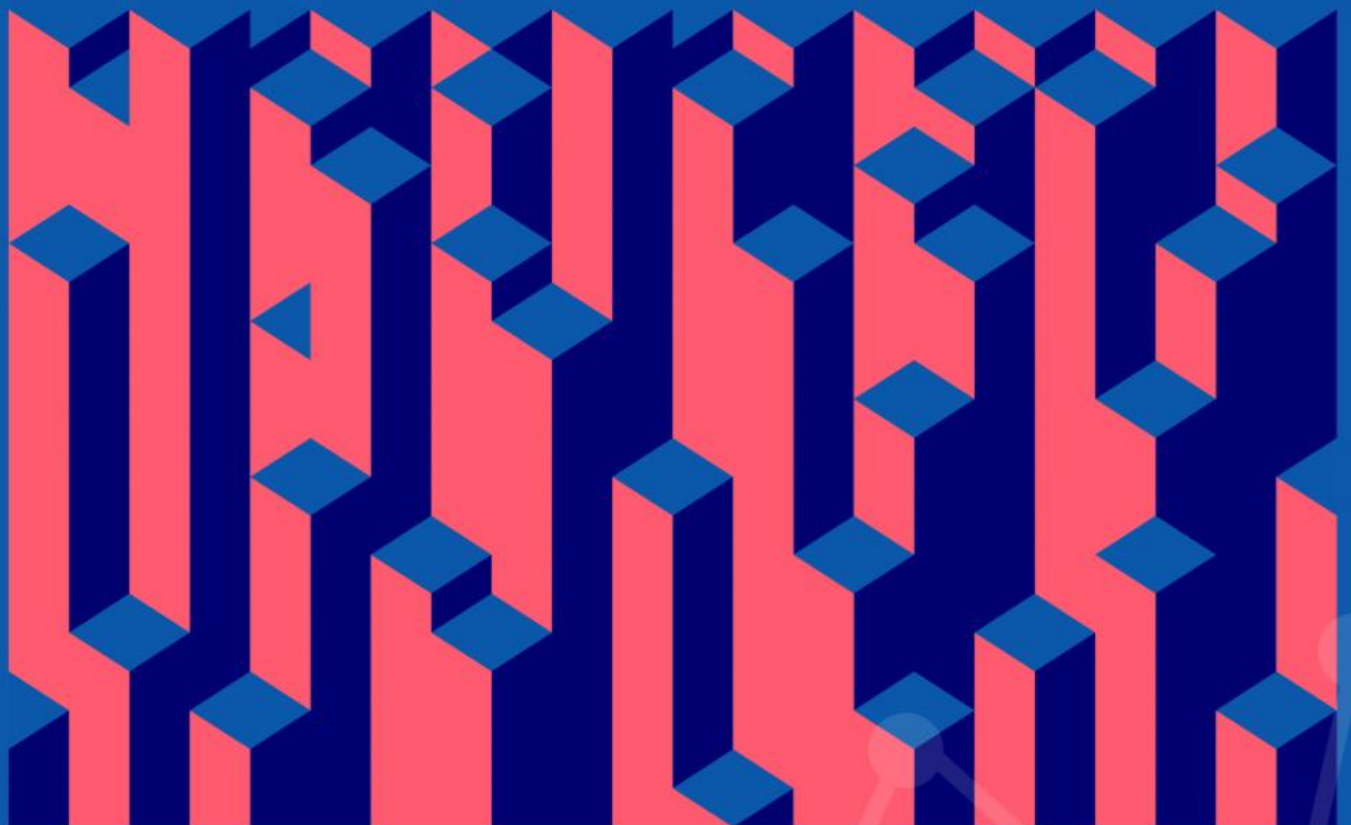


# Global Journal of Economics and Business



# المجلة العالمية للاقتصاد والأعمال

## المجلد الثاني عشر- العدد الثاني، نيسان 2022

### رئيس التحرير

الدكتور عمر يوسف عبابنة

### فريق التحرير

د. نجيب خريس	جامعة اليرموك- الأردن
د. خالد السواعي	جامعة الزرقاء- الأردن
م. سوزان السلايمة	رفاد للدراسات والأبحاث- الأردن
أ. تقى مقدادي	تدقيق لغوي، رفاد للدراسات والأبحاث- الأردن

### الهيئة الاستشارية

الأستاذ الدكتور أحمد عارف عساف	جامعة تبوك- السعودية
الأستاذ الدكتور أحمد فاروق غنيم	جامعة القاهرة- مصر
الأستاذ الدكتور مخلوفي عبد السلام	جامعة طاهري محمد بشار- الجزائر
الأستاذ الدكتور عبدالحسين جليل الغالبي	جامعة الكوفة- العراق
الأستاذ الدكتور حمدي زعرب	الجامعة الإسلامية- فلسطين
الأستاذ الدكتور ابراهيم محمد خريس	جامعة الزرقاء الخاصة- الأردن
الأستاذ الدكتور محمد مفضي الكساسبة	جامعة العلوم الإسلامية- الأردن
الأستاذ الدكتور هاني جزاع ارتيمة	جامعة العلوم الإسلامية- الأردن
الأستاذ الدكتور علي درب كسار	جامعة الأنبار- العراق
الأستاذ المشارك الدكتور عماد أبو عقيله	جامعة الزاوية- ليبيا
الأستاذ المشارك الدكتور عبدالرحمن أحمد ميرو	جامعة المملكة- البحرين

### هيئة التحرير

الدكتور محمد نمر	مدرسة الدراسات المهنية والممتدة - الولايات المتحدة الأمريكية
الدكتور رمضان لعل	جامعة عمار ثليجي- الأغواط- الجزائر
الدكتور اسماء الصغير	جامعة جنوب تولون فار- فرنسا
الدكتور بحر حمدان	الكلية الجامعية للعلوم التطبيقية- فلسطين
الدكتور بداش بوبكر	جامعة محمد بوقرة- بومرداس- الجزائر
الدكتور مصطفى الحشلوفي	جامعة محمد الخامس- المغرب
الدكتور عيسى حجاب	جامعة محمد بوضياف- المسيلة- الجزائر
الدكتور عبد الحليم الحمزه	جامعة العربي التبسي - تبسة- الجزائر
الدكتور عبدالله مايو	جامعة قاصدي مرباح- الجزائر
الدكتور محمد كاشف	معهد شمال الهند للتكنولوجيا - الهند
الدكتور محمد عزام خان	جامعة عبد الوالي خان- باكستان
الدكتور سمر راحي	جامعة سلطان زين العابدين- ماليزيا
الدكتور حمزه عبدالله عبدالرحمن يحيى	جامعة الجوف- السعودية
الدكتور بوخاري عبد الحميد	جامعة غرداية- الجزائر
الدكتورة ريا نمر أبو شهاب	جامعة طيبة- السعودية
الدكتور أبو بكر خوالد	جامعة باجي مختار - عنابة - الجزائر
Mohammad Mushfiqul Haque Mukit	Jahangirnagar University, Bangladesh

## التعريف بالمجلة

المجلة العالمية للاقتصاد والأعمال هي مجلة علمية دولية مفهرسة ومحكمة، تصدر في ستة أعداد سنوياً عن مركز رفاذ للدراسات والأبحاث

### أهداف المجلة:

تُعنى بالدراسات الاقتصادية والإدارية والمحاسبية والإحصائية والتمويل الإسلامي، وتهدف المجلة العالمية للاقتصاد والأعمال إلى تشجيع وتنشيط حركة البحث العلمي، حيث توفر للباحثين فرصة مهمة لتقييم بحوثهم من خلال شروط التحكيم العلمي التي تخضع لها البحوث المنشورة، وعرض بحوثهم من أجل التواصل العلمي في إنتاجها وتوظيف النتائج في خدمة حركة البحث العلمي.

### عنوان المراسلة:

#### المجلة العالمية للاقتصاد والأعمال

**Global Journal of Economics and Business (GJEB)**

رفاد للدراسات والأبحاث- الأردن

Refaad for Studies and Research

Bulding Ali altal-Floor 1, Abdalqader al Tal Street -21166 Irbid - Jordan

Tel: +962-27279055

**Email:** editorgjeb@refaad.com , info@refaad.com

**Website:** <https://www.refaad.com/Journal/Index/2>

جميع الآراء التي تتضمنها هذه المجلة تعبر عن وجهة نظر كاتبها  
ولا تعبر عن رأي المجلة وبالتالي فهي ليست مسؤولة عنها



### أولاً: تسليم الورقة البحثية:

- يتم إرسال الورقة البحثية ومرفقاتها إلى المجلة عن طريق نظام **التسليم الإلكتروني** بالمجلة. أو عن طريق البريد الإلكتروني الخاص بالمجلة ([editorgjeb@refaad.com](mailto:editorgjeb@refaad.com))
- يتم إعلام المؤلف باستلام الورقة البحثية.

### ثانياً: المراجعة:

#### 1. الفحص الأولي:

- تقوم هيئة التحرير بفحص الورقة البحثية للنظر فيما إذا كانت مطابقة لقواعد النشر الشكلية ومؤهلة للتحكيم.
- تُعتمد في الفحص الأولي شروط مثل: ملائمة الموضوع للمجلة، ونوع الورقة (ورقة بحثية أم غير بحثية)، وسلامة اللغة، ودقة التوثيق والإسناد بناء على نظام التوثيق المعتمد في المجلة، وعدم خرق أخلاقيات النشر العلمي.
- يتم إبلاغ المؤلف باستلام الورقة البحثية وبنتيجة الفحص الأولي.
- يمكن للمجلة أن تقوم بما يُعرف بمرحلة "استكمال وتحسين البحث"، وذلك إذا ما وجد. أن الورقة البحثية واعدة ولكنها بحاجة إلى تحسينات ما قبل التحكيم، وفي هذه المرحلة تقدم للمؤلف إرشادات أو توصيات ترشده إلى سبل تحسين ورقته بما يساعد على تأهيل الورقة البحثية لمرحلة التحكيم.

#### 2. التحكيم:

- تخضع كل ورقة بحثية للمراجعة العمياء المزدوجة (إخفاء أسماء الباحثين والمحكمين).
- يُبلغ المؤلف بتقرير من هيئة التحرير يبين قرارها.
- دفع رسوم التحكيم والنشر كما هو موضح في موقع المجلة.
- تُرسل خلاصة ملاحظات هيئة التحرير والتعديلات المطلوبة إن وجدت، ويُرفق معه تقارير المراجعين أو خلاصات عنها.

#### 3. إجراء التعديلات:

- يقوم المؤلف بإجراء التعديلات اللازمة على الورقة البحثية استناداً إلى نتائج التحكيم ويعيد إرسالها إلى المجلة، مع إظهار التعديلات، كما يُرفق في ملف مستقل مع الورقة البحثية المعدلة أجوبته عن جميع النقاط التي وردت في رسالة هيئة التحرير والتقارير التي وضعها المراجعون.

#### 4. القبول والرفض:

- تحتفظ المجلة بحق القبول والرفض استناداً إلى التزام المؤلف بقواعد النشر وبتوجيهات هيئة تحرير المجلة والتعديلات المطلوبة من قبل المحكمين.
- إذا أفاد المحكم بأن الباحث لم يقم بالتعديلات المطلوبة، يُعطى الباحث فرصة أخيرة للقيام بها، وإلا يرفض بحثه ولا ينشر في المجلة ولا يتم استرجاع رسوم النشر.



### ثالثاً: القواعد الشكلية:

1. **ملاءمة الموضوع:** أن يقع موضوع الورقة البحثية ضمن نطاق اهتمام المجلة.
2. **عنوان الورقة البحثية:** يكون باللغتين العربية والإنجليزية، كما يجب أن يتعلق العنوان بهدف الورقة البحثية. مع تجنب الاختصارات والصيغ قدر الإمكان.
3. **الباحثين:** كتابة الأسم الكامل ومكان العمل وعنوان البريد الإلكتروني للمؤلف الرئيس ولجميع المؤلفين الموجودين في الورقة البحثية باللغتين العربية والإنجليزية.
4. **الملخص:** يجب أن تشمل الورقة البحثية على ملخص وافٍ ومختصر من فقرة واحدة (200 كلمة) باللغتين العربية والإنجليزية لبيان الموضوع والمنهجية وأبرز النتائج في الورقة البحثية، كما يجب إضافة 3-5 من الكلمات المفتاحية باللغتين العربية والإنجليزية.
5. **المقدمة:** يتضمن هذا القسم خلفية الدراسة وأهدافها وملخصاً للأدبيات الموجودة والدوافع ولماذا كانت هذه الدراسة ضرورية.
6. **الجدول والرسوم البيانية:** تُعرض الجداول والرسوم البيانية بطريقة واضحة ومناسبة كما هو موضح بقالب المجلة.
7. **النتائج:** يتضمن هذا القسم النتائج التي توصلت إليها الدراسة.
8. **المصادر والمراجع:** يلتزم المؤلف بقواعد التوثيق المقررة في المجلة لأصول الإسناد والعرض الببليوغرافي حسب نظام APA.
9. **الحجم:** يلتزم المؤلف بعدد الصفحات بحيث لا تزيد الورقة البحثية عن 30 صفحة بما فيها الملخص و صفحة العنوان وقائمة المراجع.

## فهرس المحتويات

### • الأبحاث العربية:

#	اسم البحث	رقم الصفحة
1	دور إدارة سلسلة التوريد في تعزيز جودة الخدمات المقدمة (دراسة ميدانية على مؤسسات الطوافة)	138
2	موامة الخطة الاستراتيجية لجامعة السلطان قابوس لمتطلبات الثورة الصناعية الرابعة	155
3	أثر رأس المال الفكري في السمعة المنظمة: الدور المعدل لتكنولوجيا المعلومات في الفنادق في الأردن	175
4	العلاقة بين الرقابة الاستراتيجية والقدرة على إدارة الأزمات في الجامعات السعودية "دراسة تطبيقية على جامعة الملك خالد"	205
5	دواعي هجرة الموارد البشرية في فلسطين من وجهة نظر الطلبة الجامعيين	217
6	قياس مستوى جودة الخدمات المدركة والمتوقعة في الحرمين الشريفين في ظل جائحة كورونا من خلال نموذج (SERVQUAL)	228
7	البلدان المتوسطة العربية والشراكة الأوروبية متوسطة	246

### • الأبحاث الإنجليزية:

#	Paper Name	Page#
8	The Effect of Using Decision Support Systems Applications and Business Intelligence Systems in Making Strategic Decisions: A Field Study in the City of Gaziantep	256

## افتتاحية العدد

بسم الله الرحمن الرحيم

الحمد لله رب العالمين، والصلاة والسلام على نبينا محمد، وعلى آله وصحبه أجمعين، أما بعد:

فإن المعرفة اليوم تعددت أبوابها وطرق الوصول إليها، لما أحدثته ثورة التكنولوجيا والمعلومات من تطور سريع على نطاق واسع في شتى الميادين؛ وفي المجلة العالمية للاقتصاد والأعمال بإصدارها الإلكتروني نتطلع إلى أن نكون رافداً من روافد المعرفة، ومنصة بحثية بمعايير عالمية، ويأتي هذا العدد الثاني من المجلد الثاني عشر من سلسلة أعداد المجلة العالمية للاقتصاد والأعمال ليضم في ثناياه مجموعة من الأبحاث العلمية الرصينة والأصيلة التي تناقش عدداً من قضايا الأعمال والاقتصاد وتتناول موضوعات متنوعة.

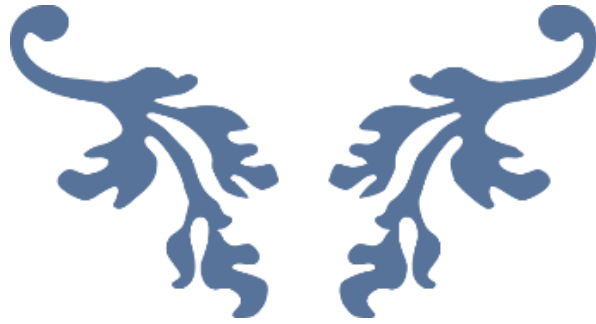
واليوم نستمر بدعم مسيرة البحث العلمي المتخصص برعاية هذا المنبر العلمي الذي حظي بإقبال السادة الباحثين والمتخصصين، واهتمام الأكاديميين والمهنيين، وشرف بنخبة متميزة من الخبراء والأساتذة والمختصين ضمن هيئتيه الاستشارية والتحرير، وفي سبيل ذلك حرصت المجلة على تحقيق أعلى المعايير الدولية للنشر العلمي الرصين من خلال توفير منصة نشر علمي متميز ومفهرس في مجموعة من أهم قواعد البيانات العالمية المرموقة، فبالإضافة إلى اشتراكها في القواعد العربية كدار المنظومة والمنهل ومعرفة، فقد دخلت المجلة مجموعة مهمة من قواعد البيانات العالمية كـ (EBSCO, Doaj, Web of Science, Arcif, Crossref, Google Scholar, Research ID, J-Gate)، ولا زالت تسعى للانضمام إلى قواعد مهمة أخرى ضمن مسيرتها نحو هدفها المنشود. ونتطلع إلى مزيد من التطوير والمراجعة الدائمة للارتقاء بمستوى وجودة النشر العلمي وتوفير منصة علمية بأعلى المعايير العالمية لنسهم في هذا البناء الحضاري الكبير.

نسأل الله تعالى التوفيق والسداد والهداية والرشاد

هيئة تحرير المجلة



# الأبحاث



# دور إدارة سلسلة التوريد في تعزيز جودة الخدمات المقدمة (دراسة ميدانية على مؤسسات الطوافة)

عبد الإله بن عيضة رده الخديدي

كلية إدارة الأعمال - جامعة أم القرى - المملكة العربية السعودية

abdulalah49@hotmail.com

---

قبول البحث: 2022/3/9

مراجعة البحث: 2022 /3/1

استلام البحث: 2022 /2/12

DOI: <https://doi.org/10.31559/GJEB2022.12.2.1>

---



This file is licensed under a [Creative Commons Attribution 4.0 International](https://creativecommons.org/licenses/by/4.0/)

## دور إدارة سلسلة التوريد في تعزيز جودة الخدمات المقدمة (دراسة ميدانية على مؤسسات الطوافة)

عبد الإله بن عيضة رده الخديدي

كلية إدارة الأعمال- جامعة أم القرى- المملكة العربية السعودية  
abdulalah49@hotmail.com

استلام البحث: 2022/2/12 مراجعة البحث: 2022/3/1 قبول البحث: 2022/3/9 DOI: <https://doi.org/10.31559/GJEB2022.12.2.1>

### الملخص:

هدفت الدراسة إلى معرفة دور إدارة سلسلة التوريد في تعزيز جودة الخدمات المقدمة في مؤسسات الطوافة في مكة المكرمة. ولتحقيق أهداف الدراسة استخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي، وتمثل مجتمع الدراسة العاملين في مؤسسات الطوافة، وتم اختيار عينة الدراسة بالطريقة العشوائية البسيطة، وبلغ عددهم (138) موظف. وأظهرت نتائج التحليل الإحصائي أنه توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة (0.05)  $\alpha \leq$  بين إدارة سلسلة التوريد وتعزيز جودة الخدمات المقدمة، وتبين أن المتغيرات المستقلة المؤثرة في جودة الخدمات المقدمة هي: "التوريد، التخزين"، بينما تبين عدم وجود تأثير لمتغير النقل. وقد أوصت الدراسة مؤسسات الطوافة بالاهتمام بمجال النقل وكذلك الاهتمام بجودة الخدمات المقدمة.

الكلمات المفتاحية: سلسلة توريد؛ مؤسسات الطوافة؛ جودة الخدمات.

### 1. المقدمة:

تعتبر المهمة الأولى من مهام منظمات الأعمال معرفة السوق التي ترغب بخدمتها وإشباع حاجتها ومن ثم اختيار الآليات والنشاطات اللازمة التي تمكنها من تحقيق أهدافها المرسومة، ولأن أذواق العملاء وتفضيلاتهم وحاجاتهم ورغباتهم دائماً تتطوّر نحو الأفضل بحكم عوامل ومتغيرات كثيرة، فإن الضرورة تقتضي من رجال التسويق العمل على تلبية هذه الحاجات والرغبات من خلال العديد من الآليات والاستراتيجيات التي تعتبر سلسلة التوريد الركيزة الأساسية لعمل أي منظمة صناعية أو خدمية فكل مشروع مهما صغر بحاجة إلى تأمين المواد الأولية والطاقة والتجهيزات المختلفة وغيرها من المتطلبات الضرورية لسير المشروع، فنجاح أي منظمة ترتبط بقدرة سلسلة التوريد على تأمين الحاجات. (أحمد، 2017)

إن الاهتمام بإدارة سلسلة التوريد في المنظمات تهدف بشكل أساسي إلى إرضاء المستهلك من خلال تحقيق المزايا التنافسية الزمنية والمكانية وكذلك في التكاليف المرتبطة بتقديم الخدمة، وإن الاهتمام الجاد بسلسلة التوريد لم يظهر إلا عندما بدأت تكلفته تتضخم بشكل ملحوظ وعندما أيقنت الإدارة في هذه المنظمات أن الطريق نحو تدعيم المركز التنافسي، وزيادة الأرباح، إنما يبدأ من خلال خدمة العملاء وخفض التكلفة. (حوا، 2013)

فالاهتمام بجودة الخدمات بأنواعها المختلفة لم يكن وليد اللحظة الحالية بل إنها تنامت بشكل كبير مع تنامي دور وأهمية الخدمات في حياة الأفراد والمنظمات والاقتصاد ككل، وتعتبر الجودة في الوقت الحاضر من المهام التي تركز عليها المنظمات المنتجة للخدمات، وذلك بسبب تزايد المنافسة بشكل كبير، وبما أن الخدمة عبارة عن نشاط أو مجموعة من الأنشطة غير الملموسة تنتج وتقدم من خلال تفاعل مقدم الخدمة ومتلقيها، فإن جودة الخدمة تقع في قلب عمليات تقديم الخدمات وتنفيذها. (ضانة، 2015)



جودة الخدمات في المنظمات يتم النظر إليها على أنها وسيلة من الوسائل التي يتم من خلالها التمييز بين المنظمات المنافسة، ومن المعروف أنها تساهم في الحصة السوقية ورضا المستهلكين والعملاء، وعليه فإن متابعتها في كلاً من المنظمات العامة والخاصة تدفعها إلى البقاء والحفاظ على التنافس. (القاضي، 2008)

فمحسين جودة الخدمات والمنتجات يوفر قيمة مضافة للعملاء حيث أن جودة الخدمات والمنتجات وما تقدمه من كفاءات وإمكانيات مهنية ومهارات، تضمن للمؤسسات تحقيق نوعية جيدة في الخدمات والمنتجات، حيث أن التحكم في ذلك يتطلب دراسة المراحل والعوامل المؤثرة في أداء العمليات الإنتاجية وهذا من خلال تكامل سلسلة التوريد.

حيث أنشأت المملكة العربية السعودية برنامجاً باسم (برنامج خدمة ضيوف الرحمن)، ويتطلع هذا البرنامج إلى إحداث نقلة نوعية في قطاع الحج والعمرة والزيرة لتيسير قدوم ضيوف الرحمن وخدمتهم على أكمل وجه في بيئة تعظم الاستفادة من التقنيات الحديثة، ووصولاً لأهداف رؤية المملكة 2030 المباركة، حيث من أهم أهداف هذه الرؤية بما يخص الحجاج والمعتمرين، زيادة أعدادهم في حلول عام 2030م لتصل إلى 30 مليون مسلم لأداء مناسك العمرة، وتقديم خدمات مميزة لهم، بما يعكس الصورة الحضارية للمملكة العربية السعودية. (وثيقة برنامج خدمة ضيوف الرحمن) إذ يهدف هذا الأمر إلى تقديم تجربة فريدة ومميزة، وإثراءها من خلال الارتقاء بجميع الخدمات المقدمة لضيوف الرحمن، ويعتبر تقديم أفضل الخدمات بأعلى جودة من الركائز الأساسية لبرنامج خدمة ضيوف الرحمن، إذ تسعى إلى تطوير معايير جودة الخدمات سواء الخدمات الأساسية أو الثانوية، ومتابعتها لضمان استمرارية جودة الخدمات. (صالح، 2019) وعليه فإن الباحث يسعى للقيام بدراسة دور إدارة سلسلة التوريد على جودة الخدمات المقدمة في مؤسسات الطوافة.

### 1.1. مشكلة الدراسة:

برزت مشكلة الدراسة من خلال واقع الصراعات التنافسية التي يشهدها العالم في جميع القطاعات، فأصبحت المؤسسات الخدمية تواجه مجموعة من التحديات تدخل ضمن المناخ الاقتصادي الجديد، ولمواجهة هذه التحديات اتجهت معظم المؤسسات الخدمية إلى الاهتمام بالجودة والتميز في الخدمة المقدمة للعملاء.

حيث أن المؤسسات الخدمية في المملكة العربية السعودية في وقتنا الحالي واجهت جملة من التغيرات والتحديات التي من شأنها أن تمس مختلف أنشطتها ووظائفها وتؤثر عليها، لا سيما بعد الكشف عن رؤية المملكة 2030.

فهناك منافسة شديدة تواجه قطاع الخدمات في المملكة العربية السعودية في تقديم خدمات ذات جودة عالية، وذلك تطبيقاً لأهداف رؤية المملكة 2030، التي من ضمن أهدافها تقديم خدمات مميزة ذات جودة عالية للحجاج والمعتمرين.

فإن عملية تحسين وتطوير جودة الخدمات المقدمة يجب أن تُبنى وفق الاعتماد على أساليب حديثة للاستمرار والتطور وذلك بتحسين الأداء وتخفيض التكلفة وتقليل الوقت الذي يؤثر على جودة الخدمات المقدمة، وعليه فإن مشكلة الدراسة تكمن في محاولة التعرف على دور إدارة سلسلة التوريد في تعزيز جودة الخدمات المقدمة من مؤسسات الطوافة.

### 1.2. أسئلة الدراسة:

في ضوء ما سبق يمكن بلورة سؤال الدراسة الرئيسي كالتالي:

ما هو دور إدارة سلسلة التوريد على جودة الخدمات المقدمة من مؤسسات الطوافة؟

ويندرج تحت هذا السؤال الرئيسي عدة تساؤلات وهي:

- ما هو دور إدارة سلسلة التوريد (النقل، التوريد، التخزين) على جودة الخدمات المقدمة من مؤسسات الطوافة؟
- ما هو مستوى جودة الخدمات المقدمة من مؤسسات الطوافة؟
- هل هناك ارتباط بين إدارة سلسلة التوريد وجودة الخدمات المقدمة؟

### 3.1. فرضيات الدراسة:

بناءً على تساؤلات الدراسة تم صياغة:

- الفرضية الرئيسية الأولى: توجد علاقة ارتباط ذات دلالة إحصائية معنوية بين إدارة سلسلة التوريد وتعزيز جودة الخدمات المقدمة. ويشق من هذه الفرضية الرئيسية إلى ثلاث فرضيات التالية:
- توجد علاقة ارتباط ذات دلالة إحصائية معنوية بين النقل وتعزيز جودة الخدمات المقدمة.
- توجد علاقة ارتباط ذات دلالة إحصائية معنوية بين التوريد وتعزيز جودة الخدمات المقدمة.
- توجد علاقة ارتباط ذات دلالة إحصائية معنوية بين التخزين وتعزيز جودة الخدمات المقدمة.
- الفرضية الرئيسية الثانية: يوجد أثر ذا دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) لإدارة سلسلة التوريد في تعزيز جودة الخدمات المقدمة.

## 1.4. أهداف الدراسة:

- التعريف بمفهوم إدارة سلسلة التوريد وجودة الخدمات.
- إبراز واقع إدارة سلسلة التوريد في مؤسسات الطوافة.
- التعرف على مستويات جودة الخدمات المقدمة من مؤسسات الطوافة.
- محاولة الباحث المساهمة في توضيح دور إدارة سلسلة التوريد في تعزيز جودة الخدمات المقدمة من مؤسسات الطوافة.
- الخروج بتوصيات ومقترحات تساهم في تعزيز الاهتمام بجودة الخدمات المقدمة من مؤسسات الطوافة.

## 5.1. أهمية الدراسة:

تستمد الدراسة أهميتها من بعد علمي وآخر تطبيقي، يتلخصان فيما يلي:

## الأهمية العلمية:

- معرفة دور إدارة سلسلة التوريد في تعزيز جودة الخدمات المقدمة من مؤسسات الطوافة.
- التركيز على إدارة سلسلة التوريد، والذي يعد من المواضيع الهامة في مجال الإدارة، الذي يعد مصدرًا هامًا في الحصول على الميزة التنافسية بين المؤسسات.
- إثراء الأدبيات في مجال إدارة الحج والعمرة وإدارة المؤسسات، والتركيز على موضوع الدراسة.
- نقطة انطلاق للدراسات المستقبلية في هذا الموضوع.

## الأهمية التطبيقية:

- قد تفيد القائمين على المؤسسات التي تقدم الخدمات للحجاج والمعتمرين بشكل عام، في معرفة دور إدارة سلسلة التوريد في تعزيز جودة الخدمات المقدمة.
- قد تساعد على تنمية الوعي لدى مؤسسات الطوافة التي تقدم الخدمات للحجاج والمعتمرين بأهمية الابتكار والتجديد في تقديم الخدمات، ولفت النظر إلى جودتها.
- تقديم توصيات للإدارة العليا في مؤسسات الطوافة عن موضوع الدراسة.

## 6.1. حدود الدراسة:

- الحدود الموضوعية: تناولت الدراسة موضوع دور إدارة سلسلة التوريد في تعزيز جودة الخدمات المقدمة من مؤسسات الطوافة.
- الحدود الزمانية: طبقت هذه الدراسة في عام 2021م.
- الحدود البشرية: تتمثل في العاملين في مؤسسات الطوافة.
- الحدود المكانية: تتمثل الحدود المكانية لهذه الدراسة في مؤسسات الطوافة.

## 7.1. مصطلحات الدراسة:

- إدارة سلسلة التوريد: "مجموعة من الأنشطة والعمليات والممارسات التي تؤديها منظمة الأعمال بالتعاون مع مورديها بما يتضمن تعظيم المنظمة لعملياتها الداخلية لتقديم منتج نهائي يلقي رضا العملاء ويحقق الأرباح". (حسين، 2019، ص 453)
- التعريف الإجرائي لإدارة سلسلة التوريد: هي الإدارة التي تجيد إدارة قطاعات التوريد والإنتاج والتخزين والتسويق والنقل والتوريد والتوزيع وتستثمرها لتحقيق أرباح مادية ومعنوية في مؤسسات الطوافة.
- الجودة: "عبارة عن مجموعة من الصفات والخصائص التي يتميز بها المنتج أو الخدمة والتي تؤدي إلى الإشباع التام لاحتياجات المستهلك". (الخليفة، 2019، ص 34)
- التعريف الإجرائي للجودة: هي مدى ملائمة الخدمات المقدمة من مؤسسات الطوافة للاستخدام ومطابقتها للمواصفات المطلوبة، وتلبية احتياجات ضيوف الرحمن.
- الخدمة: "كل نشاط أو إنجاز أو منفعة يقدمها طرف ما لطرف آخر، وتكون غير ملموسة ولا تنتج عنها أي ملكية، وأن إنتاجها أو تقديمها قد تكون مرتبطة بمنتج مادي ملموس". (شراف، 2016، ص 93)
- التعريف الإجرائي للخدمة: هي عبارة عن الأنشطة أو المنافع التي تقوم بها مؤسسات الطوافة والهدف منها تحقيق الأرباح والرضا لدى المستفيدين منها.
- جودة الخدمة: "هي إدراك الزبون مدى تلبية الخدمة لتوقعات أو تجاوز تلك التوقعات". (حسان، 2014، ص 64)
- التعريف الإجرائي لجودة الخدمة: هي مدى تطابق الخدمات المقدمة من مؤسسات الطوافة مع توقعات ضيوف الرحمن.

## 2. الإطار النظري والدراسات السابقة:

## 1.1.2. الإطار النظري:

## 1.1.2. مفهوم إدارة سلسلة التوريد:

تُعرف إدارة سلسلة التوريد بأنها نطاق متكامل من الأنشطة والممارسات التي تبدأ من أنشطة الحصول على المدخلات مروراً بالعمليات الداخلية والمسؤولة عن تحويلات المدخلات إلى منتجات تامة الصنع وتنتهي بأنشطة إيصال المنتجات أو الخدمات للعميل من خلال شبكات التوزيع وقنوات التسويق. (Mahbashi, 2010)

كما عرفت (لعبيدي، 2019) إدارة سلسلة التوريد بأنها مجموعة من المهام والأنشطة والعمليات والتدفقات المالية، والمادية، والمعلوماتية والأفكار المتسلسلة التي تتصف بالتكامل والتنسيق الصادرة منها والوارد للأطراف اللازمة لإنتاج سلعة أو خدمة وتوفرها للزبون وقت الحاجة إليها بطريقة مبتكرة تراعي حاجيات وأولويات وإمكانيات وأهداف الأطراف المشكلة لهذه السلسلة.

وبناء على ما سبق يمكن تعريف إدارة سلسلة التوريد بأنها إدارة تدفق المعلومات والخدمات بين أعضاء سلسلة التوريد عن طريق تنظيم التدفقات والأنشطة بين الأعضاء وتحقيق عملية تكامل بين جميع الأطراف.

## • أهمية إدارة سلسلة التوريد:

يرى (حسين، 2019) أن المنظمات تسعى جاهده في تبني منهج إدارة سلسلة التوريد لما لهذا المنهج من أهمية في تحسين العمليات، ورفع مستويات الشراء الخارجية، وتخفيض تكاليف النقل، وزيادة أهمية التجارة الإلكترونية، وزيادة ضغوط المنافسة واتساع مدى العولمة، والحاجة لإدارة المخزون لما لإتباع هذا المنهج من تعقيدات.

فقد تحركت المنظمات نحو الإدارة المتقدمة لسلسلة التوريد بسبب دورات الحياة القصيرة للمنتجات والخدمات وتصاعد وتأثر المنافسة محلياً وعالمياً فضلاً عن تنامي وتغاير توقعات الزبائن وحاجتهم، فالعمل في إطار مناخ سلسلة التوريد يعني، خفض التكاليف وتحسين الكفاءة، والتسليم في الوقت المحدد، وتحسين مستوى الخدمات اللوجستية للزبائن والشركاء، وخفض مستويات المخزون، وتحسين مصادر تنافسية الأعمال، وتقليل مؤشرات المخاطر، وتحسين كفاءة استثمار الموارد، وتحسين المرونة بأنواعها. (الرفيعي، 2014)

## • عناصر إدارة سلسلة التوريد:

1. النقل: يقصد به تحريك المواد والمستلزمات من الموردين إلى المشروع ومناولة المواد ثم من المشروع إلى العملاء، ويعتبر النقل أبرز عنصر من عناصر سلسلة التوريد نظراً لمركزه المهم والحساس، ويلعب النقل دور كبير في تحديد كفاءة وجودة الخدمة التي من شأنها أن تؤثر بشكل كبير في تحسين الصورة الذهنية لدى العملاء المتعاملين مع المؤسسة، ويعتبر من العناصر الرئيسية المحدد لرضا العملاء عن الخدمات والمنتجات التي تقدم لهم، ذلك لأن خلاصة العملية الإنتاجية تعتمد على تسليم الزبائن والعملاء لبضائعهم وخدماتهم في الوقت الذي يطلبونه العملاء. فإدارة النقل يتم فيها اختيار نمط وخدمة النقل وتحديد أجور النقل والطرف والخطوط التي يتم النقل من خلالها، وجدولة الشاحنات واختيار معدات العمل وتحديد عمليات المطالبات والتدقيق في عملية التسعير. (علي، 2018)
2. التوريد: هي العملية التي يتم من خلالها الحصول على السلع والخدمات، وتعرف أيضاً بأنها النشاط المسؤول عن توفير المواد المطابقة للمواصفات في المكان والوقت الصحيحين، وبالكمية المناسبة، وبالسعر المناسب. (الحاج وعلي، 2016)
3. التخزين: هي عملية الاحتفاظ بالموجودات لفترة من الزمن والمحافظة عليها بحالتها أو تعريضها لظروف تحدث فيها تغيراً مطلوباً، وتوفير هذه الموجودات حسب الحاجة إليها في المرحلة المحددة. (فاطمي، 2018) فإدارة المخزون ويتم من خلالها تحديد السياسات المتعلقة بتخزين الأدوات الأولية تامة الصنع وتحديد التوقعات المستقبلية للمبيعات في المدى القصير والمزيج السلي عند نقاط التخزين وعدم وحجم وموقع نقاط التخزين واستراتيجية الجدولة، والتي تعني التصنيع عند الطلب. (علي، 2018)

جدول (1): العناصر الأساسية لإدارة سلسلة التوريد

النقل	التوريد	التخزين
• تحديد وسيلة النقل المناسبة	• التواصل مع العملاء.	• اختيار موقع المخزن.
• توفير آليات النقل والشحن.	• التعامل مع الموزعين.	• تحديد حجم وسائل الإنتاج.
• فحص وسائل النقل.	• استلام أوامر الشراء.	• اختيار موقع التخزين.
• تحديد تاريخ النقل.	• إصدار أوامر التسليم.	• تحديد طرق التخزين.
• توفير التمويل اللازم للنقل.	• تنسيق عملية المناولة.	• الرقابة على المخزون.
• توفير الضمانات اللازمة للنقل.	• مناولة المواد.	• توفير أدوات التخزين.
• اختيار المشغلين ووسطاء النقل.	• استلام ومناولة السلع المرتدة.	• التخلص من المواد التالفة.

(المصدر: (علي، 2018)

## 2.1.2. مفهوم جودة الخدمة

تُعرف الخدمة: " بأنها كل نشاط أو إنجاز أو منفعة يقدمها طرف ما لطرف آخر ، وتكون غير ملموسة ولا تنتج عنها أي ملكية، وأن إنتاجها أو تقديمها قد تكون مرتبطة بمنتج مادي ملموس". (شراف، 2016، ص 93)

فقد عرف (حسان، 2014، ص 64) جودة الخدمة: "هي إدراك الزبون لمدى تلبية الخدمة لتوقعات أو تجاوز تلك التوقعات. وبناء على ما سبق يمكن تعريف جودة الخدمة على أنها التحسين المستمر لمواصفات الخدمات من خلال جودة التصميم وجودة المطابقة وتحقيق رضا الزبائن ومن أجل مواجهة المنافسين في الأسواق، والارتقاء بالخدمات المقدمة.

- أهمية جودة الخدمة:

يمكن الإشارة إلى أربعة أسباب أساسية لأهمية جودة الخدمة: (سعد الله، 2017)

1. نمو مجال الخدمة: لقد تزايدت أعداد المنظمات التجارية التي تقدم الخدمات أكثر من أي وقت مضى.
2. ازدياد المنافسة: إذ من المعلوم أن بقاء المنظمات يعتمد على حصولها على القدر الكافي من المنافسة لذلك فإن توفر جودة الخدمة في منتجات هذه المشاريع والخدمات يوفر لها العديد من المزايا التنافسية.
3. الفهم الأكبر للزبائن: أن تتم معاملتهم بصورة جيدة، ويكرهون التعامل مع المنظمات التي تركز فقط على الخدمة، فلا يكفي تقديم منتجات ذات جودة وسعر معقول بدون توفر المعاملة الجدية والفهم الأكبر للزبائن.
4. المدلول الاقتصادي لجودة خدمة العميل: أصبحت المنظمات تحرص في الوقت الحالي على ضرورة استمرار التعامل معها وتوسيع قاعدة عملائها، وهذا يعني أن المنظمات يجب ألا تسعى فقط إلى اجتذاب زبائن وعملاء جدد، ولكنه يجب عليها أن تحافظ على العملاء المحليين.

- أبعاد الجودة:

للجودة أبعاد مختلفة وهي كالتالي: (حماد، 2014)

1. الأداء: وتعني قدرة المنتج أو الخدمة على أداء ما هو متوقع أن تؤديه.
2. الخصائص: تعني الخواص الثانوية المضافة للمنتج أو الخدمة.
3. المطابقة: وتعني مطابقة المواصفات ومعايير الصنع لما أعلن للزبون.
4. الموثوقية: تعني استمرار الأداء عبر الزمن.
5. مدى الصلاحية: تعني مدى الاستخدام قبل الاحتياج للإصلاح بما في ذلك تصحيح أداء المنتج.
6. الخدمة: وتعني الصيانة وحل المشاكل والشكاوى وسهولة التصليح.
7. الجماليات: تعني حس الإنسان بالخصائص المفضلة كالتشطيبات النهائية.
8. السمعة: تعني الأداء السابق للمنتج حسب ما هو معروف لدى المستهلك.

## 2.2. الدراسات السابقة:

- دراسة البرازي (2012) والتي هدفت إلى التعرف على أثر إدارة سلسلة التوريد على أداء المنظمة، دراسة ميدانية في الشركات الصناعية الكويتية المدرجة في سوق الكويت للأوراق المالية، والبالغ عددها (27) شركة، أما عينة الدراسة فتكونت من (89) مديراً يعملون في الشركات المشمولة بالدراسة. وقد اعتمد الباحث على مصدرين رئيسيين لجمع المعلومات والبيانات هما البيانات الأولية والبيانات الثانوية. وتوصلت الدراسة إلى عدد من النتائج أبرزها، وجود تأثير لإدارة سلسلة التوريد في تحسين أداء المنظمة، وفي ضوء النتائج التي توصلت إليها الدراسة، قدم الباحث مجموعة من التوصيات منها، أن تتبنى الشركات المدخل الاستراتيجي لإدارة سلسلة التوريد القائم على أساس إقامة علاقات بعيدة الأمد مع الموردين، والاتصال الفعال، والشراكة مع الموردين، لأن الكفاءة في إدارة سلسلة التوريد تعد المفتاح الرئيسي لنجاح المنظمة على المدى البعيد.
- دراسة حوا (2013) والتي هدفت إلى التعرف على أثر الإدارة اللوجستية في رضا الزبائن في شركة باسيفيك انترناشونال لاينز- الأردن. ولتحقيق أهداف الدراسة، قام الباحث بتصميم استبانة شملت (42) فقرة لجمع المعلومات الأولية من عينة الدراسة المكونة من (233) مفردة. وتوصلت الدراسة لعدد من النتائج من أبرزها، وجود أثر ذو دلالة إحصائية للإدارة اللوجستية (النقل، التخزين، التوريد) في تحقيق رضا الزبائن (جودة الخدمة، تقليل الوقت، التكلفة) عند مستوى دلالة (0.05). وقد أوصت الدراسة بضرورة الاهتمام بالإدارة اللوجستية وأنشطتها لما لها من أثر كبير في تحقيق رضا الزبائن ودعم الميزة التنافسية للشركة.
- دراسة (Karimi, 2014): والتي هدفت إلى تحليل أثر ممارسة إدارة سلسلة التوريد على أداء المنظمة من خلال الأفضليات التنافسية في إيران، ولتحقيق هدف الدراسة تم إجراء نمذجة لمعادلات هيكلية عن طريق استخدام المنهج الإحصائي حيث تكونت العينة العشوائية من (483) موظف

في شركة مضخات. وقد توصلت الدراسة إلى أن تطبيق ممارسة إدارة سلسلة التوريد يحقق الميزة التنافسية لشركة المضخات الإيرانية ويجعلها أكثر نفوذاً. وأوصت الدراسة بضرورة تفعيل استراتيجية إدارة سلسلة التوريد في الشركات والمنظمات.

- **دراسة الحاج وعلي (2016)** والتي هدفت إلى التعرف على أثر الالتزام بتنفيذ الأنشطة اللوجستية على جودة الخدمة بالقطاع المصرفي إذ تمثلت أنماط الأنشطة اللوجستية في النقل والتخزين والتوريد، أم جودة الخدمة فتتمثلت في الالتزام التنظيمي والالتزام المعياري والالتزام العاطفي. عينة الدراسة تم اختيارها عشوائياً من بعض الموظفين ببنك النيل الأزرق المشرق، وقد بلغت (140) مفردة. حيث اعتمدت الدراسة على الاستبانة لجمع المعلومات من عينة الدراسة، وتم استخدام برنامج الحزم الإحصائية للعلوم الاجتماعية (SPSS) لاختبار فرضيات الدراسة. وخلصت الدراسة إلى أن هناك علاقة إيجابية بين ابعاد الإدارة اللوجستية وجودة الخدمة متمثلة في (سرعة الاستجابة، الملموسية، الاعتمادية، الأمان). وأوصت الدراسة بضرورة الاهتمام بالإدارة اللوجستية وأنشطتها لما لها من أثر كبير في تحقيق رضا الزبائن ودعم الميزة التنافسية للمؤسسة، وتحسين جودة الخدمة.
- **دراسة علي (2018)** والتي هدفت إلى التعرف على أثر تكامل خدمات الإدارة اللوجستية في تحسين الصورة الذهنية لتحقيق رضا العملاء. طبقت الدراسة على عملاء شركة دال للصناعات الغذائية بولاية الخرطوم في العام 2017م. واتبعت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي والمنهج الإحصائي، واستخدم الاستبانة كأداة لجمع البيانات. توصلت الدراسة لوجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين تكامل خدمات الإدارة اللوجستية وتحسين الصورة الذهنية، ووجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين تكامل خدمات الإدارة اللوجستية وتحسين الصورة الذهنية، ووجود علاقة ذات دلالة إحصائية متوسطة الصورة الذهنية للعلاقة ما بين تكامل خدمات الإدارة اللوجستية ورضا العملاء، تعمل شركة دال على تقديم خدماتها اللوجستية بجودة عالية وبتكاليف منخفضة. وأوصت الدراسة بضرورة التركيز على تخفيض التكاليف والاهتمام بتقديم الخدمات اللوجستية بشكل متكامل وشامل وذلك لقدرتها على تحسين الصورة الذهنية، التركيز على الدور المهم الذي يتوسط من خلاله الصورة الذهنية للعلاقة ما بين تكامل خدمات الإدارة اللوجستية ورضا العملاء، يجب أن تعمل شركة دال على تقديم الخدمات اللوجستية المتكاملة بجودة عالية وبتكاليف منخفضة وفي زمن قياسي.

- **دراسة (PRABUSANKAR, 2018)** والتي هدفت إلى البحث في تأثير ممارسات إدارة سلسلة التوريد على جودة المنتج وأداء قطاع التجزئة المنظم في تاميل نادو. حيث تم اختيار متاجر التجزئة المنظمة من هذه المدن باستخدام طريقة أخذ العينات العشوائية متعدد المراحل. كما جمعت البيانات من (300) متجر بيع بالتجزئة منظمة من خلال طريقة الاستبيان. حيث أظهر النتائج أن هناك فرقاً كبيراً بين المظهر الجانبي لمتاجر التجزئة المنظمة وممارسات إدارة سلسلة التوريد، وأن الشراكة الاستراتيجية بين الموردين، والممارسة الداخلية للمهندسة، وتبادل المعلومات، وجودة المعلومات، تؤثر بشكل إيجابي وكبير على جودة منتجات متاجر التجزئة المنظمة، وإن إدارة علاقة العملاء، والشراكة الاستراتيجية مع الموردين، وجودة المعلومات، ومشاركة المعلومات، والممارسة الداخلية المزيفة تؤثر بشكل إيجابي وكبير على أداء متاجر التجزئة المنظمة، وبالتالي فإن الاعتماد الفعال لممارسة إدارة سلسلة التوريد يحسن جودة المنتجات وأداء متاجر التجزئة المنظمة.

- **دراسة السعيدة والساعد (2020)** والتي هدفت إلى دراسة بيان أثر إدارة اللوجستية على جودة الخدمات التي تقدمها أقسام التغذية في المستشفيات الخاصة الأردنية. واعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي التحليل من خلال رجوع الباحثان إلى البحوث والدراسات السابقة ذات العلاقة بمفهوم إدارة اللوجستيات وجودة الخدمات. وبلغ مجتمع الدراسة (40) مستشفى في منطقة عمان. كما قامت الباحثتان باعتماد المسح الشامل لاختيار العينة. وتألقت وحدة المعاينة (188) شخصاً شملت كل من مدراء أقسام التغذية ونوابهم ورؤساء أقسام المشتريات والأطباء المعالجين. توصلت هذه الدراية إلى العديد من النتائج كما كان من أهمها أن الإدارة اللوجستية بأبعادها (التوريد والتخزين والنقل) تؤثر على جودة الخدمات بأبعادها (جودة الرعاية الغذائية وجودة خدمات الطعام وجودة التثقيف الغذائي)، ووجود أثر لإدارة اللوجستيات على أبعاد المتغير المستقل كل على حدا. وفي ضوء هذه النتائج أوصت الدراسة إلى العديد من التوصيات كان من أهمها بزيادة وعي مديري أقسام التغذية فيها بأهمية مراحل واتجاهات إدارة اللوجستية باعتبارها من أهم المفاهيم التي تؤدي إلى نمو ونضج المستشفيات في تحسين مستويات جودة الخدمات التي تقدمها أقسام التغذية، وضرورة التنسيق فيما بين هذه الأقسام إضافة إلى التنسيق مع أقسام المشتريات والتخزين.

#### التعليق على الدراسات السابقة:

اتفقت الدراسة الحالية مع دراسة كلاً من (الحاج وعلي، 2018) و (السعيدة، والساعد، 2020) في تناولها لمتغيرين سلسلة التوريد وجودة الخدمات. في حين اختلفت البعض الآخر من الدراسات السابقة مع الدراسة الحالية في ربط متغير سلسلة التوريد مع متغيرات أخرى، وهذا المتغير مثل أداء المنظمة مثل دراسة (البرازي، 2012) ودراسة (Karimi, 2014)، ومتغير رضا الزبائن مثل دراسة (حواء، 2013)، ومتغير الصورة الذهنية مثل دراسة (علي، 2018)، ومتغير جودة المنتج مثل دراسة (PRABUSANKAR, 2018).

كما اختلفت الدراسة الحالية مع الدراسات السابقة في بيئة الدراسة، حيث تناولت دراسة (البرازي، 2012) الشركات الصناعية الكويتية المدرجة في سوق الكويت للأوراق المالية، وتناول دراسة (حوا، 2013) شركة باسيفيك انترناشونال لاينز- الأردن، وتناولت ودراسة (Karimi, 2014) شركة المضخات

الإيرانية، وتناولت دراسة (الحاج وعلي، 2018) القطاع المصرفي في السودان، وتناولت دراسة (PRABUSANKAR, 2018) قطاع التجزئة المنظم في تامليل نادو، وتناولت (السعيدة، والساعد، 2020) المستشفيات الخاصة الأردنية. كما وتميزت الدراسة الحالية عن الدراسات السابقة في تناولها أهم المؤسسات التي تقدم خدمات في المملكة العربية السعودية وهي مؤسسات الطوافة، كما وتميزت بمعرفة دور إدارة سلسلة التوريد على جودة الخدمات المقدمة في هذه المؤسسة.

### 3. منهجية الدراسة وإجراءاتها:

#### 3.1. منهجية الدراسة:

استخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي والذي يحاول التعرف على " دور إدارة سلسلة التوريد في تعزيز جودة الخدمات المقدمة من مؤسسات الطوافة " ويحاول المنهج الوصفي التحليلي وصف الظاهرة موضوع الدراسة، وتحليل بياناتها، والعلاقة بين مكوناتها والآراء التي تطرح حولها والعمليات التي تتضمنها والآثار التي تحدثها.

#### 3.2. مصادر البيانات:

تم الاعتماد على مصدرين لجمع البيانات المتعلقة بالدراسة:

- المصادر الثانوية: تم الاعتماد على الكتب، والدوريات العلمية، والدراسات السابقة المتعلقة بموضوع الدراسة.
- المصادر الأولية: تم الاعتماد على استبيان تم إعداده من أجل جمع البيانات من أفراد العينة.

#### 3.3. مجتمع وعينة الدراسة:

يتمثل مجتمع الدراسة في الموظفين العاملين في مؤسسات الطوافة، حيث أن العدد الإجمالي لموظفي مؤسسات الطوافة متفاوت ومتغير وغير محدد بالأعداد وذلك لوجود عدد كبير من المساهمين والمتطوعين من مطوفين ومطوفات العاملين في الخدمات الميدانية والقطاعات المساندة وعدد كبير من موظفي المؤسسة الموسمين، أي يعملون في المؤسسة في موسم الحج، وقد تم استخدام طريقة العينة العشوائية البسيطة، حيث تم توزيع 200 استبانة على أفراد مجتمع الدراسة، وتم استرداد 138 استبانة صالحة للتحليل بنسبة استرداد 69%، ويتضح فيما يلي توزيع أفراد عينة الدراسة حسب البيانات الشخصية للأفراد فيها:

جدول (2): توزيع أفراد عينة الدراسة حسب البيانات الشخصية (ن=138)

البيانات الشخصية	العدد	النسبة المئوية %
العمر		
أقل من 30 سنة	25	18.1
30- أقل من 40 سنة	36	26.1
40- أقل من 50 سنة	49	35.5
40 سنة فأكثر	28	20.3
المؤهل العلمي		
دراسات عليا	27	19.6
بكالوريوس	62	44.9
دبلوم متوسط	30	21.7
ثانوية عامة فما دون	19	13.8
سنوات العمل في المؤسسة		
أقل من 5 سنوات	26	18.8
5- 10 سنوات	49	35.5
أكثر من 10 سنوات	63	45.7
مكان العمل		
النقل العام	27	19.6
النقل الترددي	1	0.7
الخدمات	45	32.6
المستودعات	29	21.0
إدارة المشتريات	36	26.1

المصدر: إعداد الباحثان، بالاعتماد إلى بيانات الاستبانة، 2021م.

#### 4.3. أداة الدراسة:

تم استخدام الاستبيان كأداة لهذه الدراسة لجمع البيانات المتعلقة بها، نظراً لطبيعتها من حيث أهدافها ومنهجها ومجتمعها، ويعتبر الاستبيان من أكثر أدوات البحث انتشاراً وتستخدم في مختلف مجالات العلوم والمعرفة، فهي أكثر فاعلية من حيث الوقت والتكلفة، وإمكانية جمع البيانات عن عدد أكبر من الأفراد، حيث تم معالجة البيانات باستخدام برنامج الحزم الإحصائية للعلوم الاجتماعية (spss).



## 5.3. خطوات تصميم الاستبيان:

قام الباحث بوضع الهدف الرئيسي للدراسة وهو: دور إدارة سلسلة التوريد في تعزيز جودة الخدمات المقدمة من مؤسسات الطوافة. بعد تحديد محاور الاستبيان تمت صياغة العبارات من خلال مراجعة الإطار النظري ومقاييس الدراسات السابقة، وتمت صياغة عبارات كل مقياس وفقاً للتعريفات الإجرائية والاستفادة من بعض العبارات الواردة في استبيانات الدراسات السابقة. حيث تكونت الاستبانة من (45) فقرة موزعة على مجالين هما:

**المجال الأول:** إدارة سلسلة التوريد: وينقسم إلى ثلاث مجالات فرعية هم: (النقل، التوريد، التخزين).

**المجال الثاني:** جودة الخدمات المقدمة.

وقد تم استخدام مقياس ليكرت لقياس استجابات الباحثين ل فقرات الاستبيان حسب جدول (3):

جدول (3): درجات مقياس ليكرت الخماسي					
الاستجابة	غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة
الدرجة	1	2	3	4	5

## 6.3. صدق وثبات أداة الدراسة:

يقصد بصدق الاستبانة أن تقيس أسئلة الاستبانة ما وضعت لقياسه، وقد قام الباحث بالتأكد من صدق الإستبانة من خلال صدق المقياس.

## 1.6.3. صدق المقياس:

## أولاً: الصدق الظاهري " صدق المحكمين ":

تم عرض الاستبانة في صورتها الأولية على مجموعة من المحكمين تألفت من (5) محكمين من المتخصصين في الإدارة والإحصاء، وقد تم الاستجابة لأراء المحكمين من حيث الحذف والتعديل في ضوء المقترحات المقدمة، وبذلك خرج الاستبيان في صورته النهائية.

ثانياً: نتائج الاتساق الداخلي:

يقصد بصدق الاتساق الداخلي مدى اتساق كل فقرة من فقرات الإستبانة مع المجال الذي تنتمي إليه هذه الفقرة، وقد قام الباحث بحساب الاتساق الداخلي للاستبانة وذلك من خلال حساب معاملات الارتباط بين كل فقرة من فقرات الإستبانة والدرجة الكلية للمجال نفسه.

## • الاتساق الداخلي لمجال " إدارة سلسلة التوريد "

جدول (4): معامل الارتباط بين كل فقرة من فقرات مجال " إدارة سلسلة التوريد " والدرجة الكلية للمجال			
م	المجال	معامل بيرسون للارتباط	القيمة الاحتمالية (sig)
أولاً: النقل			
1.	تمتلك المؤسسة القدرة على المنافسة في مجال النقل اعتماداً على الجودة.	.836*	0.000
2.	تعتمد المؤسسة على أسطول متكامل يلبي احتياجات العملاء بجودة عالية.	.888*	0.000
3.	تقوم المؤسسة بإدارة وسائل النقل لتقديم خدمة النقل في الوقت المناسب.	.897*	0.000
4.	تستخدم المؤسسة أحدث الوسائل التكنولوجية من أجل تقليل الوقت اللازم لإنجاز عملية النقل.	.902*	0.000
5.	تستعين المؤسسة بفريق من الخبراء الاستشاريين لمتابعة نقل البضائع ومسارها للوصول إلى العملاء بأقل وقت.	.899*	0.000
6.	تتجاوب المؤسسة مع التغيرات في خدمة النقل للحصول على منافع الخدمة بأقل وقت.	.892*	0.000
7.	تقوم المؤسسة بنقل البضائع باتباع منظومة تخطيط النقل بأقل التكاليف.	.870*	0.000
ثانياً: التوريد			
1.	تستخدم المؤسسة أنظمة التوريد الإلكترونية من أجل تقديم خدمات ذات جودة عالية.	.870*	0.000
2.	تستجيب المؤسسة للمتغيرات المتوقعة لدى العملاء وإدخال التحسينات الملائمة للتوريد.	.890*	0.000
3.	تحدد الشركة آلية التوريد الإلكترونية المحسنة لتقديمها عقود توريد بأقل وقت متاح.	.886*	0.000
4.	تسعى المؤسسة لإدخال التحسينات في أنشطة التوريد الداخلية.	.892*	0.000
5.	تتبع المؤسسة منهجية الاتصالات الإلكترونية في أنظمة التوريد.	.877*	0.000
6.	تتم عملية تدفق المعلومات بين العملاء والمؤسسة بناء على أنظمة توريد إلكترونية.	.871*	0.000
7.	تمتلك المؤسسة استراتيجية بديلة عند حدوث تعطيل أو تأخير من قبل الموردين.	.895*	0.000
8.	تتعامل المؤسسة مع شركات التوريد بشفاافية وبشروط واضحة.	.863*	0.000
ثالثاً: التخزين			

0.000	.870*	1. تستغل المؤسسة الفرص المتاحة لتحسين جودة أنشطة التخزين.
0.000	.899*	2. تختار المؤسسة مواقع تخزين تتناسب مع نوع البضاعة.
0.000	.875*	3. توفر الشركة الشروط المناسبة للتخزين.
0.000	.916*	4. تتم عملية التخزين في أماكن قريبة من جهة الاستخدام.
0.000	.924*	5. تستخدم المؤسسة أنظمة التخزين عند الطلب لمعرفة حاجة الزبائن.
0.000	.894*	6. تعتمد المؤسسة على نظام متكامل يدمج أنظمة التكنولوجيا الحديثة مع أنشطة التخزين.
0.000	.877*	7. تقوم المؤسسة بشكل دوري بإعادة النظر في الموارد والمعدات.

\* الارتباط دال إحصائياً عند مستوى دلالة  $\alpha \leq 0.05$ .

المصدر: إعداد الباحث، بالاعتماد على بيانات الاستبانة، 2021م.

يتضح من جدول (4) أن جميع معاملات الارتباط دالة إحصائياً وبدرجة قوية عند مستوى معنوية  $\alpha \leq 0.05$  وبذلك تعتبر الفقرات صادقة لما وضعت لقياسه.

#### • الاتساق الداخلي لمجال " جودة الخدمات المقدمة "

جدول (5): معامل الارتباط بين كل فقرة من فقرات مجال " جودة الخدمات المقدمة " والدرجة الكلية للمجال		
م	المجال	معامل بيرسون للارتباط القيمة الاحتمالية (sig)
1.	يقوم موظفو المؤسسة بالتفاعل مع احتياجات العملاء.	.894*
2.	تحرص المؤسسة على الإبداع والابتكار في استحداث وتقديم الخدمات وتحسينها.	.916*
3.	يتم معالجة اقتراحات وشكاوى العملاء بشفافية وفعالية.	.924*
4.	تقدم المؤسسة خدماتها بالشكل الصحيح.	.946*
5.	تتبع المؤسسة إجراءات يتم من خلالها قياس جودة الخدمة المقدمة للعملاء.	.929*
6.	تمتّع المؤسسة بالقدرة على تقديم الخدمات بشكل خالي من الإخطاء.	.924*
7.	تستعين المؤسسة بأحدث الوسائل التكنولوجية في تقديم الخدمة.	.930*
8.	تقدم المؤسسة خدماتها بأسعار مناسبة مقارنة بالمنافسين.	.926*
9.	يتميز سلوك الموظفين باللباقة والمرونة في التعامل مع العملاء.	.913*
10.	تأخذ المؤسسة بعين الاعتبار عند تقديم الخدمات الأسعار المتداولة في السوق لنفس الخدمة.	.870*

\* الارتباط دال إحصائياً عند مستوى دلالة  $\alpha \leq 0.05$ .

المصدر: إعداد الباحث، بالاعتماد على بيانات الاستبانة، 2021م.

يتضح من جدول (5) أن جميع معاملات الارتباط دالة إحصائياً وبدرجة قوية عند مستوى معنوية  $\alpha \leq 0.05$  وبذلك تعتبر الفقرات صادقة لما وضعت لقياسه.

#### ثالثاً: الصدق البنائي:

للتحقق من الصدق البنائي تم حساب معاملات الارتباط بين درجة كل مجال من مجالات الاستبانة والدرجة الكلية للاستبانة كما في جدول (6).

جدول (6): معامل الارتباط بين درجة كل مجال من مجالات الاستبانة والدرجة الكلية للاستبانة		
المجال	معامل بيرسون للارتباط	القيمة الاحتمالية (sig)
النقل	.960*	0.000
التوريد	.978*	0.000
التخزين	.967*	0.000
إدارة سلسلة التوريد	.990*	0.000
جودة الخدمات المقدمة	.956*	0.000

\* الارتباط دال إحصائياً عند مستوى دلالة  $\alpha \leq 0.05$ .

المصدر: إعداد الباحث، بالاعتماد على بيانات الاستبانة، 2021م.

يتضح من جدول (6) أن جميع معاملات الارتباط دالة إحصائياً وبدرجة قوية عند مستوى معنوية  $\alpha \leq 0.05$  وبذلك تعتبر مجالات الاستبانة صادقة لما وضعت لقياسه.

#### 2.6.3. ثبات الإستبانة:

يقصد بثبات الإستبانة أن تعطي هذه الإستبانة نفس النتيجة لو تم إعادة توزيع الإستبانة أكثر من مرة تحت نفس الظروف والشروط، أو بعبارة أخرى أن ثبات الإستبانة يعني الاستقرار في نتائج الإستبانة وعدم تغييرها بشكل كبير فيما لو تم إعادة توزيعها على أفراد العينة عدة مرات خلال فترات

زمنية معينة، تم التحقق من ثبات إستبانة الدراسة من خلال معامل ألفا كرونباخ Cronbach's Alpha Coefficient، حيث بلغت قيمته للاستبيان (0.988)، وهذا يعني أن معامل الثبات مرتفع.

يستخلص من نتائج اختباري الصدق والثبات أن الاستبانة صادقة في قياس ما وضعت لقياسه، كما أنها ثابتة بدرجة كبيرة جداً، مما يؤهلها لتكون أداة قياس مناسبة وفعالة لهذه الدراسة ويمكن تطبيقها بثقة.

### 7.3. الأساليب الإحصائية:

اعتمدت الدراسة على الأساليب الإحصائية التالية:

- النسب المئوية والتكرارات.
- المتوسط الحسابي والوزن النسبي.
- اختبار ألفا كرونباخ (Cronbach's Alpha).
- اختبار كولموجوروف - سمرنوف (Kolmogorov-Smirnov Test (K-S).
- معامل ارتباط بيرسون (Pearson Correlation Coefficient).
- اختبار T في حالة عينة واحدة (One sample T Test).
- نموذج تحليل الانحدار الخطي المتعدد (Multiple Linear Regression- Model).

## 4. عرض نتائج الدراسة:

### 1.4. تحليل فقرات الاستبانة:

أولاً: تحليل فقرات "إدارة سلسلة التوريد"

- تحليل فقرات مجال النقل

تم استخدام المتوسط الحسابي والانحراف المعياري والوزن النسبي والترتيب، والجدول التالي يوضح ذلك.

جدول (7): المتوسط الحسابي والانحراف المعياري والوزن النسبي والترتيب لفقرات مجال "النقل"				
م	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الوزن النسبي
1	تمتلك المؤسسة القدرة على المنافسة في مجال النقل اعتماداً على الجودة.	3.88	0.85	77.68
2	تعتمد المؤسسة على أسطول متكامل يلبي احتياجات العملاء بجودة عالية.	3.78	0.90	75.51
3	تقوم المؤسسة بإدارة وسائل النقل لتقديم خدمة النقل في الوقت المناسب.	3.82	0.91	76.38
4	تستخدم المؤسسة أحدث الوسائل التكنولوجية من أجل تقليل الوقت اللازم لإنجاز عملية النقل.	3.64	0.97	72.90
5	تستعين المؤسسة بفريق من الخبراء الاستشاريين لمراقبة نقل البضائع ومسايرها للوصول إلى العملاء بأقل وقت.	3.70	0.95	74.06
6	تتجاوب المؤسسة مع التغيرات في خدمة النقل للحصول على منافع الخدمة بأقل وقت.	3.72	0.99	74.35
7	تقوم المؤسسة بنقل البضائع باتباع منظومة تخطيط النقل بأقل التكاليف.	3.79	0.92	75.80
	فقرات المجال بشكل عام	3.76	0.82	75.24

المصدر: إعداد الباحث، بالاعتماد على بيانات الاستبانة، 2021م.

يبين جدول (7) أن المتوسط الحسابي لجميع فقرات مجال النقل يساوي 3.76 وبذلك فإن الوزن النسبي 75.24%، وهذا يعني أن هناك موافقة على فقرات هذا المجال بنسبة 75.24%، وقد حصلت الفقرة "تمتلك المؤسسة القدرة على المنافسة في مجال النقل اعتماداً على الجودة" على أعلى درجة موافقة بنسبة 77.68%، بينما حصلت الفقرة "تستخدم المؤسسة أحدث الوسائل التكنولوجية من أجل تقليل الوقت اللازم لإنجاز عملية النقل" على أقل درجة موافقة بنسبة 72.90%.

- تحليل فقرات مجال التوريد

تم استخدام المتوسط الحسابي والانحراف المعياري والوزن النسبي والترتيب، والجدول التالي يوضح ذلك.

جدول (8): المتوسط الحسابي والانحراف المعياري والوزن النسبي والترتيب لفقرات مجال "التوريد"

م	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الوزن النسبي	الترتيب
1.	تستخدم المؤسسة أنظمة التوريد الإلكترونية من أجل تقديم خدمات ذات جودة عالية.	3.77	0.88	75.36	2
2.	تستجيب المؤسسة للمتغيرات المتوقعة لدى العملاء وإدخال التحسينات الملائمة للتوريد.	3.70	0.92	73.91	4
3.	تحدد الشركة آلية التوريد الإلكتروني المحسنة لتقديمها عقود توريد بأقل وقت متاح.	3.64	0.96	72.75	8
4.	تسعى المؤسسة لإدخال التحسينات في أنشطة التوريد الداخلية.	3.73	0.91	74.64	3
5.	تتبع المؤسسة منهجية الاتصالات الإلكترونية في أنظمة التوريد.	3.67	0.95	73.33	7
6.	تتم عملية تدفق المعلومات بين العملاء والمؤسسة بناء على أنظمة توريد إلكترونية.	3.67	0.96	73.48	6
7.	تمتلك المؤسسة استراتيجية بديلة عند حدوث تعطل أو تأخير من قبل الموردين.	3.70	0.93	73.91	4
8.	تتعامل المؤسسة مع شركات التوريد بشفافية وبشروط واضحة.	3.78	0.87	75.51	1
فقرات المجال بشكل عام		3.71	0.81	74.11	

المصدر: إعداد الباحث، بالاعتماد على بيانات الاستبانة، 2021م.

يبين جدول (8) أن المتوسط الحسابي لجميع فقرات مجال التوريد يساوي 3.71 وبذلك فإن الوزن النسبي 74.11%، وهذا يعني أن هناك موافقة على فقرات هذا المجال بنسبة 74.11%، وقد حصلت الفقرة "تتعامل المؤسسة مع شركات التوريد بشفافية وبشروط واضحة" على أعلى درجة موافقة بنسبة 75.51%، بينما حصلت الفقرة "تحدد الشركة آلية التوريد الإلكتروني المحسنة لتقديمها عقود توريد بأقل وقت متاح" على أقل درجة موافقة بنسبة 72.75%.

#### • تحليل فقرات مجال التخزين

تم استخدام المتوسط الحسابي والانحراف المعياري والوزن النسبي والترتيب، والجدول التالي يوضح ذلك.

جدول (9): المتوسط الحسابي والانحراف المعياري والوزن النسبي والترتيب لفقرات مجال "التخزين"

م	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الوزن النسبي	الترتيب
1.	تستغل المؤسسة الفرص المتاحة لتحسين جودة أنشطة التخزين.	3.78	0.90	75.65	5
2.	تختار المؤسسة مواقع تخزين تتناسب مع نوع البضاعة.	3.81	0.92	76.23	2
3.	توفر الشركة الشروط المناسبة للتخزين.	3.83	0.91	76.67	1
4.	تتم عملية التخزين في أماكن قريبة من جهة الاستخدام.	3.81	0.91	76.23	3
5.	تستخدم المؤسسة أنظمة التخزين عند الطلب لمعرفة حاجة الزبائن.	3.75	0.93	75.07	6
6.	تعتمد المؤسسة على نظام متكامل يدمج أنظمة التكنولوجيا الحديثة مع أنشطة التخزين.	3.72	0.95	74.49	7
7.	تقوم المؤسسة بشكل دوري بإعادة النظر في الموارد والمعدات.	3.79	0.92	75.80	4
فقرات المجال بشكل عام		3.79	0.82	75.73	

المصدر: إعداد الباحث، بالاعتماد على بيانات الاستبانة، 2021م.

يبين جدول (9) أن المتوسط الحسابي لجميع فقرات مجال التخزين يساوي 3.79 وبذلك فإن الوزن النسبي 75.73%، وهذا يعني أن هناك موافقة على فقرات هذا المجال بنسبة 75.73%، وقد حصلت الفقرة "توفر الشركة الشروط المناسبة للتخزين" على أعلى درجة موافقة بنسبة 76.67%، بينما حصلت الفقرة "تعتمد المؤسسة على نظام متكامل يدمج أنظمة التكنولوجيا الحديثة مع أنشطة التخزين" على أقل درجة موافقة بنسبة 74.49%.

#### ثانيًا: تحليل فقرات مجال جودة الخدمات المقدمة

تم استخدام المتوسط الحسابي والانحراف المعياري والوزن النسبي والترتيب، والجدول التالي يوضح ذلك.

جدول (10): المتوسط الحسابي والانحراف المعياري والوزن النسبي والترتيب لفقرات مجال "جودة الخدمات المقدمة"				
م	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الوزن النسبي
1	يقوم موظفو المؤسسة بالتفاعل مع احتياجات العملاء وتطوير الخدمة المقدمة لهم.	3.82	0.84	76.38
2	تحرص المؤسسة على الإبداع والابتكار في استحداث وتقديم الخدمات وتحسينها.	3.78	0.90	75.51
3	يتم معالجة اقتراحات وشكاوى العملاء بشفافية وفعالية.	3.80	0.88	75.94
4	تقدم المؤسسة خدماتها بالشكل الصحيح ومن أول مرة.	3.72	0.94	74.49
5	تتبع المؤسسة إجراءات يتم من خلالها قياس جودة الخدمة المقدمة للعملاء.	3.80	0.89	75.94
6	تتمتع المؤسسة بالقدرة على تقديم الخدمات بشكل خالي من الإخطاء.	3.69	0.98	73.77
7	تستعين المؤسسة بأحدث الوسائل التكنولوجية في تقديم الخدمة.	3.76	0.91	75.22
8	تقدم المؤسسة خدماتها بأسعار مناسبة مقارنة بالمنافسين.	3.82	0.89	76.38
9	يتميز سلوك الموظفين باللباقة والمرونة في التعامل مع العملاء.	3.77	0.89	75.36
10	تأخذ المؤسسة بعين الاعتبار عند تقديم الخدمات الأسعار المتداولة في السوق لنفس الخدمة.	3.73	0.94	74.64
فقرات المجال بشكل عام		3.77	0.83	75.36

المصدر: إعداد الباحث، بالاعتماد على بيانات الاستبانة، 2021م.

يبين جدول (10) أن المتوسط الحسابي لجميع فقرات مجال جودة الخدمات المقدمة يساوي 3.77 وبذلك فإن الوزن النسبي 75.36%، وهذا يعني أن هناك موافقة على فقرات هذا المجال بنسبة 75.36%، وقد حصلت الفقرة "تقدم المؤسسة خدماتها بأسعار مناسبة مقارنة بالمنافسين" على أعلى درجة موافقة بنسبة 76.38%، بينما حصلت الفقرة "تتمتع المؤسسة بالقدرة على تقديم الخدمات بشكل خالي من الإخطاء" على أقل درجة موافقة بنسبة 73.77%.

## 2.4 اختبار فرضيات الدراسة:

### 1.2.4 الفرضية الرئيسية الأولى: توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) بين إدارة سلسلة التوريد وتعزيز جودة الخدمات المقدمة

لاختبار هذه الفرضية تم استخدام اختبار "معامل بيرسون للارتباط"، والجدول التالي يوضح ذلك.

جدول (11): معامل الارتباط بين إدارة سلسلة التوريد وتعزيز جودة الخدمات المقدمة		
الفرضية	معامل بيرسون للارتباط	القيمة الاحتمالية (Sig.)
توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) بين النقل وتعزيز جودة الخدمات المقدمة.	*.831	0.000
توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) بين التوريد وتعزيز جودة الخدمات المقدمة.	*.894	0.000
توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) بين التخزين وتعزيز جودة الخدمات المقدمة.	*.906	0.000
توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) بين إدارة سلسلة التوريد وتعزيز جودة الخدمات المقدمة.	*.906	0.000

\*الارتباط دال إحصائياً عند مستوى دلالة  $\alpha \leq 0.05$ .

المصدر: إعداد الباحث، بالاعتماد على بيانات الاستبانة، 2021م.

يبين جدول (11) أن معامل الارتباط يساوي 0.906، وأن القيمة الاحتمالية (Sig.) تساوي 0.000 وهي أقل من مستوى الدلالة 0.05 وهذا يدل على وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين إدارة سلسلة التوريد وتعزيز جودة الخدمات المقدمة.

### 2.2.4 الفرضية الرئيسية الثانية: يوجد أثر ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) لإدارة سلسلة التوريد في تعزيز جودة الخدمات المقدمة

لاختبار هذه الفرضية تم استخدام الانحدار الخطي المتعدد، والجدول التالي يوضح ذلك:

جدول (12): تحليل الانحدار المتعدد

المتغيرات المستقلة	معاملات الانحدار	قيمة اختبار T	القيمة الاحتمالية (Sig.)
المقدار الثابت	0.211	1.524	0.130
النقل	0.024	0.279	0.781
التوريد	0.410	3.770	0.000
التخزين	0.562	5.852	0.000
معامل الارتباط = 0.917		معامل التحديد المُعدّل = 0.838	
قيمة الاختبار F = 237.477		القيمة الاحتمالية = 0.000	

المصدر: إعداد الباحث، بالاعتماد على بيانات الاستبانة، 2021م.

من النتائج الموضحة في جدول (12) يمكن استنتاج ما يلي:

- تبين أن المتغيرات المستقلة المؤثرة في جودة الخدمات المقدمة هي: "التوريد، التخزين"، بينما تبين عدم وجود تأثير لمتغير النقل.
- معامل الارتباط = 0.917، ومعامل التحديد المُعدّل = 0.838 وهذا يعني أن 83.8% من التغير في تعزيز جودة الخدمات المقدمة تم تفسيره من خلال المتغيرات المستقلة والنسبة المتبقية قد ترجع إلى عوامل أخرى تؤثر في تعزيز جودة الخدمات المقدمة.

## 5. الخاتمة:

### 1.5. النتائج:

- أن المتوسط الحسابي لجميع فقرات مجال النقل يساوي 3.76 وبذلك فإن الوزن النسبي 75.24%، وهذا يعني أن هناك موافقة على فقرات هذا المجال بنسبة 75.24%.
- أن المتوسط الحسابي لجميع فقرات مجال التوريد يساوي 3.71 وبذلك فإن الوزن النسبي 74.11%، وهذا يعني أن هناك موافقة على فقرات هذا المجال بنسبة 74.11%.
- أن المتوسط الحسابي لجميع فقرات مجال التخزين يساوي 3.79 وبذلك فإن الوزن النسبي 75.73%، وهذا يعني أن هناك موافقة على فقرات هذا المجال بنسبة 75.73%.
- أن المتوسط الحسابي لجميع فقرات مجال جودة الخدمات المقدمة يساوي 3.77 وبذلك فإن الوزن النسبي 75.36%، وهذا يعني أن هناك موافقة على فقرات هذا المجال بنسبة 75.36%.
- توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) بين النقل وتعزيز جودة الخدمات المقدمة.
- توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) بين التوريد وتعزيز جودة الخدمات المقدمة.
- توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) بين التخزين وتعزيز جودة الخدمات المقدمة.
- توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) بين إدارة سلسلة التوريد وتعزيز جودة الخدمات المقدمة.
- تبين أن المتغيرات المستقلة المؤثرة في جودة الخدمات المقدمة هي: "التوريد، التخزين"، بينما تبين عدم وجود تأثير لمتغير النقل.

### 2.5. التوصيات:

- توصي الدراسة مؤسسات الطوافة بالاهتمام بمجال النقل، وذلك عن طريق استخدام أحدث الوسائل التكنولوجية من أجل تقليل الوقت اللازم في عملية النقل.
- توصي الدراسة مؤسسات الطوافة بالاهتمام بمجال التوريد، وذلك عن طريق اتباع منهجية الاتصالات الإلكترونية في أنظمة التوريد لخفض دورة الزمن.
- توصي الدراسة مؤسسات الطوافة بالاهتمام بمجال التخزين، وذلك عن طريق الاعتماد على نظام متكامل يدمج أنظمة التكنولوجيا الحديثة مع أنشطة التخزين لتقليل نسبة الأخطاء.
- توصي الدراسة مؤسسات الطوافة بزيادة الاهتمام بجودة الخدمات المقدمة.



## المراجع:

## أولاً: المراجع العربية:

1. أحمد، أوس. (2017). أثر اعتماد سلسلة التوريد على تعزيز القدرة التنافسية - دراسة ميدانية في المنشآت السياحية في مدينة دمشق وريفها. رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة دمشق.
2. البرازي، تركي. (2012). أثر إدارة سلسلة التوريد على أداء المنظمة - دراسة ميدانية في الشركات الصناعية المدرجة في سوق الكويت للأوراق المالية. رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة الشرق الأوسط.
3. الحاج، الصديق وعلي، الطاهر. (2016). أثر أبعاد الإدارة اللوجستية في تحسين جودة الخدمة. مجلة العلوم الاقتصادية: 17 (2).
4. حسان، بوزيان. (2014). أثر جودة الخدمة على رضا الزبون - دراسة حالة مؤسسة اتصالات الجزائر بمدينة العلمة. مجلة رؤية اقتصادية: جامعة الشهيد حمه لخضر، (6).
5. حسين، عمرو. (2019). دور إدارة سلسلة التوريد في تحسين المركز التنافسي لمنظمات الأعمال. المجلة العلمية للاقتصاد والتجارة: 49 (1).
6. حماد، آدم. (2014). جودة الخدمات المصرفية وأثرها على رضا الزبون - دراسة ميدانية على مصرف الادخار والتنمية الاجتماعية. رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة السودان للعلوم والتكنولوجيا.
7. حوا، فهد. (2013). أثر الإدارة اللوجستية في رضا الزبائن، دراسة حالة على شركة باسيفيك انترناشونال لاينز - الأردن. رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة الشرق الأوسط.
8. الخليفة، طارق. (2019). أثر جودة خدمات التأمين على رضا العملاء - بالتطبيق على سوق التأمين السوداني. رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة النيلين.
9. الرفيعي، علي. (2014). عوامل نجاح إدارة سلسلة التوريد ودورها في تحسين أداء العمليات - دراسة حالة في مصفى النفط في النجف الأشرف. مجلة الإدارة والاقتصاد: 3 (12).
10. السعيدة، لينا والساعد، رشاد. (2020). أثر إدارة اللوجستية على جودة الخدمات التي تقدمها أقسام التغذية في المستشفيات الخاصة الأردنية، مجلة الجامعة الإسلامية للدراسات الاقتصادية والإدارية: 28 (1).
11. سعد الله، نور. (2017). جودة الخدمات وأثرها في تحقيق رضا الزبائن - دراسة ميدانية البنك الإسلامي السوداني وبنك الادخار والتنمية الاجتماعية. رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة شندي.
12. شراف، عقون. (2016). أثر جودة الخدمة على رضا العملاء - دراسة حالة خدمات النقل لحضاري بمدينة ميله، مجلة ميلاف للبحوث والدراسات: (3).
13. صالح، عوض. قطاع الحج والعمرة خدمات متكاملة في إطار رؤية 2030، الموقع الإلكتروني لوزارة الحج والعمرة، <https://www.haj.gov.sa/ar/News/Details/12374>
14. ضانة، جمال. (2015). جودة الخدمة وأثرها على رضا الزبائن. مجلة دراسات الاقتصاد والأعمال: جامعة مصراته، (1).
15. علي، عمري. (2018). تكامل خدمات الإدارة اللوجستية وأثرها في تحسين الصورة الذهنية لتحقيق رضا العملاء - دراسة حالة عملاء شركة دال للصناعات الغذائية بولاية الخرطوم. رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة النيلين.
16. فاطمي، فوزي. (2018). أثر الإدارة اللوجستية في رضا الزبائن. رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة عبد الحميد بن باديس، مستغانم.
17. القاضي، نعيم. (2008). أثر جودة الخدمات المصرفية الإلكترونية في البنوك الأردنية على رضا العميل. مجلة كلية التربية: جامعة الأزهر، العدد (137)، الجزء (3).
18. لعبيدي، فطيمة. (2019). دور إدارة سلسلة التوريد في تعزيز جودة المنتج - دراسة ميدانية بشركة طيبة للتمور بولاية ورقلة. رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة قاصدي مرباح، ورقلة.
19. نور الدين، بوغنان. (2007). جودة الخدمات وأثرها على رضا العملاء - دراسة ميدانية في المؤسسة المينائية لسكيكدة. رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة محمد بوضياف المسيلة.

## ثانيًا: المراجع الأجنبية:

1. Karimi, E., & Rafiee, M. (2014). Analyzing the impact of supply chain management practices on organizational performance through competitive priorities (case study: Iran pumps company). *International Journal of Academic Research in Accounting, Finance and Management Sciences*, 4(1), 1-15. <https://doi.org/10.6007/ijarafms/v4-i1/503>
2. Mahbashi. M. (2010). *Supply Chain Management*.
3. PRAVEENKUMAR, V. (2018). A Study on Influence of Supply Chain Management Practices on Product Quality and Performance of Organized Retail Sector in Tamil Nadu, Volume 9.

## The Role of Supply Chain Management in Enhancing the Quality of Services Provided (A field study on Tawafa Organizations)

Abdulelah Eidhah R Alkhadidi

College of Business, Umm Al Qura University, KSA  
abdulelah49@hotmail.com

Received: 12/2/2022

Revised: 1/3/2022

Accepted: 9/3/2022

DOI: <https://doi.org/10.31559/GJEB2022.12.2.1>

**Abstract:** The study aimed to know the role of supply chain management in enhancing the quality of services provided in the Tawafa Organizations in Makkah Al-Mukarramah. To achieve the objectives of the study, the researcher used the descriptive analytical method. The study population represented the workers in the raft establishments. The study sample was chosen by a simple random method, and their number was (138) employees. The results of the statistical analysis showed that there is a statistically significant relationship at the level of significance ( $\alpha \leq 0.05$ ) between supply chain management and enhancing the quality of the services provided. It was found that the independent variables affecting the quality of services provided are: "supply and storage". The study recommended the raft institutions to pay attention to the field of transportation, as well as to pay attention to the quality of the services provided.

