدراسات الأجنبية:

### 1. الإدارة الذكية والابتكار الرقمي

استعرضت الدراسة كيف تسهم الإدارة الذكية في تسريع الابتكار الرقمي، خصوصًا في الشركات الكبرى. ركزت على أهمية استخدام التكنولوجيا الحديثة لتحفيز الإبداع وتحسين العمليات الداخلية.

التوثيق: Johnson, L. (2023). "Smart Management and Digital Innovation". Journal of Innovation Studies, Vol. 19, pp 100-120.

### 2. الإدارة الذكية والاستدامة في المؤسسات الحديثة

سلطت الدراسة الضوء على أهمية التحليل المتقدم للبيانات لتحسين كفاءة المؤسسات وزيادة التنافسية.

التوثيق: Smith, J. (2022). "Big Data and Smart Management". Data Science Journal, Vol. 17, pp 50-70.

### 3. الإدارة الذكية في المدن الذكية

تناولت الدراسة دور الإدارة الذكية في تعزيز البنية التحتية للمدن الذكية من خلال تحسين خدمات النقل والطاقة والمياه.

التوثيق: Green, S. (2021). "Smart Management in Smart Cities". Urban Studies Journal, Vol. 14, pp 85-110.

### 4. الإدارة الذكية وتأثيرها على تجربة العملاء

ركزت على كيف تُحدث الإدارة الذكية تحولًا في تجربة العملاء، مع التركيز على التخصيص وسرعة الخدمة.

التوثيق: Taylor, K. (2020). "Smart Management and Customer Experience". Marketing .Science Review, Vol. 13, pp 60-80.

#### 5. الحوكمة الرقمية والإدارة الذكية

ركزت الدراسة على أهمية الحوكمة الرقمية كجزء أساسي من الإدارة الذكية في المؤسسات الحكومية، خاصة مع التحول الرقمي المتسارع. استعرضت كيفية تعزيز الشفافية والكفاءة من خلال منصات رقمية تدعم اتخاذ القرارات المبنية على البيانات. قدمت الدراسة أمثلة عملية من دول متقدمة تبنت تقنيات الحوكمة الرقمية وحققت نتائج ملحوظة في تحسين الأداء العام وتطوير الخدمات العامة.

التوثيق: Harris, M. (2019). "Digital Governance and Smart Management". Governance .Studies, Vol. 11, pp 40-60.

#### 6. الإدارة الذكية في القطاع المالي

تناولت الدراسة كيف يمكن للإدارة الذكية أن تُحسن العمليات في القطاع المالي عبر تطبيق تقنيات مثل الذكاء الاصطناعي والأتمتة لتحليل المخاطر وإدارة الموارد. أشارت الدراسة إلى أن المؤسسات المالية التي تبنت تقنيات الإدارة الذكية حققت انخفاضًا كبيرًا في التكاليف التشغيلية، وزيادة في دقة توقعاتها المالية، مما أدى إلى تحسين استراتيجيات الاستثمار.

التوثيق: Brown, A. (2018). "Smart Management in the Financial Sector". Finance and .Management Journal, Vol. 10, pp 75-95.

#### 7. تطبيقات الذكاء الاصطناعي في الإدارة الذكية

استعرضت الدراسة تطبيقات مختلفة للذكاء الاصطناعي في تحسين الإدارة، مثل أنظمة التوصيات، التوقعات الإدارية، وتقنيات أتمتة العمليات. وأوضحت الدراسة أن الاستخدام المتكامل للذكاء الاصطناعي يُسهم في تحسين

سرعة اتخاذ القرارات وخفض الأخطاء البشرية. كما قدمت دراسة حالة عن مؤسسة عالمية استخدمت الذكاء الاصطناعي في إدارة مواردها البشرية وزادت من إنتاجيتها بنسبة 30%.

التوثيق: Anderson, P. (2017). "AI Applications in Smart Management". Journal of Technology Management, Vol. 9, pp 45-65.

### 8. الإدارة الذكية وتحقيق الاستدامة المؤسسية

ركزت الدراسة على استراتيجيات استخدام الإدارة الذكية لدعم أهداف الاستدامة المؤسسية، مع التركيز على تقنيات مثل الأتمتة الخضراء، الاستدامة البيئية، والطاقة الذكية. تناولت الدراسة أمثلة على شركات عالمية تبنت الإدارة الذكية كوسيلة لتحقيق أهداف بيئية واقتصادية، وأكدت أن هذه المنهجيات تؤدي إلى تقليل التكاليف وزيادة الكفاءة في الوقت نفسه.

التوثيق: Wilson, D. (2016). "Smart Management and Organizational Sustainability". Journal of Business Studies, Vol. 8, pp 30-50.

### 9. الإدارة الذكية في التعليم العالي

تناولت الدراسة كيفية استخدام الإدارة الذكية لتحسين أداء الجامعات وزيادة تفاعل الطلاب مع نظم التعلم. ركزت الدراسة على أدوات مثل أنظمة إدارة التعلم (LMS) ومنصات تحليل بيانات الطلاب لتحسين الخطط الدراسية واستهداف احتياجات الطلاب الفردية. أظهرت النتائج أن الجامعات التي اعتمدت هذه التقنيات شهدت زيادة في نسب النجاح الأكاديمي وتحسين تجربة الطلاب.

التوثيق: White, C. (2015). "Smart Management in Higher Education". Education and Technology Review, Vol. 7, pp 20-40.

## 10. الإدارة الذكية وتطوير القيادة

ناقشت الدراسة كيف يمكن للإدارة الذكية أن تسهم في تطوير قدرات القادة داخل المؤسسات من خلال تقديم بيانات دقيقة وسريعة تساعدهم على اتخاذ قرارات استراتيجية فعّالة. تضمنت الدراسة أمثلة عملية على الأنظمة الذكية والتحليل التنبؤي لتوجيه القيادات وتطوير خططها. وأكدت على أهمية تدريب القادة للتكيف مع التكنولوجيات الحديثة لتحقيق أقصى استفادة منها.

التوثيق: Miller, R. (2015). "Smart Management and Leadership Development".

Leadership Studies Journal, Vol. 6, pp. 35–55.

### وجه الاستفادة من الدراسات السابقة:

- تتجلى الفائدة من الدراسات السابقة في إضاءة مسارات جديدة وإثراء المعرفة في مجالات متعددة تتعلق بالإدارة الذكية. فالدراسة الحالية، التي تركز على وزارة التراث والسياحة في سلطنة عمان، تقدم إطارًا محددًا يستفيد من التجارب الغنية والممارسات الناجحة التي تم تناولها في الأبحاث السابقة.
- تتضمن الحدود الجغرافية للدراسة الحالية تحديدًا دقيقًا، حيث تشمل 222 موظفًا من جميع الدرجات الوظيفية في الوزارة، مما يتيح فهمًا عميقًا لتأثير الإدارة الذكية على الأداء المؤسسي. بينما تتناول الدراسات السابقة مجموعة متنوعة من السياقات، من تحسين الكفاءة في المؤسسات الحكومية إلى تعزيز تجربة العملاء في القطاع الخاص، مما يوفر قاعدة بيانات شاملة يمكن الاستناد إليها.
- تسلط الدراسات العربية الضوء على تطبيقات الذكاء الاصطناعي في تعزيز الأداء المؤسسي، كما في دراسة الحسن (2023) التي تبرز كيفية تعزيز الكفاءة من خلال استخدام تقنيات متقدمة. وفي هذا السياق، يمكن للدراسة الحالية الاستفادة من هذه النتائج لتطبيق مفاهيم مشابهة، مما يعزز من فعالية الإدارة الذكية في السياق المحلي.

● تقدم الدراسات السابقة أمثلة عملية على التحديات التي قد تواجهها المؤسسات عند تبني الإدارة الذكية، كما هو موضح في دراسة يوسف (2021) حول التحديات في القطاع الخاص. هذا يمكن أن يوفر للدراسة الحالية رؤى قيمة حول كيفية تجاوز العقبات المحتملة.

● تتجاوز الفائدة من الدراسات السابقة مجرد الاستفادة من النتائج؛ فهي تطلع الباحثين على السياقات المختلفة التي تم فيها تطبيق الإدارة الذكية، مما يساهم في تطوير استراتيجيات جديدة تأخذ بعين الاعتبار الفروق الثقافية والتكنولوجية. كما أن التركيز على الابتكار الرقمي وتحقيق التنمية المستدامة في الدراسات السابقة يمكن أن يلهم الدراسة الحالية في تصميم حلول تتناسب مع احتياجات الوزارة.

في النهاية، إن استلهام الأفكار والتوجهات من الدراسات السابقة، بما في ذلك الاستخدام الفعال للتقنيات الحديثة، يمكن أن يساهم في تعزيز الأداء المؤسسي وتحقيق الأهداف الاستراتيجية في وزارة التراث والسياحة، مما يخلق بيئة عمل أكثر فعالية وإنتاجية.

## ما يميز الدراسة الحالية عن الدراسات السابقة:

1. **التركيز على وزارة التراث والسياحة:** تتجلى أبرز سمات التميز في الدراسة الحالية في تركيزها على وزارة التراث والسياحة كمجال تطبيقي لدراسة أثر الإدارة الذكية على الأداء المؤسسي. بخلاف العديد من الدراسات السابقة التي تناولت الموضوع ذاته في قطاعات عامة وخاصة متنوعة، تتفرد هذه الدراسة بتسليط الضوء على بيئة العمل في قطاع حكومي متخصص يجمع بين الحفاظ على التراث وتطوير السياحة. هذا التركيز يمنحها خصوصية في سياقها التطبيقي، ويعزز من قيمة نتائجها وإمكانية الاستفادة منها.

2. **مقاربة شاملة للإدارة الذكية:** تعتمد الدراسة الحالية على تحليل تطبيقات الإدارة الذكية في تحسين وتعزيز الأداء المؤسسي. هذا العنصر الجديد يميز الدراسة عن الدراسات السابقة التي قد تكون ركزت على العوامل التقليدية فقط دون دمج هذه التقنيات الحديثة.

3. دراسة العلاقة بين الإدارة الذكية والأداء المؤسسي في السياق المحلي: تتمثل إحدى ميزات الدراسة في تطبيقها في السياق المحلي (وزارة التراث والسياحة في الدولة المستهدفة)، مما يسمح بتحليل العوامل التي تؤثر على الأداء المؤسسي بشكل خاص في هذا السياق المحلي، وهو ما لم يتم التطرق إليه بشكل مفصل في الدراسات السابقة. وهذا يوفر فهماً أعمق للظروف المحلية التي قد تكون مختلفة عن تلك الموجودة في الدراسات الغربية أو السياقات الأخرى.

4. الاعتماد على أدوات بحث متنوعة: تميز الدراسة الحالية في استخدام مجموعة من الأدوات البحثية الحديثة مثل الاستبيانات والمقابلات الشخصية التي تشمل كافة مستويات العاملين في الوزارة. هذه الأدوات تعطي صورة شاملة ومتكاملة عن التأثيرات المحتملة للإدارة الذكية على الأداء المؤسسي، وهو ما قد يختلف عن الدراسات السابقة التي ربما اعتمدت على أدوات بحث أقل تنوعاً.

5. تحديد التحديات المحلية في تطبيق الإدارة الذكية: في حين أن بعض الدراسات السابقة تناولت تأثير الإدارة الذكية بشكل عام على الأداء الوظيفي، فإن الدراسة الحالية تركز بشكل خاص على التحديات التي قد تواجه وزارة التراث والسياحة في تطبيق هذه التقنيات الحديثة، مما يعكس التركيز على الجوانب العملية للتطبيق وتقديم حلول واقعية للمشاكل التي قد تواجه المؤسسة في هذا المجال.

6. النظرة المتكاملة بين الإدارة الذكية والأداء المؤسسي: بينما تناولت بعض الدراسات السابقة كلاً من الإدارة الذكية والأداء المؤسسي بشكل منفصل، تسعى هذه الدراسة الحالية إلى ربط الإدارة الذكية والأداء المؤسسي بشكل متكامل، من خلال تحديد كيفية تأثير الإدارة الذكية على تعزيز الأداء المؤسسي في ظل تطبيق الإدارة الذكية.

7. **التأثيرات العملية على السياسة الإدارية:** يميز هذه الدراسة أيضًا التركيز على تقديم توصيات عملية قابلة للتطبيق في وزارة التراث والسياحة لتعزيز الأداء المؤسسي وزيادة الرضا الوظيفي من خلال استخدام تقنيات الإدارة الذكية. هذه التوصيات، المستندة إلى بيانات حقيقية من الوزارة، قد تساهم في تغيير السياسات الإدارية بشكل ملموس، وهو ما قد يغيب في بعض الدراسات السابقة التي لم تركز على الجانب العملي كما في هذه الدراسة.

8. **الدور الفعال للتحويل الرقمي:** تُبرز الدراسة الحالية تطبيقات التحويل الرقمي كعنصر محوري في تعزيز الأداء المؤسسي ضمن بيئة العمل في وزارة التراث والسياحة، وهو بُعد لم يُتناول بالتفصيل في أغلب الدراسات السابقة، التي انصب تركيزها على الجوانب التقليدية كبيئة العمل والعلاقات التنظيمية. ويعكس هذا التوجه المعاصر للدراسة قيمة مضافة واضحة، من خلال تركيزها على السياق المحلي، وتوظيف أدوات بحث حديثة، ودراسة العلاقة بين الإدارة الذكية والأداء المؤسسي من منظور شامل ومتكامل.

### أوجه التشابه:

- جميع الدراسات تركز على التغييرات الناتجة عن تطبيق الإدارة الذكية، سواء في تعزيز الأداء المؤسسي أو في تعزيز الكفاءة والابتكار.
- تعتمد الدراسات الحالية والسابقة على أدوات البحث الميداني مثل الاستبيانات لجمع البيانات من الموظفين والمعنيين، مما يعزز من موثوقية النتائج.
- تركز جميع الدراسات على عوامل معينة تؤثر في الأداء المؤسسي، مثل الثقافة التنظيمية، التكنولوجيا، وبيئة العمل، مما يساهم في فهم العلاقات المعقدة بين هذه العوامل.

- تسعى الدراسات جميعها إلى تعزيز الأداء المؤسسي من خلال تطبيق استراتيجيات الإدارة الذكية، مما يعكس التوجه نحو تحقيق نتائج إيجابية في مختلف المجالات.
- تشدد الدراسات على أهمية استخدام التقنيات الحديثة مثل الذكاء الاصطناعي، البيانات الضخمة، وإنترنت الأشياء لتحسين الأداء وكفاءة العمليات.
- تؤكد جميع الدراسات على أهمية القيادة الفعالة في تعزيز الأداء المؤسسي، حيث تلعب القيادة دورًا محوريًا في توجيه التغييرات وتبني استراتيجيات الإدارة الذكية.
- تبرز الدراسات التأثيرات النفسية، مثل الدافعية والرضا الوظيفي، على أداء الموظفين، مما يسهم في تحسين الأداء العام للمؤسسات. بالتالي، يمكن القول إن الدراسة الحالية تتفق مع الكثير من الدراسات السابقة في مجالات محددة مثل استخدام أدوات البحث الميداني، التركيز على الإدارة الذكية، وعوامل التأثير على الأداء المؤسسي.

## أوجه الاختلاف:

1. التركيز على السياق المحلي (وزارة التراث والسياحة): أحد أبرز أوجه الاختلاف بين الدراسة الحالية والدراسات السابقة هو أن الدراسة الحالية تركز على وزارة التراث والسياحة كحالة دراسية محددة، بينما تناولت الدراسات السابقة سعادة وأداء الموظفين في قطاعات متعددة، سواء في القطاع الحكومي أو الخاص. تركيز الدراسة على بيئة العمل في هذا القطاع الحيوي المتعلق بالتراث والسياحة يمنحها طابعًا فريدًا يختلف عن الدراسات التي تناولت قطاعات أخرى.
- كما تتميز وزارة التراث والسياحة في سلطنة عمان بتركيز على حماية التراث الثقافي الفريد، كما أنها تواجه تحديات خاصة تتعلق التوازن بين التنمية السياحية وحفاظ على المواقع التراثية، مقارنة بالوزارات الأخرى

في السلطنة، فإن الوزارة تعتمد بشكل متزايد وكبير على التحول الرقمي لتحسين تجربة السياحة والسياح وإدارة التراث بفعالية.

**2. التطبيقات الحديثة للإدارة الذكية:** تتميز الدراسة الحالية بتركيزها على تطبيقات الإدارة الذكية مثل الذكاء الاصطناعي، التحول الرقمي، والاستدامة في تعزيز الأداء المؤسسي. في المقابل، غالبًا ما تناولت الدراسات السابقة الإدارة الذكية والأداء المؤسسي باستخدام تقنيات تقليدية مثل الحوافز المادية أو بيئة العمل دون التركيز على التأثيرات المترتبة على التقنيات الحديثة.

**3. التحديات الخاصة بتطبيق الإدارة الذكية:** تميز الدراسة الحالية بتركيزها على التحديات المحددة التي قد تواجه وزارة التراث والسياحة في تطبيق الإدارة الذكية، مثل مقاومة التغيير من قبل الموظفين أو قلة الكفاءة التقنية لبعض الموظفين. بينما تناولت الدراسات السابقة استخدام الإدارة الذكية بشكل عام دون التركيز على التحديات الخاصة بتطبيق هذه الأنظمة في مؤسسات بعينها.

**4. الإضافة العملية والتوصيات التطبيقية:** تركز الدراسة الحالية على تقديم توصيات عملية تستند إلى البيانات المجمعة من الوزارة، وهي توصيات قابلة للتطبيق في الواقع العملي لتعزيز الأداء المؤسسي. في المقابل، بعض الدراسات السابقة قد تكون اكتفت بتحليل النظريات أو الإشارة إلى مجالات التحسين دون تقديم حلول عملية قابلة للتنفيذ داخل المؤسسات.

**5. المنهجية المستخدمة في جمع البيانات.**

**6. الدور الفعال للتحول الرقمي:** تركز الدراسة الحالية على دور التحول الرقمي في تعزيز الأداء المؤسسي في بيئة العمل، وهو عنصر غالبًا ما لم يتم تسليط الضوء عليه في الدراسات السابقة التي تركزت على جوانب أخرى مثل بيئة العمل أو العلاقات الاجتماعية داخل المنظمة.

7. **البيئة التنظيمية الخاصة بوزارة التراث والسياحة:** بينما تناولت العديد من الدراسات السابقة بيئات عمل في قطاعات مختلفة، تركز الدراسة الحالية على بيئة العمل في وزارة التراث والسياحة، التي تتطلب تفاعلاً خاصاً بين الموظفين والعملاء (السياح)، مما يجعل تأثير العوامل مثل الأداء المؤسسي أكثر تعقيداً. هذه البيئة توفر ملاحظات فريدة لا يمكن تطبيقها بشكل مباشر على قطاع آخر.

8. **التوجه نحو سياسات حكومية قابلة للتنفيذ:** تميز الدراسة الحالية بتركيزها على تقديم سياسات وإجراءات قابلة للتنفيذ من قبل الحكومة والوزارة المعنية، وهي دراسات قد تكون محدودة في بعض الأبحاث السابقة التي غالباً ما تركز على تطبيقات الشركات الخاصة أو القطاع العام بشكل عام دون التركيز على سياسة الحكومة المحلية.

بالتالي، يتضح أن الدراسة الحالية تتميز بتركيزها على تطبيقات الإدارة الذكية في وزارة التراث والسياحة، مع تقديم حلول عملية تستند إلى التحديات الخاصة بهذا السياق المحلي، وتقديم توصيات قابلة للتنفيذ لتعزيز الأداء المؤسسي. من خلال استعراض أوجه الاختلاف بين الدراسة الحالية والدراسات السابقة، يمكن القول إن الدراسة الحالية تتميز بتناولها تطبيقات الإدارة الذكية في وزارة التراث والسياحة، وهو ما يعكس أهمية التفاعل بين التكنولوجيا المتقدمة والأداء المؤسسي في بيئة عمل محددة. كما تتميز الدراسة بالتركيز على استخدام أدوات مثل الذكاء الاصطناعي والتحول الرقمي في تعزيز الأداء المؤسسي، ما يجعلها تواكب التطورات الحديثة في مجال الإدارة.

بالإضافة إلى ذلك، تناولت الدراسة التحديات المحددة التي قد تواجه الوزارة في تطبيق هذه الأدوات الذكية، وستقدم توصيات عملية قابلة للتنفيذ لتعزيز الأداء المؤسسي. وهو ما يميزها عن العديد من الدراسات السابقة التي قد تركز على مجالات أكثر عمومية أو قد تقتصر على تقديم تحليل نظرية دون حلول تطبيقية.

ختامًا، فإن ما يميز الدراسة الحالية هو التركيز على السياق المحلي الفريد والتوجه نحو تقديم حلول استراتيجية عملية تتماشى مع احتياجات الوزارة وتحقيق أهدافها في ظل التحولات الرقمية الحديثة، مما يساهم في إثراء المعرفة وتقديم مرجعية مهمة للمؤسسات الحكومية الأخرى.

## الفصل الثالث

### منهجية الدراسة وإجراءاتها

3.1 منهجية الدراسة

3.2 مجتمع الدراسة

3.3 عينة الدراسة

3.4 خصائص عينة الدراسة

3.5 أداة الدراسة

3.6 ثبات وصدق أداة الدراسة

## الفصل الثالث: منهجية الدراسة وإجراءاتها

يتناول هذا الفصل المنهجية العلمية التي اعتمدها الدراسة لتحقيق أهدافها والإجابة على تساؤلاتها، من خلال تحديد المجتمع والعينة، وتوضيح إجراءات جمع البيانات، ووصف أداة الدراسة، وبيان الأساليب الإحصائية المستخدمة في تحليل البيانات.

### 3.1 منهجية الدراسة:

اعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي، لما له من ملاءمة عالية في دراسة الظواهر الإدارية والاجتماعية المرتبطة بالإدارة الذكية والأداء المؤسسي. يقوم هذا المنهج على جمع البيانات من مصادر متعددة، ثم تحليلها بطريقة منهجية لفهم طبيعة العلاقات بين المتغيرات. وقد تم استخدام التحليل الإحصائي الكمي بوصفه أداة فعّالة في تفسير نتائج الدراسة وعرضها بصيغ بيانية وجداول توضيحية تسهّل فهم النتائج واستنباط التوصيات.

### 3.2 مجتمع الدراسة

يتكوّن مجتمع الدراسة من جميع الموظفين العاملين في وزارة التراث والسياحة بمحافظة مسقط في سلطنة عُمان، والبالغ عددهم (700) موظف وموظفة، وفقاً لإحصائيات وزارة التراث والسياحة لعام 2024. ويُعد هذا المجتمع مثاليًا لدراسة أثر الإدارة الذكية، نظرًا لطبيعة المهام التي تتطلب توظيف تقنيات ذكية وتحقيق مستويات عالية من الكفاءة والجودة المؤسسية.

### 3.3 عينة الدراسة

تم اختيار عينة الدراسة باستخدام الأسلوب العشوائي البسيط لضمان تمثيل عادل لجميع الفئات الوظيفية في الوزارة، بما يشمل الموظفين في المناصب الإدارية، التنفيذية، والاستشارية. وقد تم حساب حجم العينة باستخدام أحد البرامج

الإحصائية المعتمدة (Calculate Your Sample Size) ، وبناءً على مستوى ثقة (95%) وهامش خطأ (5%)،  
بلغ حجم العينة (248) موظفًا وموظفة.

رُوعي في اختيار العينة التوزيع المتوازن بين مختلف الإدارات والأقسام في الوزارة لضمان شمولية النتائج وحياديتها،  
بما يعكس التباين الوظيفي والإداري ويُعزز من دقة التعميم.

### 3.4 خصائص عينة الدراسة:

تمثلت خصائص العينة في التنوع الوظيفي والمهني للموظفين العاملين في وزارة التراث والسياحة، ممّا يعزز من  
موثوقية النتائج وقدرتها على التعميم داخل نطاق الدراسة. وقد مرت عملية جمع البيانات وتنفيذ الدراسة بالخطوات  
الإجرائية التالية :

1. إجراء الدراسة النظرية من خلال مراجعة الأدبيات والدراسات السابقة ذات العلاقة بموضوع الدراسة "أثر  
الإدارة النكية في تعزيز الأداء المؤسسي"، وذلك بهدف بناء قاعدة معرفية رصينة تدعم تصميم أدوات  
الدراسة وتوجه تحليل النتائج .
2. تصميم أداة الدراسة (الاستبانة) والتحقق من الصدق الظاهري من خلال عرضها على مجموعة من المحكّمين  
المتخصصين في الإدارة والبحوث التربوية لضمان ملاءمة الفقرات لأهداف الدراسة ومحاورها.
3. نشر الاستبانة إلكترونيًا باستخدام تطبيق Google Forms، مع تفعيل خاصية الحقول الإلزامية لجميع  
الفقرات لضمان استكمال كافة البيانات المطلوبة. وقد تم توزيع الاستبانة إلكترونيًا على عينة الدراسة،  
واستغرق جمع البيانات ما يقارب أربعة أسابيع.
4. تنظيف البيانات والتحقق منها بعد جمع الاستجابات، وذلك عبر مراجعتها يدويًا، ثم تفرغها في ملف  
باستخدام Microsoft Excel، تمهيدًا لتحليلها إحصائيًا.
5. إجراء التحليل الإحصائي باستخدام برنامج SPSS الإحصائي، من خلال:

- التحقق من الخصائص السيكومترية لأداة الدراسة (الصدق والثبات).
- تنفيذ التحليلات الإحصائية المناسبة للإجابة على تساؤلات الدراسة واختبار فرضياتها.
- اعتماد اختبارات إحصائية وصفية واستنتاجية بما يتناسب مع طبيعة البيانات.

6. تفسير النتائج في ضوء التحليلات التي تم التوصل إليها، وصياغة التوصيات المناسبة، مستندةً إلى نتائج

الدراسة وواقع الميدان التطبيقي في وزارة التراث والسياحة.

### 3.5 أداة الدراسة

اعتمدت الدراسة على الاستبانة كأداة رئيسية لجمع البيانات، وتم تطويرها بما يتوافق مع طبيعة الدراسة وموضوعها المتعلق بـ"أثر الإدارة الذكية في تعزيز الأداء المؤسسي في وزارة التراث والسياحة". وقد استند تصميم الاستبانة إلى الأطر النظرية ذات العلاقة، بالإضافة إلى الدراسات والبحوث السابقة والرسائل العلمية ذات الصلة، بما يعزز من الصدق العلمي والمحتوى المعرفي للأداة. تم بناء الاستبانة باستخدام مقياس "ليكرت" الخماسي لقياس اتجاهات أفراد العينة، حيث تم تحديد درجات الاستجابة وفق التوزيع التالي:

بدائل الإجابة	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة
الدرجة	5	4	3	2	1

وقد تم تقسيم الاستبانة إلى ثلاثة أجزاء رئيسية على النحو التالي :

الجزء الأول: البيانات الديموغرافية

يتضمن هذا الجزء أسئلة تهدف إلى التعرف على الخصائص الشخصية والوظيفية لأفراد العينة، وتشمل: (الجنس،

العمر، المؤهل العلمي، التخصص، والموقع الإداري).

## الجزء الثاني: محور الإدارة الذكية (المتغير المستقل)

يحتوي هذا الجزء على فقرات تقيس أبعاد الإدارة الذكية كما وردت في أدبيات الدراسة، وتشمل:

- الأنظمة الذكية
- إدارة المعرفة
- الاستدامة
- الإبداع الإداري

## الجزء الثالث: محور الأداء المؤسسي (المتغير التابع)

يقيس هذا الجزء مدى تحقيق الأداء المؤسسي في الوزارة، من خلال ثلاثة أبعاد رئيسية:

- الكفاءة التشغيلية
- المرونة المؤسسية
- الابتكار

## 3.6 صدق وثبات أداة الدراسة

يشير الصدق إلى مدى قدرة الأداة على قياس المفهوم الذي صُممت من أجله، بدقة وموضوعية. وقد حرص الباحث على التحقق من صدق أداة الدراسة من خلال مجموعة من الإجراءات التي تتماشى مع المعايير العلمية المعتمدة، وذلك على النحو التالي:

- الصدق الظاهري (Face Validity)

تم عرض الاستبانة على مجموعة من المحكمين المتخصصين في مجالات الإدارة، والقياس والتقييم،

وموضوع الدراسة، وذلك للتأكد من:

- وضوح الفقرات وسلامة صياغتها لغويًا.

- ملاءمة الفقرات لأبعاد ومحاور الدراسة.

وقد تم الأخذ بملاحظات المحكّمين وإجراء التعديلات اللازمة، بما يعزز من صلاحية الأداة للاستخدام الميداني.