**Keywords:** Supply Chain; Tawafa Organizations; Quality of services.

### References:

1. 'ly, 'mry. (2018). Tkaml Khdmah Aledarh Allwjstyh Wathrha Fy Thsyn Alswrh Aldhnyh Lthqyq Rda Al'mla' – Drash Halh 'mla' Shrk Dal Llsna'at Alghda'yh Bwlayh Alkhrtwm. Rsalt Majstyr Ghyr Mnshwrh, Jam't Alnylyn.
2. Ahmd, Aws. (2017). Athr A'tmad Sslh Altwryd 'la T'zyz Alqdrh Altnafsyh – Drash Mydanyh Fy Almnshat Alsyahyh Fy Mdynt Dmshq Wryfha. Rsalt Majstyr Ghyr Mnshwrh, Jam't Dmshq.
3. Albrazy, Trky. (2012). Athr Edart Slsh Altwryd 'la Ada' Almnzmh – Drash Mydanyh Fy Alshrkah Alsnayh Almdrjh Fy Swq Alkwyt Llawraq Almalh. Rsalt Majstyr Ghyr Mnshwrh, Jam't Alshrq Alawst.
4. Danh, Jmal. (2015). Jwdt Alkhdmh Wathrha 'la Rda Alzba'n. Mjlt Drasat Alaqtasat Wala'mal: Jam't Msarath, (1).
5. Fatmy, Fwzy. (2018). Athr Aledarh Allwjstyh Fy Rda Alzba'n. Rsalt Majstyr Ghyr Mnshwrh, Jam't 'bd Alhmyd Bn Badys, Mstghannm.
6. Alhaj, Alsdyq W'ly, Altahr. (2016). Athr Ab'ad Aledarh Allwjstyh Fy Thsyn Jwdt Alkhdmh. Mjlt Al'lwm Alaqtasadyh: 17 (2).
7. Hmad, Adm. (2014). Jwdt Alkhdmah Almsrfyh Wathrha 'la Rda Alzbwn – Drash Mydanyh 'la Msrf Aladkhar Waltnmyh Alajtmayh. Rsalt Majstyr Ghyr Mnshwrh, Jam't Alswdan Ll'lwm Waltnknlwjya.
8. Hsan, Bwzyan. (2014). Athr Jwdh Alkhdmh 'la Rda Alzbwn – Drash Halh M'sst Atsalat Aljza'r Bmdynh Al'lmh. Mjlt R'a Aqtasadyh: Jam't Alshhyd Hmh Lkhdr, (6).
9. Hsyn, 'mrw. (2019). Dwr Edart Sslh Altwryd Fy Thsyn Almrkz Altnafsy Lmnzmat Ala'emal. Almjhl Al'lmyh Llaqtasat Waltjarh: 49 (1).
10. Hwa, Fhd. (2013). Authr Aledarh Allwjstyh Fy Rda Alzba'en, Drash Halh 'la Shrk Basyfyk Antrnashwnal Laynz – Alardn. Rsalt Majstyr Ghyr Mnshwrh, Jam't Alshrq Alawst.
11. Alkhlyfh, Tarq. (2019). Athr Jwdh Khdmah Altamyn 'la Rda Al'mla' – Balttbyq 'la Swq Altamyn Alswdany. Rsalt Majstyr Ghyr Mnshwrh, Jam't Alnylyn.
12. L'bydy, Ftyhm. (2019). Dwr Edarh Sslh Altwryd Fy T'zyz Jwdh Almntj – Drash Mydanyh Bshrk Tybh Lltmwr Bwlayh Wrqh. Rsalt Majstyr Ghyr Mnshwrh, Jam't Qasdy Mrbah, Wrqlh.

13. Nwr Aldyn, Bw'enan. (2007). Jwdh Alkhdmah Wathrha 'la Rda Al'mla' - Drash Mydanyh Fy Alm'ssh Almyna'yh Lskykdh. Rsalt Majstyr Ghyr Mnshwrh, Jam't Mhmd Bwdyaf Almsylh.
14. Alqady, N'ym. (2008). Athr Jwdh Alkhdmah Almsrfyh Alelkrwny Fy Albnwk Alardnyh 'la Rda Al'myl. Mjlt Klyt Altrbyh: Jam't Alazhr, Al'dd (137), Aljz' (3).
15. Alrfy'y, 'ly. (2014). 'waml Njah Edart Sslt Altwryd Wdwrha Fy Thsyn Ada' Al'mlyat - Drash Halh Fy Msfa Alnft Fy Alnjf Alashraf. Mjlt Aledarh Walaqtsad: 3 (12).
16. Als'aydh, Lyna Walsa'd, Rshad. (2020) Athr Edart Allwjstyh 'la Jwdt Alkhdmah Alty Tqdmha Aqsam Altghdyh Fy Almstshfyat Alkhash Alardnyh, Mjlt Aljam'h Aleslamy Lldrasat Alaqtsadyh Waledaryh: 28 (1).
17. S'd Allh, Nwr. (2017). Jwdt Alkhdmah Wathrha Fy Thqyq Rda Alzba'n - Drash Mydanyh Albnk Alaslamy Alswdany Wbnk Aladkhar Waltnmyh Alajtma'yh. Rsalt Majstyr Ghyr Mnshwrh, Jam't Shndy.
18. Salh, 'wd. Qta' Alhj Wal'mrh Khdmah Mtkamlh Fy Etar R'yt 2030, Almwq' Alelkrwny Lwzart Alhj Wal'mrh, <https://www.haj.gov.sa/ar/news/details/12374>.
19. Shraf, 'qwn. (2016). Athr Jwdh Alkhdmh 'la Rda Al'mla' - Drash Halh Khdmah Alnql Lhdary Bmdynt Mylh, Mjlt Mylaf Llbhwth Waldrasat: (3).

# مواءمة الخطة الاستراتيجية لجامعة السلطان قابوس لمتطلبات الثورة الصناعية الرابعة

مشاعل عوض الصيعرية

محاضرة في جامعة التقنية والعلوم التطبيقية

باحثة دكتوراه في جامعة السلطان قابوس- سلطنة عُمان

s45850@student.squ.edu.om

---

قبول البحث: 2022/3/5

مراجعة البحث: 2022 /2/6

استلام البحث: 2022 /1/11

DOI: <https://doi.org/10.31559/GJEB2022.12.2.2>

---



This file is licensed under a [Creative Commons Attribution 4.0 International](https://creativecommons.org/licenses/by/4.0/)

## مواءمة الخطة الاستراتيجية لجامعة السلطان قابوس لمتطلبات الثورة الصناعية الرابعة

مشاعل عوض الصيعرية

محاضرة في جامعة التقنية والعلوم التطبيقية، وباحثة دكتوراه في جامعة السلطان قابوس- سلطنة عُمان  
s45850@student.squ.edu.om

استلام البحث: 2022/1/11 مراجعة البحث: 2022/2/6 قبول البحث: 2022/3/5 DOI: <https://doi.org/10.31559/GJEB2022.12.2.2>

### الملخص:

هدفت الدراسة الحالية للكشف عن مدى مواءمة الخطة الاستراتيجية بجامعة السلطان قابوس لمتطلبات الثورة الصناعية الرابعة، والتوصل لعدد من المقترحات لتطوير الخطة الاستراتيجية للجامعة في ضوء متطلبات الثورة الصناعية الرابعة. استخدمت الدراسة المنهج النوعي لملائمته لأهداف الدراسة من خلال إجراء المقابلات وتحليل المحتوى، وقد تكونت عينة المقابلات من 9 أفراد من قيادات جامعة السلطان قابوس، أما عينة تحليل المحتوى فقد شملت الخطة الاستراتيجية للجامعة 2016-2040. توصلت نتائج الدراسة إلى وجود مؤشرات لمتطلبات الثورة الصناعية الرابعة في الخطة الاستراتيجية للجامعة بشكل جيد، كما وأشارت نتائج الدراسة إلى أن مستوى مواءمة الخطة الاستراتيجية للثورة الصناعية الرابعة كانت جيدة بحسب وجهة القيادات العليا فيها. كما قدمت الدراسة عدداً من الإجراءات المقترحة لتفعيل التخطيط الاستراتيجي بجامعة السلطان قابوس في ضوء الثورة الصناعية الرابعة تتمثل في بناء القدرات والمهارات، تفعيل الخطط لمواكبة الثورة الصناعية الرابعة، وبناء الشركات المجتمعية، وتعزيز البحث العلمي.

الكلمات المفتاحية: الخطة الاستراتيجية؛ الثورة الصناعية الرابعة؛ جامعة السلطان قابوس.

### 1. المقدمة:

يعد التعليم العالي أعلى مراحل التعليم والتأهيل المتخصص في كل دولة. وبشكل عام، يهدف التعليم العالي إلى تلبية احتياجات المجتمع من الكفاءات المؤهلة والمتخصصة (الحجري، 2016). وتتأثر مختلف مؤسسات التعليم العالي بالمجتمع المحلي والعالمي بما فيه من قوة وضعف، وقد أدت الثورة الصناعية الرابعة إلى زيادة الفرص والتحديات؛ مما يتطلب تطوير برامجها لتتمكن الدولة من سد احتياجاتها من القوى البشرية المدربة القادرة على مواجهة التغيرات التكنولوجية والتقنية. (داغر وآخرون، 2017؛ 2016؛ Illiashenko & Illiashenko, 2016; Chea et al., 2019)

وتولي حكومة السلطنة اهتماماً كبيراً ببرنامجه التحول الرقمي كونه داعم أساسي للقطاعات الاستراتيجية والحيوية بالسلطنة وما له من أثر في رفد الاقتصاد الوطني بعوائد كبيرة، إذ يعد التحول الرقمي أحد الضروريات لكافة المؤسسات الحكومية والخاصة التي تؤمن بأهمية التطوير والتحسين المستمر لوظائفها الإدارية وخدماتها التي تقدمها وتسهيل وصولها للمستفيدين، فالتحول الرقمي لا يعني فقط تطبيق التقنية داخل المؤسسة بل هو برنامج شمولي يمس المؤسسة ابتداءً من أساليب العمل الداخلية وحتى كيفية تقديم الخدمات للجمهور، وتعد وزارة التعليم إحدى الجهات المشاركة ببرنامجه التحول الرقمي، ولمواكبة متطلبات الثورة الصناعية الرابعة. (عماننا، 2021).

ونظراً لأن رؤية الاستراتيجية الوطنية للتعليم في سلطنة عُمان 2040 تركز على بناء موارد بشرية تمتلك القيم والمعارف والمهارات اللازمة للعمل والحياة مما يمكنها من العيش منتجة في عالم المعرفة، ومؤهلة للتكيف مع متغيرات العصر، ومحافظة على هويتها الوطنية وقيمها الأصيلة، وقادرة على الإسهام في رقي الحضارة الإنسانية (مجلس التعليم، 2021). فإن وزارة التعليم العالي والبحث العلمي والابتكار تسعى لمواكبة الثورة الصناعية الرابعة من جوانب عدة تتمثل في تحويل الخدمات والأعمال اليدوية إلى أنظمة إلكترونية تقدم عن طريق شبكة الإنترنت، حيث إن ذلك سيعود بالعديد من الفوائد والمزايا للمستخدمين والمستفيدين من الخدمة أو الوزارة على حد سواء، ومن بينها سرعة إنجاز المعاملات وتقليل الجهد والتكلفة، إضافة إلى تكوين قواعد بيانات يسهل الرجوع إليها. كما تعمل الوزارة على طرح تخصصات في مؤسسات التعليم العالي تلي متطلبات الثورة الصناعية الرابعة أو المتطلبات



المستقبلية لسوق العمل مثل تلك المتعلقة بالذكاء الاصطناعي والروبوتات وتقنية النانو وتحليل البيانات الضخمة والنظم وأمن المعلومات وغيرها، ومن جهة أخرى فإن متطلبات الثورة الصناعية الرابعة تستدعي مراجعة محتويات وخطط البرامج الأكاديمية التقليدية المطروحة في الجامعات والكليات لتتواءم مع التطورات المعرفية والتكنولوجية المتسارعة. (الفلاحي، 2021)

لذا تبنت جامعة السلطان قابوس سياسة التخطيط الاستراتيجي كأحدى وسائل دعم جهودها الرامية إلى تحقيق أهدافها المؤسسية العامة ومواكبة التطورات العالمية ومنها الثورة الصناعية الرابعة، واستندت في وضع خطتها الخمسية إلى تقرير الفريق الدولي الذي قيم الجامعة في عام 2005م وخطط كليات الجامعة ومراكزها. كما إنها اتبعت أسلوب التحليل التخطيطي الرباعي (SWOT) لتبين مواطن القوة والضعف والفرص والمخاطر. وتركز الخطة الاستراتيجية للجامعة على تسعة محاور رئيسية هي: الحوكمة والمالية، والتعليم والتعلم، والبحث العلمي، وخدمة المجتمع، والتعاون الأكاديمي الدولي، والخدمات المساندة، والموارد البشرية، والبيئة الطلابية، ومستشفى جامعة السلطان قابوس (جامعة السلطان قابوس، 2019). كما تتضمن الخطة تسعة أهداف؛ ترجمت إلى 37 سياسة استراتيجية و193 آلية للتنفيذ، وتم تحديد مؤشرات لقياس الأداء وفق أطر زمنية للتنفيذ علاوة على تحديد الجهات المنوط بها عملية التنفيذ، وتشمل الأهداف الاستراتيجية، ما يلي: تطوير بيئة العمل الإداري وتوفير الموارد المالية بما يحقق تطلعات الجامعة المستقبلية، ورفع الأداء الأكاديمي في الجامعة بما يحقق التميز والريادة، وبما يتوافق مع متطلبات التنمية واحتياجات المجتمع والمتغيرات الإقليمية والدولية. كذلك، إرساء قاعدة بحثية قادرة على الإسهام في تنمية الاقتصاد العماني وإثراء المعرفة الإنسانية، ونشر المعرفة بشكل فعال، وتوثيق الصلة بين الجامعة والمجتمع. أيضاً، تقوية أواصر التعاون مع المجتمع الأكاديمي العالمي، بما يسهم في رفع مكانة الجامعة دولياً، والارتقاء بدور العمدات ومراكز الخدمات بما يحقق رؤية الجامعة وأهدافها المستقبلية، والارتقاء بكفاءة الموارد البشرية، وتطوير البيئة الأكاديمية للطلاب بما يكفل إثراء معارفهم وصل مواهبهم وتنمية قدراتهم ومواهبهم. وأخيراً، تطوير المستشفى الجامعي لتحقيق التميز في مجالات التعليم الطبي والبحث العلمي والرعاية الصحية. (جامعة السلطان قابوس، 2016)

#### 1.1. مشكلة الدراسة:

أكدت العديد من الأدبيات التربوية على الدور الجوهري للتخطيط الاستراتيجي Strategic Planning في تطوير التعليم العالي، حيث أنه من أهم العمليات الإدارية التي تقوم بها المؤسسات التعليمية لتوجيه طاقاتها ومواردها نحو تحقيق أهدافها، واستشراف المستقبل ومتطلباته (هبة وآخرون، 2017؛ عبد المطلب، 2018). ومع ظهور الثورة الصناعية الرابعة، أصبح من المهم توجيه الخطط الاستراتيجية للجامعات نحو الإيفاء بمتطلبات الثورة الصناعية الرابعة، والاستعداد للمستقبل وما يتطلبه منها مهارات ووظائف نتيجة لظهور تقنيات الثورة الصناعية الرابعة بالذكاء الاصطناعي، وإنترنت الأشياء، والبيانات الضخمة، والواقع المعزز وغيرها. (Schwab, 2016; Gleason, 2018) لذا أولت جامعة السلطان قابوس اهتماماً كبيراً بالتخطيط الاستراتيجي والسعي لربطه بالمتغيرات المحلية والعالمية، وقد قامت الجامعة بإعداد خطتها الاستراتيجية وفق منهجية علمية وبالمشاركة مع الخبراء المختصين ومختلف فئات المجتمع (جامعة السلطان قابوس، 2016). وبالرغم من تلك الجهود المبذولة، كشفت الخطة الوطنية للتعليم 2040 بسلطنة عمان وجود تحديات تتمثل في ضعف التخطيط الاستراتيجي بمؤسسات التعليم العالي وعدم مواكبة الخطط للتطلعات المستقبلية (مجلس التعليم، 2017). وأيضاً أكدت بعض الدراسات السابقة في سياق التعليم العالي بسلطنة عمان على وجود جملة من التحديات تعاني منها مؤسسات التعليم العالي ترجع إلى ضعف التخطيط الاستراتيجي كضعف التخطيط المالي والإداري، وضعف التركيز على المهارات المطلوبة، وضعف السياسات التربوية، وتدني البحث العلمي، وقلة الاهتمام بالابتكار (الحجي والصارمي، 2016؛ الغيلاني وسليمان، 2018). وعليه جاءت الدراسة الحالية للوقوف على مدى مواومة الخطة الاستراتيجية لجامعة السلطان قابوس لمتطلبات الثورة الصناعية الرابعة من خلال الأسئلة الآتية:

- ما مدى تضمين الخطة الاستراتيجية لجامعة السلطان قابوس لمتطلبات الثورة الصناعية الرابعة؟
- ما مدى توافر متطلبات الثورة الصناعية الرابعة في الخطة الاستراتيجية لجامعة السلطان قابوس من وجهة نظر القيادات العليا فيها؟
- ما الإجراءات المقترحة لتفعيل دور الخطة الاستراتيجية لجامعة السلطان قابوس لمواكبة الثورة الصناعية الرابعة؟

#### 2.1. أهداف الدراسة:

هدفت الدراسة الحالية إلى تحقيق الأهداف الآتية:

- الكشف عن مدى تضمين الخطة الاستراتيجية لجامعة السلطان قابوس لمتطلبات الثورة الصناعية الرابعة.
- التوصل إلى الإجراءات المقترحة لتفعيل دور التخطيط الاستراتيجي في جامعة السلطان قابوس لمواكبة الثورة الصناعية الرابعة.

#### 3.1. أهمية الدراسة:

تتمثل أهمية الدراسة الحالية في الآتي:

- جاءت الدراسة استجابة لتوصيات العديد من التقارير العالمية حول ضرورة الاستعداد مؤسسات التعليم العالي للثورة الصناعية الرابعة.
- من المؤمل أن تساعد المؤسسات التعليمية في إعداد خططهم الاستراتيجية والسياسات بما يناسب مع الثورة الصناعية الرابعة.

- قد تسهم نتائج هذه الدراسة في توجيه القيادات العليا بجامعة السلطان قابوس لتوفير متطلبات الثورة الصناعية الرابعة.
- تسهم الدراسة في الارتقاء بجودة التخطيط الاستراتيجي بالجامعات العمانية .

#### 4.1. مصطلحات الدراسة:

- **الثورة الصناعية الرابعة:** عرفها شواب (Schwab, 2016) بأنها ثورة الأنظمة الفيزيائية السيبرانية، حيث أن السرعة التكنولوجية الحالية ليس لها سابقة تاريخية في ربطها للمليارات من البشر من خلال تقنيات ذكية غير مسبقة من قبل مثل الذكاء الاصطناعي، والروبوتات، والواقع المعزز وإنترنت الأشياء، والتكنولوجيا الحيوية، والطباعة ثلاثية الأبعاد، وغيرها من التقنيات .
- **الخطة الاستراتيجية:** يقصد بها إجراءات هي خطة متوسطة أو طويلة المدى التي تضعها المؤسسة التعليمية لتعكس توجهات وأهداف المؤسسة الحالية والمستقبلية ضمن مؤشرات أداء محددة، ومتناسبة مع الموارد والإمكانات .

#### 5.1. حدود الدراسة:

- **الحدود الزمانية:** حددت نتائج هذه الدراسة بالسياق الزمني الذي أجريت فيه 2020-2021.
- **الحدود المكانية:** اقتصر تطبيق الدراسة في جامعة السلطان قابوس بسلطنة عمان.
- **الحدود البشرية:** اقتصر تطبيق الدراسة على عينة ممثلة من القيادات العليا بجامعة السلطان قابوس.

## 2. الإطار النظري والدراسات السابقة:

### 1.2. الإطار النظري:

#### 1.1.2. مفهوم الثورة الصناعية الرابعة وخصائصها وتقنياتها:

بدأت الثورة الصناعية الرابعة رسميًا عام 2016 عندما أعلنها كلاوس شواب المؤسس التنفيذي للمنتدى الاقتصادي العالمي، وقد عرف هذه الثورة في كتابه الشهير "الثورة الصناعية الرابعة" بأنها اندماج العوالم التكنولوجية المادية والرقمية والحيوية، لإنتاج ابتكارات وتقنيات جديدة غير مسبوقة من قبل في الثورات الصناعية السابقة (Schwab, 2016)، حيث أن هذه الثورة لم تظهر فجأة، وإنما سبقتها ثلاث ثورات صناعية، فالثورة الصناعية الأولى اعتمدت على قوة البخار، بينما الثورة الصناعية الثانية صاحبها اكتشاف الكهرباء، وبعدها جاءت الثورة الصناعية الثالثة، وتعرف بالثورة الرقمية وترتكز على ظهور تكنولوجيا الحاسب الآلي وظهور الإنترنت، والثورة الصناعية الرابعة تميزت بأنها مزجت تلك التقنيات التي أفرزتها الثورات السابقة لإنتاج تقنيات جديدة (Schwab, 2016).

وتتميز الثورة الصناعية الرابعة بعدد من الخصائص، ومن أبرزها السرعة، والاتساع والعمق، والتأثير، والاعتماد على الآلة، واستكراكية وتضخم إنتاج البيانات فهي شديدة السرعة، وتشمل في اتساعها تقنيات متعددة رقمية ومادية وحيوية تؤدي إلى تحولات غير مسبوقة في مختلف المجالات كالاقتصاد والأعمال والمجتمع والأفراد والوظائف. وكذلك تلقى هذه الثورة بتأثيراتها على كافة مجالات الحياة، وتقلل الاعتماد على البشر فنجد السيارات ذاتية القيادة تحل محل السائق، والروبوتات تحل محل العمال (Schwab, 2016; Philbeck & Davis, 2018).

وتتقود الثورة الصناعية الرابعة عدد من التقنيات الناشئة، ومن أبرزها التقنيات المادية مثل الذكاء الاصطناعي والروبوتات، والمركبات ذاتية التحكم، والطباعة ثلاثية الأبعاد، والمواد الذكية، وكذلك التقنيات الرقمية مثل إنترنت الأشياء، والواقع المعزز والبيانات الضخمة، والحوسبة السحابية، والبلوك تشين، والمنصات الرقمية، والتقنيات الحيوية مثل الهندسة الحيوية والبيولوجيا الصناعية. (Schwab, 2016)

#### 2.1.2. التعليم العالي في عصر الثورة الصناعية الرابعة:

يلعب التعليم العالي دورًا جوهريًا في إعداد الكوادر البشرية القادرة على التعامل مع المتغيرات العالمية ومعطيات التكنولوجيا الحديثة والاستفادة من المستجدات، فهو المسؤول عن إعداد الرأس المال البشري المؤهل والمزود بالمعارف والمهارات والتخصصات التي تمكنهم من مواجهة عصر الثورة الصناعية الرابعة والتجهز له، وتحسين مستوى إنتاجهم ومعيشتهم، والمساهمة بشكل أساسي في الارتقاء بالمجتمع مع مصاف الدول المتقدمة (Gleason, 2018).

وقد أشارت العديد من الدراسات والتقارير العالمية لمبررات ضرورة جاهزية مؤسسات التعليم العالي للثورة الصناعية الرابعة World Economic Forum, 2019; World Economic Forum, 2019; (Forum, 2018; وطفة، 2020؛ الدهشان، 2020) حيث أشارت إلى مبررات اقتصادية زيادة الدخل القومي وتجهيز الطلبة للوظائف المستقبلية، وتشجيع ريادة الأعمال، وهناك المبررات الأكاديمية كتطوير الابتكار وتشجيع البحث العلمي، واكتساب مهارات التعليم المستدام مثل الإبداعية وحل المشكلات المعقدة والتفكير الناقد، وتوليد الابتكارات والاختراعات، وأيضًا مبررات إجتماعية منها توظيف الإختراعات والتقنيات الحديثة مثل الذكاء الاصطناعي في خدمة المجتمع ورفاهيته، واكتشاف حلول وعلاجات للعديد من الأمراض والمشاكل المجتمعية.

وعليه، فإن كل هذه التطورات السريعة الناتجة عن الثورة الصناعية الرابعة تضع مؤسسات التعليم العالي أمام جملة من التحديات من أبرزها هي وضع استراتيجيات وسياسات تتناسب مع متطلبات العصر ووظائف ومهارات المستقبل (وطفة، 2020)، وكذلك التغيير المستمر في البرامج والتخصصات والمهارات، وتبني تطبيقات الذكاء الاصطناعي وتوفير البنية التحتية اللازمة (السيد ومحمود، 2019) وتمويل التعليم والبحث العلمي، وتفعيل التكنولوجيات والتقنيات الحديثة (الدهشان، 2020؛ وطفة، 2020؛ أبولهيان، 2019). وفي الحقيقة يتطلب من مؤسسات التعليم العالي الاستعداد لهذه التحديات الناتجة عن هذه الثورة قبل حدوثها من خلال التخطيط الجيد القادر على التنبؤ بالمستقبل وتهيئة الموارد المختلفة لدعم متطلبات العصر الجديد ولتحقيق التنمية المجتمعية.

### 3.1.2. متطلبات التخطيط الاستراتيجي بمؤسسات التعليم العالي في عصر الثورة الصناعية الرابعة:

أكدت الأدبيات التربوية ذات العلاقة على جملة من المتطلبات التي ينبغي لمؤسسات التعليم العالي مراعاتها عن التخطيط الاستراتيجي وتحديث منظومتها التعليمية لمواكبة الثورة الصناعية الرابعة، ومن أهمها كما هو الآتي:

القيادة التربوية: إذ ينبغي على القادة أن يمتلكوا مستويات عالية من الذكاء النابع من مهارات استراتيجية ورقمية وقدرات تفكير معرفية تمكّنهم من القدرة على التغيير واتخاذ القرارات السليمة، وقادرين على العمل التعاوني، ويركّزون على التدريب بدلاً من القيادة، وقادرين على إدارة الأشخاص عن بُعد، وتقييمهم وتحفيزهم في مكان عمل افتراضي. (Schwab, 2016; Kelly, 2018)

البرامج التعليمية: تأثرت البرامج التعليمية بالثورة الصناعية الرابعة، فتخطت أسلوب البرامج التقليدية إلى برامج رقمية مرتبطة ومتفاعلة مع الذكاء الاصطناعي وإنترنت الأشياء والواقع المعزز، وغيرها من التقنيات؛ فقد أصبحت هناك حاجة ماسة لإيجاد برامج تعليمية ومناهج تواكب متطلبات هذه الثورة من مهارات، ووظائف جديدة قائمة إلى الإبداع والابتكار. (Gleason, 2018)

البحث العلمي والابتكار: يعد البحث العلمي المفتاح الرئيسي لتطوير الابتكارات والايفاء بمتطلبات الثورة الصناعية الرابعة (Schwab, 2016)، فالباحث العلمي مرتبط بشكل مباشر بتطوير الابتكار عند الطلبة الذي يعد ركيزة أساسية في الثورة الصناعية الرابعة وإكسابهم مهارات التعليم المستدام مثل الإبداعية وحل المشكلات المعقدة والتفكير الناقد، وتوليد الاختراعات (Gleason, 2018؛ السيد ومحمود، 2019؛ وطفة، 2020).

الشراكة المجتمعية والدولية: لا يمكن لمؤسسات التعليم العالي تحقيق النجاح في الثورة الصناعية الرابعة إلا بالتعاون مع المجتمع المحلي من شركات وصناعات، وأيضاً بالشراكة مع الجهات الدولية وذلك لتوفير التدريب على توظيف التقنية على أرض الواقع، واكتساب المهارات، وتوفير الدعم المادي والمعرفي، وتبادل الخبرات والمعارف. (وطفة، 2020؛ الدهشان، 2020؛ السيد ومحمود، 2019)

### 2.2. الدراسات السابقة:

وقد أكدت الدراسات السابقة على أن الاهتمام بجانب التخطيط الاستراتيجي في غاية الأهمية لمؤسسات التعليم العالي الراغبة في مواكبة الثورة الصناعية الرابعة:

- فقد سعت دراسة الحبيسية (2021) إلى الكشف عن متطلبات الثورة الصناعية الرابعة في سياق وزارة التربية والتعليم بسلطنة عمان، وقد تبنت الدراسة المنهج الوصفي أسلوب دراسة الحالة. وخرجت الدراسة بعدد من المقترحات لتطوير البرامج والمشاريع المنظومة التعليمية أبرزها: تحديد استراتيجية واضحة للتركيز على أهداف الوزارة على نحو فعال، وتبني الذكاء الاصطناعي في معظم البرامج التعليمية، وتضمين متطلبات الثورة الصناعية الرابعة في المناهج الدراسية.
- جاءت دراسة الراسبية (2021) لمناقشة جوانب التطوير في المنظومة التعليمية بسلطنة عمان في ضوء الثورة الصناعية الرابعة، واعتمدت الدراسة على الأسلوب الوصفي من خلال تحليل الأدبيات ذات العلاقة. وتوصلت النتائج لجملة من آليات التطوير المقترحة تتمثل في تطوير حوكمة المدارس، وتفعيل التخطيط الاستراتيجي فيها بما يتماشى مع توجهات الثورة الصناعية الرابعة، وبناء القدرات، وتطوير أدوار القيادات التعليمية والمعلمين، والاهتمام بجودة المدارس.
- ووجدت دراسة الذبياني (2020) أن التخطيط الاستراتيجي هو أهم متطلبات تطوير مؤسسات التعليم الجامعي بالملكة العربية السعودية في ضوء الثورة الصناعية الرابعة، وقد استخدمت الدراسة المنهج الوصفي، إذ طبقت استبانة لاستطلاع رأي القيادات الجامعية حول متطلبات تطوير مؤسسات التعليم الجامعي على عينة شملت 49 قيادياً من الجامعات السعودية. توصلت الدراسة إلى وضع مقترح لتصور استراتيجي يتضمن خطة مكونة من مجموعة من الإجراءات الإدارية تشمل رقمنة العمل الإداري، وصقل مهارات رأس المال البشري، وتفعيل أساليب التدريس الذكية، وتدعيم البحث العلمي وغيرها.
- ودراسة بونود وبسيبي (Bonnaud & Bsiesy, 2020) التي تناولت متطلبات تكييف خطة التخصصات الهندسية بمؤسسات التعليم العالي مع تقنيات التصنيع المتقدمة للثورة الصناعية الرابعة، ومتطلبات دخول مجتمع التصنيع الرقمي من خلال المصانع الذكية التي يقودها الروبوتات، وإنترنت الأشياء، وتقنيات الذكاء الاصطناعي. جاءت هذه الدراسة لتوضيح أهمية مواكبة التطور المطرد لتكنولوجيا المعلومات المرتبطة بأشياء وأنظمة جديدة التي يمكنها الإشراف تلقائياً على مهام التصنيع وتنفيذها؛ إذ يعتمد مفهوم الثورة الصناعية الرابعة إلى حد كبير على القدرة على

تصميم وتصنيع الأجهزة الذكية والمتصلة بالإنترنت والتي تعتمد على التقنية الإلكترونية الدقيقة، ويتطلب هذا توفر فنيين ومهندسين وأكاديميين من ذوي المهارات العالية ولديهم استعداد جيد للبحث والتطوير والتصنيع؛ إذ أصبح التدريب الذي يجمع بين المعرفة والخبرة المرتبطة بها هو التحدي الرئيسي للعالم الأكاديمي. هدفت الدراسة إلى إظهار كيف يمكن للاستراتيجية المعتمدة من قبل شبكة الفرنسية لـ "تعليم الإلكترونيات الدقيقة" أن تساعد في تلبية احتياجات الثورة الصناعية الرابعة، مع إعطاء العديد من الأمثلة على الأنشطة المبتكرة التي تم تطويرها في هذه الاستراتيجية، وقد تم تبني هذه الاستراتيجية من قبل الشبكة الفرنسية، والتي تضم 12 جامعة واتحادين صناعيين، من خلال مشاركة الموارد البشرية والمرافق الفنية، تمكنت الشبكة من تقليل التكاليف وتدريب خريجي المستقبل على أحدث الأدوات المشابهة لتلك المستخدمة في الشركات. بينت نتائج الدراسة أنه يجب أن تتضمن المناهج المعرفة الأساسية والتدريب المعرفي المرتبط بها في جميع تخصصات مجال الهندسة. كما أصبحت النتائج أن أدوات البرامج والأجهزة المستخدمة في تعليم الإلكترونيات الدقيقة معقدة للغاية ومكلفة لدرجة أن الحل الأكثر قابلية للتطبيق للتدريب العملي هو مشاركة المرافق التقنية والموارد البشرية.

- وقدمت دراسة كاتال وتيكينردوغان (Catal & Tekinerdogan, 2019) إطاراً عاماً للخطة الاستراتيجية الداعمة لمتطلبات التعليم العالي في سياق الثورة الصناعية الرابعة. استخدمت الدراسة منهج دراسة الحالة لجامعة فاخينينجن بهولاند حيث تم تحليل المقررات الأكاديمية المتعلقة بالثورة الصناعية الرابعة للجامعة، لكونها حصلت على أعلى مرتبة في مجال الزراعة والغابات وفقاً لتصنيفات الجامعات المؤثرة. كما حصلت على المرتبة 59 وفقاً لمجلة تايمز للتعليم العالي، وهي تقليدياً جامعة لعلوم الحياة ولكنها اتخذت أيضاً استراتيجية نشطة للتوافق مع التطورات في تكنولوجيا المعلومات والذكاء الاصطناعي. حاولت الدراسة استكشاف ما إذا كانت الجامعة مستعدة لإعداد أجيال تخدم المجتمع والعلم والإنسانية وقادرة على التكيف مع تقنيات الثورة الصناعية الرابعة؟ وكيف يمكن تغيير المناهج الحالية لتعكس هذه الابتكارات التكنولوجية؟ كيف يمكن مساعدة الجيل الجديد في تطوير مهاراتهم؟ وذلك نظراً لأن هولندا هي ثاني أكبر مصدر للمواد الغذائية في العالم بعد الولايات المتحدة، إذ تسهم الصادرات الزراعية بما يقدر بـ 45 مليار يورو من الاقتصاد القومي للبلاد. لذا يلعب البحث والتطوير في الشركات الهولندية والابتكار في الجامعات الهولندية دوراً مهماً وفعالاً في هذا السياق. بينت نتائج الدراسة أن الجامعة بصرف النظر عن التحول الرقمي من حيث المحتوى، فإنها تعتمد على معالجة مهارات التفكير النقدي والإبداع وحل المشكلات من خلال تطبيق التقييمات القائمة على المشاريع. كما تقدم تركيز البرامج الجامعية على الاستعانة بالتقنيات الناشئة مثل إنترنت الأشياء وعلوم البيانات والتعلم العميق والواقع المعزز والحوسبة المتطورة والتوائم الرقمية لتقدم فرصاً وحلولاً جديدة للعديد من المجالات بما في ذلك الزراعة وعلوم النبات وعلوم الحيوان وعلوم الغذاء والعلوم الاجتماعية.
  - أما دراسة بينيسوفا وآخرين (Benesova et al., 2019) فقد وصفت متطلبات تأهيل موظفي مؤسسات التعليم العالي، ومتطلبات تطوير الخطط، والبرنامج الدراسي للطلبة الجامعيين في ضوء الثورة الصناعية الرابعة. بينت النتائج وجود حاجة كبيرة لتطوير مجال تطبيق الرقمنة وأنظمة المعلومات والتقنيات الجديدة في توسيع وزيادة الإنتاج لمواكبة التغيرات الكبيرة في سوق العمل، وما صاحبها من زيادة متطلبات مؤهلات ومهارات الموظفين، مما فرض التغييرات في نظام التعليم ليتمكن من تأهيل الخريجين الجاهزين للعمل في المصانع الذكية في المستقبل، لأن تأهيل الخريجين هو نتيجة التطوير المستمر في برامج الدراسة بالجامعات والتي يجب أن تتماشى مع متطلبات الثورة الصناعية الرابعة.
  - وطبقت دراسة عبد الرازق (2019) خطة السيناريوهات البديلة في تطوير سياسات وخطط الجامعات الحكومية المصرية في ضوء متطلبات الثورة الصناعية الرابعة. هدفت الدراسة إلى الوقوف على الوضع الراهن للجامعات الحكومية المصرية، ودور الدولة في تطوير سياساتها، ومدى استجابتها للظروف المجتمعية والثورة الصناعية. استخدمت الدراسة المنهج الوصفي، والمنهج الاستشرافي. توصلت نتائج الدراسة إلى مجموعة من السيناريوهات المستقبلية البديلة المحتملة والممكنة لتطوير سياسات الجامعات الحكومية لكي تتمكن من الاستجابة لتحديات الثورة الصناعية الرابعة والوفاء بمتطلباتها ومنها السيناريو المرجعي- الامتدادي، وهو سيناريو يسوده الإحساس بفقدان الأمل في تحقيق أي تقدم أو تغيير في سياسات الجامعات الحكومية المصرية إلا أن هذا السيناريو يصعب تبنيه، نظراً لأنه لن يسهم في نهضة البلاد على النحو المطلوب، أما السيناريو التحول الجذري، فهو يمثل الوضع المرغوب فيه، والذي يمكن تحقيقه على أرض الواقع بالاستغلال الجيد للكوادر البشرية المتميزة، وهو السيناريو الذي ينصح به لتحقيق متطلبات مواكبة الثورة الصناعية الرابعة.
  - وهدفت دراسة هيبه وآخرين (2017) إلى تحليل واقع التخطيط الاستراتيجي بجامعة طيبة. استخدمت الدراسة المنهج المختلط الذي جمع بين المنهج الوصفي لتحليل محتوى الخطة الاستراتيجية لجامعة طيبة، والمنهج النوعي من خلال إجراء مقابلات مع صناع القرار، والمعنيين بالخطط الاستراتيجية على مستوى الأقسام والكليات والجامعة ككل للوقوف على آرائهم حول واقع عملية التخطيط الاستراتيجي بالجامعة وآلية تطويرها. كشفت نتائج الدراسة عن رصد أهم نقاط القوة في الخطة، وكذلك إجراءات التخطيط التي اتبعت، وأيضاً نقاط الضعف. كما حددت الدراسة مجموعة من الإجراءات التي يمكن أن تسهم في تفعيل التخطيط الاستراتيجي بالجامعة.
- وبالمقابل، فإن هناك مجموعة من الدراسة السابقة ركزت على وضع مقترحات لتفعيل دور الخطة الاستراتيجية لمؤسسات التعليم العالي في مواكبة الثورة الصناعية الرابعة ومنها:

- دراسة لالي وآخرين (Llale et al., 2020) والتي حللت فرص وتهديدات الثورة الصناعية الرابعة بمؤسسات التعليم العالي، وقدمت بعض المقترحات للاستفادة من الفرص المتاحة في هذا المجال. استخدمت الدراسة المسح الكمي المبني في جنوب أفريقيا. بينت نتائج الدراسة الفرص والتهديدات التي تقدمها الثورة الصناعية الرابعة لمهن المستقبل ومنها التقنيات المرتبطة بالثورة الصناعية الرابعة كالذكاء الاصطناعي، والروبوتات، وإنترنت الأشياء، والطباعة ثلاثية الأبعاد، وتكنولوجيا النانو والتي سيكون لها التأثير المباشر في الممارسات الحالية للمهن في جنوب أفريقيا. كما أظهرت نتائج الدراسة أن الذكاء الاصطناعي قادر على أداء المهام المهنية بشكل أسرع بكثير وأعلى جودة، وأن الذكاء الاصطناعي يقوم بأعمال أكثر جودة في الأداء من التي يقوم بها مختصون مهنيون على درجة عالية من التعليم والتدريب، وأن البعض يرى أن الذكاء الاصطناعي يمكن أن ينظر إليه كمحسن للبشر، في حين يعد في حالات أخرى بديلاً عن البشر، إلا أنه ما يزال من غير المعروف مدى التأثير الذي قد يتسبب الذكاء الاصطناعي في المهن المختلفة.
- وناقشت دراسة بنافيدس وآخرين (Benavides et al., 2020) مقترحات خطة مواجهة تحديات الثورة الصناعية الرابعة بمؤسسات التعليم العالي على خلفية التقدم التكنولوجي الذي جلبته معها، والوقوف على الخصائص المميزة لعملية تنفيذ استراتيجية التحول الرقمي التي حدثت في مؤسسات التعليم العالي، وطبقت هذه الورقة منهج تحليل الوثائق، حيث إنها حللت 19 ورقة بحثية في الأدبيات ذات الصلة منذ عام (1980-2019). أظهرت النتائج أن الثورة الصناعية الرابعة من المجالات الحديثة التي تستدعي مزيداً من الجهود البحثية حول كيفية فهم مؤسسات التعليم العالي للتكنولوجيا الرقمية، ومواجهة المتطلبات الحالية التي فرضتها الثورة الصناعية الرابعة، وأن الثورة الصناعية الرابعة تجبر مؤسسات التعليم العالي على التعامل مع التحول الرقمي في جميع الأبعاد. كما قدمت بعض المقترحات لمواجهة تحديات الثورة الصناعية الرابعة ومنها تسريع التحول الرقمي، ودعم برامج البحث والابتكار.
- أما دراسة أوكا وفرناندس (Oke & Fernandes, 2020) فقد استكشفت تصورات الأكاديميين ومقترحاتهم لدعم خطط تطوير مؤسسات التعليم العالي في ضوء الثورة الصناعية الرابعة. كما هدفت الدراسة إلى التعرف إلى مدى استعداد قطاع التعليم العالي للتغيرات التي تفرضها الثورة الصناعية الرابعة. تم إجراء مقابلات شبه منظمة لمحاولة فهم مدى جاهزية قطاع التعليم العالي للثورة الصناعية الرابعة على عينة تتألف من 33 من المعنيين والمستفيدين من قطاع التعليم العالي. أشارت النتائج إلى أن قطاع التعليم، وخاصة في أفريقيا، غير مهياً للثورة الصناعية الرابعة على الرغم من وجود مؤشرات للفرص المتاحة في هذا القطاع لتوظيف إمكانات الثورة الصناعية الرابعة. كما بينت النتائج أن هناك علاقة تكافلية متبادلة بين قطاع التعليم والابتكارات التكنولوجية. كذلك، بينت النتائج أن تطبيق الثورة الصناعية الرابعة يتطلب تحسيناً كبيراً في مناهج التعليم، وزيادة الاستثمارات في هذا القطاع.
- وهدفت دراسة ماير وآخرين (Mayer et al., 2019) إلى التعرف على تصورات ومقترحات العاملين في مؤسسات التعليم العالي بجنوب أفريقيا حول مؤشرات العدالة والتنافس في ظل المتغيرات التي فرضتها الثورة الصناعية الرابعة وفقاً لنموذج سيبارت CIBART، الذي يركز على سته محاور رئيسية هي: الصراع، والهوية، والحدود، والسلطة، والأدوار، والمهمة. استخدمت الدراسة مقابلات فردية مع 83 موظفاً في مؤسسات التعليم العالي بجنوب أفريقيا للتعرف على تصوراتهم ومقترحاتهم لتطوير ظروف عملهم في ظل الثورة الصناعية الرابعة. أشارت النتائج إلى أن هناك فجوة بين تصورات الموظفين وبين الوضع الحالي طبقاً لنموذج CIBART، مما يستدعي فتح لقاءات ومناقشات بين الموظفين والمؤسسات حول الاستفادة من فرص الثورة الصناعية الرابعة، والأفكار التحويلية التي تفرضها في مهام العمل، وإجراءاته، ومهارات العاملين.
- وأجرى مان ومان (Man & Man, 2019) دراسة حول مقترحات مواجهة تحديات الثورة الصناعية الرابعة. هدفت الدراسة إلى الوقوف على خصائص الثورة الصناعية الرابعة والتي تميزت برقمنة مختلف العمليات على نطاق واسع، والاتصال الكبير بين الأشياء المادية والعالم الافتراضي، وتطور علم الوراثة، والذكاء الاصطناعي، إلى جانب التغيرات في طريقة أداء العمل والإنتاج. استخدمت هذه الدراسة المنهج الوصفي. كشفت نتائج الدراسة عن وجود زيادة في مرونة الموظفين حيال الطريقة التي ينظرون بها إلى وقت العمل، والأجور، والمهام، ومساحة العمل، وما إلى ذلك من أجل مواجهة تحديات الثورة الصناعية الرابعة، وأن عصر التكنولوجيا والرقمنة فرض على العاملين بالمؤسسات المختلفة تطوير مهاراتهم ومعارفهم المتعلقة بالتكنولوجيا الحديثة.
- وقام فيلبك وديفيد (Philbeck & Davis, 2019) بدراسة حول تأثيرات الثورة الصناعية الرابعة في تشكيل العصر الحديث ومقترحات الاستفادة من فرصها في تنمية المورد البشرية. هدفت الدراسة إلى الوقوف على مفهوم الثورة الصناعية الرابعة، والتعرف على تأثير التقنيات الحديثة التي أفرزتها هذه الثورة، في التنمية البشرية. استخدمت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي من خلال تحليل العديد من الأدبيات السابقة، وإجراء المقابلات مع المختصين. خلصت نتائج الدراسة إلى أن التغير التكنولوجي الذي أفرزته الثورة الصناعية الرابعة، هو محرك التغيير المرتبط بجميع الصناعات، حيث إن هذا التغيير جعل التفاعل بين العنصر البشري والتكنولوجيا أكثر تعقيداً، وأن الثورة الصناعية الرابعة أداة للتفكير بعمق في ديناميكيات وقيم وأصحاب المصلحة والتقنيات في عالم يتغير بسرعة، ودفع العمل الجماعي داخل المؤسسات وغيرها بطريقة تؤدي إلى مستقبل أكثر شمولاً وعدلاً وازدهاراً، لذا لا بد من مواكبة مستجدات الثورة الصناعية، وإيجاد متعلمين مسلحين بالقدرة على توظيف تقنياتها في المجتمع.



• وقدمت دراسة أوماشاندان وأخري (Umachandran et al., 2018) مقترحات تفعيل الاستفادة من فرص الثورة الصناعية الرابعة. بينت الدراسة أن الصناعة تغيرت بشكل إبداعي بفضل تفعيل أنظمة التصنيع الرقمية والاستفادة من التطبيقات التكنولوجية المسرعة للعمل، وإتباع الأساليب والموارد لإدارة الإنتاج بشكل فعال وإدخال التحسينات المستمرة واستخدام تقنيات الثورة الصناعية الرابعة، والتركيز على إرضاء العملاء في ظل الطلب المتزايد باستمرار، وتوظيف الابتكار ليسهل تطوير منتج سريع ومخصص ذاتيًا للاستخدام في أقصر وقت. بينت نتائج الدراسة أن التعلم المتمركز حول الطالب، سيكون له عواقب حيث ستعمل المؤسسات التعليمية على تطوير أنظمة وبنية تحتية متكاملة قوية لتسهيل التعلم عن طريق العمل بدلاً من التعلم التقليدي.

وتلخيصاً لما جاء في الدراسات السابقة، فإن أولى خطوات جاهزية أي مؤسسة تعليم عالي لمواكبة الثورة الصناعية الرابعة هو الاهتمام بجانب التخطيط الاستراتيجي وتبني السياسات الداعمة لتطبيق تقنيات الثورة الصناعية الرابعة وتطويرها (الديباني، 2020؛ عبد الرازق، 2019؛ هيبه وأخري، 2017؛ 2019؛ Catal & Tekinerdogan, 2019; Bonnaud & Bsiesy, 2020; Benesova et al., 2019). لذا تناولت العديد من الدراسات السابقة مقترحات تفعيل دور الخطة الاستراتيجية لمؤسسات التعليم العالي في مواكبة الثورة الصناعية الرابعة من خلال إجراء التحسينات في مناهج التعليم، وتخريج طلبة مجهزين باحتياجات سوق العمل من مهارات وقدرات وتخصصات، وزيادة الاستثمارات في هذا القطاع، وتسريع التحول الرقمي، ودعم برامج البحث والابتكار، والتغلب على الفجوة الحالية بين متطلبات الثورة الصناعية الرابعة والوضع الحالي للخطط الاستراتيجية بمؤسسات التعليم العالي (Benavides et al., 2020; Lale et al., 2020; Man & Man, 2019; Mayer et al., 2019; Oke & Fernandes, 2020; Philbeck & Davis, 2019; Umachandran et al., 2018). ويمكن تحديد جوانب الاستفادة من الدراسات السابقة في التأكيد على مشكلة الدراسة، وتحديد أفضل أدوات جمع البيانات التي تتناسب مع البحث الحالي، وكذلك الاستفادة منها في بناء استمارة تحليل المحتوى، وربط نتائج البحث الحالي بنتائج الدراسات السابقة، ويختلف البحث الحالي عن الدراسات السابقة في استخدامه لإسلوب المقابلات وتحليل المحتوى معاً في جمع البيانات، وتناوله للموضوع البحثي في سياق التعليم العالي بسلطنة عمان.

### 3. منهجية الدراسة وإجراءاتها:

تبنيت الدراسة المنهج النوعي من خلال توظيف أداتين هما: المقابلات وتحليل المحتوى. وتم اختيارهما لكونها تتناسب مع مجتمع الدراسة والعينة، إذ هدفت الدراسة لمعرفة مدى مواكبة الخطة الاستراتيجية لجامعة السلطان قابوس للثورة الصناعية الرابعة، والمقترحات اللازمة لتطوير ذلك، الأمر الذي لا يمكن تحقيقه من خلال الإحصاءات الكمية، وإنما من خلال طرح الأسئلة على القيادات العليا المسؤولين عن تصميم الخطة الاستراتيجية بجامعة السلطان قابوس وتحديثها؛ وتم كذلك استخدام أداة تحليل المحتوى للكشف عن مدى تضمين الخطة الاستراتيجية لمتطلبات الثورة الصناعية الرابعة، وتشكل الوثائق مصدراً مهماً للباحثين في فهم الظواهر (أبو زينة وآخرون، 2007)، وقد اعتمدت الدراسة على وثيقة خطة جامعة السلطان قابوس 2016-2040.

#### 1.3. عينة الدراسة:

تكونت عينة الدراسة (تحليل المحتوى) من الخطة الاستراتيجية لجامعة السلطان قابوس (2016-2040)، حيث قامت الباحثة بأخذ الخطة من موقع جامعة السلطان قابوس الرسمي. وكذلك شملت العينة (المقابلات) قيادات جامعة السلطان (عمداء، ومساعدي العمداء، ومدراء المراكز)، وعددهم 9 أفراد، وقد تم اختيارهم بطريقة قصدية.

#### 2.3. أدوات الدراسة:

استندت الدراسة الحالية على أداتين، الأولى تحليل للمحتوى والتي تم من خلالها تحليل الخطة الاستراتيجية للجامعة، كم ذكرنا سابقاً، وهدفت الدراسة من تحليل المحتوى التعرف على مدى تضمين الخطة الاستراتيجية لجامعة السلطان قابوس (2016-2040) لمتطلبات الثورة الصناعية الرابعة، وفقاً لبطاقة تحليل المحتوى التي أعدتها الباحثة من خلال الأدبيات ذات العلاقة بالثورة الصناعية الرابعة والتعليم العالي، ومراجعة الأدبيات المتعلقة بالتخطيط الاستراتيجي، ونماذج للخطط الاستراتيجية في الثورة الصناعية الرابعة العالمية. بعد ذلك، تم صياغة بطاقة تحليل الوثائق في صيغتها الأولية بعد تحديد أبعاد متطلبات الثورة الصناعية الرابعة، وقد تم تحديد وحدة التحليل في وحدة الموضوع أو الفكرة في محتوى الخطة الاستراتيجية لجامعة السلطان قابوس، وتعد وحدة الموضوع أو الفكرة من أهم وحدات تحليل المحتوى، بحيث يكون الموضوع فيها جملة أو فكرة تدور حول قضية معينة (العثمان، 2019). بعد ذلك، تم عرض بطاقة التحليل لعدد من المحكمين، وإجراء التعديلات وفقاً لمقترحاتهم.

أما الأداة الثانية فكانت المقابلات شبه المبنية semi-structured interviews؛ لأنها من أفضل الطرق للكشف عن مدركات وخبرات الأفراد، فالمقابلات تناسب هدف الدراسة في معرفة آراء قيادات جامعة السلطان قابوس حول موضوع الدراسة. ولإعدادها في البداية، تم مراجعة الأدبيات المتعلقة بالتخطيط الاستراتيجي في التعليم العالي والثورة الصناعية الرابعة، ثم صياغة الأسئلة ودليل المقابلات، ثم التواصل مع عينة المقابلات لتحديد

الوقت والمكان المناسب لإجراء المقابلات، وقد تراوحت المقابلات من 30 إلى 45 دقيقة، تم من خلالها طرح أسئلة مفتوحة، وإعطاء المستجيبين الحرية في عرض آرائهم، وقد تم تسجيل المقابلات بعد الاستئذان من المستجيبين، وتفرغها كتابيًا بعد الانتهاء منها.

### 3.3. المصادقية والموثوقية:

- تم تعزيز المصادقية والموثوقية في الدراسة الحالية من خلال عدة طرق:
- تحليل المحتوى وإعادة تحليله بعد أسبوع من التحليل الأول، للتأكد من ثباته، الذي جاء بنسبة 90%.
- الاستعانة بباحث آخر للتحقق من واقعية النتائج وضمان عدم التحيز.
- الاحتفاظ بالوثائق والسجلات، وتدوين كل إجراءات المقابلات بالتفصيل، وطرق تحليل البيانات.
- تم عمل سجل يتضمن أسماء المستجيبين، وبياناتهم، ومدونات المقابلات الكتابية والصوتية.
- تم دعم نتائج الدراسة باقتباسات دقيقة من وثيقة الخطة الاستراتيجية لجامعة السلطان قابوس، والمقابلات.

### 4.3. أساليب تحليل ومعالجة البيانات:

- وظفت الدراسة عدة خطوات في تحليل المقابلات ومحتوى الخطة الاستراتيجية، كما يلي:
- تحليل المقابلات: اعتمدت الدراسة على أسلوب التحليل الموضوعي (Thematic Analysis)، وتم توظيف خطوات براون وكليرك في التحليل الموضوعي للمقابلات (Braun & Clarke, 2006)، وتم الاستعانة ببرنامج أطلس تي. أي 9 Atlas.ti، من خلال عدة خطوات كالآتي: في البداية، التعرف على البيانات، وقراءتها عدة مرات لفهمها والتعمق فيها، لتكوين صورة أولية عن مدى مواكبة الخطة الاستراتيجية لجامعة السلطان قابوس للثورة الصناعية الرابعة، وسبل التطوير، والسعي لربط نتائج تحليل الوثائق مع المقابلات، ثم بعد ذلك، إنشاء الرموز الأولية، ووضع علامات للبيانات المهمة وتلخيصها بكلمتين أو ثلاث، يليها، إنشاء موضوعات، حيث تم تحويل الرموز إلى موضوعات تتناسب مع أسئلة الدراسة والأدب النظري، ثم ربطها بالموضوعات الفرعية، ثم يأتي مرحلة مراجعة الموضوعات، إذ تم مراجعة الموضوعات الرئيسية والفرعية، والتأكد من الارتباط والاتساق بينها، والتأكد من ملائمة هذه الموضوعات للرموز. يليها مرحلة تسمية الموضوعات حيث تم تحديد جوهر كل موضوع والبيانات التي ترتبط به، وتسميته. وأخيراً، كتابة التقرير حيث يتم عرض البيانات بشكل منطقي ومتناسك، ومشوق ومقنع للقارئ.
- تحليل المحتوى: ففي البداية تم قراءة محتوى الخطة الاستراتيجية لجامعة السلطان قابوس قراءة متأنية ودقيقة، ثم تم تحديد الفكرة أو الموضوع الذي يتضمن مؤشرات الثورة الصناعية الرابعة بالخطة، ثم تسجيل التكرارات لتضمن متطلبات الثورة الصناعية الرابعة في بطاقة تحليل المحتوى، ثم تم تفرغ المؤشرات وتكراتها والنسب في جداول معدة لذلك، وتحليلها.

## 4. نتائج الدراسة ومناقشتها:

### 1.4. نتائج السؤال الأول ونصه: "ما مدى تضمن الخطة الاستراتيجية لجامعة السلطان قابوس لمتطلبات الثورة الصناعية الرابعة في ضوء رؤية عمان 2040؟"

للإجابة عن هذا السؤال تم تحليل وثيقة الخطة الاستراتيجية للجامعة. وقد تبنت الدراسة أداة تحليل المحتوى للإجابة عن السؤال الأول بغرض تحليل الخطة الاستراتيجية لجامعة السلطان قابوس، والكشف عن مدى تضمينها لمتطلبات الثورة الصناعية الرابعة، وقد كشف التحليل عن تضمن مؤشرات الثورة الصناعية الرابعة في الخطة الاستراتيجية لجامعة السلطان قابوس جاء بمجموع (79) تكرارًا، حيث حصل بعد البرامج التعليمية على أعلى تكرارات بنسبة (36.7%) من إجمالي التكرارات، بينما حصل بعد الشراكة المجتمعية على أقل نسبة تكرارات بلغت (16.4%). أما بقية الأبعاد فقد حصل بعد البحث العلمي (26.6%)، والقيادة (20.3%) من إجمالي التكرارات، والجدول (1) يوضح ذلك.

جدول (1): التكرارات والنسب المئوية لتوافر أبعاد ومؤشرات الثورة الصناعية الرابعة في الخطة الاستراتيجية لجامعة السلطان قابوس				
النسبة (لكل بعد)	التكرارات	المؤشرات*	تفسير البعد	الأبعاد
20.3%	2	إيجاد خطة مستقبلية تتناسب مع الاحتياجات المستقبلية.		القيادة* (16 تكرار)
	1	تماشي الهيكل التنظيمي الإداري مع توجهات الثورة الصناعية الرابعة.	استجابة القيادات	
	1	اتخاذ قرارات إدارية بالمشاركة مع القطاعات المجتمعية الأخرى.	التعليمية والنظم	
	1	تبني أنماط القيادة الحديثة الداعمة للإبداع والابتكار.	الإدارية والمالية للثورة	
	3	رسم سياسات تعليمية تتسم بالمرونة وتشجع الابتكار.	الصناعية الرابعة،	
	1	إيجاد نظام إدارة المخاطر يسهل في تقليل مخاطر توظيف التقنيات.	وتطويرها للخدمات	
	1	نشر الوعي حول الثورة الصناعية الرابعة.	الإدارية من خلال	
	2	نظم التحفيز والتميز للمساهمين في مجالات الثورة الصناعية الرابعة والابتكار.	الاستفادة من تقنيات	
	3	تعزيز القدرات الإبداعية والتقنية للكوادر البشرية.	الثورة الصناعية	
	1	الدعم المادي لتبني التقنية الناشئة.	الرابعة.	
36.7%	4	فتح تخصصات وبرامج أكاديمية في مجالات الابتكار.	تماشي البرامج	البرامج التعليمية (29 تكرار)
	4	التركيز على المهارات المطلوبة كالتعلم الذاتي والابتكار وحل المشكلات.	التعليمية مع مهارات	
	3	تنمية التدريب المبني بالتعاون مع القطاعات المجتمعية.	وظائف المستقبل،	
	3	مواءمة البرامج التعليمية مع احتياجات سوق العمل.	وتركيزها على التدريب	
	2	تنوع بيئات التعلم الرقمية.	والتعلم الميداني.	
	1	توظيف التقنية الناشئة في التعلم		
	5	اعتماد البرامج الأكاديمية محلياً وعالمياً.		
	4	تنويع أساليب التدريس والتعلم.		
	3	التحديث المستمر للبرامج التعليمية بالاستفادة التجارب العالمية.		
	2	تعزيز القدرات البحثية للعاملين في الجامعة		
26.6%	4	إعطاء الأولوية للأبحاث في مجالات الابتكار والتقانة الناشئة		البحث العلمي (21 تكرار)
	3	ربط البحث العلمي بالمتطلبات المجتمعية.	تركيز البحث العلمي	
	2	تشجيع التبادل البحثي للطلبة والهيئة التدريسية في مجالات الثورة الصناعية الرابعة.	على مجالات الثورة	
	3	التعاون مع الجهات العالمية في مشاريع ابتكارية بحثية.	الصناعية الرابعة،	
	2	توفير المتطلبات اللازمة لإقامة المشاريع البحثية في مجالات التقنية الناشئة.	والابتكار بما يلي	
	3	تعزيز التعاون البحثي مع القطاع الخاص والصناعات.	احتياجات المجتمع	
	0	تعزيز توظيف الذكاء الاصطناعي في تحسين البحث العلمي.		
	2	الاهتمام بالتميز البحثي إقليمياً وعالمياً.		
	2	تشجيع التمويل المالي من القطاع الخاص لتبني التقنية.	تعزيز الشراكة مع	
	4	المشاركة في المبادرات المجتمعية الداعمة للابتكار وريادة الأعمال.	المجتمع لتسريع تبني	
16.4%	2	تطوير برامج تخصصية في التقنية الناشئة للقطاع الخاص ورواد الأعمال.	تقنيات الثورة	الشراكة مع القطاعات المجتمعية (13 تكرار)
	3	إشراك القطاع الخاص في تصميم الخطط والبرامج التعليمية.	الصناعية الرابعة،	
	1	الاستفادة من المختصين المحليين في الثورة الصناعية الرابعة في تحسين التعليم.	وتحقيق التنمية	
	1	توظيف التقنية الناشئة لإيجاد الحلول للمشكلات المجتمعية.	الاقتصادية	
	0	إنشاء مصانع تعليمية بالتعاون مع القطاع الخاص.	والاجتماعية.	
	79	100%		المجموع

يتضح من الجدول (1)، حصول بعد القيادة على نسبة 20.3% وجاءت المؤشرات "تعزيز القدرات الإبداعية للموارد البشرية"، "رسم سياسات تعليمية تتسم بالمرونة وتدعم الابتكار" كأعلى عدد تكرارات في بعد القيادة، ونجد أن العديد من الدراسات السابقة اتفقت نتائجها مع هذه النتيجة، وتأكيداً على الحاجة إلى تطوير التخطيط الاستراتيجي للجامعات، والقيادة ووضع السياسات لتحقيق النجاح في عصر الثورة الصناعية الرابعة (الذبياني، 2020؛ عبد الرزاق، 2019). ومن الاقتباسات على ذلك في الخطة الاستراتيجية ما يلي: (جامعة السلطان قابوس، 2016):

"تطوير نظام الحوكمة والإدارة في الجامعة لتلبية الاحتياجات ومواجهة التحديات المستقبلية بكفاءة وفاعلية". (ص. 42)

"تبني نمط قيادة من شأنه رفع كفاءة وفاعلية إدارة الجامعة". (ص. 42)

أما بعد البرامج التعليمية، فقد حصل على أعلى تكرارات (36.7%) وقد يعزى ذلك لأن التعلم من أهم المهام الرئيسية للجامعات، لذا نجد أن الجامعات تبذل مزيد من الجهود لتطوير البرامج التعليمية (الربيعي، 2008)، وجاءت مؤشرات البعد كاعتماد البرامج الأكاديمية، وفتح التخصصات والبرامج الأكاديمية في مجالات الابتكار، والتركيز على المهارات المطلوبة على أعلى عدد تكرارات ويفسر ذلك في ضوء أهداف رؤية الاستراتيجية الوطنية



للتعليم في سلطنة عُمان 2040 التي تركز على بناء موارد بشرية تمتلك المهارات اللازمة للابتكار مما يمكنها من العيش منتجة في عالم المعرفة، ومؤهلة للتكيف مع متغيرات العصر (مجلس التعليم، 2021)، بينما أقل تكرار جاء مؤشر توظيف التقانة الناشئة في التعليم، وقد يعزى ذلك إلى الصعوبات الإقتصادية، التي عاشتها سلطنة عُمان خلال السنوات الأخيرة كحال بقية دول الخليج بسبب انخفاض أسعار النفط، وتأثيره على قطاع التعليم؛ إذ إنَّ توظيف هذه التقنيات يتطلب مبالغ هائلة لشراء التقنيات وهذا أيضاً ما أكدته بعض الدراسات في السياق العماني، كدراسة المهدي وآخرون (2020)، ودراسة العوفي (2020)؛ بشأن تأثير الأزمة المالية على المنظومة التعليمية. ومن الاقتباسات على ذلك في الخطة الاستراتيجية للجامعة: (جامعة السلطان قابوس، 2016)

"تخريج طلبة ذوي مستويات عالية من التأهيل يمتلكون مهارات التفكير الناقد والمهارات المهنية التي تكفل لهم تحقيق حياة مهنية ناجحة." (ص.26)

"التميز في التعليم والتعلم، والبحث العلمي والابتكار، وخدمة المجتمع، من خال تعزيز مبادئ التحليل العلمي والتفكير الإبداعي في بيئة أكاديمية محفزة، والمشاركة في إنتاج المعرفة تطويرها" (ص.12)

"استحداث برامج أكاديمية بينية وبين التخصصات، وبرامج متعددة التخصصات تلي احتياجات سوق العمل وأصحاب العلاقة." (ص.26)

أما بعد البحث العلمي فقد حصل على نسبة 26.6% من إجمالي التكرارات، وجاء مؤشر "إعطاء الأولوية للإبحاث في مجالات الابتكار والتقانة الناشئة" كأعلى عدد تكرارات، ويتفق ذلك مع دراسة الذبياني (2020) ودراسة عبد الرزاق (2019) بشأن أهمية تشجيع البحث العلمي في مجالات الثورة الصناعية الرابعة، أما مؤشر "تعزيز توظيف تطبيقات الذكاء الاصطناعي في تحسين البحث العلمي" لم يحصل على أي تكرار، وهذه النتيجة مؤشر سلبي وتتطلب المزيد من الاهتمام لما أظهرته الدراسات من منافع كثيرة لتطبيقات الذكاء الاصطناعي في زيادة الإنتاج البحثي وتحسينه (وظفة، 2020؛ Lale et al., 2020) ومن الاقتباسات التي تدعم ذلك من الخطة الاستراتيجية: (جامعة السلطان قابوس، 2016)

" أن تتميز دولياً بجودة بحوثها الابتكارية، وخريجها وشراكاتها الاستراتيجية." (ص.22)

"إنتاج بحوث علمية معترف بها دولياً ذات تأثير إيجابي على التنمية الاقتصادية والاجتماعية وإثراء المعرفة الإنسانية." (ص.32)

" تعزيز الطاقات البحثية وترسيخ الثقافة المحفزة للبحث العلمي." (ص.32)

كما حصل بعد الشراكة المجتمعية على أقل نسبة (16.4%) من مجموع التكرارات، وجاءت المؤشرات "المشاركة في المبادرات المجتمعية الداعمة للابتكار وريادة الأعمال"، و"إشراك القطاع الخاص في تصميم الخطط والبرامج التعليمية" بأعلى عدد تكرارات، وهذه النتيجة تتفق مع نتائج الدراسات (الذبياني، 2020؛ Oke & Fernandes, 2020) حول أهمية التعاون مع القطاع الصناعي والقطاعات المجتمعية الأخرى للتعاون في مواكبة الثورة الصناعية الرابعة، وبالمقابل لم يحصل مؤشر "إنشاء مصانع تعليمية بالتعاون مع القطاع الخاص" على أي عدد تكرار، وهذه النتيجة ينبغي الاهتمام بها نظراً للدور الفعال للمصانع التعليمية في اكساب الطلبة مهارات المستقبل وإعدادهم للوظائف المستقبلية (Büth et al., 2017؛ Tan et al., 2020)؛ ومن الاقتباسات على ذلك من الخطة الاستراتيجية:

" تطوير برامج تخصصية لقطاعات الأعمال والصناعة وللمتخصصين" (ص.38)

ويمكن تلخيص ما سبق، بأن استراتيجية جامعة السلطان قابوس 2016-2040 تضمنت مؤشرات متطلبات الثورة الصناعية الرابعة من خلال تركيزها على إيجاد سياسات مرنة تدعم الابتكار، وتبني أنماط القيادة الحديثة، وتعزيز المهارات المستقبلية، ودعم منظومة الابتكار، وتوظيف التقانة، وتحديث البرامج التعليمية وتقييمها لمواكبة متغيرات العصر الحالي، ودعم البحوث الابتكارية، والشراكة مع القطاع الخاص في تلبية الاحتياجات المجتمعية وتحسين جودة التعلم، والشراكات الدولية.

2.4. نتائج السؤال الثاني ونصه: " ما مدى توافر متطلبات الثورة الصناعية الرابعة في الخطة الاستراتيجية لجامعة السلطان قابوس من وجهة نظر القيادات العليا فيها؟

للإجابة عن هذا السؤال تم تحليل استجابات المشاركين في المقابلات الفردية بطريقة التحليل الموضوعي باستخدام برنامج Atlas.ti 9. وقد كشف التحليل عن انقسام آراء المستجيبين حول مدى توافر متطلبات الثورة الصناعية الرابعة في الخطة الاستراتيجية لجامعة السلطان قابوس إلى فريقين: الفريق الأول يرى أن الخطة الاستراتيجية للجامعة تتضمن متطلبات الثورة الصناعية الرابعة بشكل جيد ومنسجم مع رؤية عمان 2040، وتبلغ نسبتهم (77.8%)، أما الفريق الثاني، فيرى أنه تضمنها جاء بشكل عام وليس تفصيلي، وتبلغ نسبتهم (22.2%)، وقد أورد كل فريق منهم مبرراتهم، كما يوضح ذلك الجدول (2).

جدول (2): نتائج تحليل آراء المستجيبين حول مدى تضمين متطلبات الثورة الصناعية الرابعة في الخطة الاستراتيجية لجامعة السلطان قابوس من وجهة نظر القيادات العليا فيها ومبرراتها (ن=9)

مدى توفر المتطلبات	المحاور	مبررات المستجيبين	التكرار
تتوفر بشكل جيد ومنسجم مع رؤية عمان (7) مستجيبين	البحث العلمي	تركيز البحث العلمي على بحوث التقنيات الحديثة ركزت الخطط الاستراتيجية على البحث العلمي وربطه بالقطاع الصناعي تركيز مشاريع التخرج على تقنيات الثورة التركيز على مشاريع ريادة الأعمال التركيز على مبادرات الابتكار	4 3 2 2 1
البرامج الأكاديمية		تطوير المقررات لتتلاءم مع احتياجات سوق العمل تطوير البرامج الأكاديمية لتتوافق مع متطلبات الثورة الصناعية الرابعة مراجعة البرامج الأكاديمية والخطط الدراسية بشكل دوري	4 4 3
بناء الشراكات		ربط الخطط الاستراتيجية للمؤسسة بمختلف الاستراتيجيات الوطنية ذات العلاقة بناء الشراكات مع شركات التقنية العالمية انسجام رؤية عمان مع متطلبات الثورة الصناعية الرابعة وجود شراكة وتعاون مع القطاع الخاص لتوفير متطلبات الثورة الصناعية تضمين احتياجات المجتمع والتغيرات المستقبلية في الخطط الاستراتيجية	2 2 4 3 3
تتوفر بشكل عام وليس تفصيلي (2 مستجيبين)	تحديات توفير متطلبات الثورة الصناعية	التحدي المالي لا تزال متطلبات الثورة الصناعية الرابعة وتطبيقها غير شائعة الحاجة لتوفير وتطوير البنية التحتية	2 1 1

يظهر من الجدول 2 أن آراء المستجيبين قد جاءت بناء على درجة تقديرهم مدى تضمين متطلبات الثورة الصناعية الرابعة في الخطة الاستراتيجية لجامعة السلطان قابوس من وجهة نظر القيادات العليا فيها. لذلك، نجد أن الفريق الأول من القيادات العليا بالجامعة قد أفادوا بأن الجامعة تضمنت بشكل جيد متطلبات الثورة الصناعية الرابعة في خططها الاستراتيجية. فقد ذكر أحد المستجيبين: "نحن حريصون على أن تكون خططنا منسجمة مع خطط البلد بصفة عامة، كما وأننا قمنا بمراجعتها لتتوافق مع رؤية عمان 2040، ومتطلبات الثورة الصناعية الرابعة" (م.2). وبشكل عام قد قدم هؤلاء المستجيبون جملة من المبررات تثبت وجهة نظرهم ويمكن ترتيبها وفقاً لتكرارها على المحاور الثلاثة الآتية:

في محور البحث العلمي، يرى هذا الفريق من المستجيبين أنه: أولاً، تم التركيز على بحوث التقنيات الحديثة بشكل جيد في الخطة الاستراتيجية، فقد ذكر أحد المستجيبين: "هناك تركيز على تشجيع الباحثين على البحث في كيفية توظيف التقنيات الحديثة المتماشية مع الثورة الصناعية الرابعة في خدمة المجتمع" (م.1)، ثانياً، ركزت الخطط الاستراتيجية للجامعة على ربط البحث العلمي بالقطاع الصناعي؛ فعلى سبيل المثال قال المستجيب رقم (7): "الخطة الاستراتيجية ركزت على جانب البحث العلمي والتعاون الصناعي وهي من الأمور الأساسية للثورة الصناعية الرابعة ومذكورة كأهداف في رؤية عمان 2040". ثالثاً، تم التركيز على أن توظيف مشاريع تخرج الطلبة تقنيات الثورة الصناعية الرابعة، إذ ذكر المستجيب رقم (3): "طبعا الخطة تركز تحسين جودة المخرجات التعليمية، ونقوم بالتركيز في مشاريع التخرج على مجالات الابتكار والتقانة الناشئة". رابعاً، التركيز على مشاريع ريادة الأعمال، ومن الاقتباسات التي توضح هذا الرأي: "في الخطة الاستراتيجية هناك هدف استراتيجي لدعم الابتكار في التعلم وتعزيز ريادة الأعمال" (م.6). خامساً، تم التركيز على مبادرات الابتكار، فقد أفاد أحد المستجيبين: "هناك عدة مبادرات تخص الابتكار قمنا بها وذلك التوجه موجود في الخطة لو تلاحظي" (م.7).

في محور البرامج الأكاديمية، يرى هذا الفريق أنه: أولاً، ركزت الخطة على تطوير المقررات لتتلاءم مع احتياجات سوق العمل، حيث قال المستجيب رقم (1): "لتطوير المقررات يتم البحث من مدى حاجة السوق لها من خلال مجلس الكلية ومن خلال القطاع الخاص والشركاء في إعداد هذه المقررات، ومن خلال الخريجين السابقين، ومؤخراً طرحنا مقرر جديد في المالية وهي fintech وهو من متطلبات الثورة الصناعية الرابعة، وذلك لأن الصناعة والبنوك طلبت هذا التخصص، وهو مقرر متعلق بتعلم الآلة والبيانات الضخمة في القطاع المالي، لا سيما وأن هناك توجه عالمي لهذا المجال". ثانياً تسعى الخطة الاستراتيجية لتطوير البرامج الأكاديمية لتتوافق مع متطلبات الثورة الصناعية الرابعة، ومن الاقتباسات التي توضح هذا المبرر: "هناك تغير سريع في البرامج الأكاديمية، وهذه البرامج هي البرامج التي ترتبط بالثورة الصناعية الرابعة، وهناك برامج أساسية لا تتغير لكن تدعم هذه التقنية، كمثال إضافة مقررات عن متطلبات الثورة الصناعية الرابعة في كلية العلوم، مثل برامج تقنية النانو وانترنت الأشياء" (م.3). ثالثاً، ركزت الخطة على مراجعة البرامج الأكاديمية والخطط الدراسية بشكل دوري لتواكب المستجدات، حيث قال المستجيب رقم (1): "الجامعة تراجع برامجها وخططها بصورة دورية".

وفي محور بناء الشراكات، يرى هذا الفريق أنه: أولاً، اهتمام الخطة الاستراتيجية ببناء الشراكات مع شركات التقنية العالمية، حيث قال المستجيب رقم (4): "هناك تعاون مع الكثير من الشركات كالشراكة من جوجل ومع ميكروسوفت، وأوراكل، وغيرها، وربما ليس بالضبط مع متطلبات الثورة الصناعية الرابعة، ولكن ممكن تكون قريبة منها". ثانياً، ربط الخطط الاستراتيجية للمؤسسة بمختلف الاستراتيجيات الوطنية ذات العلاقة، فقال أحد المستجيبين: "الخطة الاستراتيجية للجامعة مرتبطة باستراتيجيات أخرى قريبة منها، مثل استراتيجية البحث العلمي، واستراتيجية الابتكار، وكذلك استراتيجيات

قطاعية، فهي ذات علاقة باستراتيجيات الجامعة، وانعكاس ذلك على كل مكونات الجامعة" (م.5). ثالثاً، انسجام رؤية عمان مع متطلبات الثورة الصناعية الرابعة يدعم المضي قدماً في تضمينها في الخطة الاستراتيجية، ومن الاقتباسات التي توضح هذا المبرر: "ومع رؤية عمان 2040 أصبح هناك زيادة بالاهتمام بالثورة الصناعية الرابعة في خطتنا الاستراتيجية والخطط التنفيذية" (م.2). رابعاً، تركيز الخطة الاستراتيجية للجامعة في إيجاد شراكة وتعاون مع القطاع الخاص لدعم الابتكار والثورة الصناعية الرابعة، فقد قال المستجيب رقم (4): "الخطة الاستراتيجية تركز على التعاون مع القطاع الخاص، فالجامعة لديها شراكات في هذا المجال، فهناك شراكات مع المؤسسات التعليمية والأكاديمية". خامساً، تضمين احتياجات المجتمع والتغيرات المستقبلية في الخطط الاستراتيجية، ومن الاقتباسات التي توضح هذا القول: "من خلال المجالس الاستشارية للكلية، نبحث عن احتياجات المجتمع والتغيرات المستقبلية التي يجب أن تتماشى الكلية معها، كما نطلب من الأقسام أن تراجع برامجها" (م.1).

أما الفريق الثاني من المستجيبين، فيرى أن مستوى تضمين متطلبات الثورة الصناعية الرابعة في الخطة الاستراتيجية للجامعة يأتي بشكل عام وليس تفصيلي؛ ويعزو هؤلاء المستجيبون الأسباب لوجود بعض التحديات أمام توفير متطلبات الثورة الصناعية، ومنها: أولاً، التحديات المالية خاصة في ظل الأزمات الاقتصادية وتداعيات كوفيد-19، فعلى سبيل المثال: قال المستجيب رقم (2): "هناك تحديات كثيرة، منها التحدي المالي، ولكن الموارد التي تساعد على تنفيذ الخطة قد تكون عائق". ثانياً، الحاجة لتوفير وتطوير البنية التحتية، ومن الاقتباسات التي توضح هذا المبرر: "نحتاج لتوفير وتطوير البنية التحتية" (م.4). ثالثاً، عدم انتشار مفهوم الثورة الصناعية الرابعة بشكل كاف فلا تزال متطلبات الثورة الصناعية الرابعة وتطبيقاتها غير شائعة، فقد قال أحد المستجيبين: "هذا يتطلب تطوير أعضاء الهيئة التدريسية وتدريبهم وتأهيلهم بالشكل المطلوب، من خلال التدريب على رأس العمل، وذلك ليكون لديهم معرفة نظرية وتطبيقية وكذلك الإلمام بالصورة العامة من خلال معرفة المنظومة الاقتصادية للبلد، وهذا سيكون له انعكاس كبير على المناهج التي سيقومون بتدريسها"، (م.5).

هذا ويلخص الشكل (1) العلاقات بين آراء المستجيبين حول درجة توافر متطلبات الثورة الصناعية الرابعة في الخطة الاستراتيجية لجامعة السلطان قابوس.



شكل (1): شبكة العلاقات بين آراء المستجيبين حول درجة توافر متطلبات الثورة الصناعية الرابعة في الخطة الاستراتيجية لجامعة السلطان قابوس

ويمكن تلخيص النتائج السابقة وتفسيرها في ضوء شبكة ربط العلاقات بين آراء المستجيبين ومبرراتها فيما يتعلق بدرجة تضمين متطلبات الثورة الصناعية الرابعة في الخطة الاستراتيجية لجامعة السلطان قابوس، كما يوضح ذلك الشكل 1. إذ يتضح أن هناك اتفاق بين أغلب المستجيبين على أن الخطة الاستراتيجية قد ضمنت متطلبات الثورة الصناعية الرابعة بشكل جيد خاصة في محور بناء الشراكات وتطوير البرامج الأكاديمية وبرامج البحث

العلمي؛ الأمر الذي ينسجم مع رؤية عمان المستقبلية 2040 التي تتطلع لتطوير التعليم بما يتناسب مع الثورة التكنولوجية ومهارات المستقبل (وزارة الاقتصاد، 2020)، ويتفق مع ما ذكرته الدراسات السابقة بخصوص أهمية تضمين الثورة الصناعية الرابعة في الخطط الاستراتيجية في مختلف جوانب المنظومة التعليمية (الديباني، 2020؛ عبد الرازق، 2019؛ هيبه وآخرين، 2017؛ Catal & Benesova et al., 2019; Bonnaud & Bsiesy, 2020; Tekinerdogan, 2019) إلا أن بعض المستجيبين يرون أن تضمينها كان بشكل عام وليس تفصيلي نظراً للتحديات التي تواجه تضمينها يأتي في مقدمتها التحديات المالية؛ وترى الباحثة أن هذه النتيجة تُعدُّ منطقية؛ نظراً لحدثة الثورة الصناعية الرابعة، وما تمتلكه من تقنيات معقدة تحتاج موارد بشرية مختصة، والكثير من الجهد والوقت للتدرب عليها وهذا ما أيدته العديد من الدراسات (Man & Man, 2019; Mayer et al., 2019; Oke & Fernandes, 2020)، وقد يعزى اختلاف الآراء بينهم لنظرتهم للأمور فالبعض ركز على الجوانب الإيجابية وما تم إنجازه على أرض الواقع من خطوات، والبعض ركز على أوجه النقص والقصور بهدف تجاوزها وتطويرها.

### 3.4. نتائج السؤال الثالث ونصه: "ما الإجراءات المقترحة لتفعيل دور التخطيط الاستراتيجي في جامعة السلطان قابوس لمواكبة الثورة الصناعية الرابعة؟"

للإجابة عن هذا السؤال تم تحليل استجابات المشاركين في المقابلات الفردية بطريقة التحليل الموضوعي باستخدام برنامج Atlas.ti. 9. ولقد كشف التحليل أن المستجيبين قد قدموا (15) مقترحاً ضمن أربعة محاور رئيسية، وهذه الاستراتيجيات يمكن أن تسهم في تفعيل التخطيط الاستراتيجي في جامعة السلطان قابوس ليوكب متطلبات الثورة الصناعية الرابعة، ويوضح الجدول (3) هذه الاستراتيجيات ومحاورها.

جدول (3): نتائج تحليل آراء المستجيبين المتعلقة بالإجراءات المقترحة لتفعيل دور التخطيط الاستراتيجي في جامعة السلطان قابوس لمواكبة الثورة الصناعية الرابعة

ومحاورها (ن=9)			
المحور	الاستراتيجيات المقترحة	التكرار	المجموع
بناء القدرات وتطوير المهارات	التركيز على التخصصات المرتبطة بالثورة الصناعية	6	13
	تطوير البرامج الأكاديمية	4	
	تعزيز استخدام التقنيات الحديثة في التدريس	1	
	ربط المهارات بسوق العمل	1	
	تدريب الطلبة على توظيف التقنيات الحديثة	1	
بناء الشراكات	بناء الشراكات المحلية والدولية	7	11
	الاستفادة من الخبرات العالمية	3	
	نشر الوعي المجتمعي بمفهوم ومتطلبات الثورة الصناعية الرابعة	1	
تفعيل الخطط لمواكبة الثورة الصناعية الرابعة	وضع خطة واضحة لمواكبة متطلبات الثورة الصناعية الرابعة	2	8
	تحويل الأهداف إلى مبادرات تطبيقية	2	
	الدعم المالي لمتطلبات الثورة الصناعية الرابعة	2	
	تطوير البنية التحتية	1	
	تحديد الأدوار والمسؤوليات	1	
الاهتمام بالبحث العلمي	تكثيف البحث العلمي في مجالات الثورة الصناعية الرابعة	1	2
	الاهتمام بالبيانات الضخمة وحفظ خصوصيتها وأمنها	1	

يظهر من خلال الجدول 3 تركيز مقترحات المستجيبين على أربعة محاور، وهي: بناء القدرات وتطوير المهارات، وبناء الشراكات، وتفعيل التخطيط الاستراتيجي، والاهتمام بالبحث العلمي وجاء ترتيبها من حيث التكرار كالآتي:

أولاً: محور بناء القدرات وتطوير المهارات، وقد تضمن المقترحات الخمسة الآتية:

- ضرورة التركيز على التخصصات المرتبطة بالثورة الصناعية، فقد قال أحد المستجيبين: "نحن في الحقيقة محتاجين لتخصص بمسعى واضح له علاقة بالثورة الصناعية الرابعة مثل الذكاء الاصطناعي وإنترنت الأشياء والبيانات الضخمة" (م.4).
- تطوير البرامج الأكاديمية، فقد قال أحد المستجيبين: "لابد من تطوير البرامج الأكاديمية ومهارات الهيئة التدريسية وتدريبهم وتأهيلهم بالشكل المطلوب" (م.5).
- تعزيز استخدام التقنيات الحديثة في التدريس، فقد ذكر المستجيب رقم (4) المقترح الآتي: "أرى أن يكون هناك اهتمام أكبر عن تحديث الخطة بتعزيز استخدام تقنيات الثورة في التعلم والتدريس والخدمات الجامعية".
- ربط المهارات بسوق العمل، ومن الاقتباسات التي توضح هذا المقترح ما قاله المستجيب رقم (7): "يجب التركيز على ربط المهارات بسوق العمل عند وضع الخطط".
- تدريب الطلبة على توظيف التقنيات الحديثة، فقد قال أحد المستجيبين: "أهمية ربط مشاريع الطلبة والمناهج بالثورة الصناعية الرابعة" (م.8).

ثانيًا: محور بناء الشراكات، وقد تضمن المقترحات الثلاثة الآتية:

- بناء الشراكات المحلية والدولية، فقد قال أحد المستجيبين: "الاهتمام بالشراكات المتنوعة، المحلية والعالمية...، وتحديد احتياجات المجتمع والصناعة واشراكهم في التخطيط" (م.1).
- الاستفادة من الخبرات العالمية، فعلى سبيل المثال أشار المستجيب رقم (م.2) إلى: "لابد أن تضع حلول من خلال الاستفادة من التجارب العالمية في هذا المجال عند وضع الخطط".
- نشر الوعي المجتمعي بمفهوم ومتطلبات الثورة الصناعية الرابعة، فقد بين أحد المستجيبين ما يأتي: "لابد من نشر الوعي وبالذات في داخل المؤسسة لنشر الوعي بين منسوبيها، من خلال عمل ورش سواء داخلية وللطلبة أو المحاضرين في استخدام عناصر الثورة الصناعية الرابعة وباستخدام التكنولوجيا" (م.6).

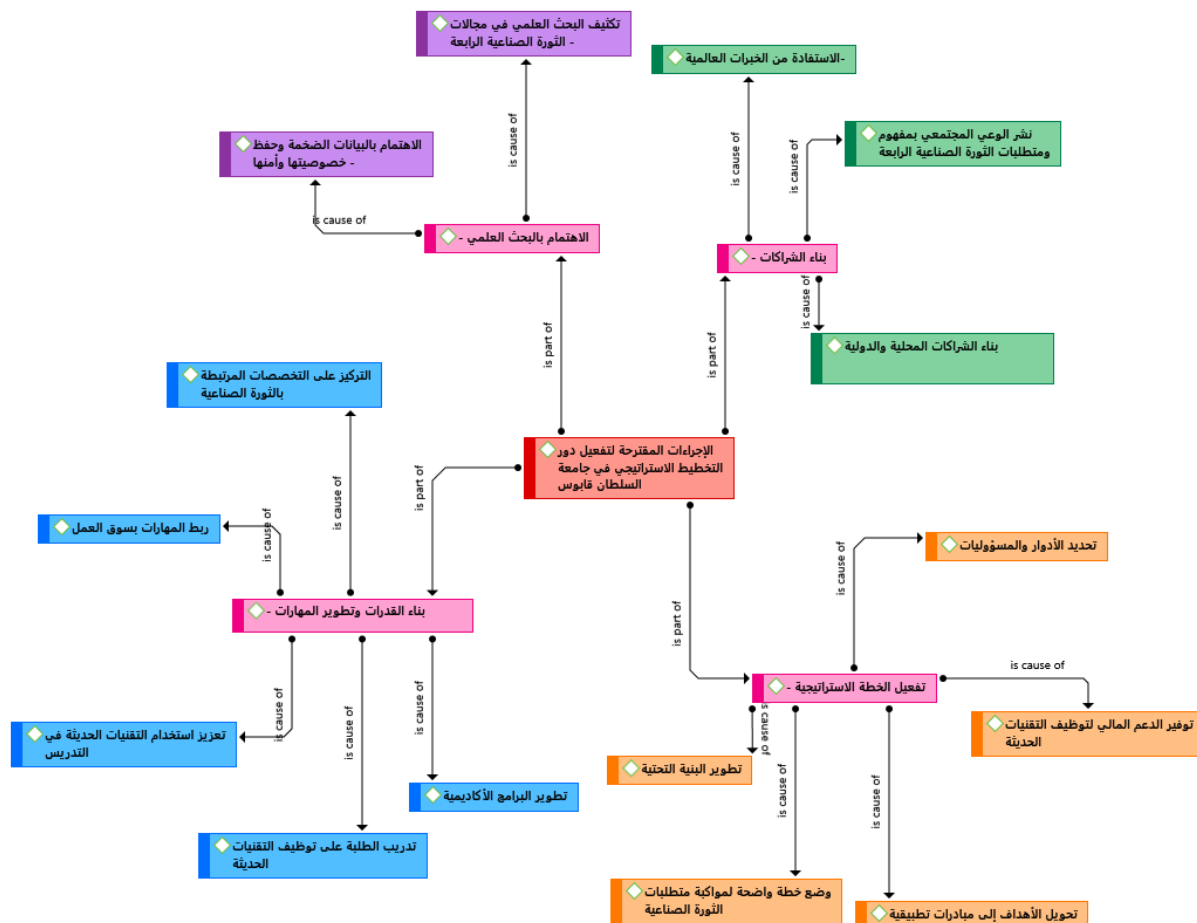
ثالثًا: محور تفعيل خطط استراتيجية وتنفيذية لمواكبة الثورة الصناعية الرابعة، وتضمن المقترحات الخمسة الآتية:

- وضع خطة واضحة لمواكبة متطلبات الثورة الصناعية الرابعة، فعلى سبيل المثال أشار المستجيب رقم (م.6) إلى: "ولا بد أن تكون هناك خطة واضحة، ولو لم تنوجد خطة واضحة، بلا شك أنك لن تستطيع ان تسير وفق عناصر الثورة الصناعية الرابعة".
- تحويل الأهداف إلى مبادرات تطبيقية، فقد قال أحد المستجيبين: "نحتاج تركيز أكثر على تحويل هذه الأهداف إلى مبادرات، من خلال الانتقال والتطبيق، وتحديد خريطة العمل لكل قسم في الجامعة للانتقال للثورة، وركوب هذه الموجة التي يتداولها العالم أجمع" (م.1).
- الدعم المالي لمتطلبات الثورة الصناعية الرابعة، ومن الاقتباسات التي توضح هذا المقترح ما قاله المستجيب رقم (م.3): "والسعي كذلك للتركيز على الدعم المالي وتنويع مصادره لتوظيف التقنيات الحديثة".
- تطوير البنية التحتية؛ فقد قال أحد المستجيبين: "كذلك ضرورة وجود بنية تحتية قوية تعمل من خلالها على التغير ومواكبة التطور وتحقيق أهداف الثورة الصناعية الرابعة" (م.8).
- تحديد الأدوار والمسؤوليات؛ إذ أشار أحد المستجيبين: "تحديد الأدوار والمسؤوليات، لا بد أن تكون واضحة تمام الوضوح، وعمل مقاييس لقياس نتائج هذا الأداء" (م.1).

رابعًا: محور الاهتمام بالبحث العلمي، وتضمن المقترحين الآتيين:

- الاهتمام بالبحث العلمي وتوجيهه نحو تطبيقات الثورة الصناعية وتقنياتها؛ إذ أشار أحد المستجيبين: "العمل على توجيه البحوث بما يخص أو يتوكل الثورة الصناعية الرابعة، وتمويل مشاريع الطلبة البحثية، وربطها بعناصر الثورة الصناعية الرابعة" (م.6).
- الاهتمام بالبيانات الضخمة وحفظ خصوصيتها وأمنها، فقد قال المستجيب رقم (م.4): "ثورة الصناعية الرابعة تنتج كم هائل من البيانات، وعليه لابد أن تكون البلد والجامعة كذلك مستعدة لتعامل مع هذا الحجم العملاق من البيانات، وبالتالي نحن نحتاج العمل والاستثمار في هذا الجانب والتخطيط المدروس لذلك، فالبيانات تعتبر ثروة، مع الانتباه لجانب أمن المعلومات، وننتبه للأمن والخصوصية، فاخترق البيانات قد يؤدي إلى كوارث".

هذا ويخلص الشكل 2، العلاقات بين آراء المستجيبين حول درجة توافر متطلبات الثورة الصناعية الرابعة في الخطة الاستراتيجية لجامعة السلطان قابوس.



شكل (2): شبكة العلاقات بين آراء المستجيبين المتعلقة بالإجراءات المقترحة لتفعيل دور التخطيط الاستراتيجي في جامعة السلطان قابوس لمواجهة الثورة الصناعية الرابعة

وهكذا، يمكن تلخيص النتائج السابقة وتفسيرها في ضوء شبكة ربط العلاقات بين الإجراءات المقترحة لتفعيل دور التخطيط الاستراتيجي في جامعة السلطان قابوس لمواجهة الثورة الصناعية الرابعة (الشكل 2). حيث يتبين أن الاستراتيجيات التي قدمها المستجيبون قد ركزت على أربعة محاور رئيسية هي: بناء القدرات وتطوير المهارات، وبناء الشراكات، وتفعيل التخطيط الاستراتيجي، والاهتمام بالبحث العلمي. ويأتي ترتيب هذه المحاور وفقاً لأهميتها، وفقاً لتقدير المستجيبين، وفي ضوء إدراكهم لجوانب الضعف الحالية في الخطة الاستراتيجية للجامعة؛ فهم يرون أنه من المهم أولاً التركيز على بناء القدرات والمهارات من خلال تحسين البرامج الأكاديمية وإدخال تخصصات جديدة تواكب متطلبات الثورة الصناعية، وتنسجم هذه النتيجة مع تطلعات رؤية عمان المستقبلية 2040 (وزارة الاقتصاد، 2020)، والخطة الوطنية للتعليم بسلطنة عمان (مجلس التعليم، 2017) والتي تهدف جميعها إعداد الكوادر البشرية المستعدة للمستقبل، وفي الوقت ذاته تنسجم هذه نتائج الدراسات السابقة (وظفة 2020؛ الذبياني، 2020: 2020؛ Oke & Fernandes, 2020). ثانياً بناء الشراكات بهدف تلبية حاجة السوق المحلي والعالمي، وتعزيز التعاون الدولي لنقل الخبرات والتجارب الدولية في مختلف مجالات الثورة الصناعية الرابعة للسلطنة، كذلك الاستعانة بالشراكات العالمية بالتعاون مع الشركات الرائدة في مجالات التقنية والتكنولوجيا، والشراكات المحلية الداعمة في القطاع الخاص خاصة في المجال الصناعي والتقني؛ وهو ذاته ما أكدته التوصيات الصادرة من المشروع الوطني لمواومة مخرجات التعليم العالي مع احتياجات سوق العمل (جامعة السلطان قابوس، 2017)؛ من الحاجة إلى تعزيز التعاون بين قطاع التعليم العالي الحكومي والقطاع الخاص في التخطيط لتطوير التعليم بما يلبي احتياجات سوق العمل، أيضاً أيدته دراسة بينافيدس وآخرون (Benavides et al., 2020). ثالثاً تفعيل الخطة الاستراتيجية من خلال وضوح متطلبات الثورة الصناعية الرابعة وتحول الأهداف إلى مبادرات تطبيقية وتوزيع الأدوار والمسؤوليات بشكل جيد، الأمر الذي يتفق مع دراسة الذبياني (2020). وأخيراً دعم البحث العلمي وتلبية احتياجاته من البيانات الضخمة (Schwab, 2016؛ العوفي).

## 5. الخاتمة:

هدفت الدراسة الحالية إلى تفصي عن مدى مواومة الخطة الاستراتيجية بجامعة السلطان قابوس لمتطلبات الثورة الصناعية الرابعة، والتوصل لعدد من المقترحات لتطوير الخطة الاستراتيجية للجامعة في ضوء متطلبات الثورة الصناعية الرابعة.



## 1.5. النتائج:

- وتوصلت نتائج الدراسة إلى ما يلي:
- توافرت مؤشرات متطلبات الثورة الصناعية الرابعة في الخطة الاستراتيجية للجامعة بشكل جيد بحسب نتائج تحليل محتوى الخطة الاستراتيجية، والمقابلات مع القيادات العليا فيها.
- توصلت النتائج إلى عددًا من الإجراءات المقترحة لتفعيل التخطيط الاستراتيجي بجامعة السلطان قابوس في ضوء الثورة الصناعية الرابعة تتمثل في بناء القدرات والمهارات، تفعيل الخطط لمواكبة الثورة الصناعية الرابعة، وبناء الشركات المجتمعية، وتعزيز البحث العلمي.

## 2.5. التوصيات:

- يمكن الخروج بالتوصيات الآتية:
- تعزيز التعاون بين فرق التخطيط الاستراتيجي بالجامعة والخبراء المختصين في الثورة الصناعية الرابعة لتقديم الدعم والاستفادة من خبراتهم.
- الاستفادة من خبرات الجامعات العالمية الرائدة في جانب تقنيات الثورة الصناعية الرابعة من خلال عقد دورات تدريبية عن بعد أو مؤتمرات مشتركة.
- عمل برنامج توعوي بالجامعة حول التخطيط الاستراتيجي وربطه بتوجهات الثورة الصناعية الرابعة من خلال المحاضرات والورش والملتقيات.
- تعزيز مشاركة القطاع الصناعي والشركات المختصة في التقانة في إعداد الخطة الاستراتيجية، والاستفادة من خبراتهم.
- الاهتمام بتنوع مصادر تمويل الموارد اللازمة لتوظيف أهداف الخطة الاستراتيجية وخاصة فيما يتعلق بالتقانة الناشئة.
- تبني السياسات المرنة الداعمة للابتكار والتي تسهل تحقيق أهداف الخطة الاستراتيجية للجامعة.

## المراجع:

### أولاً: المراجع العربية:

1. جامعة السلطان قابوس. (2016). الخطة الاستراتيجية للجامعة (2016-2040). <https://www.squ.edu.om/Portals/1/DNNGalleryPro/uploads/2020/9/6/SQUStrategicPlan2016-2040Arabic.pdf>
2. جامعة السلطان قابوس. (2019). التقرير السنوي لجامعة السلطان قابوس 2019. <https://www.squ.edu.om/Portals/0/PDF/Annual%20Report%202019.pdf>
3. جامعة السلطان قابوس. (2017). المشروع الوطني لمواءمة مخرجات التعليم العالي مع احتياجات سوق العمل بسلطنة عمان. [https://www.educouncil.gov.om/downloads/nadwappresentation\\_8\\_5\\_2017.pdf](https://www.educouncil.gov.om/downloads/nadwappresentation_8_5_2017.pdf)
4. الحجري، زاهر بن محمد بن عامر بن هلال. (2016). ضعف مخرجات التعليم العالي: أبرز تحديات التنمية في الدول العربية. *المجلة العربية للإدارة المحلية والتنمية*: 128: 393 - 403.
5. الحبسية، رضية سليمان (2021). متطلبات الثورة الصناعية الرابعة في وزارة التربية والتعليم. *المجلة الدولية للدراسات الاقتصادية*: 14: 145-158.
6. الحجي، خلفان زهران؛ والصارمي، عبدالله (2016). التحديات التي تواجه البحث العلمي بكليات العلوم الإنسانية بجامعة السلطان قابوس. *مجلة مكتبة الملك فهد الوطنية*: 22(1): 199-229.
7. الربيعي، سعيد بن حمد. (2008). *التعليم العالي في عصر المعرفة*. (ط1)، دار الشروق.
8. الراسية، أمينة راشد (2021). آليات تطوير التعليم والتعلم في سلطنة عمان وفق متطلبات الثورة الصناعية الرابعة. *مجلة الأندلس للعلوم الإنسانية والاجتماعية*: 45(8): 311-334.
9. أبو زينه، فريد كامل؛ الإبراهيم، مروان؛ عدس، عبد الرحمن؛ قنديجلي، عامر؛ عليان، خليل. (2007). *مناهج البحث العلمي: طرق البحث النوعي*. (ط2). دار المسيرة.
10. داغر، أزهار خضر، والطراونة، خليف يوسف، والقضاة، محمد أمين. (2017). تصور مقترح لتحسين جودة المخرجات التعليمية في الجامعات الأردنية من وجهة نظر الإداريين الأكاديميين فيها. *مجلة دراسات العلوم التربوية*: 44(3): 295-312.
11. الدهشان، جمال علي خليل، وسمحان، منال فتحي. (2020). المهارات اللازمة للإعداد لمهن ووظائف المستقبل لمواكبة الثورة الصناعية الرابعة ومتطلبات تنميتها "رؤية مقترحة". *المجلة التربوية*: 80: 1-149.
12. الذبياني، منى سليمان. (2020). تطوير مؤسسات التعليم الجامعي بالملكة العربية السعودية في ضوء متطلبات الثورة الصناعية الرابعة. *مجلة الفنون والأدب وعلوم الإنسانيات والاجتماع*: 60: 254-272.
13. السيد، نسرين محمد عبد الغني، محمود، أيسم سعد محمدي. (2019). مستقبل التعليم العالي بمصر في ضوء تحديات الثورة الصناعية الرابعة. *مجلة العلوم التربوية*: 27(4).

14. عبد الرزاق، فاطمة زكريا. (2019). سيناريوهات بديلة لتطوير سياسات الجامعات الحكومية المصرية في ضوء الثورة الصناعية الرابعة. *الثقافة والتنمية*: 19(139): 199 – 276.
15. عبد المطلب، أحمد عابد إبراهيم، الحوت، محمد صبري، وتوفيق، صلاح الدين محمد. (2018). منهجية التخطيط الاستراتيجي للجامعة. *مجلة كلية التربية: جامعة بنها - كلية التربية*، 29(116): 146-164.
16. العثمان، ناصر بن عثمان بن راشد. (2019). تحليل محتوى كتاب الدراسات الاجتماعية والوطنية للصف الثالث المتوسط في المملكة العربية السعودية في ضوء مهارات التفكير الأخلاقي. *المجلة السعودية للعلوم التربوية: جامعة الملك سعود - الجمعية السعودية للعلوم التربوية والنفسية - جستن*، 63: 73-91.
17. عماننا. (2021). برنامج التحول الرقمي. <https://shortest.link/24QK>.
18. العوفي، علي بن سيف. (2020). البحث العلمي وتحدياته الراهنة في سلطنة عمان والعالم العربي. *مجلة الإداري*: 42 (160-161): 9-32.
19. الغيلاني، جمعة؛ سلمان، جمال داود. (2018). *تحديات التعليم العالي في سلطنة عمان بين الواقع والمأمول*. (ط1)، بيت الغشام.
20. الفلاح، أحمد بن سالم. (2021). *التعليم العالي.. تحول نحو الثورة الصناعية الرابعة*. <https://www.omandaily.om/> عُمان اليوم/التعليم- العالي-تحول-نحو-الثورة-الصناع
21. أبو لهان، منة الله محمد لطفي محمود. (2019). تصور مقترح للانتقال بالجامعات المصرية إلى جامعات الجيل الرابع في ضوء الثورة الصناعية الرابعة. *مجلة التربية*: 181(3): 366-417.
22. مجلس التعليم. (2017). *مشروع الاستراتيجية الوطنية للتعليم في سلطنة عُمان 2040*. <https://www.educouncil.gov.om/projects.php?scrollto=start>.
23. المهدي، ياسر فتحي الهنداوي، عيسان، صالحة عبدالله يوسف، صلاح الدين، نسرین صالح محمد، و لاشين، محمد عبد الحميد. (2020). تحديات تنوع مصادر تمويل مؤسسات التعليم العالي في سلطنة عمان: دراسة ميدانية. *المجلة التربوية الدولية المتخصصة: دار سمات للدراسات والأبحاث*، 2(2): 65 - 77.
24. هيبه، زكريا محمد زكريا، حورية، علي حسين، والحري، محمد بن محمد أحمد. (2017). التخطيط الاستراتيجي بجامعة طيبة: واقعه وسبل تفعيله. *دراسات عربية في التربية وعلم النفس: رابطة التربويين العرب*، 2: 19-42.
25. وطفة، علي أسعد. (2020). مستقبل التعليم العالي الخليجي في ضوء الثورة الصناعية الرابعة قراءة نقدية في إشكالية الصيرورة والمصير. مركز دراسات الخليج والجزيرة العربية: 47.
26. وزارة الاقتصاد. (2020). وثيقة عمان 2040. المؤلف.

#### ثانيًا: المراجع الأجنبية:

1. Aggarwal, KK. & Avinash C. Sharma. (2019). Higher Education Ecosystem's Preparedness for IR 4.0: An Indian Perspective. *National Security. Vivekananda International Foundation*, 2, 205- 229.
2. Benavides, L. M. C., Arias, J. A. T., & Burgos, D. (2021). Behavior Analysis of Digital Transformation in Latin American and Colombian Universities, Based on a General Identification of Variables. *Radical Solutions for Digital Transformation in Latin American Universities: Artificial Intelligence and Technology 4.0 in Higher Education*, 129-156. [https://doi.org/10.1007/978-981-16-3941-8\\_8](https://doi.org/10.1007/978-981-16-3941-8_8)
3. Benesova, A., Hirman, M., Steiner, F., & Tupa, J. (2019). Requirements for Education 4.0 and study programs within Industry 4.0. In *Proceedings of the International Conference on Industrial Engineering and Operations Management* (pp. 23-26). Pilsen: IEOM Society International.
4. Bonnaud, O., & Bsiesy, A. (2020). Adaptation of the higher education in engineering to the advanced manufacturing technologies. *Advances in Technology Innovation*, 5(2), 65. <https://doi.org/10.46604/aiti.2020.4144>
5. Braun, V., & Clarke, V. (2006). Using thematic analysis in psychology. *Qualitative research in psychology*, 3(2), 77-101. <https://doi.org/10.1191/1478088706qp0630a>
6. Büth, L., Bhakar, V., Sihag, N., Posselt, G., Böhme, S., Sangwan, K. S., & Herrmann, C. (2017). Bridging the qualification gap between academia and industry in India. *Procedia Manufacturing*, 9, 275-282. <https://doi.org/10.1016/j.promfg.2017.04.009>
7. Catal, C., & Tekinerdogan, B. (2019). Aligning education for the life sciences domain to support digitalization and industry 4.0. *Procedia computer science*, 158, 99-106. <https://doi.org/10.1016/j.procs.2019.09.032>
8. Chea, C. C., Tan, J., & Huan, J. (2019). Higher education 4.0: the possibilities and challenges. *Journal of Social Sciences and Humanities*, 5(2), 81-85.
9. Gleason, N. W. (2018). *Higher education in the era of the fourth industrial revolution*. Springer Nature.
10. Kelly, R. (2018). *Constructing leadership 4.0: Swarm leadership and the fourth industrial revolution*. Springer.



11. Illiashenko, S. M., & Illiashenko, N. S. (2016). Opportunities and threats of the fourth industrial revolution and their reflection in the selection of innovative growth strategies. *Marketing and Management of Innovations*, (1), 11-21.
12. Llaie, J., David, R., & Paulin, W. (2020). *Opportunities and Threats of the Fourth Industrial Revolution on the Quantity Surveying Profession in South Africa*. The International Journal of Technology, Knowledge, and Society 16 (2): 35-45. <https://doi.org/10.18848/1832-3669/cgp/v16i02/35-45>
13. Man, G. M., & Man, M. (2019). Challenges in the fourth industrial revolution. *Land Forces Academy Review*, 24(4), 303-307.
14. Mayer, C. H., Oosthuizen, R. M., & Tonelli, L. (2019). Subjective experiences of employment equity in South African organisations. *SA Journal of Human Resource Management*, 17(1), 1-12. <https://doi.org/10.4102/sajhrm.v17i0.1074>
15. Oke, A., & Fernandes, F. A. P. (2020). Innovations in teaching and learning: Exploring the perceptions of the education sector on the 4th industrial revolution (4IR). *Journal of Open Innovation: Technology, Market, and Complexity*, 6(2), 31. <https://doi.org/10.3390/joitmc6020031>
16. Philbeck, T., & Davis, N. (2018). The fourth industrial revolution. *Journal of International Affairs*, 72(1), 17-22.
17. Schwab, Klaus. (2017). *The Fourth Industrial Revolution*. Crown Publishing Group.
18. Tandon, R., & Tandon, S. (2020). Education 4.0: A New Paradigm in Transforming the Future of Education in India. *IJISSET-International Journal of Innovative Science, Engineering & Technology*, 7(2), 2348 – 7968
19. Tan, H. Sen, Ivander, Oktarina, R., Reynaldo, V., & Sharina, C. (2020). Conceptual development of learning factory for industrial engineering education in Indonesia context as an enabler of students' competencies in industry 4.0 era. *IOP Conference Series: Earth and Environmental Science*, 426(1), 0–10. <https://doi.org/10.1088/1755-1315/426/1/012123>
20. Umachandran, K., Jurcic, I., Ferdinand-James, D., Said, M. M. T., & Abd Rashid, A. (2018). Gearing up education towards Industry 4.0. *International Journal*, 17(02), 7305- 7311. <https://doi.org/10.24297/ijct.v17i2.7754>
21. World Economic Forum. (2018). *The Arab World Competitiveness Report*. Geneva: World Economic Forum.
22. World Economic Forum. (2019). *The World Competitiveness Report*. Geneva: World Economic Forum.

## Adapting Sultan Qaboos University's Strategic Plan to the Requirements of Fourth Industrial Revolution

Mashaal Awadh Al-Saiari

Lecturer at the University of Technology and Applied Sciences  
PhD researcher at Sultan Qaboos University, Sultanate of Oman  
s45850@student.squ.edu.om

Received: 11/1/2022

Revised: 6/2/2022

Accepted: 5/3/2022

DOI: <https://doi.org/10.31559/GJEB2022.12.2.2>

**Abstract:** The current study aims to reveal the extent to which the strategic plan of Sultan Qaboos University is adapting to the requirements of the fourth industrial revolution. It also aimed to end up with some suggestions for developing the strategic plan of Sultan Qaboos University in light of the requirements of the fourth industrial revolution. The study used the qualitative approach to fit the study's objectives through interviews and content analysis. The sample of interviews consisted of (9) members of the leaders of Sultan Qaboos University. The sample of content analysis included the University's strategic plan, (2016-2040). The results of the study found that the level of alignment of strategic plan of Sultan Qaboos University to the fourth industrial revolution was good in both interviews and content analysis. The study also presented a number of suggestions to develop strategic planning at Sultan Qaboos University in light of the fourth industrial revolution such as building capacities and skills, implementing plans to keep pace with the fourth industrial revolution, improving community partnership, and promoting scientific research.

**Keywords:** Strategic Plan; Fourth Industrial Revolution; Sultan Qaboos University.

### References:

1. 'bd Almtlb, Ahmd 'abd Ebrahym, Alhwt, Mhmd Sbry, Wtwfyq, Slah Aldyn Mhmd. (2018). Mnhjyt Altkhtyt Alastrytyjy Lljam'h. Mjlt Klyt Altrbyh: Jam't Bnha - Klyh Altrbyh, 29(116): 146 -164.
2. 'bd Alrzaq, Fatmh Zkrya. (2019). Synarywhat Bdyt Lttywyr Syasat Aljam'at Alhkwmyh Almsryh Fy Dw' Althwrh Alsna'yh Alrab'h. Althqafh Waltnmyh: 19(139): 199 – 276.
3. 'manna. (2021). Brnamj Althwl Alrqmy. <https://shortest.link/24qk>
4. Al'thman, Nasr Bn 'thman Bn Rashd. (2019). Thlyl Mhtwa Ktab Aldrasat Alajtmayh Walwtynyh Llsf Althalth Almtwst Fy Almmlkh Al'rbyh Als'wdyh Fy Dw' Mharat Altkyr Alakhlqy . Almjhl Als'wdyh Ll'lwm Altrbwyh: Jam't Almlk S'wd - Aljm'yh Als'wdyh Ll'lwm Altrbwyh Walnfsyh - Jstn, 63: 73-91.
5. Al'wfy, 'ly Bn Syf. (2020). Albhth Al'lmy Wthdyath Alrahnh Fy Sltnh 'man Wal'alm Al'rby. Mjlt Aledary: 42 (160-161): 9-32.
6. Daghr, Azhar Khdr, Waltrwnh, Khlyf Ywsf, Walqdah, Mhmd Amyn. (2017). Tswr Mqtrh Lthsyn Jwdh Almkhrjat Alt'lymyh Fy Aljam'at Alardnyh Mn Wjht Nzr Aledaryyn Alakadymyyn Fyha. Mjlt Drasat Al'lwm Altrbwyh: 44(3): 295-312.
7. Aldbyany, Mna Slyman. (2020). Ttwyr M'ssat Alt'lym Aljam'y Balmmlkh Al'rbyh Als'wdyh Fy Dw' Mttlbat Althwrh Alsna'yh Alrab'h. Mjlt Alfnwn Waladb W'lwm Alensanyat Walajtmayh: 60: 254-272.
8. Aldhshan, Jmal 'ly Khlyl, Wsmhan, Mnal Fthy. (2020). Almharat Allazmh Lle'dad Lmhn Wwza'f Almstqbl Lmwakbt Althwrh Alsna'yh Alrab'h Wmtlbat Tnmytha "R'yh Mqtrhh ". Almjhl Altrbwyh: 80: 1-149.
9. Alflahy, Ahmd Bn Salm. (2021). Alt'lym Al'aly.. Thwl Nhw Althwrh Alsna'yh Alrab'h. <https://www.omandaily.om/> 'uman Alywm/Alt'lym-Al'aly-Thwl-Nhw-Althwrh-Alsna'.
10. Alghylany, Jm'h: Slman, Jmal Dawwd. (2018). Thdyat Alt'lym Al'aly Fy Sltn 'man Byn Alwaq' Walmamwl. (T1), Byt Alghsham.

11. Alhbssy, Rdyh Slyman (2021). Mttlbat Althwrh Alsna'yh Alrab'h Fy Wzarh Altrbyh Walt'lym. Almjil Aldwlyh Lldrasat Alaqtadyh: 14: 145-158.
12. Alhjry, Zahr Bn Mhmd Bn 'amr Bn Hlal. (2016). D'f Mkhrrat Alt'lym Al'aly: Abrz Thdyat Altnmyh Fy Aldwl Al'rbyh. Almjil Al'rbyh Lledarh Almhlyh Waltnmyh: 128: 393 – 403.
13. Alhhy, Khlfan Zhran: Walsarmy, 'bdallh (2016). Althdyat Alty Twajh Albhth Al'lmy Bklyat Al'lwm Alensanyh Bjam't Alsltan Qabws. Mjlt Mktbt Almlk Fhd Alwtyny: 22(1): 199-229.
14. Hybh, Zkrya Mhmd Zkrya, Hwryh, 'ly Hsyn, Walhrby, Mhmd Bn Mhmd Ahmd. (2017). Altkhtyt Alastryjy Bjam't Tybh: Waq'h Wsbl Tf'ylh. Drasat 'rbyh Fy Altrbyh W'lm Alnfs: Rabth Altrbwyy Al'rb, 2: 19-42.
15. Jam't Alsltan Qabws. (2016). Alkhth Alastryjy Ljam'h (2016-2040). <https://www.squ.edu.om/portals/1/dnngallerypro/uploads/2020/9/6/squstrategicplan2016-2040arabic.pdf>
16. Jam't Alsltan Qabws. (2019). Altqyr Alsnwy Ljam'h Alsltan Qabws 2019. <https://www.squ.edu.om/portals/0/pdf/annual%20report%202019.pdf>
17. Jam't Alsltan Qabws. (2017). Almsrw' Alwtny Lmwa'mt Mkhrrat Alt'lym Al'aly M' Ahtyajat Swq Al'ml Bsltnh 'man. [https://www.educouncil.gov.om/downloads/nadwappresentation\\_8\\_5\\_2017.pdf](https://www.educouncil.gov.om/downloads/nadwappresentation_8_5_2017.pdf)
18. Abw Lbhan, Mnh Allh Mhmd Ltfy Mhmwd. (2019). Tswr Mqtrh Llantqal Baljam'at Almsryh Ela Jam'at Aljyl Alrab' Fy Dw' Althwrh Alsna'yh Alrab'h. Mjlt Altrbyh: 181(3): 366-417.
19. Almhd, Yasr Fthy Alhdawy, 'ysan, Salhh 'bdallh Ywsf, Slah Aldyn, Nsryn Salh Mhmd, W Lashyn, Mhmd 'bdalhmyd. (2020). Thdyat Tnwy' Msadr Tmwy' M'ssat Alt'lym Al'aly Fy Sltn 'man: Drash Mydanyh. Almjil Altrbwlyh Aldwlyh Almtkhsh: Dar Smat Lldrasat Walabhath, 9(2), 65 - 77.
20. Mjls Alt'lym. (2017). Mshrw' Alastryjy Alwtyny Llt'lym Fy Sltn 'uman 2040. <https://www.educouncil.gov.om/projects.php?scrollto=start>
21. Alrasbyh, Amynh Rashd (2021). Alyat Ttwyr Alt'lym Walt'lm Fy Sltnh 'man Wfq Mttlbat Althwrh Alsna'yh Alrab'h. Mjlt Alandls L'lwm Alensanyh Walajtma'yh: 45(8): 311-334.
22. Alrby'y, S'yd Bn Hmd. (2008). Alt'lym Al'aly Fy 'sr Alm'rfh. (T1), Dar Alshrwq.
23. Alsyd, Nsryn Mhmd 'bdalghny, Mhmwd, Aysm S'd Mhmdy. (2019). Mstqbl Alt'lym Al'aly Bmsr Fy Dw' Thdyat Althwrh Alsna'yh Alrab'h. Mjlt Al'lwm Altrbwlyh: 27(4).
24. Abw Zynh, Fryd Kaml: Alebrahym, Mrwan: 'ds, 'bd Alrhmn: Qndyly, 'amr: 'lyan, Khlyl. (2007). Mnahj Albhth Al'lmy: Trq Albhth Alnw'y. (T 2). Dar Almsyrh.
25. Wtfh, 'ly As'd. (2020). Mstqbl Alt'lym Al'aly Alkhlyjy Fy Dw' Althwrh Alsna'yh Alrab'h Qra'h Nqdyh Fy Eshkalyh Alsyrwrh Walmsyr. Mrkz Drasat Alkhlyj Waljzyrh Al'rbyh: 47.
26. Wzart Alaqtad. (2020). Wthyqh 'man 2040. Alm'lf.

# أثر رأس المال الفكري في السمعة المنظمة: الدور المعدل لتكنولوجيا المعلومات في الفنادق في الأردن

شاكر جارالله الخشالي  
أستاذ دكتور- قسم الإدارة  
جامعة العلوم الإسلامية- الأردن  
drshaker55@yahoo.com

هاله عبد الرحيم الشحاحدة  
دائرة العلاقات العامة والاعلام  
جامعة الطفيلة التقنية- الأردن  
Shahahdeh.hala@yahoo.com

قبول البحث: 2022/1/1

مراجعة البحث: 2021 /12/30

استلام البحث: 2021 /12/21

DOI: <https://doi.org/10.31559/GJEB2022.12.2.3>



This file is licensed under a [Creative Commons Attribution 4.0 International](https://creativecommons.org/licenses/by/4.0/)

## أثر رأس المال الفكري في السمعة المنظمة: الدور المعدل لتكنولوجيا المعلومات في الفنادق في الأردن

هاله عبد الرحيم الشحادة

دائرة العلاقات العامة والاعلام- جامعة الطفيلة التقنية- الأردن

Shahahdeh.hala@yahoo.com

شاكر جارالله الخشالي

أستاذ دكتور- قسم الإدارة- جامعة العلوم الإسلامية- الأردن

drshaker55@yahoo.com

استلام البحث: 2021/12/21 مراجعة البحث: 2021/12/30 قبول البحث: 2022/1/1 DOI: <https://doi.org/10.31559/GJEB2022.12.2.3>

### الملخص:

هدفت الدراسة التعرف إلى أثر رأس المال الفكري بأبعاده (رأس المال البشري، ورأس المال الهيكلي، ورأس المال العلاقتي) في السمعة المنظمة بأبعادها (العلامة التجارية، والمسؤولية الاجتماعية، وجذب المهنيين، والنداء العاطفي، والارتباط الذاتي)، والدور المعدل لتكنولوجيا المعلومات في الفنادق فئة الخمس نجوم في الأردن.

لتحقيق أهداف الدراسة تم استخدام المنهج الوصفي التحليلي، وطبقت الدراسة في المجتمع المكون من العاملين في (20) فندقاً من فئة الخمس نجوم في الأردن، وبلغ عدد أفراد مجتمع الدراسة (4757)، واستخدمت الدراسة الاستبانة كأداة لجمع البيانات من عينة الدراسة البالغ حجمها (387) من العاملين في الفنادق فئة الخمس نجوم، وقد تم اختيارها باستخدام أسلوب العينة العشوائية الطبقية التناسبية.

من أبرز ما توصلت إليه الدراسة: أن الأهمية النسبية لرأس المال الفكري بأبعاده (رأس المال البشري، ورأس المال الهيكلي، ورأس المال العلاقتي) كانت مرتفعة، بينما تراوحت لأبعاد السمعة المنظمة بين المرتفعة لبعدي العلامة التجارية، والنداء العاطفي، ومتوسطة لأبعاد المسؤولية الاجتماعية، وجذب المهنيين، والارتباط الذاتي، كما جاءت نتائج التحليل الوصفي لتكنولوجيا المعلومات بمستوى مرتفع. وجود أثر ذو دلالة إحصائية لرأس المال الفكري بأبعاده (رأس المال البشري، ورأس المال الهيكلي، ورأس المال العلاقتي) في السمعة المنظمة، وجاء رأس المال العلاقتي كأكثر الأبعاد تأثيراً في السمعة المنظمة، كما توصلت الدراسة إلى جود دور معنوي لتكنولوجيا المعلومات في تحسين أثر رأس المال الفكري بأبعاده (رأس المال البشري، ورأس المال الهيكلي، ورأس المال العلاقتي) في السمعة المنظمة في الفنادق فئة الخمس نجوم في الأردن.

خرجت الدراسة بعدة توصيات من بينها: على الفنادق الخمس نجوم في الأردن تنمية وتطوير رأس مالها الفكري واستثماره في أتم الصور وأشملها والمحافظة على مواكبتها للتطور التقني العالمي في صناعة الفنادق لبناء سمعة منظمة مميزة، والاهتمام ببناء وتنمية رأس مالها العلاقتي، والعمل على رتق الفجوات في مكونات الارتباط الذاتي لدى العاملين لديها على اعتبار انهم عملاء داخليين يعكسون صورة العلامة التجارية للفندق، ويجسدون سمعته ويسوقونها للعملاء في الخارج، وعدم اقتصار الفنادق على تلبية متطلبات مسؤوليتها الاقتصادية والقانونية وإنما تجاوزهما لتلبية المسؤولية الأخلاقية والخيرية.

الكلمات المفتاحية: رأس المال الفكري؛ السمعة المنظمة؛ تكنولوجيا المعلومات؛ الفنادق فئة الخمس نجوم؛ الأردن.

## 1. المقدمة:

منذ بداية ثمانينات القرن الماضي تغيرت النظرة التقليدية لرأس المال المادي لتتجه نحو الاستثمار في رأس المال الفكري، حيث لم يعد الاستثمار في الأصول المادية الثابتة والمتداولة مجدياً، وأصبح من الضرورة بمكان استثمار الموارد الفكرية على مستوى المنظمة وعلى مستوى الأفراد من ذوي القدرات الإبداعية لتحقيق قيمة مضافة على المستويين المادي والمعنوي وتحقيق ميزة تنافسية مستدامة.

لأن نجاح منظمات الأعمال وتقدمها يعتمد على رضا العملاء وكسب ولائهم المرهون بما تحظى به المنظمة من سمعة مرموقة في السوق ومدى المحافظة على الصورة الذهنية الجاذبة لدى عملائها لا بد لها من تحقيق التوازن الأمثل بين ماتقدم من منتجات وبين ما يلبي رغبات العملاء المادية والمعنوية ويشبع احتياجاتهم.

ولتحقيق الاستثمار الأمثل في رأس المال الفكري في المنظمة لا بد من توفر بنية تحتية لتكنولوجيا المعلومات تمكن المنظمة من تعظيم قيمة ما تمتلك من معرفة وخبرات ومهارات وتؤهّلها لمواكبة ركب التطور التكنولوجي والتغير البيئي.

لذا فإن بناء المنظمات اليوم لسمعة جيدة ومنافسة والحفاظ على صورتها الذهنية لدى المتعاملين معها ما هي إلا انعكاس لإستثمارها الجيد لرأس مالها الفكري وتعظيم عوائد مكوناته من خلال إمتلاكها بنية تحتية قوية وديناميكية لتكنولوجيا المعلومات تدعم قدراتها وتعزز مكانتها التنافسية.

## 1.1. مشكلة الدراسة وأسئلتها:

على الرغم من الدعوات المتزايدة من قبل علماء الإدارة للإستثمار في رأس المال الفكري وتعظيم مكوناته (رأس المال البشري، ورأس المال الهيكلي، ورأس المال العلاقتي) وحثهم المنظمات على خلق صورة ذهنية إيجابية راسخة في عقول منافسيها وعملائها لتحقيق سمعة تنظيمية مرموقة تجسد ميزة تنافسية تساعد المنظمة على مجابهة المنافسين ومقابلة توقعات عملائها الحاليين واستقطاب عملاء جدد، ما يضمن نجاحها واستدامتها، في ظل العولمة، والتطور التكنولوجي، وانتشار ونمو الاقتصاد المعرفي سيما في ظل توفر تكنولوجيا المعلومات بأبعادها (الأجهزة والمعدات، البرمجيات وقواعد البيانات، شبكات الاتصال، وموارد بشرية مؤهلة ومتخصصة)، إلا أن المنظمات المحلية لازالت تفتقر لرؤية واضحة لأهمية رأس المال الفكري وتكنولوجيا المعلومات في خلق صورة ذهنية جاذبة لدى عملائها وتحول دون أن تحظى بسمعة تنظيمية مرموقة لذا لا بد من الوقوف على مدى تأثير رأس المال الفكري في تحقيق السمعة التنظيمية ومدى إدراك المنظمات لذلك ومن هذا المنطلق يمكن صياغة مشكلة الدراسة بالسؤال الرئيس التالي:

هل تساهم تكنولوجيا المعلومات في تحسين أثر رأس المال الفكري في السمعة التنظيمية في الفنادق فئة الخمس نجوم في الأردن؟

اعتماداً على التساؤل الرئيس يمكن طرح التساؤلات الفرعية التالية:

- ما مستوى الأهمية النسبية لرأس المال الفكري في الفنادق فئة الخمس نجوم في الأردن؟
- ما مستوى الأهمية النسبية للسمعة التنظيمية في الفنادق فئة الخمس نجوم في الأردن؟
- ما مستوى الأهمية النسبية لتكنولوجيا المعلومات في الفنادق فئة الخمس نجوم في الأردن؟
- ما أثر رأس المال الفكري في السمعة التنظيمية في الفنادق فئة الخمس نجوم في الأردن؟

## 2.1. أهمية الدراسة:

تكمن أهمية الدراسة في ناحيتين وكما يلي:

- **الناحية العلمية:** تنبع أهمية هذه الدراسة من أهمية المتغيرات المبحوثة، رأس المال الفكري وأبعاده (رأس المال البشري، ورأس المال الهيكلي، ورأس المال العلاقتي)، والسمعة التنظيمية وأبعادها (العلامة التجارية، والمسؤولية الاجتماعية، وجذب الموهوبين، والنداء العاطفي، والارتباط الذاتي) ومناقشة آخر ما توصلت إليه الدراسات بخصوص هذه المفاهيم، فضلاً عن كونها تعد محاولة متواضعة لمعرفة أثر رأس المال الفكري في تحقيق السمعة التنظيمية وقياس هذا الأثر في الفنادق فئة الخمس نجوم في الأردن، والتعرف على واقع رأس المال الفكري فيها، ومدى تحقيقها لسمعة تنظيمية راسخة في أذهان عملائها ومنافسيها.

- **الناحية العملية:** تتمثل الأهمية العملية لهذه الدراسة في إمكانية استفادة المديرين في الفنادق فئة الخمس نجوم في الأردن من النتائج التي سيتم التوصل إليها، وذلك فيما يتعلق بمفهوم رأس المال الفكري، ومدى تأثيره في السمعة التنظيمية، بوجود تكنولوجيا المعلومات في تلك الفنادق.

- علاوة على ذلك، من المنتظر أن تزيد هذه الدراسة الوعي بضرورة التركيز على السمعة التنظيمية بجميع أبعادها. أخيراً، فإن هذه الدراسة تعتبر إسهاماً متواضعاً من المفترض أن يقدم مقترحات وتوصيات تساعد الباحثين والمديرين في الشركات على الاستثمار برأس المال الفكري وتنميته من خلال الاهتمام بتكنولوجيا المعلومات، لتحقيق سمعة تنظيمية مرموقة.

### 3.1. أهداف الدراسة:

الهدف الرئيس من هذه الدراسة هو اختبار مدى تحسين تكنولوجيا المعلومات لأثر رأس المال الفكري في السمعة المنظمة، بالإضافة إلى الأهداف التالية:

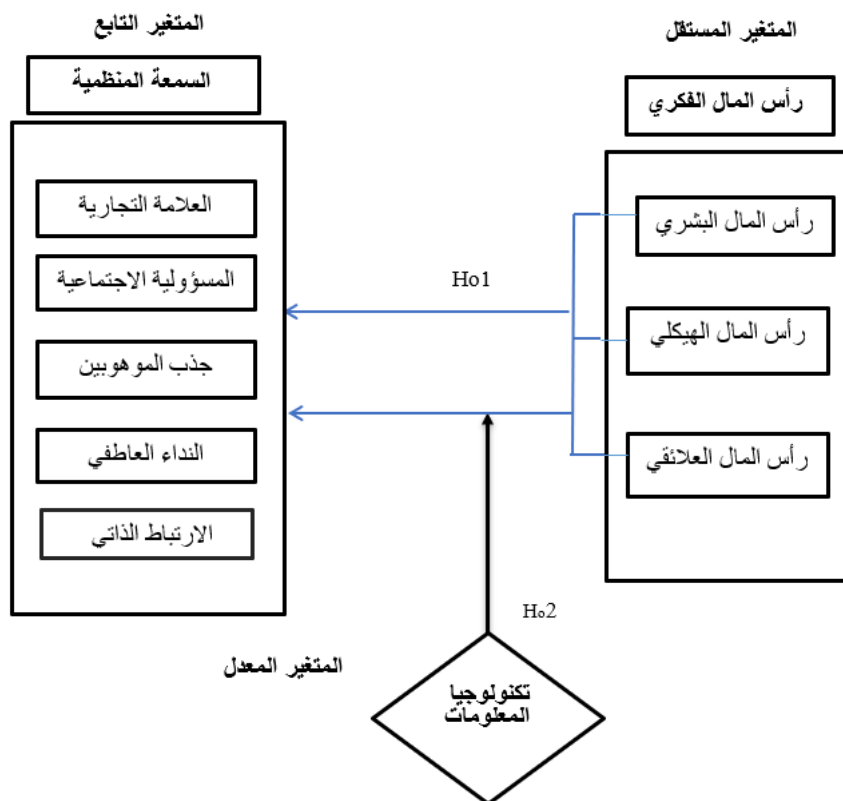
- التعرف على مستوى الأهمية النسبية لرأس المال الفكري في الفنادق فئة الخمس نجوم في الأردن.
- التعرف على مستوى الأهمية النسبية للسمعة المنظمة في الفنادق فئة الخمس نجوم في الأردن.
- التعرف على مستوى الأهمية النسبية لتكنولوجيا المعلومات في الفنادق فئة الخمس نجوم في الأردن.
- التعرف على أثر رأس المال الفكري في السمعة المنظمة في الفنادق فئة الخمس نجوم في الأردن.

### 4.1. فرضيات الدراسة:

- الفرضية الأولى: **Ho1**: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ( $\alpha \leq 0.05$ ) لرأس المال الفكري بدلالة أبعاده (رأس المال البشري، ورأس المال الهيكلي، ورأس المال العلاقتي) في السمعة المنظمة بدلالة أبعادها مجتمعة في الفنادق فئة الخمس نجوم في الأردن.
- الفرضية الثانية: **Ho2**: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ( $\alpha \leq 0.05$ ) لتكنولوجيا المعلومات في تحسين أثر رأس المال الفكري بأبعاده (رأس المال البشري، ورأس المال الهيكلي، ورأس المال العلاقتي) في السمعة المنظمة في الفنادق فئة الخمس نجوم في الأردن.

### 5.1. نموذج الدراسة:

يشير الشكل (1) إلى نموذج الدراسة والذي يتضمن متغيراتها وأبعاد كل متغير بالإضافة إلى المراجع التي تم الاعتماد عليها.



شكل (1): نموذج الدراسة

المصدر: من اعداد الباحثان اعتمادًا على الدراسات:

المتغير المستقل: (الربيعاوي وعباس، 2015؛ الهادي، 2020؛ العكدي، 2018؛ نجم، 2019) (Alkhateeb et al., 2016; Rizalnur & Rizkai, 2019; Khavandkar et al., 2013).

المتغير التابع: (الدوري وآخرون، 2011؛ اوسو وشكري، 2016)

(Alshaer, 2020; Doorley & Garcia, 2015; Helm et al., 2011; Gönül, 2019).

المتغير المعدل: (الهوش، 2018؛ مسلم، 2015؛ المستوفي، 2019؛ تاقيبو وآخرون، 2017؛ Rossignoli, et al., 2016).



## 6.1. مصطلحات الدراسة:

- رأس المال الفكري **Intellectual Capital**: يتكون من مجمل المهارات والخبرات والمشاعر والاتجاهات والعلاقات الاجتماعية والمعرفة التي يمتلكها العاملون في الفنادق فئة الخمس نجوم في الأردن.
- رأس المال البشري **Human Capital**: الأفراد ذوي الكفاءات، والخبرات، والمؤهلات، والمعارف والقدرات النادرة والتي يصعب تقليدها ومحاكاتها العاملين في فنادق فئة الخمس نجوم في الأردن.
- رأس المال الهيكلي **Structural Capital**: الجوانب غير الملموسة في الفنادق فئة الخمس نجوم في الأردن والمتعلقة بـ (السياسات، والأنظمة، والاستراتيجيات، الإجراءات، وبرامج العمل والقدرات التي تمتلكها الفنادق مثل الملكية الفكرية وبراءات الاختراع والحقوق التجارية).
- رأس المال العلائقي **Relational Capital**: علاقات الولاء القوية طويلة الأمد بين الفنادق فئة الخمس نجوم في الأردن وعملائها وأصحاب المصلحة والتي تشكل جزءاً مهماً من قيمة الفندق.
- السمعة المنظمة **Organizational Reputation**: الصورة الذهنية التي تبلورت عبر الزمن لدى المتعاملين مع الفنادق فئة الخمس نجوم في الأردن من العملاء الحاليين والمستهدفين وأصحاب المصلحة والتي تجسد ثقافة الفنادق وهويتها.
- العلامة التجارية **Trade Mark**: تكمن العلامة التجارية في قدرة الفنادق فئة الخمس نجوم في الأردن على تحقيق الأرباح طيلة سنوات عمرها والحصول على الاستجابة العاطفية من العملاء وتعزيز ولائهم وإنشاء صورة إيجابية، وتكمن أيضاً في مجمل العلاقات التجارية وحقوق الامتياز التي تمتلكها.
- المسؤولية الاجتماعية **Social Responsibility**: يقصد بها مدى التزام الفنادق فئة الخمس نجوم في الأردن تجاه المجتمع ومدى مساهمتها في تحقيق التنمية المستدامة وتحقيق التكافل والرفاه الاجتماعي لأفراد المجتمع من خلال سياساتها وبرامجها واستراتيجيتها.
- جذب الموهوبين **Attracting Talented People**: الأساليب والتقنيات والإستراتيجيات التي تتبناها الفنادق فئة الخمس نجوم في الأردن لاختيار القدرات والكفاءات البشرية النادرة والاحتفاظ بها وتطويرها.
- النداء العاطفي **Emotional appeal**: الأساليب والطرق والأدوات التي تستخدمها الفنادق فئة الخمس نجوم في الأردن للاستحواذ على الاستجابة العاطفية من عملائها لنيل رضاهم وولائهم ومساهمتهم في نشر وتسويق علامتها التجارية.
- الارتباط الذاتي **Self- Link/ Connection/ Engagement**: يشير إلى المنتجات التي تقدمها الفنادق فئة الخمس نجوم في الأردن وطرق تقديمها الموجهة لنوع اجتماعي بعينه لإشباع رغبته في التعبير عن ذاته من خلال انسجام وتوافق شخصية المنظمة والعلامة التجارية لها مع شخصيته.
- تكنولوجيا المعلومات **Information Technology**: مجموعة التقنيات والوسائل الحديثة من الأجهزة، والمعدات والبرمجيات والتطبيقات، والاتصالات، والموارد البشرية المتخصصة، التي تستخدمها الفنادق فئة الخمس نجوم في الأردن لجمع وتحليل ومعالجة وحفظ وتخزين ومشاركة وتبادل البيانات والمعلومات بدقة وسرعة كبيرة داخل المنظمة وخارجها لاتخاذ القرارات وحل المشكلات.

## 2. الإطار النظري والدراسات السابقة:

## 1.2. الإطار النظري:

1.1.2. رأس المال الفكري: **Intellectual Capital**

يعود ظهور مصطلح رأس المال الفكري في التسعينيات من القرن العشرين وذلك عندما أعلن Ralph Stayer مدير شركة Johnsonville للأطعمة "أنه لوقت قريب كانت المصادر الطبيعية أهم مصدر للثروة الوطنية، وأهم موجودات الشركات، ومن ثم أصبح رأس المال المتمثل بالنقد والموجودات كالمكائن والمصانع هو الأهم، ثم حلت القدرة العقلية لتكون رأس المال الفكري ليصبح الأهم في العصر الحاضر. (الهلال، 2011)

يعتبر كتاب "رأس المال الفكري الثروة الجديدة للمنظمات" والذي صدر عام (1997) من أوائل الكتب في هذا المجال، وإن كان قد تم استخدام المصطلح من قبل المؤلف Edvinsson في أحد كتبه عام (1993) في حين أن مجلة Forbes أول من نشر تحقيق عام (1994) عن قيام الدول الاسكندنافية معالجة أصولها الفكرية (علي، 2014). منذ ذلك الحين يستخدم مصطلح "رأس المال الفكري" لتغطية جميع الأصول والموارد غير الملموسة أو غير المادية لمنظمة ما، بما في ذلك عملياتها وقدرتها على الابتكار، وبراءات الاختراع، والمعرفة الضمنية لأعضائها، وشبكة المتعاونين، وجهات الاتصال. (Ramírez, 2013)

تعددت وجهات النظر التي تناولت رأس المال الفكري من قبل العديد من الباحثين والمنظمات العالمية ذات الشأن، ولعل من أبرز وأهم هذه المفاهيم ما قدمه (Brooking, 1997, 8) الذي عرف رأس المال الفكري على أنه مصطلح يطلق للجمع بين عناصر رأس المال غير الملموس. أما (Edvinsson 1997) فقد عرف رأس المال الفكري على أنه مزيج من المعرفة، والابتكارات، والمهارات، وقدرات الموظفين الفردية بالمنظمة. هناك من عرف



رأس المال الفكري بأنه "حزمة مفيدة من المعرفة تتضمن عمليات المنظمة، والتكنولوجيا، وبراءات الاختراع، ومهارات الموظفين، والمعلومات عن العملاء والموردين وأصحاب المصلحة بالمنظمة". (مقلد، 2010)

يذكر الرميدي (2019) أن رأس المال الفكري يمثل الصورة الحقيقية لقدرة المنظمات على المنافسة والنجاح في سوق العمل من خلال ما يمثله من قدرات وخبرات يصعب على المنافسين تقليدها، ويعتبر رأس المال الفكري مصدراً للميزة التنافسية، فهو مصدر للفكر والابتكار، ويسهم بشكل كبير وأساس في تحسين أداء المنظمات، وهو العنصر الوحيد الذي يضمن لها تحقيق ميزة تنافسية، فهو القادر على تحسين الانتاجية، وتعزيز القدرة التنافسية، وتخفيض التكاليف، وزيادة القدرات الابداعية، وتعزيز التنافس بالوقت، وزيادة رضا العملاء، ويضيف قيمة كبيرة للمنظمة خاصة وأنه لا يمكن تقليده ولا استبداله أو الاستغناء عنه.

#### • أبعاد رأس المال الفكري

بالرغم من اختلاف مسميات مكونات رأس المال الفكري إلا إن هناك اتفاق عليها، حيث تم تقسيمه إلى ثلاثة مكونات هي: رأس المال الهيكلي ويطلق عليه البعض رأس المال التنظيمي أو الهيكل الداخلي للمنظمة أو أصول المنظمة وأصول البنية التحتية، ورأس مال العلاقات ويطلق عليه البعض الأصول السوقية، أو رأس المال الزبائني، ورأس المال البشري ويطلق عليه أيضاً الأصول البشرية، وأضاف بعضهم الآخر رأس مال الابتكار والذي يعتبر المسؤول عن التفكير وعمليات الابتكار في المنظمة. (يوسف، 2019)

تناولت العديد من النماذج لمجموعة من الباحثين مكونات رأس المال الفكري/ المعرفي حيث تم التركيز على بعض المكونات دون الأخرى حسب أهميتها بالنسبة لهم.

حدد (1997) Stewart نموذج رأس المال المعرفي في ثلاثة مكونات هي: رأس المال البشري، ورأس المال الهيكلي، ورأس مال الزبائني. وصنف (1998) Sullivan رأس المال المعرفي إلى: رأس المال البشري، ورأس المال الهيكلي.

ومن وجهة نظر الباحثان فإن تصنيف (1997) Stewart لمكونات لرأس المال المعرفي: (رأس المال البشري، ورأس المال الهيكلي، ورأس المال العلاقتي) هو التصنيف الأشمل والأكثر شيوعاً، وهو ما اعتمده الباحثان في هذه الدراسة.

#### 1. رأس المال البشري Human Capital

بدأ استخدام مصطلح رأس المال البشري منذ أوائل الستينيات من القرن العشرين، وهذا ما تؤكد كتابات كل من شولتز (1961) وبيكر (1964)، على الرغم من أن بعض الباحثين يعتبرون بدايات الاهتمام بالمصطلح كان لأدم سميث في القرن الثامن عشر، واستخدم فيما بعد هذا المصطلح وقُدِّم إلى السوق وعالم الأعمال بوصفه أسلوباً لجذب وتوجيه الإنتباه نحو مساهمة العمل في أداء المنظمات. (Sullivan, 2001, 55)

يعتبر مفهوم رأس المال البشري من المفاهيم المعاصرة التي توسع الباحثون في تناولها خصوصاً خلال العقدين المنصرمين، فهو مفهوم يتضمن جميع الموارد البشرية ذات الإمكانات المتميزة في المنظمة، وقد حددت مكوناتها بالكفاءات، والتجارب، والمعارف، والمؤهلات، وتنبع أهميته من كونه من المصادر الحرجة التي تؤثر في الأداء، كما أنه يساعد في توليد وابتكار معارف جديدة، وأنه مورد نادر يصعب تقليده أو محاكاته، ويساعد في تحقيق الميزة التنافسية للمنظمة. (ادريس وأبو جمعة، 2019، 89)

هناك صعوبة في تحديد تعريف شامل ودقيق لرأس المال البشري؛ كون ذلك يعتمد على طبيعة المنظمة والوظيفة وعلى عدة عوامل ظرفية. يتجسد رأس المال البشري في المعرفة، والمهارة، والخبرة التي يمتلكها العاملون في المنظمة؛ ومن هنا جاء تعريف رأس المال البشري بأنه عملية تراكم المعرفة العامة للعاملين، ومهاراتهم، وقدراتهم، والذي يمكن أن ينتهي بترك العاملين للمنظمة، كما يمكن تطويره واستثماره من قبل المنظمة لتحقيق الميزة التنافسية. (العبودي وآخرون، 2019)

ويرى الباحثان أن هنالك اتفاق إلى حد ما على أن رأس المال البشري عبارة عن حزمة من المهارات والقدرات والمعارف والخبرات لدى الأفراد القابلة للنمو والاستثمار في العمل.

#### 2. رأس المال الهيكلي Structutal Capital

يمثل رأس المال الهيكلي مجمل الموجودات المعرفية التي تمتلكها المنظمة والتي يتم اكتسابها والاحتفاظ بها في هياكل المنظمة وأنظمتها وإجراءاتها (بن واضح ويصا، 2018). يشتمل رأس المال الهيكلي على الجوانب غير الملموسة في أي منظمة مثل العملية، والثقافة، والعلاقات، والملكية الفكرية، ومن أبرز الأمثلة على رأس المال الهيكلي: طرق التصنيع، ونظم التوزيع، والتوقعات والأساطير، والعلاقات مع العملاء، والعلامة وحقوق الطباعة. (عيسوي والطحان، 2018)

يرتبط رأس المال الهيكلي بالبنية التحتية للمنظمة بما فيها المادية الملموسة (المباني، والحواسيب الإلكترونية.... وغيرها)، والبنية غير الملموسة (تاريخ المنظمة، وثقافتها، وإدارتها.... وغيرها) (أحمد، 2014، 213). من وجهة نظر (Bontis et al., 2002) ويتمثل رأس المال الهيكلي في كل ما يتم استخدامه من العاملين لدعم عمليات المنظمة وأنشطتها، حيث يتمثل ذلك في مكونات التكنولوجيا، والكفاءات الهندسية، والبرمجيات وقواعد البيانات، وبراءات الاختراع، وأن جوهر رأس المال الهيكلي يركز على المعرفة المدمجة في أجزاء المنظمة. من جهة أخرى يذكر (Chalachew and Hunsaker 2020) أن رأس المال الهيكلي يشير إلى النظام الكلي للمنظمة، التي تتكون من الثقافة الداخلية، والروتين، والنماذج، والمعايير، والكتيبات،

والمعرفة المقننة، بمعنى آخر البنية الداخلية للمنظمة، هذه الإجراءات والأنظمة المؤسسية توجه سلوكيات الموظفين، ويمكنهما التأثير بشكل مباشر وغير مباشر في كليهما سواء في سلوكيات الأفراد أم في شكل رأس المال المنظمي.

### 3. رأس المال العلاقاقي Relational Capital

جاء رأس المال العلاقاقي مفهومًا معقدًا كأصل من الأصول غير الملموسة في المنظمة لامتلاكه بعض المتغيرات التي لا يمكن التنبؤ بها وغير القابلة للقياس، ولا يمكن أن تكون موحدة لجميع العاملين مثل: الثقة، والموثوقية، والخبرة، والأهداف، والمصالح، حيث تكمن في زيادة قيمة المنظمة، وتعزز الريادة في المجالات الاقتصادية، والاجتماعية (Paoloni & Demartini, 2012). يذكر (Drewniak et al., 2020) أن إنشاء رأس المال العلاقاقي يعتبر ميزة لا غنى عنها في أي منظمة، ويتكون رأس المال العلاقاقي من جميع العلاقات الداخلية مع الموظفين، وعلاقات السوق، وعلاقات القوة، والتعاون بين المنظمات والأفراد، وهو شعور قوي بالانتماء وتطوير عالي لقدرة المنظمة على التعاون، وهو جزء من رصيد العلاقات بين المنظمة والعملاء والموردين وأصحاب المصلحة وشركاء التحالف الاستراتيجي، من أجل تحقيق الميزة التنافسية، ويجب أن تكون هذه العلاقات قوية وطويلة الأمد وغنية بالمعرفة وتقوم على الولاء للمنظمة، ويمثل رأس المال العلاقاقي جزء مهم من قيمة المنظمة. (با فقير، 2014)

يرى (Kale et al., 2000) أن رأس المال العلاقاقي يعبر عن مستوى التفاعل الشخصي الوثيق بين مجموعة المالكين والعاملين مما يعمل على تحسين الأداء ويؤثر في قدرة المنظمات لتحقيق النجاح.

يعرف الناصر (2018) رأس المال العلاقاقي بأنه معرفة المنظمة المرتبطة بعلاقاتها مع جميع الأطراف الخارجية من زبائن، وشركاء، وحلفاء إستراتيجيين، وموردين وموزعين، وأصحاب المصالح (Stakeholders) في المجتمع المحيط، وهو موجود كأصل فكري مُتجسداً في التحالفات الإستراتيجية، والتراخيص، والاتفاقيات، والعلاقات مع الشركاء الإستراتيجيين، والمُزودين، والعملاء، والمعرفة عن الشركاء الإستراتيجيين. ويرى الباحثان أن رأس المال العلاقاقي يعكس طبيعة العلاقات التي تربط المنظمة بعملائها ومورديها وحلفائها، ويجسد القيمة التي يفرزها ولاء الجمهور ورضاه عن المنتجات التي تقدمها المنظمة سواء كانت سلعة أم خدمة.

### 2.1.2 السمعة التنظيمية Organizational Reputation

يرى عثمان ومحمد (2015) أن السمعة التنظيمية مفهوم متعدد الأبعاد، فهو مورد استراتيجي يحقق للمنظمات الميزة التنافسية، كما يجسد ثقافة المنظمة وهويتها، فضلاً عن أنه دليل إرشادي على حسن تنفيذ المنظمة لنشاطاتها، يتبلور ويصقل عبر الزمن.

بحسب (Marconi, 2002, 19) تعامل إدارة السمعة، وصورة المنظمة على أنها أصل من أصول المنظمة ويتم تشكيلها ورعايتها وحمايتها واستخدامها، وهي التي تدفع المنظمة لرعاية الفعاليات والأحداث بهدف توليد النوايا الحسنة والسمعة الخيرية في المجتمع وحول العالم؛ أي إنها استراتيجية سليمة لإدارة السمعة أن تعيد المنظمة شيئاً للمجتمع الذي تمارس أعمالها فيه، لذا لا يجب أن تمر الأعمال الخيرية دون أن يلاحظها أحد، فالمساهمات المجبولة والأفعال اللطيفة ليست جيدة للأعمال التجارية، فلا بد من أن تعزز المنظمات بتواضع في ما تفعله، فالسمعة الحسنة هي حجر الزاوية في الأعمال الناجحة.

يرى رشيد والزبادي (2014) أن السمعة هي الانطباع الذي يتكون في أذهان من يتعاملون مع المنظمة من أصحاب المصلحة حول سياساتها، ونشاطاتها، وأنظمتها، وقراراتها، والذي يحدد استمرار علاقتهم وتعاملهم ودعمهم من عدمه، وتتجسد في كافة الجهود والانجازات المتميزة التي تهدف من خلالها المنظمة كسب رضا المجتمع وتحقيق رفاهيته. من جهة أخرى يعرفها (Iwu-Egwuonwu, 2011) بأنها الحكم الجماعي على المنظمة المبني على تقييم الآثار الاجتماعية والاقتصادية والبيئية التي تعزى للمنظمة عبر الزمن. فيما يعرفها كل من (Darwish and Burns, 2019) على أنها التقييم الذاتي والموضوعي للمنظمة المبني على أساس التواصل والعواطف، والخبرات من قبل أصحاب المصالح.

تعتبر سمعة المنظمة أحد الأصول غير الملموسة التي تبنى بمرور الوقت، وتمثل القيمة والثقة لدى أصحاب المصلحة، وبفضلها تحقق المنظمة أهدافها الاستراتيجية كخلق القيمة، ونمو الأرباح، والميزة التنافسية المستدامة؛ حيث أن كل سمعة مميزة وفريدة يستحيل نسخها يمكن أن تحمي المنظمة في وقت الأزمات والظروف الاقتصادية الصعبة (De Marcellis-Warin & Teodoresco, 2012, 7). من جهة أخرى يراها كل من مهدي وشمران (2017) على أنها أحد الأصول المعنوية ذات القيمة الذاتية التي تحقق منافع تنافسية، وتشجع على الولاء وجذب العملاء، وتجسدها مجموعة القيم المتمثلة بالأصالة، والصدق، والموثوقية، والنزاهة، والإبداع، والمسؤولية الاجتماعية، التي تتمتع بها المنظمة ويستشعرها الأفراد من خلال الصورة التي يشكلونها عنها.

تمثل السمعة التنظيمية القوى الخفية التي تحقق بقاء المنظمات ونموها، من خلال الحفاظ على حصتها السوقية وتوسيعها عبر الوصول إلى أكبر عدد من العملاء، حيث تحافظ السمعة الطيبة على العملاء الحاليين وتجذب آخرين من خلال ما يسمى "بالكلمة المنطوقة"، كما تعمل على منح المنظمة الثقة والدعم في أوقات الأزمات من خلال تعزيز الجوانب الإدارية وزيادة رأس المال، واستقطاب أفضل المواهب للعمل فيها، وزيادة الأرباح والمبيعات، والمحافظة على العملاء الحاليين، وكسب عملاء جدد، وخلق العلامة التجارية والولاء لها، وفتح أسواق جديدة لمنتجات المنظمة، وتحقيق استدامتها. (Keshta et al., 2020)

## • أبعاد السمعة المنظمة

## 1. العلامة التجارية Trademark

تعتبر العلامة التجارية أحد الأصول المهمة للأعمال التجارية، حيث يعتمد المستهلكون على العلامات التجارية لتحديد هوية المنتجات لشرائها، وغالباً ما تتسبب العلامة التجارية في استجابة المستهلكين العاطفية لتعزيز ذاكرتهم، وإنشاء صور إيجابية عن المنتج، وتخدم الغرض من الترويج للمنتجات. يمكن للعلامة التجارية أن تثير انفعالات المستهلكين للاستجابة ولعب دور رئيس في تعزيز ولاء المستهلكين لها وثقتهم بها (Cui, 2019). تشكل السمعة التجارية من قدرة المنظمة على تحقيق الربح عبر سنوات عمرها، وكذلك من العلاقات التجارية وحقوق الامتياز التي تمتلكها (النجار والعلي، 2019، 102).

بحسب (Kotler, 2011, 241) ربما تكون المهارة المميزة للموسوقين المحترفين هي مقدرتهم على إنشاء العلامة التجارية وتعزيزها، والمحافظة عليها وحمايتها، فقد واكبت العلامات التجارية الراسخة الشركات مثل Mercedes و Sony و Nike السيطرة بأسعار مرتفعة، واكتسبت ولاءً عميقاً للعملاء على مر السنين، كما أن أحدث العلامات التجارية مثل POM و Wonderful و SanDisk و Zappos استحوذت على خيال المستهلكين واهتماماتهم.

## 2. المسؤولية الاجتماعية Social Responsibility

المسؤولية الاجتماعية للمنظمات هو مصطلح يصف الإجراءات التي تتخذها المنظمات تجاه الاهتمامات الاجتماعية والبيئية، وكذلك كيفية ارتباط هذه الإجراءات بأصحاب المصالح في كل منظمة (Chin- Lai, 2019). وفقاً لمجلس الأعمال العالمي من أجل التنمية المستدامة تم تعريف المسؤولية الاجتماعية للمنظمات على أنها "التزام المنظمات بالمساهمة في التنمية المستدامة، والعمل مع الموظفين وأسرهم والمجتمعات المحلية". (العصيمي، 2015، 10)

تري الشلمة والصراف (2018) أن المسؤولية الاجتماعية للمنظمات هو نمط سلوكي أخلاقي يظهر التزام منظمات الأعمال تجاه المجتمع الذي تعمل فيه عن طريق إدارة عادلة تخدم أصحاب المصالح بشكل عام مع الاهتمام بقضايا البيئة المتمثلة بالتلوث البيئي، والفساد، والفقر، وينصب في النهاية لتحقيق رفاهية المجتمع، مع المحافظة على تحقيق عوائد مربحة. تمتد المسؤولية الاجتماعية من داخل المنظمة من خلال مواردها بكافة أصنافها إلى خارجها متمثلة بالبيئة وأصحاب المصلحة، وهي تنمية مستدامة إذ ترتبط بالأفراد والموارد المستخدمة، وبالتالي تحقق قيمة مشتركة بين المنظمة والمسؤولية الاجتماعية وتخلق مبدأ التكافل الاجتماعي من خلال سياساتها وبرامجها التي تتبعها في بيئتها، وهو قرار استراتيجي يتم وضعه وربطه مع القرارات الإستراتيجية المنظمة، مما يحقق الميزة التنافسية لمنظمات الأعمال.

## 3. جذب الموهوبين Attracting Talented People

منذ مطلع الألفية الثالثة زادت حدة التنافسية بين والمنظمات على جذب الأفراد الموهوبين، وتزايدت نسبة هجرة العقول بين البلدان، وظهر ما يعرف بحرب المواهب Talent War، التي تدور رحاها حول اجتذاب المواهب، ما أشعل الصراع بين المنظمات حول امتلاك المواهب والذكاء البشري لتحسين العمل وزيادة الإنتاج، واقترن نجاح المنظمة وتقدمها بكفاءة وموهبة موظفيها وقدرتهم على الإبداع والابتكار، وتوظيفها لتحقيق أهداف المنظمة. من هنا ظهرت استراتيجيات ووسائل إدارة المواهب، وتم ربطها بخطط واستراتيجية الموارد البشرية، لخلق بيئة تنظيمية ملائمة لنمو المواهب وتنميتها باستمرار. (العمارات، 2021، 12)

تمثل المواهب الذين يمتلكون مستويات عالية من الإمكانات، والقادرين على تحقيق اختلاف في أداء المنظمة من خلال مساهماتهم الحالية أو المستقبلية (Davies & Davies, 2011, 4). وبحسب صالح (2015، 113) فالموهبة قوة فكرية بسمات معقدة تؤهل مالكيها للإبداع وتقديم كل ما هو جديد ويضيف قيمة للمنظمة، ومن هذا المنطلق لا بد من استثمارها والمحافظة عليها وعدم التفريط بها من خلال وجود إدارة للمواهب.

## 4. النداء العاطفي Emotional Appeal

النداء العاطفي هو طريقة إقناع مصممة لخلق استجابة عاطفية (المعروفة أيضاً باسم الشفقة أو المعاناة في اليونانية) وهي واحدة من أنماط الإقناع الثلاثة التي حددها أرسطو. تنتشر المناشدات العاطفية بشكل خاص في الإعلانات فعندما تلعب مجالات الموضة على انعدام الأمن حول صورة الجسم، فإنها تستخدم مناشدات عاطفية وعندما تلعب الإعلانات السياسية على المخاوف فهي تخبر أن التصويت لشخص ما سيؤدي إلى الخراب المالي أو الحروب فإنهم يستخدمون نداءات عاطفية. (Emotional Appeal: Definition & Examples, 2015)

يرتبط النداء العاطفي من وجهة نظر (Chaudhry, 2018) بالمشاعر التي تخلق صورة عن نوايا المستهلك وتصورات، والتوافق بينه وبين ملكية العلامة التجارية سمة أساسية في تحقيق علامة تجارية عالمية. فيما يذكر جينكو وآخرون (2017، 111) بأن الاعلانات تعمل على استحضار الاستجابة العاطفية بداية لترتبط تلك الاستجابات مع العلامة التجارية المعلنة من خلال عملية التكيف النفسي التي يتم من خلالها توليد مشاعر تجاه العلامة التجارية عبر التعرض المستمر للعلامة التجارية ليصبح الفرد جزءاً من هوية العلامة التجارية، لذا يلاحظ أن شركة Nike ترتبط بالإنجاز، وشركة Apple ترتبط بالإبداع، وشركة Michelin ترتبط بالأمان، وهذه الارتباطات الذهنية العاطفية تم بناؤها عبر عدة سنوات من التكيف الثابت من خلال الاعلانات التي ترسخ في الذاكرة الضمنية طويلة المدى دون أي مجهود يذكر من قبل الفرد، والارتباط العاطفي داعم مهم لفكرة الولاء للعلامة التجارية والمنتج حيث اكتسب تلك الأهمية من خلال استخدام المنتج وتجربته وتأييد المجتمع له.

## 5. الارتباط الذاتي Self-Link/ Connection/ Engagement

يشير مفهوم الارتباط الذاتي إلى أن المنتجات يمكن أن تمثل أنواع القيم الاجتماعية والمعايير التي تتفاقم من القوالب النمطية بين الجنسين وتحد كل من الرجال والنساء من التعبير عن ذاتهم، لذا يلجأ العملاء لامتلاك الارتباط الذاتي وتعزيزه لديهم وفقاً للمبادئ التوجيهية التي يضعونها لأنفسهم من خلال إقبالهم على منتجات محددة بهوية نوعهم الاجتماعي "الجنس". (Drake & Radford, 2017)

يرى كل من (Zambaldi and Ferreira, 2019) أن مديري العلامات التجارية في المنظمات قد يزدون من مشاركة أفراد المجتمع ومساهماتهم في نشر العلامة التجارية وتسويقها وبالرغم من ذلك تحتاج الشركة لجذب العملاء ذوي الخصائص المماثلة لأعضاء مجتمعها ما يحسن من قوة الارتباط ويساهم في بناء عقلية مشتركة بين العلامة التجارية وأفراد المجتمع وتحقيق التقارب بين شخصية العلامة التجارية وشخصية كل عضو من أعضاء مجتمع العلامة التجارية المكون من أفراد المنظمة العاملين بها وعملائها ولعل التواصل الاجتماعي عبر وسائله المتعددة والمنشورات والإعلانات ذات المحتوى الجذاب التي تنسجم مع قيم ومعتقدات وتوجهات أفراد مجتمع العلامة التجارية تعد أدوات استراتيجية تساهم في نشرها وتسويقها.

## 3.1.2. تكنولوجيا المعلومات Information Technology

يرجع أصل التكنولوجيا إلى الكلمة اليونانية التي تتكون من مقطعين هما (Techno) تعني التشغيل الصناعي، والثاني (Logos) أي العلم أو المنهج، لذا تكون بكلمة واحدة هي علم التشغيل الصناعي. (اللامي، 2006، 22)

عرف خضر (2012، 49) تكنولوجيا المعلومات والاتصال بأنها مجموعة الأدوات والأجهزة التي توفر عملية تخزين المعلومات ومعالجتها ومن ثم استرجاعها، وكذلك توصيلها بعد ذلك عبر أجهزة الاتصالات المختلفة إلى أي مكان في العالم.

يرى الطيطي (2012، 14-28) أن جميع المنظمات الخاصة والعامة مبنية على تداول وتبادل المعلومات فهي المقياس الذي تقاس به قوة المنظمات، فمن يمتلك المعلومة في الوقت المناسب والمكان المناسب في هذا العصر يمتلك القوة والمال والسيطرة، وتعرف تكنولوجيا المعلومات بأنها عبارة عن استخدام التقنيات (الوسائل) الحديثة مثل الحاسوب والطابعة والإنترنت والشبكات اللاسلكية والمساحات الضوئية والأجهزة الخلوية وأجهزة المراقبة والبرمجيات وغيرها من الوسائل الحديثة في عمليات جمع البيانات وحفظها ومعالجتها وتوزيعها وبها بسرعة ودقة كبيرة من أجل المساعدة في عمليات دعم اتخاذ القرارات وحل المشكلات وتحليل البيانات من أجل تحقيق الأهداف الموضوعة.

يشير حمد وصالح (2018) إلى كونها أداة فاعلة وكفاءة مكونة من وسائل إلكترونية ضرورية لأداء الأعمال والمهام المختلفة سواء على المستوى الوظيفي أو الشخصي، ولها قدرة فائقة ومتزايدة على جمع البيانات وتصنيفها وتبويبها وتوليد المعلومات وتخزينها وتحديثها واسترجاعها وتوفيرها بالخصائص اللازمة لاتخاذ القرارات السليمة والمحقة لأهداف المنظمة المرسومة وابعاد تكنولوجيا المعلومات هي: الأجهزة، والمعدات والبرمجيات والتطبيقات، والاتصالات، والموارد البشرية المتخصصة.

ويرى الباحثان أن تكنولوجيا المعلومات عبارة عن خليط ديناميكي من الأجهزة والمعدات والبرمجيات وطرق وأساليب مختلفة توفرها وسائل حديثة، تسعى إلى جمع البيانات ومعالجتها وحفظها وإعادة توجيهها عبر شبكات الإتصال عالمياً، لتوفير الوقت والجهد.

## • أبعاد تكنولوجيا المعلومات

## 1. الأجهزة والمعدات

تشمل المعدات والأجهزة كافة المكونات المادية التي تستخدم في استغلال تكنولوجيا المعلومات والاتصالات من حواسيب، وطابعات، ومساحات ضوئية، وكاميرات مراقبة، هواتف، وفاكس..... الخ ولعل أهمها جهاز الحاسوب. (عبدوي، 2016)

2. البرمجيات وقواعد البيانات

يطلق مصطلح البرمجيات على جميع البرامج اللازمة لتشغيل الحاسوب وتنظيم وحداته والتنسيق فيما بينها، بما يتضمن نظم التشغيل والبرمجيات التي تمكن المستخدمين من الاستخدام الأمثل للحاسوب. (العقلي، 1993، 327)

يشير (Taiwo and Agwu, 2016) بأن البرمجيات هي المكونات غير الملموسة التي لا يمكن رؤيتها وتتضمن برامج الحاسوب والرموز التي تتحكم في الأجهزة فهي مجموعة من التعليمات المكتوبة لأداء مهمة معينة.

أما قواعد البيانات فهي مجموعة بيانات منظمة، أو منهجية يمكن أن تحتوي على عدد من الجداول أو العلاقات لتخزين البيانات ويمكن استرداد هذه البيانات أو تعديلها أو حذفها وفقاً لمتطلبات المستخدم. (Gouhar, 2017)

## 3. شبكات الاتصال

يرى يختي (2004/2003، 55) أن الشبكات تمثل مجموعة من التجهيزات والمعدات أو الأشياء الملموسة المرتبطة فيما بينها عبر قنوات اتصال، تسمح بمرور عناصر معينة فيما بينها وفق قواعد محددة، وتتألف الشبكة من قسمين: قسم ناقل يضم التجهيزات وقنوات الاتصال، وقسم منقول وهو ما وقع عليه فعل النقل، والشبكة المعلوماتية تتكون من حاسبين أو أكثر ترتبط مع بعضها بموصلات ناقلية إما تكون: أسلاك نحاسية، أو ألياف ضوئية أو كهرباء، ويطلق عليها في هذه الحالة الشبكة السلكية، وقد تكون موصولة لاسلكياً بواسطة الأشعة تحت الحمراء، أو موجات الراديو أو عن

طريق الأقمار الصناعية، وتعرف بالشبكة اللاسلكية، والغاية من هذا الارتباط بين الحواسيب هو تبادل المعلومات والمشاركة في الموارد (الملفات، والطابعات، والمودم، والأقراص،... وغيرها).

#### 4. الموارد البشرية

يعتبر العنصر البشري المحور الأساس لأية عملية وعلى أي مستوى من المستويات، فبدون هذا الركن لا يمكن للحياة أن تدب في جسد المنظمة، إذا كان النظر إلى المنظمة ككائن حي فال مورد البشري هو من أوجد تكنولوجيا المعلومات وهو من وضع برامج تشغيلها وتنفيذها وإيصالها وتداولها وهو من يقرر حسن استثمارها وكلما كان لدى المنظمة قدرات بشرية في مجال تكنولوجيا المعلومات والاتصالات كانت أكثر كفاءة وفاعلية على تحقيق تكنولوجيا المعلومات أهدافها بدقة. (حمد وصالح، 2018)

### 2.2. الدراسات السابقة:

#### 1.2.2. الدراسات في البيئة العربية:

- دراسة علاونة وحوامدة (2021) بعنوان: نظم المعلومات الاستراتيجية وأثرها في تنمية رأس المال الفكري في شركة توزيع الكهرباء المساهمة العامة في المملكة الأردنية الهاشمية: هدفت الدراسة التعرف إلى أثر نظم المعلومات الاستراتيجية كمتغير مستقل بأبعاده (البنية التحتية التكنولوجية، وتبادل المعرفة والشراكة بين نظم المعلومات وإدارات الشركة، والمعرفة والمهارات الفنية لموظفي نظم المعلومات، وإدارة العلاقات الخارجية، والاستجابة الفعالة للسوق) في تنمية رأس المال الفكري كمتغير تابع بأبعاده (رأس المال البشري، ورأس المال الهيكلي، ورأس المال العلائقي) في شركة توزيع الكهرباء المساهمة العامة في الأردن. استخدمت الدراسة المنهج الوصفي الكمي لتحقيق أهدافها، واستخدمت الاستبانة لجمع البيانات من مجتمع الدراسة المكون من المديرين العاملين في شركة توزيع الكهرباء المساهمة العامة، حيث وزعت (165) استبانة تم استرجاع (146) منها، وتم استبعاد (11) ليصبح عدد الاستبانات (135) استبانة قابلة للتحليل. اعتمدت الدراسة على مجموعة من الأدوات الإحصائية منها الوسط الحسابي، والتكرارات، والانحراف المعياري، ومعامل بيرسون للارتباط، والانحدار المتعدد، ومعامل الاختلاف. توصلت الدراسة إلى وجود تأثير معنوي لتطبيق نظم المعلومات الاستراتيجية في تنمية رأس المال الفكري بكافة أبعاده، كما توصلت إلى أن مستوى أهمية نظم المعلومات الاستراتيجية كان مرتفعاً، وكذلك مستوى رأس المال الفكري، وقد جاء رأس المال العلائقي بالمرتبة الأولى تلاه رأس المال الهيكلي في المرتبة الثانية وفي المرتبة الثالثة جاء رأس المال البشري.
- دراسة عبد الكريم وسعيد (2021) بعنوان: تأثير الترافف الإستراتيجي في سمعة المنظمة: هدفت الدراسة التعرف إلى أثر الترافف الإستراتيجي كمتغير مستقل بأبعاده (الاتصالات، والقيمة، والحوكمة، والمشاركة، والبنى التحتية، والمهارات) في سمعة المنظمة بأبعاده (الرؤية/ القيادة، وبيئة العمل، والأداء المالي، والمسؤولية الاجتماعية) كمتغير تابع في شركة تسويق النفط سومو (SOMO) في العراق. استخدمت الدراسة المنهج الوصفي الكمي لتحقيق أهدافها، واستخدمت الاستبانة لجمع البيانات من مجتمع الدراسة المكون من (109)، حيث وزعت (105) استبانات تم استرجاع (94) منها، تم فرز (91) استبانة منها قابلة للتحليل. اعتمدت الدراسة على مجموعة من الأدوات الإحصائية منها الوسط الحسابي، والتكرارات، والانحراف المعياري، ومعامل بيرسون للارتباط، والانحدار المتعدد، ومعامل الاختلاف. توصلت الدراسة إلى وجود تأثير معنوي للترافف الإستراتيجي في سمعة المنظمة، كما توصلت لوجود علاقة تربط الترافف الإستراتيجي بأبعاده بسمعة المنظمة، وكان للاهتمام الجيد من قبل الشركة ببعد الاتصالات وان له التأثير الأكبر في تحقيق سمعة الشركة، كما أن الشركة تحسن توظيف الحوكمة والبنية التحتية والمشاركة في تحسين سمعتها المنظمة، بينما تذبذب الاهتمام في بعدي القيمة، والمهارات واللذان لم يحسنا كثيراً من سمعة الشركة.
- دراسة عبد الدايم (2021) بعنوان: أثر رأس المال الفكري على إدارة الجودة الشاملة لمؤسسات التعليم العالي والبحث العلمي في بغداد: هدفت الدراسة إلى تشخيص رأس المال الفكري كمؤشر منطقي لدراسة ممارسة فعالية إدارة الموارد البشرية، والتعرف إلى دوره المؤثر كمتغير مستقل بأبعاده (رأس المال البشري، ورأس المال الهيكلي، ورأس مال العلاقات) في تحديد إدارة الجودة الشاملة كمتغير تابع بأبعاده (تطبيق دعم والتزام الإدارة العليا بالجودة، والتحسين المستمر للجودة، والتخطيط الاستراتيجي للجودة) في مؤسسات التعليم العالي والبحث العلمي في بغداد. استخدمت الدراسة المنهج الوصفي الكمي لتحقيق أهدافها، واستخدمت الاستبانة لجمع البيانات من مجتمع الدراسة المكون من العاملين من أعضاء هيئة التدريس والموظفين في (5) مؤسسات تابعة لوزارة التعليم العالي والبحث العلمي في بغداد، حيث بلغ عدد أفراد العينة (83). اعتمدت الدراسة على مجموعة من الأدوات الإحصائية منها الوسط الحسابي، والتكرارات، والانحراف المعياري، ومعامل بيرسون للارتباط، والانحدار المتعدد. توصلت الدراسة إلى وجود تأثير معنوي لرأس المال الفكري بأبعاده (رأس المال البشري، ورأس المال الهيكلي، ورأس مال العميل) في إدارة الجودة الشاملة في مؤسسات التعليم العالي ببغداد، كما توصلت إلى أن مستوى تطبيق متغير رأس المال الفكري كان بمستوى متوسط، وجاء ترتيب أبعاد رأس المال الفكري وفق الأهمية النسبية: رأس مال العميل أولاً، ثم رأس المال الهيكلي، وأخيراً رأس المال البشري، فيما حقق مستوى تطبيق إدارة الجودة الشاملة مستويات مرتفعة.