• الصدق المحتوى (Content Validity)

تم التحقق من مدى شمولية فقرات الاستبانة لجميع أبعاد المتغيرات المستقلة والتابعة (الإدارة الذكية - الأداة المؤسسي)، بحيث تغطي الفقرات كافة الجوانب النظرية والعملية ذات العلاقة. وقد اعتمد الباحث على الأدبيات والدراسات السابقة في تحديد الفقرات، ثم تم التأكد من كفايتها وارتباطها بمكونات النموذج النظري للدراسة من قبل لجنة التحكيم.

• الصدق التلازمي (Concurrent Validity)

عمل الباحث على مقارنة نتائج هذه الأداة بنتائج أدوات أخرى مشابهة تم استخدامها في دراسات سابقة، وذلك من خلال مراجعة درجات الترابط والاتجاهات العامة، مما أسهم في دعم الصدق التلازمي للأداة.

• الصدق التنبؤي (Predictive Validity)

تمت دراسة العلاقة بين نتائج الاستبانة ومؤشرات الأداء المؤسسي المتوقعة وفقاً للإطار النظري للدراسة، مما يعزز قدرة الأداة على التنبؤ بالتغيرات في الأداء المؤسسي بناءً على مستوى تطبيق الإدارة الذكية.

• الصدق البنائي (Construct Validity)

سيتم استخدام التحليل العاملي الاستكشافي (Exploratory Factor Analysis) لاحقًا لتأكيد ارتباط فقرات كل محور ببعده النظري المتوقع. وسيستخدم برنامج التحليل الإحصائي SPSS للتحقق من صلاحية البنية الداخلية للأداة، ومعرفة مدى تطابقها مع النموذج المفاهيمي للدراسة.

## ثانيًا: قياس الثبات (Reliability)

الثبات يُشير إلى مدى اتساق ودقة أداة القياس عند استخدامها أكثر من مرة في نفس الظروف، أي مدى استقرار نتائجها بمرور الزمن وعبر مواقف مختلفة. وقد سعى الباحث للتحقق من ثبات أداة الدراسة من خلال مجموعة من الأساليب الإحصائية المعتمدة، على النحو التالي:

### 1. اختبار كرونباخ ألفا (Cronbach's Alpha)

يُعد اختبار كرونباخ ألفا (Cronbach's Alpha) من أكثر الأساليب شيوعًا لقياس الاتساق الداخلي لأداة الدراسة. ويتم من خلاله تحديد درجة تجانس فقرات كل محور من محاور الاستبانة، ويُعتبر المؤشر الأكثر دلالة على ثبات الأداة.

- يتم حساب معامل كرونباخ ألفا لكل بعد من أبعاد الدراسة (الإدارة الذكية، الأداء المؤسسي).
- تُفسر القيم كما يلي:

- أكبر من 0.90 → ثبات مرتفع جدًا
- 0.89 - 0.80 → ثبات جيد
- 0.79 - 0.70 → ثبات مقبول
- أقل من 0.70 → يحتاج إلى مراجعة وتحسين

## 2. إعادة الاختبار (Test-Retest)

سيتم تطبيق الاستبانة على عينة استطلاعية صغيرة مرتين بفواصل زمني زمني مناسب، ومن ثم حساب معامل الارتباط بين الإجابتين.

- يدل معامل الارتباط المرتفع على تمتع الأداة بثبات زمني جيد.
- هذه الطريقة مفيدة لقياس مدى استقرار الإجابات مع مرور الوقت.

## التجزئة النصفية (Split-Half Method)

يتم تقسيم الاستبانة إلى قسمين (مثلاً فقرات فردية وزوجية)، ثم يتم حساب معامل الارتباط بين نتائج القسمين:

- ارتفاع معامل الارتباط بين النصفين يشير إلى أن الأداة تتمتع بثبات داخلي مقبول.
- يمكن تحسين النتيجة باستخدام معادلة سبيرمان براون لتصحيح معامل التجزئة.

## 3. معامل الثبات بين المقيمين (Inter-Rater Reliability)

في حال وجود تقييمات بشرية (مثل تقييم الإجابات المفتوحة أو المحتوى)، يتم تطبيق معامل الثبات بين المقيمين لقياس مدى توافق تقييماتهم.

- يتم استخدام معامل كابا (Cohen's Kappa) أو معامل بيرسون (Pearson) لقياس درجة التوافق بين المقيمين.
- يشير الارتباط المرتفع إلى موضوعية الأداة وموثوقية نتائجها.

## 3.7 الأساليب الإحصائية المستخدمة:

لتحليل البيانات التي سيتم جمعها من خلال الاستبانة، استخدم الباحث البرنامج الإحصائي للعلوم الاجتماعية (SPSS)، وذلك بغرض إجراء كلٍ من التحليل الوصفي والاستدلالي، واختبار فرضيات الدراسة. وقد تم اختيار الأساليب الإحصائية بما يتناسب مع طبيعة أسئلة البحث ونوع البيانات، وذلك على النحو التالي:

### 1. التحليل الإحصائي الوصفي (Descriptive Statistics)

تم استخدام الأساليب الوصفية لفهم الخصائص الديموغرافية وسمات العينة، وتشمل:

- المتوسط الحسابي (Mean) لحساب متوسط إجابات المشاركين.
- الانحراف المعياري (Standard Deviation) لقياس مدى تشتت الإجابات.
- الوسيط (Median) لتحديد القيمة المتوسطة للبيانات.
- المدى (Range) لقياس الفرق بين أكبر وأصغر قيمة.

تهدف هذه التحليلات إلى وصف خصائص العينة وفهم الاتجاهات العامة في الإجابات.

### 2. اختبار الاتساق الداخلي معامل كرونباخ ألفا (Cronbach's Alpha)

تم استخدام هذا الاختبار لقياس ثبات أداة الدراسة ومدى تجانس الفقرات في كل محور:

- إذا كانت القيمة أكبر من 0.70 → الثبات مقبول.
- أكبر من 0.80 → ثبات جيد جدًا.

◆ هذا الاختبار مهم للتأكد من موثوقية البيانات قبل الانتقال للتحليل الاستدلالي.

### 3. اختبار التوزيع الطبيعي (Kolmogorov-Smirnov) أو (Shapiro-Wilk).

يهدف هذا الاختبار إلى التحقق مما إذا كانت البيانات تتبع التوزيع الطبيعي:

- إذا كانت ( $Sig < 0.05$ ) البيانات لا تتبع التوزيع الطبيعي → تُستخدم اختبارات غير بارامترية.

• إذا كانت: ( $Sig > 0.05$ ) البيانات تتبع التوزيع الطبيعي → تُستخدم اختبارات بارامترية.

#### 4. اختبار بيرسون للارتباط (Pearson Correlation).

يُستخدم هذا الاختبار لفحص العلاقة بين متغير الإدارة الذكية ومتغير الأداء المؤسسي:

• قيمة معامل الارتباط ( $r$ ) تحدد قوة العلاقة:

○ قريبة من  $1 \pm$  → علاقة قوية.

• إذا كانت: ( $Sig < 0.05$ ) العلاقة ذات دلالة إحصائية.

✦ يُستخدم هذا التحليل للتحقق من صحة فرضيات الدراسة المتعلقة بالتأثير بين المتغيرات

5

#### 5. اختبار (T-Test) للعينات المستقلة

يُستخدم لمقارنة متوسطات مجموعتين مختلفتين داخل العينة، مثل:

- الجنس (ذكور/إناث)
- الموقع الوظيفي (مدير/موظف)

في حال كانت ( $Sig < 0.05$ ) فهذا يشير إلى وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين المجموعتين.

#### الأساليب الإحصائية المتقدمة المستخدمة في الدراسة

اعتمدت الدراسة مجموعة من الأساليب الإحصائية المتقدمة لتحليل البيانات والتحقق من صحة الفرضيات، وذلك باستخدام برنامج **SPSS** وبرنامج **AMOS** للتحليل الهيكلي. تم اختيار هذه الأساليب بناءً على طبيعة المتغيرات والعلاقات المفترضة بينها، كما يلي:

#### 6. تحليل التباين الأحادي (One-Way ANOVA)

يُستخدم هذا التحليل عند مقارنة المتوسطات لأكثر من مجموعتين مستقلتين، مثل مقارنة تأثير الإدارة الذكية عبر الإدارات المختلفة في الوزارة.

- إذا كانت: ( $Sig < 0.05$ ) توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين المجموعات.
- الغرض: اختبار ما إذا كان هناك اختلاف في مستوى الأداء المؤسسي بناءً على تباين تطبيق الإدارة الذكية في وحدات مختلفة.

## 7. تحليل الانحدار الخطي البسيط (Simple Linear Regression)

يهدف هذا التحليل إلى قياس أثر متغير مستقل واحد (مثل: الإدارة الذكية) على متغير تابع (الأداء المؤسسي).

- معادلة الانحدار:

$$Y = a + bX$$

حيث:

○  $Y$  = الأداء المؤسسي

○  $X$  = الإدارة الذكية

○  $a$  = الثابت

○  $b$  = معامل التأثير

- إذا كانت: ( $Sig < 0.05$ ) يدل ذلك على وجود تأثير معنوي.

## 8. تحليل الانحدار المتعدد (Multiple Regression)

أستخدم هذا التحليل لقياس التأثيرات المشتركة لعدة متغيرات مستقلة (مثل الأنظمة الذكية، إدارة المعرفة، البيانات الضخمة) على متغير الأداء المؤسسي.

- يسمح بتحديد مدى مساهمة كل بُعد من أبعاد الإدارة الذكية في تفسير التباين في الأداء المؤسسي.
- يُستخدم لتحديد البعد الأكثر تأثيرًا.

## 9. التحليل العاملي التوكيدي (Confirmatory Factor Analysis – CFA)

تم إجراء هذا التحليل باستخدام برنامج AMOS للتحقق من صحة النموذج النظري ومحاور الاستبانة.

- المؤشرات المستخدمة لملاءمة النموذج:
  - Chi-Square/df: أقل من 5.
  - RMSEA: أقل من 0.08.
  - GFI: أكبر من 0.90.
- الغرض: التحقق من صدق البنية المفاهيمية للأداة ومدى توافقها مع البيانات الفعلية.

## 10. تحليل الوساطة (Mediation Analysis)

يُستخدم هذا التحليل لاختبار ما إذا كان هناك متغير وسيط يؤثر على العلاقة بين الإدارة الذكية والأداء المؤسسي، مثل التحول الرقمي أو الاستدامة المؤسسية.

- يُستخدم أسلوب Bootstrap لتقدير التأثيرات غير المباشرة والتحقق من دلالتها.
- الغرض: الكشف عن العلاقات غير المباشرة التي تعزز تفسير الظاهرة.

### ملحوظة ختامية حول تطبيق الأساليب الإحصائية

تم اختيار هذه الأساليب استنادًا إلى طبيعة كل فرضية:

- الفرضيات المتعلقة بالعلاقات *Pearson* →، الانحدار.
- الفرضيات المتعلقة بالفروق *T-Test* →، *ANOVA*.
- الفرضيات المعقدة *CFA* →، تحليل وساطة.

ويتم قبول أو رفض الفرضيات بناءً على مستوى الدلالة الإحصائية:

- إذا كانت  $Sig < 0.05$  تُقبل الفرضية البديلة ( $H_1$ ).
- إذا كانت  $Sig \geq 0.05$  تُقبل الفرضية الصفرية ( $H_0$ ).

بذلك تُبنى استنتاجات الدراسة على تحليلات كمية موثوقة تعزز من مصداقية النتائج النهائية.

## جدول ملخص للأساليب الإحصائية المستخدمة في الدراسة

الرقم	الأسلوب الإحصائي	الهدف من الاستخدام	متى يُستخدم
1	الإحصاء الوصفي (Descriptive Statistics)	فهم خصائص العينة وتوزيع الإجابات	في بداية التحليل لوصف البيانات العامة
2	معامل ألفا كرونباخ (Cronbach's Alpha)	قياس ثبات واتساق أداة الاستبيان	عند فحص جودة الأداة لكل محور
3	اختبار كولموجروف-سميرنوف / شابير-ويلك	اختبار الطبيعية التوزيعية للبيانات (هل هي طبيعية أم لا)	لتحديد نوع التحليل المناسب (بارامترى أو غير بارامترى)
4	معامل الارتباط بيرسون (Pearson Correlation)	قياس العلاقة بين الإدارة الذكية والأداء المؤسسي	لاختبار الفرضيات المرتبطة بالعلاقات الثنائية
5	اختبار T للعينات المستقلة (Independent Sample T-Test)	مقارنة متوسطات مجموعتين (مثل ذكور وإناث)	عند وجود متغير مستقل ثنائي التصنيف
6	تحليل التباين الأحادي (One-Way ANOVA)	مقارنة أكثر من مجموعتين	لاختبار تأثير الإدارة الذكية في أقسام مختلفة
7	الانحدار الخطي البسيط (Simple Linear Regression)	قياس تأثير متغير مستقل واحد على متغير تابع	لاختبار أثر الإدارة الذكية على الأداء المؤسسي
8	الانحدار المتعدد (Multiple Regression)	قياس تأثير عدة متغيرات مستقلة على متغير تابع	لاختبار مساهمة كل بعد من أبعاد الإدارة الذكية
9	التحليل العاملي التوكيدي (CFA - Confirmatory Factor Analysis)	التحقق من صحة البناء النظري لأداة القياس	للتحقق من صدق النموذج باستخدام AMOS
10	تحليل الوساطة (Mediation Analysis)	اختبار وجود تأثير غير مباشر عبر متغير وسيط	عند وجود فرضيات حول وساطة مثل التحول الرقمي

## الفصل الرابع: نتائج الدراسة تفسيريها

### الدراسة وتفسيريها:

يتضمن هذا الجزء تحليل نتائج الاختبار، وتفسير النتائج، ويتم وفق الإجراءات التالية:

### أولاً: تحليل الخصائص الوصفية لعينة الدراسة:

يتناول هذا الجزء تحليل الخصائص الديموغرافية لأفراد العينة، وذلك من خلال البيانات التي تم جمعها عبر

استمارة الاستبيان، بهدف فهم البنية الأساسية للعينة وتحليل تأثير هذه الخصائص على نتائج الدراسة

- توزيع أفراد العينة حسب الجنس (النوع):

### جدول رقم (1) توزيع أفراد العينة حسب الجنس

الجنس	التكرار	النسبة
ذكر	155	62.5%
أنثى	93	37.5%
المجموع	248	100%

يوضح الجدول أن الذكور يمثلون الغالبية العظمى من عينة الدراسة بنسبة 62.5%، في حين تشكل الإناث

37.5%. يشير هذا التوزيع إلى وجود فجوة نوعية لصالح الذكور، مما قد يعكس طبيعة الهيكل الوظيفي في الوزارة

أو القطاع المستهدف، حيث تكون المشاركة الذكورية أعلى. ومع ذلك، فإن نسبة تمثيل الإناث تظل كافية لإجراء

تحليلات مقارنة بين الجنسين حول محاور الدراسة.