- دراسة (2020) Al-Hawamdeh and Alkshali بعنوان: **The impact of information technology on information system effectiveness in Jordanian Telecommunication Companies.** الأردنية: هدفت الدراسة إلى اختبار أثر تكنولوجيا المعلومات كمتغير مستقل بأبعادها (الأشخاص، والأجهزة، والبرامج، وقواعد البيانات، والشبكات) في فعالية نظم المعلومات في شركات الاتصالات الأردنية، كمتغير تابع بأبعادها (رضا المستخدم النهائي، واستخدام النظام، وأمن النظام، ومدى ملاءمة النظام للمستويات الإدارية). تكون مجتمع الدراسة من جميع المديرين في شركات الاتصالات الأردنية. أوضحت نتائج التحليل الوصفي في الدراسة أن هناك مستويات مرتفعة لأبعاد تكنولوجيا المعلومات باستثناء الأجهزة، وهذا يدل على اهتمام إدارات هذه الشركات في توفير احتياجاتها من المتطلبات التكنولوجية، ولا سيما مكونات الأجهزة مثل أجهزة الحاسوب، وأجهزة الإدخال، ووحدات المعالجة، وأجهزة الإخراج، والتي تخضع للتطور السريع، بالإضافة إلى الاهتمام الكبير بالأشخاص، والذي هو المحرك الرئيس لجميع مكونات تكنولوجيا المعلومات، وضوابط المكونات الأخرى، كما أن هنالك أهمية كبيرة لتدريب موظفيهم على التدريب كمتخصصين قادرين على استخدام وصيانة النظم حسب احتياجات نشاطهم، كما وجد أن لشركات الاتصالات الأردنية أنظمة معلومات فعالة ذات درجة عالية من الأمن، قادرة على خدمة جميع المستويات الإدارية، وهو ما ينعكس إيجابياً على الاستخدام المتكرر للنظام ورضا المستخدم النهائي للنظام. توصلت الدراسة أيضاً إلى أن هناك تأثيراً كبيراً لتكنولوجيا المعلومات وأبعادها في فعالية نظم المعلومات (الأشخاص، والبرمجيات، وقواعد البيانات، والشبكات)، باستثناء الأجهزة حيث يتوفر الأشخاص والبرامج وهناك استخدام لقواعد البيانات على الشبكات الداخلية والعالمية والذي يزيد من فعالية نظم المعلومات. علاوة على ذلك وجدت النتائج أن لتكنولوجيا المعلومات تأثيرات كبيرة في جميع أبعاد فعالية نظم المعلومات، حيث يؤدي استخدام تكنولوجيا المعلومات الحديثة والمتقدمة والمتكاملة إلى زيادة رضا المستخدم النهائي، مما يؤدي إلى الاستخدام المتكرر للنظام، ويزيد من أمن النظام، كما يوفر المعلومات اللازمة لمختلف المستويات الإدارية. وجدت الدراسة أن هناك متوسط عالي المستوى لأبعاد تكنولوجيا المعلومات وأبعاد فعالية نظم المعلومات، أيضاً تظهر النتائج تأثير كبير للأبعاد المعلوماتية (الناس، والبرمجيات، والشبكات) باستثناء الأجهزة في نظم المعلومات الفعالة، كما أن هناك تأثيراً كبيراً لتكنولوجيا المعلومات في أبعاد فعالية نظم المعلومات (رضا المستخدم النهائي، واستخدام النظام، وأمن النظام، ومدى ملاءمة النظام لمستويات الإدارة).
- دراسة مزهر (2020) بعنوان: **دور رأس المال المعرفي في تحقيق النجاح الاستراتيجي: جامعة الأزهر بغزة نموذجاً**: هدفت الدراسة التعرف على واقع ودور وأثر رأس المال المعرفي بأبعاده (رأس المال البشري، ورأس المال الهيكلي، ورأس مال العلاقات) كمتغير مستقل في تحقيق النجاح الاستراتيجي كمتغير تابع بأبعاده (استراتيجية محددة، والتنفيذ الاستراتيجي الفعال، والهيكل التنظيمي المسطح) من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس في جامعة الأزهر بغزة. استخدمت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي لتوافقه مع الأهداف التي تسعى الدراسة إلى تحقيقها، واستخدمت الدراسة الاستبانة كأداة لجمع البيانات من مجتمع الدراسة المكون من جميع أعضاء هيئة التدريس المتفرغين العاملين بجامعة الأزهر والبالغ عددهم (293) عضواً وفقاً لإحصاءات دائرة شؤون الموظفين بالجامعة للعام (2019) وبالاعتماد على معادلة ستيفن ثامبسون الإحصائية تم أخذ عينة عشوائية مقدارها (180) موظفاً. اعتمدت الدراسة على مجموعة من الأدوات الإحصائية منها الوسط الحسابي، والانحراف المعياري، ومعامل الارتباط بيرسون. توصلت الدراسة إلى أن رأس المال المعرفي يتوافر في جامعة الأزهر بأبعاده (رأس المال البشري، ورأس المال الهيكلي، ورأس مال العلاقات)، إلا أن رأس المال البشري هو أكثر الأبعاد مساهمة في تكوين رأس المال المعرفي في الجامعة وبمستوى أهمية مرتفعة. يليه رأس مال العلاقات وبمستوى أهمية مرتفعة، وفي المرتبة الأخيرة جاء رأس المال الهيكلي وبمستوى أهمية متوسطة، ويرجع ذلك إلى ما يمتلكه العاملون من خبرات ومهارات وقدرات مميزة في الجامعة، واهتمام الجامعة بعملية التوظيف وحسن اختيار العاملين، كما توصلت الدراسة إلى أن جامعة الأزهر بغزة قد حققت مستوى مرتفعاً من النجاح الاستراتيجي، والذي يعود إلى فعالية عملية التخطيط الاستراتيجي وكفاءة الهيكل التنظيمي، ما يثبت وجود علاقة ارتباط إيجابية ذات دلالة إحصائية بين رأس المال المعرفي بأبعاده ومستوى النجاح الاستراتيجي في الجامعة، وجاء رأس مال العلاقات الأكثر ارتباطاً بالنجاح الاستراتيجي، يليه رأس المال البشري، وفي المرتبة الأخيرة رأس المال الهيكلي، كما أثبتت الدراسة وجود تأثير معنوي ذو دلالة إحصائية لرأس المال الفكري في تحقيق النجاح الاستراتيجي في جامعة الأزهر.
- دراسة (2020) Alshaer بعنوان: **Customer relationship management and its impact on enhancing the organizational reputation of Jordanian insurance companies.** هدفت الدراسة إلى التحقق من تأثير إدارة علاقات الزبائن كمتغير مستقل بأبعاده (رد فعل العملاء، ومعرفة العملاء، وقيمة العميل، ورضا العملاء) في تعزيز السمعة المنظمة كمتغير تابع بأبعادها (الابتكار، وجودة الخدمة، والمسؤولية الاجتماعية) في شركات التأمين الأردنية. استخدمت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي لتحقيق أهدافها، واستخدمت الاستبانة لجمع البيانات من مجتمع الدراسة المكون من جميع العاملين في شركات التأمين الأردنية وعددها (24) شركة يعمل فيها (3200) عاملاً حسب الاتحاد الأردني لشركات التأمين، تعاون مع الباحثين (17) شركة و (7) شركات تم استبعادها لعدم التعاون، اعتمدت الدراسة عينة طبقية نسبية بحجم (322) موظفاً، حيث تم توزيع الاستبانة على عينة الدراسة لجمع البيانات، وتم استرجاع (245) استبانة. اعتمدت الدراسة على مجموعة من الأدوات الإحصائية منها الإنحدار المتعدد

والانحدار البسيط. أظهرت نتائج الدراسة أن هناك تأثيراً إيجابياً لإدارة علاقات الزبائن في السمعة المنظمة في شركات التأمين الأردنية، حيث كانت مستويات إدارة علاقات الزبائن والسمعة المنظمة بنسب مرتفعة، كما توصلت إلى أن إدارة علاقات الزبائن تساهم في تحقيق رضا ولاء العميل الذي يعتبر من أهم التحديات التي تواجه شركات التأمين الأردنية. أوصت الدراسة بضرورة اعتماد استراتيجيات موجهة نحو الزبائن تتكامل مع الاستراتيجية العامة للشركة، كما أن على شركات التأمين الأردنية أن تأخذ باقتراحات زبائنها حول الخدمات وطريقة تقديمها من خلال التفاعل المستمر معهم، والاستماع إليهم. كما أن هناك ضرورة لمعالجة الشكاوى، وأن تعكس شركات التأمين الأردنية صورة وسمعة إيجابية لموظفيها من أجل نقل ذلك لبيئتهم الاجتماعية من خلال نشر المعلومات الإيجابية والمساهمات الفعالة للشركة، وكذلك من خلال الندوات والمؤتمرات وإصدار مطبوعات خاصة، وعلى شركات التأمين الأردنية العمل وفق مبدأ القياس من أجل معرفة أحدث الممارسات وتطبيقها بطريقة عملية ما يعزز مستوى السمعة المنظمة وتحقيق ذلك من خلال توظيف بعض اللجان لمراقبة التغيرات السريعة وتوفير قسم لإدارة علاقات الزبائن للوقوف على أهم التطورات.

## 2.2.2. الدراسات في البيئة الأجنبية:

- دراسة (Ginesti and Ossorio (2021 بعنوان: *The influence of family-related factors on intellectual performance in capital family businesses*. هدفت الدراسة التعرف إلى أثر العائلة كمغير مستقل بأبعادها (ملكية العائلة، وقيادة العائلة، وجيل العائلة) في أداء رأس المال الفكري بأبعاده (كفاءة رأس المال البشري، وكفاءة توظيف رأس المال، وكفاءة رأس المال الهيكلي) كمغير تابع، في (85) شركة عائلية إيطالية في الفترة بين (2015-2017). استقت الدراسة بياناتها من عدة مصادر أبرزها قاعدة بيانات بورصة الأوراق المالية الإيطالية، والتقارير السنوية الحكومية، وتقارير الحكومة، واستخدمت الدراسة منهجية معامل القيمة المضافة لرأس المال الفكري، إلى جانب اختبارات الصحيح من بين نموذج التأثيرات الثابتة، والعشوائية، ومعامل الارتباط، والانحدار المعياري، والوسط الحسابي لتحليل البيانات واختبار الفرضيات. توصلت الدراسة إلى وجود أثر إيجابي لمتغير العائلة بأبعادها في الأنشطة التجارية، والقادر على تحسين أداء الشركات وخلق تأثيرات الثروة لأصحاب المصلحة، حيث جاء بُعد ملكية العائلة في المرتبة الأولى من حيث قوة التأثير في رأس المال الفكري، فيما حل بُعد قيادة العائلة في المرتبة الثانية، وفي المرتبة الثالثة والاختيرة حل بُعد جيل العائلة.
- دراسة (Ur Rehman et al. (2021 بعنوان: *Intellectual capital and innovative perspective*. رأس المال الفكري والأداء الابتكاري: منظور وسيط ومعدل. هدفت الدراسة إلى اكتشاف الأسئلة الجوهرية المتعلقة بالعلاقة بين رأس المال الفكري كمغير مستقل بأبعاده (رأس المال البشري، ورأس مال المنظمة، ورأس مال التجديد، ورأس المال الهيكلي، ورأس المال العلاقي، ورأس المال الاجتماعي) والأداء الابتكاري للمنظمات كمغير تابع من خلال الدور الوسيط لأنظمة الرقابة الإدارية بأبعادها (مراقبة التخطيط، ومراقبة الثقافة، ومراقبة المكافآت والتعويضات، والرقابة الإدارية، والرقابة السيبرانية)، واستراتيجيات الأعمال بأبعادها (قيادة التكلفة، والتمايز) والدور الوسيط للقدرات الابتكارية بأبعادها (القدرات المتزايدة، والقدرات الجوهرية) في الشركات المتوسطة والصغيرة الحجم في ماليزيا. استخدمت الدراسة الاستبانة لجمع البيانات من مجتمع الدراسة المكون من مديري الشركات المتوسطة والصغيرة الحجم في ماليزيا حيث تم توزيع (1152) استبانة تم استرداد (415) استبانة منها قابلة للتحليل، واستخدمت الدراسة منهج نمذجة المعادلة الهيكلية لاختبار فرضياتها. توصلت الدراسة إلى وجود أثر كبير لرأس المال الفكري في الأداء الابتكاري في الشركات الصغيرة والمتوسطة، كما توصلت إلى أن رأس المال الفكري له أثر كبير في أنظمة التحكم الإدارية واستراتيجيات العمل، وأن أنظمة التحكم الإدارية واستراتيجيات العمل والقدرات الابتكارية تعمل على تحسين الأداء الابتكاري بشكل كبير من خلال توسطها بشكل كبير في العلاقة بين رأس المال الفكري والأداء الابتكاري.
- دراسة (Fatmawati and Fauzan (2021 بعنوان: *Building customer trust through corporate social responsibility: The effects of corporate reputation and word of mouth*. بناء ثقة العميل من خلال المسؤولية الاجتماعية للشركات: آثار سمعة الشركة والكلمة المنطوقة. هدفت الدراسة إلى تحليل العلاقة بين تصور العميل للمسؤولية الاجتماعية للشركات وثقة العميل بتوسط المتغيرين سمعة الشركة والكلمة المنطوقة في إحدى الشركات الأندونيسية. استخدمت الدراسة منهج المسح السببي الكمي والعينة المستهدفة لجمع البيانات من مجتمع الدراسة والذي حجمه (160) مستهلكاً لمنتجات الشركة، ولتحليل البيانات واختبار الفرضيات استخدمت الدراسة نموذج المعادلات الهيكلية (SEM). توصلت الدراسة إلى أن هناك أثراً إيجابياً للمسؤولية الاجتماعية في سمعة الشركة، ولها أثراً سلبياً على ثقة العملاء، كما توصلت إلى أن سمعة الشركة لها تأثير إيجابي في ثقة العملاء والكلمة المنطوقة، وتوصلت إلى أن توسط سمعة الشركة والكلمة المنطوقة في العلاقة بين المسؤولية الاجتماعية وثقة المستهلك له أثراً إيجابياً.
- دراسة (Lu et al. (2020 بعنوان: *Assessment of corporate social responsibility and its impacts on corporate reputation of companies in selected Balkan Countries former Yugoslavia States*. الشركات في دول بلقان مختارة من دولة يوغوسلافيا السابقة. هدفت الدراسة إلى تقييم مستوى المسؤولية الاجتماعية للمنظمات وتأثير

الدوافع الرئيسة لها (العلاقات السياسية، والبيئة المؤسسية، والخصائص التنفيذية، وتوقعات العملاء) وتقييم تأثيرات المسؤولية الاجتماعية كمتغير مستقل في السمعة كمتغير تابع في شركات ثلاث من دول البلقان لدولة يوغسلافيا السابقة (سلوفينيا، وكرواتيا، والجبل الأسود). استخدمت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي وإجراء استقصاءات لعدد (270) خبيراً في البلدان الثلاثة، ومن بين المستجيبين (30) من رواد الأعمال في القطاع الخاص، و(30) من صناع السياسة ممن يحملون لقباً أكاديمياً، و(30) من الأساتذة الجامعيين وخبراء أكاديميين. تم تحليل بيانات الدراسة باستخدام معامل الارتباط بيرسون ونموذج الانحدار الخطي المتعدد. أظهر اختبار تأثير المسؤولية الاجتماعية للشركات في سمعة الشركات أن البلدان ذات المستوى الأعلى من المسؤولية الاجتماعية حققت المستوى الأعلى من السمعة للشركات، حيث جاءت سلوفينيا (عضواً في الاتحاد الأوروبي) بأعلى مستوى من المسؤولية الاجتماعية، تلتها كرواتيا (عضواً في الاتحاد الأوروبي)، ثم الجبل الأسود وهي ليست عضواً في الاتحاد الأوروبي، ما يثبت أن العامل السياسي له الأثر الأكبر في مستوى المسؤولية الاجتماعية.

• دراسة (Mahmood and Haider (2020) بعنوان: **Relationship of advertising appeals, corporate reputation and brand advocacy: The mediation role of brand loyalty**

الدراسة. هدفت الدراسة إلى إيجاد درجة علاقة النداءات الإعلانية مع الولاء للعلامة التجارية في سياق السلع الاستهلاكية، لفهم العلاقة بين ثلاثة متغيرات هي: سمعة المنظمة كمتغير مستقل، والولاء للعلامة التجارية كمتغير تابع، والترويج للعلامة التجارية كمتغير وسيط في قطاع السلع الاستهلاكية في باكستان. استخدمت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، وتم جمع البيانات باستخدام استبيان من عينة حجمها (400) من العملاء في أربع مدن مختلفة في باكستان (لاهور، وفيصل آباد، وإسلام آباد، ومولتان). تم تحليل البيانات باستخدام معامل الارتباط، ومعامل الانحدار البسيط. توصلت الدراسة إلى أن سمعة المنظمة ذات علاقة إيجابية معتدلة مع الولاء للعلامة التجارية، كما أن سمعة المنظمة تساهم في التباين في العلامة التجارية، فيما كان الارتباط الأقوى لمتغير النداء الإعلاني، ومن ناحية أخرى توصلت إلى أن سمعة المنظمة والولاء للعلامة التجارية ذات أهمية ولكنهما ليستا من المساهمين الرئيسيين في الترويج للعلامة التجارية في قطاع السلع الاستهلاكية. كما توصلت الدراسة إلى عدم وجود وساطة في العلاقة بين سمعة المنظمة والعلامة التجارية لدور الترويج للعلامة التجارية في القطاع موضع الدراسة على وجه التحديد.

• دراسة (Tran (2020) بعنوان: **management: A case process management and knowledge Information technology competence, of Vietnam. of manufacturing firms**

الدراسة إلى اختبار أثر جدارة تكنولوجيا المعلومات، وإدارة العمليات وإدارة المعرفة: حالة شركات التصنيع في فيتنام. هدفت الدراسة إلى اختبار أثر جدارة تقنية المعلومات كمتغير مستقل بأبعادها (بنية تحتية مرنة لتكنولوجيا المعلومات، وتكامل تكنولوجيا المعلومات، والمعرفة الإدارية لتكنولوجيا المعلومات، والمعرفة الفنية لتكنولوجيا المعلومات) في إدارة المعرفة بأبعادها (اكتساب المعرفة، وتطبيق المعرفة، وخلق المعرفة، ومشاركة المعرفة) كمتغير تابع، وأثرها في إدارة العمليات كمتغير وسيط في الشركات الصناعية في فيتنام. استندت هذه الدراسة إلى فلسفة الوضعية والمنهج الاستنباطي. استخدمت الدراسة طريقة المسح، واستخدمت الاستبيان لجمع البيانات المطلوبة من مجتمع الدراسة المتمثل بالمختصين في إدارة الجودة في الشركات الصناعية، حيث تم اعتماد (191) استبانة للتحليل وفق العينة الملائمة تم تحليلها باستخدام الوسط الحسابي، ومؤشر الصلة التنبؤية، ومعامل الانحدار الخطي. توصلت الدراسة إلى أن جدارة تقنية المعلومات ذات تأثير إيجابي كبير في إدارة العمليات، كما أن إدارة العمليات أثرت بشكل إيجابي كبير في إدارة المعرفة، وأن لإدارة العمليات أثر إيجابي من خلال توسطها العلاقة بين جدارة تكنولوجيا المعلومات وإدارة المعرفة.

ما يميز الدراسة عن الدراسات السابقة:

يمكن تحديد جوانب إختلاف هذه الدراسة عن الدراسات السابقة فيما يلي:

من حيث الأهداف التي تسعى الدراسة لتحقيقها حيث تعد الدراسة محاولة لتحديد أثر رأس المال الفكري بدلالة أبعاده (رأس المال البشري، رأس المال الهيكلي، رأس المال العلاقتي) في السمعة المنظمة بدلالة أبعادها مجتمعة (العلامة التجارية، والمسؤولية الاجتماعية، وجذب الموهوبين، والنداء العاطفي، والارتباط الذاتي) في الفنادق فئة الخمسة نجوم في الأردن. وهي أهداف لم تحققها الدراسات السابقة التي تمكن الباحثان من الوقوف عليها، وتعد هذه الدراسة من أولى الدراسات التي تبحث في العلاقة بين رأس المال الفكري والسمعة المنظمة بوجود تكنولوجيا المعلومات كمتغير معدل، من خلال تحديد مفاهيم المتغيرات وأبعادها المختلفة.

كما تتميز هذه الدراسة بجمعها للمتغيرات التي تبحثها، والتي نادراً ما تناولتها الدراسات في البيئة العربية نتيجة ضعف مستوى إدراك أهمية هذه المتغيرات للمنظمات خاصة متغير السمعة المنظمة فيما أجريت أغلب الدراسات المتعلقة بمتغيرات الدراسة في الدول الأجنبية.

معظم الدراسات التي تناولت متغيرات الدراسة (رأس المال الفكري، والسمعة المنظمة، وتكنولوجيا المعلومات) طبقت في بيئات عربية وأجنبية في قطاع البنوك وشركات الاتصالات ومؤسسات التعليم العالي (الجامعات)، فيما تم تطبيق هذه الدراسة في بيئة عربية وعلى القطاع السياحي الفندقي في الأردن متمثلاً في الفنادق فئة الخمس نجوم.



## 3. منهجية الدراسة وإجراءاتها:

## 1.3. مجتمع الدراسة والعينة:

تمثل مجتمع الدراسة من العاملين في الفنادق فئة الخمس نجوم في عمان في المملكة الأردنية الهاشمية، وعددها (20) فندقاً (الموقع الإلكتروني لوزارة السياحة الأردنية، والموقع الإلكتروني لجمعية الفنادق الأردنية)، ويعمل فيها (4757) موظفاً، كما هو مبين في جدول (1). لتحديد حجم عينة الدراسة فقد اعتمد الباحثان أسلوب العينة العشوائية الطبقية التناسبية، وعلى هذا الأساس تألف حجم العينة من (357) موظفاً حسب جدول العينات واعتماداً على حجم المجتمع الكلي بحيث يكون هامش الخطأ المسموح به (5%) (النجار، النجار والزعي، 2018، 109)، وللحصول على العدد الكافي والمحتمل لحجم العينة، وزيادة دقة تمثيل العينة لمجتمع الدراسة فقد تم زيادة حجم العينة ليكون (400) موظفاً. في مرحلة جمع البيانات قام الباحثان بتوزيع الاستبانة على العاملين عينة الدراسة بالأسلوب المباشر من خلال زيارات الفنادق فئة خمس نجوم، وبعد الانتهاء من التوزيع حصل الباحثان على (387) استبانة صالحة للتحليل الإحصائي.

جدول(1): أعداد العاملين في الفنادق فئة الخمس نجوم والعينة

الرقم	اسم الفندق	عدد الموظفين	العينة
1	فندق ماريوت عمان	260	22
2	فندق عمان روتانا	317	27
3	فندق بريستول عمان	100	8
4	فندق كراون بلازا عمان	230	19
5	فندق فيرمونت عمان	260	22
6	فندق فور سيزونز عمان	110	9
7	فندق جراند حياة عمان	308	26
8	فندق إنتركونتيننتال الأردن	320	27
9	فندق كمينسكي عمان	240	20
10	فندق لاندمارك عمان	250	21
11	فندق لو جراند عمان	320	27
12	فندق لو رويال عمان	302	25
13	فندق جراند ميلينيوم	153	13
14	فندق موفنيك عمان	250	21
15	فندق وأبراج شيراتون النيبيل عمان	307	26
16	فندق البوليفارد أرجان من روتانا	300	25
17	هاوس بوتيك سويتس	100	8
18	فندق ريجنسي بالاس	250	21
19	فندق ألف ليلة	100	9
20	فندق دلبو عمان	280	24
المجموع		4757	400

المصدر: الموقع الرسمي لوزارة السياحة الأردنية <http://www.mota.gov.jo/>والموقع الرسمي لجمعية الفنادق الأردنية <http://www.johotels.org/Defaultar.aspx>

## 2.3. طرق جمع البيانات والمعلومات:

بما أن الظاهرة موضوع البحث والدراسة تسعى للوصول إلى المعرفة الدقيقة لعناصرها من خلال جمع البيانات من المبحوثين المتصلين بهذه الظاهرة محل البحث بأسلوب الدراسة الميدانية اعتمد الباحثان المنهج الوصفي التحليلي، وقاما بجمع البيانات بالاعتماد على المصادر الآتية: أولاً: المصادر الثانوية: بالرجوع إلى مصادر البيانات الثانوية: المراجع، المقالات، الدوريات، الأبحاث، التقارير، والأدبيات السابقة، ومواقع الإنترنت، ذات العلاقة بالظاهرة محل البحث، المتوفرة باللغة العربية واللغات الأجنبية، جمع الباحثان البيانات المتعلقة بالدراسة. ثانياً: المصادر الأولية: لجأ الباحثان إلى جمع البيانات الأولية من خلال الاستبانة كأداة رئيسة للدراسة وذلك لمعالجة الجوانب التحليلية لموضوع البحث، وضمت الاستبانة عدد من العبارات التي تعكس أهداف الدراسة وأسئلتها، كما تعكس متغيرات الدراسة وأبعادها بحيث تغطي كل من المتغير المستقل (رأس المال الفكري وأبعاده)، والمتغير التابع (السمعة المنظمة وأبعادها)، والمتغير المعدل (تكنولوجيا المعلومات)، وتم توزيعها على العاملين عينة الدراسة في الفنادق فئة الخمسة نجوم في المملكة الأردنية الهاشمية.

## 3.3. أداة الدراسة:

تم اعتماد الاستبانة في هذه الدراسة كأداة لجمع البيانات من العاملين في الفنادق فئة الخمس نجوم في الأردن عينة الدراسة، متضمنة ثلاثة أجزاء وهي:

- الجزء الأول: متناولاً الفقرات التي تقيس المتغير المستقل (رأس المال الفكري)، ولغاية تطوير الفقرات في هذا الجزء تم الاستعانة على ما توفر من الفقرات ذات الصلة في مجموعة من الدراسات السابقة منها: إبراهيم وتريكي، 2016؛ الحلالمة والعزاوي، 2009؛ سليمان ويحيى، 2018؛ عبد

- الرزاق، 2020؛ عريقات، 2015؛ بن واضح وبيصار، 2018؛ الحواجرة ورياض، 2014؛ جرادات والوزير، 2021؛ قشي وبو خمخم، 2020؛ Ali & Anwar, 2021؛ Tvaronavičienė et al., 2021
- الجزء الثاني: متناولاً الفقرات التي تقيس المتغير التابع (السمعة المنظمة)، ولغاية تطوير الفقرات في هذا الجزء تم الاستعانة على ما توفر من الفقرات ذات الصلة في مجموعة من الدراسات السابقة منها: العمالي، 2021؛ الشيخ، 2018؛ الشنطي والعبود، 2018؛ القريوتي وآخرون، 2014؛ البطران، 2020؛ الزيايدي، 2016؛ بورقعة، 2020؛ خليل، 2020؛ السيد، 2020؛ (Singh & Mishra, 2021).
  - الجزء الثالث: متناولاً الفقرات التي تقيس المتغير المعدل (تكنولوجيا المعلومات)، ولغاية تطوير الفقرات في هذا الجزء تم الاستعانة بما توفر من الفقرات ذات الصلة في مجموعة من الدراسات السابقة منها: الخشالي وصوان، 2007؛ الطيب وآخرون، 2021؛ اسماعيل وصالح، 2016؛ Ahmadi et al., 2021؛ Imran et al., 2019.

#### 4.3. صدق أداة الدراسة:

لتخرج أداة الدراسة (الاستبانة) بصورتها النهائية بين يدي العاملين في الفنادق فئة الخمس نجوم في الأردن عينة الدراسة، ولغاية اختبار صدقها استعان الباحثان ب (16) محكمًا مختصًا من ذوي الخبرة في علوم الإدارة والأعمال في عدد من الجامعات الأردنية، وقد تمت مناقشة ملاحظاتهم واقتراحاتهم على مسودة الاستبانة التي تضمنت أنموذج الدراسة وفرضياتها.

#### 5.3. ثبات أداة الدراسة:

إن نتائج قياس الاتساق الداخلي لفقرات الدراسة عبر احتساب قيمة معامل كرونباخ ألفا (Cronbach's Alpha Coefficient) تؤكد ثبات أداة الدراسة وفقًا لمتغيرات الدراسة (رأس المال الفكري، والسمعة المنظمة، وتكنولوجيا المعلومات) ووفقًا لإجابات المبحوثين من العاملين عينة الدراسة فضلًا عن أن النتائج توضح مدى جودة الفقرات وقوة التماسك بينها.

يوضح الجدول (2) قيم معامل الثبات (ألفا) لأبعاد الدراسة حيث عادت أدنى قيمة لأحد أبعاد السمعة المنظمة وهو بُعد النداء العاطفي وقد بلغت (0.716) فيما حققت أبعاد متغير تكنولوجيا المعلومات أعلى قيمة وقد بلغت (0.903)، وباستعراض قيم ألفا فإنها تجاوزت النسبة الدنيا المقبولة لغايات التحليل الإحصائي ألفا أكبر أو يساوي (0.70) المقبولة في بحوث ودراسات العلوم الإدارية والإنسانية. (النجار وآخرون، 2017، 151)

جدول (2): معامل الثبات لفقرات أبعاد ومتغيرات الدراسة

المتغير	الأبعاد	عدد الفقرات	قيمة ألفا
رأس المال الفكري	رأس المال البشري	6	0.889
	رأس المال الهيكلي	6	0.835
	رأس المال العلاقي	6	0.801
	رأس المال الفكري	18	0.913
السمعة المنظمة	العلامة التجارية	6	0.872
	المسؤولية الاجتماعية	6	0.894
	جذب المهووبين	6	0.781
	النداء العاطفي	6	0.716
	الارتباط الذاتي	6	0.888
تكنولوجيا المعلومات	السمعة المنظمة	30	0.929
		15	0.903

#### 6.3. ملاءمة أنموذج الدراسة:

##### أولاً: اختبار الارتباط الخطي المتعدد:

يتناول الجدول (3) نتائج اختبار الارتباط الخطي المتعدد بين أبعاد المتغير المستقل (رأس المال الفكري) بواسطة معامل الارتباط بيرسون.

جدول (3): الارتباط بين أبعاد رأس المال الفكري (المتغير المستقل)

رأس المال الفكري	رأس المال البشري	رأس المال الهيكلي	رأس المال العلاقي
رأس المال البشري	1	-	-
رأس المال الهيكلي	0.657	1	-
رأس المال العلاقي	0.457	0.595	1

تشير النتائج التي يتناولها الجدول (3) أن أبعاد المتغير المستقل (رأس المال الفكري) لا يوجد بينها ارتباطاً خطياً عالياً بدلالة أن أعلى قيمة ارتباط بلغت (0.657) كانت بين بعدي رأس المال البشري ورأس المال الهيكلي، وكانت قيم الارتباط بين الأبعاد الأخرى أقل من تلك القيمة، وذلك يوضح عدم

وجود ظاهرة الارتباط الخطي العالي بين أبعاد المتغير المستقل، إذ جاءت جميعها أقل من (0.80)، وتخلو من مشكلة الارتباط الخطي المتعدد العالي (Sekaran & Bougie, 2010, 329; Gujarati, 2004, 359).

ثانيًا: اختبار التوزيع الطبيعي:

ليبيان التوزيع الطبيعي لبيانات المتغيرات الثلاثة (رأس المال الفكري، والسمعة المنظمة، تكنولوجيا المعلومات) تم اختبار Kolmogorov-Smirnov Z. ويوضح الجدول (4) بأن هذه القيم قد حققت لمتغير رأس المال الفكري مستوى دلالة (0.138)، وحققت لمتغير السمعة المنظمة مستوى دلالة (0.073) فيما حققت لمتغير تكنولوجيا المعلومات مستوى دلالة (0.167)، ما يشير إلى أن جميع القيم جاءت عند مستوى دلالة أكبر من (0.05) مما يدل على أن بيانات الدراسة تخضع للتوزيع الطبيعي (Bohm & Zech, 2010, 263).

جدول (4): التوزيع الطبيعي لمتغيرات الدراسة

تكنولوجيا المعلومات	السمعة المنظمة	رأس المال الفكري	كولموجروف - سميرونوف Kolmogorov-Smirnov Z
1.115	1.286	1.157	
0.167	0.073	0.138	درجة المعنوية Asymp. Sig. (2-tailed)

### 7.3. تحليل البيانات واختبار الفرضيات:

الإجابة عن أسئلة الدراسة:

أولاً: رأس المال الفكري:

يتناول الجدول (5) المتوسطات الحسابية والأهمية النسبية لأبعاد رأس المال الفكري، والتي جاءت جميعها بأهمية نسبية مرتفعة وقد بلغ أعلى متوسط حسابي (3.987) لرأس المال الهيكلي، تلاه رأس المال البشري بمتوسط حسابي بلغ (3.943)، فيما حل رأس المال العلاقتي بالمرتبة الثالثة بمتوسط حسابي بلغ (3.885)، وقد بلغ المتوسط الحسابي العام لجميع فقرات رأس المال الفكري (3.938) بأهمية نسبية مرتفعة.

جدول (5): المتوسطات الحسابية والأهمية النسبية لأبعاد رأس المال الفكري

أبعاد رأس المال الفكري	المتوسط الحسابي	المرتبة	الأهمية النسبية
رأس المال البشري	3.943	2	مرتفعة
رأس المال الهيكلي	3.987	1	مرتفعة
رأس المال العلاقتي	3.885	3	مرتفعة
المتوسط العام	3.938		مرتفعة

ثانيًا: السمعة المنظمة:

يشير الجدول (6) للمتوسطات الحسابية والأهمية النسبية لأبعاد السمعة المنظمة وقد جاءت اثنتين منها بأهمية مرتفعة، وثلاثة منها كانت قيم أهميتها النسبية متوسطة، وقد كان أعلى متوسط حسابي للنداء العاطفي والذي بلغ (3.816)، وكانت العلامة التجارية بالمرتبة الثانية بمتوسط حسابي بلغت قيمته (3.731)، وحل بُعد جذب المهووبين بالمرتبة الثالثة بمتوسط حسابي بلغت قيمته (3.668)، تلاه بُعد الارتباط الذاتي بمتوسط حسابي بلغت قيمته (3.648)، وجاءت المسؤولية الاجتماعية في المرتبة الأخيرة حيث بلغت قيمة متوسطها الحسابي (3.317)، وقد كان المتوسط الحسابي العام لمجمل فقرات بُعد السمعة المنظمة ذو أهمية متوسطة وقيمة (3.635).

جدول (6): المتوسطات الحسابية والأهمية النسبية لأبعاد السمعة المنظمة

أبعاد السمعة المنظمة	المتوسط الحسابي	المرتبة	الأهمية النسبية
العلامة التجارية	3.731	2	مرتفعة
المسؤولية الاجتماعية	3.317	5	متوسطة
جذب المهووبين	3.668	3	متوسطة
النداء العاطفي	3.816	1	مرتفعة
الارتباط الذاتي	3.641	4	متوسطة
المتوسط العام	3.635		متوسطة

ثالثًا: تكنولوجيا المعلومات:

يعرض الجدول (7) المتوسط الحسابي والانحراف المعياري والمرتبة والأهمية النسبية لفقرات متغير تكنولوجيا المعلومات.

جدول (7): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية ومستوى الأهمية لفقرات متغير تكنولوجيا المعلومات

الرقم	الفقرات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	المرتبة	الأهمية النسبية
49	يتم أرشفة معلومات الفندق إلكترونياً	4.641	0.496	1	مرتفعة
50	يملك الفندق وسائل صوتية للرد الآلي على استفسارات الزبائن.	4.509	0.516	2	مرتفعة
51	يتم حفظ معلومات الفندق على أجهزة التخزين الثانوية في أماكن مختلفة.	4.421	0.530	3	مرتفعة
52	يملك الفندق أنظمة معلومات عالية المستوى.	4.326	0.574	4	مرتفعة
53	يستخدم الفندق أنظمة معلومات للمساعدة في عملية اتخاذ القرار.	4.227	0.571	6	مرتفعة
54	توجد وحدة إدارية تهتم بتطوير برمجيات الحاسوب في الفندق.	4.147	0.554	7	مرتفعة
55	توجد في الفندق شبكة انترانت داخلية.	4.282	0.539	5	مرتفعة
56	يستطيع الموظفون في الفندق استخدام الإنترنت بجميع الأوقات.	4.124	0.607	8	مرتفعة
57	يتم إنجاز الأعمال بين الفندق والمنظمات الأخرى إلكترونياً.	4.070	0.578	9	مرتفعة
58	يوظف الفندق الكوادر البشرية الكفوءة في تكنولوجيا المعلومات.	4.044	0.567	10	مرتفعة
59	يتم تدريب الموظفين على كيفية استخدام البرمجيات.	3.959	0.561	11	مرتفعة
60	يعين الفندق موظفين متخصصين في مجال تطوير البرمجيات.	3.917	0.588	12	مرتفعة
61	يشترى الفندق البرامج التي يستخدمها من شركات معتمدة.	3.884	0.597	13	مرتفعة
62	هناك تعليمات لمنع الموظفين من استخدام برامج منسوخة.	3.700	0.654	15	مرتفعة
63	يعاقب الفندق من يعيث بالبرمجيات الخاصة به.	3.762	0.611	14	مرتفعة
	المتوسط العام	4.134			مرتفعة

يشير الجدول (7) إلى إجابات العاملين في الفنادق فئة الخمس نجوم عينة الدراسة عن فقرات تكنولوجيا المعلومات حيث تراوحت قيم المتوسط الحسابي بين (3.700-4.641) وجميعها ذات أهمية نسبية مرتفعة لذا جاءت قيمة المتوسط العام للوسط الحسابي مرتفعة حيث بلغت (4.134). وهذا يدل على أن العاملين يشعرون بأن هذه الفنادق تظهر أهمية عالية لتكنولوجيا المعلومات، وجاء أعلى متوسط حسابي (4.641) للفقرة "يتم أرشفة معلومات الفندق إلكترونياً" وبانحراف معياري (0.496)، فيما كان أقل متوسط حسابي (3.700) للفقرة "هناك تعليمات لمنع الموظفين من استخدام برامج منسوخة" وبانحراف معياري (0.654) ما يشير إلى إيلاء الفنادق فئة الخمس نجوم في الأردن تكنولوجيا المعلومات جل اهتمامها والعمل على توفير بنية تحتية لتكنولوجيا المعلومات وتوفير الأفراد ذوي الكفاءة والخبرات في مجال تكنولوجيا المعلومات وحرصها على تطويرهم وفق أحدث التقنيات في ظل توفيرها شبكات وقواعد بيانات متقدمة ومواكبة للتطور التكنولوجي وتوظيف هذه البنية في عمليات صنع واتخاذ القرارات الإدارية الناعمة للعمل وفق نظام محكم من أمن وسرية المعلومات.

#### 4. اختبار فرضيات الدراسة:

**1.4 الفرضية الأولى:** باستخدام الانحدار الخطي المتعدد المعيارى، والانحدار الخطي التدريجي تم اختبار الفرضية الرئيسة الأولى:  $H_0$ : لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ( $\alpha \leq 0.05$ ) لرأس المال الفكري بدلالة أبعاده (رأس المال البشري، ورأس المال الهيكلي، ورأس المال العلاقتي) في السمعة المنظمة بدلالة أبعادها مجتمعة في الفنادق فئة الخمس نجوم في الأردن. وجاءت نتائج الاختبار كما يبينها الجدول (8) أدناه:

جدول (8): أثر رأس المال الفكري في السمعة المنظمة

المتغير التابع	المتغير المستقل	معاملات الانحراف المعياري		قيمة (T) المحسوبة	T Sig.
		Unstandardized Coefficients	Standardized Coefficients		
	رأس المال الفكري	B	معامل بيتا $\beta$		
السمعة المنظمة	رأس المال البشري	0.088	0.035	0.122	2.513
	رأس المال الهيكلي	0.260	0.045	0.312	5.818
	رأس المال العلاقتي	0.334	0.040	0.384	8.435
	معامل الارتباط R	معامل التحديد R <sup>2</sup>	DF	قيمة F المحسوبة	Sig. F
	0.703	0.495	3	125.024	0.000

من خلال الجدول (8) تم استعراض نتائج الانحدار الخطي المتعدد المعيارى لأثر رأس المال الفكري بدلالة أبعاده (رأس المال البشري، رأس المال الهيكلي، ورأس المال العلاقتي) في السمعة المنظمة بدلالة أبعادها مجتمعة في الفنادق فئة الخمس نجوم في الأردن، حيث تشير قيمة معامل الارتباط والتي بلغت ( $R=0.703$ ) إلى وجود علاقة بين رأس المال الفكري والسمعة المنظمة في الفنادق فئة الخمس نجوم في الأردن، وفسر رأس المال الفكري ما

نسبته (49.5%) من التباين في السمعة المنظمة بدلالة قيمة معامل التحديد التي بلغت ( $R^2=0.495$ )، بدرجة حرية (3) ( $DF=3$ )، فيما بلغت ( $F=125.024$ ) عند مستوى دلالة ( $Sig.=0.000$ )، وفي ذلك برهاناً على معنوية الانحدار عند مستوى دلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ).

بالنظر إلى نتائج جدول المعاملات الخاص بالفرضية فإن قيمة B لرأس المال البشري بلغت ( $B=0.088$ )، وقيمة الخطأ المعياري ( $Std.error=0.035$ )، وبلغت قيمة بيتا ( $\beta=0.122$ ) وقيمة (T) المحسوبة (2.513) عند مستوى معنوية ( $Sig.=0.012$ )، وبذلك فهي ذات دلالة احصائية، بينما قيمة B لرأس المال الهيكلي ( $B=-0.260$ )، وبخطأ معياري بلغت قيمته ( $Std. error=0.045$ )، وقيمة بيتا ( $\beta=0.312$ ) كما سجلت قيمة (T) المحسوبة (5.818) عند مستوى معنوية ( $Sig.=0.000$ ) وهي ذات دلالة احصائية، وجاءت قيمة B لرأس المال العلاقتي ( $B=0.334$ )، وبخطأ معياري بلغت قيمته ( $Std. error=0.040$ )، فيما بلغت قيمة بيتا ( $\beta=0.384$ ) وبلغت قيمة (T) المحسوبة (8.435) عند مستوى معنوية ( $Sig.=0.000$ ) وهي بذلك ذات دلالة إحصائية، وعطفاً على ما تقدم من نتائج تم رفض الفرضية الصفرية الرئيسة الأولى والقبول بالفرضية البديلة والتي تنص على: يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ( $\alpha \leq 0.05$ ) لرأس المال الفكري بدلالة أبعاده (رأس المال البشري، ورأس المال الهيكلي، ورأس المال العلاقتي) في السمعة المنظمة بدلالة أبعادها مجتمعة في الفنادق فئة الخمس نجوم في الأردن.

ولمعرفة أية أبعاد رأس المال الفكري الأقوى تأثيراً في السمعة المنظمة، تم استخدام معامل الانحدار الخطي التدريجي المتعدد وظهرت النتائج كما في جدول (9).

جدول (9): الانحدار المتعدد التدريجي لأثر أبعاد رأس المال الفكري في السمعة المنظمة						
النموذج	رأس المال الفكري	B	T	Sig.	R <sup>2</sup>	F
الأول	رأس المال العلاقتي	0.545	15.716	0.00	0.391	247.007
الثاني	رأس المال العلاقتي	0.345	8.701	0.00	0.486	181.863
	رأس المال الهيكلي	0.321	8.455	0.00		
الثالث	رأس المال العلاقتي	0.334	8.435	0.00	0.495	125.024
	رأس المال الهيكلي	0.260	5.818	0.00		
	رأس المال البشري	0.088	2.513	0.12		

يعرض الجدول (9) نتائج اختبار الانحدار التدريجي المتعدد لأثر أبعاد رأس المال الفكري في السمعة المنظمة في الفنادق فئة الخمس نجوم في الأردن حيث بينت النتائج أن بُعد رأس المال العلاقتي أكثر أبعاد رأس المال الفكري تأثيراً في السمعة التنظيمية مفسراً ما نسبته (39%) من التباين في السمعة المنظمة، وفي النموذج الثاني ارتفعت نسبة التفسير لتصبح (48.6%) من التباين في السمعة المنظمة بعد إضافة بُعد رأس المال الهيكلي، بينما بلغت نسبة التفسير (49.5%) من التباين بعد إضافة بُعد رأس المال البشري في النموذج الثالث، ما يعد مؤشراً على أن بُعد رأس المال العلاقتي هو الأكثر تأثيراً في السمعة المنظمة، يليه بُعد رأس المال الهيكلي، فيما لم يكن لبُعد رأس المال البشري تأثيراً معنوياً يذكر.

**2.4 الفرضية الثانية: Ho2:** لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ( $\alpha \leq 0.05$ ) لتكنولوجيا المعلومات في تحسين أثر رأس المال الفكري بأبعاده (رأس المال البشري، ورأس المال الهيكلي، ورأس المال العلاقتي) في السمعة المنظمة في الفنادق فئة الخمس نجوم في الأردن.

جدول (10): تحليل التباين للفرضية الثانية

ملف النموذج				تحليل التباين		
النموذج	R	R <sup>2</sup>	R <sup>2</sup> change	F change	Sig.	DF
1	0.703	0.495	0.495	125.024	0.000	3
2	0.731	0.534	0.040	32.466	0.000	4

من خلال استعراض ملخص النموذج الذي يتناوله الجدول (10) يتبين أن قيمة معامل التحديد في النموذج الأول بلغت ( $R^2=0.495$ ) عند (3) درجات حرية، عند قيمة ( $F=125.024$ ) ومستوى معنوية ( $Sig.=0.000$ ) وبذلك فهي أقل من (0.05)، وفي ذلك دليلاً على معنوية نموذج الانحدار وإشارة إلى أن رأس المال الفكري بأبعاده (رأس المال البشري، رأس المال الهيكلي، رأس المال العلاقتي) قد فسر ما نسبته (66%) من التباين في السمعة المنظمة.

فيما يتعلق بالنموذج الثاني يبين الجدول (9) أن نسبة التغير في معامل التحديد ( $R^2 \text{ change}=0.040$ ) وأن ( $F \text{ change}=32.466$ ) عند مستوى معنوية ( $Sig.=0.000$ )، وفي ذلك دليلاً على معنوية التغير في النموذج الثاني، ما يشير إلى أن تكنولوجيا المعلومات قد عملت على تحسين أثر رأس المال الفكري بأبعاده الثلاثة في السمعة المنظمة بنسبة (4%).

يلاحظ أيضاً أن قيمة معامل التحديد قد أصبحت ( $R^2=0.534$ ) بعد إضافة مُتغير تكنولوجيا المعلومات، وأن قيمة ( $F=32.466$ ) عند مستوى معنوية ( $Sig.=0.000$ ) وهي بذلك أقل من (0.05)، ما يدل على معنوية الانحدار في النموذج الثاني، وإشارة إلى أن رأس المال الفكري بأبعاده الثلاثة وتكنولوجيا المعلومات قد فسرا ما نسبته (53.4%) من التباين في السمعة المنظمة.

جدول (11): المعاملات للفرضية الثانية							
المتغير التابع	النموذج الأول (1)			المتغير المستقل			
	Sig.	T	β	Sig.	T	B	
السمعة التنظيمية	0.063	1.863	0.088	0.012	2.513	0.122	رأس المال البشري
	0.000	6.321	0.326	0.000	5.818	0.312	رأس المال الهيكلي
	0.000	5.404	0.263	0.000	8.435	0.384	رأس المال العلاقتي
	0.000	5.698	0.238				تكنولوجيا المعلومات

يتناول الجدول (11) أعلاه المعاملات للنموذجين الأول والثاني للفرضية الثانية، ويلاحظ أن قيم بيتا  $\beta$  وقيم (t) المختلفة لرأس المال الهيكلي، ورأس المال العلاقي، والبشري رأس المال كانت معنوية، مما يؤكد معنوية المعاملات في النموذج الأول. في النموذج الثاني يلاحظ أن قيم بيتا  $\beta$  وقيم (t) المختلفة لبعدي رأس المال الهيكلي، ورأس المال العلاقي كانت ذات دلالة معنوية، فيما كان تأثير رأس المال البشري غير معنوي بدلالة (Sig.=0.063)، وبذلك فإن النموذج الثاني يؤكد معنوية المعاملات. فيما يتعلق بتغير تكنولوجيا المعلومات فقد بلغت قيمة بيتا لها ( $\beta=0.238$ ) عند ( $t=5.698$ ) وعند مستوى معنوية (Sig.=0.000) وهي ذات دلالة إحصائية، وفي ذلك تأكيداً على معنوية الانحدار في النموذج الثاني. عطفًا على ما تقدم من نتائج تم رفض الفرضية الصفريّة الرئيسة الثانية والقبول بالفرضية البديلة والتي تنص على: يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ( $\alpha \leq 0.05$ ) لتكنولوجيا المعلومات في تحسين أثر رأس المال الفكري بأبعاده (رأس المال البشري، ورأس المال الهيكلي، ورأس المال العلاقي) في السمعة المنظمة في الفنادق فئة الخمس نجوم في الأردن.

## 5. النتائج والتوصيات:

### 5.1 مناقشة النتائج:

- جاءت نتائج التحليل الوصفي للمتغير المستقل رأس المال الفكري بمكوناته (رأس المال البشري، ورأس المال الهيكلي، ورأس المال العلاقي) بمستوى أهمية نسبية مرتفع، وقد حل رأس المال الهيكلي في المرتبة الأولى يليه رأس المال البشري، وفي المرتبة الثالثة حل رأس المال العلاقي، ويعزى ذلك إلى أن الفنادق تهتم برأس مالها الهيكلي من خلال تبني سياسات من شأنها دعم العمليات التشغيلية فيها، وتبسيط إجراءات العمل لديها، مع حرصها على تطوير هذه السياسات في ظل ما يستجد من تطورات في بيئة الأعمال، والعمل في ظل وجود قيم وثقافة منظمة يلتزم بها كافة العاملين، فضلاً عن إيلاء رأس مالها البشري اهتماماً جلياً يتجسد بحرصها على ديمومة برامج التدريب والتطوير التي تسهم في الارتقاء بمستوى أداء العاملين وكفاءتهم مما يثري سمعتها ويحافظ عليها، وماله من أثر كبير في تمتين شبكة علاقاتها مع الاطراف من أصحاب المصالح وعلى رأسهم الزبائن.
- تتفق هذه النتيجة مع ما توصلت إليه دراسة مزهر (2020) والتي اشارت نتائجها إلى وجود مستويات مرتفعة لأبعاد رأس المال الفكري في جامعة الأزهر بقطاع غزة، كما وتتفق مع ما توصلت إليه دراسة علاونه وحوامدة (2021) والتي اشارت إلى وجود مستويات مرتفعة لرأس المال الفكري، من جهة أخرى تختلف نتيجة هذه الدراسة نتائج دراسة عبد الدايم (2021) والتي أوضحت نتائجها وجود مستويات متوسطة لأبعاد رأس المال الفكري في المؤسسات الجزائرية.
- جاءت نتائج التحليل الوصفي للمتغير التابع السمعة المنظمة بأبعادها (العلامة التجارية، والمسؤولية الاجتماعية، وجذب الموهوبين، والنداء العاطفي، والارتباط الذاتي) بمستويات أهمية نسبية تراوحت بين المرتفعة لبعدي العلامة التجارية والنداء العاطفي، ومتوسطة لأبعاد المسؤولية الاجتماعية، وجذب الموهوبين، والارتباط الذاتي، فجاء أعلى متوسط حسابي للنداء العاطفي، فيما كانت العلامة التجارية بالمرتبة الثانية وحل جذب الموهوبين بالمرتبة الثالثة، تلاه الارتباط الذاتي بالمرتبة الرابعة، وجاءت المسؤولية الاجتماعية في المرتبة الخامسة والأخيرة، ويعزى ذلك إلى تركيز الفنادق فئة الخمس نجوم في الأردن على صورة علامتها التجارية والعمل على ترسيخ معاييرها لدى العاملين للحفاظ عليها وتجديدها، على اعتبار أنها الطريق المباشر لأستقطاب الزبائن والتأثير فيهم إلى جانب إدراك الفنادق لأهمية أثر النداء العاطفي في تسويق هذه العلامة وترسيخها في عقل ووجدان الزبائن والذي دفع بها إلى الاهتمام بكافة سبل التسويق والترويج لمنتجاتها وعلامتها التجارية بصورة إيجابية مبنية على المصادقية والموثوقية بعيداً عن التزييف، للحفاظ على العملاء واستقطاب المزيد منهم.
- من ناحية أخرى لم تحظى المسؤولية الاجتماعية بذات الاهتمام لغياب الوعي والإدراك بأهميتها في تحقيق سمعة مرموقة، ولم يتجاوز دورها سوى الالتزام بالقوانين والتشريعات الحكومية، وتقديم خدمات صديقة للبيئة، وكذلك الحال بالنسبة لجذب الموهوبين إذ لم يحظى أيضاً بإدراك أهميته في تحقيق سمعة مرموقة للفنادق، ويعود ذلك لتوفير القطاع الفندقي فرص عمل كثيرة تستهدف أغلبها حديثي التخرج ممن لم يتسنى لهم صقل قدراتهم ورفع مستوى مؤهلاتهم في تجارب عملية سابقة ليجسدوا مواهب تسعى الفنادق لأستقطابها لثري قيمتها وتسهم في تحقيق



- سمعتها، أما فيما يتعلق بالارتباط الذاتي فإن القطاع الفندقي في الأردن غالباً ما يوفر بيئة عمل تدعم الارتباط الذاتي للعاملين لديه بالفنادق وعلامته التجارية وسمعته واعتبار ذلك انعكاس لشخصيتهم وسمعتهم في المجتمع وتعبيراً عن ذاتهم.
- اختلفت هذه النتيجة مع نتيجة دراسة (Alshaer (2020 التي توصلت إلى أن هناك مستويات مرتفعة لأبعاد السمعة المنظمة في شركات التأمين الأردنية.
  - جاءت نتائج التحليل الوصفي للمتغير المعدل لتكنولوجيا المعلومات بأبعاده (الأجهزة والمعدات، والبرمجيات وقواعد البيانات، وشبكات الاتصال، والموارد البشرية) بمستوى مرتفع من الأهمية النسبية، وهي نتيجة حتمية إلى حد ما لأعتماد القطاع الفندقي في الأردن على تكنولوجيا المعلومات في إدارة عملياته وممارسة أعماله وفق نظام محكم من أمن وسرية المعلومات، إذ تولي الفنادق فئة الخمس نجوم في الأردن تكنولوجيا المعلومات جل اهتمامها وتعمل على توفير بيئة تحتية صلبة من تكنولوجيا المعلومات المواكبة للتطور المتسارع تتوفر فيها أحدث المعدات والبرامج والشبكات والأفراد ذوي الكفاءة والخبرات في مجال تكنولوجيا المعلومات، للمحافظة على حصتها السوقية وتجاوز المنافسين.
  - تدعم هذه النتيجة مع ما توصلت إليه دراسة (Al-Hawamdeh and Alkshali (2020 والتي أكدت نتائجها بأن هناك مستويات مرتفعة لأبعاد تكنولوجيا المعلومات.
  - وجود أثر ذو دلالة معنوية لرأس المال الفكري بأبعاده (رأس المال البشري، ورأس المال الهيكلي، ورأس المال العلاقتي) في السمعة المنظمة بدلالة أبعادها مجتمعة، وبينت النتائج أن رأس المال العلاقتي أكثر أبعاد رأس المال الفكري تأثيراً في السمعة المنظمة، ويمكن أن يعزى ذلك لأدراك الفنادق فئة الخمس نجوم في الأردن لأهمية إقامة وادامة شبكة من العلاقات الوثيقة بينها وبين المنظمات الدولية والجمعيات المهنية التي من شأنها تطوير العمل وتحقيق التقدم المواكب للتطورات العالمية، وتوثيق علاقاتها بالزبائن من خلال استطلاع احتياجاتهم ومتابعة ملاحظاتهم والعمل على تحقيق رغباتهم وفق حزمة من الأليات والتقنيات.
  - وجاءت نتائجاً لرأس المال الهيكلي من حيث التأثير في السمعة المنظمة لأمتلاك الفنادق فئة الخمس نجوم في الأردن دليلاً للإجراءات والسياسات والقيم الناعمة لسير العمل الملزمة للعاملين والمواكبة للتطور والتغيير في صناعة القطاع الفندقي العالمي، واهتماماً لرأس المال البشري في المرتبة الثالثة والأخيرة من حيث التأثير في السمعة المنظمة وتعزى هذه المرتبة لأهتمام الفنادق فئة الخمس نجوم في الأردن بإستقطاب وتطوير العاملين لديها من ذوي الكفاءات والخبرات وجعلهم شركاء فاعلين في صنع القرارات وحل المشكلات التي قد تعيق سير العمل فيها.
  - وجود أثر ذو دلالة إحصائية لتكنولوجيا المعلومات في تحسين أثر رأس المال الفكري بأبعاده (رأس المال البشري، ورأس المال الهيكلي، ورأس المال العلاقتي) في السمعة المنظمة في الفنادق فئة الخمس نجوم في الأردن، وبينت نتائج الاختبار وجود علاقة ارتباط ذات دلالة إحصائية بين تكنولوجيا المعلومات ورأس المال الفكري؛ ما يفسر وجود أثرًا معنويًا لرأس المال الفكري بوجود تكنولوجيا المعلومات في السمعة المنظمة في الفنادق فئة الخمس نجوم في الأردن؛ والشاهد في ذلك امتلاك الفنادق فئة الخمس نجوم في الأردن بنية تحتية متينة لتكنولوجيا المعلومات تواكب التطور التقني العالمي التي توظفها في رفع مستوى أداء العاملين لديها وفق أحدث الأساليب والتقنيات لجهة استقطاب وخدمة الزبائن والمحافظة عليهم، وضمان تحقيق رغباتهم وتوقعاتهم إن لم يكن تجاوزها في كثير من الأحيان، ما يفضي إلى تحقيق سمعة مميزة في القطاع الفندقي وإحراز ميزة تنافسية مستدامة.

## 2.5. التوصيات:

- وفقاً لنتائج الدراسة وتحليلها يوصي الباحثان القائمين على الفنادق فئة الخمس نجوم في الأردن بالآتي:
- الاهتمام بشكل أكبر ببناء وتنمية رأس مالها العلاقتي من خلال توطيد علاقات الشراكة والتعاون مع الفنادق الأخرى، والمنظمات، والانضمام للجمعيات المهنية لجهة تطوير العمل وتجويد الخدمات وخلق صورة إيجابية مشرقة في المجتمع المحلي والإقليمي والدولي.
  - الالتفات بشكل أكبر لتكثيف جهودها في عمليات الاستقطاب للعاملين لديها على الأفراد ذوي الكفاءات والخبرات والعمل على تطويرها والمحافظة عليها بعد التوظيف، وتكثيف برامجها التدريبية وتبني نظام حوافز عادل ومجزي قائم على أسس تقييم موضوعية عادلة لتحفيز المواهب لديها على الإبداع والتميز، وخلق بيئة جاذبة للكفاءات محفزة للإبداع.
  - العمل على رتق الفجوات في مكونات بُعد الارتباط الذاتي لدى العاملين لديها على اعتبار أنهم عملاء داخليين يعكسون صورة العلامة التجارية للفندق ويجسدون سمعته ويسوقونها للعملاء في الخارج.
  - الاهتمام بالمسؤولية الاجتماعية بشكل أكبر وعدم اقتصر الفنادق على تلبية متطلبات مسؤوليتها الاقتصادية والقانونية وإنما تجاوزهما لتلبية المسؤولية الأخلاقية والخيرية أو التطوعية بشكل أوسع واشمل ليكن لها بصمة واضحة في تحقيق التنمية الاقتصادية، ورفاه المجتمع.
  - زيادة الاهتمام المتوفر حالياً في الفنادق برأس المال البشري وتنميته من خلال تكثيف البرامج التدريبية المواكبة للتطور التقني والفني العالمي في قطاع الفنادق؛ لتنمية وتطوير مهارات وقدرات الأفراد العاملين لديها.
  - العمل على تحديث الأنظمة والبرامج المستخدمة في العمليات الإدارية والتشغيلية بشكل مستمر لتنمية وتعزيز رأس مالها الهيكلي.



- تعزيز اهتمام الفنادق الحالي بعلامتها التجارية من خلال تجذير صورة ومعايير العلامة التجارية لدى العاملين لديها وتشجيع انخراطهم في متطلبات مهام العمل التي تنضوي تحت العلامة التجارية؛ لتعزيز ولائهم لها واعتزازهم وفخرهم بها.
- خلق بيئة وثقافة تعزز الإبداع لدى العاملين من ذوي الموهبة والكفاءة من خلال تعزيز مشاركتهم في اتخاذ القرارات، و تحري الموضوعية في عمليات تقييم أدائهم ومنحهم الفرصة للتعبير عن مدى رضاهم أو عدمه حول التقييم.

## المراجع:

### أولاً: المراجع العربية:

1. أحمد، محمد موسى. (2014). إدارة الأفراد (الموارد البشرية HR) بين النظرية والتطبيق. ط 1، مكتبة الوفاء القانونية.
2. إبراهيم، بشرى عبد، وتركي، سنية كاظم. (2016). أثر رأس المال الفكري في أبعاد جودة السلعة: دراسة تحليلية في شركة الزوراء. مجلة كلية بغداد للعلوم الاقتصادية الجامعة: (48): 476-451.
3. إدريس، وائل محمد، وأبو جمعة، محمود حسين. (2019). إدارة الموهبة. دار وائل للنشر والتوزيع.
4. إسماعيل، مصطفى منير، وصالح، حنين خالد. (2016). الاستثمار في تكنولوجيا المعلومات ودوره التفاعلي في العلاقة بين القيمة المضافة لرأس المال الفكري والأداء المالي: بحث تحليلي مقارنة بين شركات القطاعين الصناعي والخدمي. مجلة العلوم الاقتصادية والإدارية: 90(22): 169-140.
5. اوسو، خيرى علي، وشكري، عبد الواحد. (2016). دور خصائص التسويق الإلكتروني في تعزيز سمعة المنظمة المصرفية: دراسة استطلاعية لأراء عينة من المديرين في المصارف التجارية في محافظة دهوك. مجلة بوليتكنيك: 16(1): 39-1.
6. بختي، إبراهيم. (2004/2003). مقياس المعلوماتية. جامعة قاصدي مرباح، كلية الحقوق والعلوم الاقتصادية.
7. البطران، شيماء عبد الله. (2020). تحليل العلاقات السببية بين تطبيق إستراتيجية إدارة المواهب البشرية والإلتزام التنظيمي وأثرهما على أداء المنظمات: دراسة ميدانية على قطاع الأغذية والمشروبات. المجلة العلمية للأقتصاد والتجارة: 50(1): 402-331. <https://dx.doi.org/10.21608/jsec.2020.96215>
8. تاقيبو، نصر الدين اسحق، سليمان، عبد العزيز عبد الرحيم، وعبد الرحمن، رضوان الأمين. (2017). أثر استخدام تكنولوجيا المعلومات في الرضا الوظيفي بالمصارف السودانية. مجلة العلوم الاقتصادية: 18(2): 161-146.
9. جرادات، ناصر، والزر، عماد. (2020). دور رأس المال الفكري في تحقيق الإبداع لدى العاملين في الجامعات الفلسطينية العاملة في الضفة الغربية. مجلة جامعة الخليل للبحوث: 15(1): 35-1.
10. جينكو، ستيفن، ستيدل، بيتر، وبوهلمان، أندرو. (2017). التسويق العصبي. ترجمة: أبو كشك وصالح، شركة رينايسنس للنشر.
11. الحلالة، محمد عزات، والعزاوي، سامي فياض. (2009). رأس المال المعرفي وأثره في أسباب النجاح الاستراتيجي لمنظمات الأعمال دراسة استكشافية في شركات الاتصالات الأردنية. مجلة كلية بغداد للعلوم الاقتصادية الجامعة: (19): 79-56.
12. حمد، سعد إبراهيم، وصالح، ماجد محمد. (2018). تكنولوجيا المعلومات والاتصالات وأثرها في تسويق الخدمة السياحية: دراسة ميدانية في عينة من المنظمات السياحية في محافظة بغداد. مجلة العلوم المصرفية والتطبيقية والعلوم الهندسية: 26(1): 107-83.
13. الحواجرة، كامل محمد يوسف، والسيد أحمد، محمد أديب رياض. (2014). أثر رأس المال الهيكلي والعلاقاتي في فاعلية العمليات الداخلية من وجهة نظر المديرين العاملين في شركات صناعة الأدوية الأردنية. مؤتم للبحوث والدراسات: 29(5): 296-247.
14. الخشالي، شاكر جار الله، وصوان، بلال إبراهيم. (2007). الإدارة الإلكترونية وأثرها في التعلم التنظيمي: دراسة ميدانية في البنوك الأردنية. مجلة البصائر: 11(1): 172-123.
15. خضر، محمود حامد. (2012). الإعلام والانترنت. دار البداية للنشر والتوزيع.
16. خليل، عصام عبد الهادي. (2020). تأثير أبعاد جودة العلاقة على نواتج ارتباط العميل بالعلامة التجارية: دراسة ميدانية على عملاء أجهزة الهاتف المحمول بالقاهرة. المجلة العلمية للدراسات التجارية والبيئية: 11(1): 663-595. <https://dx.doi.org/10.21608/jces.2020.119748>
17. الدوري، زكريا، العزاوي، نجم، السكارنة، بلال، شاكر، شفيق، وعبد القادر، محمد. (2011). مبادئ إدارة الأعمال (وظائف وعمليات منظمات الأعمال). دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع.
18. الربيعاوي، سعدون حمود، وعباس، حسين وليد. (2015). رأس المال الفكري. دار غيداء للنشر والتوزيع.
19. الربيعي، السيد محمود، شعبان، أحمد، الجبيري، عبد العزيز، والغامدي، علي صالح. (2001). المعجم الشامل.
20. رشيد، صالح عبد الرضا، والزيادي، صباح حسين. (2014). دور المسؤولية الاجتماعية في تعزيز السمعة التنظيمية المدركة: دراسة تحليلية لأراء القيادات الجامعية في عينة من كليات جامعة القادسية. مجلة القادسية للعلوم الإدارية والاقتصادية: 16(1): 32-6.
21. بو رقعة، فاطمة (2020). تأثير شخصية العلامة التجارية على ولاء المستهلك لها بتوسط الاتجاهات نحوها. المجلة العربية للإدارة: 40(1): 34-23.

22. الرميدي، بسام، سمير. (2019). أثر رأس المال المعرفي في تعزيز القدرة التنافسية لشركات السياحة المصرية. *مجلة جامعة الشارقة للعلوم الانسانية والاجتماعية*: 16(2): 285-314.
23. الزيايدي، بسنت عادل. (2016). أثر إدارة المواهب على تعزيز القدرات التنافسية للموارد البشرية: دراسة مقارنة بين البنوك التجارية بالقطاع العام والقطاع الخاص. *المجلة العلمية للإقتصاد والتجارة*: 46(3): 11-79. <https://dx.doi.org/10.21608/jsec.2016.163806>
24. سليمان، رغد محمد، ويحيى، نور محمد. (2018). دور بعض أبعاد إدارة الموهبة في تنمية رأس المال البشري دراسة استطلاعية لعينة من التدريسيين في جامعة الموصل. *مجلة تكريت للعلوم الإدارية*: 1(42): 305-330.
25. السيد، بسمة عكاشة (2020). أثر تغيير العالمة التجارية على الصورة الذهنية للمنظمة: دراسة تطبيقية على عملاء شركة الهاتف المحمول اورنج. *المجلة العلمية للبحوث التجارية*، 39(4): 1-39. <https://dx.doi.org/10.21608/sjisc.2020.47190.1002>
26. الشلمة، ميسون عبدالله، والصراف، سجي نذير (2018). المسؤولية الاجتماعية مدخل لتحقيق التميز التنظيمي: دراسة استطلاعية لآراء عينة من العاملين في مستشفى السلام. *مجلة تكريت للعلوم الإدارية والاقتصادية*: 1(41): 77-110.
27. الشنطي أيمن محمد، والعبود، ايناس محمود. (2018). مدى التزام المصارف الإسلامية العاملة في الأردن بالإفصاح عن المسؤولية الاجتماعية في القوائم المالية المنشورة. *المجلة العربية للإدارة*: 38(2): 3-22. <https://dx.doi.org/10.21608/aja.2018.17329>
28. الشيخ، مصطفى سعيد. (2018). أثر أبعاد العلامة التجارية على رضا الزبائن: دراسة تطبيقية على شركة سامسونج للهاتف المحمول في مدينة الزرقاء- الأردن، *مجلة الغري للعلوم الاقتصادية والإدارية*: 15(1): 263-291.
29. صالح، أحمد علي. (2015). *إدارة رأس المال البشري: مطارحات إستراتيجية في تنشيط الاستثمار ومواجهة الانهيار*. (ط2). دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع.
30. الطيب، نجوى محمد، حبيب، ايمان محمد، ويحيى، حمزه عبدالله. (2021). إدارة المعرفة ودورها في تطوير الجامعات السودانية (بالتطبيق على جامعة المستقبل وجامعة النهضة بالخرطوم). *مجلة الدراسات التجارية والاقتصادية المعاصرة*: 4(2): 38-57.
31. الطيطي، خضر مصباح. (2012). *إدارة تكنولوجيا المعلومات*. دار الحامد للنشر والتوزيع.
32. عبد الرزاق، نور قصي. (2020). دور رأس المال الفكري في تحقيق الابداع التقني: دراسة ميدانية في شركة اسيا سيل للاتصالات النقال. *المجلة الدولية للعلوم الإنسانية والاجتماعية*: 16(16): 97-116. <https://doi.org/10.33193/IJoHSS.16.2020.149>
33. عبد الدايم، علي عبد السلام. (2021). أثر رأس المال الفكري على إدارة الجودة الشاملة لمؤسسات التعليم العالي والبحث العلمي في بغداد. *مجلة العلوم الاقتصادية والإدارية*: 27(127): 75-97.
34. عبد الكريم، سارة أحمد، وسعيد، هديل كاظم. (2021). تأثير التراصف الاستراتيجي في سمعة المنظمة. *مجلة العلوم الاقتصادية والإدارية*: 27(125): 193-211.
35. عبداوي، هناء. (2016). *مساهمة في تحديد دور تكنولوجيا المعلومات والاتصالات في إكساب ميزة تنافسية: دراسة حالة الشركة الجزائرية للهاتف النقال موبيليس*. أطروحة دكتوراه غير منشورة، جامعة محمد خيضر، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، قسم علوم التسيير، [www.ccdz.cerist.dz](http://www.ccdz.cerist.dz)
36. العبودي، علي عبد الرزاق، مشكور، سعود جايد، وناصر، جعفر فالح. (2019). أثر قياس كفاءة رأس المال الفكري على الأداء المالي للوحدات الاقتصادية: دراسة في عينة من الشركات الصناعية المدرجة في سوق العراق للأوراق المالية. *مجلة المثنى للعلوم الإدارية والاقتصادية*: 9(4): 133-150.
37. عثمان، أسيل حمدي، ومحمد، بشري هاشم. (2015). تأثير المسؤولية الاجتماعية في بناء وإدارة سمعة المنظمات: دراسة استطلاعية تحليلية لآراء عينة من العاملين في مصر في الرافدين والرشد. *مجلة الإدارة والاقتصاد*: 102(102): 114-128.
38. عريقات، زكية. (2015). رأس المال الفكري وأثره على المصارف. *مجلة الجنان*، 7(6): 148-167.
39. العصيمي، عايد عبد الله. (2015). *المسؤولية الاجتماعية للشركات نحو التنمية المستدامة*. (ط2). دار اليازوري العلمية.
40. العقلي، صالح الرشيد. (1993). *الحاسبات والمعدات البرمجيات*. دار الرياض.
41. العكيدي، وائل فاضل. (2019). رأس المال الفكري وأثره في تحقيق الميزة التنافسية المستدامة: دراسة تطبيقية على عينة من العاملين في شركة زين للاتصالات الأردنية. دار امجد للنشر والتوزيع.
42. علاونة، ربي حسن، وحوامدة، نضال صالح. (2021). نظم المعلومات الاستراتيجية وأثرها في تنمية رأس المال الفكري في شركة توزيع الكهرباء المساهمة العامة في المملكة الأردنية الهاشمية. *مجلة العلوم الاقتصادية والإدارية*: 27(126): 172-201.
43. صولي (2014). إدارة رأس المال الفكري وأثره على إدارة العاملين: دراسة تحليلية لآراء عينة من مدراء ورؤساء أقسام في شركة سوناطراك في الجزائر. *مجلة الحقوق والعلوم الإنسانية*: 20(20): 265-293.

44. العمارات، فارس محمد. (2021). *استراتيجيات إدارة المواهب البشرية في المنظمة*. دار الخليج للنشر والتوزيع.
45. العماوي، أماني حسين. (2021). دور العلامة التجارية الداخلية في تحسين الأداء الداعم للعلامة التجارية وجودة الخدمة بالبنوك التجارية في مصر. *مجلة الدراسات التجارية المعاصرة*: 7(11): 619-670.
46. عيسوي، نيفين سعيد، والطحان، عماد عبد الخالق. (2018). رأس المال الفكري كمتغير وسيط بين جودة الحياة الوظيفية ومنهجية ستة سيجم: بالتطبيق على العاملين في وزارة الصحة في المملكة العربية السعودية. *المجلة العربية للإدارة*: 38(3): 189-206.
47. با فقير، سالم محمد. (2014). قياس أثر رأس المال الفكري والإفصاح عنه على أداء منشآت الأعمال: دراسة تطبيقية على منشآت الأعمال في الجمهورية اليمنية. *مجلة الأندلس للعلوم الإنسانية والاجتماعية*. 6(1): 117-177.
48. القريوتي، قاسم، الخوالدة، رياض عبد الله، قطيشات، مازن كمال، الحنيطي، محمد فالح، المعايطة، محمد عطوة. (2014). دور المسؤولية الاجتماعية في تحقيق الميزة التنافسية: دراسة حالة في شركة زين للاتصالات الخلوية في الأردن. *مجلة دراسات*: 41(1): 37-55.
49. قشي، نعيمة، وبوخمخ، عبد الفتاح. (2021). واقع رأس المال الفكري في مؤسسة عتاد الأشغال العمومية—enmtsp—وحدة المضاعط والرصاصات Sofare. *مجلة العلوم الاجتماعية والإنسانية*: 7(2): 1-22.
50. اللامي، غسان قاسم. (2006). *إدارة التكنولوجيا (مفاهيم ومداخل تقنيات تطبيقات علمية)*. دار المناهج.
51. مزهر، رمزي عطية. (2020). دور رأس المال المعرفي في تحقيق النجاح الاستراتيجي: جامعة الأزهر بغزة نموذجاً. *مجلة الجامعة الإسلامية للدراسات الاقتصادية والإدارية*: 28(1): 20-47.
52. المستوفي، حيدر عبد الحسين. (2019). أثر تكنولوجيا المعلومات في تعزيز فاعلية البيانات المحاسبية وكفاءتها. *مجلة مركز المستنصرية للدراسات العربية والدولية*: 66(6): 45-74.
53. مسلم، عبد الله حسن. (2015). *إدارة المعرفة وتكنولوجيا المعلومات*. دار المعتز للنشر والتوزيع.
54. مقلد، محمد محسن. (2010). *نحو إطار مقترح لقياس رأس المال الفكري بمكاتب المحاسبة والمراجعة*. كلية التجارة قسم المحاسبة والمراجعة.
55. مهدي، عبير محمد، وشمران، منتظر كاظم. (2017). الالتزام التنظيمي وأثره في بناء سمعة المنظمة: دراسة تحليلية لأراء عينة من العاملين في دائرة صحة كربلاء المقدسة. *مجلة جامعة كربلاء العلمية*: 15(2): 273-291.
56. الناصر، ناصر ساجد. (2018). رأس المال العلائقي وأثره في أداء الأعمال: دراسة سببية على منظمات الاتصالات الكويتية. *المجلة العالمية للاقتصاد والأعمال*: 5(1)، 1-24.
57. النجار، فايز جمعة، النجار، نبيل جمعة، والزعي، ماجد راضي. (2017). أساليب البحث العلمي: منظور تطبيقي. (ط5). دار الحامد للنشر والتوزيع.
58. النجار، فايز جمعة، والعلي، عبد الستار محمد. (2019). *الريادة وإدارة الأعمال الصغيرة*. (ط3)، دار الحامد للنشر والتوزيع.
59. نجم، نجم عبود. (2019). إدارة اللاملموسات: إدارة ما لا يقاس. دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع.
60. الهادي، طاهر محمد. (2020). المنهج المتميز في الألفية الثالثة بين رأس المال الفكري واقتصاد المعرفة. *المجلة الدولية للبحوث في العلوم التربوية*: 3(1): 120-174.
61. الهلالي، الهلالي الشربيني. (2011). إدارة رأس المال الفكري وقياسه وتنميته كجزء من إدارة المعرفة في مؤسسات التعليم العالي. *مجلة بحوث التربية النوعية*: 22(1): 1-65.
62. الهوش، إيناس أبو بكر. (2018). *إدارة المعرفة وإمكانية تطبيقها في مؤسسات التعليم العالي: دراسة تطبيقية على الأكاديمية الليبية*. دار حُمثرا للنشر والترجمة.
63. بن واضح، الهاشي، وبصار، عبد المطلب. (2018). أثر رأس المال الهيكلي في تحقيق الأداء المتميز للمؤسسات الاقتصادية: دراسة ميدانية بالمنطقة الصناعية بولاية المسيلة. *مجلة دراسات- العدد الاقتصادي*: 15(2): 312-342.
64. يوسف، مایسة إبراهيم. (2019). تأثير رأس المال الفكري على ابتكار المعرفة في قطاع التعليم: إدارة تعليم جدة نموذجاً. *المجلة الأردنية للمكتبات والمعلومات*: 54(1): 41-101.

#### ثانيًا: المراجع الأجنبية:

1. Ahmadi, J., Mesgarianb, M., Bathaeib, M., & Haddadib, P. (2021). The impact of information technology on workforce management. *Journal of Science, Management and Tourism Letter*; 1(6), 1-8.
2. Al-Hawamdeh, Majd, & Alkshali, Shaker (2020). The impact of information technology on information system effectiveness in Jordanian telecommunication companies. *Computer and Information Science*, 13(1), 1-9. <https://doi.org/10.5539/cisv13n1p90>

3. Alkhateeb, Abdullah, Yao, Liu, Cheng, Jackie, & Shaban, Omar Kassim Abdalamin (2016). *Review on intellectual capital and its components towards competitive advantage in universities*. The National Conference for Postgraduate Research 2016, University Malaysia Pahang, 763-774.
4. Alshaer, Sawsan (2020). Customer Relationship Management and its Impact on Enhancing the Organizational Reputation of Jordanian Insurance Companies. *International Journal of Scientific & Technology Research*, 9(2), 4319-4324.
5. Ali, B. J., & Anwar, G. (2021). Intellectual capital: A modern model to measure the value creation in a business. *International journal of Engineering, Business and Management*, 5(2), 31-43. <https://dx.doi.org/10.22161/ijebm.5.2.4>
6. Bohm, Gerhard, & Zech, Gunter (2010). *Introduction to statistics and data analysis for physicists (3rd ed)*. Verlag Deutsches Elektronen-Synchrotron.
7. Bontis, N., Crossan, M., & Hulland, J. (2002). Managing an organizational learning system by aligning stocks and flows. *Journal of Management Studies*, 39(4), 437-469. <https://doi.org/10.1111/1467-6486.t01-1-00299>
8. Brooking, Annie. (1997). *Intellectual Capital: Core asset for the third millennium enterprise*. International Thomson business press.
9. Chalachew, Almaw Tefera, & Hunsaker, William D. (2020). Intangible assets and organizational citizenship behavior: A conceptual model. *Heliyon*, 6(7), e04497. <https://doi.org/10.1016/j.heliyon.2020.e04497>
10. Chaudhry, N. I., Abbasi, K. H., & Babar, N. (2018). Does celebrity endorsement influence the consumer purchase intentions? Mediating role of advertising effect and advertising appeal. *Sir Syed Journal of Education & Social Research*, 1(2), 126-137.
11. Chin-Lai, Su, Lee, Ethel M., & Yuan- Duen, Lee (2019). An emparcil research of environment management strategy: Exploring the relationship among perceived corporate, social responsibility, organizational trust perceived. External prestige and organizational identification. *International Journal of Organizational. Innovation*, 12(1), 245-260.
12. Darwish, A., & Burns, P. (2019). Tourist destination reputation: An empirical definition. *Tourism Recreation Research*, 44(2), 153-162. <https://doi.org/10.1080/02508281.2018.1558754>.
13. Davies, B., & Davies, B. J. (2011). *Talent management in education*. SAGE Publications Ltd. <https://www.doi.org/10.4135/9781446250907.n1>
14. De Marcellis-Warin, N., & Teodoresco, S. (2012). Corporate reputation is you most strategic asset at risk. *Cirano Knowledge into action Center for Inter University Research and Analysis on Organizations*, 6-48.
15. Doorley, John, & Garcia, Helio Fred (2015). *Reputation management: The key to successful public relations and corporate communication*, (3<sup>rd</sup> ed.). Routledge.
16. Drake, Carly, & Radford, Scott (2017). Gender as a softly assembled performance: Interrogating the tenuous possession-self link when women don't want pink and men don't want blue. *Advances in Consumer Research*, (45), 121-132.
17. Drewniak, Rafał, Słupska, Urszula. & Posadzińska, Iwona. (2020). Leadership and internal relational capital of enterprises. *European Research Studies Journal*. (23), 373-388. <https://doi.org/10.35808/ersj/1766>
18. Edvinsson, Leif (1997). Developing intellectual capital at Skandia. *Journal of Strategic Management*, 30(3), 366-373, [https://doi.org/10.1016/S0024-6301\(97\)90248-X](https://doi.org/10.1016/S0024-6301(97)90248-X)
19. Emotional Appeal: Definition & Examples (2015). <https://study.com/academy/lesson/emotional-appeal-definition-examples-quiz.html>.
20. Fatmawati, I., & Fauzan, N. (2021). Building customer trust through corporate social responsibility: The effects of corporate reputation and word of mouth. *The Journal of Asian Finance, Economics and Business*, 8 (3), 793-805 <https://doi.org/10.13106/jafeb.2021.vol8.no3.0793>
21. Ginesti, G., Ossorio, M. (2021). The influence of family-related factors on intellectual capital performance in family businesses. *Journal of Management and Governance*, (25), 535-560. <https://doi.org/10.1007/s10997-020-09510-4>
22. Gönül, Kaya Özbağ (2019). Examining the effects of dimensions of corporate reputation on firm performance. *The European Proceedings of Social & Behavioural Sciences*. <https://dx.dio.org/10.15405/epsbs.2019.01.24>
23. Gouhar, Arshi (2107). Database management system. *International Journal of Engineering Sciences and Computing*, 7(5). 11766-11768.
24. Gujarati, Damodar N. (2004). *Basic econometrics (4th ed)*. The Mc-Graw- Hill Companies.
25. Helm, Sabrina, Liehr-Gobbers, Kerstin, & Storck, Christopher (2011). *Reputation management*. Springer-Verlag: Berlin Heidelberg, DIO: 10.1007/978-3-642-19266-1, VIII, 300.
26. Imran, M., Hamid, S. N. B. A., Aziz, A., & Hameed, W. (2019). The contributing factors towards e-logistic customer satisfaction: a mediating role of information Technology. *Uncertain Supply Chain Management*, 7(1), 63-72. <https://doi.org/10.5267/j.uscm.2018.5.002>

27. Iwu-Egwuonwu, R. (2011). Corporate reputation and firm performance: Empirical literature evidence. *International Journal of Business and Management*, 6(4), 197-206. <https://doi.org/10.5539/ijbm.v6n4p197>
28. Kale, Prashant, Harbir, Singh, & Howard, Perlmutter (2000). learning and protection of proprietary assets in strategic alliances: Building relational capital. *Journal of Strategic Management*, (21), 217-237. [https://doi.org/10.1002/\(sici\)1097-0266\(200003\)21:3%3C217::aid-smj95%3E3.0.co;2-y](https://doi.org/10.1002/(sici)1097-0266(200003)21:3%3C217::aid-smj95%3E3.0.co;2-y)
29. Keshta, Mohamed S., El Talla, Suliman A., Al Shobaki, Mazen J., & Abu-Naser Samy S. (2020). Strategic creativity and influence in enhancing the perceived organizational reputation in Islamic Banks. *International Journal of Academic Accounting, Finance & Management Research*, 4(7), 13-33.
30. Khavandkar, J., Khavandkar, E., & Motagi, A. (2013). *Intellectual capital: Management, development and measurement models* (3<sup>rd</sup> ed.). Iran, Tehran: MSRT Press.
31. Kotler, P., & Keller, K. L. (2011). *Marketing Management*. (14<sup>th</sup> ed.) Prentice Hall.
32. Lu, J., Ren, L., Zhang, Ch., Qiao, J., Kovacova, M., & Streimikis, J. (2020). Assessment of corporate social responsibility and its impacts on corporate reputation of companies in selected Balkan Countries former Yugoslavia States. *Technological and Economic Development of Economy*, 26(2), 504-524. <https://doi.org/10.3846/tede.2020.12069>
33. Mahmood, A., & Haider, S. Z. (2020). Relationship of advertising appeals, corporate reputation and brand advocacy: The mediation role of brand loyalty. *Log Forum*, 16(2), 287-298, <http://doi.org/10.17270/J.LOG.2020.383>
34. Marconi, Joe (2002). *Reputation marketing*. McGraw-Hill.
35. Mateus, Ferreira, Felipe Zambaldi, & Diego de Sousa Guerra. (2019). Consumer engagement in social media: scale comparison analysis. *Journal of Product & Brand Management*. <https://doi.org/10.1080/14241277.2019.1585354>
36. Paoloni, P., & Demartini, P. (2012). The relational capital in female SMEs. *Journal of Academy of Business and Economics*, 12(1), 23-32.
37. Ramírez, Córcoles Y. (2013). Intellectual capital management and reporting in European higher education institutions. *Intangible Capital*, 9(1), 1-19. <https://doi.org/10.3926/ic.201>
38. Rizalnur, Firdaus, & Rizka, Fitriastari, (2019). Disclosure of intellectual capital in aviation companies in Indonesia reGistered on the IDX. *European Journal of Research and Reflection in Management Sciences*. 7(2), 1-13.
39. Rossignoli, Cecilia, Gatti, Mauro, & Agrifoglio, Rocco (2016). *Organizational innovation and change: Managing information and technology*, (1<sup>st</sup> ed.), Switzerland: Springer International Publishing, VII, 280, DOI:10.1007/978-3-319-22921-8.
40. Sekaran, Uma, & Bougie, Roger (2010). *Research methods for business: A skill building approach* (5<sup>th</sup> ed). John Wiley & Sons Inc.
41. Singh, K., & Misra, M. (2021). Linking corporate social responsibility (CSR) and organizational performance: The moderating effect of corporate reputation. *European Research on Management and Busine Economics*, 27(1), <https://doi.org/10.1016/j.iemeen.2020.100139>
42. Stewart, T. (1997). *Intellectual capital: the new wealth of organization*. Doubleday.
43. Sullivan, P. H. (1998). *Profiting from intellectual capital: Extracting value from innovation*, John Wiley & Sons, Canada.
44. Sullivan, P. H. (2001). *Value-driven intellectual capital: How to convert intangible corporate assets into market value*. John Wiley.
45. Taiwo, J. N., & Agwu, M. E., (2016). Effect of ICT on accounting information system and organizational performance. *European Journal of Business and Social Sciences*. (5), 1-15.
46. Tran, Quyen Ha (2020). Information technology competence, process management and knowledge management: A case of manufacturing firms of Vietnam. *Systematic Reviews in Pharmacy*, 11(2), 763-773.
47. Tvaronavičienė, M., Mazur, N., Mishchuk, H., & Bilan, Y. (2021). Quality of Life of the youth: Assessment methodology development and empirical study in human capital management. *Economic Research-Ekonomska Istraživanja*, 1-18. <https://doi.org/10.1080/1331677X.2021.1956361>
48. Ur Rehman, S., Elrehail, H., Alsaad, A., & Bhatti, A. (2021). Intellectual capital and innovative performance: A mediation-moderation perspective. *Journal of Intellectual Capital*, <https://doi.org/10.1108/JIC-04-2020-0109>
49. Ying-Cui (2019). The presentation of brand personality in English Chinese brand name translation. *International Journal of Market Research*, 61(1), 33-49. <https://doi.org/10.1177/1470785318775358>



## The Impact of Intellectual Capital on Organizational Reputation: The Moderating Role of Information Technology at Hotels in Jordan

Hala Abdel Raheem Al Shahahdeh

Department of Public Relations and Media - Tafila Technical University, Jordan  
Shahahdeh.hala@yahoo.com

Shaker Jaralla Alkshali

Professor, Department of Management, World Islamic Science & Education University, Jordan  
drshaker55@yahoo.com

Received: 21/12/2021

Revised: 30/12/2021

Accepted: 1/1/2022

DOI: <https://doi.org/10.31559/GJEB2022.12.2.3>

**Abstract:** The study aimed to identify the impact of intellectual capital with its dimensions (human capital, structural capital and relational capital) on organizational reputation with its dimensions (trademark, social responsibility, attracting talented, emotional appeal and self-connection) and the moderating role of information technology with its dimensions in five-star hotels in Jordan. To achieve the study objectives the descriptive analytical approach was used. The study was applied in the population consisting of employees in (20) five-star hotels in Jordan. The number of the study population was (4757). The study used the questionnaire as a tool for collecting data from the study sample whose size is (387) of employees in five-star hotels, which were selected using the proportional stratified random sampling method. Among the most prominent findings of the study are that: the relative importance of intellectual capital with its dimensions (human capital, structural capital and relational capital) was high; while the dimensions of organizational reputation ranged between high for the two dimensions of trademark and emotional appeal, and medium for dimensions of social responsibility, attractiveness talented and self-connection. The results of the descriptive analysis of information technology came at a high level. There is a statistically significant impact of intellectual capital with its dimensions (human capital, structural capital and relational capital) on organizational reputation, and relational capital came as the most influential dimension on organizational reputation. The study also concluded that there is a significant role of information technology in improving the impact of intellectual capital in its dimensions (human capital, structural capital and relational capital) on organizational reputation in five-star hotels in Jordan. The study came out with several recommendations, including: the five-star hotels in Jordan should develop and improve their intellectual capital and invest it in the most complete and comprehensive forms and keep pace with the global technical development in the hotel industry to build a distinguished organizational reputation, pay attention to building and develop their relational capital, and work to bridge the gaps in the components of the self-connection of its employees on the grounds that they are internal customers that reflect the image of the hotel's trade mark, embody its reputation and market it to customers abroad, and hotels are not limited to meeting the requirements of their economic and legal responsibility, but rather exceed them to meet the moral and charitable responsibility.

**Keywords:** intellectual capital; organizational reputation; information technology; five-star hotels; Jordan.

## References:

- Ahmd, Mhmd Mwsa. (2014). Edart Alafrad (Almward Albshryh (Hr Byn Alnzryh Walttbyq. T1, Mktbt Alwfa' Alqanwnyh.
- Awsu, Khyry 'ly, Wshkry, 'bd Alwahd. (2016). Dwr Khsa's Altswyq Alelkrwny Fy T'zyz Sm't Almnzmh Almsrfyh: Drash Asttla'yh Lara' 'ynh Mn Almdyryn Fy Almsarf Altjaryh Fy Mhafzt Dhwk. Mjlt Bwlytknyk: 16(1): 1-39.
- Bkhty, Ebrahym. (2003/2004). Mqyas Alm'lwmatyh. Jam't Qasdy Mrbah, Klyt Alhqwwq Wal'lwm Alaqtadyh.
- Albtran, Shyma' 'bd Allh. (2020). Thlyl Al'laqat Alsbyh Byn Ttbyq Estratyjy Edart Almwahb Albshryh Walentma' Altnzymy Wathrhma 'la Ada' Almnzmat: Drash Mydanyh 'la Qta' Alaghdyh Walmsrhwat. Almjhl Al'lmyh Llaqtad Waltjarh: 50(1): 331-402. <https://dx.doi.org/10.21608/jsec.2020.96215>
- Aldwry, Zkrya, Al'zawy, Njm, Alskarnh, Blal, Shakr, Shfyq, W'bd Alqadr, Mhmd. (2011). Mbad' Edarh Ala'mal (Wza'f W'mlyat Mnzmat Ala'mal). Dar Alyazwry Al'lmyh Llnshrwaltwzy'.
- Ebrahym, Bshra 'bd, Wtrky, Snyh Kazm. (2016). Athr Ras Almal Alfky Fy Ab'ad Jwdt Alsl'h: Drash Thlylyh Fy Shrkt Alzwra'. Mjlt Klyt Bghdad Ll'lwm Alaqtadyh Aljam'h: (48): 451-476.
- Edrys, Wa'l Mhmd, Wabw Jm'h, Mhmwd Hsyn. (2019). Edart Almwbbh. Dar Wa'l Llnshr Waltwzy'.
- Esma'yl, Mstfa Mnyr, Wsalh, Hnyn Khald. (2016). Alastthmar Fy Tknwlyjya Alm'lwm Wdwrh Altfa'ly Fy Al'laq Byn Alqymh Almdafh Lras Almal Alfky Walada' Almaly: Bhth Thlyly Mqarn Byn Shrkat Alqta'yn Alsna'y Walkhdm. Mjlt Al'lwm Alaqtadyh Waledaryh: 90(22): 140-169.
- Alhlalmh, Mhmd 'zat, Wal'zawy, Samy Fyad. (2009). Ras Almal Alm'rfy Wathrh Fy Asbab Alnjah Alastratyjy Lmnzmat Ala'mal Drash Astkshafy Fy Shrkat Alatsalat Alardnyh. Mjlt Klyt Bghdad Ll'lwm Alaqtadyh Aljam'h: (19): 56-79.
- Hmd, S'd Ebrahym, Wsalh, Majd Mhmd. (2018). Tknwlyjya Alm'lwm Walatsalat Wathrha Fy Tswyq Alkhdmh Alsahy: Drash Mydanyh Fy 'ynh Mn Almnzmat Alsahy Fy Mhafzt Bghdad. Mjhl Al'lwm Alsrafh Walttbyqy Wal'lwm Alhndsyh: 26 (1): 83-107.
- Alhwajrh, Kaml Mhmd Ywsf, Walsyd Ahmd, Mhmd Adyb Ryad. (2014). Athr Ras Almal Alhykly Wal'laqaty Fy Fa'lyt Al'mlyat Aldakhlyh Mn Wjht Nzr Almdyryn Al'amlyn Fy Shrkat Sna'h Aladwyh Alardnyh. M'th Llbhwth Waldrasat: 29(5): 247-296.
- Jradat, Nasr, Walzyr, 'mad. (2020). Dwr Ras Almal Alfky Fy Thqyq Alebda' Lda Al'amlyn Fy Aljam'at Alfistynyh Al'amlyh Fy Aldfh Alghrbyh. Mjlt Jam't Alkhlyl Llbhwth: 15(1): 1-35.
- Jynkw, Styfn, Stydl, Bytr, Wbwhlman, Andrw. (2017). Altswyq Al'sby. Trjmt: Abw Kshk Wsalh, Shrkt Rynaysns Llnshr.
- Khdr, Mhmwd Hamd. (2012). Ale'lam Walantrnt. Dar Albdy Llnshr Waltwzy'.
- Khlyl, 'Esam 'Ebd Alhady. (2020). Tathyr Ab'ad Jwdt Al'laq 'la Nwatj Ertbat Al'myl Bal'lamh Altjaryh: Drash Mydanyh 'la 'mla' Ajhzh Alhatf Almhml Balqahrh. Almjhl Al'lmyh Lldrasat Altjaryh Walby'eyh: 11(1): 595-663. <https://dx.doi.org/10.21608/ices.2020.119748>
- Alkhshaly, Shakr Jar Allh, Wswan, Blal Ebrahym. (2007). Aledarh Alelkrwny Wathrha Fy Alt'lm Altnzymy: Drash Mydanyh Fy Albnwk Alardnyh. Mjlt Albsa'r: 11(1): 123-172.
- Alrby'awy, S'dwn Hmwd, W'bas, Hsyn Wlyd. (2015). Ras Almal Alfky. Dar Ghyda' Llnshr Waltwzy'.
- Alrby'y, Alsyd Mhmwd, Sh'ban, Ahmd, Aljbyry, 'bd Al'zyz, Walghamdy, 'ly Salh. (2001). Alm'jm Alshaml
- Alrmydy, Bsam, Smyr. (2019). Athr Ras Almal Alm'rfy Fy T'zyz Alqdrh Altnafsyh Lshkrat Alsahh Almsryh. Mjlt Jam't Alsharqh Ll'lwm Alansanyh Walajtma'yh: 16(2): 285-314.
- Bw Rq'h, Fatmh (2020). Tathyr Shkhsy Al'lamh Altjaryh 'la Wla' Almsthk Lha Btwst Alatjahat Nhwha. Almjhl Al'rbyh Lledarh: 40(1): 23-34.
- Rshyd, Salh 'bd Alrda, Walzyady, Sbah Hsyn. (2014). Dwr Alms'wlyh Alajtma'yh Fy T'zyz Alsm'h Altnzymy Almdrk: Drash Thlylyh Lara' Alqadat Aljam'yh Fy 'ynh Mn Klyt Jam't Alqadsy. Mjlt Alqadsy Ll'lwm Aledaryh Walaqtadyh: 16(1): 6-32.
- Salh, Ahmd 'ly. (2015). Edart Ras Almal Albshry: Mtarhat Estratyjy Fy Tnshyt Alastthmar Wmwajhh Alanhyar. (T2). Dar Alyazwry Al'lmyh Llnshr Waltwzy'.
- Alshlmh, Myswn 'bdallh, Walsraf, Sja Ndyr (2018). Alms'wlyh Alejtma'yh Mdkhl Lthqyq Altmyz Altnzymy: Drash Asttla'yh Lara' 'ynh Mn Al'amlyn Fy Mstshfa Alslam. Mjlt Tkryt Ll'lwm Aledaryh Walaqtadyh: 1(41): 77-110.
- Alshnty Aymn Mhmd, Wal'bwd, Eynas Mhmwd. (2018). Mda Altzam Almsarf Aleslamy Al'amlyh Fy Alardn Balefsat 'n Alms'wlyh Alajtma'yh Fy Alqwa'm Almalyh Almnshwrh. Almjhl Al'rbyh Lledarh: 38(2): 3-22. <https://dx.doi.org/10.21608/aja.2018.17329>
- Alshykh, Mstfa S'yd. (2018). Athr Ab'ad Al'lamh Altjaryh 'la Rda Alzba'n: Drash Ttbyqy 'la Shrkt Samswnj Llhaf Almhml Fy Mdynt Alzrq'a - Alardn, Mjhl Alghry Ll'lwm Alaqtadyh Waledaryh: 15 (1): 263-291.



26. Slyman, Rghd Mhmd, Wyhya, Nwr Mhmd. (2018). Dwr B'd Ab'ad Edart Almwbbh Fy Tnmyh Ras Almal Albshry Drash Asttla'yh L'ynh Mn Altdrysyn Fy Jam't Almws. Mjhl Tkryt Ll'lwm Aledaryh: 1(42): 305-330.
27. Alsyd, Bsmh 'kashh (2020). Athr Tghyyr Al'almh Altjaryh 'la Alswrh Aldhnyh Llmnmh: Drash Ttbyqyh 'la 'mla' Shrk Alhatf Almhmwl Awrnj. Almjhl Al'lmyh Llbhwth Altjaryh, 39(4):1-39. <https://dx.doi.org/10.21608/jsj.2020.47190.1002>
28. Taqybw, Nsr Aldyn Ashq, Slyman, 'bd Al'zyz 'bd Alrhym, W'bd Alrhmn, Rdwan Alamyn. (2017). Athr Estkhdam Tknwlyjya Alm'lwm Fy Alrda Alwzyfy Balmsarf Alswdanyh. Mjlt Al'lwm Alaqtadyh: 18(2): 146-161.
29. Altyb, Njwa Mhmd, Hbyb, Ayman Mhmd, Wyhya, Hmzh 'bdallh. (2021). Edart Alm'rfh Wdwrha Fy Ttwyr Aljam'at Alswdanyh (Baltbyq 'la Jam't Almstqbl Wjam't Alnhdh Balkhrtwm). Mjlt Aldrasat Altjaryh Walaqtadyh Alm'easrh: 4(2): 38-57.
30. Alzyady, Bsnt 'adl. (2016). Athr Edart Almwahb 'la T'zyz Alqdrat Altnafsyh Llmward Albshryh: Drash Mqarnh Byn Albnwk Altjaryh Balqta' Al'am Walqta' Alkhas. Almjhl Al'lmyh Lleqtad Waltjarh: 46(3): 11-79. <https://dx.doi.org/10.21608/jsec.2016.163806>



جامعة العلوم الإسلامية العالمية

كلية الدراسات العليا

قسم الإدارة

## ملحق 1

استبانة

السلام عليكم ورحمة الله وبركاته وبعد ،،،

يقوم الباحثان بإجراء دراسة بعنوان: "أثر رأس المال الفكري في السمعة المنظمة: الدور المعدل لتكنولوجيا المعلومات في الفنادق في الأردن"، نظراً لذلك نأمل منكم التعاون والتكرم بالمساعدة في تعبئة الاستبانة المرفقة، من خلال الإجابة على الفقرات التي تتضمنها وذلك بوضع علامة (✓) تحت الإجابة الأكثر انطباقاً مع رأيكم، ونفيدكم بأن جميع المعلومات سوف تستخدم لغرض البحث العلمي فقط. ولكم جزيل الشكر والاحترام.

## الجزء الأول: الخصائص الشخصية والوظيفية

يرجى وضع إشارة (✓) أمام الإجابة المناسبة:

## 1. الجنس

<input type="checkbox"/>	ذكر	<input type="checkbox"/>	انثى	<input type="checkbox"/>
--------------------------	-----	--------------------------	------	--------------------------

## 2. العمر

<input type="checkbox"/>	اقل من 30 سنة	<input type="checkbox"/>	30 – اقل من 40 سنة	<input type="checkbox"/>
<input type="checkbox"/>	40 – اقل من 50 سنة	<input type="checkbox"/>	50 سنة فأكثر	<input type="checkbox"/>

## 3. المؤهل العلمي

<input type="checkbox"/>	دبلوم كلية مجتمع فما دون	<input type="checkbox"/>	بكالوريوس	<input type="checkbox"/>
--------------------------	--------------------------	--------------------------	-----------	--------------------------

## الباحثان

هالة عبد الرحيم الشحادة

0795997570

shahadeh.hala@yahoo.com.

أ.د. شاكر جارالله الخشالي

0796928174

drshaker55@yahoo.com

<input type="checkbox"/>	ماجستير	<input type="checkbox"/>	دكتوراه	<input type="checkbox"/>
--------------------------	---------	--------------------------	---------	--------------------------

## 4. عدد سنوات الخبرة العملية

<input type="checkbox"/>	اقل من 5 سنوات	<input type="checkbox"/>	5 – اقل من 10 سنوات	<input type="checkbox"/>
<input type="checkbox"/>	10 – اقل من 15 سنة	<input type="checkbox"/>	15 سنة فأكثر	<input type="checkbox"/>

## الجزء الثاني: رأس المال الفكري

الفقرات التالية تتعلق برأس المال الفكري، يرجى بيان مدى موافقتك عليها بوضع (✓) تحت الإجابة المناسبة

الفقرة	موافقة عالية جداً	موافقة عالية	موافقة متوسطة	موافقة منخفضة	موافقة منخفضة جداً
<b>رأس المال البشري</b>					
وهو مجموع الخبرات والمعارف والطاقات والحماس والابداع التي يمتلكها العاملون في المنظمة ويستثمرونها في العمل.					
1					يمتلك العاملون في الفندق خبرات وظيفية متنوعة.
2					يحمل العاملون في الفندق شهادات مهنية متخصصة.
3					يطور العاملون في الفندق أفكاراً جديدة لمواجهة مشكلات العمل.
4					يتبنى الفندق معايير أداء عالية لتطوير العاملين.
5					يحرص الفندق على إشراك العاملين بدورات تدريبية مكثفة.
6					يستطيع العاملون في الفندق إيجاد حلول إبداعية لمشاكل معقدة.
<b>رأس المال الهيكلي</b>					
وهي البنية التحتية للمنظمة بما فيها المادية الملموسة (المباني، والحواسيب الإلكترونية.... وغيرها)، والبنية غير الملموسة (تاريخ المنظمة، وثقافتها، وإدارتها.... وغيرها).					
7					تسهل سياسات الفندق في تسهيل تنفيذ العمليات.
8					يوفر الفندق المخصصات المالية الكافية للتدريب.
9					تمتلك إدارة الفندق قيم أساسية تجسدها في عملها اليومي.
10					يوجد في الفندق دليل إجراءات معتمد من قبل الإدارة.
11					يتم تحديث الأنظمة لتواكب التغيرات في الخدمة الفندقية.
12					يلتزم العاملون في تنفيذ الخطة التشغيلية للفندق.
<b>رأس المال العلائقي</b>					
وهو معرفة المنظمة المرتبطة بعلاقاتها مع جميع الأطراف الخارجية من زبائن، وشركاء، وخلفاء إستراتيجيين، وموردين وموزعين، وأصحاب المصالح في المجتمع المحلي.					
13					يقوم الفندق بدراسات إستطلاعية للتعرف على احتياجات الزبائن.
14					يسعى الفندق لإقامة علاقات تعاون مع المنظمات الدولية لتطوير العمل.
15					يمتلك الفندق آليات واضحة لمراقبة الملاحظات المتعلقة بخدمة الزبائن.
16					يحتفظ الفندق بعلاقات شراكة وطيدة مع الفنادق الأخرى.
17					يسعى الفندق للحصول على عضوية الجمعيات المهنية.
18					يسعى الفندق لتكوين صورة إيجابية عنه في المجتمع المحلي.

## الجزء الثالث: السمعة المنظمة

الفقرات التالية تتعلق بالسمعة المنظمة، يرجى بيان مدى موافقتك عليها بوضع (✓) تحت الإجابة المناسبة

الفقرة	موافقة عالية جداً	موافقة عالية	موافقة متوسطة	موافقة منخفضة	موافقة منخفضة جداً
<b>العلامة التجارية</b>					
وهي كلمة، أو عبارة، أو رمز، أو تصميم، أو مزيج منها، يميز ويحدد مصدر المنتجات لجهة واحدة، عن غيرها من منتجات الجهات الأخرى.					
19					يتلقى العاملون دورات تعريفية عن العلامة التجارية للفندق.
20					لدى العاملين الدراية عن معايير العلامة التجارية للفندق.
21					يفخر العاملون بالعلامة التجارية للفندق.
22					يقبل العاملون أي مهام للعمل تحت العلامة التجارية للفندق.
23					يقبل العاملون الأعمال الإضافية التي تؤثر إيجابياً على العلامة التجارية للفندق.
24					تمتاز علامة الفندق بالمحافظة على جودتها.
<b>المسؤولية الاجتماعية</b>					
وهي التزام المنظمة بالمساهمة في التنمية المستدامة من خلال العمل المشترك مع موظفيها والمجتمع المحلي والمجتمع بشكل عام لتحسين المستوى المعيشي للأفراد بأسلوب يخدم التجارة والتنمية في آن معاً.					
25					يقدم الفندق المنح التعليمية للمتفوقين من أفراد المجتمع المحلي.
26					يقدم الفندق التبرعات للجمعيات الخيرية.
27					يعمل الفندق لتقديم خدمات تراعي المعيار الأخلاقي.
28					تمتاز خدمات الفندق بأنها صديقة للبيئة.
29					يأخذ الفندق بعين الاعتبار مبادئ المنافسة الشريفة.
30					يلتزم الفندق بتطبيق التشريعات الحكومية النافذة.
<b>جذب المواهب</b>					
تمثل المواهب الذين يمتلكون مستويات عالية من الامكانيات، والقادرين على تحقيق اختلاف في أداء المنظمة من خلال مساهماتهم الحالية أو المستقبلية.					

31	يعلن الفندق عن الوظائف الشاغرة لجذب الكفاءات.				
32	يقدم الفندق حوافز عالية للكفاءات مقارنة بغيره من الفنادق.				
33	يستطلع الفندق آراء المواهب حول مدى رضاهم عن الحوافز.				
34	يسمح الفندق للكفاءات بالمشاركة في اتخاذ القرارات.				
35	توجد في الفندق معايير موضوعية لتقييم أداء الموظفين.				
36	يملك الفندق ثقافة منتظمة داعمة للمواهب.				
<b>الدواء العاطفي</b>					
أنه درجة تحفيز نية الشراء لدى المستهلكين بإثارة مشاعرهم الإيجابية أو السلبية.					
37	يستخدم الفندق الاعلانات الإيجابية للتأثير على الزبائن.				
38	يبتعد الفندق عن استخدام الاعلانات المضللة لزبائنه.				
39	يستخدم الفندق الاعلانات التي تنصف بالمرح للتعريف بخدماته.				
40	تخاطب اعلانات الفندق عقول الزبائن عن طريق تقديم المعلومات الواقعية.				
41	يستخدم الفندق الشخصيات المشهورة في الاعلان عن خدماته.				
42	يسعى الفندق إلى تعريف الزبائن بخصائص خدماته.				
<b>الارتباط الذاتي</b>					
أنه عملية نفسية تمثل نموذجاً أساسياً للآليات التي يتحقق من خلالها ولاء العميل تجاه العلامة التجارية.					
43	يستمتع العاملون بالحديث عن عملهم في الفندق.				
44	يشعر العاملون بارتباطهم بالعمل في الفندق.				
45	ينصح العاملون اصدقائهم للعمل بالفندق.				
46	يحب العاملون الحديث عن تجاربهم في الفندق.				
47	يشعر العاملون بالفخر عند حديثهم عن الفندق.				
48	يصبح العاملون برغبتهم بالاستمرار بعملهم في الفندق.				

#### الجزء الرابع: تكنولوجيا المعلومات

الفقرات التالية تتعلق بتكنولوجيا المعلومات، يرجى بيان مدى موافقتك عليها بوضع (✓) تحت الإجابة المناسبة

الفقرة	موافقة عالية جداً	موافقة عالية	موافقة متوسطة	موافقة منخفضة	موافقة منخفضة جداً
49					يتم أرشفة معلومات الفندق إلكترونياً.
50					يملك الفندق وسائل صوتية للرد الآلي على استفسارات الزبائن.
51					يتم حفظ معلومات الفندق على أجهزة التخزين الثانوية في أماكن مختلفة.
52					يملك الفندق أنظمة معلومات عالية المستوى.
53					يستخدم الفندق أنظمة معلومات للمساعدة في عملية اتخاذ القرار.
54					توجد وحدة إدارية تهتم بتطوير برمجيات الحاسوب في الفندق.
55					توجد في الفندق شبكة انترانت داخلية.
56					يستطيع الموظفون في الفندق استخدام الإنترنت بجميع الأوقات.
57					يتم إنجاز الأعمال بين الفندق والمنظمات الأخرى إلكترونياً.
58					يوظف الفندق الكوادر البشرية الكفوءة في تكنولوجيا المعلومات.
59					يتم تدريب الموظفين على كيفية استخدام البرمجيات.
60					يعين الفندق موظفين متخصصين في مجال تطوير البرمجيات.
61					يشترى الفندق البرامج التي يستخدمها من شركات معتمدة.
62					هناك تعليمات لمنع الموظفين من استخدام برامج منسوخة.
63					يعاقب الفندق من يعبث بالبرمجيات الخاصة به.

# العلاقة بين الرشاقة الاستراتيجية والقدرة على إدارة الأزمات في الجامعات السعودية "دراسة تطبيقية على جامعة الملك خالد"

سليم برشيد عبد القادر

قسم إدارة الأعمال - كلية الأعمال

جامعة الملك خالد - السعودية

smouali@kku.edu.sa

نجلاء غازي حامد ال يحيي

قسم إدارة الأعمال - كلية الأعمال

جامعة الملك خالد - السعودية

dr.najla9889@gmail.com

قبول البحث: 2022/3/13

مراجعة البحث: 2022/3/5

استلام البحث: 2022 /2/15

DOI: <https://doi.org/10.31559/GJEB2022.12.2.4>



This file is licensed under a [Creative Commons Attribution 4.0 International](https://creativecommons.org/licenses/by/4.0/)

## العلاقة بين الرقابة الاستراتيجية والقدرة على إدارة الأزمات في الجامعات السعودية "دراسة تطبيقية على جامعة الملك خالد"

نجلاء غازي حامد ال يحيى

قسم إدارة الأعمال- كلية الأعمال- جامعة الملك خالد- السعودية  
dr.najla9889@gmail.com

سليم برشيد عبد القادر

قسم إدارة الأعمال- كلية الأعمال- جامعة الملك خالد- السعودية  
smouali@kku.edu.sa

استلام البحث: 2022/2/15 مراجعة البحث: 2022 /3/5 قبول البحث: 2022/3/13 DOI: <https://doi.org/10.31559/GJEB2022.12.2.4>

### الملخص:

هدفت هذه الدراسة إلى معرفة العلاقة بين الرقابة الاستراتيجية والقدرة على إدارة الأزمات لدى موظفي جامعة الملك خالد. ولتحقيق أهداف الدراسة استخدم المنهج الوصفي التحليلي، كما عُمِلت استبانة إلكترونية مكونة من (52) فقرة وزعت على (207) من الموظفين ومنسوبي جامعة الملك خالد، وقد أظهرت الدراسة عدة نتائج أهمها وجود تأثير معنوي ذو دلالة إحصائية على المتغير التابع (إدارة الأزمات) حيث كان مستوى الدلالة لها أقل من 5% في المحاور الأربعة. وكان ترتيب إدراج عوامل ممارسات الرقابة الاستراتيجية الأربعة في معادلة الانحدار كالتالي، محور التنظيم، محور الأفراد، محور التخطيط، محور التكنولوجيا كما قدمت الدراسة مجموعة من التوصيات أهمها ضرورة أن تكون جامعة الملك خالد سباقة للتغيير بدلاً من اللجوء إلى ردة الفعل من أجل التصدي بسرعة وفعالية من خلال الالتزام بممارسات الرقابة الاستراتيجية على مستوى التخطيط والتنظيم. وكذلك تبني مؤشرات داخلية لرصد الأزمات وذلك كما هو معروف أن الأزمات ترسل إشارات قبل حدوثها فلذلك يمكن الاستفادة من هذه الإشارات من أجل الوقاية من الأزمات ويمكن تطبيق مرحلة الرصد من خلال إجراء مسح شامل للبيئة الداخلية والخارجية.

الكلمات المفتاحية: الرقابة الاستراتيجية؛ إدارة الأزمات؛ أبعاد الرقابة الإستراتيجية؛ جامعة الملك خالد.

### 1. المقدمة:

يرتبط نجاح المؤسسات في عصرنا الحالي بقدرتها على البقاء والتكيف السريع للتغيرات التي تدور حولها، وكل هذا لن يحدث دون أن تكون المؤسسة رشيقة في استراتيجيتها التي تسمح لها بالانحناء والمناورة وتمكنها من إدارة الأزمات. وتجاوز الصعوبات والمشكلات التي تواجهها، لذا فإن الرقابة الاستراتيجية مهمة جداً بالنسبة للمنظمة. حيث تتبنى المنظمة رؤية استراتيجية واضحة وتستخدم القدرات اللازمة لتحديد الأهداف الاستراتيجية حسب الحاجة.

فالرقابة الاستراتيجية هي إحدى أهم الأساليب الحديثة لإدارة الأزمات التي تواجه المنظمات في بيئة الأعمال، كما تمثل الرقابة الإستراتيجية القدرة على إعطاء المنظمة المرونة والرشاقة اللازمين للمناورة والبقاء من خلال تمكين المنظمة من تغيير عملياتها الرئيسية بشكل فعال والاستجابة بسرعة للمتغيرات التي تواجهها، وقد تشمل إنشاء نماذج أعمال جديدة وأساليب مبتكرة. (إسماعيل، سما، 2018)

## 1.1. مشكلة الدراسة:

تمثل بيئة الأعمال المضطربة اليوم تحديًا كبيرًا للبقاء أمام جميع المؤسسات في العالم بسبب الظروف الاقتصادية، السياسية والاجتماعية التي عرضتها وما زالت تعرضها للكثير من الأزمات والتحديات، وتسببت فعليًا في انهيار كثير من المؤسسات التي لا تستطيع التكيف مع مثل هذه الأوضاع، بسبب عدم القدرة على وضع خطط استراتيجية لمواجهة مثل هذه التحديات، لذلك تشكل المرونة في التكيف مع مثل هذه التغيرات مفتاح النجاح وهنا تظهر أهمية الرقابة الاستراتيجية في تحقيق هذه المرونة. وهذا ما يدفعنا إلى طرح الإشكالية الرئيسية التالية:

هل يوجد علاقة بين الرقابة الاستراتيجية وإدارة الأزمات بجامعة الملك خالد؟

وينبثق عن التساؤل الرئيسي الأسئلة الفرعية التالية:

- ما مستوى ودرجة ممارسة الرقابة الاستراتيجية لدى موظفي جامعة الملك خالد؟
- ما مستوى ودرجة ممارسة إدارة الأزمات لدى موظفي جامعة الملك خالد؟

## 2.1. فرضيات الدراسة:

في إطار تساؤلات الدراسة سيحاول الباحث التحقق من صحة الفرضيات التالية:

الفرضية الرئيسية الأولى: يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) بين الرقابة الاستراتيجية وابعادها الأربع (التخطيط، التنظيم، الأفراد والتكنولوجيا) وإدارة الأزمات بجامعة الملك خالد.

ويتفرع منها الفرضيات الفرعية التالية:

- يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) بين التخطيط وإدارة الأزمات في جامعة الملك خالد.
- يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) بين التنظيم وإدارة الأزمات في جامعة الملك خالد.
- يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) بين الأفراد وإدارة الأزمات في جامعة الملك خالد.
- يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) بين التكنولوجيا وإدارة الأزمات في جامعة الملك خالد.

الفرضية الرئيسية الثانية: توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) في ردود واستجابات عينة الدراسة حول إدارة الأزمات تبعًا للمتغيرات الوظيفية، (المسمى الوظيفي، سنوات الخبرة).

الفرضية الرئيسية الثالثة: توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) في ردود واستجابات عينة الدراسة حول الرقابة الاستراتيجية وابعادها تبعًا للمتغيرات الوظيفية (المسمى الوظيفي، سنوات الخبرة).

## 3.1. أهمية الدراسة:

تستند أهمية الدراسة الحالية إلى جانبين، جانب نظري وآخر تطبيقي:

وتستند الأهمية النظرية لهذه الدراسة في أنها تشكل مرجعًا للأكاديميين والباحثين في موضوع الرقابة الاستراتيجية وعلاقته بإدارة الأزمات، والذي يعتبر مفهوم جديد وعصري في الإدارة الاستراتيجية التي بدأت المنظمات في استخدامها، كما تسلط الضوء الدراسة على مدى إلمام موظفي جامعة الملك خالد بأبعاد الرقابة الاستراتيجية في الحد من المشكلات والأزمات، وأيضًا تتناول مدى توافر متطلبات الرقابة الاستراتيجية اللازمة لتقليل آثار الأزمات في الجامعة. وإبراز أهم المعوقات التي تواجه تطبيق مفهوم الرقابة الاستراتيجية. أما بالنسبة للأهمية التطبيقية للدراسة فهي محاولة الخروج بمقترحات يمكن تطبيقها في جامعة الملك خالد لتعزيز الرقابة الاستراتيجية والتخفيف من الأزمات التي تواجه العاملين في الجامعة، وتطوير أساليب العمل لتعزيز الشعور بالمسؤولية للموظفين مما يؤدي إلى انخفاض معدل دوران العمل وتهيئة الجو المناسب لهم لأداء المهام الموكلة إليهم.

## 4.1. أهداف الدراسة:

يتمثل الهدف الرئيسي لهذه الدراسة في محاولة معرفة العلاقة بين الرقابة الاستراتيجية وإدارة الأزمات بجامعة الملك خالد، كما يهدف هذا البحث

إلى ما يلي:

- التعرف على دور الرقابة الاستراتيجية وأبعادها الأربعة التخطيط، التنظيم، والأفراد، والتكنولوجيا في جامعة الملك خالد.
- معرفة الإجراءات الواجب اتخاذها في عملية التخطيط لإدارة الأزمات في جامعة الملك خالد وأساليب مواجهتها.
- إبراز دور الرقابة الاستراتيجية في كلا الوظيفتين الوقائية والعلاجية قبل وأثناء وبعد الأزمة.
- تقديم الحلول والتوصيات المناسبة المستندة على هذه الدراسة المبينة على إيجاد العلاقة بين كل من الرقابة الاستراتيجية وإدارة الأزمات بهدف تطبيقها وممارستها على جامعة الملك خالد.



## 2. الإطار النظري:

## 1.1.2. الرقابة الاستراتيجية:

أصبح العالم في حاجة ماسة لوجود القادة الاستراتيجيين وتطوير مهاراتهم وذلك يتطلب تبني خطط استراتيجية حديثة لتحقيق أهداف المنظمات في ضوء التغيرات البيئية الداخلية والخارجية. وبالرغم من وجود التخطيط الاستراتيجي التقليدي في معظم المنظمات ألا أنه لم يعد يكفي وحده لتحقيق النجاح والنمو والاستمرارية للمنظمات مما جعل الإدارة الاستراتيجية بحاجة إلى استراتيجيات جديدة غير تقليدية تمكنها من التكيف مع التغيرات وتحقيق النجاح والتميز للمنظمة ومواجهة المخاطر المحيطة بها بكل رشاقة ومرونة، ولذلك ظهرت الرقابة الاستراتيجية وهي نمط جديد من التفكير فيما يتعلق بالاتجاه الاستراتيجي، ولأهمية هذا الموضوع سوف نحاول معالجته من جميع جوانبه وذلك بالتطرق إلى مفهوم الرقابة الاستراتيجية، أبعادها، متطلباتها وأهميتها.

## • مفهوم الرقابة الاستراتيجية:

من المفاهيم التي أصبحت تحظى بالكثير من الاهتمام في الوقت الحالي نجد مفهوم الرقابة الاستراتيجية والتي تعني في مفهومها البسيط على أنه القدرة على إنشاء المنتجات المناسبة في المكان المناسب في الوقت المناسب وبالسعر المناسب. (Roth, 1996) بالإضافة إلى ذلك يمكن تعريفها بأنها القدرة على مواجهة التحديات والتطورات المستمرة في بيئة الأعمال عن طريق استراتيجيات مرنة تسمح بالاستجابة السريعة للتغيرات والتصدي للخطر. (الضمور، 2017)

وبناء على ما سبق يمكن القول إن هناك اختلافات بسيطة وفروق تعبيرية بين الباحثين حول تحديد طبيعة مفهوم الرقابة الاستراتيجية؛ فبعض الباحثون يرون أن الرقابة الاستراتيجية فن التكيف والاستجابة والتعامل مع المتغيرات البيئية السريعة التي تعيش بها المنظمة، والبعض الآخر ينظرون إليها على أنها قدرة المنظمة على تقديم التزامات استراتيجية مع الحفاظ على ذكائها ومرونتها، في حين يرى البعض أن الرقابة الاستراتيجية نمط من أنماط اتخاذ القرار في الوقت المناسب لتنفيذ استراتيجيات الأعمال مسبقاً، وعلى الرغم من هذا الاختلاف إلا أن جميع الباحثين ينظرون إلى الرقابة الاستراتيجية على أنها تساهم في الحفاظ على المنظمات ومساعدتها على منافسة المنظمات الأخرى العاملين في نفس المكان. ويمكن القول بأن الرقابة الاستراتيجية هي القدرة التنافسية على التعامل مع تغيرات البيئة عن طريق الاكتشاف المستمر ومراجعة استراتيجية المنظمة للتكيف مع الأوضاع بسرعة وفن.

## • أبعاد الرقابة الاستراتيجية:

تبين أبعاد الرقابة الاستراتيجية الاحتياجات والأولويات الواجب توفرها لتحقيق أهداف المنظمة الاستراتيجية، ويرى الباحثون ومنهم (عمرو، 2016) أن هذه الأبعاد تنقسم إلى (التخطيط، والتنظيم، والأفراد، والتكنولوجيا). وكما هو معلوم بأن التخطيط يعمل على تحسين الأداء للمنظمة وتطوير العمل بكفاءة وإبداع، والتنظيم عادة ما يرتبط بتقسيم وتوزيع العمل والمهام بطريقة منظمة والتنسيق بين الأنشطة والموارد، كما يمثل الأفراد القوى العظمى لأي منظمة حيث يمكنهم توظيف الموارد وتوجيهها لتحقيق الأهداف والسمو بالمنظمة للتميز، وأيضاً التكنولوجيا حيث أصبحت جميع وظائف المنظمة تعتمد بشكل أو بآخر على التكنولوجيا في تخزين المعلومات ومعرفة ما يمر به العالم من أحداث وكل من هذه العناصر تكمل بعضها البعض لتحقيق الرقابة الاستراتيجية لذلك سيتم شرحها كالتالي:

1. البعد الأول: التخطيط: ويعرف على أنه العملية التي تحدد أهداف المنظمة والطرق التي توصلها لتحقيق هذه الأهداف بالشكل المطلوب وفي الزمن المحدد (محمد، 2016). إذا يشكل التخطيط أول العناصر الجوهرية لنجاح الرقابة الاستراتيجية وتستخدم الإدارة هذه الخطط الاستراتيجية للاستفادة من الفرص ومواجهة التهديدات، وهذا هو الهدف من تحقيق الرقابة الاستراتيجية كما يجسد التخطيط الوظيفة الإدارية الأولى والموجه للوظائف الإدارية الأخرى.
2. البعد الثاني: التنظيم: ويعرف بأنه عملية التنسيق بين الأنشطة والموارد والأفراد لتحقيق الغاية والمقصد من العمل وحصول التناغم بين الإمكانيات البشرية والمادية في طريقة تنفيذه. (محمد، 2014)
3. البعد الثالث: الأفراد: وتمثل القوى البشرية الجزء الأهم في عمل المنظمة لما لها من تأثير مباشر على الموارد فاستقطاب القوى البشرية والكوادر المؤهلة من أهم العوامل المساعدة على نجاح الأعمال ونمو المنظمة واستمراريتها، ولزيادة إمكانيات المنظمة يجب الاهتمام بالبرامج التدريبية بشكل دوري لتطوير قدرات الأفراد واكمالهم بالمهارات والمعارف لتحسين أدائهم في العمل مما ينعكس بشكل إيجابي على أعمالهم وبالتالي على المنظمة ككل. (عمرو، 2016)
4. البعد الرابع: التكنولوجيا: وهي العملية التي يتم فيها معالجة المدخلات للحصول على المخرجات، كما تشمل التكنولوجيا الوسائل المختلفة والأساليب الإنتاجية والعمليات الفنية لتقديم خدمات ومنتجات بجودة وكفاءة. (أونيس وآخرون، 2013)

- **متطلبات الرقابة الاستراتيجية:**

ويقصد بها الجوانب الواجب توافرها لتطبيق الرقابة الاستراتيجية وزيادة قدرتها التنافسية في المنظمة حيث تنقسم إلى أربعة متطلبات أساسية (Uğurlu et al., 2018) هي:

1. القدرة التكنولوجية: وهي قدرة المنظمة على تغيير التقنيات القديمة بسرعة للحفاظ على كل من تقنيات المنتج والعملية محدثة.
  2. الابتكار التعاوني: ويقصد به قدرة المنظمة على إعادة الهيكلة لتلبية المتطلبات الداخلية والخارجية.
  3. التعلم التنظيمي: وهي مهارة تتضمن الإبداع والتكيف وتعلم استخدام المعلومات وبناء المعرفة بمرور الوقت.
  4. التوافق الداخلي: وهو حل استراتيجي بين إدارات المنظمة أو موظفيها حول كيفية التصرف بسرعة وبالتنسيق مع بعضهم البعض.
- وفي ضوء ما تقدم يمكن القول بأن متطلبات الرقابة الاستراتيجية (القدرة التكنولوجية، والابتكار التعاوني، والتعلم التنظيمي، والتوافق الداخلي) تساعد على استمرارية المنظمة ونموها دون تعثر كما تحقق قدرة المنظمة على التغيير عندما يكون مطلوباً وتضمن النجاح فيه.
- **أهمية الرقابة الاستراتيجية:**

تعتبر الرقابة الاستراتيجية مفتاح لنجاح المنظمات على كافة الأصعدة والمجالات لأنها تشكل القدرة على دعم قيادة التغيير والاستفادة من الفرص الناشئة ولقد عدد (Alsharah, 2020) أهمية الرقابة الاستراتيجية في عدة نقاط منها:

1. اكساب المنظمة ميزة تنافسية في المرونة والعمل بشكل أسرع وأكثر فعالية.
2. كما أنها تجعل المنظمة قادرة على التنبؤ بالظروف المستقبلية والتعديل السريع للعمليات والإجراءات والموارد حسب الحاجة.
3. العمل المشترك لزيادة التنافسية.
4. إنشاء علاقات طويلة الأمد بين المنظمة وأصحاب المصلحة الذين تتعامل معهم المنظمة وبالتالي تلبية مطالبهم.
5. الاستفادة من تأثير عمل الأفراد وتدفق المعلومات.
6. القدرة على الاستغلال الجيد للفرص المتاحة في السوق.
7. تتمتع الرقابة الإستراتيجية بأهمية كبيرة في بقاء المنظمات لأنها طريقة لإدارة التغييرات غير المتوقعة والمخاطر التي تواجهها المنظمة.
8. زيادة تنافسية المنظمة، وبالتالي فهي وسيلة للتميز والتفوق على المنافسين.
9. وسيلة لاغتنام الفرص المناسبة والاستفادة من عالم مضطرب.
10. تساهم في زيادة أداء أعمال إبداعية ومبتكرة نتيجة الاستجابة السريعة للتغيرات في البيئة الخارجية.

## 2.2. إدارة الأزمات:

منشآت القطاع الخاص والعام في جميع المجالات السياسية، الأمنية، الاقتصادية وكذلك الاجتماعية والخدمية تتأثر بما تواجهه الدولة والمجتمع من أزمات وكوارث سواء كانت الأزمات داخلية أو خارجية، ولكي تكون المنظمة قادرة على التصدي لهذه الأزمات أو الحد من تأثيرها ينبغي لها أن يكون لديها خطة واستراتيجية واضحة، وإدارة مدربة ومجهزة بالأدوات المناسبة والكوادر المهنية لهذه المواقف للخروج منها بأقل الأضرار.

وفي هذا المحور سوف نحاول توضيح مفهوم الأزمة، أنواعها وخصائصها، وكذلك مفهوم إدارة الأزمات وشروط نجاحها، عواملها، مراحلها، أثارها وإجراءاتها وأيضاً معوقاتها.

- **مفهوم الأزمة:**

حظي مفهوم الأزمة باهتمام الكثير من المفكرين في عدد من المجالات الاقتصادية، الاجتماعية والسياسية وما يهمننا في هذا المجال هو التعريف الاقتصادي والإداري للأزمة لذلك يمكن تعريف الأزمة بأنها تصور حدث غير متوقع يهدد التوقعات الهامة لأصحاب المصلحة فيما يتعلق بالصحة والسلامة والقضايا البيئية والاقتصادية، ويمكن أن يؤثر بشكل خطير على أداء المنظمة ويؤدي إلى نتائج سلبية. (coombs, 2015)

- **مفهوم إدارة الأزمات:**

بعد التعرف على الأزمة من حيث المفهوم، فمن الأهمية بمكان أن نعرف كيف تدار هذه الأزمات، فإدارة الأزمات تعتبر الحلقة المهمة لمعالجة الأزمة وذلك لما تشكله من أهمية بالنسبة للمنظمة، وتعرف إدارة الأزمات بحسب جميل (2016) على أنها فن التخطيط لمواجهة الأزمات بشكل مبكر مما يمنع حدوثها والتنبؤ بها بهدف السيطرة على المخاطر والحد من أثرها.

في حين هناك من يعرفها بأنها "نشاط إداري يهدف إلى توليد استجابة لمواجهة الأزمات والتصدي لها ويتم ذلك بواسطة فريق عمل مختص مؤهل بالقدرة والمهارات المطلوبة مع وضع إجراءات مناسبة للخروج من الأزمة بأقل الأضرار" (حسان وداغستاني، 2019). كما عرفت كذلك بأنها "عملية اتخاذ القرارات الوقائية، وتنفيذ التعديل الديناميكي، وحل المشكلات استجابة لسيناريوهات الأزمات المختلفة، بهدف تقليل التهديدات أو الخسائر الناجمة عن الأزمة". (Cao , 2018 , 225)

من خلال ما سبق يتضح أن هناك اختلاف بين الباحثين حول تحديد طبيعة مفهوم إدارة الأزمات. وعلى الرغم من هذا الاختلاف إلى أن جميعهم يتفقون أن إدارة الأزمة تساهم في الحد أو التخفيف من النتائج السلبية التي تترتب على حدوث الأزمة كما اتفقوا على أنها عملية استجابة للأحداث المفاجئة.

#### • شروط نجاح إدارة الأزمات:

- أشار الصيرفي إلى عدة شروط لنجاح إدارة الأزمات ينبغي توافرها في المنظمة لتحقيق الغاية المطلوبة منها وهي كالآتي: (الغامدي، 2015)
- إعداد نظام أو هيئة إدارية مختصة بإدارة الأزمات للتعرف على الأزمة وتقديم الحلول المناسبة في أسرع وقت.
- التدريب على ظروف مشابهة للأزمات وهذه الطريقة فعالة لمنح العاملين القدرة على العمل تحت الضغط.
- أثناء التخطيط الاستراتيجي وضع جزء منه لتخطيط إدارة الأزمات.
- التطوير والتقييم المستمر لخطة إدارة الأزمات.
- وجود قاعدة بيانات محدثة وجاهزة لاستعمالها في أي وقت.

#### • عوامل إدارة الأزمات:

وهي الأساليب التي تساعد على الوقاية من الأزمات أو تخفيف أثرها على المنظمة واكتشاف نقاط الضعف والقوة في العمل ويمكن إيجازها كما يلي: (Cao, 2018)

1. مراقبة الأزمات: أول خطوة لإدارة الأزمات هي مراقبتها بهدف السيطرة عليها، وتشمل مراقبة الأزمات الأنشطة التالية: تصنيف الأزمة، وجمع المعلومات المتعلقة بالأزمة، والتحقيق في أسباب الأزمة، وتحديد مدى ونطاق آثار الأزمة.
2. التحذير المسبق من الأزمات: بعد قيام المنظمة بمراقبة الأزمات تأتي الخطوة الثانية والتحذير المسبق منها، وذلك من خلال بعض المؤشرات الاستباقية الدالة على اندلاعها، ولقد صممت الكثير من المنظمات مؤشرات ووسائل للتنبؤ بالأزمات قبل حدوثها وهي خطوط تحذير قبل اندلاع الأزمات، وذلك من أجل اتخاذ إجراءات استباقية تمكن في بعض الحالات من تجنب الأزمات. أما بالنسبة للأزمات التي لا يمكن تجنبها، فيجب تعزيز الاستعداد لها بشكل أفضل لتقليل الخسائر التي قد تنشأ.
3. اتخاذ القرار بشأن الأزمات: بعد مراقبة الأزمة وتحديد طبيعتها، تأتي هذه المرحلة لاتخاذ القرار المناسب بشأنها، والذي يستند إلى مقارنة العديد من بدائل الممكنة ثم اختيار البديل الأمثل للقرار.
4. التعامل مع الأزمات: يؤكد التعامل مع الأزمات بشكل خاص على سرعة التعامل. بعد تحديد بديل لقرار الأزمة، من الضروري تطبيق القرار البديل للمشكلة العملية واتخاذ تدابير السيطرة الطارئة لمنع انتشار الأزمة في الوقت المناسب، وبالتالي حل الأزمة ومنع المزيد من الخسائر.

#### • إدارة الأزمات في مؤسسات التعليم العالي:

##### 1. مفهوم الأزمة في مؤسسات التعليم العالي:

عرف أحد الباحثين الأزمة في مؤسسات التعليم العالي: "بأنها الأحداث والقضايا التي تولد ردود الأفعال السلبية من أولياء الأمور، ومن جمهور المستفيدين؛ والتي تؤثر سلباً على سمعة الجامعة وعلى القوة المالية للجامعة وعلى قدرة الجامعة على تحقيق رؤيتها" (خديجة، امينة، 2018) وعرفت جامعة داكن الأمريكية الأزمة في خطتها لإدارة الأزمة بأنها نتيجة لحالة فيزيائية طارئة. كالحرائق مثلاً. وعرف المركز الوطني الأمريكي للإحصاء التربوي الأزمة بأنها أي حدث طبيعي، أو من صنع الإنسان يسبب تعطيل الطلاب في المؤسسة التعليمية، وهذا التفريق يساوي بين الكوارث الطبيعية وبين أنواع الأزمات الأخرى مثل الهجمات الإرهابية، والتي تعطل الأنشطة التربوية سواء بشكل دائم أم مؤقت. ويستخلص الباحث من التعاريف السابقة أن الأزمة في الجامعة أحداث غير عادية واستثنائية تواجه الجامعة، وتتميز هذه الأحداث بالمفاجأة، السرعة، وتتابع الأحداث، والتي تتطلب استعداد جيد لمواجهتها، كما تمتاز الأزمة بتأثيرها الواسع على عمل الجامعة بما في ذلك إيقاف عملها؛ بمعنى أن هناك عنصر تهديد في الأزمة وقد تكون الأزمة بسبب ظروف طبيعية أو من صنع البشر، ولا يمكن توقع حدوثها أو التنبؤ بها وتحدث في أي وقت. وتوصف الأزمة بأنها حدث أو ادعاء أو ظروف تهدد سلامة وسمعة وبقاء الجامعة.

#### • أنواع الأزمات في مؤسسات التعليم العالي:

وفقاً للكثير من الدراسات هناك أربع أنواع من الأزمات قد تصيب مؤسسات التعليم العالي: (خديجة، امينة، 2018)

##### 1. الأزمة المفاجئة:

وهي النوع الأكثر اهتماماً من قبل الناس مثل الحرائق والانفجارات والكوارث الطبيعية والعنف في الحرم الجامعي، وحديثا الهجمات الإرهابية، وهذه الأنواع من الأزمات تستحوذ اهتماماً كبيراً في عناوين الأخبار في الإعلام، وتثير الفوضى داخل الجامعة وتحدث الأزمات المفاجئة بدون انذار، وتجلب تغطية إعلامية واسعة، ويمكن أن تؤثر وبشكل متكرر على: أ. الكلية وأعضاء هيئة التدريس وعلى الطلبة والخريجين والداعمين وعلى الجماهير.

ب. المكاتب والغرف الصفية، والبنى التحتية وعلى الأصول الأخرى.

ج. الميزانية والهيئات والاستثمار.

د. سمعة الجامعة وعلى قدرة المجتمع الجامعي على توظيف أعضاء هيئة التدريس، وعلى قبول الطلاب وعلى استمرار دعم الخريجين للجامعة.

## 2. الأزمات الغربية:

بعكس الأزمات المفاجئة فإنه لا يمكن عمل خطط لمواجهة الأزمات الغربية المختلفة غير المتوقعة التي قد تحدث في الحرم الجامعي مثل: الحوادث التي يمكن أن تقع بسبب المصاعد أو السلالم الكهربائية.

## 3. الأزمات الادراكية:

وهي الأزمات القائمة على الادعاءات والاشاعات على الجامعة.

## 4. الازمات المشتعلة:

وهي من أكثر الأزمات تحدياً للإدارات في الجامعات، وتبدأ هذه الأزمات صغيرة وداخلية وتكون عادة بين شخصين وتتطور ببطء وتشعل بمرور الوقت.

## 3. منهجية الدراسة وإجراءاتها:

### 1.3. مجتمع الدراسة:

يتكون مجتمع الدراسة من جميع العاملين الأكاديميين والإداريين في جميع الأقسام والوكالات والعمادات والكليات في جامعة الملك خالد. ولقد اختيرت العينة بطريقة العينة العشوائية البسيطة حيث تم توزيع 230 استبانة وقد تم استرجاع (207) استبانة قابلة للتحليل وذلك بنسبة استرجاع تقدر بـ 90 بالمئة.

### 2.3. أساليب المعالجة الإحصائية:

للإجابة على تساؤلات الدراسة ولغايات التحليل فقد تمت المعالجة الإحصائية اللازمة للبيانات باستخدام الأدوات الإحصائية التالية:

- المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية، للتعرف على استجابات أفراد العينة على كل فقرة من الفقرات.
- معاملات ارتباط سبيرمان (Spearman's rho) للتحقق من صدق الاتساق الداخلي للاستبانة.
- معامل ألفا كرونباخ (Cronbach's Alpha) للتحقق من ثبات الاستبانة.
- اختبار كولموغوروف سميروف لبيان التوزيع الطبيعي للمتغير التابع (إدارة الأزمات)
- اختبار فرضيات الدراسة عند مستوى معنوية 5% عن طريق اختبار ت (t - test)، لمعرفة دلالة الفروق بين مجموعتين مستقلتين.
- اختبار العلاقة بين المتغيرات الشخصية (الجنس، العمر، المؤهل العلمي، المركز الوظيفي، عدد سنوات الخبرة) ومحاور الدراسة.
- تحليل الانحدار لاختبار أثر المتغيرات المستقلة على المتغير التابع.

### 3.3. خصائص عينة الدراسة:

يتبين من الجدول رقم 1 أن توزيع أفراد العينة حسب متغير الجنس من الذكور والاناث على الترتيب 55.6، 44.4 بالمئة ونستنتج من النتيجة السابقة مشاركة المرأة وتواجدها الواضح في جامعة الملك خالد.

وبالنسبة لمتغير العمر كما بين الجدول أن (14%) من أفراد العينة هم ما دون الثلاثين في حين أن (68.1%) من أفراد العينة تقع أعمارهم ما بين (30 - 50) سنة وهي النسبة الأعلى ظهوراً في الفئات العمرية للعينة بينما كانت نسبة ما هم فوق الـ 50 سنة (17.9%) من العينة.

وبالنسبة لمتغير المؤهل العلمي يوضح الجدول أن (22.3%) من العينة هم من حملة شهادة البكالوريوس في حين أن (21.7%) هم من حملة الماجستير بينما كانت النسبة الأغلب في العينة من حملة الدكتوراة حيث بلغت (56%).

كما يوضح الجدول توزيع متغير سنوات الخبرة حيث كانت (15.4%) من أفراد العينة خبراتهم أقل من 5 سنوات ، بينما كان (31.9%) تتراوح خبراتهم ما بين 5 لأقل من 10 سنوات ، وكانت نسبة من كانت خبراتهم 10 سنوات فأكثر هي النسبة الأكبر في العينة حيث بلغت (52.7%).

جدول (1): خصائص عينة الدراسة			
المتغيرات	العدد	النسبة المئوية	
الجنس			
ذكر	115	55.6	
أنثى	92	44.4	
الفئة العمرية			
أقل من 30 سنة	29	14.0	
30 لأقل من 50	141	68.1	
50 فأكثر	37	17.9	
المؤهل العلمي			
بكالوريوس	46	22.3	
ماجستير	45	21.7	
دكتوراه	116	56	
سنوات الخبرة			
أقل من 5 سنوات	32	15.4	
5 لأقل من 10 سنوات	66	31.9	
10 فأكثر	109	52.7	

## 4.3. أداة الدراسة:

- طبق الباحث في دراسته أداة الاستبانة لجمع البيانات من خلال مقياسين، المقياس الأول لقياس عمليات الرقابة الاستراتيجية في جامعة الملك خالد والمقياس الثاني لقياس إدارة الأزمات، ولقد تضمنت الاستبانة بصيغتها النهائية ثلاث أجزاء هي:
- الجزء الأول: وتضمن المتغيرات الشخصية والوظيفية لأفراد العينة وهي أنواع الجنس، العمر، المؤهل العلمي، المستوى الوظيفي.
  - الجزء الثاني: محور الرقابة الاستراتيجية وتضمن أربعة أبعاد وهي التخطيط، التنظيم، الأفراد والتكنولوجيا ولقد شمل هذا الجزء على 22 عبارة وفقاً لمقياس ليكارت الخماسي.
  - الجزء الثالث: تضمن مقياس إدارة الأزمات وذلك وفقاً لثلاث مراحل وهي قبل الأزمة واثناء الأزمة وبعد الأزمة تقيسها 30 عبارة وفقاً لمقياس ليكارت الخماسي.

## 5.3. صدق أداة الدراسة وثباتها:

تم التأكد من صحة الأداة ومن مصداقيتها وصحة الفقرات المعدلة، فقد تم عرضها على عدد من الأكاديميين المتخصصين واعتمد اجماع المحكمين للتأكد من صحة الأداة، كذلك تم التأكد من الاتساق الداخلي للمقياس عن طريق اختبار كرونباخ وكانت درجة الاتساق الداخلي 89 بالمئة وهي نسبة جيدة لغايات هذه الدراسة.

## 4. نتائج الدراسة وتحليلها:

## 1.4. مناقشة النتائج المتعلقة بالسؤال الأول والذي نصه: ما هو واقع ممارسات الرقابة الاستراتيجية بجامعة الملك خالد؟

للإجابة عن هذا السؤال قام الباحث بحساب المتوسط والانحراف المعياري والترتيب للمحاور الأربعة ولفقرات كل محور على حدة، والجدول رقم 2 يبين النتائج للمحاور ككل على النحو التالي:

جدول (2): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لواقع ممارسات الرقابة الاستراتيجية في جامعة الملك خالد من وجهة نظر العاملين				
المحاور	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة ممارسة المحور	الترتيب
محور التخطيط	4.15	0.63	مرتفعة	1
محور التنظيم	4.06	0.64	مرتفعة	2
محور الأفراد	4.04	0.71	مرتفعة	3
محور التكنولوجيا	3.31	0.72	متوسطة	4
الرقابة الاستراتيجية ككل	4.03	0.67	مرتفعة	مرتفعة

يتضح من الجدول 2 أن المتوسطات الحسابية قد تراوحت ما بين (4.15، 3.31)، وحصل محور (التخطيط) على أعلى متوسط حسابي (4.15) بانحراف معياري (0.64) واحتل المرتبة الأولى في درجة ممارسات الرقابة الاستراتيجية في جامعة الملك خالد من وجهة نظر العاملين بالجامعة، بينما حصل محور (التكنولوجيا) على أقل متوسط حسابي (3.31) بانحراف معياري 0.72 واحتل المرتبة الأخيرة في ترتيب المحاور الأربعة لممارسات الرقابة الاستراتيجية في جامعة الملك خالد، ونلاحظ أن واقع ممارسات الرقابة الاستراتيجية في جامعة الملك خالد من وجهة نظر العاملين جاءت مرتفعة على المستوى الكلي وعلى مستوى ثلاثة محاور (محور التخطيط - محور التنظيم - محور الأفراد) بينما كانت درجة ممارسة المحور الرابع (محور التكنولوجيا) متوسطة، وتتفق هذه النتيجة مع دراسة حجاوي، والشوابكة، (2017) والتي توصلت إلى أن مستوى تأثير الرقابة الاستراتيجية على استمرارية الأعمال في شركات التأمين عالي نسبياً.

#### 2.4. مناقشة النتائج المتعلقة بالسؤال الثاني والذي نصه: ما واقع ممارسات إدارة الأزمات في جامعة الملك خالد من وجهة نظر العاملين؟

للإجابة عن هذا السؤال قام الباحث بحساب المتوسط والانحراف المعياري والترتيب للمحاور الثلاثة ولفقرات كل محور على حدة، والجدول 3 يبين النتائج للمحاور ككل على النحو الآتي:

المحاور	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة ممارسة المحور	الترتيب
محور ما قبل الأزمات	3.98	0.63	مرتفعة	3
محور أثناء الأزمات	4.06	0.64	مرتفعة	1
محور ما بعد الأزمات	4.02	0.71	مرتفعة	2
إدارة الأزمات ككل	4.02	0.67	مرتفعة	مرتفعة

يتضح من الجدول 3 أن المتوسطات الحسابية قد تراوحت ما بين (4.06، 3.98)، مما يعني وجود ممارسة بدرجة مرتفعة لإدارة الأزمات في جامعة الملك خالد. وتتفق هذه النتيجة مع دراسة الغامدي، (2015) التي توصلت إلى وجود إدراك تام لإدارة الأزمات لدى القيادات الجامعية في جميع الجامعات التي تمت الدراسة عليها وأكدت على تمكنها من تنفيذ العديد من الأدوار المهمة.

وتختلف هذه النتيجة مع دراسة مسك (2011)، وتتفق مع دراسة السبيسي (2020) التي أوضحت أن واقع استخدام إدارة الأزمات في مدارس المملكة العربية السعودية كانت متوسطة، وتختلف كذلك مع دراسة بالأطرش، و مسروق (2020) التي أشارت إلى أن مستوى تطبيق محور الاكتشاف والإنذار المبكر في مستشفى بوضياف كان ضعيفاً، بينما تتفق هذه النتيجة مع دراسة الملفي (2017) والتي توصلت إلى وجود مستوى عالي من تطبيق إدارة الأزمات في المستشفيات الكويتية.

#### 3.4. اختبار فرضيات الدراسة:

1.3.4. الفرضية الرئيسية الأولى: يوجد اثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) بين الرقابة الاستراتيجية وابعادها الأربع (التخطيط، التنظيم، الأفراد والتكنولوجيا) وإدارة الأزمات بجامعة الملك خالد.

لدراسة الأثر بين ممارسات الرقابة الاستراتيجية وممارسات إدارة الأزمات تم استخدام أسلوب الانحدار المتدرج (Stepwise Regression) للمتغير التابع (متوسط آراء عينة الدراسة حول إدارة الأزمات) على المتغيرات المستقلة (متوسط آراء عينة الدراسة حول ممارسات الرقابة الاستراتيجية بمحاورها الأربعة) لمعرفة أيها أكثر تأثيراً في إدارة الأزمات، ولكي نتأكد من استخدام تحليل الانحدار المتدرج لابد من توافر شرط تبعية أبعاد المتغير المستقل وأبعاد المتغير التابع للتوزيع الطبيعي، ولقد تم استخدام اختبار كولموجوروف سميرونوف (Kolmogorov-Smirnov Test) عند مستوى معنوية 5% ويعتبر توزيع البيانات طبيعياً إذا كانت قيمة مستوى الدلالة (sig) أكبر من 5%.

وبعد التحليل تبين تبعية جميع المتغيرات للتوزيع الطبيعي حيث كانت جميع مستويات الدلالة أكبر من 0.05. وبعد أن تأكد الباحث من تحقق شرط تبعية البيانات للتوزيع الطبيعي قامت بإجراء تحليل الانحدار المتدرج بهدف تحديد أهم المتغيرات المستقلة التي تؤثر في المتغير التابع ومعنويتها ويعرض جدول رقم 4 تقديرات نموذج الانحدار المتدرج بهدف تحديد أهم المتغيرات المستقلة التي تؤثر في المتغير التابع.

عوامل ممارسات الرقابة الاستراتيجية				F (sig.)	
التقديرات				(معامل التحديد R <sup>2</sup> )	
Sig.	T	β			
.017	-2.140	-.565	Constant	67.036	0.761
.000	9.866	.407	X2	(0.000)	
.000	5.206	.537	X3		
.000	3.978	.234	X1		
.033	-2.139	.100	X4		
			التنظيم X2		
			الأفراد X3		
			التخطيط X1		
			التكنولوجيا X4		



وقد أظهر تحليل الانحدار المتدرج أن للمحاور الأربعة تأثيراً معنوياً ذو دلالة إحصائية على المتغير التابع (إدارة الأزمات) حيث كان مستوى الدلالة لها أقل من 5% في المحاور الأربعة. وكان ترتيب إدراج عوامل ممارسات الرقابة الاستراتيجية الأربعة في معادلة الانحدار كالتالي:

- محور التنظيم.
- محور الأفراد.
- محور التخطيط.
- محور التكنولوجيا.

وقد اتفقت هذه النتيجة مع ما توصل إليه الباحث في الإجابة على السؤال الأول من الدراسة الحالية "ما هو واقع ممارسات الرقابة الاستراتيجية في جامعة الملك خالد؟" حيث ظهر المتوسط الحسابي لمحور التخطيط بأكثر قيمة للمتوسط الحسابي بينما كان أقل متوسط حسابي لاستجابات عينة البحث لمحور التكنولوجيا.

وتعكس نتائج الجدول السابق الأثر الواضح لمحاور ممارسات الرقابة الاستراتيجية في إدارة الأزمات لدى العاملين بجامعة الملك خالد، ويظهر من قيمة معامل التحديد (R square) أنها تفسر 76.1% من التغيرات التي تحدث في المتغير التابع (إدارة الأزمات)، مما سبق يتضح التأثير الكبير لممارسات الرقابة الاستراتيجية على إدارة الأزمات من وجهة نظر العاملين بجامعة الملك خالد. وتتفق تلك النتيجة مع دراسة الحنزاب، وأبو قاعد، (2020) في وجود تأثير معنوي لممارسات الرقابة الاستراتيجية على إدارة الأزمات.

**2.3.4. الفرضية الرئيسية الثانية: لا توجد فروق معنوية بين إجابات المبحوثين حول دور ممارسات الرقابة الاستراتيجية وإدارة الأزمات من وجهة نظر العاملين تعزى إلى متغير المؤهل العلمي.**

للتحقق من صحة الفرضية الفرعية الثالثة تم استخدام اختبار تحليل التباين الأحادي للفروق في واقع ممارسات الرقابة الاستراتيجية وإدارة الأزمات من وجهة نظر العاملين تعزى إلى متغير المؤهل العلمي، وذلك كما هو موضح في الجدول رقم 5:

جدول (5): نتائج اختبار تحليل التباين الأحادي One Way Analysis of Variance للفروق في ممارسات الرقابة الاستراتيجية وإدارة الأزمات من وجهة نظر العاملين تعزى

إلى متغير المؤهل العلمي						
المحاور	مصدر التباين	درجات الحرية	مجموع المربعات	متوسط المربعات	قيمة F المحسوبة	الدلالة الاحصائية
الدرجة الكلية	بين المجموعات	3	0.925	0.239	0.911	0.431
	داخل المجموعات	203	70.643	0.277		
	المجموع	206	71.431	-		

تشير نتائج اختبار تحليل التباين الأحادي One Way Analysis of Variance للفروق في واقع ممارسات الرقابة الاستراتيجية وإدارة الأزمات من وجهة نظر العاملين في الجدول 5 إلى عدم وجود فروق بين أفراد العينة تعزى إلى متغير المؤهل العلمي. وبذلك يتم قبول الفرضية الرئيسية الثانية بعدم وجود فروق واقع ممارسات الرقابة الاستراتيجية وإدارة الأزمات من وجهة نظر العاملين، وأن آراء أفراد العينة جاءت متشابهة بغض النظر عن المؤهل العلمي، وتتفق هذه النتيجة مع دراسة مسك (2011) التي أشارت إلى عدم وجود فروق تعزى إلى المؤهل العلمي، وتختلف مع دراسة الملفي (2017) التي أشارت إلى وجود فروق تعزى إلى متغير المؤهل العلمي.

ويمكن تفسير هذا التقارب في قيم الاستجابات بأن جميع العاملين بالجامعة لديهم نفس الإدراك لأهمية ممارسات الرقابة الاستراتيجية وأثرها على إدارة الأزمات، لذا جاءت آراء أفراد العينة متشابهة بغض النظر عن مؤهلهم العلمي.

**3.3.4. الفرضية الرئيسية الثالثة: لا توجد فروق معنوية بين إجابات المبحوثين حول دور ممارسات الرقابة الاستراتيجية من وجهة نظر العاملين تعزى إلى متغير سنوات الخبرة.**

للتحقق من صحة الفرضية الرئيسية الثالثة تم استخدام اختبار تحليل التباين الأحادي للفروق في واقع ممارسات الرقابة الاستراتيجية وإدارة الأزمات من وجهة نظر العاملين تعزى إلى متغير سنوات الخبرة. وكانت نتائج تحليل التباين كما هو موضح في جدول 6:

جدول (6): نتائج اختبار تحليل التباين الأحادي (one way analysis of variance) للفروق في واقع ممارسات الرقابة الاستراتيجية وإدارة الأزمات من وجهة نظر العاملين

تعزى إلى متغير سنوات الخبرة						
المحاور	مصدر التباين	درجات الحرية	مجموع المربعات	متوسط المربعات	قيمة F المحسوبة	الدلالة الاحصائية
الدرجة الكلية	بين المجموعات	3	3.873	0.775	2.602	0.680
	داخل المجموعات	203	89.923	0.361		
	المجموع	206	93.802	-		

تشير نتائج اختبار تحليل التباين الأحادي One Way Analysis of Variance للفروق في واقع ممارسات الرقابة الاستراتيجية وإدارة الأزمات من وجهة نظر العاملين في الجدول (4-15) إلى وجود فروق معنوية بين أفراد العينة تعزى إلى متغير سنوات الخبرة. وبذلك يتم رفض الفرضية الرئيسية الثالثة التي تشير إلى عدم وجود فروق لواقع ممارسات الرقابة الاستراتيجية من وجهة نظر العاملين، وتتفق هذه النتيجة مع دراسة مسك (2011) التي أشارت إلى وجود فروق تعزى إلى متغير سنوات الخبرة، وتختلف مع دراسة الملفي (2017) التي أشارت إلى عدم وجود فروق تعزى إلى متغير سنوات الخبرة.

## 5. النتائج والتوصيات:

### 1.5. النتائج:

توصل الباحث من خلال هذا البحث إلى مجموعة من النتائج نذكرها فيما يلي:

- واقع ممارسات الرقابة الاستراتيجية في جامعة الملك خالد من وجهة نظر العاملين جاءت مرتفعة على المستوى الكلي وعلى مستوى ثلاثة محاور (محور التخطيط - محور التنظيم - محور الأفراد) بينما كانت درجة ممارسة المحور الرابع (محور التكنولوجيا) متوسطة.
- يوجد أثر ذو دلالة معنوية بين التخطيط وإدارة الأزمات في جامعة الملك خالد. حيث يوجد موافقة بدرجة مرتفعة ووزن نسبي 83.05%.
- يوجد تأثير ذو دلالة معنوية بين التنظيم وإدارة الأزمات في جامعة الملك خالد، حيث يوجد موافقة بدرجة مرتفعة بوزن نسبي 81.24%.
- يوجد تأثير ذو دلالة معنوية بين الأفراد وإدارة الأزمات في جامعة الملك خالد، يوجد موافقة بدرجة مرتفعة بوزن نسبي 80.80%.
- يوجد تأثير ذو دلالة معنوية بين التكنولوجيا وإدارة الأزمات في جامعة الملك خالد. ولكن كانت درجة الموافقة متوسطة في محور التكنولوجيا بوزن نسبي (66.2%).
- عدم وجود فروق معنوية بين الاستجابات تعود إلى متغير الجنس، وتدل هذه النتيجة على أن مستوى إدراك عينة البحث متساوي لممارسات الرقابة الاستراتيجية وأثرها على إدارة الأزمات بغض النظر عن جنس العاملين بالجامعة.
- وجود فروق معنوية من وجهة نظر العاملين تعزى إلى متغير الفئة العمرية، وكانت الفروق بين العاملين في الفئة العمرية الأقل من 30 سنة وبقيّة الفئات العمرية لممارسات الرقابة الاستراتيجية، لصالح الفئات العمرية الأخرى الذين أكدوا بدرجة أكبر على وجود ممارسات للرقة الاستراتيجية بدرجة أكبر.
- عدم وجود فروق معنوية من وجهة نظر العاملين تعزى إلى متغير الفئة العمرية على مستوى ممارسات إدارة الأزمات.
- عدم وجود فروق واقع ممارسات الرقابة الاستراتيجية وإدارة الأزمات من وجهة نظر العاملين، وأن آراء أفراد العينة جاءت متقاربة بغض النظر عن المؤهل العلمي، ويمكن تفسير هذا التقارب بأن جميع العاملين بالجامعة لديهم نفس الإدراك لأهمية ممارسات الرقابة الاستراتيجية وأثرها على إدارة الأزمات.
- توصل الباحث من خلال دراسة أثر ممارسات الرقابة الاستراتيجية على إدارة الأزمات من وجهة نظر العاملين بجامعة الملك خالد إلى وجود تأثير معنوي ذو دلالة إحصائية على المتغير التابع (إدارة الأزمات) حيث كان مستوى الدلالة لها أقل من 5% في المحاور الأربعة. وكان ترتيب إدراج عوامل ممارسات الرقابة الاستراتيجية الأربعة في معادلة الانحدار كالتالي:

1. محور التنظيم.
2. محور الأفراد.
3. محور التخطيط.
4. محور التكنولوجيا.

### 2.5. التوصيات:

من خلال الإطار النظري للدراسة بالإضافة إلى الاستنتاجات التي تم الحصول عليها من واقع التحليل الإحصائي للبيانات تم التوصل إلى التوصيات التالية:

- تحتاج جامعة الملك خالد إلى الاهتمام بتحقيق مستوى عال من الالتزام بالرقابة الاستراتيجية، وتمكين العاملين بها من فهم العلاقة بين الرقابة الاستراتيجية وإدارة الأزمات. إذا يجب على جامعة الملك خالد من أجل إدارة الأزمات بفعالية تطوير ممارسات الرقابة الاستراتيجية (التخطيط والتنظيم، والأفراد والتكنولوجيا) التي تمكنها من أن تصبح رشيقة استراتيجية.
- ينبغي على جامعة الملك خالد أن تكون سباقة للتغير بدلاً من اللجوء إلى ردة الفعل من أجل التصدي بسرعة وفعالية من خلال الالتزام بممارسات الرقابة الاستراتيجية.
- ينبغي على جامعة الملك خالد أن تكون على ثقة بأن الرقابة الاستراتيجية ستحقق لها فاعلية أكبر في إدارة الأزمات.

- رصد مؤشرات الأزمات: كما هو معلوم بأن الأزمات ترسل إشارات قبل حدوثها فإنه يمكن الاستفادة من هذه الإشارات من أجل الوقاية من الأزمات ويمكن تطبيق مرحلة الرصد من خلال إجراء مسح شامل للبيئة الداخلية والخارجية.
- تصميم مقاييس تتمتع بالثقة / الثبات والمصدقية، وذلك لقياس مستوى ممارسات الرقابة الاستراتيجية؛ بهدف تحديد التطورات الإيجابية والسلبية في هذا المستوى بشكل دوري، وبالتالي؛ اتخاذ القرارات التعزيزية والتصحيحية المناسبة في الوقت.

## المراجع:

### أولاً: المراجع العربية:

1. بالأنطرس، حورية ومسروق، فطيمة. (2020). إدارة الأزمات في مستشفى محمد بوضياف في ظل جائحة كورونا- دراسة ميدانية لعينة من الإداريين، الأطباء والمرضى. *مجلة أداء المؤسسات الجزائرية*: 9(2).
2. جعفر، يونس أبراهيم. (2017). أثر التخطيط الاستراتيجي في إدارة الأزمات. *مجلة جامعة الأقصى*: 21(1).
3. الحريري، محمد سرور. (2019). استراتيجيات إدارة الأزمات وإمكانية الاستفادة منها في جامعات العالم العربي والإسلامي. *مجلة الدراسات الاقتصادية المعاصرة*: 4(1).
4. الحنزاب، محمد عبدالله، وأبو قاعود، غازي. (2020). أثر الرقابة الاستراتيجية في الاستعداد لإدارة الأزمة في الخطوط الجوية القطرية. *مجلة الزرقاء للبحوث والدراسات الإنسانية*: 20(2).
5. خديجة بضياف، أمينة علاق. (2018). واقع إدارة الأزمات في الجامعات الجزائرية، دراسة حالة إضرابات طلبة معهد التربية البدنية والرياضية لجامعة العربي بن مهيدي بأم البواقي. *مذكرة ماستر غير منشورة، جامعة أم البواقي*.
6. أبو رومان، جمانة بشير والفران، عبير كامل. (2019). ممارسة أبعاد القيادة التحويلية في تطبيق أساليب إدارة الأزمات في جامعة الطائف. *مجلة المناصرة*: 25(4).
7. الشميلي، عائشة يوسف. (2017). الإدارة الاستراتيجية الحديثة "التخطيط الاستراتيجي - البناء التنظيمي - القيادة الابداعية- الرقابة والحوكمة". *دار الفجر للنشر والتوزيع*.
8. الصانع، إيمان سالم. (2013). أثر محددات الرقابة الاستراتيجية على الفعالية التنظيمية. رسالة ماجستير في إدارة الأعمال، جامعة الشرق الأوسط.
9. الضمور، معنصم محمد. (2017). الرقابة الاستراتيجية لدى القادة الأكاديميين وعلاقتها بالتميز التنظيمي للجامعات الأردنية من وجهة نظر أعضاء التدريس. رسالة ماجستير، جامعة الشرق الأوسط.
10. عبدالعال، عنتر محمد أحمد. (2019). متطلبات تكنولوجيا المعلومات لتحقيق الرقابة الاستراتيجية بالجامعات المصرية: جامعة سوهاج نموذجاً. *المجلة التربوية: جامعة سوهاج- كلية التربية*.
11. عمرو، هبه محمد محمد. (2016). الرقابة الاستراتيجية وعلاقتها بالميزة التنافسية لدى شركات الاتصالات والمعلومات العاملة في فلسطين. رسالة ماجستير في إدارة الأعمال، جامعة الخليل.

### ثانياً: المراجع الأجنبية:

1. Alsharah, A. (2020). Impact of Strategic Agility Determinants and Dimensions on Institutional Performance Excellence in Government Institutions in the Hashemite Kingdom of Jordan. *International Journal of Business Administration*, 11 (5), 29-43. <https://doi.org/10.5430/ijba.v11n5p29>
2. Doz, Y. (2020). Fostering strategic agility: How individual executives and human resource practices contribute. *Human Resource Management Review*, 30, 1-14. <https://doi.org/10.1016/j.hrmr.2019.100693>
3. Jeneby, S. (2016). *Need for strategic agility in organizations: a case study on adoption of strategic agility in the data and internet service industry in Kenya*. Master, United States International University Africa.
4. Uğurlu, O., Çolakoglu, E & Öztosun, E. (2018). Strategic Agility and Firm Performance Relationship: A Research in Manufacturing Firms. *International applied social sciences*, 278-285.

## The Relationship between Strategic Agility and the Ability to Manage Crises in Saudi Universities "An Applied Study on King Khalid University"

**Najla Ghazy Hamed Al-Yaha**

Department of Business Administration, Business College, King Khaled University, KSA  
dr.najla9889@gmail.com

**Salim Bouchid Abdelkader**

Department of Business Administration, Business College, King Khaled University, KSA  
smouali@kku.edu.sa

Received: 15/2/2022

Revised: 5/3/2022

Accepted: 13/3/2022

DOI: <https://doi.org/10.31559/GJEB2022.12.2.4>

**Abstract:** The study aimed at identifying the relationship between the strategic agility and the ability to manage the crisis for the officials of the King Khaled University. The analytical descriptive methodology was adopted. In addition, a questionnaire formed of (52) items distributed on (207) of the officials of the King Khaled University was used. The study proved some conclusions, the most important ones are that: A statistically significant moral effect on the secondary variable (crisis management) as the significance level is less than 5% for the four axes. In addition, the arrangement of the four elements of the strategic agility practices in the regression equation comes as follow: organization, individuals, planning and technology. The study produced some recommendations, most importantly, firstly, King Khaled University should care about change instead of being a reaction in order to have the ability to quickly and effectively confront through adherence to the strategic agility practices on the level of organizing and planning. Secondly, the University should adopt internal indicators to control the crisis as such crisis send signs before its happening. Thus, those signs may be exploited to avoid the crisis. The control phase can be implemented through conducting a survey to the internal and external environment.

**Keywords:** strategic agility; manage crises; dimensions of strategic agility; King Khaled University.

### References:

1. 'bdal'al, 'ntr Mhmd Ahmd. (2019). Mtlbat Tknwlyja Alm'lwmāt Lthqyq Alrshaq Alastratyjy Baljam'at Almsryh: Jam't Swhaj Nmwdja. Almjhl Altrbyh: Jam't Swhaj- Klyt Altrbyh
2. 'mrw, Hbh Mhmd Mhmd. (2016). Alrshaq Alastratyjy W'laqtha Balmyzh Altnafsyh Lda Shrkāt Alatsalat Walm'lwmāt Al'amlh Fy Flstyn. Rsalt Majstyr Fy Edart Ala'mal, Jam't Alkhlyl.
3. Balatrsh, Hwryh Wmsrwq, Ftymh. (2020). Edart Alazmat Fy Mstshfa Mhmd Bwdyaf Fy Zl Ja'ht Kwrrwna- Drash Mydanyh L'ynh Mn Aladaryyn, Alatba' Walmmrdyn. Mjlt Ada' Alm'ssat Aljza'ryh: 9(2).
4. Aldmwr, M'tsm Mhmd. (2017). Alrshaq Alastratyjy Lda Alqadh Alakadymyyn W'laqtha Baltmyz Altnzymy Ljam'at Alardnyh Mn Wjht Nzr A'da' Altdrys. Rsalt Majstyr, Jam't Alshrq Alawst.
5. Alhnzab, Mhmd 'bdallh, Wabw Qa'wd, Ghazy. (2020). Athr Alrshaq Alastratyjy Fy Alast'dad Ldarh Alazmh Fy Alkhtwt Aljwyh Alqtryh. Mjlt Alzraq' Llhwth Waldrasat Alensanyh: 20(2).
6. Alhryry, Mhmd Srwr. (2019). Astratyjyāt Edart Alazmat Wemkanyh Alastfadh Mnha Fy Jam'at Al'alm Al'rby Waleslamy. Mjlt Aldrasat Alaqtasadyh Alm'asrh: 4(1).
7. J'fr, Ywns Abrahym. (2017). Athr Altkhtyt Alastratyjy Fy Edart Alazmat. Mjlt Jam't Alaqa: 21(1).
8. Khdyjy Bdyaf, Amynh 'laq. (2018). Waq' Edart Alazmh Fy Aljam'at Aljza'ryh, Drash Halh Edrabat Tlbt M'hd Altrbyh Albdnyh Walryadyh Ljam'h Al'rby Bn Mhydy Bam Albwaqy. Mdkrt Mastr Ghyr Mnshwrh, Jam't Am Albwaqy.
9. Abw Rwman, Jmanh Bshyr Walfran, 'byr Kaml. (2019). Mmarsh Ab'ad Alqyadh Althwylyh Fy Ttbyq Asalyb Edart Alazmat Fy Jam't Alta'f. Mjhl Almnarh: 25(4).
10. Alsan', Eyman Salm. (2013). Athr Mhddat Alrshaq Alastratyjy 'la Alf'alyh Altnzymy. Rsalt Majstyr Fy Edart Ala'mal, Jam't Alshrq Alawst.
11. Alshmyly, 'a'shh Ywsf. (2017). Aledarh Alastratyjy Alhdythh "Altkhtyt Alastratyjy - Albna' Altnzymy-Alqyadh Alabda'yh-Alrqabh Walhwkmh". Dar Alfjr Llnshr Waltwzy'.