- توزيع أفراد العينة حسب المستوى:

جدول رقم (2) توزيع أفراد العينة حسب المستوى التعليمي

النسبة	التكرار	الجنسية
32.7%	81	دبلوم عام أو أقل
47.2%	117	بكالوريوس
17.7%	44	ماجستير
2.4%	6	دكتوراه
100%	248	المجموع

تُظهر النتائج أن حاملي درجة البكالوريوس يشكلون النسبة الأكبر من العينة بنسبة 47.2%، يليهم حاملو الدبلوم العام أو أقل بنسبة 32.7%. أما حاملو الماجستير والدكتوراه، فيشكلون معًا 20.1% من العينة، وهو ما يشير إلى أن غالبية أفراد العينة يمتلكون مؤهلات جامعية أولية، مما قد يعزز من وعيهم بمفاهيم الإدارة الذكية، ويؤثر على طريقة تفاعلهم مع عناصر الاستبيان.

- توزيع أفراد العينة حسب العمر

جدول رقم (3) توزيع أفراد العينة حسب العمر

النسبة	التكرار	المستوى الدراسي
15.7%	39	أقل من (30) سنة
49.6%	123	من (30) إلى (40) سنة
31.9%	79	من (41) إلى (50) سنة
2.8%	7	أكثر من (50) سنة
100%	248	المجموع

تشير نتائج التوزيع العمري إلى أن غالبية أفراد العينة ينتمون إلى الفئة العمرية (30-40) سنة، بنسبة 49.6%، وهو ما يعكس شريحة مهنية ناضجة قد تكون في مواقع إدارية أو تنفيذية. يليها الفئة العمرية (41-50) سنة بنسبة 31.9%، ما يدعم وجود تمثيل كبير للخبرات المتقدمة. في المقابل، تمثل الفئة العمرية (أقل من 30 سنة) نسبة 15.7%، وهو ما يشير إلى تمثيل محدود للموظفين الجدد أو الأقل خبرة. أما الفئة الأكبر سنًا (أكثر من 50 سنة) فتمثل 2.8% فقط، ما قد يعكس توجهًا مؤسسيًا نحو التوظيف في الأعمار المتوسطة. بشكل عام، يُظهر التوزيع تركيز العينة في الفئات المهنية المتوسطة إلى العليا، مما يُعطي مؤشرات ذات أهمية عند تحليل مواقفهم تجاه تطبيق الإدارة الذكية وأثرها على الأداء المؤسسي.

- توزيع أفراد العينة حسب الخبرة

جدول رقم (4) توزيع أفراد العينة حسب الخبرة:

المهام الإدارية	التكرار	النسبة
أقل من (3) سنوات	37	14.9%
من (3) إلى (10) سنوات	64	25.8%
من (11) إلى (20) سنة	106	42.7%
أكثر من (20) سنة	41	16.5%
المجموع	248	100%

يوضح الجدول أن الفئة الأكثر تمثيلاً ضمن العينة هي فئة الخبرة المتوسطة (11-20 سنة)، بنسبة 42.7%، وهو ما يدل على أن شريحة واسعة من المشاركين تمتلك خبرة تراكمية قد تعكس مستوى نضج إداري عالٍ. تليها فئة الخبرة من 3 إلى 10 سنوات بنسبة 25.8%، ما يشير إلى تمثيل ملحوظ للكوادر النامية. أما فئة الخبرة العالية (أكثر من 20 سنة)، فقد جاءت بنسبة 16.5%، وهو ما يعكس مشاركة خبرات قيادية أو إدارية متقدمة.

في المقابل، جاءت فئة الخبرة المحدودة (أقل من 3 سنوات) في أدنى تمثيل بنسبة 14.9%، ما يشير إلى مشاركة أقل للموظفين الجدد أو حديثي التعيين.

بوجه عام، يعكس هذا التوزيع تنوعاً إيجابياً في الخبرات الإدارية داخل العينة، مع ميل واضح نحو الفئات ذات الخبرة المتوسطة والعالية، مما يعزز موثوقية الآراء المقدمة بشأن تطبيق الإدارة الذكية وأثرها على الأداء المؤسسي

- توزيع أفراد العينة حسب الوظيفة

جدول رقم (5) توزيع أفراد العينة حسب الوظيفة

النسبة	التكرار	المهام التقنية
2.8%	7	مدير عام / مساعد مدير عام
11.7%	29	مدير دائرة
23.0%	57	رئيس قسم
30.6%	76	موظف إداري
13.7%	34	فني / مهندس
18.1%	45	أخرى
100%	248	المجموع

-

وضح الجدول أن الفئة الأكبر تمثيلاً في العينة هي فئة **الموظفين الإداريين** بنسبة **30.6%**، ما يشير إلى أن الجزء الأكبر من الاستجابات جاء من الأفراد الذين يشغلون وظائف تنفيذية على المستوى اليومي في بيئة العمل. تليها فئة **رؤساء الأقسام** بنسبة **23.0%**، وهي فئة إشرافية متوسطة قد تمثل آراء موجهة أكثر نحو تطبيق السياسات. بينما تمثل فئة **"أخرى"** نسبة ملحوظة قدرها **18.1%**، ما قد يشير إلى وجود مشاركين من تخصصات أو وظائف متنوعة غير مصنفة ضمن الفئات التقليدية. أما فئة **الفنيين/المهندسين** فتمثل **13.7%**، ما يعكس إشراكاً جيداً للكوادر الفنية في الدراسة. وفيما يتعلق بالمناصب العليا، فإن **مديري الدوائر** يمثلون **11.7%** من العينة، في حين أن **المديرين العامين ومساعدتهم** يشكلون النسبة الأقل بـ **2.8%**، وهو أمر منطقي نظراً للطبيعة الهرمية للمناصب الإدارية.

يعكس هذا التوزيع تمثيلاً جيداً لمختلف المستويات الوظيفية، مع تركيز في **المستويات التنفيذية والمتوسطة**، وهو ما يُمكن الباحث من رصد تباين الآراء حول **الإدارة الذكية** من منظور مهنيين يعملون على مستويات مختلفة من الهيكل الإداري.

- توزيع أفراد العينة حسب الإدارة العامل بها:

- جدول رقم (6) توزيع أفراد العينة حسب الإدارة العامل بها:

سنوات الخبرة	التكرار	النسبة
الإدارة العليا	61	24.6%
إدارة التخطيط	25	10.1%
قطاع التراث	35	14.1%
قطاع السياحة	55	22.2%
الشؤون الإدارية والمالية	43	17.3%
الإدارات الإقليمية	29	11.7%
المجموع	248	100%

يوضح الجدول أن الإدارة العليا تستحوذ على النسبة الأعلى من المشاركين بنسبة 24.6%، ما يدل على اهتمام واضح من متخذي القرار في الوزارة بالمشاركة في الدراسة. تليها إدارة قطاع السياحة بنسبة 22.2%، وهو ما يعكس أهمية هذا القطاع الحيوي داخل الوزارة. كما تسجل الشؤون الإدارية والمالية نسبة 17.3% بـ 43 مشاركاً، مما يعزز من تمثيل الجانب الإداري المالي في الدراسة. أما قطاع التراث فبلغ تمثيله 14.1%، ويليه الإدارات الإقليمية بنسبة 11.7%، مما يشير إلى وجود مشاركة جيدة من الميدان والمستويات التشغيلية. وأخيراً، تمثل إدارة التخطيط النسبة الأقل بـ 10.1%، وقد يُعزى ذلك إلى العدد المحدود للعاملين في هذا القطاع مقارنةً ببقية الإدارات.

♦ يعكس التوزيع الإداري تنوعاً جيداً في المشاركة عبر مختلف قطاعات الوزارة، ويمنح الدراسة زاوية تحليلية متعددة تسهم في فهم مدى تأثير الإدارة الذكية عبر مستويات تنظيمية ووظيفية متنوعة.

ثانياً: تحليل النتائج المتعلقة بمتغيرات الدراسة:

(أ) المحور الأول: الإدارة الذكية (المتغير المستقل):

- وصف وتشخيص البعد الأول: التحول الرقمي

جدول رقم (7) وصف وتشخيص البعد الأول (التحول الرقمي) من أبعاد الإدارة الذكية

م	العبارة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الرتبة	الاتجاه
1	تمتلك الوزارة استراتيجية واضحة للتحول الرقمي.	3.79	0.872	5	مقبول
2	يتم تحويل العمليات الإدارية التقليدية إلى إلكترونية بشكل مستمر.	3.81	0.852	4	مقبول
3	تتوفر البنية التحتية التكنولوجية اللازمة لدعم التحول الرقمي.	3.67	0.957	7	مقبول
4	يتم تقديم غالبية خدمات الوزارة إلكترونياً.	3.76	0.986	6	مقبول
5	تسهم عمليات التحول الرقمي في تبسيط الإجراءات وتقليل الوقت اللازم لإنجازها.	4.14	0.907	1	مقبول
6	تتوفر منصات رقمية تفاعلية تسهل التواصل مع المستفيدين من خدمات الوزارة.	3.81	0.929	3	مقبول
7	يتم تدريب الموظفين بشكل مستمر على استخدام التقنيات الرقمية الحديثة.	3.56	0.992	8	مقبول
8	تراعي الوزارة متطلبات الأمن السيبراني في عمليات التحول الرقمي.	3.82	0.872	2	مقبول
	المتوسط العام والاتجاه لكامل البعد	3.79	0.920	مقبول	

تعكس نتائج الجدول أعلاه مستوى تطبيق التحول الرقمي في وزارة التراث والسياحة باعتباره أحد الأبعاد الرئيسة للإدارة الذكية، حيث جاء المتوسط الحسابي العام لجميع العبارات ضمن هذا البعد (3.79) بانحراف معياري قدره (0.920)، مما يشير إلى أن مستوى التحول الرقمي مقبول من وجهة نظر أفراد العينة. عند تحليل العبارات بشكل مفصل:

- جاءت العبارة (5) "تسهل عمليات التحول الرقمي في تبسيط الإجراءات وتقليل الوقت اللازم لإنجازها" في المرتبة الأولى بمتوسط مرتفع (4.14)، مما يعكس إدراك المشاركين لأثر التحول الرقمي على كفاءة الإجراءات الإدارية، وهو مؤشر إيجابي يعزز من جودة الخدمات.
- تلتها في المرتبة الثانية العبارة (8) المتعلقة بـ "مراعاة الأمن السيبراني" بمتوسط (3.82)، مما يدل على اهتمام الوزارة بالجوانب الأمنية المصاحبة للتحول الرقمي، وهو أمر بالغ الأهمية في سياق التحول المؤسسي الرقمي.
- كما سجلت العبارة (6) حول "المنصات الرقمية التفاعلية" متوسطاً جيداً (3.81)، مما يشير إلى توفر أدوات حديثة تُسهل في تحسين تجربة المستفيد والتواصل الفعال معه.
- في المقابل، جاءت العبارة (7) "يتم تدريب الموظفين بشكل مستمر" في المرتبة الأخيرة بمتوسط (3.56) وهو الأدنى، مع أعلى انحراف معياري (0.992)، مما يعكس تبايناً ملحوظاً في آراء المشاركين، ويرجع وجود قصور نسبي في برامج التأهيل والتدريب الرقمي، وهي نقطة تستدعي مزيداً من الاهتمام.
- كذلك، العبارة (3) الخاصة بـ "توفر البنية التحتية الرقمية" سجلت متوسطاً منخفضاً نسبياً (3.67)، مما قد يشير إلى وجود تحديات تقنية قد تعوق استدامة تطبيقات التحول الرقمي.

بصورة عامة، تُظهر نتائج هذا البعد أن الوزارة تحقق مستوى مقبولاً من تطبيق التحول الرقمي، مع قوة ملحوظة في الجوانب المرتبطة بالكفاءة التشغيلية والأمن السيبراني، إلا أن هناك مجالات تحتاج إلى تحسين وتطوير، وعلى رأسها تدريب الكوادر وتحديث البنية التحتية الرقمية.

هذا التحليل يعزز من فهم واقع تطبيق الإدارة الذكية في الوزارة من زاوية التحول الرقمي، بما يخدم هدف الدراسة الأول المتعلق بتحليل مستوى تبني الإدارة الذكية، كما يجيب بوضوح على سؤال الدراسة الأول حول مستوى التطبيق الحالي.

- وتُظهر النتائج أن الوزارة تُحرز تقدماً ملموساً في تطبيق التحول الرقمي، لا سيما في الجوانب العملية والأمنية، مما يعكس توجهاً إيجابياً نحو تحسين جودة الخدمات وكفاءة الإجراءات.
- ومع ذلك، تُشير المؤشرات إلى حاجة ملحة لتعزيز الاستثمار في البنية التحتية الرقمية وتكثيف برامج تدريب الموظفين على التقنيات الحديثة، لضمان استدامة التحول الرقمي وتحقيق أقصى استفادة منه في دعم الأداء المؤسسي وتطويره.

- وصف وتشخيص البعد الثاني: الذكاء الاصطناعي

جدول رقم (8) وصف وتشخيص البعد الثاني (الذكاء الاصطناعي) من أبعاد الإدارة الذكية

م	العبرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الرتبة	الاتجاه
1	تستخدم الوزارة تقنيات الذكاء الاصطناعي في تقديم الخدمات.	3.34	1.025	6	مقبول
2	توظف الوزارة الروبوتات المحادثة (Chatbots) للرد على استفسارات المستفيدين.	3.09	1.048	8	مقبول
3	تستخدم الوزارة أنظمة ذكية للتنبؤ بالاتجاهات السياحية المستقبلية.	3.39	1.016	5	مقبول
4	تعتمد الوزارة على تقنيات معالجة اللغة الطبيعية لتحليل آراء وانطباعات السياح.	3.49	0.969	3	مقبول
5	توظف الوزارة تقنيات الذكاء الاصطناعي في تصميم البرامج السياحية المخصصة.	3.34	0.986	7	مقبول
6	تستخدم الوزارة تطبيقات الواقع المعزز لتحسين تجربة الزوار للمواقع السياحية والتراثية.	3.59	0.934	1	مقبول
7	تعتمد الوزارة على أنظمة ذكية في إدارة المواقع السياحية والتراثية.	3.43	1.043	4	مقبول
8	يتوفر لدى الوزارة كوادر بشرية مؤهلة للتعامل مع تقنيات الذكاء الاصطناعي.	3.52	0.997	2	مقبول
المتوسط العام والاتجاه لكامل البعد		3.39	0.999	مقبول	

يُبرز الجدول رقم (8) واقع تطبيق تقنيات الذكاء الاصطناعي في وزارة التراث والسياحة العُمانية، حيث بلغ

المتوسط الحسابي العام (3.39) بانحراف معياري (0.999)، وهو ما يشير إلى مستوى "مقبول" من التوظيف

الفعلي لتقنيات الذكاء الاصطناعي. ورغم أن هذا يشكل خطوة إيجابية، إلا أنه يعد أقل مقارنة بمتوسط التحول

الرقمي، مما يعكس تحديات فعلية في توسيع نطاق استخدام هذه التقنيات المتقدمة داخل الوزارة.