# دواعي هجرة الموارد البشرية في فلسطين من وجهة نظر الطلبة الجامعيين

سونيا عبد الفتاح شحادة

قسم العلوم الإدارية والمالية- جامعة فلسطين التقنية خضوري- فرع رام الله- فلسطين

Sonia.shehadeh@ptuk.edu.ps

---

قبول البحث: 2022/2/16

مراجعة البحث: 2022/1/27

استلام البحث: 2021 /12/25

DOI: <https://doi.org/10.31559/GJEB2022.12.2.5>

---



This file is licensed under a [Creative Commons Attribution 4.0 International](https://creativecommons.org/licenses/by/4.0/)

## دواعي هجرة الموارد البشرية في فلسطين من وجهة نظر الطلبة الجامعيين

سونيا عبد الفتاح شحادة

قسم العلوم الإدارية والمالية- جامعة فلسطين التقنية خضوري- فرع رام الله- فلسطين

Sonia.shehadeh@ptuk.edu.ps

استلام البحث: 2021/12/25 مراجعة البحث: 2022/1/27 قبول البحث: 2022/2/16 DOI: <https://doi.org/10.31559/GJEB2022.12.2.5>

### الملخص:

هدفت الدراسة التعرف إلى دواعي هجرة الموارد البشرية في فلسطين من وجهة نظر الطلبة الجامعيين، وبحثت في دور متغيرات: الدرجة العلمية، ومكان السكن، والمستوى الدراسي في تحديد وجهة نظر الطلبة حول موضوع الدراسة. ولتحقيق أهداف الدراسة تم استخدام المنهج الوصفي، حيث قامت الباحثة بتطوير استبانة مكونة من (30) فقرة تقيس دواعي هجرة الموارد البشرية في فلسطين من وجهة نظر الطلبة الجامعيين. وتكون مجتمع الدراسة من جميع طلبة جامعة فلسطين التقنية خضوري/ فرع رام الله في الفصل الثاني للعام الدراسي 2018-2019، إذ بلغ عددهم (1200) طالباً وطالبة، وتم اختيار عينة طبقية تكونت من (250) طالباً وطالبة، بينت نتائج الدراسة أن وعي الطلبة الجامعيين حول دواعي هجرة الموارد البشرية في فلسطين جاءت بدرجة متوسطة، كما دلت على عدم وجود فروق دالة إحصائية تعزى لمتغيري النوع والمستوى الدراسي، في حين دلت على وجود فروق دالة إحصائية تعزى لمتغير الدرجة العلمية ولصالح مستوى البكالوريوس، وعلى وجود فروق دالة إحصائية تعزى لمتغير مكان السكن بين طلبة المدينة والقرية والمخيم ولصالح طلبة المخيم، في ضوء نتائج الدراسة أوصت الباحثة بضرورة إشغال الوظائف بما يناسبها من الكوادر البشرية من ناحية علمية ومهنية، كذلك العمل على محاربة الفساد الإداري للقضاء على المحسوبية والوساطة لضمان التوظيف بناء على الكفاءة، والعمل على تحسين مستوى الدخل وتقدير دور الكفاءات البشرية في عملية التنمية.

الكلمات المفتاحية: دواعي هجرة؛ الموارد البشرية؛ الطلبة الجامعيين؛ الجامعة؛ فلسطين.

### 1. المقدمة:

تعد هجرة الموارد البشرية من الدول العربية إلى الدول الغربية من أخطر أنواع الهجرات على تطور المجتمعات العربية وتقدمها، وتزايدت هذه الهجرات بشكل ملحوظ في العقدين الأخيرين نتيجة عوامل متعددة: سياسية، واقتصادية، وعلمية، واجتماعية، في حين تعد هذه الظاهرة مظهرًا من مظاهر الخلل الاجتماعي؛ لذا لا بد من دق ناقوس الخطر للتحذير من الآثار السلبية لاستمرار ظاهرة الهجرات حيث أسهم تزايدها إلى حد كبير في عرقلة جهود التنمية الاقتصادية، وتسببت في ارتفاع معدلات البطالة التي صاحبها مشاكل اجتماعية واقتصادية ونفسية كبيرة، فضلاً عن ذلك فإن هجرة الموارد البشرية نجم عنها اتساع الفجوة بين الدول المتقدمة والدول العربية، بحيث أصبحت مشكلة هجرة الكفاءات على درجة من الأهمية جعلها أحد القضايا الهامة التي تواجهها عملية التنمية، إذ إنه من أجل تحقيق تنمية شاملة لا بد من معالجة مشكلة هجرة الموارد البشرية من خلال تشخيص الأسباب الحقيقية التي أدت إلى هذه الظاهرة وإيجاد حلول جذرية لها. (مرسلي، 2015)

ولعل من أهم أسباب هجرة الموارد البشرية ضعف المردود المادي الذي تتلقاه الموارد البشرية في الدولة الأم، مع انعدام الاستقرار السياسي أو الاجتماعي، والإشكاليات التي تعترى الأنظمة العربية، والتي تؤدي في بعض الأحيان إلى شعور بعض أصحاب الخبرات بالغربة في أوطانهم أو تضطربهم إلى الهجرة سعياً وراء ظروف معيشية أفضل، إلى جانب ذلك قد توجد عوامل أخرى موضوعية أو ذاتية، تدفع أصحاب الخبرات والموارد البشرية إلى الهجرة، كالبيروقراطية الإدارية وأنظمة الخدمة المدنية، وبعض التشريعات، إلى جانب أسباب شخصية فردية أو عائلية في بعض الأحيان. (أبو عجمية، 2016)

ولعل من أهم الآثار السلبية لهجرة الموارد البشرية هو انتقال الطاقات المنتجة من الدول العربية النامية إلى الدول المتقدمة تؤدي إلى أضرار مباشرة وغير مباشرة بمصالح الدول المهاجر منها، ويحقق بالوقت نفسه مكاسب ومنافع إلى الدول المهاجر إليها، ذلك أنها تحقق من وراء الهجرة إليها مزايا عديدة



كسرعة استكمال احتياجاتها من القوى العاملة في كافة التخصصات دون أن تبذل الوقت والجهد والمال للحصول عليها، حيث إنها تحصل على أفضل العناصر التي يتم انتقاؤها بأساليب متعددة من خلال إغرائهم بكل الوسائل الممكنة للبقاء فيها وعدم العودة إلى أوطانهم الأصلية. (رؤوف والعسكري، 2007)

ولا زالت ظاهرة هجرة الموارد البشرية تشكل هاجساً خطيراً وأحد أهم المشاكل التي تعاني منها الدول النامية على العموم؛ لكونها تؤثر بشكل مباشر على عجلة التنمية في المنطقة، وذلك لأن ما تسعى إليه المجتمعات عن طريق النشاط التنموي إنما هو بالدرجة الأولى تطوير نحو وضع أفضل، ولن يتحقق ذلك إلا بتطوير الأفكار والمفاهيم وهو دور الموارد البشرية في المجتمع، ولا تعتبر ظاهرة هجرة الموارد البشرية ظاهرة حديثة النشأة والتداول، بل تمتد على امتداد التاريخ البشري، حيث تشير الشواهد التاريخية أن بناء الحضارة الانسانية عبر العصور والأزمنة إنما كان نتيجة انتقال الموارد البشرية من منطقة إلى أخرى. (سنوسي، 2011)

### 1.1. مشكلة الدراسة:

تعد مشكلة هجرة الموارد البشرية من أخطر المشاكل التي تواجه البلدان العربية خاصة، فهي ظاهرة سلبية على هذه البلدان من الناحيتين العلمية والمادية، كما أنها تؤثر سلباً على تطور خططها التنموية، إضافة إلى حرمان هذه الدول من الاستفادة من خبرات ومؤهلات كفاءاتها التي قامت بتطوير مهاراتها وتأهيلها على مدى سنوات طويلة، وفي كفة أخرى فإن المستفيد الأول من هذه الظاهرة هي الدول المتقدمة التي تقوم من خلال وسائل عديدة على جذب الخبرات والكفاءات من مواقعها الأصلية في فلسطين وانتقالها إلى مؤسسات علمية متطورة في البلدان المتقدمة، حيث يعد هذا الانتقال مفيداً في تطور العلم ومساعداً في رفع عجلته نحو الأمام من خلال توفير خبرات جديدة للبلاد، والمشكلة التي تنشأ بعد ذلك هي عدم قدرة الكفاءات المهاجرة على ترك مواطنهم الجديدة والعودة إلى مواطنهم الأصلية بعد امتلاكهم الخبرات والمهارات التي من شأنها أن تؤدي إلى رفعة مواطنهم الأصلية، من هنا جاءت فكرة هذه الدراسة ومن هنا جاءت فكرة البحث في محاولة التعرف على دواعي هجرة الموارد البشرية في فلسطين من وجهة نظر الطلبة الجامعيين، وذلك من خلال الإجابة على السؤالين التاليين:

- ما دواعي هجرة الموارد البشرية في فلسطين من وجهة نظر الطلبة الجامعيين؟
- هل تختلف تقديرات أفراد عينة الدراسة لدواعي هجرة الموارد البشرية في فلسطين باختلاف متغيرات الدراسة: النوع، ومكان السكن، والدرجة العلمية، والمستوى الدراسي؟

### 2.1. أهداف الدراسة:

تسعى الدراسة إلى تحقيق الأهداف التالية:

- التعرف إلى دواعي هجرة الموارد البشرية في فلسطين من وجهة نظر الطلبة الجامعيين.
- التعرف إلى تقديرات أفراد عينة الدراسة حول دواعي هجرة الموارد البشرية في فلسطين باختلاف متغيرات الدراسة: النوع، الدرجة العلمية، ومكان السكن، والمستوى الدراسي.

### 3.1. فرضيات الدراسة:

تتمثل فرضيات الدراسة في التالية:

- الفرضية الأولى: لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى  $(\alpha \leq 0.05)$  بين تقديرات أفراد عينة الدراسة لدواعي هجرة الموارد البشرية في فلسطين تعزى لمتغير النوع.
- الفرضية الثانية: لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى  $(\alpha \leq 0.05)$  بين تقديرات أفراد عينة الدراسة لدواعي هجرة الموارد البشرية في فلسطين تعزى لمتغير مكان السكن.
- الفرضية الثالثة: لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى  $(\alpha \leq 0.05)$  بين تقديرات أفراد عينة الدراسة لدواعي هجرة الموارد البشرية في فلسطين تعزى لمتغير الدرجة العلمية.
- الفرضية الرابعة: لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى  $(\alpha \leq 0.05)$  بين تقديرات أفراد عينة الدراسة لدواعي هجرة الموارد البشرية في فلسطين تعزى لمتغير المستوى الدراسي.

### 4.1. أهمية الدراسة:

تكمن أهمية هذه الدراسة في النقاط الآتية:

- كونها تتعلق بمشكلة تواجه المجتمعات العربية وهي هجرة الموارد البشرية من فلسطين.
- الدور البالغ الأهمية للموارد البشرية أداء أعمال المنظمات بمختلف أنواعها، وضرورة الاهتمام بهذا المورد ومحاولة التعرف على أسباب هجرته وإيجاد حلول جذرية لهذه المشكلة.

- تعد هذه الدراسة الأولى على هذا المستوى، التي تهتم التعرف إلى دواعي هجرة الموارد البشرية في فلسطين من وجهة نظر الطلبة الجامعيين على حد علم الباحثة.
- قد يستفيد من هذه الدراسة رؤساء الجامعات الفلسطينية والباحثون المهتمون بهجرة الموارد البشرية.

#### 5.1. حدود الدراسة ومحدداتها:

تتمثل في التالية:

- المحدد الزمني: الفصل الثاني للعام الدراسي 2018-2019.
- المحدد المكاني: جامعة فلسطين التقنية خضوري - فرع رام الله.
- المحدد البشري: جميع طلبة الجامعة للفصل الثاني.
- المحدد المفاهيمي: المفاهيم والمصطلحات الواردة في الدراسة.
- المحدد الإجرائي: الأداة، والمعالجات الإحصائية المستخدمة فيها.
- المحدد الموضوعي: التعرف إلى دواعي هجرة الموارد البشرية في فلسطين من وجهة نظر الطلبة الجامعيين.

#### 6.1. مصطلحات الدراسة:

- الموارد البشرية: هي "جميع العناصر البشرية من المديرين، والعاملين الذين يؤدون عملاً في المؤسسة". (التويجري وآخرون، 1993)
- هجرة الموارد البشرية: هي "نوع شاذ من أنواع التبادل العلمي بين الدول يتسم بالتدفق في اتجاه واحد (ناحية الدول المتقدمة) أو ما يعرف بالنقل العكسي للتكنولوجيا؛ لأن هجرة العقول هي نقل مباشر لأحد أهم عناصر الإنتاج وهو العنصر البشري".
- الطلبة الجامعيين: هم "الطلاب الذين سمحت لهم كفاءتهم العلمية الوصول إلى الجامعة". (فضيل وآخرون، 2006)

#### 7.1. الدراسات السابقة:

- وإن الدراسات التي بحثت في موضوع هجرة الكفاءات ضئيلة نسبياً، وقد تم العثور على بعضها ومنها:
- دراسة الفراء وفوجو (2014) التي هدفت إلى التعرف على دور استراتيجيات التنمية البشرية في الحد من ظاهرة هجرة الكفاءات العلمية في فلسطين، وذلك من خلال التعرف على مدى الحاجة للتحسين في كل مجال من مجالات (تحسين الوضع الاقتصادي، تأهيل وتطوير الكوادر البشرية، الاهتمام بالبحث العلمي، إيجاد بيئة مشجعة للقطاع الخاص، تحسين الأوضاع السياسية والإدارية والقانونية)، وأوضحت الدراسة أن 75% من المبحوثين خارج فلسطين يفكرون بالعودة لأرض الوطن، في حين أن 31% من المبحوثين داخل فلسطين يفكرون بالهجرة من أجل التطور العلمي في مجال التخصص، وقد أبدى كل من الكفاءات في الداخل والخارج موافقة عالية على ضرورة تطوير الجهود المبذولة في كافة المجالات السابقة لتحسين مستويات التنمية البشرية في الأراضي الفلسطينية.
- أما دراسة إبراهيم (2013) فقد جاءت لتبحث في الهجرة الخارجية ولا سيما تسرب الكفاءات والعناصر الشابة كونها ظاهرة خطيرة أخذت تقلق المجتمع يومياً، فهي ليست خطيرة فقط على المهاجرين أنفسهم بل أخذت تطال حياة المجتمع ككل باعتبارها متغيراً ثقافياً رئيسياً في المجتمع العراقي، ولا تقتصر آثار الهجرة على الناحية الاجتماعية والثقافية فحسب بل إن آثارها السلبية المترتبة على الحياة الاقتصادية والديموقراطية أيضاً، وهي من أهم التحديات التي تواجه المجتمع العراقي في الوقت الراهن، وقد اعتمدت الباحثة على المنهج الوظيفي في تحليل عوامل ودوافع الهجرة مستندة إلى الأسس النظرية والمنهجية في الانثروبولوجيا وعلم الاجتماع، وقد توصلت إلى العديد من النتائج أهمها أن الهجرة الخارجية تعد استنزافاً خطيراً للموارد البشرية ولا سيما أصحاب المؤهلات العلمية الأمر الذي أفرغ البلد من قدرته على التطور.
- أما دراسة الخلايلة (2010) فقد هدفت إلى بحث وتقصي واقع هجرة الكفاءات العلمية العربية فيما يطلق عليه بهجرة الأدمغة والبحث في أسبابها ونتائجها في الدول العربية، وكان من أهم ما أوصت به الدراسة ضرورة اتخاذ السياسات المشجعة للكفاءات العلمية للعمل في بلادها وتعزيز قيم الحرية والديموقراطية والمساواة.
- في حين سعت دراسة الكواكي (2010) إلى معرفة الأسباب التي تسهم في هجرة الكفاءات العلمية، وذلك بهدف محاولة إيجاد استراتيجية فاعلة لإعادة هيكلة مؤسسات المجتمع بما يحقق استجابة فاعلة لعملية التنمية، ومن أهم نتائج الدراسة أن العامل الاقتصادي يعد من أهم العوامل المحركة لهجرة الكفاءات.
- في حين هدفت دراسة البدراني (2009) إلى إيجاد مجموعة من الوسائل التي من شأنها معالجة مشكلة هجرة الكفاءات من أوطانها الأصلية، وقد خلصت الدراسة إلى أن الحد من هجرة الكفاءات هي مسؤولية تاريخية تقع على عاتق الجميع ومن ضمنهم الكفاءات المهاجرة ذاتها، وأكدت على ضرورة إنشاء بنك معلوماتي يضم معلومات عن كافة الكفاءات في داخل البلد أو خارجها بهدف دوام التواصل معها.

- وأما دراسة مطرية وآخرون (2008) فقد هدفت إلى إلقاء الضوء على ظاهرة هجرة الأدمغة في قطاعي الصحة والتعليم في فلسطين، وخلصت إلى أن 30% من عينة الدراسة أكدوا رغبتهم بالهجرة وكان السبب الرئيسي وراء ذلك هو الوضع السياسي والأمني المحلي السيئ.
- أما دراسة (Burns and Mohapatra, 2008) فقد هدفت التعرف إلى آثار هجرة الكفاءات على نقل التكنولوجيا من الدول الأجنبية إلى الدول الأصلية للمهاجرين، وخلصت إلى أن استفادة الدول الأصلية للكفاءات المهاجرة تكون أكبر في حال كانت الهجرة مؤقتة، كما أن احتمالية عودة الكفاءات إلى بلدانها الأصلية ترتفع في حال ارتفاع مستوى الدخل في البلد الأم.
- في حين هدفت دراسة (Cao, 2008) التعرف إلى أسباب تردد الأكاديميين الصينيين المغتربين في العودة إلى بلادهم في حين أن الصين بحاجة ماسة لكفاءاتها لتحويل نفسها إلى مجتمع يعتمد على الابتكار، وكان من أهم نتائج الدراسة أن الاستقرار السياسي وسيادة القانون والبيئة التنافسية العادلة هي من أكثر العوامل الحاسمة في تشجيع الكفاءات على البقاء وعدم الهجرة.

## 2. إجراءات الدراسة:

### 1.2. منهج الدراسة:

لتحقيق أهداف الدراسة تم استخدام المنهج الوصفي.

### 2.2. مجتمع الدراسة وعينتها:

تكوّن مجتمع الدراسة من جميع طلبة جامعة فلسطين التقنية خضوري فرع رام الله للفصل الأول البالغ عددهم (1200) طالبًا وطالبة، وذلك للعام الدراسي 2020/2019. وقامت الباحثة بتطبيق الدراسة على عينة عشوائية طبقية تكونت من (250) طالبًا وطالبة، أي بنسبة (20%) من مجتمع الدراسة الكلي، والجدول رقم (1) يوضح خصائص أفراد عينة الدراسة.

جدول (1): خصائص أفراد عينة الدراسة

المتغير	مستويات المتغير	العدد	النسبة المئوية
النوع	ذكر	55	22%
	أنثى	195	78%
	المجموع	250	100%
مكان السكن	مدينة	83	33.2%
	قرية	142	56.8%
	مخيم	25	9%
	المجموع	250	100%
الدرجة العلمية	دبلوم	148	59.2%
	بكالوريوس	102	40.8%
	المجموع	250	100%
المستوى الدراسي	سنة أولى	123	49.2%
	سنة ثانية	97	38.8%
	سنة ثالثة	28	11.2%
	سنة رابعة	2	0.8%
	المجموع	250	100%

### 3.2. أداة الدراسة:

قامت الباحثة بإعداد استبانة أولية لقياس دواعي هجرة الموارد البشرية في فلسطين من وجهة نظر الطلبة الجامعيين، بالاستعانة بالأدب التربوي والدراسات السابقة، وقد تكونت الاستبانة في جزئها الأول من معلومات عامة، وتكون الجزء الثاني من مجموعة من الفقرات التي لها علاقة بهجرة الموارد البشرية، وقد صيغت الفقرات بحيث يتم الاستجابة لها حسب مقياس ليكرت الخماسي الذي يتكون من خمس درجات، وقد أعطيت الاستجابة بدرجة كبيرة جدًا (5) درجات، بدرجة كبيرة (4)، بدرجة متوسطة (3)، بدرجة قليلة (2)، وبدرجة قليلة جدًا (1). وقد تكونت الاستبانة من (30) فقرة تقيس دواعي هجرة الموارد البشرية في فلسطين من وجهة نظر الطلبة الجامعيين.

### 4.2. صدق أداة الدراسة وثباتها:

تأكدت الباحثة من صدق أداة الدراسة بعرضها على مجموعة من المحكمين من ذوي الاختصاص والخبرة والكفاءة من مؤسسات التعليم العالي الفلسطينية، حيث تم حذف بعض الفقرات وتعديل بعضها الآخر. أما فيما يتعلق بالثبات، فقد تم حسابه بوساطة معادلة كرونباخ ألفا حيث بلغ معامل

الثبات للأداة (86.4%). وهي قيمة مقبولة لأغراض البحث. وتكونت الاستبانة في صورتها النهائية من (30) فقرة تقيس دواعي هجرة الموارد البشرية في فلسطين من وجهة نظر الطلبة الجامعيين.

## 5.2. متغيرات الدراسة:

تم اعتماد المتغيرات التالية كمتغيرات مستقلة:

- النوع: وهو بمستويين (ذكر، أنثى).
  - مكان السكن: وهو بثلاثة مستويات (مدينة، قرية، مخيم).
  - الدرجة العلمية: وهي بمستويين (دبلوم، بكالوريوس).
  - المستوى الدراسي: وهو بأربعة مستويات (سنة أولى، سنة ثانية، سنة ثالثة، سنة رابعة).
- المتغير التابع تمثل في: دواعي هجرة الموارد البشرية في فلسطين من وجهة نظر الطلبة الجامعيين.

## 6.2. المعالجة الإحصائية:

تم جمع البيانات من أفراد مجتمع الدراسة، وتم معالجتها إحصائياً من خلال برنامج الرزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية (SPSS)، بحساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات أفراد الدراسة، وفحص فرضيات الدراسة، باستخدام اختبار ت (t-test) واختبار تحليل التباين الأحادي (One-Way ANOVA) لمعرفة الدلالة الإحصائية بين المتوسطات الحسابية تبعاً للمتغيرات المستقلة، واختبار (LSD) لقياس اتجاهات الفروق.

## 3. نتائج الدراسة ومناقشتها:

لتحديد دواعي هجرة الموارد البشرية في فلسطين من وجهة نظر الطلبة الجامعيين، ومن أجل تفسير النتائج اعتمدت المتوسطات الحسابية والنسب المئوية الآتية:

متوسط حسابي (1.8 – 2.59) أو (36 – 51.9%) يدل على درجة منخفضة.

متوسط حسابي (2.60 – 3.39) أو (52 – 67.9%) يدل على درجة متوسطة.

متوسط حسابي (3.40 – 4.19) أو (68 – 83.9%) يدل على درجة عالية.

## 1.3. نتائج السؤال الأول: ما دواعي هجرة الموارد البشرية في فلسطين من وجهة نظر الطلبة الجامعيين؟

للإجابة على هذا السؤال قامت الباحثة بحساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لتقديرات أفراد عينة الدراسة لدواعي هجرة الموارد البشرية في فلسطين من وجهة نظر الطلبة الجامعيين لكل فقرة من فقرات الأداة وللدرجة الكلية، والجدول (2) يبين ذلك.

جدول (2): المتوسطات الحسابية والانحرافات لدواعي هجرة الموارد البشرية في فلسطين من وجهة نظر الطلبة الجامعيين (مرتبة تنازلاً)

الرقم في الاستبانة	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الدرجة
15	صعوبة إيجاد عمل يناسب تخصصي العلمي	3.60	1.15	كبيرة
24	الفساد الإداري والمحسوبية والوساطة	3.60	1.15	كبيرة
17	المردود المادي المتميز لأصحاب الكفاءات بالخارج	3.50	1.21	كبيرة
26	عدم كفاية العائد المادي في الوطن	3.50	1.21	كبيرة
8	غياب الأمن والاستقرار بسبب الوضع السياسي	3.42	1.23	كبيرة
16	تعقيد الإجراءات والروتين في المؤسسات الحكومية	3.32	1.34	متوسطة
25	تدني مستوى تقدير الكفاءات البشرية ودورها في عمليات التنمية	3.32	1.34	متوسطة
2	غياب الحرية وعدم احترام حرية المواطنين	3.30	1.13	متوسطة
14	غياب الحوافز والتشجيعات الضريبية	3.22	1.25	متوسطة
23	تدني مستوى الأمن الوظيفي	3.22	1.25	متوسطة
7	حرية ممارسة المهنة في الدول المتقدمة	3.21	1.14	متوسطة
6	احترام كرامة الإنسان وسيادة القانون في الدول المتقدمة	3.13	1.27	متوسطة
3	وفرة الثروات المادية في دول المهجر	3.12	1.17	متوسطة
12	الريادة العلمية والتكنولوجيا للدول المتقدمة	3.10	1.19	متوسطة
1	الصعوبات الاقتصادية التي تواجه الدولة	3.09	1.20	متوسطة
10	سوء تقدير النظم السياسية الحاكمة للموارد البشرية المتميزة	2.99	1.15	متوسطة
13	استخدام الكفاءات الأجنبية على حساب الكفاءات المحلية	2.80	1.28	متوسطة
19	غياب الهيكلية الاقتصادية اللازمة للتكامل بين القطاع الخاص والحكومي	2.77	1.29	متوسطة
28	غياب دور القطاع الخاص في اتخاذ القرارات الاقتصادية	2.77	1.29	متوسطة
18	تدني مستوى التنسيق بين الحكومة ومؤسسات المجتمع المدني	2.68	1.41	متوسطة

27	تطور البنية التحتية الداعمة للاستثمار واستقطاب رؤوس الأموال	2.68	1.41	متوسطة
4	غياب دور الجمعيات الخيرية الإغاثية عن الاهتمام بالمشاريع الانتاجية	2.61	1.24	متوسطة
21	صعوبة الحصول على قروض تمويلية استثمارية من البنوك بشروط جيدة	2.57	1.23	متوسطة
30	تقادم قوانين العمل والتعاقد	2.57	1.23	متوسطة
20	غياب الإطار القانوني اللازم لتمكين الموارد البشرية من أداء دورها في المجتمع	2.44	1.31	متوسطة
29	تقادم قوانين تشجيع الاستثمار	2.44	1.31	متوسطة
22	تدني مستوى ظروف بيئة العمل المادية	2.40	1.33	متوسطة
9	الخلل في هيكل القوى العاملة الحالي ما يزيد من ظاهرة البطالة	2.25	1.21	متوسطة
11	غياب تخطيط القوى العاملة ليتناسب مع احتياجات سوق العمل	2.14	1.14	متوسطة
5	العلاقات السيئة مع الإدارة في العمل	2.05	1.27	متوسطة
	الدرجة الكلية	2.93	0.08	متوسطة

يبين الجدول السابق أن تقدير الطلبة الجامعيين لدواعي هجرة الموارد البشرية في فلسطين كان متوسطاً، إذ بلغ المتوسط الحسابي للدرجة الكلية (2.93) بانحراف معياري (0.08) وهي درجة متوسطة؛ وقد رتبت فقرات الاستبانة تنازلياً حسب المتوسطات الحسابية للفقرات، حيث جاء في مقدمتها الفقرتان "صعوبة إيجاد عمل يناسب تخصصي العلمي" و "الفساد الإداري والمحسوبية والوساطة" بمتوسط حسابي (3.60) وانحراف معياري (1.15)، تبعهما الفقرتان "المردود المادي المتميز لأصحاب الكفاءات بالخارج" و "عدم كفاية العائد المادي في الوطن" بمتوسط حسابي (3.50) وانحراف معياري (1.21). في حين كانت أقل التقديرات للفقرتين "العلاقات السيئة مع الإدارة في العمل" بمتوسط حسابي (2.05) وانحراف معياري (1.27)، سبقتها الفقرة "غياب تخطيط القوى العاملة ليتناسب مع احتياجات سوق العمل" بمتوسط حسابي (2.14) وانحراف معياري (1.14)، وقبلهما الفقرة "الخلل في هيكل القوى العاملة الحالي ما يزيد من ظاهرة البطالة" بمتوسط حسابي (2.25) وانحراف معياري (1.21)؛ وقد تُعزى هذه النتيجة إلى الفجوة الموجودة بين التخصصات في الجامعة وحاجة سوق العمل الفلسطيني، حيث يوجد ضعف في التوفيق بين متطلبات السوق من الوظائف والتخصصات التي تدرس في الجامعات، حيث أن عدد خريجي التخصصات العلمية أعلى بكثير من حاجة السوق، إضافة إلى غياب التخطيط الفعال من قبل الجامعات وغياب الدراسات الميدانية من قبل دائرة الإحصاء الفلسطيني لبيان التخصصات المفقودة في سوق العمل والمطلوب من الجامعات تغطيتها، وجاءت الفقرة عدم كفاية العائد المادي لأن معظم المؤسسات الخاصة القائمة في فلسطين هي مؤسسات تعتمد على العائلية وبالتالي يتم تشغيل معظم أفراد العائلة في مشروعاتهم، وفيما يخص المؤسسات العامة الحكومية فإن الدخل فيها منخفض المستوى لا يكاد يلبى حاجة الفرد للعيش الكريم، فقر الطلبة للمعلومات وقلة الخبرة لديهم في فهم العلاقة بين الموظفين والإدارة في المؤسسة، ولم يسبق لهم ممارسة العمل داخل المؤسسات ليتسنى لهم فهم آلية عملها، كذلك عدم إدراكهم لهيكلية القوى العاملة، ما يؤدي إلى تدني تقديرهم لتأثير الخلل في هيكلية القوى العاملة على ظاهرة البطالة وبالتالي الهجرة.

- نتائج الفرضية الأولى: لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى  $(\alpha \leq 0.05)$  بين تقديرات أفراد عينة الدراسة لدواعي هجرة الموارد البشرية في فلسطين تعزى لمتغير النوع.

من أجل فحص الفرضية الصفرية الأولى قامت الباحثة باستخدام اختبار (ت) للعينات المستقلة (Independent t-Test) لإيجاد الفروق بين متوسطات تقديرات أفراد عينة الدراسة لدواعي هجرة الموارد البشرية في فلسطين تعزى لمتغير الدرجة العلمية، والجدول (3) يوضح ذلك.

جدول (3): نتائج اختبار (ت) (t-test) للفروق بين تقديرات أفراد عينة الدراسة لدواعي هجرة الموارد البشرية في فلسطين بحسب متغير النوع				
الدرجة العلمية	العدد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	قيمة "ت"
ذكر	55	2.96	0.52	0.65
أنثى	195	2.92	0.57	0.46

نلاحظ من الجدول السابق أن قيمة "ت" تساوي (0.46) ومستوى الدلالة (0.65) وهي أكبر من مستوى الدلالة  $(\alpha \leq 0.05)$  أي أنه لا توجد فروق دالة إحصائية بين متوسطات تقدير أفراد عينة الدراسة لدواعي هجرة الموارد البشرية في فلسطين تعزى لمتغير النوع، وبذلك تم قبول الفرضية الصفرية الأولى؛ وقد تُعزى هذه النتيجة إلى إدراك الطلبة ذكوراً كانوا أم إناثاً لدواعي هجرة الموارد البشرية؛ ذلك أنهم ينتمون لنفس البيئة، ويستطيعون رؤية إيجابياتها وسلبياتها، خاصة بعد الانفتاح الذي طال المجتمع وإتاحته الفرصة للإناث الالتحاق بسلك التعليم والعمل، ما أدى إلى ارتفاع قدرة التمييز والإدراك لمشاكل المجتمع المختلفة لدى الذكور والإناث على حد سواء، إضافة إلى أن الظروف الاقتصادية والاجتماعية التي يواجهها الشعب الفلسطيني، لا تنحصر على النوع، حيث أن المعاناة التي يواجهها الطلبة بعد تخرجهم هي معاناة عامة لكل فئات الشعب الفلسطيني، وأن طموح الطلبة بعد تخرجهم موجه نحو تحصيل حياة كريمة وأن المرأة في فلسطين أصبحت مشارك فعال في بناء الأسرة الفلسطينية، لذلك غاب الفرق بين تقدير الطلبة الذكور والإناث للدواعي التي تدفع الموارد البشرية إلى الهجرة.

- نتائج الفرضية الثانية: لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى  $(\alpha \leq 0.05)$  بين تقديرات أفراد عينة الدراسة لدواعي هجرة الموارد البشرية في فلسطين تعزى لمتغير مكان السكن

من أجل فحص الفرضية الصفرية الثانية قامت الباحثة بحساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية على المجال الكلي بحسب متغير مكان السكن، والجدول (4) يوضح ذلك.

جدول (4): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابة أفراد عينة الدراسة على فقرات الاستبانة بحسب متغير مكان السكن

مكان السكن	العدد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري
مدينة	83	2.96	0.59
قرية	142	2.85	0.53
مخيم	25	3.20	0.51

يلاحظ من الجدول السابق وجود فروق ظاهرة في متوسطات تقديرات أفراد عينة الدراسة لدواعي هجرة الموارد البشرية في فلسطين بحسب متغير مكان السكن، ولمعرفة دلالة الفروق قامت الباحثة باستخدام تحليل التباين الأحادي (One-way Anova) كما يظهر في الجدول (5).

جدول (5): نتائج تحليل التباين الأحادي (One-Way Anova) لدواعي هجرة الموارد البشرية في فلسطين بحسب متغير مكان السكن

مصدر التباين	مجموع مربعات الانحراف	درجات الحرية	متوسط الانحراف	قيمة (ف)	$\alpha$
بين المجموعات	2.788	2	1.394	4.55	0.01
داخل المجموعات	75.663	247	0.306		
المجموع	78.450	249			

نلاحظ من الجدول السابق أن قيمة "ف" تساوي (4.55) ومستوى الدلالة (0.01) وهي أقل من مستوى الدلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) أي أنه توجد فروق دالة إحصائية بين متوسطات تقديرات أفراد عينة الدراسة لدواعي هجرة الموارد البشرية في فلسطين بحسب متغير مكان السكن.

ومن أجل تحديد مصدر الفروق بين المتوسطات الحسابية لمجموعات الدراسة الثلاثة (مدينة، قرية، مخيم)، والتعرف على أي المجموعات كانت أكثر إدراكاً لدواعي هجرة الموارد البشرية في فلسطين، استخدمت الباحثة اختبار أقل فرق معنوي (LSD) للمقارنة البعدية كما هو موضح في الجدول (6).

جدول (6): نتائج المقارنة في اختبار (LSD) لتحديد مصدر الفروق بين متوسطات استجابات أفراد عينة الدراسة لدواعي هجرة الموارد البشرية في فلسطين بحسب متغير مكان السكن

I	J	I - J	$\alpha$
مدينة	مخيم	0.25	0.05
قرية	مخيم	0.35	0.00

يتبين من الجدول السابق أن الفروقات الدالة إحصائياً كانت بين استجابات طلبة المدينة وطلبة المخيم؛ ولصالح طلبة المخيم، وبين استجابات طلبة القرية والمخيم؛ ولصالح طلبة المخيم؛ وقد تعزى هذه النتيجة إلى الظروف الصعبة التي يرزخ تحتها طلبة المخيم، من حيث الوضع السياسي الذي يحملونه معهم منذ ولادتهم كونهم لاجئين، وكذلك من حيث الظروف الحياتية لبعض الأسر التي تجد نفسها معها أمام خيار الهجرة إلى الخارج بهدف تحسين ظروف الحياة والمعيشة والوضع الاجتماعي والاقتصادي، وهذا الأمر يجعل طموح الطلبة من المخيمات الفلسطينية مبني على الحصول على تعليم أكاديمي عالي، حيث أنه الطريق الوحيد أمامهم لتحسين مستوى حياتهم وأحوالهم الاجتماعية والاقتصادية، إضافة إلى الممارسات السياسية الموجهة ضدهم والتي ترغمهم في كثير من الأحيان على التفكير بالهجرة والعمل خارج الوطن، بهدف تحسين أحوالهم.

• نتائج الفرضية الثالثة: لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى ( $\alpha \leq 0.05$ ) بين تقديرات أفراد عينة الدراسة لدواعي هجرة الموارد البشرية في فلسطين تعزى لمتغير الدرجة العلمية

من أجل فحص الفرضية الصفرية الثالثة قامت الباحثة باستخدام اختبار (ت) للعينات المستقلة (Independent t-Test) لإيجاد الفروق بين متوسطات تقديرات أفراد عينة الدراسة لدواعي هجرة الموارد البشرية في فلسطين تعزى لمتغير الدرجة العلمية، والجدول (7) يوضح ذلك.

جدول (7): نتائج اختبار (ت) (t-test) للفروق بين تقديرات أفراد عينة الدراسة لدواعي هجرة الموارد البشرية في فلسطين بحسب متغير الدرجة العلمية

الدرجة العلمية	العدد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	قيمة "ت"	$\alpha$
دبلوم	148	2.86	0.55	2.217	0.03
بكالوريوس	102	3.02	0.55		

نلاحظ من الجدول السابق أن قيمة "ت" تساوي (2.217) ومستوى الدلالة (0.03) وهي أقل من مستوى الدلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) أي أنه توجد فروق دالة إحصائية بين متوسطات تقدير أفراد عينة الدراسة لدواعي هجرة الموارد البشرية في فلسطين تعزى لمتغير الدرجة العلمية، ولصالح درجة البكالوريوس، وبذلك تم رفض الفرضية الصفرية الثالثة؛ وقد تُعزى هذه النتيجة إلى أن طلبة البكالوريوس ينخرطون في سلك التعليم لسنوات أطول منها لدى طلبة الدبلوم، ويدرسون مساقات أكثر من طلبة الدبلوم، كذلك يتعمقون في الحياة الدراسية والعملية والاجتماعية بشكل أكبر وأوسع، بالتالي فإن إدراكهم ووعيمهم لقضايا المجتمع ومشاكله يصل إلى درجة أعلى منها لدى طلبة الدبلوم، علاوة على أن طلبة البكالوريوس لديهم آمال وأحلام بالحصول على



وظيفة تكفيهم وتقدم لهم الحياة الكريمة، وأن معظم المؤسسات خارج الوطن تعتمد درجة البكالوريوس كحد أدنى لقبول الموظفين لديها، في حين أن طلبة الدبلوم تأهيلهم العلمي لا يؤهلهم إلى التفكير بالهجرة خارج البلاد، لعدم وجود فرص عمل كبيرة لهم في الخارج.

- نتائج الفرضية الرابعة: لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى  $(\alpha \leq 0.05)$  بين تقديرات أفراد عينة الدراسة لدواعي هجرة الموارد البشرية في فلسطين تعزى لمتغير المستوى الدراسي.

من أجل فحص الفرضية الصفرية الثالثة قامت الباحثة بحساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية على المجال الكلي بحسب متغير المستوى الدراسي. والجدول (8) يوضح ذلك.

المستوى الدراسي	العدد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري
سنة أولى	123	2.96	0.59
سنة ثانية	97	2.89	0.53
سنة ثالثة	28	2.88	0.53
سنة رابعة	2	3.12	0.07

يلاحظ من الجدول السابق وجود فروق ظاهرة في متوسطات تقديرات أفراد عينة الدراسة لدواعي هجرة الموارد البشرية في فلسطين تعزى لمتغير المستوى الدراسي، ولمعرفة دلالة الفروق قامت الباحثة باستخدام تحليل التباين الأحادي (One-Way Anova) كما يظهر في الجدول (9).

مصدر التباين	مجموع مربعات الانحراف	درجات الحرية	متوسط الدرجات	قيمة (ف)	$\alpha$
بين المجموعات	0.428	3	0.143	0.450	0.01
داخل المجموعات	78.022	246	0.317		
المجموع	78.450	249			

يلاحظ من الجدول السابق أن قيمة "ف" تساوي (0.450) ومستوى الدلالة (0.01) وهي أقل من مستوى الدلالة  $(\alpha \leq 0.05)$  أي أنه توجد فروق دالة إحصائية بين متوسطات تقدير أفراد العينة لدواعي هجرة الموارد البشرية في فلسطين تعزى لمتغير المستوى الدراسي.

ومن أجل تحديد مصدر الفروق بين المتوسطات الحسابية لمجموعات الدراسة الأربعة (سنة أولى، سنة ثانية، سنة ثالثة، سنة رابعة)، والتعرف على أي المجموعات كانت أكثر إدراكاً لدواعي هجرة الموارد البشرية في فلسطين، استخدمت الباحثة اختبار أقل فرق معنوي (LSD) للمقارنة البعدية كما هو موضح في الجدول (10).

جدول (10): نتائج المقارنة في اختبار (LSD) لتحديد مصدر الفروق بين متوسطات استجابات أفراد عينة الدراسة لدواعي هجرة الموارد البشرية في فلسطين بحسب متغير

I	J	I - J	$\alpha$
أولى	رابعة	0.21	0.04
ثالثة	رابعة	0.33	0.02

يتبين من الجدول السابق أن الفروقات الدالة إحصائياً كانت بين استجابات طلبة السنة الأولى وطلبة السنة الرابعة؛ ولصالح طلبة السنة الرابعة؛ وقد تعزى هذه النتيجة إلى تقدم المستوى التعليمي لطلبة السنة الرابعة ما يعطيهم قدرة أكبر على إدراك مشاكل المجتمع الذي ينتمون إليه والأسباب التي أدت إلى حدوثها وكذلك دواعيها وآثارها على الأفراد في المجتمع، كذلك فإن طلبة السنة الرابعة هم على مشارف التخرج، وبالتالي يكون شغلهم الشاغل هو التفكير للحصول على عمل، والمؤسسات التي ستتيح لهم فرص العمل لديها، ومن خلال التدريب الميداني الذي تلقوه خلال دراستهم، أدركوا الفرص القليلة المتوفرة داخل المؤسسات الحكومية والخاصة في فلسطين، وأيضاً أدركوا مدى حجم البطالة التي تواجه من سبقوهم في التخرج من الجامعات المختلفة.

#### 4. النتائج والتوصيات:

##### 1.4. نتائج الدراسة:

توصلت الدراسة إلى النتائج التالية:

- أن تقدير الطلبة الجامعيين لدواعي هجرة الموارد البشرية في فلسطين كانت متوسطة؛ إذ بلغ المتوسط الحسابي للدرجة الكلية (2.93) بانحراف معياري (0.08) وهي درجة متوسطة.
- عدم وجود فروق دالة إحصائية بين متوسطات تقدير أفراد عينة الدراسة لدواعي هجرة الموارد البشرية في فلسطين تعزى لمتغير النوع.

- وجود فروق دالة إحصائيًا بين متوسطات تقديرات أفراد عينة الدراسة لدواعي هجرة الموارد البشرية في فلسطين بحسب متغير مكان السكن؛ بين طلبة المدينة وطلبة المخيم ولصالح طلبة المخيم، وبين طلبة القرى وطلبة المخيم ولصالح طلبة المخيم.
- وجود توجد فروق دالة إحصائيًا بين متوسطات تقدير أفراد عينة الدراسة لدواعي هجرة الموارد البشرية في فلسطين تعزى لمتغير الدرجة العلمية، ولصالح درجة البكالوريوس.
- وجود فروق دالة إحصائيًا بين متوسطات تقديرات أفراد عينة الدراسة لدواعي هجرة الموارد البشرية في فلسطين بحسب متغير المستوى الدراسي؛ بين استجابات طلبة السنة الأولى وطلبة السنة الرابعة؛ ولصالح طلبة السنة الرابعة، وبين استجابات طلبة السنة الثالثة وطلبة السنة الرابعة؛ ولصالح طلبة السنة الرابعة.

#### 2.4. توصيات الدراسة:

- في ضوء النتائج التي توصلت إليها الدراسة، توصي الباحثة بالتوصيات التالية:
- ضرورة إشغال الوظائف بما يناسبها من الكوادر البشرية من ناحية علمية ومهنية.
- العمل على محاربة الفساد الإداري للقضاء على المحسوبية والواسطة لضمان التوظيف بناء على الكفاءة.
- العمل على تحسين مستوى الدخل وتقدير دور الكفاءات البشرية في عملية التنمية.
- العمل على إيجاد الهيكلية الاقتصادية اللازمة للتكامل بين القطاع الخاص والحكومي.
- ضرورة تحقيق الانسجام مع التغيرات التكنولوجية السريعة من خلال اعتماد أساليب أكثر حداثة ومرونة في ممارسات إدارة الموارد البشرية.
- العمل على وضع خطط تطويرية بعيدة المدى ورصد ميزانيات مناسبة لها، وذلك بهدف تحقيق مبدأ التدريب المستمر للموارد البشرية.
- الوقوف على مشاكل تقادم مهارات الموارد البشرية بهدف التخلص منها من خلال التدريب المناسب.
- دراسة خصائص الموارد البشرية قبل وضع الخطط التطويرية الاستراتيجية.
- ضرورة إكساب الموارد البشرية المهارات اللازمة لكل فرد في مكان عمله وبما يتناسب مع احتياجاته.

#### المراجع:

##### أولاً: المراجع العربية:

1. إبراهيم، ذكرى. (2013). الهجرة الخارجية وتحدياتها الثقافية والتنموية على المجتمع العراقي. جامعة بغداد كلية الآداب، مجلة الآداب: (106): 581-608.
2. البدراني، عبد الناصر. (2009). هجرة الكفاءات العربية الأسباب والنتائج (العراق أنموذجاً). رسالة ماجستير غير منشورة، الأكاديمية العربية المفتوحة، الدانمارك.
3. التويجري، محمد وآخرون. (1993). معجم المصطلحات الإدارية. ط1، مكتبة العبيكان.
4. الخلايلة، هدى أحمد وعبيدات، أسامة محمد. (2010). هجرة الكفاءات العلمية والفكرية العربية. أسبابها ونتائجها، مجلة اتحاد الجامعات العربية: (55): 149 - 171.
5. دليو، فضيل وآخرون. (2006). المشاركة الديموقراطية في تسيير الجامعة. مخبر علم الاجتماع والاتصال، جامعة منتوري قسنطينة، ط2، مخبر التطبيقات التربوية والنفسية.
6. رؤوف، إبراهيم والعسكري، كفاح. (2007). دراسة ظاهرة هجرة العقول. أسبابها، علاجها من وجهة نظر التدريسيين والتدريسيات في كلية التربية جامعة المستنصرية، مجلة كلية التربية: (2): 215 - 295.
7. سنوسي، شيخاوي. (2011). هجرة الكفاءات الوطنية وإشكالية التنمية في المغرب العربي دراسة حالة الجزائر "1999/2010". رسالة ماجستير غير منشورة، مقدمة لكلية الحقوق والعلوم السياسية، جامعة أبو بكر بلقايد، ص37.
8. أبو عجمية، نصر الدين محمد. (2016). هجرة العقول العربية "مقترحات ورؤى مستقبلية للمواجهة". مجلة الدراسات المستقبلية: (1): 17-25.
9. الفرا، ماجد و فوجو، ميسون. (2014). استراتيجيات التنمية البشرية ودورها في الحد من ظاهرة هجرة الكفاءات العلمية في فلسطين (دراسة حالة قطاع غزة). مجلة الجامعة الإسلامية للدراسات الاقتصادية والإدارية: (1): 22-29.
10. الكواكبي، سلام. (2010). هجرة العقول والكفاءات في المشرق العربي، اللجنة الاقتصادية والاجتماعية لغربي آسيا، الإسكوا.
11. مرسل، زهرة. (2015). هجرة الكفاءات وإشكالية التنمية في المغرب العربي دراسة حالة الجزائر "2000/2014". رسالة ماجستير غير منشورة، مقدمة لكلية الحقوق والعلوم السياسية، جامعة مولاي الطاهر سعيدة، ص10.

12. مطرية، عوض وآخرون. (2008). هجرة الأدمغة من المجتمع الفلسطيني مع دراسة استكشافية لقطاعي الصحة والتعليم العالي. معهد أبحاث السياسات الاقتصادية الفلسطيني (ماس).

#### ثانيًا: المراجع الأجنبية:

1. Andrew Burns and Sanket Mohapatra (2008). International Migration and Technecal Progress, *Migration and Development Brief; No. 4*. World Bank, Washington, DC. <https://openknowledge.worldbank.org/handle/10986/11021> License: CC BY 3.0 IGO."
2. Bhagwati and Partington (1976). Taxing the Brain Drain, *World Development*, 4(8),709-710
3. Cong Cao (2008). China's Brain Drain at the high end (why government policies have failed to attract first rate academics to return, *Asian Population Studies*, 4(3), 331-345. <https://doi.org/10.1080/17441730802496532>

## The Reasons of Immigration of Human Resources in Palestine from University Students Perspective

Sonia A. I. Shehadeh

Department of Administrative and Financial Sciences, Palestine Technical University Kadoorie  
Ramallah Branch- Palestine  
Sonia.shehadeh@ptuk.edu.ps

Received: 25/12/2021

Revised: 27/1/2022

Accepted: 16/2/2022

DOI: <https://doi.org/10.31559/GJEB2022.12.2.5>

**Abstract:** The study aimed to identify the reasons behind the migration of human resources in Palestine from the point of view of university students. In order to achieve the objectives of the study, the descriptive method was used. The study population consisted of all the students of Palestine Technical University Khadouri / Ramallah branch in the second semester of the academic year 2019-2018, where they had the number of (850) students. A class sample was made up of (250) students. The results of the study showed that the awareness of students on the subject of migration of human resources in the Arab world came to a medium degree, also showed that there are no statistically significant differences attributed to the variables of gender and academic level; while indicating the existence of statistically significant differences attributed to the degree variable for the benefit of the bachelor level, and the existence of statistically significant differences attributed to the variable place of residence between the students of the city and the village in light of the results of the study. The researcher recommended the need to occupy jobs with the appropriate human cadres in terms of academic and professional skills, as well as work to combat administrative corruption to eliminate cronyism and mediation to ensure employment based on efficiency, and work to improve the level of income and appreciation of the role of human competencies in the development process.

**Keywords:** Human Resources; Human Resources Migration; University Students.

### References:

1. Ebrahym, Dkra. (2013). Alhjrj Alkharijy Wthdyatha Althqafyh Waltnmwyh 'la Almjtm' Al'raqy. Jam't Bghdad Klyt Aladab, Mjlt Aladab: (106): 581-608.
2. Albdary, 'bd Alnasr. (2009). Hjrj Alkfa'at Al'rbyh Alasbab Walnta'j (Al'raq Anmwdjaan). Rsalt Majstyr Ghyr Mnshwrh, Alakadymy Al'rbyh Almfthwh, Aldanmark.
3. Altwjry, Mhmd Wakhrwn. (1993). M'jm Almstlhat Aledaryh. T1, Mktbt Al'bykan.
4. Alkhlaylh, Hda Ahmd W'bydat, Asamh Mhmd. (2010). Hjrj Alkfa'at Al'lmyh Walfkryh Al'rbyh. Asbabha Wnta'jha, Mjlt Athad Aljam'at Al'rbyh: (55): 149 - 171.
5. Dlyw, Fdyl Wakhrwn. (2006). Almsharkh Aldymwqratyh Fy Tsyyr Aljam'h. Mkhbr 'lm Alajtma' Walatsal, Jam't Mntwry Qsntynh, T2, Mkhbr Alttbyqat Altrbyh Walnsy. (2006).
6. R'wf, Ebrahym W Al'skry, Kfah. (2007). Drash Zahrh Hjrj Al'qwl. Asbabha, 'lajha Mn Wjht Nzr Altdrysyyn Waltdrysyat Fy Klyt Altrbyh Jam't Almstnsryh, Mjlt Klyt Altrbyh: (2): 215 - 295.
7. Snwsy, Shykhawy. (2011). Hjrj Alkfa'at Alwtnyh Weshkalyh Altnmyh Fy Almghrb Al'rby Drash Halh Aljza'r "1999/2010". Rsalt Majstyr Ghyr Mnshwrh, Mqdmh Lklyh Alhqwq Wal'lwmsyasyh, Jam't Abw Bkr Blqayd, S37.
8. Abw 'jmyh, Nsr Aldyn Mhmd. (2016). Hjrj Al'qwl Al'rbyh "Mqtrhat Wr'a Mstqbyh Llmwajhh". Mjlt Aldrasat Almstqbyh: 17(1):1-25.
9. Alfra, Majd W Fwjw, Myswn. (2014). Astratyjyat Altnmyh Albsryh Wdwrha Fy Alhd Mn Zahrt Hjrj Alkfa'at Al'lmyh Fy Flstyn (Drash Halh Qta' Ghzh). Mjlt Aljam'h Alaslmyh Lldrasat Alaqtadyh Waledaryh: 22(1):1-29.
10. Alkwakby, Slam. (2010). Hjrj Al'qwl Walkfa'at Fy Almshrq Al'rby, Alljnh Alaqtadyh Walajtma'yh Lghrby Asya, Aleskwa.
11. Mrsly, Zhrh. (2015). Hjrj Alkfa'at Weshkalyh Altnmyh Fy Almghrb Al'rby Drast Halt Aljza'r "2000/2014". Rsalt Majstyr Ghyr Mnshwrh, Mqdmh Lklyt Alhqwq Wal'lwmsyasyh, Jam't Mway Altahr S'ydh, S10.
12. Mtryh, 'wd Wakhrwn. (2008). Hjrj Aladmghh Mn Almjtm' Alflstyny M' Drash Astkshafyh Lqta'y Alshh Walt'lym Al'aly. M'hd Abhath Alsasyat Alaqtadyh Alflstyny (Mas).

# قياس مستوى جودة الخدمات المدركة والمتوقعة في الحرمين الشريفين في ظل جائحة كورونا من خلال نموذج (SERVQUAL)

بدرية دخيل ماطر الحربي

طالبة في كلية الاقتصاد والإدارة- جامعة الملك عبد العزيز- السعودية

badriah.da@hotmail.com

قبول البحث: 2022/2/28

مراجعة البحث: 2022/1/11

استلام البحث: 2021 /10/10

DOI: <https://doi.org/10.31559/GJEB2022.12.2.6>



This file is licensed under a [Creative Commons Attribution 4.0 International](https://creativecommons.org/licenses/by/4.0/)

## قياس مستوى جودة الخدمات المدركة والمتوقعة في الحرمين الشريفين في ظل جائحة كورونا من خلال نموذج (SERVQUAL)

بدرية دخيل ماطر الحربي

طالبة في كلية الاقتصاد والإدارة- جامعة الملك عبد العزيز- السعودية

badriah.da@hotmail.com

استلام البحث: 2021/10/10 مراجعة البحث: 2022/1/11 قبول البحث: 2022/2/28 DOI: <https://doi.org/10.31559/GJEB2022.12.2.6>

### الملخص:

هدفت الدراسة إلى التعرف على مستوى جودة الخدمات المقدمة المدركة والمتوقعة في الحرمين الشريفين في ظل جائحة كورونا من وجهة نظر المستفيدين من الحجاج والمعتمرين والزوار، واتبعت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، باستخدام الاستبانة التي طبقت على العينة. وقد أظهرت النتائج أن أفراد العينة موافقين بشدة على فقرات بعد الملموسية مثل (التجهيزات والمعدات والبرمجيات ومواقف السيارات ومظهر الحرمين العام) من مقياس (SERVQUAL) كما أظهرت أيضاً أنهم موافقين بدرجة كبيرة جداً على مدى توفر الاعتمادية بالحرمين الشريفين على حسب مقياس (SERVQUAL) وتتمثل في (قيام الرئاسة العامة لشؤون الحرمين الشريفين بتقديم الخدمات بالشكل الصحيح وفي الوقت المناسب في بداية أثناء جائحة كورونا) كأحد أهم عناصر الاعتمادية، وأوصت الدراسة بضرورة المحافظة على مستوى جودة التكييف والتهوية الصحية في الحرمين الشريفين خدمة للحجاج والمعتمرين والزوار للحرمين الشريفين، كما أوصت بزيادة معدلات تنفيذ أعمال النظافة داخل الحرمين الشريفين أثناء جائحة كورونا حفاظاً على الزوار من انتقال أي عدوى محتملة.

الكلمات المفتاحية: الخدمة؛ جودة الخدمة؛ الجودة المدركة والمتوقعة؛ جائحة كورونا-19.

### 1. المقدمة:

أصبحت الجودة اليوم خياراً استراتيجياً للتقدم والنهوض الاقتصادي، وأحد المرتكزات التي تمكن المؤسسات المختلفة للوصول إلى أهدافها وتحقيق خططها، ويعتبر موضوع الجودة في الخدمات المقدمة من المواضيع التي تستدعي اهتماماً كبيراً من الباحثين والمتخصصين لما لهذا الموضوع من أهمية حيوية في تطوير الأداء، لتكون قادرة على التنافسية في ظل المتغيرات المتسارعة في العصر الحديث، وتلعب فيه جودة الخدمة المقدمة دوراً بارزاً وكبيراً في قياسه وتحديد ملامح مدى التطور الخاص بهذه المؤسسات، أيضاً تلعب فيه التغذية العكسية الممثلة في رضا المستخدمين عن الخدمة دوراً كبيراً في تحديد مدى التطور والتقدم الذي يحدث ويحدث في الخدمات المقدمة. وفي ذلك فقد أشار (Firdaus, 2006: 31) أنه "بات من الضروري أن يتم النظر إلى جودة الخدمات على أنها أمر ضروري لا يمكن الاستغناء عنه أو إهماله في كافة المؤسسات، فصناعة الخدمات تلعب دوراً متزايد الأهمية في اقتصاد العديد من الأمم في عالم المنافسة في الوقت الراهن، وهذا ما يجعل جودة الخدمة المفتاح للنجاح والداعم للقدرة على المنافسة".

وفي ذات السياق فإن قياس مستويات الجودة أصبحت له عدة نماذج وبدأت العديد من المؤسسات الإدارية استخدام تلك النماذج لقياس مستويات جودة خدماتها المدركة حالياً والمتوقعة مستقبلاً، حيث تتعدد المقاييس بتعدد وظائفها وقد أشار (مبروك، 2018: 53) إلى بعض أنواعها مثل مقاييس رضا العميل، ومقاييس الشكاوى، ومقياس (SERVQUAL)، ومقياس (SERVPERF) وقد حظي المقاييس الأخيرين باهتمام الباحثين في العقود الأخيرة. وحيث أن الجودة تتعلق بمواصفات وخصائص المنتج والمخرجات التي تلي احتياجات وتوقعات العملاء، والتي أصبحت تشكل خياراً استراتيجياً للمؤسسات بشكل عام، لذلك تلجأ المؤسسات لقياس المدرك من جودة الخدمة والمتوقع بالعديد من النماذج والمقاييس ويأتي على رأسها من حيث الأهمية



مقياس (SERVQUAL)، وقد عرف مقياس (SERVQUAL) بأنه "أداة بحث متعددة الأبعاد تهدف إلى التقاط توقعات العملاء ووعيهم بالخدمة من خلال خمسة أبعاد مشتركة، وهي الملموسة والاعتمادية والاستجابة والضمآن والتعاطف. (Lee & Chiang, 2021)

### 1.1. مشكلة الدراسة:

بات العالم يواجه جائحة كورونا والتي عصفت بجميع الدول وأصبحت مصدر تهديد للبشرية، وأصبح من الضروري على جميع القطاعات اتخاذ التدابير اللازمة لإدارة هذه الأزمة واتخاذ التدابير اللازمة للحد من أضرارها، وحيث أن الحرمين الشريفين يمثلان وجهة عالمية يقصدها الكثير من كل أنحاء العالم وتعتبر من أهم القطاعات التي اهتمت بها المملكة العربية السعودية لتمكين المستفيدين من أداء العبادة والمناسك في بيئة آمنة طاهرة، ونظرًا لما أفرزته جائحة كورونا من إغلاق للحرمين الشريفين لفترة زمنية طويلة حتى الآن فقد حرصت الحكومة السعودية على اتخاذ الإجراءات اللازمة ووضع خطط لإعادة فتح الحرمين الشريفين وتطوير الخدمات المقدمة لقاصدي الحرمين الشريفين، حيث تم إنشاء العديد من التطبيقات واتخاذ الكثير من التدابير اللازمة بخطى ثابتة واستراتيجية واضحة لتقديم الخدمات.

أصبحت الإدارة العامة لشؤون الحرمين مطالبه بتقديم خدمات للزوار والمُعتمرين والحجاج ذات جودة عالية مع مراعاة التدابير الاحترازية اللازمة للوقاية من انتشار جائحة كورونا كوفيد 19 بين الزوار والمُعتمرين والحجاج والذين بدأوا في التوافد على الحرمين بعد فتره اغلاق امتدت طويلاً، وبعد أن اقتنع العالم أن تلك الجائحة ستظل تلازم الإنسانية لفترات طويلة وبالتالي لابد من التعايش معها من خلال الإجراءات الاحترازية التي بدأت معظم الدول في العالم باتخاذها. وبالتالي ظهرت الحاجة لقياس جودة الخدمة للزوار والمُعتمرين والحجاج خلال تواجدهم في الحرمين من خلال قياس جودة الخدمة الحالية أو المدركة الآن والخدمات المتوقعة مستقبلاً، عن طريق نموذج (SERVQUAL) وهو ما يتيح تلك القياسات، وقد تناولت بعض الدراسات قياس مستويات الخدمات المقدمة المدركة والمتوقعة باستخدام ذات النموذج ومن تلك الدراسات أظهرت دراسة (المخلافي، 2016) أن نسبة مستوى الفجوة بين جودة الخدمة المدركة وجودة الخدمة المتوقعة صغيرة، حيث أنها تشير إلى ارتفاع مستوى الجودة المدركة ولكنها انعكاس لتدني مستوى الجودة المتوقعة لدى المبحوثين، أما (البدوي، 2019) فقد أظهرت دراسته أن المتوسط لدرجة الرضا عن جودة الخدمة من خلال بعد (الاعتمادية والمصادقية) في التعامل وفقاً لمقياس (SERVQUAL) كان بدرجة "متوسطة"، كذلك درجة الرضا عن الخدمة المقدمة في بعد (الاستجابة) كان بدرجة متوسطة أيضاً، كما أظهرت دراسة (الرياح، 2017)، في نتائجها في (الجودة المتوقعة) عن طريق نموذج (SERVQUAL) أيضاً فقد كان ترتيب الأبعاد التعاطف، ثم الاستجابة، ثم الطمأنينة، ثم الدقة، ثم الملموسية، وفي (الجودة المدركة) جاء بعد الدقة في الترتيب الأول ثم التعاطف، ثم بعدي الاستجابة والطمأنينة ثم الملموسية، أما الفجوة بين الجودة المتوقعة والجودة المدركة فقد كانت أكبر فجوة في بعد الاستجابة، ثم التعاطف، بالتالي تحاول الدراسة الحالية الإجابة على تساؤل رئيس وعدة تساؤلات فرعية على النحو التالي:

ما هو مستوى جودة الخدمات (الفعلية أو المدركة والمتوقعة) في الحرمين الشريفين في ظل جائحة كورونا من خلال نموذج (SERVQUAL)؟

### 2.1. أسئلة الدراسة:

لمعالجة مشكلة الدراسة ستتم أولاً الإجابة على التساؤلات التالية:

- ما مستوى جودة الخدمات المقدمة المدركة والمتوقعة في الحرمين الشريفين في ظل جائحة كورونا من وجهة نظر المستفيدين من الحجاج والمُعتمرين والزوار؟
- هل يوجد اختلاف بين متوسطات أبعاد جودة الخدمات المقدمة المدركة والمتوقعة في ظل جائحة كورونا تبعاً لأبعاد الجودة (الملموسية، الاعتمادية، الاستجابة، الأمان، التعاطف) وفقاً لنموذج (SERVQUAL)؟
- هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين آراء أفراد عينة الدراسة حول مستوى جودة الخدمات المقدمة المدركة والمتوقعة في الحرمين الشريفين في ظل جائحة كورونا من وجهة نظر المستفيدين من الحجاج والمُعتمرين والزوار تعزى للمتغيرات الشخصية (العمر، الجنس، الجنسية، عدد مرات الزيارة)؟

### 3.1. فرضيات الدراسة:

هذه الدراسة تفترض ما يلي:

- توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية (0.05) لمستوى جودة الخدمات المقدمة المدركة والمتوقعة في الحرمين الشريفين في ظل جائحة كورونا من وجهة نظر المستفيدين من الحجاج والمُعتمرين والزوار.
- توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية (0.05) لأبعاد جودة الخدمات المقدمة المدركة والمتوقعة في ظل جائحة كورونا مع عاد الجودة (الملموسية، الاعتمادية، الاستجابة، الأمان، التعاطف).

### 4.1. أهداف الدراسة:

تهدف هذه الدراسة إلى تحقيق مجموعة الأهداف التالية:

- التعرف على مستوى جودة الخدمات المقدمة المدركة والمتوقعة في الحرمين الشريفين في ظل جائحة كورونا من وجهة نظر المستفيدين من الحجاج والمعتمرين والزوار.
- معرفة الاختلاف بين متوسطات أبعاد جودة الخدمات المقدمة المدركة والمتوقعة في ظل جائحة كورونا تبعاً لأبعاد (المللموسية، الاعتمادية، الاستجابة، الأمان، التعاطف) وفقاً لنموذج (SERVQUAL).
- التعرف على آراء أفراد عينة الدراسة حول مستوى جودة الخدمات المقدمة المدركة والمتوقعة في الحرمين الشريفين في ظل أزمة كورونا من وجهة نظر المستفيدين من الحجاج والمعتمرين والزوار تعزى للمتغيرات الشخصية (العمر، الجنس، الجنسية، عدد مرات الزيارة).

### 5.1. أهمية الدراسة:

تكتسب هذه الدراسة أهميتها من كونها تستخدم مقياس (SERVQUAL) لقياس الفجوة بين مدركات وتوقعات جودة الخدمة وتشخيص مستوى الجودة للخدمات التي تقدمها الرئاسة العامة لشؤون الحرمين لزوار وحجاج ومعتمرى الحرمين الشريفين أثناء جائحة كورونا من خلال الاحترازاات التي أقرتها الرئاسة العامة لشؤون الحرمين ومدى تنفيذها ومدى فاعليتها في الحد من انتشار العدوى بين الزوار من الحجاج والمعتمرين، كما تستخدم الاستبانة لتوزيعها على عينة من الزوار والحجاج والمعتمرين لمعرفة آرائهم حول جودة الخدمات المقدمة لهم أثناء جائحة كورونا، وتحقق هذه الدراسة أهميتين علمية وعملية:

- **الأهمية العلمية:** تقدم فائدة علمية، أكاديمية بما يتوقع أن تضيفه نتائجها إلى المعرفة، وزيادة في أدبيات البحث العلمي والوصول إلى إطار لبناء أساس متين للخدمات التي تقدمها رئاسة الحرمين الشريفين في أو خلال جائحة كورونا، وتكمن أهمية هذه الدراسة العلمية أيضاً في أنها تقوم بالمساهمة في زيادة الإثراء المعرفي بالحقول الدراسية المتعلقة بجودة الخدمات المدركة والمتوقعة لما قد تشكّله نتائج هذه الدراسة من حافز قوي للقيام بدراسات مكملّة لها.
- **الأهمية العملية:** من المتوقّع أن تساعد نتائج الدراسة المهتمين والمعنيين بالأمر في الدولة والجهات المتخصصة في الرئاسة العامة لشؤون الحرمين الشريفين في التزود ببعض النتائج والتوصيات التي قد تثرى رغباتهم مما يساعدهم لاتخاذ القرار المناسب، كما أن الإجابة على الأسئلة السابق الإشارة إليها ضمن مشكلة الدراسة سوف تساعد من الناحية العملية في التعرف على مستوى جودة الخدمات المقدمة للزوار والحجاج والمعتمرين، أيضاً تتبع أهمية الدراسة من قلة الدراسات التي تناولت مستوى جودة الخدمات المقدمة في الحرمين أثناء جائحة كورونا.

### 6.1. حدود الدراسة:

- الحدود الموضوعية: قياس مستوى جودة الخدمات المدركة والمتوقعة في الحرمين الشريفين في ظل جائحة كورونا من خلال نموذج (SERVQUAL).
- الحدود البشرية: عينة عشوائية بسيطة من المستفيدين من الخدمات المقدمة في الحرمين الشريفين قدرها (187) مبحوثاً.
- الحدود المكانية: الحرمين الشريفين (المسجد الحرام بمكة المكرمة والمسجد النبوي بالمدينة المنورة) بالمملكة العربية السعودية.
- الحدود الزمانية: تم تطبيق الدراسة خلال شهري سبتمبر وأكتوبر من العام 2021م – 1443هـ.

## 2. الإطار النظري والدراسات السابقة:

في هذا الجزء من الدراسة يتم تناول الإطار النظري والادبيات السابقة فيما يتعلق بالخدمة مفهوماً وخصائصها ومفهوم الجودة بشكل عام وجوده الخدمات المقدمة بشكل خاص، وكل ما يتعلق بهذه المحاور، بالإضافة لتناول الدراسات السابقة المتعلقة بهذه الدراسة والاطلاع على نتائجها.

### 1.2. الإطار النظري:

#### 1.1.2. مفهوم الخدمة:

ذكر (Wilson, et. al, 2008) أن العميل ينظر للجودة من خلال جوانب ثلاثة أولها الجانب الفني أو التقني الذي يشير للأنشطة والإجراءات، وكذلك التقنيات الموجودة والمقدم عن طريقها الخدمة المتاحة، وتظهر أثرها في مدى الدقة والسرعة والمنطقية من الأداء والتسلسل، وبالتالي فهي تنعكس على اتجاهات العميل نحو الخدمة، وثانها الجانب الوظيفي ويهتم بألية أداء الخدمة من مقدميها، مما يؤثر على مدى ارتياح العميل، من قبل العاملين الذين يمثلون الجهة مقدمة الخدمة من خلال مهاراتهم وصدق وعودهم ومبادرتهم نحو المساعدة، وثالثها الجانب البيئي أو محيط تقديم الخدمة حيث يتم التفاعل من خلالها بين الموظفين مقدمي الخدمة والعميل وهي تشير للجانب الملموس مثل المباني والآلات والتجهيزات التي تستخدم لإنجاز وتقديم الخدمة للعميل.

وعلى الرغم من كثرة التعريفات لمفهوم الخدمة، إلا أن هناك اختلافاً واضحاً بين الباحثين والمختصين حول الاتفاق على تعريف شامل لمفهوم الخدمة وذلك بسبب الخصائص التي تنفرد بها الخدمات مقارنة بالسلع المادية الأخرى، وقد عرّفت الجمعية الأمريكية للتسويق الخدمة بأنها "النشاطات أو المنافع التي تُعرض للبيع أو التي تعرض لارتباطها بسلعة معينة" (الضمور، 2005: 17) بينما عرفها (ساعد، 2003: 39) بأنها "منتجات غير ملموسة تهدف

أساسًا إلى إشباع حاجات ورغبات المستهلك التي تحقق له المنفعة" أما (عاشور والعبادلة، 2007: 112) فقد عرّفوا الخدمة بأنها عبارة عن "تصرفات أو أنشطة أو أداء تقدم من طرف إلى طرف آخر، وهذه الأنشطة تعتبر غير ملموسة، ولا يترتب عليها نقل ملكية أي شيء، كما أن تقديم الخدمة قد يكون مرتبطًا أو غير مرتبط بمنتج مادي ملموس".

## 2.1.2. مفهوم جودة الخدمة:

منذ أن اكتسب قطاع الخدمات دورًا مهمًا في الاقتصاد العالمي، جذبت جودة الخدمة انتباه العديد من الباحثين. فقد عرف (Lovelock, 2011) et al جودة الخدمة بأنها "تلبية توقعات العملاء أو تجاوزها"، وفي بعض الأبحاث السابقة تعد جودة خدمة العملاء جزءًا من القيمة المتصورة لمنتج أو خدمة تم اكتشافها، وهي تؤثر على رضا المستهلك والنوايا السلوكية تجاه صناعات الخدمة (Shah, Syed, & Raza, 2020)، وقد يساعد تقييم تصور جودة هذه الخدمة على تصورات المستهلك لتجربة الخدمة فيما يتعلق برضا المستهلك والنوايا السلوكية (Lee & Chiang, C, 2021). وقد عرف Crosby الجودة للخدمة بأنها "مدى المطابقة مع المتطلبات (Requirements to Conformity)، فكلما كانت مواصفات المنتج مطابقة لمتطلبات العميل كلما كان المنتج ذو جودة جيدة" (جودة، 2014: 19)، كما تعرفها المواصفة الدولية (ISO 2000:9000) بأنها "درجة تلبية الخصائص المتوفرة في المنتج لمتطلبات العميل" كما تعرف جودة الخدمة بأنها التقدير الشخصي للعميل والنتائج عن المقارنة بين توقعاته للخدمة وبين إدراكاته للخدمة التي تلقاها، والتي ينطلق في تقديره لوجودها من "مكونين رئيسيين للجودة هما الجودة الفنية وتشير إلى التقدير الكمي والجودة الوظيفية، وتعني الكيفية التي يتم فيها التفاعل مع العميل أثناء عملية تسليم الجودة الفنية إلى العميل متلقي الخدمة". (علي، 2011: 33)

## 3.1.2. الجودة المدركة والجودة المتوقعة:

الجودة المدركة والمتوقعة عادة ما ترتبطان بالأداء الفعلي، وتشكل الجودة المدركة وهي التي يلمسها العميل وهي الإدراكات من خلال تقييم العملاء لخدمة الجودة المقدمة، ومعرفة ما إذا كانت مقنعة، والإدراكات قد تتغير مع مرور الوقت، وبالتالي فمن الضروري التقييم المستمر لإدراكات العملاء (Maxwell & Thobeleni, 2013:97)، أما الجودة المتوقعة فهي التي يتوقع أن يحصل عليها العملاء في الخدمات التي تقدم وفقًا لجودة الخدمات والتوقعات وهي المعتقدات التي تشكل لدى العملاء لمعايير يتم تقييم الأداء على أساسها، حيث يقارن العملاء تصوراتهم لأداء الخدمة مع المعايير المرجعية عند تقييم جودة الخدمة (Bitner and Zeithaml, 2009:60) والعملاء لديهم أنواع مختلفة من التوقعات حول جودة الخدمة، تشمل الخدمات المطلوبة والخدمات الكافية، فالخدمات المطلوبة هي مستوى الخدمة التي يتوقعها العملاء وهي مزيج مما يعتقد العملاء أنه ممكن أو يجب أن يكون، أما الجودة الكافية فهي مستوى الخدمة التي يقبلها العملاء بشكل عام والتي لا تلي جميع متطلباتهم، وهذا ما اتفق على أنه خدمة كافية، وعليه فإن آمال ورغبات العملاء من المحتمل أن تكون عالية، فالتوقعات تشير إلى مستوى آمال ورغبات العملاء والمعتقدات التي يمكن الوفاء بها، وبالتالي فإن الفشل في تلبية المتطلبات ينتج عنه عزوف العملاء عن الشراء. (Bitner and Zeithaml, 2009:77)

## 4.1.2. أبعاد جودة الخدمات:

- أبعاد جودة الخدمة عرفها وأشار إليها كل من (الضمور، 2008)، (عبد القادر، 2015: 904) على النحو التالي:
- الملموسية: مظهر العناصر المادية: التسهيلات المادية، المعدات، مظهر الأفراد.
  - الاعتمادية: القدرة على إنجاز الخدمة بالجدارة والدقة الموعدة وتشير إلى قدرة المنظمة مقدمة الخدمة على أداء الخدمة التي وعدت بها بشكل يمكن الاعتماد بدرجة عليها وأيضًا بدرجة عالية من الصحة والدقة، فالعميل يتوقع أن تقدم له خدمة مثلما تم وعده من حيث الالتزام بالوقت والأداء تمامًا.
  - الاستجابة: الرغبة في مساعدة المستهلكين وتقديم خدمة فورية لهم، وهي تتعلق بمدى قدرة ورغبة واستعداد مقدمي الخدمة في أن يكونوا بشكل دائم في خدمة العملاء وقدرتهم على أداء الخدمة لهم عند احتياجهم لها.
  - الأهلية: حيازة المهارات والمعرفة المطلوبة لإنجاز الخدمة.
  - المصدقية: جدارة مقدم الخدمة بالثقة، والتصديق والأمانة، والدقة والمصدقية وما هي درجة الثقة بمقدم الخدمة، هل هو موضع ثقة، ما هي مصداقية مقدم الخدمة، هل يلتزم بوعوده وبما يقوله.
  - التعاطف: ويشير إلى مدى قدرة مقدم الخدمة على تحديد وتفهم احتياجات العملاء وتزويدهم بالرعاية والعناية وكمثال، كم من الوقت والجهد الذي يحتاجه مقدم الخدمة حتى يتعرف على حاجات العميل ويدركها، ما مدى تفهم مقدم الخدمة لمشاعر العميل وتعاطفه مع مشكلته.

## 2.2. الدراسات السابقة:

هنالك العديد من الدراسات السابقة التي استخدمت نموذج (SERVQUAL) كمقياس لجودة الخدمة المقدمة، نذكر منها:

- دراسة (Mina, & Negreanu, 2020) بعنوان: *Using Servqual Model to Measure Citizen Satisfaction with Local Taxes Services Quality*، والتي هدفت إلى قياس رضا المواطنين عن خدمات الإدارة العامة باستخدام أداة (SERVQUAL)، داخل إدارة الضرائب والرسوم في بلدية

(Roşiorii de Vede) في رومانيا، وأشارت النتائج إلى مستوى منخفض بشكل عام من الرضا بين المستخدمين، ولا سيما فيما يتعلق بأبعاد التعاطف والاستجابة، جنباً إلى جنب مع إحجام المواطنين عن استخدام الخدمات عبر الإنترنت.

- أيضاً دراسة محمد والشريف (2019): بعنوان: قياس جودة الخدمات المقدمة للمراجعين في أمانة محافظة جدة، والتي هدفت إلى قياس جودة الخدمات المقدمة من أمانة محافظة جدة باستخدام مقياس (SERVQUAL)، توصلت الدراسة إلى العديد من النتائج أهمها أن هناك فجوة في مستوى جودة الخدمات المقدمة من أمانة محافظة جدة، حيث إن مستوى جودة الخدمة الفعلية أقل من مستوى الجودة المتوقعة، كما أن هناك فروقات ذات دلالة إحصائية بين آراء أفراد العينة في مستوى جودة الخدمات المتوقعة والفعلية في كل من بُعد (الاعتمادية، والاستجابة، والضمان، والتعاطف)، وكذلك للدرجة الكلية لمستوى جودة الخدمات المتوقعة والفعلية وفقاً لمُتغير الجنس.
- أما البدوي (2019) في دراستها بعنوان: استخدام نموذج الادراكات والتوقعات (SERVQUAL) في قياس جودة الخدمات التعليمية، فقد هدفت للتعرف على واقع جودة الخدمات المقدمة للمعلمين والمعلمات بمدارس التعليم العام بمدينة أبها الحضرية، وقد أظهرت أهم نتائج هذه الدراسة أن متوسط رضا معلمي ومعلمات مدارس التعليم العام بمدينة أبها الحضرية عن جودة الخدمة بعدي الاعتمادية والمصدقية في التعامل وفقاً لمقياس (SERVQUAL) جاءت بدرجة متوسطة، كذلك كانت الدرجة متوسطة لبعده سرعة الاستجابة أيضاً لدى معلمي ومعلمات مدارس التعليم العام بمدينة أبها الحضرية وفقاً لمقياس (SERVQUAL).
- كما تناولت دراسة مبروك (2018) بعنوان: تقييم جودة الخدمة بمراعاة الأهمية النسبية لأبعاد القياس في مؤسسات التعليم العالي، وقد هدفت هذه الدراسة إلى الوقوف على مستوى جودة الخدمات المقدمة للطلاب بالجامعات الناشئة بالملكة العربية السعودية من خلال نموذجي (SERVQUAL)، (SERVPERF) وتحديد مدى وجود تباينات في ردود الطلاب وفقاً لخصائصهم حول جودة الخدمات المقدمة لهم، وتحليل جودة الخدمات المقدمة بصفة عامة ووفقاً لأبعادها المختلفة بمتغيراتها الفرعية من زاويتي التوقع والإدراك، وقد أظهرت مجموعة من النتائج أهمها أن تقديرات مفردات العينة حول أبعاد الجودة المتوقعة والمدركة تتراوح بصفة غالبية بين فوق المتوسط والمرتفع، وإن كانت التقديرات لأبعاد الجودة المتوقعة أكبر نسبياً منها في الأبعاد المدركة، وقد انعكس ذلك في وجود فجوة موجبة توضح انخفاض ما هو مدرك عما كان متوقعاً، كما جاء ترتيب المتوسط الإجمالي لأبعاد جودة الخدمة المدركة مختلفاً عن ترتيب أبعاد الجودة المتوقعة، وتوجد اختلافات قليلة بين الأهمية النسبية لأبعاد الجودة، ووجدت فروق جوهرية بين القيمة المتوقعة والقيمة المدركة لأبعاد جودة الخدمات تتعلق ببعض المتغيرات الفرعية للملموسية، والاعتمادية، ومعظم متغيرات الاستجابة والثقة والأمان، وكافة متغيرات التعاطف.
- كما تناولت دراسة (Alharbi & Sayed, 2017) بعنوان: Measuring Services Quality: Tabuk Municipal، والتي هدفت إلى تقييم جودة الخدمة في بلدية تبوك وتحديد قيود الموظفين على تقديم خدمة أفضل، وقد أظهرت نتائجها وجود علاقة إيجابية بين البعد الملموس وجودة الخدمة، كما أشار أفراد العينة الذين تمت مقابلتهم إلى أن موظفي البلدية يحتاجون إلى تدريب إضافي لتحسين مهاراتهم في العمل مع المستفيدين.
- تناولت دراسة (Martinović & Tolić, 2017) بعنوان: Measurement of local Public Services Quality using Servqual: the case of Dubrovnik، والتي هدفت إلى فحص رضا السكان المحليين عن الخدمات العامة في مدينة دوبروفنيك، وقد أظهرت النتائج أن هناك فجوة كبيرة بين الجودة المتصورة والمتوقعة للخدمة العامة.
- أما دراسة المخلافي (2016) بعنوان: قياس الجودة المدركة والجودة المتوقعة في جامعة الأمير سطام بن عبد العزيز باستخدام (SERVQUAL) (SCALE)، فقد هدفت لقياس الجودة المدركة والجودة المتوقعة في جامعة الأمير سطام بن عبد العزيز، وذلك باستخدام مقياس الفجوة (SERVQUAL) لتشخيص مستوى جودة الخدمة من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس والطلاب، وقد تم التوصل إلى عدد من النتائج، أهمها وجود تباين في مستويات فجوة جودة الخدمات المدركة والمتوقعة على مستوى كل بعد من أبعاد المقياس، وقد بلغ متوسط الفجوة بين الجودة المدركة والمتوقعة على مستوى البعد الخمسة (0.7344) للأبعاد الخمسة كذلك وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات أبعاد الجودة المدركة تبعاً للجودة، وكذلك بين جميع أبعاد متوسطات الجودة المدركة، وكذلك على مستوى الدرجة الكلية تعزى لمتغير الصفة (طالب- عضو هيئة تدريس) لصالح الطالب، وعدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين جميع أبعاد متوسطات الجودة المتوقعة وكذلك الدرجة الكلية تعزى لمتغيري الصفة (طالب- عضو هيئة تدريس) أو لمتغير التخصص (إنساني- هندسي- طبي).
- كما تناولت دراسة الزهراني وشلاحي (2010) بعنوان: قياس جودة الخدمة التعليمية باستخدام مقياس الإدراكات والتوقعات (SERVQUAL) دراسة ميدانية بالتطبيق على كلية المجتمع بالرياض جامعة الملك سعود وقد هدفت إلى بحث مدى وجود فجوة بين توقعات جهات التوظيف لمظاهر جودة الخدمة التعليمية وبين إدراكاتهم للأداء الفعلي للخدمة التعليمية المقدمة إليهم من عدمه، وبينت النتائج قدرة المقياس المستخدم على بيان الفجوة ومدادها وبين توقعات ومدركات جهات التوظيف للأداء الفعلي لها، والمقياس هو أحد الأدوات الفعالة للمساعدة على بيان جوانب القصور في مستوى الخدمة التعليمية من وجهة نظر جهات التوظيف، وبالتالي الحكم على الجودة الكلية للخدمة التعليمية المقدمة لهم، وتوجد اختلافات ذات دلالة إحصائية بين إدراكات جهات التوظيف للأداء الفعلي للخدمة التعليمية وبين توقعاتهم لهذا الأداء وذلك بالنسبة لمختلف

مظاهر جودة هذه الخدمة أي على مستوى الأبعاد والعناصر، ووجدت فجوات سلبية لجميع عناصر جودة الأبعاد التي يتكون منها النموذج، وعن أبعاد جودة الخدمة التعليمية فقد جاءت على الترتيب التالي: الاعتمادية، يليها الاستجابة، يليها الأمان، يليها عنصر التعاطف، وأخيرًا الجوانب الملموسة.

- وتناولت دراسة (Singh & Khanjua, 2010) بعنوان: **SERVQUAL and Model of Service Quality Gaps: A Framework for Determining and Prioritizing Critical Factors from Faculty Perspective in Higher Education**، وقد هدفت إلى تحديد مفهوم جودة الخدمة، وتم استخدام نموذج (SERVQUAL) بالتطبيق على عينة من أعضاء هيئة التدريس كعملاء لتحديد الفجوة بين توقعات العملاء والتصورات الفعلية حول جودة الخدمة في التعليم العالي، وأظهرت النتائج الفجوات الرئيسية للتوقعات وتصورات الأعضاء، ومن ثم توصلت الدراسة إلى بناء إطار يحدد في صياغة أولويات أهم المجالات لتضييق الفجوات، ومن ثم يمكن للمؤسسات الجامعية تقييم خمسة أبعاد لجودة الخدمة والوقوف على من مستوى جودة الخدمة المقدمة، وكذلك الأبعاد التي تحتاج إلى تحسين ورفع مستوى الجودة لها، وكذلك التواصل مع أعضاء هيئة التدريس بصفة دائمة لتقييم آرائهم لتلك الخدمات المقدمة لهم، والوقوف على نقاط الضعف بهدف تحسين مستوى الخدمة بالمؤسسة وتحسين أداء الموظفين بصفة دائمة.

#### علاقة الدراسة الحالية بالدراسات السابقة ومدى الاستفادة منها:

- تتشابه هذه الدراسة مع الدراسات السابقة في أنها تمثل أحد الاتجاهات أو النماذج المعاصرة في قياس مستوى جودة الخدمات المدركة والمتوقعة والتي يمكن توظيفها في الميدان توظيفًا فاعلاً سعيًا للتحسين المتواصل في مجال جودة الخدمة المقدمة على وجه الخصوص.
- تتفق هذه الدراسة مع أغلب الدراسات السابقة في استخدامها للمنهج الوصفي التحليلي باعتباره المنهج المناسب للدراسات الإنسانية.
- لقد تباينت عينات الدراسات السابقة من باحث لآخر تبعًا لنوع المستجيب.
- الاستفادة من الدراسات السابقة من حيث المناهج، والأدوات، وتحديد واختيار العينة، وإجراءات وكيفية التطبيق، واختيار الأساليب الإحصائية المناسبة، وما ورد من النتائج والتوصيات.
- أن الدراسات السابقة لها دور مهم في تعزيز الدراسة الحالية وإنضاج مساراتها، رغم وجود بعض الاختلافات في الأهداف أو الأدوات أو الأساليب، وإن لتتنوع الدراسات السابقة وتناولها جوانب كثير من العمليات الإدارية قد أكسب الباحث سعة في الاطلاع بكل جوانب قياس مستوى جودة الخدمات المدركة والمتوقعة ودورها في تطوير وتحسين الأداء.

### 3. منهج الدراسة وإجراءاتها:

تعتمد هذه الدراسة بشكل أساسي على المنهج الوصفي التحليلي، والذي يعتمد على استخدام الأساليب الإحصائية الوصفية والتحليلية، ويعرف المنهج الوصفي بأنه "مجموعه الإجراءات البحثية التي تتكامل لوصف الظاهرة أو الموضوع اعتمادًا على جمع الحقائق والبيانات وتصنيفها ومعالجتها وتحليلها تحليلًا كافيًا ودقيقًا لاستخلاص دلالتها والوصول إلى نتائج". (مطاوع والخليفة، 2014، 111)

#### 1.3. مجتمع الدراسة:

يتكون مجتمع الدراسة من مجموعة من الزوار والحجاج والمعتمرين خلال العام (1442هـ) وتم اخذ عينة عشوائية بمقدار 200 فرد من الزوار والمعتمرين وحجاج بيت الله الحرام وبعد الفرز تم استبعاد 13 مفردة لعدم اكتمال الإجابات عليها ليصبح حجم العينة (187) فردًا.

#### 2.3. أداة الدراسة:

تم استخدام نموذج (SERVQUAL) وقد شملت الاستبانة المحاور التالية:

- المحور الأول: التعرف على مستوى جودة الخدمات المقدمة المدركة والمتوقعة في الحرمين الشريفين في ظل جائحة كورونا من وجهة نظر المستفيدين من الحجاج والمعتمرين والزوار.
  - المحور الثاني: الاختلاف بين متوسطات أبعاد جودة الخدمات المقدمة المدركة والمتوقعة في ظل جائحة كورونا تبعًا لأبعاد (الملموسة، الاعتمادية، الاستجابة، الأمان، التعاطف) وفقًا لنموذج (SERVQUAL).
- بالإضافة للبيانات الديمغرافية: الجنس، العمر، الجنسية، صفة فرد العينة (زائر، معتمر، حاج)، زيارة الحرمين الشريفين أو الاستفادة من الخدمات المقدمة خلال جائحة كورونا، عدد مرات زيارة الحرمين أو الاستفادة من الخدمات المقدمة خلال فترة كورونا.

#### 3.3. صدق الأداة:

المقصود بصدق الأداء "إلى أي مدى تقيس الغرض الذي وضعت من أجله"، وهو هنا قياس مستوى جودة الخدمات المدركة والمتوقعة في الحرمين الشريفين في ظل جائحة كورونا من وجهة نظر المستفيدين من الحجاج والمعتمرين والزوار من خلال نموذج (SERVQUAL).



## 4.3. التأكد من صلاحية أدوات الدراسة:

## معامل الثبات: Reliability Coefficient

يقصد بثبات أداة القياس، أن يعطي النتائج نفسها إذا أعيد تطبيق الاستبانة على نفس العينة في نفس الظروف، وتم قياسه بالطرق التالية:

## معامل ثبات ألفا كرونباخ:

تم حساب معامل ثبات ألفا كرونباخ باستخدام برنامج SPSS، وكانت النتائج:

جدول (1): معاملات الفاكرونباخ

المحاور	عدد العبارات	الفاكرونباخ
مستوى جودة الخدمات المقدمة المدركة والمتوقعة	7	0.911
الملموسية	4	0.891
الاعتمادية	4	0.918
الاستجابة	4	0.917
الأمان	4	0.920
التعاطف	4	0.925
الأداة ككل	27	0.971

المصدر: الباحثة (تحليل استبانة الدراسة 2021)

الجدول (1) يبين معاملات ألفا كرونباخ للمحاور تراوحت ما بين (0.891-0.925) وللأداة ككل بلغت (0.971) وهي قيم مرتفعة وأعلى من القيمة الدنيا لالفكرونباخ (0,60)، ما يعني أن هناك ثبات عالي لأداة الدراسة، أي يمكن الاعتماد عليها من حيث جمع البيانات وكذلك تعميم النتائج.

## صدق المحتوى:

تم حساب صدق المحتوى من خلال حساب الجذر التربيعي لمعامل الفاكرونباخ للأداة ككل فبلغت (0.9853) وهي قيمة مرتفعة ما يعني أن الأداة تتمتع بصدق محتوى عالي.

## • صدق الاتساق الداخلي لفقرات الاستبانة:

يقصد بالاتساق الداخلي لأسئلة الاستبانة هي قوة الارتباط بين درجات كل مجال (عبارات/محاور)، ودرجات أسئلة الاستبانة الكلية، والصدق ببساطة هو أن تقيس أسئلة الاستبانة والاختبار ما وضعت لقياسه، أي يقيس فعلاً الوظيفة التي يفترض أن يقيسها، الجدول التالي يبين هذه المعاملات، ومن الجدول (2) تبين أن معاملات الارتباط بين كل عبارة من عبارات أداة الدراسة والدرجة الكلية للأداة نجد أن جميع معاملات كانت إيجابية وذات دلالة إحصائية عند (0.01)، مما يعني أن هناك اتساق داخلي.

جدول (2): صدق الاتساق الداخلي لفقرات الاستبانة

مستوى جودة الخدمات المقدمة المدركة والمتوقعة	الملموسية	الاعتمادية	الاستجابة	الأمان	التعاطف
رقم	معامل	رقم	معامل	رقم	معامل
العبارة	الارتباط	العبارة	الارتباط	العبارة	الارتباط
1	.522(**)	1	.790(**)	1	.780(**)
2	.663(**)	2	.793(**)	2	.830(**)
3	.691(**)	3	.730(**)	3	.829(**)
4	.670(**)	4	.776(**)	4	.861(**)
5	.660(**)				
6	.668(**)				
7	.548(**)				

المصدر: الباحثة (تحليل استبانة الدراسة 2021)

(\*\*) دالة عند مستوى دلالة (0.01)

## 5.3. تحليل أداة الدراسة:

في هذا الجزء من الدراسة سوف يتم التحليل الإحصائي لأداة الدراسة وذلك باستخدام أساليب الإحصاء الوصفي المتمثلة في (التكرارات والنسب والمتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية) كما يلي:

## أولاً: المتغيرات الديموغرافية:



جدول (3): توزيع أفراد العينة على حسب المتغيرات الديموغرافية

المتغير	الجنس	الجنسية	زيارة الحرمين أو الاستفادة من الخدمات		المتغير
			نعم	لا	
العمر	ذكر	سعودي	غير سعودي	نعم	لا
	21	45	57	9	66
	28	46	62	12	74
	10	23	29	4	33
	4	8	9	3	12
	1	1	2	0	2
الوصف	43	74	101	16	117
	1	1	2	0	2
	20	48	56	12	68
	26	78	87	17	104
عدد مرات زيارة الحرمين أو الاستفادة من الخدمات المقدمة خلال فترة كورونا	20	31	40	11	51
	15	14	29	0	29
	3	0	3	0	3
	3	0	3	0	3

المصدر: الباحثة (تحليل استبانة الدراسة 2021)

الجدول (3) يشير إلى توزيعات المتغيرات الديموغرافية فنجد أن معظم أفراد العينة من الاناث السعوديات بأعمار في الغالب (من 30 إلى أقل من 40 سنة)، وكذلك أن نجد أن أغلب أفراد العينة قد استفادوا من الخدمات المقدمة لهم عند زيارة الحرم من الجنسيات السعودية وبين الجدول كذلك أن معظم الزيارات تتراوح ما بين (2-1) مرة للسعوديين.

جدول (4): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لإجابات أفراد العينة على عبارات محور التعرف على مستوى جودة الخدمات المقدمة المدركة والمتوقعة في الحرمين الشريفين في ظل أزمة كورونا من وجهة نظر المستفيدين من الحجاج والمعتمرين والزوار

العبارة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الوزن النسبي	الترتيب
تولى الرئاسة العامة لشؤون الحرمين الشريفين الاهتمام بتوفير متطلبات إدارة الجودة الشاملة لخدمة ضيوف الرحمن من الحجاج والمعتمرين والزوار أثناء جائحة كورونا.	4.47	0.71	89.4	5
تم توفير البرامج والتطبيقات الالكترونية التي تسهل على الحجاج والمعتمرين والزوار خدمتهم بيسر أثناء جائحة كورونا.	4.66	0.57	93.3	4
تساهم الرئاسة العامة لشؤون الحرمين الشريفين في دعم المبادرات التي تهدف إلى تحسين جودة الخدمات المقدمة أثناء جائحة كورونا.	4.55	0.69	90.9	6
تطبيق الرئاسة العامة لشؤون الحرمين الشريفين أعلى درجات النظافة داخل الحرمين أثناء جائحة كورونا.	4.71	0.54	94.2	2
تتوفر جودة عالية من التكييف والتهوية الصحية في الحرمين الشريفين أثناء أداء الحجاج والمعتمرين والزوار لمناسكهم.	4.73	0.52	94.6	1
تتوفر عربات وخدمات متعددة لذوي الاحتياجات الخاصة وكبار السن من الزوار والمعتمرين والحجاج للحرمين الشريفين.	4.70	0.59	93.9	3
تطبيق الرئاسة العامة لشؤون الحرمين الشريفين عملية التحسين المستمر على الخدمات والإجراءات في كافة أقسامها بالحرمين الشريفين أثناء جائحة كورونا.	4.45	0.70	89.1	7
المحور ككل	4.61	0.62	92.20	

المصدر: الباحثة (تحليل استبانة الدراسة 2021)

الجدول (4) عبارة عن المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والأوزان النسبية لإجابات أفراد العينة على عبارات التعرف على مستوى جودة الخدمات المقدمة المدركة والمتوقعة في الحرمين الشريفين في ظل أزمة كورونا من وجهة نظر المستفيدين من الحجاج والمعتمرين والزوار من نموذج SERVQUAL، فنجد أن المتوسط العام بلغ (4.61 من 5) يقع بداخل الفئة الخامسة لمعيار ليكرت الخماسي مما يعني أن أفراد العينة وموافقين بشدة على مدى توفر جودة الخدمات المقدمة المدركة والمتوقعة خلال زيارتهم أو حجهم أو عمرتهم في ظل أزمة كورونا وفقًا لمقياس SERVQUAL. ومن خلال قيم المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لكل خدمة على حدة نجد أن خدمة (التكييف والتهوية الصحية في الحرمين الشريفين أثناء أداء الحجاج

والمعتمرين والزوار لمناسكهم) كانت في بداية ترتيب الخدمات بمتوسط بلغ (4.73) وتتوفر بدرجة كبيرة جدًا، تلها خدمة (تطبيق النظافة داخل الحرمين الشريفين أثناء جائحة كورونا من قبل الرئاسة العامة لشئون الحرمين الشريفين) بمتوسط بلغ (4.71) حيث تطبق بدرجة كبيرة جدًا، بينما خدمة التحسين المستمر للخدمات والإجراءات في كافة أقسامها بالحرمين الشريفين أثناء جائحة كورونا) كانت آخر الخدمات والإجراءات في كافة الأقسام بالحرمين الشريفين وفقًا لمقياس SERVQUAL بمتوسط بلغ (4.45).

جدول (5): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لإجابات أفراد العينة على عبارات بعد الملموسية

العبارة	المتوسط	الانحراف المعياري	الوزن النسبي	الترتيب
تتوفر تجهيزات ومعدات متطورة بالحرمين الشريفين تساعد الحجاج والمعتمرين والزوار في أداء المناسك أثناء جائحة كورونا.	4.73	0.53	94.7	2
تتوفر مساحات كافية للتباعد الاجتماعي أثناء المناسك بالحرمين الشريفين أثناء جائحة كورونا.	4.77	0.51	95.4	1
المرافق العامة التابعة للحرمين الشريفين مثل الاستراحات ودورات المياه وأماكن الوضوء وغيرها متوفرة وتقدم خدمات مميزة للحجاج والمعتمرين والزوار أثناء جائحة كورونا.	4.68	0.62	93.6	3
تتوفر المستشفيات والمراكز الصحية المتنقلة بين المناسك لخدمة الحالات الطارئة من الأمراض أثناء جائحة كورونا.	4.65	0.67	92.9	4
<b>المحور ككل</b>	<b>4.71</b>	<b>0.58</b>	<b>94.15</b>	

المصدر: الباحثة (تحليل استبانة الدراسة 2021)

الجدول (5) يوضح النسب والتكرارات لإجابات أفراد العينة على عبارات بعد الملموسية من مقياس SERVQUAL فنجد أن المتوسط العام لهذا البعد بلغ (4.71 من 5) تقع بداخل الفئة الخامسة لمعيار ليكرت الخماسي والتي تعني أن أفراد العينة موافقين بشدة على فقرات بعد الملموسية مثل (التجهيزات والمعدات والبرمجيات ومواقف السيارات ومظهر الحرمين العام) من مقياس SERVQUAL. وبناءً على المتوسطات الحسابية لكل فقرة من فقرات هذا البعد نجد أن (توفر المساحات الكافية للتباعد الاجتماعي أثناء المناسك بالحرمين الشريفين) كانت في الترتيب الأول من بين فقرات بعد الملموسية بمتوسط بلغ (4.77) ودرجة موافقة كبيرة جدًا، بينما الفقرة التي تتحدث عن (مدى توفر المستشفيات والمراكز الصحية المتنقلة بين المناسك لخدمة تلك الحالات الطارئة لبعض الأمراض أثناء أزمة كورونا) جاءت في آخر الترتيب لفقرات الملموسية بمتوسط بلغ (4.65) ودرجة موافقة كبيرة جدًا.

جدول (6): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لإجابات أفراد العينة على عبارات بعد الاعتمادية من مقياس SERVQUAL

العبارة	المتوسط	الانحراف المعياري	الوزن النسبي	الترتيب
تقوم الرئاسة العامة لشؤون الحرمين الشريفين بتقديم الخدمات بالشكل الصحيح وفي الوقت المناسب في ظل جائحة كورونا.	4.78	0.51	95.5	1
تقوم الرئاسة العامة لشؤون الحرمين الشريفين بتوفير كافة التجهيزات اللازمة لراحة الحجاج والمعتمرين والزوار في الحرمين الشريفين في ظل جائحة كورونا.	4.77	0.54	95.4	2
يتوفر عدد كبير من المرشدين ذوي الكفاءة العالية للإجابة على استفسارات وطلبات الحجاج والمعتمرين والزوار أثناء جائحة كورونا.	4.76	0.54	95.3	3
يوجد عدد كافي من اللوحات الإرشادية داخل الحرمين الشريفين للتسهيل على الحجاج والمعتمرين والزوار أثناء أداء المناسك في ظل جائحة كورونا.	4.73	0.56	94.5	4
<b>البعد ككل</b>	<b>4.76</b>	<b>0.54</b>	<b>95.18</b>	

المصدر: الباحثة (تحليل استبانة الدراسة 2021)

الجدول (6) عبارة عن المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لإجابات أفراد العينة على فقرات بعد الاعتمادية من مقياس SERVQUAL فنجد أن المتوسط العام للبعد ككل بلغ (4.76 من 5) ما يعني أن أفراد العينة من الزوار والمعتمرين والحجاج موافقين بدرجة كبيرة جدًا على مدى توفر بعد الاعتمادية بالحرمين الشريفين على حسب مقياس SERVQUAL.

وبناءً على المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لكل فقرة من فقرات الاعتمادية نجد أن (قيام الرئاسة العامة لشئون الحرمين الشريفين بتقديم الخدمات بالشكل الصحيح وفي الوقت المناسب في ظل جائحة كورونا) في بداية ترتيب فقرات بعد الاعتمادية بمتوسط بلغ (4.78) ودرجة موافقة كبيرة جدًا، بينما نجد (وجود العدد الكافي من اللوحات الإرشادية داخل الحرمين) في آخر ترتيب الفقرات بمتوسط بلغ (4.73) ودرجة موافقة كبيرة جدًا.

جدول (7): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لإجابات أفراد العينة على عبارات بعد الاستجابة من قياس SERVQUAL				
العبارة	المتوسط	الانحراف المعياري	الوزن النسبي	الترتيب
تدعم الرئاسة العامة لشئون الحرمين الشريفين توفير وسائل الأمن والسلامة أثناء أزمة جائحة كورونا للحجاج والمعتمرين والزوار أثناء أدائهم المناسك المختلفة.	4.76	0.53	95.0	2
يتوفر العدد الكافي من العاملين لخدمة الحجاج والمعتمرين والزوار أثناء جائحة وأزمة كورونا لتلبية احتياجاتهم على مدار الساعة.	4.79	0.52	95.7	1
هناك استجابة فورية لاحتياجات الحجاج والمعتمرين والزوار واستفساراتهم الصحية والدينية والاجتماعية أثناء جائحة وأزمة كورونا.	4.72	0.57	94.4	4
بتواجد العاملين في أماكن عملهم باستمرار استعداداً لأي طلبات من الحجاج والمعتمرين والزوار أثناء جائحة وأزمة كورونا.	4.75	0.53	95.1	3
المحور ككل	4.75	0.54	95.05	

المصدر: الباحثة (تحليل استبانة الدراسة 2021)

الجدول (7) عبارة عن المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والأوزان النسبية لإجابات أفراد العينة على عبارات بعد الاستجابة من قياس SERVQUAL. فنجد أن المتوسط للبعد ككل بلغ (4.75 من 5) ما يعني أن أفراد العينة موافقين بدرجة كبيرة على فقرات بعد الاستجابة من قياس SERVQUAL. وبناء على المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لكل فقرة على حده نجد أن (توفر العدد الكافي من العاملين لخدمة الحجاج والمعتمرين والزوار أثناء الجائحة وتلبية احتياجاتهم على مدار الساعة) كانت في بداية الترتيب بمتوسط بلغ (4.79) ودرجة موافقة كبيرة جداً، بينما نجد أن (مدى الاستجابة الفورية لاحتياجات الحجاج والمعتمرين والزوار واستفساراتهم الصحية والدينية والاجتماعية أثناء الجائحة) في آخر الترتيب بمتوسط بلغ (4.72) ودرجة موافقة كبيرة جداً.

جدول (8): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لإجابات أفراد العينة على عبارات بعد الأمان وفقاً لمقياس SERVQUAL				
العبارة	المتوسط	الانحراف المعياري	الوزن النسبي	الترتيب
يحرص العاملون بالحرمين الشريفين على التعامل الحسن مع الحجاج والمعتمرين والزوار أثناء جائحة كورونا مما يشعرهم بالثقة والأمان.	4.74	0.55	94.9	2
يتم تزويد الحجاج بمعلومات دقيقة وكافية عن جائحة كورونا أثناء أزمة كورونا وذلك يشعرهم بالمصداقية والأمان.	4.67	0.62	93.5	3
يتمتع العاملون بالحرمين الشريفين المعرفة الكافية للإجابة على استفسارات الحجاج والمعتمرين والزوار فيما يخص أداء المناسك أثناء جائحة كورونا.	4.66	0.59	93.3	4
تتوفر الثقة في قدرة الجهات المسؤولة بالحرمين الشريفين على تقديم الخدمة بشكل جيد أثناء جائحة كورونا.	4.76	0.53	95.3	1
المحور ككل	4.71	0.57	94.25	

المصدر: الباحثة (تحليل استبانة الدراسة 2021)

الجدول (8) يوضح المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية ومدى توفر بعد الأمان لدى أفراد العينة (زوار، حجاج، معتمرين) وفقاً لمقياس SERVQUAL، فنجد أن المتوسط العام لهذا البعد بلغ (4.71 من 5) ما يعني أن أفراد العينة موافقين بدرجة كبيرة على مدى توفر الأمان وفقاً لمقياس SERVQUAL الذي تم تطبيقه عليهم. وبناء على المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية نجد أن نجد أن مدى (توفر الثقة في قدرة الجهات المسؤولة بالحرمين الشريفين على تقديم الخدمة بشكل جيد أثناء الجائحة) في بداية فقرات الشعور بالأمان لدى الزوار والحجاج والمعتمرين بمتوسط بلغ (4.76) ودرجة موافقة كبيرة جداً، بينما (مدى امتلاك العاملين بالحرمين الشريفين المعرفة الكافية للإجابة على استفسارات الحجاج والمعتمرين والزوار فيما يخص أداء المناسك أثناء الجائحة) كان في آخر ترتيب الفقرات بمتوسط بلغ (4.66) ودرجة موافقة كبيرة جداً.

جدول (9): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لإجابات أفراد العينة على عبارات بعد التعاطف وفقاً لمقياس SERVQUAL				
العبارة	المتوسط	الانحراف المعياري	الوزن النسبي	الترتيب
تتبع الرئاسة العامة لشؤون الحرمين الشريفين في منهجها لتقديم الخدمة سياسة ان الحجاج والمعتمرين والزوار دائماً هم على حق.	4.58	0.68	91.7	4
يتعامل العاملون بالحرمين الشريفين مع الحجاج والمعتمرين والزوار بود واحترام وصدر رحب أثناء تقديم المساعدة.	4.68	0.60	93.7	1
تبذل الجهود الجبارة من الرئاسة العامة لشؤون الحرمين لفهم رغبات وتطلعات الحجاج والمعتمرين والزوار أثناء جائحة كورونا.	4.66	0.63	93.2	2
يمنع على أي من العاملين بالمؤسسة الرد أو الاستجابة لأي تعدي لفظي من الحجاج والمعتمرين والزوار.	4.61	0.65	92.2	3
المحور ككل	4.63	0.64	92.70	

المصدر: الباحثة (تحليل استبانة الدراسة 2021)

الجدول (9) يوضح المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لإجابات أفراد العينة على فقرات بعد التعاطف وفقا لمقياس SERVQUAL فنجد أن المتوسط العام بلغ (4.63 من 5) ما يعني أن الزوار والحجاج والمعتمرين موافقين بدرجة كبيرة على مدى توفر التعاطف من قبل إدارة الحرمين الشريفين وفقاً لمقياس SERVQUAL.

وبناءً على المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية تم ترتيب الفقرات حيث نجد أن العاملين بالحرمين الشريفين يتعاملون مع الحجاج والزوار بود واحترام وصدر رحب أثناء تقديم المساعدة في بداية الترتيب بمتوسط بلغ (4.68) ودرجة موافقة كبيرة جداً، بينما (السياسة التي تتبعها إدارة الحرمين الشريفين كمنهج في تقديم الخدمة وهي اعتبار أن الحجاج والمعتمرين والزوار دائماً هم على حق) وقد وردت في آخر ترتيب فقرات بعد التعاطف بمتوسط بلغ (4.58) ودرجة موافقة كبيرة جداً.

#### ترتيب المحاور والأبعاد:

يتضح من الجدول (10) والذي يوضح ترتيب الأبعاد بناء على المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لكل بعد على فنجد أن المتوسط العام لهذه الأبعاد بلغ (4.71 من 5) ودرجة موافقة كبيرة جداً، وأن بعد الاعتمادية يأتي في بداية ترتيب الأبعاد حيث بلغ متوسطه (4.76) ومن ثم بعد الاستجابة بمتوسط بلغ (4.75) يليه بعد الأمان بمتوسط بلغ (4.71)، بعد الملموسية بمتوسط بلغ (4.71) وأخيراً بعد التعاطف بمتوسط بلغ (4.63). وقد تم ترتيب الأبعاد والمحاور وفقاً للمتوسط الحسابي لكل بعد على حدة كما يبين الجدول التالي:

جدول (10): ترتيب الأبعاد والمحاور وفقاً للمتوسط الحسابي لكل بعد

العبارة	المتوسط	الانحراف المعياري	المتوسط النسبي	الترتيب
الملموسية	4.71	0.58	94.15	3
الاعتمادية	4.76	0.54	95.18	1
الاستجابة	4.75	0.54	95.05	2
الأمان	4.71	0.57	94.25	3
التعاطف	4.63	0.64	92.70	5
الأبعاد ككل	4.71	0.57	94.27	

المصدر: الباحثة (تحليل استبانة الدراسة 2021)

#### الفروق بين المتغيرات الشخصية في أداة الدراسة:

في هذا الجزء سوف يتم استخدام الأساليب الإحصائية (اختبار (t) للعينتين المنفصلتين independent sample t-test) واختبار تحليل التباين الأحادي ANOVA، لمعرفة مدى توفر الفروق بين المتغيرات الشخصية في محاور أداة الدراسة وفقاً للجدول (11):

جدول (11): اختبار تحليل التباين الأحادي ANOVA، لمعرفة مدى توفر الفروق بين المتغيرات الشخصية في محاور أداة الدراسة

المتغيرات	الاختبار	المحاور				
		جودة الخدمات المقدمة المدركة والمتوقعة	الملموسية	الاعتمادية	الاستجابة	الأمان التعاطف
الجنس	t	-0.684	-1.087	-1.351	-1.341	-0.887
	الدلالة	.495	.279	.180	.183	.208
الجنسية	t	-0.933	.524	.234	.138	1.162
	الدلالة	.352	.601	.815	.890	.247
العمر	F	1.263	2.591	4.905	3.977	4.516
	الدلالة	.286	.038	.001	.004	.002
الوصف	F	.541	.773	.896	.643	1.249
	الدلالة	.583	.463	.410	.527	.289
عدد مرات زيارة الحرمين أو الاستفادة من الخدمات المقدمة	F	.140	1.083	.997	.844	.843
	الدلالة	.936	.358	.395	.471	.472

المصدر: الباحثة (تحليل استبانة الدراسة 2021)

الجدول (11) عبارة عن الفروق بين المتغيرات الشخصية في محاور أداة الدراسة فمن خلال قيم مستويات الدلالة الإحصائية المقابلة لكل متغير على حدة نجدها أكبر من (0.05) ما يعني عدم معنوية الفروق بين المتغيرات الديمغرافية في محاور أداة الدراسة ما عد متغير العمر حيث نجد أن قيمة مستوى الدلالة الإحصائية المقابلة للمحاور (الملموسية، الاعتمادية، الاستجابة، الأمان، التعاطف) أقل من (0.05) ما يعني معنوية الفروق بين المستويات العمرية في هذه المحاور، أي تختلف درجات الاستجابة على هذه الأبعاد بناء على الفئات العمرية لأفراد العينة من فئة عمرية إلى فئة عمرية أخرى.

## 4. اختبار فرضيات الدراسة:

1.4. اختبار الفرض الأول: توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية (0.05) لمستوى جودة الخدمات المقدمة المدركة والمتوقعة في الحرمين الشريفين في ظل جائحة كورونا من وجهة نظر المستفيدين من الحجاج والمعتمرين والزوار.

للإجابة على هذا الفرض تم استخدام اختبار تحليل التباين الأحادي ANOVA حيث بلغت قيمة ( $F=0.541$ ) بمستوى دلالة إحصائية ( $\text{sig.}=0.583>0.05$ ) ما يعني عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسط مستويات جودة الخدمات المقدمة المدركة والمتوقعة في الحرمين في ظل جائحة كورونا من وجهة نظر المستفيدين من الحجاج والمعتمرين والزوار، الأمر الذي يعني أن إدراكهم لجودة الخدمات المقدمة في الحرمين الشريفين يتساوى تقييهم لها ولا يوجد تأثير لنوع المستفيد (معتمر حاج زائر)، وذلك عند مستوى دلالة إحصائي (0.05). الجدول (12) يوضح هذه النتيجة:

جدول (12): اختبار الفرضية الأولى باستخدام اختبار تحليل التباين الأحادي ANOVA

قيمة F	مستوى الدلالة	التفسير
0.541	0.583	أكبر من 0.05 غير دالة

المصدر: الباحثة (تحليل استبانة الدراسة 2021)

2.4. اختبار الفرض الثاني: توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية (0.01) لأبعاد جودة الخدمات المقدمة المدركة والمتوقعة في ظل جائحة كورونا مع عاد الجودة (الملموسية، الاعتمادية، الاستجابة، الأمان، التعاطف).

للإجابة على هذا الفرض تم استخدام اختبار معامل ارتباط بيرسون للعلاقة بين المتغيرات كما يبين الجدول (13):

جدول (13): اختبار الفرضية الثانية باستخدام اختبار معامل ارتباط بيرسون للعلاقة بين المتغيرات

البعد	معامل الارتباط مع جودة الخدمات	مستوى الدلالة Sig.	التفسير
الملموسية	.592(**)	0.000	أقل من 0.01 دالة
الاعتمادية	.599(**)	0.000	أقل من 0.01 دالة
الاستجابة	.486(**)	0.000	أقل من 0.01 دالة
الأمان	.563(**)	0.000	أقل من 0.01 دالة
التعاطف	.680(**)	0.000	أقل من 0.01 دالة

المصدر: الباحثة (تحليل استبانة الدراسة 2021)

من خلال نتائج الجدول أعلاه يتضح أن جميع معاملات الارتباط بين كل من جودة الخدمات المقدمة والمتوقعة في ظل جائحة كورونا من جهة وأبعاد الجودة (الملموسية والاعتمادية والاستجابة والأمان والتعاطف) من جهة أخرى جميعها ارتباطات طردية وذات دلالة إحصائية حيث تراوحت ما بين (0.486 إلى 0.680) ما يعني أن هناك علاقة ذات دلالة إحصائية بين كل من جودة الخدمات المقدمة والمتوقعة في كل جائحة كورونا وأبعاد الجودة وذلك عند مستوى دلالة إحصائي (0.01)، فالزيادة في أبعاد الجودة (الملموسية والاعتمادية والاستجابة والأمان والتعاطف) تؤدي لزيادة جودة الخدمات المقدمة والمتوقعة في ظل جائحة كورونا.

## 5. النتائج والتوصيات:

## 1.5. نتائج الدراسة:

- من واقع التحليل الإحصائي لأداة الدراسة خرجت الدراسة بالنتائج التالية:
- بينت النتائج أن معظم أفراد العينة أعمارهم تقع بداخل الفئة العمرية (من (30) سنة- أقل من (40) سنة) من الإناث السعوديات، واستفادوا من الخدمات المقدمة في الحرمين الشريفين، وكما نجد أن معظم أفراد العينة من الإناث السعوديات واستفدن من الخدمات المقدمة عند زيارة الحرمين، معظم أفراد العينة عدد مرات زيارتهم للحرمين الشريفين واستفادتهم من الخدمات المقدمة خلال فترة كورونا تراوحت ما بين (1-2) مرة.
  - أفراد العينة موافقين بشدة على مدى توفر جودة الخدمات المقدمة المدركة والمتوقعة خلال زيارتهم أو حجهم أو عمرتهم في ظل أزمة كورونا وفقاً لمقياس SERVQUAL والتي تتمثل في أهم العناصر التالية:
1. التكيف والتهوية الصحية في الحرمين الشريفين أثناء أداء الحجاج والمعتمرين والزوار لمناسكهم.
  2. تطبيق النظافة داخل الحرمين الشريفين أثناء جائحة كورونا من قبل الرئاسة العامة لشؤون الحرمين الشريفين.
- أفراد العينة موافقين بشدة على فقرات بعد الملموسية مثل (التجهيزات والمعدات والبرمجيات ومواقف السيارات ومظهر الحرمين العام) من مقياس SERVQUAL كأحد أهم العناصر بعد الملموسية.

- أفراد العينة من الزوار والمعتمرين والحجاج موافقين بدرجة كبيرة جدًا على مدى توفر الاعتمادية بالحرمين الشريفين على حسب مقياس SERVQUAL وتتمثل في (قيام الرئاسة العامة لشؤون الحرمين الشريفين بتقديم الخدمات بالشكل الصحيح وفي الوقت المناسب في بداية أثناء جائحة كورونا) كأحد أهم عناصر الاعتمادية.
- أفراد العينة موافقين بدرجة كبيرة على فقرات بعد الاستجابة من مقياس SERVQUAL والتي تمثل في (توفر العدد الكافي من العاملين لخدمة الحجاج والمعتمرين والزوار أثناء الجائحة وتلبية احتياجاتهم على مدار الساعة) كأحد أهم عناصر الاستجابة لدى الزوار والحجاج والمعتمرين للحرمين الشريفين.
- أفراد العينة موافقين بدرجة كبيرة على مدى توفر الأمان وفقًا لمقياس SERVQUAL والتي تتمثل في (توفر الثقة في قدرة الجهات المسؤولة بالحرمين الشريفين على تقديم الخدمة بشكل جيد أثناء الجائحة) كأحد أبرز عناصر توفر الأمان في الحرمين الشريفين.
- الزوار والحجاج والمعتمرين موافقين بدرجة كبيرة على مدى توفر التعاطف من قبل إدارة الحرمين الشريفين وفقًا لمقياس SERVQUAL. والتي تتمثل في (تعامل العاملون بالحرمين الشريفين مع الحجاج والمعتمرين والزوار بود واحترام وصدر رحب أثناء تقديم المساعدة) كأحد أهم عناصر تعاطف إدارة الحرمين الشريفين.
- توجد فروقات ذات دلالة إحصائية بين أعمار الزوار والحجاج والمعتمرين عند الأبعاد (الملموسية، الاعتمادية، الاستجابة، الأمان، التعاطف) عند مستوى دلالة إحصائي (0.05).
- لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية (0.05) لمستوى جودة الخدمات المقدمة المدركة والمتوقعة في الحرمين الشريفين في ظل جائحة كورونا من وجهة نظر المستفيدين من الحجاج والمعتمرين والزوار.
- توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية (0.01) لأبعاد جودة الخدمات المقدمة المدركة والمتوقعة في ظل جائحة كورونا مع عاد الجودة (الملموسية، الاعتمادية، الاستجابة، الأمان، التعاطف).

## 2.5. توصيات ومقترحات الدراسة:

من واقع نتائج الدراسة فإن الباحثة توصي بما يلي:

- ضرورة المحافظة على مستوى جودة التكييف والتهوية الصحية في الحرمين الشريفين خدمة للحجاج والمعتمرين والزوار للحرمين الشريفين.
- زيادة معدلات تنفيذ أعمال النظافة داخل الحرمين الشريفين أثناء جائحة كورونا حفاظاً على الزوار من انتقال أي عدوي محتملة.
- تفعيل وزيادة التجهيزات والمعدات والبرمجيات ومواقف السيارات خدمة لضيوف الرحمن أثناء زيارة الحرمين الشريفين.
- ضرورة قيام الرئاسة العامة لشؤون الحرمين الشريفين بتقديم الخدمات بالشكل الصحيح وفي الوقت المناسب في بداية وأثناء جائحة كورونا كأحد أهم عناصر الاعتمادية.
- العمل على زيادة العاملين لخدمة الحجاج والمعتمرين والزوار أثناء الجائحة وتلبية احتياجاتهم على مدار الساعة كأحد أهم عناصر الاستجابة لدى الزوار والحجاج والمعتمرين للحرمين الشريفين.
- العمل على توفير الثقة في قدرة الجهات المسؤولة بالحرمين الشريفين على تقديم الخدمة بشكل جيد أثناء الجائحة كأحد أبرز عناصر توفر الأمان في الحرمين الشريفين.
- ضرورة تعامل العاملين بالحرمين الشريفين مع الحجاج والمعتمرين والزوار بود واحترام وصدر رحب أثناء تقديم المساعدة كأحد أهم عناصر تعاطف إدارة الحرمين الشريفين.

## المراجع:

### أولاً: المراجع العربية:

1. البدوي، أمل محمد حسن. (2019). استخدام نموذج الادراكات والتوقعات (SERVQUAL SCALE) في قياس جودة الخدمات التعليمية بمدارس التعليم العام بمدينة أبها الحضريّة، مجلة كلية التربية: جامعة الازهر: العدد (184)، الجزء الثاني.
2. جودة، محفوظ أحمد. (2014). إدارة الجودة الشاملة: مفاهيم وتطبيقات. الطبعة السابعة، دار وائل للنشر والتوزيع والطباعة.
3. جودة، محفوظ أحمد. (2010). إدارة الموارد البشرية. دار وائل للنشر والتوزيع والطباعة.
4. الرياح، عبد اللطيف عبد العزيز. (2017). الفجوة بين المدركات والتوقعات لجودة الخدمة التعليمية المقدمة لطلاب الماجستير في قسم أصول التربية بكلية العلوم الاجتماعية بجامعة الامام محمد بن سعود الإسلامية. مجلة العلوم التربوية: (10).



5. الزهراني، عبد الله عطية وشلابي، محمد مصطفى. (2013). قياس جودة الخدمة التعليمية باستخدام مقياس الإدراكات- التوقعات (SERVQUAL) دراسة ميدانية بالتطبيق على كلية المجتمع بالرياض جامعة الملك سعود، مجلة البحوث التجارية المعاصرة (كلية التجارة جامعة سوهاج): 24 (1): 52-2.
6. الضمور، حامد. (2005). تسويق الخدمات. الطبعة الثالثة، دار وائل للنشر والطباعة والتوزيع.
7. الضمور، هاني حامد. (2008). تسويق الخدمات. دار وائل للطباعة والنشر.
8. عاشور، يوسف حسين والعبادلة، طلال عثمان. (2007). قياس جودة الخدمات التعليمية في الدراسات العليا: حالة (MBA) في برنامج الجامعة الإسلامية بغزة، مجلة جامعة الأقصى، سلسلة العلوم الإنسانية: 11 (1): 128-98.
9. عبد القادر، محمد نور الطاهر احمد. (2015). قياس جودة الخدمات الصحية في المستشفيات الحكومية في السودان من وجهة نظر المرضى والمراجعين، دراسة ميدانية على المستشفيات التعليمية الكبرى بولاية الخرطوم. /المجلة الأردنية في إدارة الأعمال: 11 (4).
10. علي، خير الدين محمد. (2011). دور أبعاد جودة الخدمة المصرفية الإسلامية في تحقيق رضا الزبون: دراسة تحليلية ميدانية للمصرف الإسلامي في محافظة نينوى، مجلة تكريت للعلوم الإدارية والاقتصادية: جامعة تكريت، كلية الإدارة والاقتصاد، 7 (2): 45-31.
11. مبروك، عاطف محمد عبد الباري. (2018). تقييم جودة الخدمة بمراعاة الأهمية النسبية لأبعاد القياس في مؤسسات التعليم العالي، /المجلة العلمية لقطاع كليات التجارة بجامعة الأزهر: العدد (20).
12. محمد، فاطمة عبد الرقيب، الشريف، رجاء يحيى. (2019). قياس جودة الخدمات المقدمة للمراجعين في أمانة محافظة جدة. المجلة العربية للعلوم ونشر الأبحاث، مجلة العلوم الاقتصادية والإدارية والقانونية: 4 (10).
13. المخلافي، عبد الواسع عبد الغني. (2016). قياس الجودة المدركة والجودة المتوقعة في جامعة المير سطاتم بن عبد العزيز باستخدام (SERVQUAL SCALE). /المجلة المصرية للعلوم التطبيقية: 31 (6): 370-343.
14. المساعد، زكي خليل. (2003). تسويق الخدمات وتطبيقاته. دار المناهج للنشر والتوزيع والطباعة.
15. مطاوع، ضياء الدين محمد والخليفة، حسن جعفر. (2014). مبادئ البحث ومهاراته في العلوم التربوية والنفسية والاجتماعية. مكتبة المتنبي الحديثة.

#### ثانياً: المراجع الأجنبية:

1. Firdaus, Abdullah. (2006). Measuring service quality in higher education: hedperf vs servperf. *marketing intelligence & planning*, 24 (1), pp. 31-47. <https://doi.org/10.1108/02634500610641543>
2. Alharbi, S. H. & Sayed, O. A. (2017). Measuring Services Quality: Tabuk Municipal. *British Journal of Economics, Management & Trade*, 17 (2), 1-9. <https://doi.org/10.9734/bjemt/2017/33021>
3. Lee, L. & Chiang, C. (2021). Predicting and Examining Customers Quality Attributes of Budget Hotels: An Empirical Investigation from Taiwan. *The International Journal of Organizational Innovation*, 13 (4).
4. Lovelock, C., Wirtz, J. & Chatterjee, J. (2011). *Service marketing: People, technology, strategy*. 7th ed. New Delhi: Delhi-Pearson Education in South Asia.
5. Martinović, M; Pavlić, I & Tolić, M (2017). *Measurement of local Public Services Quality using Servqual: the case of Dubrovnik*: Ekone Misao Praksa DBK, GOD XXVI.BR. (2), 593-610.
6. Maxwell, Agabu Phiri & Thobeleni. (2013). Customers' Expectations and Perceptions Of Service Quality: The Case Of Pick N Pay Supermarket Stores In Pietermaritzburg Area, South Africa. *International Journal of Research In Social Sciences*, 3 (1), 96- 104.
7. Mina-Raiu, L. & Negreanu, V., V. (2020). *Using Servqual Model to Measure Citizen Satisfaction with Local Taxes Services Quality*. *Applied Research in Administrative Sciences*, 1 (2).
8. Shah, F. T., Syed, Z., Imam, A., & Raza, A. (2020). The impact of airline service quality on pas- sengers' behavioral intentions using passenger satisfaction as a mediator. *Journal of Air Transport Management*, 85, 101815. <https://doi.org/10.1016/j.jairtraman.2020.101815>
9. Singh, Rajdeep & Khanduja, Dinesh. (2010). SERVQUAL and Model of Service Quality Gaps: A Framework for Determining and Prioritizing Critical Factors from Faculty Perspective in Higher Education. *International Journal of Engineering Science and Technology*, 2 (7), 3297- 3304.
10. Wilson A., Zeithaml, V. A., Bitner M. J. & Gremler D. D. (2008). *Services marketing: integrating customer focus across the firm*, published by McGraw-Hill Education, 1st European Ed.
11. Zeithaml, V.; M.J. Bitner & D.D. Gremler (2009). *Services Marketing: Integrating Customer Focus across the Firm*, 5th edition, McGraw-Hill.

## Measuring the Level Perceived and Expected Quality of Services at the Two Holy Mosques in Light of the Corona Pandemic Using the (SERVQUAL) Model

Badriah Dakhel M. Alharbi

Student at the College of Economics and Administration, King Abdulaziz University, KSA  
badriah.da@hotmail.com

Received: 10/10/2021

Revised: 11/1/2022

Accepted: 28/2/2022

DOI: <https://doi.org/10.31559/GJEB2022.12.2.6>

**Abstract:** The study aimed to identify the perceived and expected quality of services provided in the Two Holy Mosques in the case of the Covid-19 crisis from the point of view of the beneficiaries of pilgrims, umrah and visitors. The study followed the descriptive analysis approach by using the questionnaire that was applied to the sample. The results showed that the sample members agreed with the items strongly after tangibility, such as (equipment, software, parking and the public appearance of the Two Holy Mosques) from the (SERVQUAL) scale, which is represented in the availability of sufficient spaces for social distancing during the rituals of the Two Holy Mosques. It also showed that they agree to a very large degree on the availability of reliability in the Two Holy Mosques according to the (SERVQUAL) scale, which is represented in (the general presidency for the affairs of the Two Holy Mosques providing services in the correct and timely manner at the beginning during the Corona pandemic) as one of the most important elements of reliability. The study recommended that it is necessary to maintain the level of quality of air conditioning and health ventilation in the Two Holy Mosques in the service of pilgrims and visitors to the Two Holy Mosques; it also recommended increasing the rates of implementation of hygiene work inside the Two Holy Mosques during the Corona pandemic in order to preserve visitors from the transmission of any possible infection.

**Keywords:** Service; Quality of Service; Perceived and Expected Quality; Corona 19 crisis.

### References:

1. 'ashwr, Ywsf Hsyn Wal'badlh, Tlal 'thman. (2007). Qyas Jwdt Alkhdmalt Alt'lymyh Fy Aldrasat Al'lya: Halt (Mba) Fy Brnamj Aljam'h Aleslamy Bghzh, Mjlt Jam't Alaqa, Slsh Al'lwm Alensanyh: 11 (1):98-128.
2. 'bd Alqadr, Mhmd Nwr Altahr Ahmd. (2015). Qyas Jwdh Alkhdmalt Alshyh Fy Almstshfyat Alhkwmyh Fy Alswdan Mn Wjht Nwr Almrda Walmrj'yn, Drash Mydanyh 'la Almstshfyat Alt'lymyh Alkbra Bwlayt Alkhrtwm. Almjhl Alardnyh Fy Edart Ala'mal: 11 (4).
3. 'ly, Khyr Aldyn Mhmd. (2011). Dwr Ab'ad Jwdh Alkhdmh Almsrfyh Alaslamyh Fy Thqyq Rda Alzbwn: Drash Thlylyh Mydanyt Lmsrf Alaslamy Fy Mhafzt Nynwa, Mjlt Tkryt Ll'lwm Aledaryh Walaqtsadyh: Jam't Tkryt, Klyt Aledarh Walaqtsad, 7 (2): 31-45.
4. Albdwy, Aml Mhmd Hsn. (2019). Astkhdam Nmwdj Aladrakat Waltwq'atservqual Scale Fy Qyas Jwdh Alkhdmalt Alt'lymyh Bmdars Alt'lym Al'am Bmdynt Abha Alhdryh, Mjlt Klyt Altrbyh: Jam't Alazhr: Al'dd (184), Aljz' Althany.
5. Aldmwr, Hamd. (2005). Tswyq Alkhdmalt. Altb'h Althalthh, Dar Wa'l Llnshr Waltba'h Waltwzy'.
6. Aldmwr, Hany Hamd. (2008). Tswyq Alkhdmalt. Dar Wa'l Lltba'h Walnshr.
7. Jwdh, Mhfz Ahmd. (2014). Edart Aljwdh Alshamlh: Mfahym Wttbyqat. Altb'h Alsab'h, Dar Wa'l Llnshr Waltwzy' Waltba'h.
8. Jwdh, Mhfz Ahmd. (2010). Edart Almward Alshryh. Dar Wa'l Llnshr Waltwzy' Waltba'h.
9. Mbrwk, 'atf Mhmd 'bd Albary. (2018). Tqyym Jwdt Alkhdmh Bmra'at Alahmyh Alnsbyh Lab'ad Alqyas Fy M'ssat Alt'lym Al'aly, Almjhl Al'lmyh Lqta' Klyat Altjarh Bjam't Alazhr: Al'dd (20).
10. Mhmd, Fatmh 'bd Alrqyb, Alshryf, Rja' Yhy. (2019). Qyas Jwdh Alkhdmalt Almqdmh Llmraj'yn Fy Amanh Mhafzt Jdh. Almjhl Al'rbyh Ll'lwm Wnshr Alabath, Mjlt Al'lwm Alaqtsadyh Waledaryh Walqanwny: 4 (10).
11. Almkhlafy, 'bd Alwas' 'bd Alghny. (2016). Qyas Aljwdh Almdrk Aljwdh Almtwq'h Fy Jam't Almyr Stam Bn 'bd Al'zyz Bastkhdam (Servqual Scale). Almjhl Almsryh Ll'lwm Alttbyqy: 31 (6): 343-370.

12. Almsa'd, Zky Khlyl. (2003). Tswyq Alkhdmāt Wttbyqath. Dar Almnahj Llnshr Waltwzy' Waltba'h.
13. Mtaw', Dya' Aldyn Mhmd Walkhlyfh, Hsn J'fr. (2014). Mbad' Albhth Wmharath Fy Al'lwm Altrbwyyh Walnfsyh Walajtma'yh. Mktbh Almntnby Alhdythh.
14. Alrbah, 'bd Allyf 'bd Al'zyz. (2017). Alfjwh Byn Almdrkat Waltwq'at Ljwdh Alkhdmh Alt'lymyh Almqdmh Ltlab Almajstyr Fy Qsm Aswl Altrbyh Bklyt Al'lwm Alajtma'yh Bjam't Alamam Mhmd Bn S'wd Aleslamy. Mjlt Al'lwm Altrbwyyh: (10).
15. Alzhrary, 'bd Allh 'tyh Wshlaby, Mhmd Mstfa. (2013). Qyas Jwdt Alkhdmh Alt'lymyh Bastkhdam Mqyas Aledrakat- Altwq'at (Servqual) Drash Mydanyh Baltbyq 'la Klyh Almjtm' Balryad Jam't Almlk S'wd, Mjlt Albhwth Altjaryh Alm'asrh (Klyt Altjarh Jam't Swhaj): 24 (1): 2-52.

### استمارة استبيان

أولاً/ البيانات الأولية الديموغرافية:

الجنس (النوع):

ذكر ☐

انثى ☐

الجنسية:

سعودي ☐

غير سعودي ☐

العمر:

أقل من (30) سنة ☐

من (30) سنة – أقل من (40) سنة ☐

من (40) سنة – أقل من (50) سنة ☐

من (50) سنة – أقل من (60) سنة ☐

أكثر من (60) سنة ☐

الوصف:

زائر ☐

حاج ☐

معتمر ☐

هل قمت بزيارة الحرمين أو الاستفادة من الخدمات المقدمة خلال فترة كورونا:

نعم ☐

لا ☐

عدد مرات زيارة الحرمين أو الاستفادة من الخدمات المقدمة خلال فترة كورونا:

2-1 مره ☐

4-3 مره ☐

5 مرات فأكثر ☐

من (50) سنة – أقل من (60) سنة ☐

لم أقوم بزيارة الحرمين أثناء فترة الكورونا ☐

المحور الأول: التعرف على مستوى جودة الخدمات المقدمة المدركة والمتوقعة في الحرمين الشريفين في ظل أزمة كورونا من وجهة نظر المستفيدين من الحجاج والمعتمرين والزوار

م	العبارات	أو افق بشدة	أو افق	محايد	لا أو افق	لا أو افق إطلاقاً
1	تولى الرئاسة العامة لشئون الحرمين الشريفين الاهتمام بتوفير متطلبات إدارة الجودة الشاملة لخدمة ضيوف الرحمن من الحجاج والمعتمرين والزوار أثناء أزمة كورونا.					
2	تم توفير البرامج والتطبيقات الالكترونية التي تسهل على الحجاج والمعتمرين والزوار خدمتهم بيسر أثناء أزمة كورونا.					
3	تساهم الرئاسة العامة لشئون الحرمين الشريفين في دعم المبادرات التي تهدف الى تحسين جودة الخدمات المقدمة أثناء أزمة كورونا.					
4	تطبق الرئاسة العامة لشئون الحرمين الشريفين أعلى درجات النظافة داخل الحرمين أثناء أزمة كورونا.					
5	تتوفر جودة عالية من التكيف والتهوية الصحية في الحرمين الشريفين أثناء أداء الحجاج والمعتمرين والزوار لمناسكهم.					
6	تتوفر عربات وخدمات متعددة لذوي الاحتياجات الخاصة وكبار السن من الزوار والمعتمرين والحجاج للحرمين الشريفين.					
7	تطبق الرئاسة العامة لشئون الحرمين الشريفين عملية التحسين المستمر على الخدمات والإجراءات في كافة اقسامها بالحرمين الشريفين أثناء أزمة كورونا.					

المحور الثاني/ الاختلاف بين متوسطات أبعاد جودة الخدمات المقدمة المدركة والمتوقعة في ظل أزمة كورونا تبعا لأبعاد (الملموسية، الاعتمادية، الاستجابة، الامان، التعاطف) وفقاً لنموذج

(SERVQUAL)

م	العبارات	أو افق بشدة	أو افق	محايد	لا أو افق	لا أو افق إطلاقاً
أولاً/ الملموسية: ما يتعلق بالأشياء الملموسة مثل التجهيزات والمعدات والبرمجيات ومواقف السيارات ومظهر الحرمين العام						
8	تتوفر تجهيزات ومعدات متطورة بالحرمين الشريفين تساعد الحجاج والمعتمرين والزوار في أداء المناسك أثناء جائحة كورونا.					
9	تتوفر مساحات كافية للتباعد الاجتماعي أثناء المناسك بالحرمين الشريفين أثناء أزمة كورونا.					
10	المرافق العامة التابعة للحرمين الشريفين مثل الاستراحات ودورات المياه وأماكن الوضوء وغيرها متوفرة وتقدم خدمات مميزة للحجاج والمعتمرين والزوار أثناء أزمة كورونا.					
11	تتوفر المستشفيات والمراكز الصحية المتنقلة بين المناسك لخدمة الحالات الطارئة من الامراض أثناء أزمة كورونا.					

ثانياً/ الاعتمادية: تنفيذ الخطط في الوقت المناسب واهتمام الرئاسة العامة لشئون الحرمين بتلبية متطلبات المستفيدين من الخدمات المقدمة					
12	تقوم الرئاسة العامة لشئون الحرمين الشريفين بتقديم الخدمات بالشكل الصحيح وفي الوقت المناسب في ظل جائحة كورونا.				
13	تقوم الرئاسة العامة لشئون الحرمين الشريفين بتوفير كافة التجهيزات اللازمة لراحة الحجاج والمعتمرين والزوار في الحرمين الشريفين في ظل جائحة كورونا.				
14	يتوفر عدد كبير من المرشدين ذوي الكفاءة العالية للإجابة على استفسارات وطلبات الحجاج والمعتمرين والزوار أثناء أزمة كورونا.				
15	يوجد عدد كافي من اللوحات الإرشادية داخل الحرمين الشريفين للتسهيل على الحجاج والمعتمرين والزوار أثناء أداء المناسك في ظل جائحة كورونا.				
ثالثاً/ الاستجابة: استجابة الرئاسة العامة لشئون الحرمين لحاجات الحجاج والمعتمرين لأداء الخدمة المطلوبة والاستعداد الدائم للمساعدة					
16	تدعم الرئاسة العامة لشئون الحرمين الشريفين توفير وسائل الأمن والسلامة أثناء أزمة جائحة كورونا للحجاج والمعتمرين والزوار أثناء أدائهم المناسك المختلفة.				
17	يتوفر العدد الكافي من العاملين لخدمة الحجاج والمعتمرين والزوار أثناء جائحة أزمة كورونا لتلبية احتياجاتهم على مدار الساعة.				
18	هناك استجابة فورية لاحتياجات الحجاج والمعتمرين والزوار واستفساراتهم الصحية والدينية والاجتماعية أثناء جائحة أزمة كورونا.				
19	بتواجد العاملين في أماكن عملهم باستمرار استعداداً لأي طلبات من الحجاج والمعتمرين والزوار أثناء جائحة أزمة كورونا.				
رابعاً/ الأمان: مدى شعور الحجاج والمعتمرين والزوار في الحرمين الشريفين بالأمان والثقة بتعاملهم مع الرئاسة العامة لشئون الحرمين الشريفين					
20	يحرص العاملون بالحرمين الشريفين على التعامل الحسن مع الحجاج والمعتمرين والزوار أثناء جائحة أزمة كورونا مما يشعرهم بالثقة والأمان.				
21	يتم تزويد الحجاج بمعلومات دقيقة وكافية عن جائحة كورونا أثناء أزمة كورونا وذلك يشعرهم بالمصداقية والأمان.				
22	يتمتع العاملون بالحرمين الشريفين المعرفة الكافية للإجابة على استفسارات الحجاج والمعتمرين والزوار فيما يخص أداء المناسك أثناء أزمة جائحة كورونا.				
23	تتوفر الثقة في قدرة الجهات المسؤولة بالحرمين الشريفين على تقديم الخدمة بشكل جيد أثناء جائحة أزمة كورونا.				
خامساً/ التعاطف: اهتمام الرئاسة العامة لشئون الحرمين الشريفين بالحجاج والمعتمرين والزوار وتعاملهم باحترام وتقدير ومعرفة احتياجاتهم وتلبيتها					
24	تتبع الرئاسة العامة لشئون الحرمين الشريفين في منهجها لتقديم الخدمة سياسة ان الحجاج والمعتمرين والزوار دائماً هم على حق.				
25	يتعامل العاملون بالحرمين الشريفين مع الحجاج والمعتمرين والزوار بود واحترام وصبر رحب أثناء تقديم المساعدة.				
26	تبذل الجهود الجبارة من الرئاسة العامة لشئون الحرمين لفهم رغبات وتطلعات الحجاج والمعتمرين والزوار أثناء أزمة كورونا.				
27	يمنع على أي من العاملين بالمؤسسة الرد او الاستجابة لأي تعدى لفظي من الحجاج والمعتمرين والزوار.				

# البلدان المتوسطية العربية والشراكة الأورومتوسطية

زياد العكروت

أستاذ مشارك في العلوم الاقتصادية بجامعة الملك خالد - كلية الأعمال - المملكة العربية السعودية  
zakrout@kku.edu.sa

قبول البحث: 2022/3/27

مراجعة البحث: 2022/2/26

استلام البحث: 2022 /2/14

DOI: <https://doi.org/10.31559/GJEB2022.12.2.7>



This file is licensed under a [Creative Commons Attribution 4.0 International](https://creativecommons.org/licenses/by/4.0/)



## البلدان المتوسطية العربية والشراكة الأورومتوسطية

زياد العكروت

أستاذ مشارك في العلوم الاقتصادية بجامعة الملك خالد- كلية الأعمال- المملكة العربية السعودية  
zakrout@kku.edu.sa

استلام البحث: 2022/2/14 مراجعة البحث: 2022/2/26 قبول البحث: 2022/3/27 DOI: <https://doi.org/10.31559/GJEB2022.12.2.7>

### الملخص:

الشراكة الأورومتوسطية تمثل إحدى المشاريع الخارجية التي عرضت على البلدان العربية جنوب المتوسط، ويعد الاتحاد الأوروبي المهندس والمحرك الرئيسي لها بإيعاز من الجمهورية الفرنسية التي مازالت تعتبر هذه المنطقة امتداداً لها بحكم الإرث والعلاقات التاريخية. لهذا تلقي هذه الورقة الضوء على البلدان المتوسطية العربية والشراكة الأورومتوسطية، من خلال تحليل الجوانب الأساسية التي ركزت عليها هذه الاتفاقية على الصعيد السياسي والأمني، الاقتصادي والمالي والثقافي والاجتماعي من جهة، وأهم التحديات التي شكلت عائقاً أمام نجاح وامتداد مشروعات التعاون المتوسطي من جهة أخرى. وتقدم الورقة أخيراً الفرص والإمكانيات وكذلك الآفاق المستقبلية لنجاح وتعزيز التعاون، من خلال إيجاد بدائل لعديد المشاريع من أجل تحقيق التنمية والاستقرار على ضفتي المتوسط. الكلمات المفتاحية: الشراكة الأورومتوسطية؛ التكامل الاقتصادي؛ التجارة الحرة؛ الدول المغاربية؛ تقنية الاتصالات والمعلومات؛ التعاون المتوسطي.

### المقدمة:

يشكل المجال الاقتصادي المحور الأساسي لبلدان جنوب المتوسط العربية، والذي تسعى من خلاله إلى تحقيق تكامل اقتصادي مع دول الاتحاد الأوروبي، حيث سعت الدول المغاربية إلى توقيع اتفاقيات مع بعض بلدان دول الاتحاد الأوروبي في بداية تسعينات القرن الماضي بمدينة بروكسل مقر المفوضية الأوروبية على أمل أن تقلص فجوة التنمية مع جيرانها الأوروبيين، ومنذ عام 1991 شهدت بروكسل العديد من النشاطات الفكرية والسياسية وجميعها تصب في اتجاه بلورة هذه الصيغة للعلاقات الأوروبية مع جنوب المتوسط (الكفري، 2004). ولقد أهتم الاتحاد الأوروبي بتحقيق الشراكة مع الدول المتوسطية في إعلان برشلونة لسنة 1995، وهذا بسبب الأهمية الاستراتيجية للمتوسط على المستوى الدولي، وأيضاً استناد هذه الدول إلى بعد حضاري، وتكتل بشري، وثروات طبيعية مهمة، والتي في حالة تم استغلالها يمكن أن تلعب دوراً أساسياً في عملية التنمية الاقتصادية وخاصة لبلدان المغرب العربي. لذلك أصبح هذا الموضوع حيواً ويحظى بأهمية بالغة في مختلف الدول المعنية، حيث يعد من المكتسبات المهمة في الوقت الحاضر وأخذ يحتل مكانة مهمة في الخطاب الأوروبي.

إن فكرة التعاون وتوقيع الاتفاقيات بين الدول ليست بجديدة أو حدث غريب على المجتمع الاقتصادي الدولي، بل هي برامج مستمرة نظراً لاعتمادها على مبدأ المصالح المشتركة والمتبادلة بين الدول. إن هذه الشراكة تساعد في تحسين عجلة النمو الاقتصادي والاجتماعي للدول وظروف الحياة للسكان وإيجاد فرص عمل محلية، وكذلك التقليل من فوارق النمو في المنطقة، ودعم دور المجتمع المدني وتحقيق التقارب بين الثقافات والحضارات.

### أسئلة الدراسة:

بناءً على كل ما سبق، يتبادر إلى أذهاننا التساؤل الرئيسي التالي: ماهي أهم الجوانب التي ركزت عليها هذه الشراكة وأهميتها بالنسبة للدول المغاربية المشاركة؟ ويتفرع منه أسئلة فرعية:

- ماهي الأهداف الحقيقية التي تسعى الأطراف إلى تحقيقها؟

- ماهي التحديات والآفاق المستقبلية للشراكة الأوروبية المتوسطية؟  
للإجابة عن هذه التساؤلات نطرح الفرضيات التالية:

#### فرضيات الدراسة:

- يربط بلدان الضفة الجنوبية والشمالية للمتوسط تاريخ عريق وموقع إستراتيجي هام جدًا في العالم، مما أفضى إلى إمضاء اتفاقية الشراكة الأورومتوسطية.
- تعتبر الشراكة الأورومتوسطية فرصة للتعارف وتبادل المنافع والنهوض بالدول النامية خاصة.
- الشراكة الأورومتوسطية تدعم اقتصاديات الدول العربية المغاربية من أجل خلق علاقات اقتصادية متكافئة بين الجانبين.

#### منهجية الدراسة:

- تم الاعتماد في هذه الدراسة على المنهج التاريخي الوصفي من خلال الرجوع على بعض الأحداث التاريخية التي تخدم الدراسة، واقترب تحليل المضمون لتحليل اتفاقية برشلونة التي تعد بمثابة الوثيقة التأسيسية لهذه الشراكة.
- للإجابة على الإشكال الرئيسي لهذه الدراسة سيتم التطرق للنقاط التالية:
- الجوانب الأساسية للشراكة الأورومتوسطية.
  - الجانب الاقتصادي والمالي للشراكة الأورومتوسطية.
  - التحديات وآفاق الشراكة الأوروبية المتوسطية وآثارها.

#### أهمية الدراسة:

تكمُن أهمية الدراسة لهذا الموضوع في حديثه على أهم القضايا الجيو إستراتيجية للبلدان المتوسطية وهي أهم الحاجات الأساسية التي تسعى لتحقيقها، وتزداد أهمية الحديث عن الشراكة الأورومتوسطية عند ربطها بمفهوم التعاون والاندماج، وكون الموضوع يسلط الضوء على مدى ضرورة التعاون بالنسبة للمتوسطي. كما أن البلدان المتوسطية تحظى بمكانة متميزة واستراتيجية، حيث تسعى جاهدة للإشراف على التعاون الاقتصادي وذلك من أجل التكامل.

#### المبحث الأول: الجوانب الأساسية للشراكة الأورومتوسطية

اهتمت الدول المغاربية بإجراء حوار مع المجموعة الأوروبية بعد حرب 1973، وطالبت فيه بمناقشة كافة أوجه العلاقات التي تربطها، غير أن الجانب الأوروبي أصر على أن يكون الحوار مقتصرًا فقط على الجانب الاقتصادي. هذا الحوار تمخض بعد ثلاث سنوات للوصول إلى ثلاث اتفاقيات مع الدول المغاربية المركزية (تونس، الجزائر، المغرب) عام 1976 في مرحلة أولى، ثم تلتها عدة بلدان عربية في مرحلة ثانية كإعلان برشلونة لسنة 1995 وتم فيه إبرام شراكة مع الاتحاد الأوروبي، بهدف خلق قنوات جديدة لزيادة الصادرات العربية إلى دول شمال المتوسط، وذلك لإصلاح الخلل في الميزان التجاري فيها، خاصة وأن البلدان العربية تقوم بإصلاحات اقتصادية هيكلية، تهدف إلى تحقيق معدلات نمو مرتفعة تعتمد على التصدير، وأن أوروبا تستطيع أن تلعب دورًا كبيرًا في تحقيق ذلك كسوق للمنتجات العربية بسبب القرب الجغرافي. (سلوم، 2005)

لقد كانت تونس أول دولة عربية - متوسطية ترم اتفاقية شراكة مع الاتحاد الأوروبي استمر العمل بها خلال السنوات 1978-1995. حيث ترتبط تونس بعلاقات متميزة مع فرنسا بشكل خاص والاتحاد الأوروبي بشكل عام، وتمتعت تونس في ظل هذه الاتفاقية بنظام تفضيلي لصادراتها إلى الدول الأعضاء في المجموعة الأوروبية. وقد حلت اتفاقية الشراكة لعام 1995 محل اتفاقية التعاون الأوروبية-التونسية، وأصبحت تونس شريكًا في عملية برشلونة. (خشيم، 2009، ص 51)

يندرج اتفاق الشراكة ضمن إعلان برشلونة على إقامة منطقة تبادل حر بين بلدان الاتحاد الأوروبي ودول حوض البحر الأبيض المتوسط. هذا الاتحاد الأوروبي الذي يعد أهم المتعاملين التجاريين مع دول جنوب وشرق المتوسط بنسبة 52% والذي يسعى إلى توسيع أسواقه ومنافسة التكتلات الإقليمية الأخرى بينما لا تمثل التجارة البينية المتوسطية سوى 5% (عبد الحميد). هذه الشراكة وتوقيع الاتفاقيات جاءت أيضًا لتعزيز التعاون الشامل بين الطرفين المتعاقدين بغرض الإسهام في التنمية الاقتصادية والاجتماعية لكل دولة من هذه الدول المتعاقدة مع الاتحاد الأوروبي، وذلك بتأسيس منطقة تجارة والمساعدة على تقوية العلاقات بينهما، الأمر الذي يستدعي اتخاذ إجراءات في مجالات التعاون الاقتصادي والفني والمالي وفي مجال التجارة. فمن التسهيلات التي قدمها الجانب الأوروبي نذكر منها:

- إلغاء التدريجي للرسوم الجمركية على وارداته من المنتجات الصناعية.
- الشراكة الاقتصادية والمالية والإنشاء التدريجي لمنطقة تجارة حرة.

<sup>1</sup> <http://www.albankaldawli.org>

- التوثيق بين معايير المقاييس، بحيث تتوافق المقاييس المتوسطية مع المقاييس الأوروبية. (خشيم، 2009)
  - إزالة جميع القيود الكمية على جميع السلع، ماعدا بعض المنتجات الزراعية وبعض أنواع المنسوجات.
  - تخفيض التعريف على قائمة مختارة من المنتجات الزراعية، لفترات محدودة من السنة، ولكميات تحدد سنوياً، وتختلف كذلك من دولة إلى أخرى حسب التعاون في هيكل الصادرات الزراعية.
- أما فيما يخص التسهيلات المقدمة من جانب الدول المغاربية للاتحاد الأوروبي هو التزامها بتطبيق قاعدة المعاملة الوطنية التي تنص عليها المادة 03 من اتفاقية الجات (GATT). وقد أقر مجلس الاتحاد الأوروبي في 1987/09/28 بروتوكولات جديدة ألحقت بالاتفاقيات المتوسطية، يتم بموجبها إزالة ما تبقى من رسوم على السلع الزراعية التي تهم وتخص في إنتاجها كل من إسبانيا والبرتغال، وذلك بالتوازي مع ما منح للدول المغاربية، وهو الأمر الذي أحدث ضرراً على مستوى صادرات الدول المغاربية من المنتجات الزراعية خاصة الحمضيات، وزيت الزيتون.
- اتفقت أيضاً في إعلان برشلونة سنة 1995 على زيادة تركيز جهودها في المجالات التالية:<sup>2</sup>
- دعم الديمقراطية وحقوق الإنسان في المنطقة، من خلال قيام حوار وتعاون أكثر قوة بما في ذلك إنشاء آلية الحكم الرشيد.
  - خلق وتوسيع الفرص الاقتصادية، والمساعدة في إيجاد وظائف جديدة، والعمل على توسيع التبادل الحر من أجل أن يشمل الزراعة والخدمات.
  - معالجة مسألة الهجرة من خلال إستراتيجية طموحة تساعد على تفادي المآسي الناجمة عن محاولات دخول الاتحاد الأوروبي بأساليب غير مشروعة.
  - العمل على تأمين خدمات التعليم الأساسي، من أجل الارتقاء بمستوى التعليم، واستئصال الأمية وضمان التحاق الفتيان والفتيات بالمدارس الابتدائية بحلول عام 2015.

#### المطلب الأول: الجانب الاقتصادي والمالي

إن تعزيز التعاون الاقتصادي والمالي يمثل العماد الأساسي للشراكة الأوروبية المتوسطية، ووسيلة فعالة لمكافحة اختلال التوازن والاستقرار السياسي والاجتماعي في منطقة حوض البحر المتوسط، والرقى باقتصاديات الدول المتوسطية للضفة الجنوبية إلى مستوى يقارب مستويات اقتصاديات الدول الأوروبية. فالفوارق سجلت نسباً عالية على مستوى كل المجالات الاقتصادية كالدخل المتوسط للفرد بين الدول المتوسطية ودول الاتحاد الأوروبي. ركزت المبادرة على دعائم هي الأهداف الأساسية والمعلنة لهذه الشراكة والتي تتلخص في مجملها كالآتي:

1. إنشاء منطقة للتجارة الحرة: بدأ العمل بإنشاء منطقة للتجارة الحرة سنة 2010، وذلك بمقتضى اتفاقيات الشراكة الجديدة مع الدول المتوسطية، ويتم هذا الإنشاء للمنطقة بصفة تدريجية. فهي تجمع اقتصادي بين مجموعة من الدول يتم بموجبها تحرير التجارة فيما بين هذه الدول من كافة الحواجز الجمركية والقيود الأخرى على التجارة، فيتم التبادل التجاري في مجال السلع الصناعية وتدعيم هذا القطاع للدول المتوسطية وتأهيله حتى يقف أمام المنافسة للسلع الأجنبية، أما المنتجات الزراعية فتخضع للمعاملة التفضيلية. ومن الأهداف المستقبلية التي وضعت أيضاً آنذاك توسيع منطقة التجارة الحرة لتشمل تجارة الأسماك وفتح مجالات جديدة مثل الخدمات والاستثمار.
- تمثل زيادة التبادل التجاري أحد الموارد الرئيسية. حيث يسهم بالمشاركة في تخفيض معدلات الأسعار، وزيادة معدلات الاستثمار، وتدعيم المنافسة المحلية. ويشكل الاتحاد الأوروبي الشريك الرئيسي لدول المتوسط في تجارة السلع والخدمات والمصدر الأول للسياح، وأكبر الجهات المانحة للمساعدات. نصت الاتفاقيات على حرية دخول كافة المنتجات الصناعية من الدول المغاربية المشاركة إلى السوق الأوروبية، كما تضمنت امتيازات جمركية بشأن المنتجات الزراعية، وذلك دون أن تلزم السوق شركاءها التجاريين بمبدأ المعاملة بالمثل أسوة ببقية الدول النامية. ففي سنة 1987 تم إبرام اتفاقية إضافية كما ذكرنا سابقاً، سمحت من خلالها دول السوق الأوروبية إلى الدول المغاربية المحافظة على المعدلات التقليدية لصادراتها وإلغاء الرسوم الجمركية على عدد من المنتجات الزراعية بالتدريج، وصولاً إلى إلغائها بالكامل لاحقاً، وذلك للحد من آثار انضمام كل من إسبانيا والبرتغال على حجم الصادرات الزراعية للسوق الأوروبية.
- من مميزات هذه الشراكة أنها:

- تعد الوسيلة المفضلة للدخول والاستفادة من التكنولوجيا الجديدة.
- تدفع بالمؤسسات إلى الدخول في الاقتصاد العالمي وتحقيق الميزة التنافسية.
- ظهور أسواق جديدة راقية.
- عامل لتنشيط ودفع الاستثمار الأجنبي.
- وسيلة للدخول لنظام المعلومات الاقتصادية.
- استغلال الفرص الجديدة للسوق مع الشركاء.<sup>3</sup>

<sup>2</sup> [http://www.moqatel.com/openshare/Behoth/Monzmat3/EuroMed/sec01.doc\\_cvt.htm](http://www.moqatel.com/openshare/Behoth/Monzmat3/EuroMed/sec01.doc_cvt.htm)

<sup>3</sup> <http://centpourcentdziri.ahlamontada.net/t581-topic>

2. الاستثمار الأجنبي المباشر: إن الاتحاد الأوروبي لم يكن بقدر تطلعات دول المغرب العربي، فكانت حصته من رأس المال المستثمر بهذه الدول ضعيفة جداً بالمقارنة بما تم استثماره في مناطق أخرى من آسيا وأمريكا الشمالية وأوروبا الشرقية. إن من أسباب انخفاض معدلات تدفق الاستثمارات من الدول الأوروبية في الدول المغربية كثيرة، منها:

- عدم الاستقرار السياسي والاجتماعي.
  - عدم التأكد من المردودية الاقتصادية.
  - عدم توافر المنشآت الداعمة للاستثمار مثل النقل والاتصالات.
  - عدم وجود يد عاملة مؤهلة بحجم هذه الاستثمارات.
  - التشريعات القانونية غير الملائمة.
  - الممارسات الإدارية المعرقة مثل الرشوة والبيروقراطية...إلخ.
- إن كل هذه العناصر من شأنها أن تحجم من إقبال المستثمرين، وتقلل من محاولة خلق مؤسسات وشركات اقتصادية.

### 3. التعاون الاقتصادي: يهدف هذا التعاون إلى:

- تسريع معدلات التنمية الاقتصادية، وتحسين الأوضاع المعيشية لمواطني الدول الأطراف.
- زيادة التوظيف، وتقليص فجوة التنمية بين المنطقتين الأوروبية والمتوسطية.
- تشجيع التعاون والتكامل الإقليميين، واتخاذ إجراءات مناسبة فيما يتعلق بقواعد المنشأ والشهادات الخاصة به، وحماية حقوق الملكية الفكرية والملكية الصناعية، وسيادة المنافسة.
- اتباع سياسات مبنية على قواعد اقتصاديات السوق.
- وضع تشريعات واضحة تنظم نشاط القطاع الخاص والاستثمارات الأجنبية، والنهوض بقطاع الإنتاج وإقامة إطار إداري ملائم لاقتصاد السوق.

• إقامة آليات لتشجيع نقل التكنولوجيا، حيث أن من أهم عوامل النجاح التي ساعدت المنظمات في الدول المتقدمة هو تبنيها لبرنامج واضح وسهل لتشجيع العاملين بها على تقبل واستخدام تقنية المعلومات والاتصالات (Elmael, 2011, p5; Marciniak et. al.2012, p3). لقد أثبتت الدراسات والتجارب على أن هذه التقنية تستطيع أن توفر للإنسان خدمات كثيرة لم يكن يعيها من قبل. (غريبي، 2006)

على هذا الأساس يعد قيام منطقة التبادل الحر في 2010 واحداً من الأهداف الرئيسة للشراكة الأوروبية المتوسطية. وللمساعدة على تحقيق هذا الهدف، يقوم البرنامج الإقليمي حالياً بتمويل 25 مشروعاً في نطاق الشراكة الاقتصادية والمالية<sup>4</sup>، والتي تمثل ركيزة خطة الشراكة. وأهم هذه المشروعات نذكر منها: اتفاقية أغادير- الشبكة الأورومتوسطية- الاستثمار في المتوسط - المبادرة الأورومتوسطية لمجتمع المعلومات - شبكة معاهدة الأبحاث الاقتصادية والاجتماعية "فيميز" - الحماية المدنية/إدارة الكوارث.

4. التعاون المالي: يساهم التعاون المالي في نجاح اتفاقيات المشاركة في مختلف المجالات، حيث أعطى الاتحاد الأوروبي أهمية كبيرة لنجاح المشاركة في جميع جوانبها الاقتصادية والسياسية والاجتماعية، وكذلك ضرورة زيادة المعونات المالية وزيادة القروض من البنك الأوروبي للاستثمار، إضافة إلى معونات ثنائية من الدول الأوروبية، وتوجيهها بصفة أساسية لدعم التنمية وتعبئة القدرات الاقتصادية. قدم بنك الاستثمار مساعدات مالية في شكل قروض قيمتها 14 بليون يورو منذ 1974 لتمويل مشاريع إنمائية في البلدان المتوسطية وذلك عن طريق آلية الاستثمار والشراكة الأورومتوسطية<sup>5</sup>. وقد اقترحت المفوضية خطة عمل لآلية الجوار والشراكة الأوروبية الجديدة ميزانية بلغت 14,93 بليون دولار لتغطية فترة 2007-2013، يعتمد تخصيص الأموال فيها لبرنامج كل دولة على حدة وفق احتياجاتها وقدراتها الاستيعابية، وكذلك على تنفيذ الإصلاحات التي تم الاتفاق عليها. بناءً على كل ما سبق ومن أجل تهيئة المناخ الملائم لنجاح هذه الشراكة، يوجد هناك بعض من البلدان تقوم بتقديم الحوافز المالية الكبيرة والتي تتمثل في قروض وبمعدل فائدة بسيط لتنفيذ المخططات الاستثمارية للمواقع المستأجرة للمستثمرين، وأيضاً تقديم حوافز مالية لتوفير الموارد البشرية اللازمة لعملية الإنتاج. أيضاً القيام بتشجيع أي مبادرات جديدة لتعزيز المؤسسات المحلية والتحفيز على تعبئة تمويل خارجي مؤمن من مصادر عامة وخاصة<sup>6</sup> (راتول). ويشمل هذا مشروعات في مجال تنمية الصادرات، والاتصالات، وتقنية تكنولوجيا المعلومات، والتعلم عن بعد، والخدمات الالكترونية.

<sup>4</sup> برنامج حوض البحر الأبيض المتوسط 2007-2013 النسخة النهائية معتمدة بموجب قرار الهيئة الأوروبية رقم 4242

<sup>5</sup> [http://www.moqatel.com/openshare/Behoth/Monzmat3/EuroMed/sec01.doc\\_cvt.htm](http://www.moqatel.com/openshare/Behoth/Monzmat3/EuroMed/sec01.doc_cvt.htm)

<sup>6</sup> <http://www.albankaldawli.org>

## المطلب الثاني: الجانب الاجتماعي والثقافي

جاء المحور الثالث لوثيقة برشلونة تحت عنوان "الشراكة في المجالات الاجتماعية والثقافية والإنسانية: تنمية الموارد البشرية، وتشجيع التفاهم والتبادل بين الثقافات والمجموعات المدنية"، يثير هذا البعد عدة قضايا رئيسية ذات الاهتمام المشترك من طرف البلدان على جانبي المتوسط من أهمها: إشكالية المعتقد وتنقل الأشخاص في الفضاء الأوروبي، ومسألة حقوق الإنسان وعلاقات الدول بالجمعيات غير الحكومية.<sup>7</sup>

اعتبرت الشراكة في الميدان الاجتماعي والثقافي أشمل من البعدين السياسي والاقتصادي لكلتا جبهتي المتوسط، الحوار بين الثقافات والمبادلات الإنسانية العلمية والتكنولوجية هي بمثابة عامل أساسي في تقارب الشعوب، ويمكن القول أنه لتحقيق هذا الغرض يجب التركيز على العناصر التالية:

- دعم الحوار والاحترام والتفاهم بين الثقافات كشرط أساسي للتقارب بين الشعوب: حث الوفود المشاركة في ندوة برشلونة على أهمية الحوار بين الثقافات المتوسطية في إحداث نوع من التقارب بين الشعوب، وأكدوا على الدور الإيجابي الذي يمكن أن تلعبه وسائل الإعلام وضرورة دعمها.
- تنمية الموارد البشرية في ميادين التربية والتكوين والتشديد على أهمية التنمية الاجتماعية: ركز البيان الأخير لندوة برشلونة على ضرورة تنمية الموارد البشرية لمختلف الدول المشاركة والتعاون فيما بينها من أجل التكامل بين المجالات المختلفة الاقتصادية، الاجتماعية والسياسية. ويأتي في إطار تنمية الموارد البشرية البرامج المشتركة للتعليم وتأهيل الشباب، تشجيع معرفة اللغات، تحسين الإجراءات الإدارية وتنفيذ سياسة مستديمة للبرامج التربوية والثقافية.
- تشجيع مبادرات دعم المؤسسات الديمقراطية وتقوية دولة القانون والتأكيد على الدور الهام للمجتمع المدني في دعم التعاون غير المركزي بين ضفتي المتوسط.
- إقامة تعاون في ميدان الهجرة غير الشرعية واتخاذ كافة الإجراءات المناسبة للوقاية من الإرهاب ومكافحة تهريب المخدرات والجريمة الدولية المنظمة ومختلف مظاهر العنصرية.
- العمل على الإصلاح المباشر والشامل لقطاع التكوين المهني.

أخيراً يمكن الإشارة أن البعد الثقافي يفترض التعمق في أوجه التعاون للتقريب بين المفاهيم والقيم بين شعوب بلدان البحر الأبيض المتوسط، وإيجاد تيارات ثقافية تخدم ذلك التواصل. عندئذ تستطيع الشعوب المتوسطية أن تؤسس لمنطق مشترك للتعامل في كل الجوانب و يسمح بتجاوز الاختلافات المحتملة بينها.

## المطلب الثالث: الجانب الأمني والسياسي

بالرغم من وجود عدة رؤى متفاوتة لمجموعة الدول على ضفتي المتوسط في ما يخص المبادرات السياسية وخاصة الأمنية، إلا أن هناك شبه إجماع لدى الدول الأوروبية شمال المتوسط حول المخاطر التي تهددها والنابعة من الدول العربية جنوب المتوسط، والتي تتلخص أساساً حسب رؤيتهم في: الهجرة الغير نظامية، التطرف الديني والإرهاب والجريمة المنظمة، وللحيلولة دون وقوع هذه المخاطر تضمن عقد الشراكة الأوروبية المتوسطية على جملة من المبادئ والقواعد العامة التي تحكم التعاون بين الطرفين في المجالين السياسي والأمني، وتسعى الاتفاقية إلى التوصل من خلال الحوار المتواصل إلى مجموعة من الأهداف المشتركة التالية:

- ضرورة تركيز واحترام المفاهيم الأساسية للتعددية وأسس الديمقراطية ومبادئ حقوق الإنسان المنصوص عليها في المعاهدات والمواثيق الدولية: من أجل توظيف أسس الحوار السياسي بين بلدان جنوب و شمال المتوسط، نص البيان الختامي لندوة برشلونة على ضرورة فرض واحترام مفاهيم الديمقراطية وحقوق الإنسان بالمعايير الأوروبية. كذلك نص البيان على ضرورة التعاون بين الدول المشاركة في الندوة لفرض رقابة على مدى تطبيق هذه المفاهيم من خلال تبادل المعلومات حول المسائل المتعلقة بحقوق الإنسان، الحريات الجوهريّة والعنصرية.
- التسوية السلمية للنزاعات والصراعات بين مختلف الدول الشريكة: من أجل تحقيق السلام العادل والشامل في منطقة الشرق الأوسط تمت الدعوة إلى التركيز على القرارات المتخذة على مستوى مجلس الأمن للأمم المتحدة، وعلى المبادئ المذكورة في مؤتمر مدريد للسلام بما في ذلك مبدأ الأرض مقابل السلام.
- مكافحة الإرهاب والجريمة المنظمة من خلال توطيد علاقات التعاون بين مختلف الدول شمال و جنوب المتوسط لضمان السلام والأمن والتنمية الإقليمية.

في هذا الإطار فقد أكد مسار برشلونة على ضرورة تعزيز الطابع الديمقراطي للأنظمة في الحوض المتوسطي (شرق أوروبا وجنوبها) وقد حدد مؤتمر التعاون و الأمن في أوروبا على ضرورة التوجه نحو ديمقراطية الأنظمة السياسية التي يمكن أن تبني اقتصاد السوق.

7 نص وثيقة برشلونة، المحور الثالث.

## المبحث الثاني: تحديات وآفاق الشراكة الأوروبية المتوسطية وآثارها

تواجه دول الاتحاد الأوروبي مشكلات تعوقها في التحول إلى التكامل الاقتصادي، كالتلوث البيئي، وحقوق الإنسان والديمقراطية، والإنتاج النووي ونزع السلاح، ومحاربة الإرهاب والتعصب. أما الدول المتوسطية من الضفة الجنوبية يمكن تصنيفها حسب الأولويات التالية: التنمية، الديمقراطية، الإصلاح الضريبي والموازنة، البيروقراطية السائدة، التبعية، أخطار التففت. وهذه الأولويات قد تكون موضوع اتفاق أو اختلاف وفقاً لوجهات نظر الباحثين.