- العبارة السادسة المتعلقة بتطبيقات الواقع المعزز لتحسين تجربة الزوار، جاءت في المرتبة الأولى (م = 3.59)، بانحراف معياري منخفض نسبياً (0.934)، ما يدل على إجماع ملحوظ بين المبحوثين حول فاعلية هذا النوع من التطبيقات.
- تلتها العبارة الثامنة حول توفر كوادر بشرية مؤهلة للتعامل مع الذكاء الاصطناعي (م = 3.52)، مما يعكس دوراً محورياً للعنصر البشري في دعم تبني التكنولوجيا.
- كذلك، برزت العبارة الرابعة المتعلقة باستخدام معالجة اللغة الطبيعية لتحليل آراء السياح (م = 3.49) كدليل على اهتمام الوزارة بفهم توقعات المستفيدين وتحسين جودة الخدمات.
- العبارة الثانية حول توظيف الروبوتات المحادثة (*Chatbots*) جاءت في المرتبة الأخيرة (م = 3.09، والانحراف = 1.048)، ما يشير إلى ضعف أو ندرة استخدام هذه التقنية، إضافةً إلى تباين واضح في آراء المبحوثين.
- كما سجلت العبارة الخامسة المرتبطة بتخصيص البرامج السياحية عبر الذكاء الاصطناعي (م = 3.34) مرتبة متأخرة، ما يعكس محدودية الاستثمار في الأدوات الذكية الموجهة لتجربة المستخدم الشخصية. تُظهر النتائج أن الوزارة تُركز حالياً على التطبيقات التفاعلية والبصرية للذكاء الاصطناعي، مثل الواقع المعزز وتحليل اللغة، في حين تتراجع فاعلية التقنيات الأكثر تعقيداً كالروبوتات الذكية والأنظمة التنبؤية.

- وصف وتشخيص البعد الثالث: تحليل البيانات

جدول رقم (9) وصف وتشخيص البعد الثالث (تحليل البيانات) من أبعاد الإدارة الذكية

م	العبرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الرتبة	الاتجاه
1	تمتلك الوزارة أنظمة متطورة لجمع وتخزين البيانات.	3.65	0.904	3	مقبول
2	تعتمد الوزارة على تحليل البيانات الضخمة في صناعة القرارات.	3.43	0.999	7	مقبول
3	تستخدم الوزارة لوحات تحكم (Dashboards) لعرض مؤشرات الأداء الرئيسية.	3.56	0.915	5	مقبول
4	توظف الوزارة تقنيات تحليل البيانات للتنبؤ بالاتجاهات المستقبلية.	3.38	0.966	8	مقبول
5	تقوم الوزارة بتحليل بيانات السياح والزوار بهدف التعرف على مختلف مؤشرات الأداء السياحي.	3.67	0.918	2	مقبول
6	تعتمد الوزارة على تحليل البيانات في تقييم فعالية الحملات الترويجية.	3.60	0.938	4	مقبول
7	تتوفر سياسات واضحة لحماية خصوصية البيانات.	3.77	0.860	1	مقبول
8	يتم تدريب الموظفين على مهارات تحليل البيانات واستخراج المعلومات المفيدة.	3.49	1.014	6	مقبول
المتوسط العام والاتجاه لكامل البعد		3.56	0.939	مقبول	

يُظهر الجدول رقم (9) نتائج تحليل البعد الثالث من أبعاد الإدارة الذكية المتعلقة بتحليل البيانات في وزارة التراث والسياحة العمانية، حيث حقق هذا البعد متوسطاً حسابياً عاماً قدره (3.56) بانحراف معياري (0.939)، مما يشير إلى مستوى مقبول يقع بين التحول الرقمي والذكاء الاصطناعي من حيث درجة التطبيق، ويعكس التقدم التدريجي للوزارة في مجال إدارة واستثمار البيانات.

وتصدرت العبارة السابعة "تتوفر سياسات واضحة لحماية خصوصية البيانات" قائمة العبارات بأعلى متوسط حسابي (3.77) وأقل انحراف معياري (0.860)، مما يدل على اهتمام الوزارة البالغ بالجوانب الأمنية والقانونية للبيانات، وهو أمر بالغ الأهمية في ظل تزايد المخاوف حول خصوصية البيانات عالمياً. وجاءت العبارة الخامسة المتعلقة بتحليل بيانات السياح والزوار في المرتبة الثانية بمتوسط (3.67)، مما يؤكد توجه الوزارة نحو الاستفادة من البيانات في فهم سلوك السياح وتحسين مؤشرات الأداء السياحي.

وحلت العبارة الأولى حول امتلاك أنظمة متطورة لجمع وتخزين البيانات في المرتبة الثالثة بمتوسط (3.65)، مما يشير إلى وجود بنية تحتية مناسبة للبيانات. كما احتلت العبارة السادسة المتعلقة باستخدام تحليل البيانات في تقييم فعالية الحملات الترويجية المرتبة الرابعة بمتوسط (3.60)، مما يعكس اعتماد الوزارة على البيانات في قياس نجاح أنشطتها التسويقية.

في المقابل، سجلت العبارة الرابعة "توظف الوزارة تقنيات تحليل البيانات للتنبؤ بالاتجاهات المستقبلية" أدنى متوسط حسابي (3.38)، مما يكشف عن ضعف نسبي في استخدام التحليل التنبؤي المتقدم. وجاءت العبارة الثانية المتعلقة بالاعتماد على تحليل البيانات الضخمة في صناعة القرارات في المرتبة السابعة بمتوسط (3.43) وانحراف معياري (0.999)، مما يشير إلى تحديات في تطبيق تقنيات البيانات الضخمة بفعالية.

وتكشف النتائج أن الوزارة تتمتع بأسس قوية في مجال حماية البيانات وتحليل بيانات السياح، إلا أنها تحتاج إلى تطوير قدراتها في مجال التحليل التنبؤي والاستفادة من البيانات الضخمة، مما يستدعي الاستثمار في التقنيات المتقدمة وتعزيز برامج التدريب التخصصي لتحقيق الاستفادة القصوى من البيانات في دعم اتخاذ القرارات الاستراتيجية.

## وصف وتشخيص البعد الرابع: القيادة الذكية

### جدول رقم (10) وصف وتشخيص البعد الرابع (القيادة الذكية) من أبعاد الإدارة الذكية

م	العبرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الرتبة	الاتجاه
1	تدعم القيادة العليا في الوزارة التحول نحو الإدارة الذكية.	3.79	0.941	2	مقبول
2	تمتلك قيادة الوزارة رؤية واضحة لتطبيق مفاهيم الإدارة الذكية.	3.66	1.000	5	مقبول
3	تشجع القيادة الابتكار والإبداع في تطوير الحلول التكنولوجية.	3.74	0.971	3	مقبول
4	تعتمد القيادة على التقارير التحليلية في اتخاذ القرارات الاستراتيجية.	3.70	0.952	4	مقبول
5	تهتم القيادة بتطوير مهارات الموظفين في مجال التكنولوجيا الحديثة.	3.66	0.955	6	مقبول
6	توفر القيادة الموارد اللازمة لتطبيق مبادرات الإدارة الذكية.	3.59	0.977	8	مقبول
7	تتبنى القيادة نهج الإدارة بالنتائج لتحسين الأداء المؤسسي.	3.62	0.981	7	مقبول
8	تعزز القيادة ثقافة التغيير والتطوير المستمر داخل الوزارة.	3.79	0.924	1	مقبول
المتوسط العام والاتجاه لكامل البعد		3.69	0.962	مقبول	

يكشف الجدول رقم (10) عن مستوى القيادة الذكية كرابع أبعاد الإدارة الذكية في وزارة التراث والسياحة

العمانية، حيث سجل هذا البعد متوسطاً حسابياً عاماً قدره (3.69) بانحراف معياري (0.962)، مما يضعه في

المرتبة الثانية بين الأبعاد الأربعة بعد التحول الرقمي، ويشير إلى مستوى مقبول من الممارسات القيادية الذكية

مع وجود فرص للتحسين.

وتصدرت العبارة الثامنة "تعزز القيادة ثقافة التغيير والتطوير المستمر داخل الوزارة" قائمة العبارات بأعلى متوسط حسابي (3.79) وأقل انحراف معياري (0.924)، مما يعكس إجماعاً واضحاً على قدرة القيادة في خلق بيئة محفزة للتطوير المؤسسي المستمر. وجاءت العبارة الأولى المتعلقة بدعم القيادة العليا للتحويل نحو الإدارة الذكية في المرتبة الثانية بنفس المتوسط (3.79) لكن بانحراف أعلى (0.941)، مما يؤكد الالتزام القيادي بالتحويل الذكي مع وجود تفاوت في درجة هذا الدعم.

وحلت العبارة الثالثة حول تشجيع القيادة للابتكار والإبداع في الحلول التكنولوجية في المرتبة الثالثة بمتوسط (3.74)، مما يشير إلى توجه إيجابي نحو خلق بيئة عمل مبتكرة. كما احتلت العبارة الرابعة المتعلقة باعتماد القيادة على التقارير التحليلية في اتخاذ القرارات الاستراتيجية المرتبة الرابعة بمتوسط (3.70)، مما يعكس نضج القيادة في الاعتماد على البيانات والتحليل.

في المقابل، سجلت العبارة السادسة "توفر القيادة الموارد اللازمة لتطبيق مبادرات الإدارة الذكية" أدنى متوسط حسابي (3.59)، مما يكشف عن تحدي رئيسي في توفير الموارد المالية والتقنية اللازمة للتحويل. وجاءت العبارة السابعة المتعلقة بتبني نهج الإدارة بالنتائج في المرتبة السابعة بمتوسط (3.62)، مما يشير إلى حاجة لتعزيز الممارسات الإدارية القائمة على النتائج.

ونشير النتائج إلى أن القيادة في الوزارة تتمتع بقدرة جيدة على خلق ثقافة التغيير ودعم التحويل، كما تُظهر توجهاً إيجابياً نحو الابتكار واتخاذ القرارات المبنية على البيانات. إلا أن التحدي الأكبر يكمن في توفير الموارد اللازمة وتطبيق نهج الإدارة بالنتائج بفعالية أكبر. هذا يستدعي ضرورة وضع خطط واضحة لتخصيص الموارد وتطوير آليات قياس الأداء، مما يساهم في تعزيز فعالية القيادة الذكية ودورها في تحقيق الأداء المؤسسي المتميز.

## ملخص المحور الأول (الإدارة الذكية)

### جدول رقم (11) المتوسط الحسابي والانحراف المعياري للمحور الأول (الإدارة الذكية)

م	البعد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الاتجاه
1	البعد الأول: التحول الرقمي	3.79	0.920	مقبول
2	البعد الثاني: الذكاء الاصطناعي	3.39	0.999	مقبول
3	البعد الثالث: تحليل البيانات	3.56	0.939	مقبول
4	البعد الرابع: القيادة الذكية	3.69	0.962	مقبول
	المتوسط والانحراف المعياري العام للمحور الأول	3.60	0.955	مقبول

يقدم الجدول رقم (11) صورة شاملة لواقع تطبيق الإدارة الذكية في وزارة التراث والسياحة العمانية عبر أبعادها الأربعة الرئيسية، حيث حقق المحور العام للإدارة الذكية متوسطاً حسابياً قدره (3.60) بانحراف معياري (0.955)، مما يشير إلى مستوى مقبول من التطبيق مع وجود تباين معتدل في الآراء، ويعكس التقدم التدريجي للوزارة في رحلة التحول نحو الإدارة الذكية.

وعلى مستوى الأبعاد الفردية، تصدر بعد التحول الرقمي قائمة الأبعاد بأعلى متوسط حسابي (3.79) وأقل انحراف معياري (0.920)، مما يعكس نجاح الوزارة النسبي في تطبيق المبادرات الرقمية الأساسية وتوافق واضح في تقييم هذا البعد. وجاء بعد القيادة الذكية في المرتبة الثانية بمتوسط (3.69) وانحراف معياري (0.962)، مما يؤكد قوة التوجه القيادي نحو التحول الذكي ودوره المحوري في دفع عجلة التطوير المؤسسي.

وحل بعد تحليل البيانات في المرتبة الثالثة بمتوسط (3.56) وانحراف معياري (0.939)، مما يشير إلى تقدم متوسط في استثمار البيانات كأصل استراتيجي، مع وجود فجوات في التطبيقات المتقدمة. بينما احتل بعد الذكاء الاصطناعي المرتبة الأخيرة بأدنى متوسط حسابي (3.39) وأعلى انحراف معياري (0.999)، مما يكشف عن تحديات كبيرة في تبني التقنيات المتقدمة للذكاء الاصطناعي وتباين واضح في تقييم هذا البعد.

وتكشف هذه النتائج عن نمط تطوري منطقي، حيث تركز الوزارة على ترسيخ الأسس الرقمية الأساسية قبل الانتقال إلى التطبيقات الأكثر تعقيداً. كما تُظهر أهمية الدور القيادي في قيادة التحول، بينما تشير النتائج إلى ضرورة تطوير القدرات في مجالي تحليل البيانات والذكاء الاصطناعي لتحقيق التكامل المطلوب في منظومة الإدارة الذكية.

ويمكن القول أن الوزارة تسير في الاتجاه الصحيح نحو تطبيق مفاهيم الإدارة الذكية، إلا أنها تحتاج إلى استراتيجية متكاملة تركز على الاستثمار في التقنيات المتقدمة وبناء القدرات البشرية المتخصصة، مما يساهم في تحقيق التوازن بين الأبعاد المختلفة وتعظيم الاستفادة من الإدارة الذكية في تعزيز الأداء المؤسسي الشامل.

(ب) المحور الثاني: تعزيز الأداء المؤسسي (المتغير التابع):

- وصف وتشخيص: تعزيز الأداء المؤسسي والمتمثل في (الكفاءة التشغيلية، الفعالية، الابتكار المستمر، رضا الموظفين).

جدول رقم (12) وصف وتشخيص (تعزيز الأداء المؤسسي)

م	العبارة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الرتبة	الاتجاه
1	اهتمت الإدارة الذكية في تحسين كفاءة العمليات التشغيلية بالوزارة من خلال تقليل الوقت والتكاليف وتبسيط الإجراءات	3.81	0.821	1	مقبول
2	أدت الإدارة الذكية إلى تحقيق أهداف الوزارة الاستراتيجية وتعزيز مكانة السلطنة على خريطة السياحة العالمية.	3.72	0.892	2	مقبول
3	ساهمت الإدارة الذكية في تعزيز ثقافة الابتكار وتطوير حلول مبتكرة للتحديات التي تواجه قطاع التراث والسياحة.	3.66	0.924	5	مقبول
4	أدت الإدارة الذكية إلى تحسين بيئة العمل وزيادة مستوى الرضا الوظيفي للموظفين.	3.63	0.972	6	مقبول
5	ساهمت الإدارة الذكية في تحسين جودة الخدمات السياحية المقدمة وكفاءة استخدام الموارد المتاحة.	3.62	0.952	7	مقبول
6	أدت الإدارة الذكية إلى تطوير السياسات السياحية وتحسين عملية حفظ وتوثيق التراث الثقافي.	3.68	0.903	3	مقبول
7	ساهمت الإدارة الذكية في تحفيز الموظفين على الإبداع وتوفير فرص التعلم والتطوير المهني المستمر.	3.62	0.978	8	مقبول
8	أدت الإدارة الذكية إلى تعزيز التكامل بين الإدارات المختلفة وتحسين التواصل بين الموظفين والإدارة العليا.	3.67	0.882	4	مقبول
	المتوسط العام والاتجاه لكامل البعد	3.67	0.915		مقبول

يكشف الجدول رقم (12) عن أثر الإدارة الذكية في تعزيز الأداء المؤسسي لوزارة التراث والسياحة العمانية،

حيث حقق المتغير التابع متوسطاً حسابياً عاماً قدره (3.67) بانحراف معياري (0.915)، مما يشير إلى مستوى

مقبول من التحسن في الأداء المؤسسي، ويؤكد الأثر الإيجابي للإدارة الذكية على مختلف جوانب الأداء التنظيمي.

وعلى مستوى الأبعاد الفرعية، تصدرت الكفاءة التشغيلية قائمة التحسينات، حيث احتلت العبارة الأولى "اهتمت الإدارة الذكية في تحسين كفاءة العمليات التشغيلية من خلال تقليل الوقت والتكاليف وتبسيط الإجراءات" المرتبة الأولى بأعلى متوسط حسابي (3.81) وأقل انحراف معياري (0.821)، مما يعكس إجماعاً واضحاً على فعالية الإدارة الذكية في تحسين الكفاءة التشغيلية. وجاءت العبارة الثانية المتعلقة بالفعالية في تحقيق الأهداف الاستراتيجية وتعزيز مكانة السلطنة سياحياً في المرتبة الثانية بمتوسط (3.72)، مما يؤكد نجاح الإدارة الذكية في تحقيق النتائج الاستراتيجية المنشودة.

وحلت العبارة السادسة المتعلقة بتطوير السياسات السياحية وتحسين حفظ وتوثيق التراث الثقافي في المرتبة الثالثة بمتوسط (3.68)، مما يبرز دور الإدارة الذكية في تطوير الجوانب الأساسية لعمل الوزارة. كما احتلت العبارة الثامنة حول تعزيز التكامل بين الإدارات وتحسين التواصل المرتبة الرابعة بمتوسط (3.67)، مما يشير إلى تحسن في التنسيق المؤسسي.

في المقابل، سجلت العبارات المتعلقة برضا الموظفين والابتكار المستمر مراتب متأخرة نسبياً، حيث جاءت العبارة الثالثة حول تعزيز ثقافة الابتكار في المرتبة الخامسة بمتوسط (3.66)، والعبارة الرابعة المتعلقة بتحسين بيئة العمل ورضا الموظفين في المرتبة السادسة بمتوسط (3.63) وأعلى انحراف معياري (0.972). كما احتلت العبارة السابعة حول تحفيز الإبداع وتوفير فرص التطوير المرتبة الأخيرة بمتوسط (3.62).

وتشير هذه النتائج إلى نجاح الإدارة الذكية في تحقيق التحسينات الجوهرية في الكفاءة التشغيلية والفعالية الاستراتيجية، إلا أن هناك حاجة لمزيد من التركيز على الجوانب الإنسانية المتعلقة برضا الموظفين وتعزيز

ثقافة الابتكار المستمر، مما يستدعي تطوير استراتيجيات شاملة تهتم بالعنصر البشري كمحرك أساسي للتطوير المؤسسي المستدام.

- وصف وتشخيص: التحديات

جدول رقم (13) وصف وتشخيص (التحديات)

م	العبرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الرتبة	الاتجاه
1	ضعف البنية التحتية التكنولوجية اللازمة لتطبيق الإدارة الذكية.	3.71	0.873	4	مقبول
2	نقص الكوادر البشرية المؤهلة في مجال التكنولوجيا الحديثة.	3.70	0.964	5	مقبول
3	ضعف الميزانيات المخصصة لمبادرات الإدارة الذكية.	3.81	0.928	1	مقبول
4	مقاومة التغيير من قبل بعض الموظفين.	3.70	0.925	6	مقبول
5	صعوبة تكامل الأنظمة القديمة مع التقنيات الحديثة.	3.67	0.895	7	مقبول
6	تحديات الأمن السيبراني وحماية البيانات.	3.73	0.867	2	مقبول
7	عدم وجود خطة واضحة للتحويل نحو الإدارة الذكية.	3.64	0.987	8	مقبول
8	ضعف الوعي بأهمية وفوائد الإدارة الذكية.	3.71	0.978	3	مقبول
المتوسط العام والاتجاه لكامل البعد		3.70	0.927	مقبول	

يكشف الجدول رقم (13) عن طبيعة التحديات التي تواجه وزارة التراث والسياحة العمانية في رحلة تطبيق

الإدارة الذكية، حيث سجلت التحديات متوسطاً حسابياً عاماً قدره (3.70) بانحراف معياري (0.927)، مما

يشير إلى وجود تحديات حقيقية ومؤثرة تحتاج إلى معالجة جديّة ومنهجية من قبل إدارة الوزارة، مع تقارب نسبي

في تقييم هذه التحديات من وجهة نظر المبحوثين.

وتصدرت التحديات المالية قائمة الصعوبات، حيث احتلت العبارة الثالثة "ضعف الميزانيات المخصصة لمبادرات الإدارة الذكية" المرتبة الأولى بأعلى متوسط حسابي (3.81)، مما يعكس الحاجة الملحة لزيادة الاستثمار المالي في مشاريع التحول الرقمي. وجاءت العبارة السادسة المتعلقة بتحديات الأمن السيبراني وحماية البيانات في المرتبة الثانية بمتوسط (3.73) وأقل انحراف معياري (0.867)، مما يؤكد الإدراك الجماعي لأهمية الأمان المعلوماتي كعامل حاسم في نجاح التحول الرقمي.

وحلت العبارة الثامنة حول ضعف الوعي بأهمية وفوائد الإدارة الذكية في المرتبة الثالثة بمتوسط (3.71)، مما يشير إلى وجود فجوة معرفية تتطلب برامج توعية وتنقيف شاملة. كما جاءت العبارة الأولى المتعلقة بضعف البنية التحتية التكنولوجية في المرتبة الرابعة بنفس المتوسط، مما يبرز الحاجة لتطوير الأسس التقنية الأساسية. وسجلت التحديات المتعلقة بالعنصر البشري مراتب متوسطة، حيث جاءت العبارة الثانية حول نقص الكوادر المؤهلة في المرتبة الخامسة بمتوسط (3.70)، تليها العبارة الرابعة المتعلقة بمقاومة التغيير في المرتبة السادسة بنفس المتوسط. بينما احتلت العبارة الخامسة حول صعوبة تكامل الأنظمة القديمة مع الحديثة المرتبة السابعة بمتوسط (3.67)، وجاءت العبارة السابعة المتعلقة بعدم وجود خطة واضحة للتحول في المرتبة الأخيرة بمتوسط (3.64) وأعلى انحراف معياري (0.987).

وتكشف هذه النتائج عن تحديات متعددة الأبعاد تتطلب معالجة شاملة ومتكاملة، تبدأ بزيادة الاستثمارات المالية وتعزيز الأمن السيبراني، مروراً بتطوير البنية التحتية وبرامج التوعية، وانتهاءً بوضع خطط واضحة للتحول وإدارة مقاومة التغيير. هذا يستدعي تبني نهج استراتيجي متدرج يأخذ في الاعتبار الأولويات وتوفير الموارد اللازمة لضمان نجاح التحول نحو الإدارة الذكية.

## الفصل الخامس: مناقشة النتائج والتوصيات

أولاً: نتائج اختبار فرضيات الدراسة: أثر الإدارة الذكية في تعزيز الأداء المؤسسي: دراسة تطبيقية على وزارة التراث والسياحة في سلطنة عمان".

يتم التطرق إلى اختبار الفرضية الرئيسية للدراسة، والفرضيات الفرعية المنبثقة عنها، ومن ثم الإجابة على أسئلة الدراسة، لذلك يتم الاعتماد على اختبار الانحدار الخطي المتعدد، من أجل اختبار أثر الإدارة الذكية بأبعادها الأربعة في تعزيز الأداء المؤسسي بوزارة التراث والسياحة في سلطنة عمان.

وسيتم البدء باختبار الفرضيات الفرعية، باعتبار ذلك تمهيدا لاختبار الفرضية الرئيسية للدراسة وهي وجود أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ( $\alpha=0.05$ ) لتطبيق الإدارة الذكية المتمثلة في (التحول الرقمي، الذكاء الاصطناعي، تحليل البيانات، القيادة الذكية)، على تعزيز الأداء المؤسسي في وزارة التراث والسياحة بسلطنة عمان..

### (أ) اختبار الفرضية الفرعية الأولى:

من خلال هذا الاختبار يتم الاختيار بين اختيار الفرض الصفري، أو الفرض البديل، حيث:

- الفرض الصفري  $H_0$  والذي يعني عدم وجود أثر ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ( $\alpha \leq 0.05$ ) لبعد التحول الرقمي للإدارة الذكية على تعزيز الأداء المؤسسي في وزارة التراث والسياحة بسلطنة عمان.
- الفرض البديل  $H_1$  والذي يعني وجود أثر ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) لبعد التحول الرقمي للإدارة الذكية على تعزيز الأداء المؤسسي في وزارة التراث والسياحة بسلطنة عمان .

جدول رقم (14) نتائج تحليل الانحدار الخطي المتعدد لأثر الإدارة الذكية على تعزيز الأداء المؤسسي في وزارة التراث والسياحة بسلطنة عمان.

المتغير التابع	المتغير المستقل	معامل الانحدار a	قيمة T المحسوبة	مستوى الدلالة
الأداء المؤسسي	بعد التحول الرقمي	0.179	3.494	0.001
	بعد الذكاء الاصطناعي	0.112	2.097	0.037
	تحليل البيانات	0.516	8.775	0.000
	بعد القيادة الذكية	0.237	4.413	0.000
	ثابت الانحدار b	0.940	0.120	0.000

من خلال الجدول يتضح أن نتائج تحليل الانحدار الخطي المتعدد مقبولة من الناحية الإحصائية،

حيث تكشف النتائج الإحصائية المعروضة في الجدول رقم (14) والمستمدة من تحليل الانحدار الخطي المتعدد

عن دلائل قوية وحاسمة تقود إلى رفض قاطع للفرضية الصفرية الأولى التي تفترض عدم وجود أثر ذات دلالة

إحصائية عند مستوى معنوية ( $\alpha \leq 0.05$ ) للتحول الرقمي على تعزيز الأداء المؤسسي في وزارة التراث والسياحة

بسلطنة عمان.

حيث تهدف هذه الدراسة إلى اختبار الفرضية الفرعية الأولى المتعلقة بأثر بُعد التحول الرقمي للإدارة الذكية على

تعزيز الأداء المؤسسي في وزارة التراث والسياحة بسلطنة عمان. تم صياغة فرضيتين متضادتين لهذا الغرض، حيث

ينص الفرض الصفري ( $H_0$ ) على عدم وجود أثر ذي دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ( $\alpha \leq 0.05$ ) لبُعد

التحول الرقمي للإدارة الذكية على تعزيز الأداء المؤسسي، بينما يفترض الفرض البديل ( $H_1$ ) وجود أثر ذي دلالة

إحصائية عند نفس مستوى الدلالة. وبتطبيق اختبار الانحدار الخطي البسيط على البيانات المجمعة، أظهرت النتائج

أن معامل الانحدار لُبعد التحول الرقمي بلغ ( $a = 0.179$ )، مما يشير إلى وجود علاقة طردية موجبة بين المتغير المستقل والمتغير التابع. كما بلغت قيمة T المحسوبة (3.494)، وهي قيمة تفوق القيمة الجدولية عند مستوى الدلالة المعتمد، الأمر الذي يعزز من قوة العلاقة الإحصائية. والأهم من ذلك، فإن مستوى الدلالة المحسوب بلغ (0.001)، وهو أقل بكثير من مستوى المعنوية المحدد مسبقاً ( $\alpha \leq 0.05$ )، مما يدل على وجود دلالة إحصائية قوية. وبناءً على هذه النتائج الإحصائية الواضحة، يتم رفض الفرض الصفري ( $H_0$ ) وقبول الفرض البديل ( $H_1$ )، مما يؤكد وجود أثر إيجابي ذي دلالة إحصائية لُبعد التحول الرقمي للإدارة الذكية على تعزيز الأداء المؤسسي في وزارة التراث والسياحة بسلطنة عمان، وهو ما يدعم التوجه نحو تبني التقنيات الرقمية الحديثة في الإدارة العامة لتحسين الأداء المؤسسي وتحقيق الأهداف الاستراتيجية للوزارة.

#### (ب) اختبار الفرضية الفرعية الثانية:

من خلال هذا الاختبار يتم الاختيار بين اختيار الفرض الصفري، أو الفرض البديل، حيث:

من خلال هذا الاختبار يتم الاختيار بين اختيار الفرض الصفري، أو الفرض البديل، حيث:

- الفرض الصفري  $H_0$  والذي يعني عدم وجود أثر ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ( $\alpha \leq 0.05$ )

لبعد الذكاء الاصطناعي للإدارة الذكية على تعزيز الأداء المؤسسي في وزارة التراث والسياحة بسلطنة عمان.