## المطلب الأول: القيود والتحديات

بذلت دول الاتحاد الأوروبي جهوداً كبيرة لإزالة العائق الذي يفصلها عن الدول المتوسطية من الضفة الجنوبية، والتي كانت قد تحفظت في البداية من الدخول في علاقات اقتصادية وأمنية شاملة مع الاتحاد الأوروبي. هذا التحفظ أمام هذا التعاون كان لعدة أسباب من أهمها:

- لا تزال فكرة التعاون المتوسطي تحظى بالدراسات والبحث نظراً للغموض النسبي الذي يكتنف الفكرة من جهة، ولأنها ولدت مع ظهور متغيرات جديدة على الساحة الدولية والإقليمية من جهة أخرى، وخاصة مع ثورات ما يسمى بالربيع العربي والتي أدت إلى تقلص ملحوظ في معدلات النمو الاقتصادي.
- فقدان التوازن المطلوب في العلاقة بين الطرفين، بل ساعد على تعميق الفجوة بينهما، وذلك لما تعانيه الدول العربية المتوسطية من التغيرات العميقة التي عاشتها في السنوات الماضية.
- ترى دول الاتحاد الأوروبي أن الدول المتوسطية من الضفة الجنوبية تصدر له سوى مشاكل التطرف والإرهاب والهجرة الغير شرعية، مما جعلها تجد نفسها مطلع هذا القرن الحادي والعشرين تعاني من هذه المشاكل التي حرمتها من التغيير والاهتمام بالتنمية.
- انعدام الثقة بين الأطراف في المتوسط، هي من التحديات التي تقف حائلاً أمام مشروعات التعاون المتوسطي النزيه والذي يعود بالفائدة المتوازنة للطرفين.
- هذه التحديات كثيرة ومتنوعة ومتعددة، ولكن هناك دوافع للمضي قدماً في هذا البديل الاستراتيجي من أهمها:<sup>8</sup>

1. التعليم وفرص العمل: إن هذه المرحلة مهمة جداً، وتعتبر من الأولويات الضرورية، فيجب على الدول المتوسطية العناية بهذا القطاع. وفي إطار هذه الشراكة على الدول التعاون فيما بينها في مجال البحث العلمي والتقني، من خلال الجامعات ومراكز البحث ووضع الاستراتيجيات المناسبة، وتأهيل الأيدي العاملة المدربة من أجل خلق فرص التنمية، وخاصة لدول منطقة حوض المتوسط الجنوبية.
2. الطاقة: إن نفاذ ونضوب النفط في المستقبل يمثل أحد التحديات الخطيرة التي تواجه اقتصاديات الدول النفطية المتوسطية من الضفة الجنوبية، وأن مجابهة تحديات الطاقة تتطلب من هذه الدول تبني خطة تستلزم القيام ببعض المهام على المدى المتوسط والبعيد، مثل ترشيد استغلال الطاقة ورفع كفاءة استخدامها، والبحث عن مصادر بديلة للطاقة غير النفطية مثل الطاقة الشمسية والطاقة الحيوية، والعمل في إطار الشراكة على تطوير تكنولوجيا الطاقة النووية.
3. السكان: إن معدل نمو السكان للدول المتوسطية من الضفة الجنوبية مرتفعاً بالمقارنة مع متوسط معدلات النمو السكاني في البلدان الأوروبية من الضفة الشمالية، وإن هذه الزيادة السكانية تؤدي إلى التوسع في أسواق العمل للدول المتوسطية دون توافر منشآت لاستيعابها.
4. العلوم والتكنولوجيا: تعاني مؤسسات دول المتوسط الجنوبية من ضعف واضح في مجال تقنية المعلومات، خصوصاً وأن هذا العصر هو عصر تقنية المعلومات والاتصالات، والتي تعتبر بحق أهم دعائم وأسس تقدم الدول وتطورها، حيث أوضحت بعض التقديرات بأن حوالي 50% من استثمار رأس المال الجديد أصبح يوجد في مجال استخدام تقنية المعلومات والاتصالات (Westland & Clark, 2000, p.520). هذا الاستثمار يحسن من معدل الإنتاج للمنظمات، وتقبل الفرد أو المستخدم لهذه التقنية الجديدة يعتبر مكسب ونقطة قوة للمنظمة. إضافة إلى ذلك فتقنية الإنترنت تؤدي إلى تسريع تبادل البيانات والمعلومات وتخفيض تكاليف الإدارة، وهذا يطرح تساؤلات عدة حول الحوكمة ومواضيع أخرى رئيسية مثل تسهيل إمكانية الحصول على الخدمات الفورية بين البلدان وتقديمها إلى زبائنها، وتكامل الموارد والاهتمام بالبنية التحتية.
5. الزراعة والغذاء: يشكل القطاع الزراعي أشد التحديات التي تواجه الاقتصاد النامي، الذي لا يزال عاجزاً عن تلبية احتياجات المواطن الغذائية. إن الدول جنوب المتوسط مازالت تتميز باقتصاد مستورد للغذاء بنسبة تتجاوز 50% من احتياجاته مما يستدعي الاهتمام أكثر بالمجال الزراعي وتطويره.
6. المعلومات: إن الاهتمام بتطوير مؤسسات البحث للدول المتوسطية أصبح عامل مهم وذلك عن طريق البحث العلمي، وإرساء قواعد للمعلومات وشبكات الاتصال وإنشاء بنوك للمعلومات متطورة. خصوصاً ونحن نعيش اليوم في عصر انفجار المعلومات والمعرفة، ويعبر عن ذلك بالنمو المستمر في تكنولوجيا المعلومات وشبكات الاتصالات، وتحول العالم إلى قرية صغيرة حيث تتدفق المعلومات من خلال شبكة

<sup>8</sup> <http://islamfin.go-forum.net/t601-topic>



الانترنت متجاوزة الحدود الجغرافية وقيود المكان (ياسين، 2012، ص 37). من نتائج هذه التحولات انبثاق اقتصاد المعرفة ومجتمع المعرفة حيث انتقال مفاتيح القوة من المادة إلى المعلومة ومن الآلة إلى المعرفة.

### المطلب الثاني: فرص وإمكانيات التعاون المتوسطي

- توجد مجموعة من الفرص والإمكانيات المطروحة لتحقيق نجاح التعاون المتوسطي يجب الاستفادة منها لتجسيد هذا التعاون، نذكر منها:
- التقارب الجغرافي الذي رشح دول الاتحاد الأوروبي للتعاون أكثر من غيرها مع الدول جنوب و شرق المتوسط، وهي مؤهلة لمساعدة هذه الدول على تنمية اقتصاداتها وتطويرها بحكم عوامل الجغرافيا والتاريخ من جهة، وبحكم المصالح الاقتصادية والتجارية التي تشد الطرفين إلى بعضها من جهة أخرى، وبالتالي تجعل كلا منها عمقاً استراتيجياً للآخر.
  - وجود مجموعة من المشكلات التي تواجه الدول المتوسطية وتحتاج إلى حلول مشتركة لمواجهتها، حيث تنعكس آثارها على دول المتوسط كلها، ومن بين هذه المشكلات نجد مشكل الهجرة، مشكل الإرهاب، مشكل التلوث البيئي، الأمن، الطاقة، المياه، ... الخ، هذه المشكلات تدفع للتقارب بين الدول المتوسطية باعتبارها تمثل خطراً مشتركاً لها.
  - وجود الرغبة السياسية من الدول المتوسطية على الدخول في اتفاقيات الشراكة مع الاتحاد الأوروبي، وهذا يعتبر من المؤثرات القوية للتقارب المتوسطي.

### المطلب الثالث: آفاق مستقبلية لتعزيز التعاون

- رغم القيود والتحديات التي يواجهها التعاون المتوسطي، إلا أنه على بلدان الاتحاد الأوروبي ودول المتوسط العربية بذل جهوداً كبيرة في استفادة الطرفين من هذا التعاون، وبالتالي فهو يحمل في طياته آفاقاً مستقبلية تعزز التعاون والاندماج على عدة أصعدة، ومنها:
- التعاون قضية مصالح مشتركة: حتى نجعل من المتوسط منطقة تعاون تقوم على التنمية والاستقرار يتوجب جعل مبدأ المصالح المشتركة الركيزة الأولى للعمل الجماعي، تقوم تلك المصالح المشتركة على تبادل قيم ذات صبغة اقتصادية واجتماعية وثقافية، فهو تبادل يعود بالفائدة والاستفادة للأطراف كلها، وهذا هو المبدأ الذي بنيت عليه اتفاقيات الشراكة المتوسطية.
  - الإدارة السياسية الواضحة: إن التعاون من أجل تنمية متوسطة جماعية يحتاج في الأساس إلى إرادة سياسية جماعية ثابتة، قادرة على تخطي الصعاب والمشكلات التي تواجه مشروعات التعاون مهما كبرت وتفاقت. وعدم وجود اضطرابات ومنازعات سياسية، واستقرار الأوضاع الأمنية، إذ أنه من غير المعقول أن يتوجه المستثمرون إلى دولة يوجد بها انقلابات عسكرية وصراع دائم على السلطة، مثل ما حدث فيما يسمى بثورات الربيع العربي، حيث أنه في أغلب الأحيان لا يلتزم الحكام الجدد بما منحه الحكام السابقون للمستثمرين من تعهدات و ضمانات<sup>9</sup>.
  - الرغبة في التفاعل مع حضارة الغير: إن الحوار والتفاعل الحضاري بين الحضارات العربية والغربية تنفتح فيه نوافذ الفكر والثقافة وقنوات الاتصال على مختلف عطاءات الفكر الإنساني، وبالتالي فهو مؤثر لآفاق واعدة من خلال التعاون المتوسطي.
  - الديمقراطية والأمن والتنمية: هذه العناصر الثلاث هي مفاتيح التعاون والتقارب المتوسطي وتعمل على خلق التوازن المطلوب، عن طريق تقليل حجم الفجوة بين دول المتوسط.
- في الأخير يمكن القول أن هناك أسباباً عديدة تدعو للتفاؤل، فإقليم المتوسط يمتلك الإمكانيات اللازمة للنهوض والتعافي إذا ما وفرت البلدان المعنية السبل وبذلت الجهود اللازمة للتعامل مع تلك التحديات حيث تعد هذه المنطقة موطناً للثقافات الثرية ومهداً للحضارة الحديثة، وتضم المنطقة مفكرين ورجال أعمال برزوا على الصعيد الدولي فضلاً عن الطاقة المتجددة للشباب، فالاستثمار في هذه الموارد البشرية يعد أمراً جوهرياً. يجب أيضاً الدعوة لتطوير التجربة مستقبلاً من خلال الإسراع بتحقيق الاندماج الجهوي بين بلدان جنوب المتوسط، وتبني سياسة أوروبية جديدة للحوار مع هذه البلدان، وتدارك التأخر بنهج إصلاحات عميقة خاصة في دول الجنوب المتوسطي من خلال مزيد تحرير الاقتصاد، تحسين مناخ الاستثمار، ونشر الديمقراطية.

### الخاتمة:

من خلال الإطار النظري لهذه الورقة ومراجعة أدبيات الدراسة في هذا الموضوع وهو البلدان المتوسطية العربية والشراكة الأوروبية المتوسطية، والتي تهدف من ورائها إلى تحقيق التكامل الاقتصادي. تبين أن هناك العديد من الاتفاقيات التي تم توقيعها بين البلدان الأوروبية وبلدان المتوسط العربية في كافة المجالات، وذلك لتسهيل الشراكة والمساهمة في تشجيع الاستثمار.

<sup>9</sup> <http://islamfin.go-forum.net/t601-topic> - <http://centpourcentdziri.ahlamontada.net/t581-topic>

الروابط الجغرافية تشجع هذه البلدان على الاهتمام بهذه الشراكة ومحاولة القضاء على العوائق التي تواجهها، وخاصة ما تمر به البلدان الأوروبية من أزمة اقتصادية انخفض فيها معدل النمو، وما مرت به بلدان جنوب المتوسط من ثورات خلال السنوات الأخيرة حيث أدت إلى تنامي الفساد والضعف أيضاً في معدلات النمو الاقتصادي، وظهور مجموعات سياسية غير مؤهلة للقيادة، وتنامي ظاهرة العنف والإرهاب. هذا وقد خلصت هذه الدراسة إلى جملة من النتائج والتوصيات والتي يمكن تلخيصها كالآتي:

#### أولاً: النتائج:

- يعتبر مؤتمر برشلونة، والإعلان الذي جاء به في 27-28 نوفمبر 1995 بمثابة نقطة انطلاق مشروع الشراكة الأوروبية المتوسطية. وقد ارتكزت هذه الشراكة على ثلاث أبعاد أساسية هي: الجانب السياسي والأمني، الجانب الاقتصادي والمالي والجانب الاجتماعي والثقافي.
- تمثل تونس، الجزائر والمغرب الدول المستهدفة من الاتحاد الأوروبي لعقد هذه الشراكة لما تمثله هذه الدول من أهمية كبرى حيث تعد سوقاً للمنتجات الأوروبية، وهي بمثابة منطقة نفوذ استراتيجي للاتحاد الأوروبي الذي كان في طور التوسع.
- الشراكة تمثل انقطاعاً عن سياسة المساعدات التي كانت تندرج تحت عنوان التعاون من أجل التنمية.
- الشراكة الأوروبية المتوسطية خلقت جواً من الإصلاحات والانعكاسات الإيجابية بين الأطراف المشاركة خصوصاً على المستوى الاقتصادي باعتبار أن الاقتصاد يمثل العصب الأساسي لتقدم الدول.

#### ثانياً: التوصيات:

- يجب إعادة النظر في الأهداف الحقيقية لهذه الشراكة، وتقييم نتائجها من قبل الدول المغربية بشكل جماعي ومنسق، وليس بشكل فردي، خاصة وأن الطرف الأوروبي يفاوض كتلة واحدة، على عكس الدول المغربية مما يفقدها الفعالية في اتخاذ القرارات.
- محاولة إيجاد بدائل لهذه المشاريع من أجل تحقيق التنمية والاستقرار في منطقة جنوب المتوسط يكون منبعها الدول المغربية مما يجعلها أكثر فاعلية ونجاعة وليس مجرد تابع.
- محاولة الاستفادة من التنافس بين دول الاتحاد الأوروبي والولايات المتحدة الأمريكية بخصوص دول المغرب العربي وتحويله لصالحها.

#### المراجع:

##### أولاً: المراجع العربية:

1. باط، عبد الحميد. الشراكة الأوروبية المتوسطية وأثرها على الاقتصاد الجزائري. مجلة اقتصاديات شمال إفريقيا: ع1. <http://www.albankaldawli.org>
2. بهلولي، فيصل. (2012). التجارة الخارجية الجزائرية بين اتفاق الشراكة الأوروبية المتوسطية والانضمام إلى منظمة التجارة العالمية، مجلة الباحث: (11)، جامعة ورقلة.
3. خشيم، مصطفى عبد الله. (2009). اتفاقيات الشراكة الأوروبية-مغربية وتأثيرها على التجارة الخارجية البينية لدول اتحاد المغرب العربي. مجلة الجامعة المغربية: جامعة دمشق- كلية الاقتصاد.
4. سلوم، ندى كامل. (2005). الشراكة الأوروبية العربية المتوسطية. <http://wehda.alwehda.gov.sy/archive.asp?FileName>
5. صايح، مصطفى. (2008). الإتحاد المتوسطي، خلفيات وسيناريوهات. مجلة العلوم الإستراتيجية مركز الشعب للدراسة الإستراتيجية جامعة الجزائر: العدد الأول.
6. غريبي، واجب. (2006). الحكومة الإلكترونية... مفهومها، متطلباتها وفوائدها. مجلة العلوم الإنسانية: جامعة الملك خالد.
7. الكفري، مصطفى العبد الله. (2004). العولمة وتطورات العالم المعاصر. مجلة الحوار المتمدن.
8. مصطفى، محمد، نهر، كمال فؤاد. (2001). صنع القرار في الاتحاد الأوروبي والعلاقات العربية- الأوروبية. مركز دراسات الوحدة العربية، أوت، ص 21.
9. ياسين، سعد غالب. (2012). نظم المعلومات الإدارية وتكنولوجيا المعلومات. دار المناهج للنشر والتوزيع.

##### ثانياً: المراجع الأجنبية:

1. Akrimi N. (2004). *Le partenariat euro-méditerranéen : une logique de développement régional dans une perspective globale?* in Xuereb P.G. (ed.) *The European Union and the Mediterranean: the Mediterranean's European Challenge*, Vol. 5, European Documentation and Research Centre, University of Malta, P 73 .
2. Brach J. (2007). *The Euro-Mediterranean partnership : the role and impact of the economic and financial dimension*. *European Foreign Affairs Review*, 12(4), 556. <https://doi.org/10.54648/eerr2007045>

3. Fakhr, Ahmad. (2000). *La Reconstruction D'un Espace D'échanges : La Méditerranée*, Centre d'études et de documentation économiques, juridiques et sociales, P 14
4. L'état d'avancement du partenariat euro-méditerranéen, Annexe n° 1 : Déclaration de Barcelone (27-28 novembre 1995)  
<http://www.senat.fr/rap/r01-121/r01-1214.html> 3
5. Patten Chris. (2001). *Coherence and cooperation: the EU as promoter of peace and development*. Stockholm Institute of International affairs, 4 December 2001, p 18.
6. Stéphanie Darbot-Trupiano. (2007). *Le Partenariat euro-méditerranéen : une tentative d'intégration maladroite*. L'espace Politique , N 2 , 2007 .

## The Arab Mediterranean Countries and the Euro-Mediterranean Partnership

**Zied Akrouit**

Associate Professor of Economic Sciences, King Khalid University College of Business, KSA  
zakrouit@kku.edu.sa

Received: 14/2/2022

Revised: 26/2/2022

Accepted: 27/3/2022

DOI: <https://doi.org/10.31559/GJEB2022.12.2.7>

**Abstract:** The Euro-Mediterranean Partnership represents one of the foreign projects presented to the Arab countries in the south of the Mediterranean. The European Union is the engineer and main driver of it at the behest of the French Republic, which still considers this region an extension of it by virtue of heritage and historical relations. Therefore, this paper sheds light on the Arab Mediterranean countries and the Euro-Mediterranean Partnership by analyzing the basic aspects on which this agreement focused on the political, security, economic, financial, cultural and social levels on the one hand, and the most important challenges that constituted an obstacle to the success and extension of Mediterranean cooperation projects on the other hand. Finally, the paper presents opportunities and possibilities as well as future prospects for the success and enhancement of cooperation, by finding alternatives for many projects in order to achieve development and stability on both sides of the Mediterranean.

**Keywords:** *Euro-Mediterranean Partnership; economic integration; free trade; ICT; Maghreb countries; Mediterranean cooperation.*

### References:

1. Bat, 'bd Alhmyd. Alshrakh Alawrwmtwstyh Wathrha 'la Alaqtad Alja'ry. Mjlt Aqtsadyat Shmal Afryqya: '1. <http://www.albankaldawli.org>
2. Bhlwly, Fysl. (2012). Altjarh Alkharjyh Alja'ryh Byn Atfaq Alshrakh Alawrwmtwstyh Walandmam Ela Mnzmt Altjarh Al'almyh, Mjlt Albahth: (11), Jam't Wrqlh.
3. Ghryby, Wajb. (2006). Alhkwmh Alelkrwnyh... Mfhwmha, Mttlbatha Wfwa'dha. Mjlt Al'lwm Alensanyh: Jam't Almlk Khald.
4. Alkfry, Mstfa Al'bd Allh. (2004). Al'wlmh Wttwrat Al'alm Alm'asr. Mjlt Alhwar Almtmdn.
5. Khshym, Mstfa 'bd Allh. (2009). Atfaqyat Alshrakh Alawrw.Mgharbyh Wtathyrha 'la Altjarh Alkharjyh Albynyh Ldwl Athad Almghrb Al'rby. Mjlt Aljam'h Almgharbyh: Jam't Dmshq- Klyt Alaqtad.
6. Mstfa, Mhmd, Nhra, Kmal F'ad. (2001). Sn' Alqrar Fy Alathad Alawrwby Wal'laqat Al'rbyh- Alawrwbyh. Mrkz Drasat Alwhdh Al'rbyh,Awt, S 21.
7. Sayj, Mstfa. (2008). Alethad Almtwsty, Khlfyat Wsynarywhat. Mjlt Al'lwm Alestratyjyh Mrkz Alsh'b Lldrash Alestratyjyh Jam't Alja'r: Al'dd Alawl.
8. Slwm, Nda Kaml. (2005). Alshrakh Alawrwbyh Al'rbyh Almtwstyh. <http://wehda.alwehda.gov.sy/archive.asp?filename>
9. Yasyn, S'd Ghalb. (2012). Nzm Alm'lwm Aladaryh Wtknwlwja Alm'lwm. Dar Almnahj Llnshr Waltwzy'.

# The Effect of Using Decision Support Systems Applications and Business Intelligence Systems in Making Strategic Decisions: A Field Study in the City of Gaziantep

**Ali Alhousain Al Eid<sup>1</sup>, Uğur Yavuz<sup>2</sup>**

<sup>1</sup> Ph.D. student, Ataturk University, Department of Management Information Systems, Faculty of Economics and Administrative Sciences, Üniversite Atatürk Üniversitesi Kampüsü, Turkey  
hamoodalialeid@gmail.com

<sup>2</sup> Prof. Dr., Ataturk University, Department of Management Information Systems, Faculty of Economics and Administrative Sciences, Üniversite Atatürk Üniversitesi Kampüsü, Turkey  
ugur@atauni.edu.tr

---

Received: 23/3/2022

Revised: 17/4/2022

Accepted: 21/4/2022

DOI: <https://doi.org/10.31559/GJEB2022.12.2.8>

---



This file is licensed under a [Creative Commons Attribution 4.0 International](https://creativecommons.org/licenses/by/4.0/)

# The Effect of Using Decision Support Systems Applications and Business Intelligence Systems in Making Strategic Decisions: A Field Study in the City of Gaziantep

Ali Alhousain Al Eid<sup>1</sup>, Uğur Yavuz<sup>2</sup>

<sup>1</sup> Ph.D. student, Ataturk University, Department of Management Information Systems, Faculty of Economics and Administrative Sciences, Üniversite Atatürk Üniversitesi Kampüsü, Turkey

<sup>2</sup> Prof. Dr., Ataturk University, Department of Management Information Systems, Faculty of Economics and Administrative Sciences, Üniversite Atatürk Üniversitesi Kampüsü, Turkey

<sup>1</sup> hamoodalialeid@gmail.com <sup>2</sup> ugur@atauni.edu.tr

Received: 23/3/2022    Revised: 17/4/2022    Accepted: 21/4/2022    DOI: <https://doi.org/10.31559/GJEB2022.12.2.8>

**Abstract:** This study aims at studying the importance of business intelligence systems and decision support systems for Syrian civil society organizations in addition to studying the impact of the dimensions of decision support systems and business intelligence in making strategic decisions. The data was collected through a survey conducted on the participants. 100 correct answers were used to analyze the data. SPSS and SmartPLS 3 software were used to analyze the study data. The results showed support for the seven hypotheses. That decision support systems and business intelligence are well available in Syrian civil society organizations in the city of Gaziantep and at the same time, it was found that there is a strong positive relation between business intelligence and decision support systems with the making strategic decisions.

**Keywords:** Decision support system; Business intelligence; Strategic decision-making.

## 1. Introduction

The importance of data and information in the business environment has increased because of the rapid development of the world of information technology and the increase in competition under complex and constantly changing environmental conditions. Thus, it can be said that relying on relevant data allows companies to follow their business more effectively and make right decisions that lead to achieving meaningful competition in the labor market (Ritesh, Srimannarayana, 2013). Decision makers must have a large information flow, greater access to data sources, and presentation of accurate and comprehensive information about their products and customers, and therefore they seek to make business decisions that have a greater impact in the long run that will benefit them (Huber, 2008). For managers of companies, institutions and organizations, the abundance of information is the primary resource that determines the manager's ability to rank, analyze and extract useful information from them, thus helping them make successful business decisions. Decision support systems (DSS) can be considered as one of the concepts that were worked on and developed during the eighties (Sauter, 2011), and therefore decision support systems can be considered systems based on the characteristics of flexibility and reactivity, in addition to the characteristic of an adaptive computer information system. In decision models an integrated model with a comprehensive database is used together with the decision-makers' own objectives to solve a problem (Tribathy, Engineering, 2011).

Al-Jazrawi and Al-Janabi (2009) define decision support systems as the systems that support the decision by providing a direct means of support between digital technology and the decision maker in the organization without the need for an information expert in this field. The decision maker also depends on himself to solve problems through the use of this electronic technology. In this respect, this system helps the decision makers in handling unorganized business. Through research and investigation, we found that business intelligence tools help companies significantly and impressively in obtaining data from different and broad sources and thus enabling users to analyze this data using different dimensions and domains (Hoque et al, 2015). Relying on business intelligence, which is the hallmark of successful work, includes the use of tools and the application of techniques



necessary to collect data from different sources, then analyze it and provide us with the necessary knowledge in the decision-making process in various fields (Olaru, Theories, 2014). According to Ritesh and Srimannarayana (2013), business is a set of new technologies such as data warehouses, analytics, and various data mining operations, which aim to process and analyze structured data. Therefore, the main objective of business intelligence tools is to transform data after processing it from several types and sources into useful and valuable information for both companies and decision-makers (Ritesh, Srimannarayana, 2013).

As a result, this research discusses the importance of both business intelligence and decision support systems for organizations and examines their impact on strategic decision-making. Moreover, the study aims at studying the importance of both business intelligence systems and decision support systems for Syrian civil society organizations in addition to the impact of the dimensions of decision support systems and business intelligence in making strategic decisions. The problem of the study revolves around the urgent need to develop decision support systems in Syrian civil society organizations by taking advantage of technical developments in light of the business environment that is characterized by rapid change. Let alone the technological development thanks to the optimal spread of business intelligence applications, which allow workers in civil society organizations to manage various activities related to making strategic decisions, which contributes to the completion of tasks quickly and thus is reflected in the quality of the decisions taken.

## 2. Study Model and Hypotheses Development

Based on the studies of (Alwan, 2019; Jones, 2011), the model of the exemplary study illustrated in Figure (1) was prepared. It consists of two independent variables, and a dependent variable, where each of the decision support systems and its components (top management support, computers, software, databases), and business intelligence and its components (data collection and analysis, resilience and risk support) are independent variables. While strategic decision-making in civil society organizations is referred to as a dependent variable. This model will examine the relationship between decision support systems and business intelligence applications and their impact on strategic decision-making in civil society organizations in the city of Gaziantep.

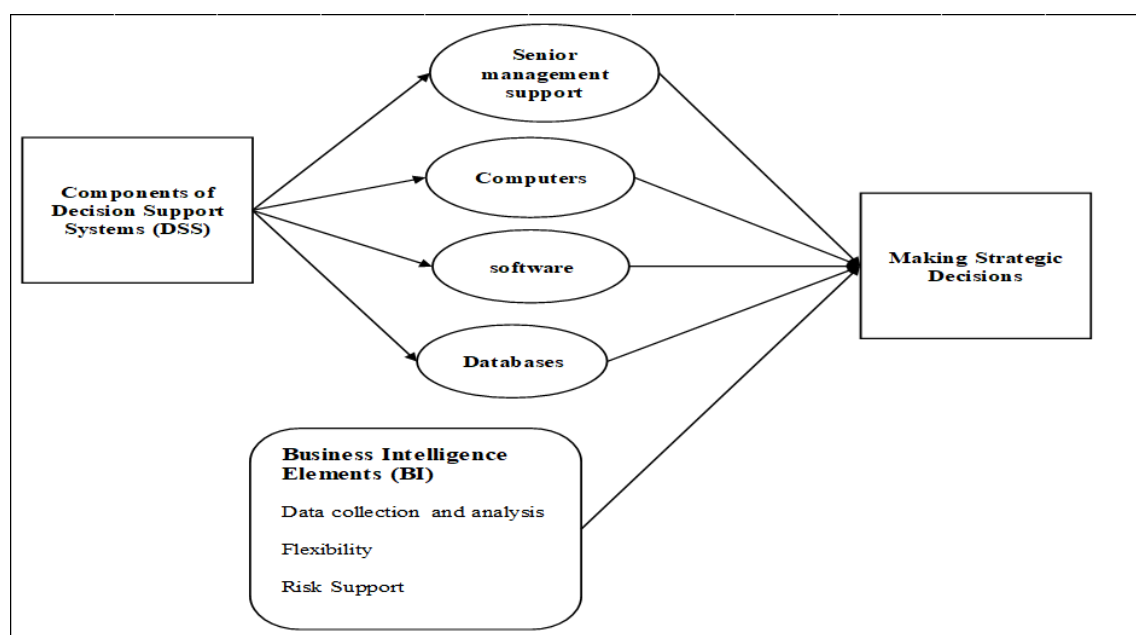


Figure (1): Study model

Senior management support can be defined as the conviction of senior management in organizations of the importance of decision support systems and their work through the development of programs and policies that support the decision-making process in the organization (Ahmad, 2016). Computers can also be defined as the various types of computers and the basic equipment attached to them that are used in the organization to take advantage of receiving data and information from all parties, processing and storing them to take the necessary decisions (Turban, et al., 2017). The software can also be defined as a set of systems that operate devices, equipment, networks, and databases so that the devices can perform the required operations that are commensurate with the decision-making process (Alhazayma, 2011). Databases can also be defined as a set of data, information, and files maintained by organizations and have an interrelationship and stored on computer media and include a description of all operations and activities that are implemented in connection with decision-making. Alter (2012) and Al-atibi (2004) defined decision-making as all the organized decisions taken by leaders, officials, and specialists in organizations to confront a particular problem or situation, provided that there is more than one alternative or solution and then choose the appropriate alternative to achieve the desired goals in the best way. To

reach appropriate and effective decisions that contribute to overcoming the problem or the situations from which it was issued. Accordingly, Mintzberg and Quinn (1996) see that strategic decisions represent decisions that determine the direction and path of the basic organization based on an approach and a perception related to the occurring and expected changes in the work environment of the external organization and its internal movement. Mcleod and Raymond (1998) believe that in the stage of data collection and analysis, business intelligence systems collect data from internal and external sources according to desired objectives and to serve the decision-making process and then analyze it to obtain the necessary information to make various decisions of the organization. Based on what was previously explained in the hypothetical study model, the following hypotheses were formulated:

**H1: Decision support systems have a positive, statistically significant effect in making strategic decisions.**

**H1.1:** There is a statistically significant influence relationship for the variable of senior management support in making strategic decisions.

**H1.2:** There is a statistically significant influence relationship for the variable of computers in making strategic decisions.

**H1.3:** There is a statistically significant influence relationship for the variable of software in making strategic decisions.

**H1.4:** There is a statistically significant influence relationship for the variable of databases in making strategic decisions.

**H2: There is a positive, statistically significant effect of business intelligence and its elements in making strategic decisions.**

**H2.1:** There is a statistically significant influence relationship for the variable of data collection and analysis in making strategic decisions.

**H2.2:** There is a statistically significant influence relationship for the variable of flexibility in making strategic decisions.

**H2.3:** There is a statistically significant influence relationship for the variable of risk in making strategic decisions.

### 3. Literature Review

One of the studies that focused on the importance of decision support systems and business intelligence, as well as the investigation of organizational factors that affect the effective use of business intelligence systems or decision support systems in a particular organization, is the study of (Salameh & Alasiri, 2020). The two researchers used "University Library" data by investigating and collecting information about the emergence of decision support systems technologies, business intelligence, understanding concepts, applications and interests in different industries, especially retail trade. The study concluded that business intelligence can have a positive impact on the decision-making process and thus reach a sound decision, as it adds a positive value that is inevitable benefit to the business owner and the beneficiaries.

Among the results of the study of Malkawi (2015) on the relationship of decision support systems and business intelligence, that decision support systems and business intelligence systems in King Abdullah University Hospital founder are highly efficient. Also, it was found that the level of the hospital's decision-making process is high. In the same context, the researcher found that there is a positive and statistically significant relationship between decision support systems, business intelligence systems, and decision-making.

Ahmed (2016) concluded that decision support systems contribute significantly to the resource planning process through the data used by decision makers, at the same time human resource planning needs effective systems to support management with the necessary information such as human resource information systems.

Ngwenya (2013) concluded that decision support systems are to a large extent effective in helping to make decisions in organizations, and the responses from management focused on the higher positive side, and it was found that most elements of human resources were improved through the use of decision support systems.

Bhandari, et al. (2004) aimed to know the importance of decision support systems in helping investors face challenges. This is done by applying the study tool to a group of management members at the medium and high levels in some US corporate departments. The results of the study showed that there is a strong role for decision support systems in providing knowledge to decision makers. There is also an effective role for these systems in reducing the negative effects of decisions.

In the same context, Petkov, et al. (2007) aimed to provide a summary of the researcher's experience with many decision-making criteria and methods used to support decision-making in solving complex problems. In this regard, the study showed the important role of each of the integration of information, software and communications in supporting the different stages of the decision support process.

### 4. Theoretical Background

#### 4.1. Decision Support Systems

Information systems are defined as information systems that rely on computers in their work. Thus, the main task of information systems is to facilitate the process of communication between the human element and

information technology, with the aim of facilitating the delivery of information to the end-user (Yasin, 2009). Interactive information systems provide managers with information, models, and tools for data processing that will assist in decision-making. especially in circumstances that do not know what the decision is to be taken (Al-Kurdi, Al-Abd, 2003). Al-Omari and Al-Sameri (2008) defined it as a system capable of supporting data analysis, providing models for specific topics, and this targeting strategic planning, information technology, methodology, and progressivity. Accordingly, it can be said that the decision support system is a computerized information system that helps organizations to make effective decisions, whether they are business or organizational decisions (Huber, 2008; Power, Heavin, 2017). These systems provide important information for unstructured and semi-structured decision making by middle management.

#### **4.1.1. Types of decision support systems**

##### **4.1.1.1. data-driven decision support systems**

This system relies on old technologies, as well as new technologies such as decision support systems, data warehouses, and OLAP (Power 2008b; Bhargava et al., 2007). Thus, it can be expressed as a computer-based program as well as features between expert management systems, artificial intelligence technology and data search (Power, 2001).

##### **4.1.1.2. Group decision support systems and communication-driven decision support systems:**

Group decision support systems are defined as a group of advanced hardware and software that stimulate teamwork by supporting communications and meetings such as video calls. The DSS Group and the DSS Group are communication-based systems associated with decision makers to create connections and exchange data between decision makers (Power, Bhargava, 2001).

##### **4.1.1.3. Document-driven DSS**

A system that relies on categorizing vast amounts of unstructured information such as document management systems and system information management. In this regard, the document space is used to provide information relevant to decision-making (Power, 2002; Zarate, Dargam, 2015).

##### **4.1.1.4. Model-driven DSS:**

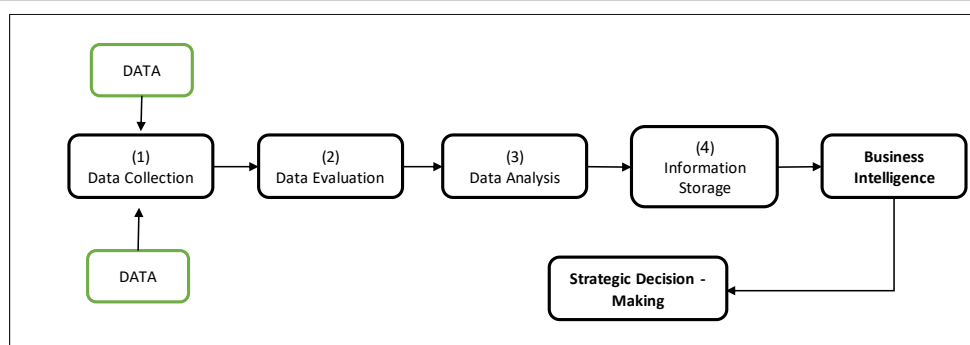
According to Power and Sharda (2007), it is a system based on precise programming models that can be used to support the decision-making process through different models and language interfaces that are easy to handle in the information in these models. Another definition uses the analytic analysis and analysis tools for decision making, optimization, simulation, statistics, sampling, and the use of formal representation of decision models (Srinivasan et al., 2011).

## **4.2. Business intelligence**

By observing the theoretical literature, the first to use the term business intelligence was Gartner. Analyst Howard Drezner describes it as the process of transforming data into information and then into knowledge. Business intelligence applications are described as a set of concepts and methods used to improve business decision-making through the use of fact-based support systems. In his definition of business intelligence, Gartner referred to all the ways in which a company can explore, access, and analyze information in its data warehouse in order to reach successful decisions. Business intelligence tools can also include ad hoc query and report writing, decision support systems, executive information systems, and technologies such as statistical analysis and online analytical processing (OLAP). Business intelligence is one of the concepts that has gained wide interest and popularity among companies and administrators in the past years because it enables companies to store, retrieve and analyze a large amount of information in addition to making successful strategic decisions to reach a competitive advantage (Hoque et al., 2015). A set of tools and techniques that collect, analyze, and integrate data in a way that improves decision-making and workflow in an organization (Ritesh, Srimannarayana, 2013). According to Watson and Wixom (2007), BI has important functions that help organizations improve their business performance and enable them to adapt with changes (Howson, 2013). Business technologies are among the systems that deal with a large amount of raw data and through which it is possible to provide classified databases that can be used to improve companies. The work of business intelligence aims to provide large amounts of interpreted data. Therefore, the goal of business intelligence is to simplify the process of collecting and analyzing information, thus enabling decision makers to access, analyze and understand comprehensive information at any time and from anywhere (Power, Heavin, 2017). This enables organizations and individuals to collect, store, analyze and provide access to data and help users make the right decision at the right time (Day, 2011).

### **4.2.1. Basic functions of business intelligence systems**

Figure 2. shows the main tasks of business intelligence applications



**Figure (2):** functions of business intelligence systems

**Resource:** Mcleod, Raymond (1998) management information systems, 7 Edition, Prentice-Hall international, Inc. pp59

- Data collection: Business intelligence systems at this stage collect data from several internal and external sources, according to the requirements of decision-making and decision-making.
- Data evaluation: This step describes the method of evaluating the data, with the aim of determining the data that can be used in the decision-making process and excluding data that contains errors or cannot be used.
- Data analysis: This step mainly relies on analyzing the data to obtain the information required to take various decisions.
- Information storage: After the information is obtained in the previous stage, it is stored in databases to be ready for decision makers upon request.

#### 4.3. Strategic decision making

The concept of strategic decision has attracted the attention of researchers and administrative thinkers, and its concepts have diversified due to the different methods of its study. Many researchers, such as may agree that the concept of a strategic decision is that decision that was chosen from among a set of strategic alternatives, which represents the best way to reach the organization's goals. Decision-making is not limited to companies and administrators in the general sense. It is a process that takes place at the level of the person, at home, in companies, in government departments, and anywhere that a decision needs to be taken. Important decisions are made by leaders and managers who are at the top of the hierarchy (Hickson et al., 1986). Decision making is the process of identifying organizational problems and trying to solve them by managers (Bartoll, Martin, 1994). In the words of Harris (2009), decision-making process, several conditions crystallize, including the selection process, that is, the best choice from alternatives. Thus, decision-making requires examining the data and also requires the decision-maker to work and make an effort in order to achieve a successful decision.

The successful strategic decision-making process is considered a major effective means in achieving the maximum effectiveness of organizational institutions. Guillemettea, et al. (2014) put forward four main dimensions in strategic decision-making:

- Procedural rationality: It is a mechanism used when collecting and analyzing relevant information, and its use leads to improving decision performance.
- Comprehensiveness of information: As it is known, more detailed, comprehensive and accurate information increases the quality of the decision.
- Effort: There is a direct relationship between the effort made by the decision maker and the quality of the decisions, meaning that the higher the purposeful effort, the higher the quality of the decision.
- Openness of the soul: This term refers to the openness of decision-makers to new members and assistants, who can be benefited from in improving the decision-making process.

##### 4.3.1. Importance of making decisions

Maher (2008) believes that the importance of making decisions is reflected in the following points:

- It is an inevitable scientific and technical means to implement the policies and strategies of the organization in achieving its objectives in an objective and scientific manner.
- Administrative decisions play an important role in embodying, adapting, interpreting and applying the objectives, policies and general strategies of the organization.
- It has a significant impact on the success or failure of the organization.
- It plays a role in collecting information and data for administrative functions through the use of various scientific and technological means.
- It is a means of measuring the extent to which managers are able to perform the functions assigned to them.

## 5. Methodology

In this section, the research method is described and explained. Also, it explains the mechanism of designing the study tool and selecting the study sample. Moreover, describing the statistical method used to analyze data and verify hypotheses.

### 5.1. Determining the study sample and developing the questionnaire

This study has been applied on Syrian civil society organizations in Gaziantep, Turkey. The research focused on the employees of civil society organizations as the target population because of their extensive use of applications of decision support systems and business intelligence in decision-making. The study used a survey to measure or quantify the impact of decision support systems and business intelligence on decision-making. To achieve the goal of the study, a total of 110 participants were surveyed using a Google Form. After retrieving the researchers' data, the researcher obtained a total of 100 questionnaires valid for statistical analysis.

The questionnaire consisted of three parts: the first part was used to display the demographic information of the participants such as gender, age and educational level, educational qualification, years of experience, and job title. The second part deals with the areas of application of decision support systems and business intelligence in organizations, departments that use decision support systems, and business intelligence, in addition to business intelligence tools used in organizations. The third part also focuses on the participants' opinions regarding decision support systems, business intelligence applications, as well as making strategic decisions. It consists of statements that need to be answered using a five-point Likert scale, ranging from 1 = "strongly disagree", 2 = "disagree", 3 = "neutral", 4 = "agree", 5 = "strongly agree". The Likert scale was used in previous studies with the same measurements (Alwan, 2019; Jones, 2011; Al-Malkawi, 2015). Likert scale is used in research to know the role of decision support systems and business intelligence in decision-making, especially as it measures the extent to which each of the decision support systems and business intelligence apply in organizations. Furthermore, the survey was designed within the framework of positive and negative data.

The first part includes the DSS questions in the third section which rely on previous studies, (19) items were selected depending on Components of Decision Support Systems DSS: Senior Management Support (1-7), A Computers (8-10), Databases (11-13), Software (14-19). The second part also represents the elements of business intelligence and consists of (9) questions: Data Collection and Analysis (20-22), Flexibility (23-26), Risk Support (27-28). The third section consists of (6) items representing Making Strategic Decision.

### 5.2. Data collection

As mentioned earlier, data was collected from employees working in Syrian civil society organizations operating in Gaziantep, Turkey. Through the use of Google Forms, the questionnaire was distributed to institutions only once, after which the researchers obtained the required data from employees through the participation of a total of 110 participants. After that, the researchers transferred the responses to an Excel file and then performed the statistical analysis using the SPSS program.

### 5.3. Results

Descriptive and inferential statistical methods were used to analyze the data. The arithmetic mean and standard deviation coefficient were used to know the responses of each item. Pearson correlation coefficients were used to measure the strength of the relationship between the variables. The study also used regression coefficients to find out the percentage of the influence of independent variables on the dependent variable, and t-tests and F-tests to discuss the hypotheses of the study.

### 5.4. Analyze of Demographic Variables

A number of 100 male and female employees participated in the survey process, as shown in Table (1). The number of males and females was 69, and the number of females was 31, where their age ratios indicated 62% of them aged between 31-40 years, while 22% were aged between 25-30 years old, as well as 16% of individuals aged 41 years and over. Looking at the academic qualifications of the study sample members, we find that 49% have university degrees and 30% have postgraduate studies. As for the experience factor of the participants in the survey process, we notice that 55% of them have 6-10 years of experience, and 28% have 1-5 years of experience. In conclusion, the results of the job title among the individuals participating in the survey indicated that 33% were heads of departments, as well as 26% for both ordinary employees and senior managers, while there was 15% of the heads of the board of directors.



**Table (1):** The demographic characteristics of the participants in the questionnaire

Gender	Frequency	Percent	Mean	Std. Deviation
Male	69	69.0	1.31	0.46
Female	31	31.0		
Total	100	100.0		
Age	Frequency	Percent	Mean	Std. Deviation
25 – 30	22	22.0	1.94	0.61
31 – 40	62	62.0		
41 years and over	16	16.0		
Total	100	100.0		
Qualification	Frequency	Percent	Mean	Std. Deviation
secondary and less	21	21.0	2.09	0.71
College degree	49	49.0		
Postgraduate	30	30.0		
Total	100	100.0		
Experience	Frequency	Percent	Mean	Std. Deviation
1 - 5	28	28.0	1.89	0.66
6 - 10	55	55.0		
11 years and over	17	17.0		
Total	100	100.0		
Job Title	Frequency	Percent	Mean	Std. Deviation
administrative employee	26	26.0	2.30	1.020
department head	33	33.0		
senior management	26	26.0		
Management Board	15	15.0		
Total	100	100.0		

Source: prepared by the researchers from SPSS output

Table (2) indicates the areas in which decision support systems and business intelligence applications are applied in Syrian civil society organizations. Looking at the results of this table, we notice that the systems use decision support systems and business intelligence in many fields such as (reporting, data analysis, decision making, business control) as well as many other areas shown in the table. However, we note that there is a disparity in the percentage of application between these areas, and it may be due to the importance of each field and the extent of its need to use decision support systems and business intelligence applications. We note that both decision support systems and business intelligence applications are widely used in terms of reporting by 32%, data analysis by 19%, and decision-making by 15%, and they are used in other fields in varying proportions, shown in the table below.

**Table (2):** Areas of application of decision support systems and business intelligence in organizations

Application areas	Frequency	Percent	arrange
Reports preparation	32	32.0	1
data analysis	19	19.0	2
Decision making	15	15.0	3
continuous improvement	6	6.0	5
Business Monitoring	5	5.0	6
financial regulation	4	4.0	8
management jobs	1	1.0	10
Performance Measurement	3	3.0	9
Find out the most profitable products	5	5.0	7
Collaboration and integration	9	9.0	4
knowledge management	1	1.0	11
<b>Total</b>	<b>100</b>	<b>100.0</b>	

Source: prepared by the researchers from SPSS output.

The table below indicates the departments that use business intelligence applications and decision support systems. When analyzing its results, it was found that the Information Technology Department in civil society organizations uses these applications primarily, with a rate of 38% because of their importance in the results of this department. It was also concluded that civil society organizations use decision support systems and business intelligence applications by 15% in the statistics department and 11% in the human resources management departments. In the same context, we note that project management departments use decision support systems and business intelligence applications by 19%, in addition to several other departments that use business intelligence applications and decision support systems to help managers and decision-makers make decisions in civil society organizations. These departments are presented in the table below.

**Table (3):** Departments that use decision support systems and business intelligence applications

Departments	Frequency	Percent	arrange
Information and Communication Technology	38	38.0	1
Department of Statistics	15	15.0	3
Department of Human Resources	11	11.0	4
Financial Management Department	9	9.0	5
projects Department	19	19.0	2
Monitoring and Evaluation Department	8	8.0	6
<b>Total</b>	<b>100</b>	<b>100.0</b>	

Source: prepared by the researchers from SPSS output



Speaking about the most applied business intelligence tools that civil society organizations benefit from, as mentioned in Table 4, we note that the (Power BI) tool or application was one of the most used and common tools in civil society organizations, at a rate of 50%. We also note that (MicroStrategy) is commonly used in civil society organizations by 13%, the application (Datapine) by 12%, and (Zoho Analytics) by 10%.

**Table (4):** Business intelligence tools used in organizations

Business intelligence tools	Frequency	Percent	arrange
Datapine	12	12.0	3
MicroStrategy	13	13.0	2
SAP Business Objects	6	6.0	6
Power BI	50	50.0	1
SAS Business Intelligence	9	9.0	5
Zoho Analytics	10	10.0	4
<b>Total</b>	<b>100</b>	<b>100.0</b>	

Source: prepared by the researchers from SPSS output

Through the data in Table 5, the relationship between three variables is clarified: the independent variables that crystallize in decision support systems and business intelligence, and the dependent variable that crystallizes in the strategic decision-making process. The results showed a positive relationship between these three variables equal to 0.667, 0.778, which indicates that the participants' strategic decision-making is affected by decision support systems and business intelligence.

**Table (5):** Correlation result between decision support systems, business intelligence, and strategic decision making

		Decision Support Systems	Business Intelligence	Strategic Decision Making
<b>Decision Support Systems</b>	Pearson Correlation	1	**0.789	**0.667
	Sig. (2-tailed)		.000	.001
	N	100	100	100
<b>Business Intelligence</b>	Pearson Correlation	**0.789	1	**0.778
	Sig. (2-tailed)	.000		.000
	N	100	100	100
<b>Strategic Decision Making</b>	Pearson Correlation	**0.667	**0.778	1
	Sig. (2-tailed)	.001	.000	
	N	100	100	100

Source: prepared by the researchers from SPSS output \*\* . Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

Table 6 shows all the dimensions of decision support systems and the questions related to them that were mentioned in the questionnaire regarding the impact of decision support systems on making strategic decisions. The participant needed one of the five criteria: strongly disagree, disagree, neutral, agree, and strongly agree. Most of the answers indicate the approval of the study sample on the content of these paragraphs. The general arithmetic mean of the dimensions was as follows: Computers had an arithmetic average of (3.97), senior management support (3.91), software (3.87) and databases had a mean of (3.82), which indicates that the study sample members agreed that the dimensions of decision support systems affect making strategic decisions in civil society organizations.

**Table (6):** Mean values of the dimensions of decision support systems

Senior Management Support	Mean	Std. Deviation	Databases	Mean	Std. Deviation
X1	3.74	1.070	X11	3.84	1.002
X2	3.85	1.009	X12	3.62	1.023
X3	3.94	1.11	X13	4.00	0.865
X4	4.06	0.908	Databases	3.82	0.817
X5	3.81	1.16	Software	Mean	Std. Deviation
X6	4.11	0.909	X14	4.00	0.953
X7	3.89	1.091	X15	4.02	0.899
Senior Management Support	3.91	0.839	X16	3.75	1.086
Computers	Mean	Std. Deviation	X17	3.92	0.907
X8	3.89	1.118	X18	3.72	1.111
X9	3.95	1.077	X19	3.82	0.989
X10	4.07	0.998	Software	3.87	0.810
Computers	3.97	0.9321			
<b>Decision Support System</b>			<b>3.89</b>		

Source: prepared by the researchers from SPSS output

Table No. 7 indicates the applications of business intelligence and strategic decision-making, and the sub-questions that were mentioned in the questionnaire regarding the impact of business intelligence applications on strategic decision-making. The participant needed one of the five criteria: strongly disagree, disagree, neutral, agree, and strongly agree. Most of the answers indicate the approval of the study sample members on the content of these paragraphs. The general arithmetic average of the dimensions of the business intelligence applications variable was as follows: Data collection and analysis had an arithmetic mean of (3.94), risk (3.71), and flexibility (3.58). The general arithmetic mean of the expressions of the dependent variable for strategic decision-making was (3.76),

which indicates that the study sample members agree that business intelligence applications affect strategic decision-making in civil society organizations.

**Table (7):** Mean values of the business intelligence and strategic making decision

Data Collection and Analysis	Mean	Std. Deviation	Risk Support	Mean	Std. Deviation
X20	4.00	0.791	X27	3.82	0.978
X21	3.89	1.118	X28	3.61	1.034
X22	3.95	1.077	Risk Support	3.71	0.811
Data Collection and Analysis	3.94	0.845	Strategic Decision Making	Mean	Std. Deviation
Flexibility	Mean	Std. Deviation	X29	3.64	1.087
X23	3.13	1.178	X30	4.00	0.932
X24	3.98	0.975	X31	3.70	1.106
X25	3.87	1.060	X32	3.38	1.090
X26	3.46	1.049	X33	4.00	0.791
Flexibility	3.58	0.848	X34	3.86	0.876
			Strategic Decision Making	3.76	0.702
Business Intelligence	3.73				

**Source:** prepared by the researchers from SPSS output

## 5.5. Model Measurement

Reliability and validity were determined, and the study tool was evaluated using Cronbach's alpha, an internal consistency measure. Confirmation reliability is defined as the extent to which the internal components of convergent validity and discriminant validity are related to the accepted 0.70 guideline (Haque et al. 2007). The mean scores and standard deviations from the data in Table 8 are summarized, along with the reliability indices. The results showed that all parameters passed the test and received a higher value than the accepted value of 0.70. Convergent validity was inferred by controlling for standard variable loads and mean variance (AVE), as suggested by Fornell and Larcker (1981). Convergence is confirmed when the following conditions are met: (1) All measurement items greater than 0.70 (2) composite reliability greater than 0.70 (3) AVE greater than 0.50 (Fornell, Larcker 1981; Hair et al. 1998). By examining the study data as shown in Table 8, the results showed strong confirmation of convergent validity. According to Suki and Suki (2017), the discriminant validity of the variables is checked by comparing the square roots of the variables and the correlations of the variables with each other. Table 9 shows that each variable has the highest value in its own column and row, indicating that the combinations between the variables are different.

**Table (8):** Measurement Model

Item	Code	CFA Loading1	AVE2	CR3	Cronbach's Alpha4
Senior Management Support			0.65	0.92	0.91
The senior management of the organization sets all the programs and policies that support decision support systems.	SMS1	0.85			
Senior management attaches utmost importance to decision support systems and considers it one of its most important priorities.	SMS2	0.82			
Senior management supports efforts to encourage and employ the concept and practice of decision support systems.	SMS3	0.82			
Management in the organization provides material and moral support to all managers in the organization to deal with decision support systems.	SMS4	0.76			
The senior management of the organization is concerned with providing the requirements for implementing decision support systems.	SMS5	0.76			
The top management in the organization gives the different departments enough flexibility to solve the problems they face.	SMS6	0.75			
The senior management provides the facilities and equipment necessary for the implementation of decision support systems programs.	SMS7	0.85			
Computers			0.76	0.90	0.84
Sophisticated computers are available in all departments and sections to exchange information needed for decision-making.	CMP1	0.88			
Computers and basic parts for implementing decision support systems are available.	CMP2	0.88			

The organization has the necessary devices to store the data and information necessary to implement decision support systems.	CMP3	0.85			
Software			0.66	0.92	0.90
The organization has the required software for decision support systems.	SOF1	0.82			
The organization has software capable of carrying out the operations required for decision support systems.	SOF2	0.81			
The organization has the software required to run databases to implement decision support systems.	SOF3	0.78			
The organization has special programs for decision support systems.	SOF4	0.76			
Decision support systems software is available in the organization to assist employees in making decisions.	SOF5	0.85			
The decision support systems software in the organization is characterized by the ability for the flexible exchange of information.	SOF6	0.86			
Database			0.71	0.88	0.82
Files related to data and information are stored on the organization's databases.	DAT1	0.86			
The organization maintains a full description of its activities and operations in special databases.	DAT2	0.84			
Databases are easily updated without complexity to match business needs.	DAT3	0.8			
Data Collection and Analysis			0.70	0.87	0.79
The organization plans to increase its efforts in the application of information technology in the field of business data analysis using business intelligence systems.	DCA1	0.82			
The organization maintains an organized effort to all analyze data and generate reports on business intelligence.	DCA2	0.85			
The organization uses business intelligence tools and software to structure the unstructured information that has been collected.	DCA3	0.83			
Flexibility			0.63	0.87	0.80
Business intelligence can quickly meet changes in business needs.	FL1	0.75			
Business intelligence can make it easier to deal with exceptional cases.	FL2	0.82			
Business intelligence is highly scalable with respect to operations.	FL3	0.78			
Business intelligence is highly scalable by users.	FL4	0.82			
Risk Support			0.64	0.78	0.64
Business intelligence supports high-risk decisions.	RSP1	0.85			
Business intelligence supports decisions related to discovering new opportunities or encouraging the discovery of new opportunities.	RSP2	0.75			
Strategic Making- Decision			0.51	0.85	0.80
Both decision support systems and business intelligence systems contribute to the strategic decision-making process.	SMD1	0.66			
Both decision support systems and business intelligence systems contribute to the decision-making process in relation to administrative processes (planning, organizing, directing and controlling).	SMD2	0.69			
Business intelligence applications and decision support systems contribute to accelerating strategic decision-making processes.	SMD3	0.76			
Qualifications qualified scientifically and practically in decision-making are available.	SMD4	0.72			
Decision support systems and business intelligence applications contribute to selecting the best solutions to a problem.	SMD5	0.78			
Decision support systems and business intelligence programs contribute to removing obstacles that prevent the implementation of organizational goals.	SMD6	0.73			

Source: prepared by the researchers from smart PLS3 output

- 1 - All element Loadings > 0.5 indicates the reliability of the indicator
- 2- (AVE) Average Variance Extracted > 0.5 as indicates Convergent Reliability
- 3- (CR) Composite reliability > 0.7 indicates Internal Consistency
- 4- Cronbach's alpha > 0.7 indicates the reliability of the indicator

**Table (9):** Inter-construct correlations

Variables	Computers	Data Collection and Analysis	Database	Flexibility	Risk Support	Senior Management Support	Software	Strategic Making-Decision
Computers	0.87							
Data Collection and Analysis	0.89	0.84						
Database	0.60	0.57	0.84					
Flexibility	0.51	0.57	0.46	0.79				
Risk Support	0.37	0.39	0.46	0.45	0.80			
Senior Management Support	0.80	0.81	0.63	0.56	0.43	0.83		
Software	0.77	0.80	0.71	0.46	0.42	0.76	0.81	
Strategic Making-Decision	0.62	0.72	0.56	0.63	0.64	0.67	0.63	0.74

**Source:** prepared by the researchers from smart PLS3 output

Table 10 shows the path coefficients. The statistical results of the t-tests show the results of the search analysis. According to Eze and Lee (2012), the t-test is a type of statistical inference that measures the presence of a significant difference between the mean of two independent groups. The T-test is a measure to prove or disprove hypotheses. It is allowed to be quantified based on the choice of the population in the survey. Accordingly, all variable values range from 6.77 to 19.83, which is above the minimum acceptable t-value of 1.96 (p, 0:1, two-tailed). P values for all variables are also shown as significant values with parameters. From the results, we conclude that there are high correlations between all the variables, and this supports our proposed hypotheses. The last two columns indicate the level of the confidence interval, indicating the high band of 97,500% and the lower band of 2.5%.

Through the data in Table 10, the results indicate the acceptable range above the t-test (1.96), as well as with loading variables ranging from 6.77 to 19.83. This was demonstrated by all the statistics, which proved the acceptance of the hypotheses put forward. Based on that, all variable values were calculated using Smart PLS 3 programs. The loading variable values were also displayed in the model built in Figure 2. The figure indicates the links between the elements of each variable and their relationship to the independent variables, as in the first stage, while the second stage shows that the independent variables are related to the mediation variables. In the same vein, the last stage shows that the mediator variables are related to the dependent factor, which is the result of the model. Based on the above, all the path coefficient values are greater than the accepted value 1.96 for hypothesis testing, where the values indicate that the higher the path coefficients, the greater the acceptance of the research hypotheses, which gives the degree of freedom of the study model for all paths in the proposed model.

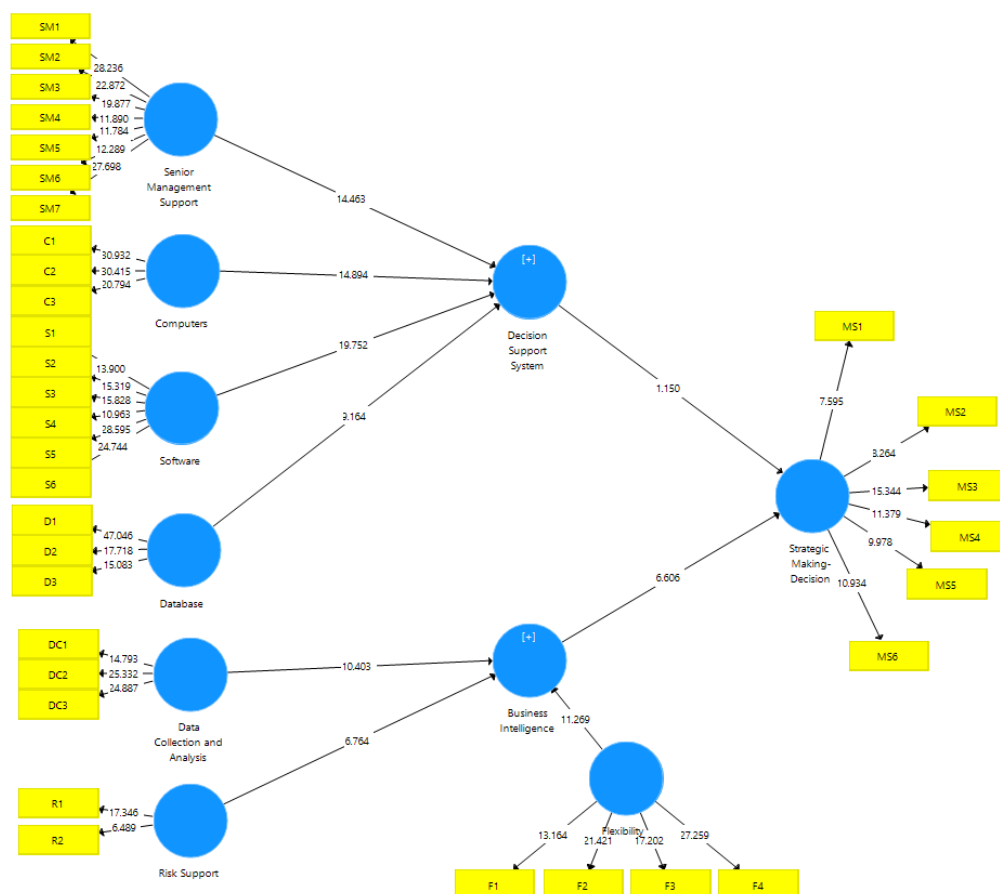
**Table (10):** Factor coefficients with the T-test and P-value

Factor	Original Sample (O)	Sample Mean (M)	Standard Deviation (STDEV)	T Statistics ( O/STDEV )	P Valu	Confidenece interval (CI)	
						2.5 %	97.5 %
Business Intelligence -> Strategic Making Decision	0.68	0.68	0.09	6.91	0.000	0.47	0.88
Flexibility-> Business Intelligence	0.53	0.53	0.04	11.73	0.000	0.44	0.62
Data Collection and Analysis-> Business Intelligence	0.45	0.44	0.03	11.64	0.000	0.37	0.52
Senior Management Support->Decision Support System	0.40	0.40	0.02	15.00	0.000	0.35	0.46
Software->Decision Support System	0.34	0.34	0.01	19.83	0.000	0.31	0.38
Risk Support-> Business Intelligence	0.22	0.22	0.03	6.77	0.000	0.17	0.22
Computers->Decision Support System	0.19	0.19	0.01	14.78	0.000	0.15	0.28
Database ->Decision Support System	0.15	0.15	0.01	9.01	0.000	0.11	0.37
Decision Support System -> Strategic Making Decision	0.14	0.14	0.001	12.11	0.000	0.12	0.12

**Source:** prepared by the researchers from smart PLS3 output (p < 0.001, N = 100)( T-test > 1.96)

Table 11 shows, through the data it contains, how each component of the variable has an external load on each variable in the links. We can know external loads as relationships predicted in reflective measurement models, and therefore they determine the absolute contribution of a component to the configuration assigned to it. Thus,

attributions may be considered a superior target for evaluating reflective measurement models, but they are also interpreted when formative measurements are included. The element of external loading is mostly associated with the first stage of the independent variables, and all values (1.96) in Table 10 indicate that the test is acceptable. The links show how much outward loading each path has in the overall connection and how the export contributes to the structure of the model. The P value indicates acceptance, and the external loads of all roads are significant. The P-value is defined as the marginal significance level within a statistical hypothesis test and is an estimate for a particular event. A P value less than 0.001 is considered acceptable. Also, in Tables 9 and 10 the standard deviation is low, indicating that the data are clustered around the mean.



**Figure (3):** The figure below shows the structural model for top management support, hardware, software, database, data collection and analysis, resilience, risk support, and load variable forecasting using PLS Bootstrapping in Smart PLS.

Source: Smart PLS output

**Table (11):** Outer loading of factors and two elements

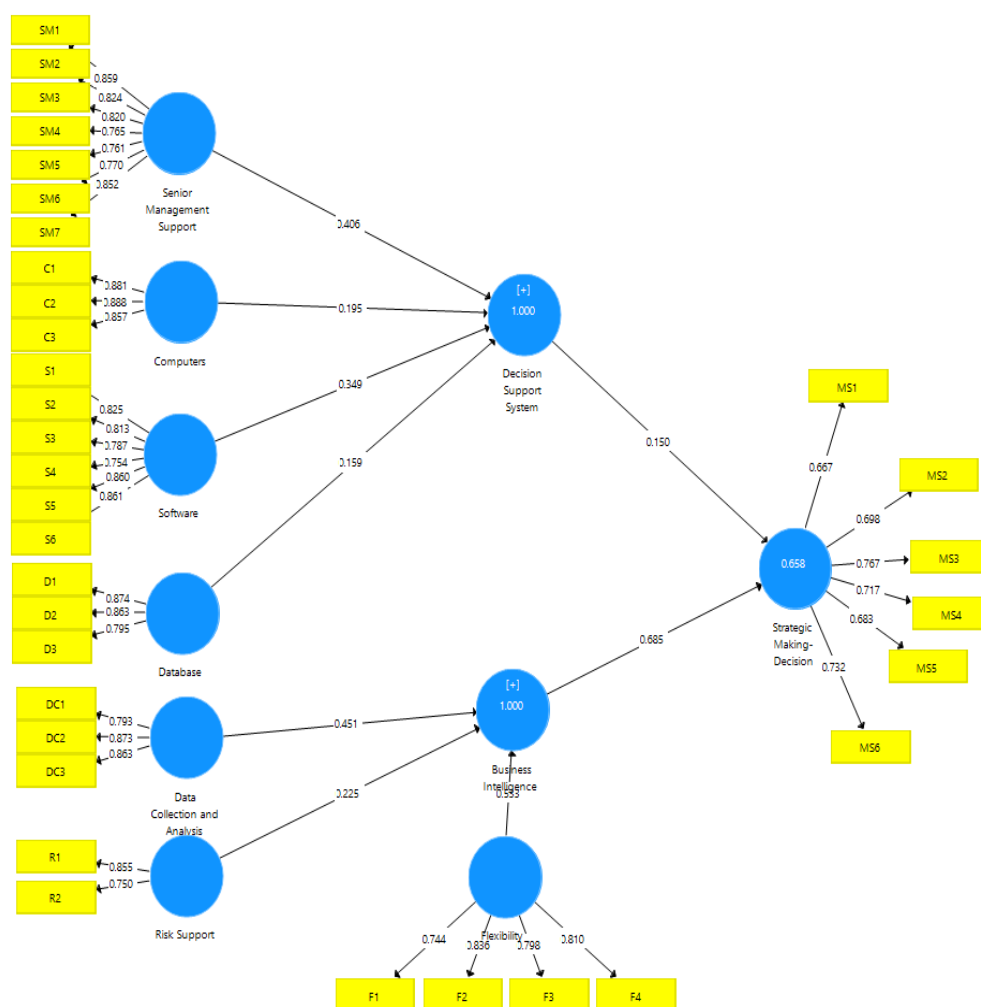
Element	Factor	M	STDEV	T Statistics	P Value
SMS1	Senior Management Support	0.85	0.031	27.51	0.000
SMS2	Decision support system	0.84	0.034	24.33	0.000
SMS3	Senior Management Support	0.82	0.036	22.24	0.000
SMS4	Decision support system	0.83	0.036	22.65	0.000
SMS5	Senior Management Support	0.81	0.041	19.77	0.000
SMS6	Decision support system	0.72	0.053	13.67	0.000
SMS7	Senior Management Support	0.75	0.060	12.69	0.000
SMS8	Decision support system	0.61	0.081	7.70	0.000
SMS9	Senior Management Support	0.75	0.065	11.53	0.000
SMS10	Decision support system	0.69	0.072	9.72	0.000
SMS11	Senior Management Support	0.76	0.058	13.14	0.000
SMS12	Decision support system	0.66	0.077	8.67	0.000
SMS13	Senior Management Support	0.84	0.030	28.22	0.000
SMS14	Decision support system	0.83	0.08	21.87	0.000
CMP1	Computers	0.88	0.027	31.84	0.000
CMP2	Decision support system	0.82	0.040	20.47	0.000
CMP3	Computers	0.88	0.028	30.83	0.000
CMP4	Decision support system	0.76	0.054	14.12	0.000
CMP5	Computers	0.85	0.039	21.90	0.000
CMP6	Decision support system	0.72	0.060	12.05	0.000
SOF1	Software	0.82	0.056	14.61	0.000
SOF2	Decision support system	0.76	0.068	11.070	0.000

SOF2	Software	0.80	0.050	15.97	0.000
	Decision support system	0.73	0.062	11.84	0.000
SOF3	Software	0.78	0.067	11.23	0.000
	Decision support system	0.72	0.078	8.70	0.000
SOF4	Software	0.74	0.052	11.23	0.000
	Decision support system	0.67	0.078	8.70	0.000
SOF5	Software	0.85	0.031	27.18	0.000
	Decision support system	0.79	0.055	14.41	0.000
SOF6	Software	0.86	0.034	24.90	0.000
	Decision support system	0.82	0.045	18.05	0.000
DAT1	Database	0.87	0.020	43.02	0.000
	Decision support system	0.79	0.056	14.06	0.000
DAT2	Database	0.85	0.040	17.62	0.000
	Decision support system	0.59	0.10	5.60	0.000
DAT3	Database	0.78	0.061	12.97	0.000
	Decision support system	0.55	0.096	10.21	0.000
DCA1	Data Collection and Analysis	0.78	0.052	15.05	0.000
	Business Intelligence	0.68	0.067	10.21	0.000
DCA2	Data Collection and Analysis	0.87	0.035	24.56	0.000
	Business Intelligence	0.74	0.059	12.47	0.000
DCA3	Data Collection and Analysis	0.85	0.034	25.24	0.000
	Business Intelligence	0.69	0.063	11.03	0.000
FL1	Flexibility	0.73	0.050	13.05	0.000
	Business Intelligence	0.63	0.062	10.13	0.000
FL2	Flexibility	0.83	0.037	22.43	0.000
	Business Intelligence	0.75	0.079	9.56	0.000
FL3	Flexibility	0.79	0.045	17.61	0.000
	Business Intelligence	0.67	0.072	9.32	0.000
FL4	Flexibility	0.81	0.029	27.33	0.000
	Business Intelligence	0.75	0.043	17.61	0.000
RSP1	Risk Support	0.85	0.046	18.34	0.000
	Business Intelligence	0.57	0.010	5.45	0.000
RSP2	Risk Support	0.73	0.11	6.62	0.000
	Business Intelligence	0.45	0.11	4.02	0.000

**Source:** prepared by the researchers from smart PLS3 output

Figure 4 shows the model trajectory diagram with the calculation of the trajectory weight. Depending on the model path, the accepted value of the elements should be 0.7 and above. Also, through the correlation Between the dimension and its questions, all these values exceed the accepted value. It is clear that the element of each variable has values close to each other, which indicates how closely they are related to each other and related to the connection factor. In addition, the previous figure shows that all the variables have a strong relationship among them.





**Figure (4):** Structural model of senior management support, computers, software, database, data collection and analysis, flexibility, and risk support factor loading using Partial Least Squares Algorithm.

**Source:** Smart PLS output

Table 12 shows the mean values, standard deviation, and t-test from the data presented in it. We also clearly see how each variable affects the other related variables. In the same context, the results show that the value of the t-test is within the acceptable range.

Table 13 shows the links between the independent variables and the dependent variable through the intermediate variables. The t-test for the first independent variable set (senior management support, computer hardware, software, and database) provides close values ranging from 4.99 to .29, indicating strong relationships between them. We also note that the results of the t-test for the business intelligence variable (analysis and aggregation of data, flexibility and risk) were close to the ratio of t-test, which indicates that there is a relation between the independent variables and the dependent variable. Table 14 shows the decision of hypotheses based on the result obtained.

**Table (12):** Total effects between every two factors

Factor1	Factor2	(M)	STDEV	T Statistics
Senior Management Support	Decision Support System	0.40	0.026	15.17
Senior Management Support	Strategic Making- Decision	0.35	0.050	11.21
Computers	Decision Support System	0.19	0.013	15.07
Computers	Strategic Making- Decision	0.25	0.025	12.20
Software	Decision Support System	0.35	0.016	21.71
Software	Strategic Making- Decision	0.29	0.043	20.1
Database	Decision Support System	0.15	0.017	9.00
Database	Strategic Making- Decision	0.22	0.020	17.12
Data Collection and Analysis	Business Intelligence	0.44	0.040	11.17
Data Collection and Analysis	Strategic Making- Decision	0.31	0.051	12.25
Flexibility	Business Intelligence	0.53	0.042	6.09
Flexibility	Strategic Making- Decision	0.36	0.059	6.59
Risk Support	Business Intelligence	0.22	0.034	6.09
Risk Support	Strategic Making- Decision	0.15	0.03	4.17

**Source:** prepared by the researchers from smart PLS3 output ( $P < 0.001$ ,  $N = 100$ )

**Table (13):** Specific indirect effects for model's factors

Independent Factor	Mediation Factor	Dependent Factor	(M)	STDEV	T Statistics
Senior Management Support	Decision Support System	Strategic Making-Decision	0.57	0.050	7.22
Computers	Decision Support System	Strategic Making-Decision	0.27	0.020	5.22
Software	Decision Support System	Strategic Making-Decision	0.58	0.019	8.29
Database	Decision Support System	Strategic Making-Decision	0.22	0.020	4.99
Data Collection and Analysis	Business Intelligence	Strategic Making-Decision	0.31	0.00	6.055
Flexibility	Business Intelligence	Strategic Making-Decision	0.36	0.059	6.09
Risk Support	Business Intelligence	Strategic Making-Decision	0.15	0.037	4.17

Source: prepared by the researchers from smart PLS3 output (P<0.001, N = 100)

## 6. Discussion

The study was conducted on decision support systems and business intelligence applications and their impact on making strategic decisions on 100 employees working in civil society institutions in Gaziantep, Turkey. The results show that most of the participants find that decision support systems and their dimensions had the most prominent role in influencing strategic decision-making in civil society organizations. However, this does not prevent the role of business intelligence applications from influencing strategic decision-making. But through the arithmetic averages mentioned in Table No. (6), we note that the higher decision support systems with an arithmetic average amounted to (3.89), and this is a reference to the sample members' viewpoints tending towards decision support systems and its components and their role in making strategic decisions. In addition, the results of the T-test presented in Table No. 14 indicated that the components of decision support systems (senior management support, computers, software and databases) have a positive impact on making strategic decisions. Table 13 shows the decision of hypotheses based on the result obtained.

**Table (14):** Result of model's hypothesis

Hypothesis	Relationship	(M)	STDEV	T-test	P Values	Decision
H1	Senior Management Support -> Decision Support System-> Strategic Making- Decision	0.57	0.050	7.22	0.000	Supported
H2	Computers -> Decision Support System-> Strategic Making- Decision	0.27	0.020	5.22	0.000	Supported
H3	Software -> Decision Support System-> Strategic Making- Decision	0.58	0.019	8.29	0.000	Supported
H4	Database-> Decision Support System-> Strategic Making- Decision	0.22	0.020	4.99	0.000	Supported
H5	Data Collection and Analysis-> Business Intelligence-> Strategic Making- Decision	0.31	0.00	6.055	0.000	Supported
H6	Flexibility -> Business Intelligence-> Strategic Making- Decision	0.36	0.059	6.09	0.000	Supported
H7	Risk Support-> Business Intelligence-> Strategic Making- Decision	0.15	0.037	4.17	0.000	Supported

Source: prepared by the researchers from smart PLS3 output

Through the results of the study and the discussion of its hypotheses, it was found that the members of the study sample see that each of the decision support systems and its components, in addition to the applications of business intelligence, have a positive impact and have a positive relation in making strategic decisions in Syrian civil society organizations. Thus, the validity of all research hypotheses is proven although the results indicated that decision support systems and their components (senior management support, computers, software, and databases) affect strategic decision-making more than business intelligence applications (data collection and analysis, risk, and flexibility).

Previous studies have dealt with the same problem (Alwan, 2019; Al-Malkawi, 2015), in terms of studying the impact of decision support systems and business intelligence applications in improving strategic decisions, especially the study of Al-Malkawi (2015), which discussed the two dimensions together in making decisions. However, the method of this study's testing of the hypotheses through the (SMART PLS) program and the dimensions discussed by the study in influencing strategic decision-making made this study complementary to previous studies in many points.

The study identified the factors that could contribute to influencing strategic decision-making from the point of view of the Syrian civil society organization employees in the city of Gaziantep. These factors are components of

decision support systems (top management support, computers, software, and databases) as well as business intelligence applications (data collection and analysis, risk, and resilience).

## 7. Conclusion

Decision support systems and business intelligence with their various components are among the most important tools that business organizations in general and Syrian civil society organizations in particular depend on in the process of building and making decisions. The importance of this is due to the information and knowledge that these systems provide for the various administrative levels, bypassing the traditional, random and improvisational methods of decision-making.

Based on the analysis of the data of the field study and testing its hypotheses, the study concluded that decision support systems and business intelligence are available to a good degree in Syrian civil society organizations in the city of Gaziantep. At the same time, it was found that there is a strong positive correlation between business intelligence and decision support systems with the making strategic decisions. The study also concluded that there is an impact of decision support systems and business intelligence on the strategic decision-making process.

## References:

1. Ahmed, B., (2016). *The Impact of Decision Support Systems on Human Resources Planning by Application on the Social Development Bank*. Master's Thesis, Al-Zaeem Al-Azhari University, 41.
2. Al-atibi, M., (2004). *The Impact of Informal Organization on Administrative Decision-Making in Security Organizations*. Master's Thesis, Naif Arab University for Security Sciences, 64.
3. Al-Hazayma, A., (2011). *The Impact of Information Technology Application on Improving the Competitive Advantage in Public Shareholding Companies*. Ph.D. thesis, College of Business, Amman Arab University, 12.
4. Al-Jazrawi, I. & Al-Janabi, A. (2009). *Basics of Accounting Information Systems*. Dar Al-Yazuri Scientific for Publishing and Distribution, Jordan, Amman, 79.
5. Al-Kurdi, M., & Al-Abd J. (2003). *Introduction to Management Information Systems: Basic Concepts and Applications*. Alexandria: New University House.
6. Al-Omari, G., & Al-Samarrai, S. (2008). *Strategic Information Systems: A Contemporary Strategic Introduction*. Dar Al Masirah.
7. Alter, S., (2012). *Information Systems: The Foundation of e-Business*. New Jersey: Prentice-Hall, Pearson Education, Upper Saddle River, 161.
8. Alwan, M. (2019). The impact of decision support systems on improving the decision-making process in Jordanian universities. *Journal of Economics of Finance and Business*, 4 (2).
9. Bartol, K.M. & Martin, D.C. (1994). *Management*. 2nd ed. McGraw Hill, Inc.
10. Day, G. S. (2011). Closing the Marketing Capabilities Gap. *Journal of Marketing*, 75 (4), 183 -195. <https://doi.org/10.1509/jmkg.75.4.183>
11. Eisnhardt, K. & Zbaracki, M. (1992). *Strategic decision making*. S.M.J., (13).
12. Elsevier- G Bhandari, Hassanein K. & Deaves R. (2008). Debiasing investors with decision support systems an experimental investigation. *Decision Support Systems*, 46 (1), 399- 410. <https://doi.org/10.1016/j.dss.2008.07.010>
13. Glueck, W.F & Jauch, L.R,(1979). *Business Policy & Strategic*.
14. Guillemette, Manon G. et al. (2014). Defining decision making process performance: Conceptualization and validation of an index. *Journal Information and Management archive*, 51 (6), 618-626. <https://doi.org/10.1016/j.im.2014.05.012>
15. gwenya, B., (2013). *Application of Decision Support Systems and Its Impact on Human Resources Output: A Study of Selected Universities in Zimbabwe*. Faculty of Business, Solusi University.
16. Harris, A. (2009). Attributions and institutional processing: How focal concerns guide decision-making in the juvenile court. *Race and Social Problems*, 1(4), 243-256. <https://doi.org/10.1007/s12552-009-9020-4>
17. Hickson, D.J., Butler, R.J., Cray, D., Mallory, G.R. & Wilson, D.C. (1986). *Top Decisions: Strategic Decision-making in Organizations*. San Francisco: Jossey-Bass Publishers.
18. Hoque, M. R., Arefin, M. S. & Bao, Y. (2015). The impact of business intelligence on the organization"s effectiveness: an empirical study. *Journal of Systems and Information Technology*, 17.
19. Hoque, M. R., Arefin, M. S. & Bao, Y. (2015). The impact of business intelligence on the organization"s effectiveness: an empirical study. *Journal of Systems and Information Technology*, 17, 263-265.
20. Howson, C. (2013). *Successful Business Intelligence: Unlock the Value of BI |& Big Data*. McGraw-Hill Education Group.
21. Huber, M. W. (2008). *Information Systems*. John Wiley & Sons, Inc.

22. Isik, Ö., Jones, M. & Sidorova, A. (2013). Business intelligence success: The roles of BI capabilities and decision environments. *Information & Management*, 50 (1), 13- 23. <https://doi.org/10.1016/j.im.2012.12.001>
23. Kamal, B., (2016). Business Intelligence and its Role in Decision-Making. *Algerian Journal of Economics and Finance*, (5).
24. Maher, A, (2008). *Decision-making between science and innovation*. Alexandria: University House, 34-35.
25. Malkawi, N (2015). Decision support systems and business intelligence systems and their impact on improving the decision-making process in Jordanian hospitals, a case study of the founder of King Abdullah University Hospital. *Journal of Economic Studies, Constantine University*, 7(1).
26. Mcleod, R. & Raymond. (1998). *management information systems*. 7 Edition, Prentice-Hall International, Inc, 59.
27. Mintzberg, H. & Quinn, J. (1996). *The strategy process concepts, context, cases*. Prentice – Hall Inc. U.S.A, 5-9.
28. Mohanad M. Alasiri & Anas A. Salameh, (2020). The Impact of Business Intelligence (BI) and Decision Support Systems (DSS): Exploratory Study. *International Journal of Management*, 11 (5).
29. Olaru, C. J. I. J. O. E. P. & Theories (2014). *Business intelligence in telecommunications industry*, 4, 89-100.
30. Petkovic. al. (2007). Mixing Multiple Criteria Decision Making with soft systems thinking techniques for decision support in complex situations. *Decision Support Systems*, 43(4), 1615- 1629. <https://doi.org/10.1016/j.dss.2006.03.006>
31. Power, D. J. & Heavin, C. (2017). *Decision Support, Analytics, and Business Intelligence*. Third Edition.
32. Power, D. J. (2002). *Decision Support Systems: Concepts and Resources for Managers Books*.
33. Power, D. J. (2008). *Understanding data-driven decision support systems*. Information Systems Management.
34. Power, D. J. & Bhargava, H. K. (2001). *Decision support systems and web technologies: a status report*. in America 's Conference on Information Systems.
35. Ritesh, C. & Srimannarayana, G. (2013). Why Business Intelligence?: Significance of Business Intelligence Tools and Integrating BI Governance with Corporate Governance. *International Journal of E-Entrepreneurship and Innovation (IJEEI)*, 4 (2), 1-14. <https://doi.org/10.4018/ijeei.2013040101>
36. Salameh, A., Alasiri, M., (2020). The Impact of Business Intelligence (Bi) And Decision Support Systems (Dss): Exploratory Study. *International Journal of Management (IJM)*, 11(5). [10.34218/IJM.11.5.2020.092](https://doi.org/10.34218/IJM.11.5.2020.092).
37. Sauter, V. L. (2011). *Decision Support Systems for Business Intelligence*: Second Edition.
38. Srinivasan, S., Singh, J. & Kumar, V. (2011). *Multiagent based decision Support System using Data Mining and Case-Based Reasoning*.
39. Tripathi, K. J. I. J. O. C. S. & Engineering (2011). *A decision support system is a tool for making better decisions in the organization*. 2.
40. Truban, F. Rainer, R. & Porter, R. (2017). *Introduction To Information Technology*. John Wiley & Sons, Inc, 112-17.
41. Yassin, S., (2009). *Decision Support Systems*. Curriculum and Distribution House, 25.
42. Zarate, P., & Dargam, F. (2015). *The featured issue on collaborative decision processes and analysis*.

## أثر استخدام تطبيقات أنظمة دعم القرار وأنظمة ذكاء الأعمال في اتخاذ القرارات الإستراتيجية: دراسة ميدانية في مدينة غازي عنتاب

علي الحسين العيد<sup>1</sup> ، أوغور يافوز<sup>2</sup>

<sup>1</sup> قسم نظم المعلومات الإدارية- كلية الاقتصاد والعلوم الإدارية- جامعة أتناورك- تركيا

<sup>2</sup> قسم نظم المعلومات الإدارية- كلية الاقتصاد والعلوم الإدارية- جامعة أتناورك- تركيا

<sup>1</sup> hamoodalaleid@gmail.com <sup>2</sup> ugur@atauni.edu.tr

استلام البحث: 2022/3/23 مراجعة البحث: 2022 /4/17 قبول البحث: 2022/4/21 DOI: <https://doi.org/10.31559/GJEB2022.12.2.8>

### الملخص:

تهدف هذه الدراسة إلى دراسة أهمية أنظمة ذكاء الأعمال وأنظمة دعم القرار لمنظمات المجتمع المدني السوري بالإضافة إلى دراسة تأثير أبعاد أنظمة دعم القرار وذكاء الأعمال في اتخاذ القرارات الاستراتيجية. تم جمع البيانات من خلال استطلاع أجري على المشاركين ، واستخدمت 100 إجابة صحيحة لتحليل البيانات. تم استخدام برنامجي SPSS و SmartPLS 3 لتحليل بيانات الدراسة. أظهرت النتائج دعم الفرضيات السبع. أن أنظمة دعم القرار وذكاء الأعمال متوفرة بشكل جيد في منظمات المجتمع المدني السورية في مدينة غازي عنتاب وفي الوقت نفسه، وجد أن هناك علاقة إيجابية قوية بين ذكاء الأعمال وأنظمة دعم القرار مع اتخاذ القرارات الاستراتيجية. وخلصت الدراسة أيضًا إلى أن هناك تأثيرًا لأنظمة دعم القرار وذكاء الأعمال على عملية اتخاذ القرار الاستراتيجي.

الكلمات المفتاحية: أنظمة دعم القرار؛ ذكاء الأعمال؛ اتخاذ القرارات الاستراتيجية.