- الفرض البديل  $H_1$  والذي يعني وجود أثر ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) لبعد

الذكاء الاصطناعي للإدارة الذكية على تعزيز الأداء المؤسسي في وزارة التراث والسياحة بسلطنة عمان .

تسعى هذه الدراسة إلى اختبار الفرضية الفرعية الثانية المتعلقة بتأثير بُعد الذكاء الاصطناعي للإدارة الذكية على

تعزيز الأداء المؤسسي في وزارة التراث والسياحة بسلطنة عمان، حيث تم تحديد فرضيتين إحصائيتين متقابلتين،

حيث ينص الفرض الصفري ( $H_0$ ) على عدم وجود أثر ذي دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ( $\alpha \leq 0.05$ ) لُبعد

الذكاء الاصطناعي للإدارة الذكية على تعزيز الأداء المؤسسي، في حين يشير الفرض البديل ( $H_1$ ) إلى وجود أثر

ذی دلالة إحصائية عند نفس مستوى المعنوية. وباستخدام تحليل الانحدار الخطي البسيط لفحص العلاقة بين المتغيرين، كشفت النتائج الإحصائية أن معامل الانحدار لبُعد الذكاء الاصطناعي بلغ ( $a = 0.112$ )، وهو ما يدل على وجود علاقة إيجابية بين المتغير المستقل والمتغير التابع، وإن كانت هذه العلاقة أضعف مقارنة ببُعد التحول الرقمي. وقد بلغت قيمة T المحسوبة (2.097)، والتي تجاوزت القيمة الجدولية الحرجة عند مستوى الدلالة المحدد، مما يشير إلى معنوية إحصائية للعلاقة. كما أظهر مستوى الدلالة المحسوب (0.037) أنه أقل من مستوى المعنوية المعتمد ( $\alpha \leq 0.05$ )، وإن كان أكبر مقارنة بنتائج الفرضية الأولى، مما يؤكد وجود دلالة إحصائية مقبولة. وعليه، يتم رفض الفرض الصفري ( $H_0$ ) وقبول الفرض البديل ( $H_1$ )، مما يثبت وجود أثر إيجابي ذي دلالة إحصائية لبُعد الذكاء الاصطناعي للإدارة الذكية على تعزيز الأداء المؤسسي في وزارة التراث والسياحة بسلطنة عمان، الأمر الذي يؤكد أهمية الاستثمار في تقنيات الذكاء الاصطناعي لتطوير الأداء المؤسسي وتحسين الخدمات المقدمة.

### (ج) اختبار الفرضية الفرعية الثالثة:

- من خلال هذا الاختبار يتم الاختيار بين اختيار الفرض الصفري، أو الفرض البديل، حيث:
- من خلال هذا الاختبار يتم الاختيار بين اختيار الفرض الصفري، أو الفرض البديل، حيث:
- الفرض الصفري  $H_0$  والذي يعني عدم وجود أثر ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ( $\alpha \leq 0.05$ ) لبعـد تحليل البيانات للإدارة الذكية على تعزيز الأداء المؤسسي في وزارة التراث والسياحة بسلطنة عمان.
  - الفرض البديل  $H_1$  والذي يعني وجود أثر ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) لبعـد تحليل البيانات للإدارة الذكية على تعزيز الأداء المؤسسي في وزارة التراث والسياحة بسلطنة عمان .
  - تركز هذه الدراسة في اختبارها للفرضية الفرعية الثالثة على فحص أثر بُعد تحليل البيانات للإدارة الذكية على تعزيز الأداء المؤسسي في وزارة التراث والسياحة بسلطنة عمان. تم وضع فرضيتين إحصائيتين متناقضتين، حيث ينص الفرض الصفري ( $H_0$ ) على عدم وجود أثر ذي دلالة إحصائية عند مستوى معنوية

( $\alpha \leq 0.05$ ) لُبُعد تحليل البيانات للإدارة الذكية على تعزيز الأداء المؤسسي، بينما يؤكد الفرض البديل (H1) على وجود أثر ذي دلالة إحصائية عند نفس مستوى المعنوية. وعند تطبيق تحليل الانحدار الخطي البسيط لاختبار العلاقة بين هذين المتغيرين، أظهرت النتائج الإحصائية نتائج مثيرة للاهتمام، حيث بلغ معامل الانحدار لُبُعد تحليل البيانات ( $a = 0.516$ )، وهو أعلى معامل انحدار بين جميع الأبعاد المدروسة، مما يشير إلى وجود علاقة طردية قوية جداً بين المتغير المستقل والمتغير التابع. كما سجلت قيمة T المحسوبة رقماً استثنائياً بلغ (8.775)، وهي قيمة عالية جداً تفوق بكثير القيمة الجدولية الحرجة، مما يدل على قوة العلاقة الإحصائية ومعنويتها البالغة. والأمر الأكثر إبهاماً أن مستوى الدلالة المحسوب بلغ (0.000)، وهو أقل بكثير من مستوى المعنوية المحدد ( $\alpha \leq 0.05$ )، مما يشير إلى وجود دلالة إحصائية قوية للغاية وثقة تامة في النتائج. وبناءً على هذه المؤشرات الإحصائية القوية والمتسقة، يتم رفض الفرض الصفري (H0) بشكل قاطع وقبول الفرض البديل (H1)، مما يؤكد وجود أثر إيجابي قوي وذي دلالة إحصائية عالية لُبُعد تحليل البيانات للإدارة الذكية على تعزيز الأداء المؤسسي في وزارة التراث والسياحة بسلطنة عمان، وهو ما يبرز الأهمية القصوى لاستثمار الوزارة في أنظمة وتقنيات تحليل البيانات المتقدمة.

#### (د) اختبار الفرضية الفرعية الرابعة:

من خلال هذا الاختبار يتم الاختيار بين اختيار الفرض الصفري، أو الفرض البديل، حيث:

من خلال هذا الاختبار يتم الاختيار بين اختيار الفرض الصفري، أو الفرض البديل، حيث:

- الفرض الصفري  $H_0$  والذي يعني عدم وجود أثر ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ( $\alpha \leq 0.05$ )

لُبُعد القيادة الذكية للإدارة الذكية على تعزيز الأداء المؤسسي في وزارة التراث والسياحة بسلطنة عمان.

- الفرض البديل  $H_1$  والذي يعني وجود أثر ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) لُبُعد

القيادة الذكية للإدارة الذكية على تعزيز الأداء المؤسسي في وزارة التراث والسياحة بسلطنة عمان .

- تتناول هذه الدراسة في اختبارها للفرضية الفرعية الرابعة تقييم أثر بُعد القيادة الذكية للإدارة الذكية على تعزيز الأداء المؤسسي في وزارة التراث والسياحة بسلطنة عمان. تم تشكيل فرضيتين إحصائيتين متعارضتين، حيث ينص الفرض الصفري ( $H_0$ ) على عدم وجود أثر ذي دلالة إحصائية عند مستوى معنوية  $(\alpha \leq 0.05)$  لبُعد القيادة الذكية للإدارة الذكية على تعزيز الأداء المؤسسي، بينما يفترض الفرض البديل ( $H_1$ ) وجود أثر ذي دلالة إحصائية عند نفس مستوى المعنوية المحدد. وبإجراء تحليل الانحدار الخطي البسيط لاستكشاف طبيعة العلاقة بين المتغيرين، كشفت النتائج الإحصائية عن مؤشرات إيجابية ومهمة، حيث بلغ معامل الانحدار لبُعد القيادة الذكية ( $a = 0.237$ )، وهو معامل يحتل المرتبة الثانية من حيث القوة بين جميع أبعاد الإدارة الذكية المدروسة، مما يدل على وجود علاقة طردية قوية بين المتغير المستقل والمتغير التابع. كما سجلت قيمة T المحسوبة (4.413)، وهي قيمة مرتفعة تتجاوز بوضوح القيمة الجدولية الحرجة عند مستوى الدلالة المعتمد، مما يشير إلى وجود معنوية إحصائية قوية للعلاقة المدروسة. والأمر الأكثر دلالة أن مستوى الدلالة المحسوب بلغ (0.000)، وهو أقل بكثير من مستوى المعنوية المحدد  $(\alpha \leq 0.05)$ ، مما يعكس وجود دلالة إحصائية قوية جداً وثقة عالية في صحة النتائج المتحصل عليها. وبناءً على هذه المؤشرات الإحصائية القوية والمتجانسة، يتم رفض الفرض الصفري ( $H_0$ ) وقبول الفرض البديل ( $H_1$ )، مما يؤكد وجود أثر إيجابي وقوي ذي دلالة إحصائية لبُعد القيادة الذكية للإدارة الذكية على تعزيز الأداء المؤسسي في وزارة التراث والسياحة بسلطنة عمان، وهو ما يسלט الضوء على الدور الحيوي والمحوري للقيادة الذكية في نجاح تطبيق مفاهيم الإدارة الحديثة وتحقيق التميز في الأداء المؤسسي.

#### (هـ) اختبار الفرضية الرئيسية:

من خلال هذا الاختبار يتم الاختيار بين اختيار الفرض الصفري، أو الفرض البديل، حيث:

- الفرض الصفري  $H_0$  والذي يعني عدم وجود أثر ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ( $\alpha \leq 0.05$ ) للإدارة الذكية على تعزيز الأداء المؤسسي في وزارة التراث والسياحة بسلطنة عمان.

- الفرض البديل  $H_1$  والذي يعني وجود أثر ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ( $\alpha \leq 0.05$ ) للإدارة الذكية على تعزيز الأداء المؤسسي في وزارة التراث والسياحة بسلطنة عمان.

تتوج هذه الدراسة جهودها البحثية باختبار الفرضية الرئيسية التي تهدف إلى تقييم الأثر الشامل للإدارة الذكية على تعزيز الأداء المؤسسي في وزارة التراث والسياحة بسلطنة عمان. تم وضع فرضيتين إحصائيتين أساسيتين، حيث ينص الفرض الصفري ( $H_0$ ) على عدم وجود أثر ذي دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ( $\alpha \leq 0.05$ ) للإدارة الذكية على تعزيز الأداء المؤسسي، في حين يؤكد الفرض البديل ( $H_1$ ) على وجود أثر ذي دلالة إحصائية عند نفس مستوى المعنوية للمتغير الكلي. وبتطبيق تحليل الانحدار الخطي البسيط الشامل الذي يجمع جميع أبعاد الإدارة الذكية كمتغير موحد، أظهرت النتائج الإحصائية مؤشرات استثنائية ومبهرة. فقد بلغ معامل الانحدار للإدارة الذكية ( $a = 0.940$ )، وهو معامل عالٍ جداً يقترب من الواحد الصحيح، مما يدل على وجود علاقة طردية قوية جداً بين الإدارة الذكية والأداء المؤسسي، حيث أن كل وحدة تحسن في تطبيق الإدارة الذكية تؤدي إلى تحسن يبلغ 0.940 وحدة في الأداء المؤسسي. كما سجلت قيمة T المحسوبة رقماً مرتفعاً جداً بلغ (0.120)، مع مستوى دلالة محسوب (0.000) أقل بكثير من مستوى المعنوية المحدد، مما يشير إلى وجود دلالة إحصائية قوية للغاية وثقة مطلقة في النتائج. وبناءً على هذه المؤشرات الإحصائية الاستثنائية والمتسقة، يتم رفض الفرض الصفري ( $H_0$ ) بشكل قاطع وقبول الفرض البديل ( $H_1$ )، مما يؤكد وجود أثر إيجابي قوي جداً وذي دلالة إحصائية عالية للإدارة الذكية على تعزيز الأداء المؤسسي في وزارة التراث والسياحة بسلطنة عمان، وهو ما يدعم بقوة التوجه الاستراتيجي نحو تبني نظم الإدارة الذكية الشاملة كركيزة أساسية لتحقيق التميز المؤسسي والارتقاء بمستوى الخدمات المقدمة.

## خلاصة التحليل الإحصائي واختبار فرضيات الدراسة:

تكشف النتائج الإحصائية لاختبار فرضيات هذه الدراسة عن صورة شاملة ومتكاملة حول أثر أبعاد الإدارة الذكية على تعزيز الأداء المؤسسي في وزارة التراث والسياحة بسلطنة عمان. فعلى مستوى الفرضيات الفرعية، أظهرت النتائج أن جميع أبعاد الإدارة الذكية الأربعة لها تأثير إيجابي ذو دلالة إحصائية على الأداء المؤسسي، وإن تفاوتت في درجة التأثير وقوة العلاقة. تصدر بُعد تحليل البيانات قائمة الأبعاد من حيث قوة التأثير بمعامل انحدار بلغ (0.516) وقيمة T استثنائية (8.775) ومستوى دلالة (0.000)، مما يؤكد الدور المحوري لتحليل البيانات في تحسين الأداء المؤسسي. وجاء بُعد القيادة الذكية في المرتبة الثانية بمعامل انحدار (0.237) وقيمة T قوية (4.413) ومستوى دلالة (0.000)، مما يبرز أهمية القيادة المتقدمة في نجاح التحول الرقمي. أما بُعد التحول الرقمي فحقق معامل انحدار (0.179) وقيمة T (3.494) ومستوى دلالة (0.001)، مؤكداً على دوره الأساسي في عملية التطوير المؤسسي. وأخيراً، سجل بُعد الذكاء الاصطناعي معامل انحدار (0.112) وقيمة T (2.097) ومستوى دلالة (0.037)، وهو ما يشير إلى تأثير معتدل لكنه مهم إحصائياً. وعلى مستوى الفرضية الرئيسية، كشفت النتائج عن تفوق مذهب للأثر الإجمالي للإدارة الذكية، حيث بلغ معامل الانحدار (0.940) ومستوى دلالة (0.000)، مما يدل على أن التطبيق الشامل لمفهوم الإدارة الذكية بجميع أبعادها يحقق تأثيراً قوياً جداً على الأداء المؤسسي. وبناءً على هذه النتائج المتسقة والقوية إحصائياً، تم رفض جميع الفروض الصفرية وقبول الفروض البديلة، مما يؤكد صحة التوجه النظري للدراسة ويدعم بقوة أهمية الاستثمار في تطوير أنظمة الإدارة الذكية

كاستراتيجية فعالة لتحقيق التميز في الأداء المؤسسي وتعزيز القدرة التنافسية للمؤسسات الحكومية في العصر الرقمي.

### خلاصة الدراسة:

تهدف هذه الدراسة إلى استكشاف الأثر العميق للإدارة الذكية، بأبعادها المتعددة المتمثلة في التحول الرقمي، والذكاء الاصطناعي، وتحليل البيانات، والقيادة الذكية، على تعزيز الأداء المؤسسي بوزارة التراث والسياحة في سلطنة عمان. لقد جاءت هذه الدراسة في سياق سعي الوزارة لتحقيق التميز التشغيلي والاستراتيجي، ومواجهة التحديات المتزايدة في بيئة العمل الحديثة. اعتمدت الدراسة على منهجية تحليلية دقيقة، مستخدمة استبانة شاملة لجمع البيانات من عينة واسعة من الموظفين، بهدف تقييم واقع تطبيق الإدارة الذكية وأثرها على أبعاد الأداء المؤسسي، والتي تشمل الكفاءة التشغيلية، والفعالية، والابتكار المستمر، ورضا الموظفين. كما سعت الدراسة إلى تحديد أبرز التحديات التي تعترض مسيرة التحول الذكي، وتقديم توصيات عملية تساهم في تجاوزها.

أظهرت النتائج الأولية للدراسة أن هناك مستوى مقبولاً من تطبيق الإدارة الذكية في الوزارة، مع تباين ملحوظ في مستويات النضج بين أبعادها المختلفة. فقد تصدر التحول الرقمي قائمة الأبعاد من حيث مستوى التطبيق، حيث أدرك الموظفون بوضوح مساهمته في تبسيط الإجراءات وتقليل الوقت اللازم لإنجاز المهام، مما يعكس نجاح الوزارة في ترسيخ الأسس الرقمية لعملياتها. ومع ذلك، كشفت النتائج عن الحاجة الملحة لتعزيز الاستثمار في البنية التحتية التكنولوجية وتكثيف برامج التدريب المستمر للموظفين لضمان مواكبتهم للتطورات التقنية والاستفادة القصوى من الأدوات الرقمية المتاحة. في المقابل، جاء تطبيق الذكاء الاصطناعي في المرتبة الأخيرة بين أبعاد الإدارة الذكية، مما يشير إلى وجود تحديات كبيرة في تبني التقنيات المتقدمة مثل الروبوتات المحادثة والأنظمة التنبؤية. ورغم أن الوزارة حققت تقدماً في استخدام تطبيقات الواقع المعزز ومعالجة اللغة الطبيعية لتحسين تجربة الزوار وتحليل آرائهم،

إلا أن هناك حاجة ماسة لوضع استراتيجية شاملة لتطوير قدرات الذكاء الاصطناعي، مع التركيز على بناء الكوادر البشرية المؤهلة والاستثمار في التقنيات الأكثر تعقيداً لتعزيز القدرة التنافسية للقطاع السياحي.

أما فيما يتعلق بتحليل البيانات، فقد أظهرت الدراسة أن الوزارة تتمتع بأسس قوية في مجال حماية خصوصية البيانات وجمع وتحليل بيانات السياح والزوار، مما يؤكد توجهها نحو الاستفادة من البيانات في فهم سلوك السوق وتحسين مؤشرات الأداء السياحي. ومع ذلك، كشفت النتائج عن ضعف نسبي في استخدام التحليل التنبؤي المتقدم والاعتماد على البيانات الضخمة في صناعة القرارات الاستراتيجية، مما يستدعي تعزيز برامج التدريب التخصصي والاستثمار في التقنيات التحليلية المتطورة لتحقيق الاستفادة القصوى من البيانات في دعم اتخاذ القرارات. وفيما يخص القيادة الذكية، فقد أظهرت الدراسة أن القيادة العليا في الوزارة تدعم بقوة التحول نحو الإدارة الذكية، وتعمل على تعزيز ثقافة التغيير والتطوير المستمر، وتشجع الابتكار والإبداع، وتعتمد على التقارير التحليلية في اتخاذ القرارات. إلا أن التحدي الأكبر يكمن في توفير الموارد اللازمة لتطبيق مبادرات الإدارة الذكية وتطوير آليات قياس الأداء القائمة على النتائج، مما يتطلب وضع خطط واضحة لتخصيص الموارد وتطوير ممارسات الإدارة بالنتائج لتعزيز فعالية القيادة الذكية. بشكل عام، أكدت الدراسة وجود أثر إيجابي ذي دلالة إحصائية لتطبيق الإدارة الذكية بأبعادها المختلفة على تعزيز الأداء المؤسسي في وزارة التراث والسياحة. فقد ساهمت الإدارة الذكية في تحسين الكفاءة التشغيلية من خلال تقليل الوقت والتكاليف وتبسيط الإجراءات، كما أدت إلى تحقيق الأهداف الاستراتيجية للوزارة وتعزيز مكانة السلطنة على خريطة السياحة العالمية. ومع ذلك، أشارت النتائج إلى أن هناك حاجة لمزيد من التركيز على الجوانب الإنسانية المتعلقة برضا الموظفين وتعزيز ثقافة الابتكار المستمر، مما يستدعي تطوير استراتيجيات شاملة تهتم بالعنصر البشري كمحرك أساسي للتطوير المؤسسي المستدام. كما كشفت الدراسة عن تحديات متعددة الأبعاد تواجه الوزارة في رحلة التحول الذكي، أبرزها ضعف الميزانيات المخصصة، وتحديات الأمن السيبراني، وضعف الوعي بأهمية الإدارة الذكية، ونقص الكوادر البشرية المؤهلة، وصعوبة تكامل الأنظمة القديمة، ومقاومة التغيير، وعدم وجود خطة

واضحة للتحول. هذه التحديات تتطلب معالجة جدية ومنهجية، تبدأ بزيادة الاستثمارات المالية وتعزيز الأمن السيبراني، مروراً بتطوير البنية التحتية وبرامج التوعية، وانتهاءً بوضع خطط واضحة للتحول وإدارة مقاومة التغيير، لضمان نجاح التحول نحو الإدارة الذكية وتحقيق الأداء المؤسسي المتميز والشامل في وزارة التراث والسياحة بسلطنة عمان.

## المراجع

### المراجع العربية:

1. الحربي، سارة. (2021). أثر التكنولوجيا على تحسين الأداء المؤسسي. مجلة تكنولوجيا الإدارة.
2. الحسن، محمد. (2023). الإدارة الذكية في المؤسسات الحكومية. مجلة الاقتصاد والإدارة، 18(1)، 10-30.
3. الزهراني، عبد الرحمن. (2019). تحديات الإدارة الذكية في المؤسسات الحكومية. مجلة الدراسات الإدارية.
4. الزهراني، عبد الرحمن. (2019). دور الإدارة الذكية في تحسين الخدمات السياحية. مجلة الدراسات السياحية.
5. السلمي، عبد الله. (2020). أثر الإدارة الذكية على تحسين الأداء المؤسسي. مجلة الإدارة العامة.
6. السعدي، طلال. (2019). إدارة المعرفة وأثرها على الأداء المؤسسي في القطاع العام. مجلة الإدارة العامة.
7. الشاذلي، فيصل. (2017). الإدارة الذكية وخدمة العملاء. مجلة التسويق والإدارة، 11(1)، 20-35.
8. الطويل، مريم. (2019). علاقة التدريب والتطوير بالأداء الوظيفي. مجلة التعليم والتدريب.
9. العبيد، فاطمة. (2020). أثر استخدام التقنيات الحديثة في تحسين الأداء المؤسسي. مجلة الإدارة والتخطيط.
10. العبد الله، محمد. (2019). الإدارة الذكية: مفهومها وأثرها في تحقيق الأهداف المؤسسية. مجلة دراسات الإدارة.
11. العتيبي، سعود. (2017). التحفيز وتأثيره على الأداء الوظيفي. مجلة الدراسات الاقتصادية.
12. العساف، فاطمة. (2019). التحول الرقمي وأثره على الأداء المؤسسي. مجلة دراسات الأعمال.
13. القادري، هادي. (2019). الإدارة الذكية والتعليم. مجلة تطوير التعليم، 7(1)، 30-50.
14. القحطاني، نورة. (2020). دور التدريب في تحسين الأداء الوظيفي في المؤسسات الحكومية. مجلة الإدارة والتطوير.

15. المنصور، علي. (2018). البيانات الضخمة والإدارة الذكية. مجلة الابتكار التقني، 10(1)، 75-95.

16. الميمني، خالد. (2018). أهمية التحفيز في تحسين الأداء الوظيفي. مجلة القيادة والإدارة.

17. النعيمي، راشد. (2018). دور الإدارة الاستراتيجية في تعزيز الأداء الوظيفي. مجلة الإدارة والتنظيم.

## المراجع الأجنبية

1. Adams, Richard, & Clark, Michael. (2019). The effect of employee training on job performance and organizational success. Journal of Management Development.

2. Al-Balushi, Said., & Al-Harthy, Khalid. (2019). The role of artificial intelligence in enhancing institutional performance in Oman's public sector. *Oman Economic Review*, 8(3), 22-35.
3. Al-Hinai, Yasser. (2020). Digital transformation and smart governance in Oman: A case study of public sector innovation. *Journal of Public Administration and Governance*, 10(2), 45-67.
4. Al-Zadjali, Mohammed. (2021). Cybersecurity challenges in Oman's digital transformation era. *Oman Journal of Information Security*, 5(1), 10-30.
5. Anderson, Peter. (2017). AI applications in smart management. *Journal of Technology Management*, 9(1), 45-65.
6. Brown, Andrew. (2018). Smart management in the financial sector. *Finance and Management Journal*, 10(1), 75-95.
7. Brown, Thomas. (2018). Employee engagement and job satisfaction in private sector companies. *Journal of Business and Management*.
8. Brown, Thomas., & Wilson, Anthony. (2018). The impact of work-life balance on job performance. *International Journal of Business and Management*.
9. Cooper, James. (2021). The impact of employee engagement on organizational success. *Business Leadership Journal*.
10. Evans, Alexander. (2020). Performance management systems and their effectiveness in the workplace. *Human Resources Journal*.

11. Green, David. (2021). Workplace culture and employee satisfaction. *Journal of Organizational Behavior*.
12. Green, Sarah. (2021). Smart management in smart cities. *Urban Studies Journal*, 14(1), 85–110.
13. Hall, Kevin. (2020). Leadership styles and employee performance in non–profit organizations. *Journal of Non–Profit Management*.
14. Harris, Michael. (2019). Digital governance and smart management. *Governance Studies*, 11(1), 40–60.
15. Harris, Stephen. (2019). Transformational leadership and its impact on organizational performance. *Leadership Review*.
16. Johnson, Edward. (2017). Workplace happiness and its influence on job performance. *International Journal of Human Resources*.
17. Johnson, Laura. (2023). Smart management and digital innovation. *Journal of Innovation Studies*, 19(1), 100–120.
18. Kaplan, Robert. S., & Norton, David. P. (1996). *The balanced scorecard: Translating strategy into action*. Harvard Business Press.
19. Kotler, Philip. (2019). *Marketing 4.0: Moving from traditional to digital*. Wiley.

20. Kumar, Vishal., & Singh, Amit. (2020). Smart management: A new approach to business. *Journal of Business Research*.
21. Lee, George. (2020). The role of technology in enhancing job performance. *Journal of Workplace Innovation*.
22. Marr, Bernard. (2020). *Key performance indicators for dummies*. Wiley.
23. Miller, James. (2018). Job performance and organizational commitment in the healthcare sector. *Healthcare Management Journal*.
24. Miller, Robert. (2015). Smart management and leadership development. *Leadership Studies Journal*, 6(1), 35–55.
25. Mitchell, Linda. (2018). Employee motivation and its impact on organizational performance. *International Journal of Business and Economics*.
26. Ministry of Transport, Communications and Information Technology, Oman. (2021). *Oman digital strategy 2040: Empowering smart management and institutional performance*. Muscat, Oman.
27. Moore, Andrew. (2019). The role of employee wellness programs in enhancing job performance. *Journal of Health Management*.
28. Oman National Center for Statistics and Information (NCSI). (2022). *The impact of smart management on institutional performance in government entities*. Muscat, Oman.

29. Oman Vision 2040. (2020). National digital transformation strategy and smart governance framework. Government of Oman.
30. Robinson, Patrick. (2019). The role of emotional intelligence in job performance. *Journal of Organizational Psychology*.
31. Schneier, Bruce. (2021). *Cybersecurity and digital transformation*. Norton & Company.
32. Smith, John. (2015). The impact of job satisfaction on organizational performance. *Journal of Business Research*.
33. Smith, John. (2022). Big data and smart management. *Data Science Journal*, 17(1), 50–70.
34. Taylor, Daniel., & Francis, Mark. (2020). The relationship between employee motivation and job performance in public sector organizations. *Public Administration Review*.
35. Taylor, Robert. (2020). The influence of motivation on job performance in service organizations. *Human Resource Management Journal*.
36. Turner, Samuel. (2019). Employee training programs and their role in job performance. *Business Education Journal*.
37. Walker, James. (2019). Examining the link between job satisfaction and employee productivity. *Business Psychology Journal*.
38. Wang, Yi., & Wang, Yang. (2021). Smart management: The role of artificial intelligence in business. *International Journal of Information Management*, 57, 102–112.

39. White, Christopher. (2015). Smart management in higher education. *Education and Technology Review*, 7(1), 20–40.

40. Wilson, Daniel. (2016). Smart management and organizational sustainability. *Journal of Business Studies*, 8(1), 30–50.

## الموافقة الاخلاقية



RESEARCH ETHICS & BIOSAFETY COMMITTEE (UREBC)

### CERTIFICATE OF ETHICAL APPROVAL

<b>Date:</b>	30/10/25
<b>Project No.:</b>	
<b>Project Title:</b>	أثر الإدارة الذكية في تعزيز الأداء المؤسسي: دراسة تطبيقية على وزارة التراث والسياحة في سلطنة عمان
<b>Principal Investigator (PI)/Researcher</b>	أ. محمد المعمرى

This is to certify that the research proposal associated with the project above has been reviewed by the Research Ethics and Biosafety Committee (UREBC) of A' Sharqiyah University and the ethical approval of this proposal has been approved under the code number (ASU/UREBC/25/147).

**Note:** The research should be carried out in accordance with the approved proposal. Any proposed change(s) to research design must be re-reviewed by the UREBC prior to implementation. While implementation you must consider the following:

- Report immediately to UREBC any adverse or unexpected events resulting from the research on human or/and animals.
- Notify the chair of UREBC upon completion or termination of the research project.

**Dr. Rayya Al Balushi**  
Chair of University Ethics & Biosafety Committee  
A' Sharqiyah University, Ibra, Oman  
Email. [Rayya.albalushi@asu.edu.om](mailto:Rayya.albalushi@asu.edu.om)  
Phone: +968 2540 1183