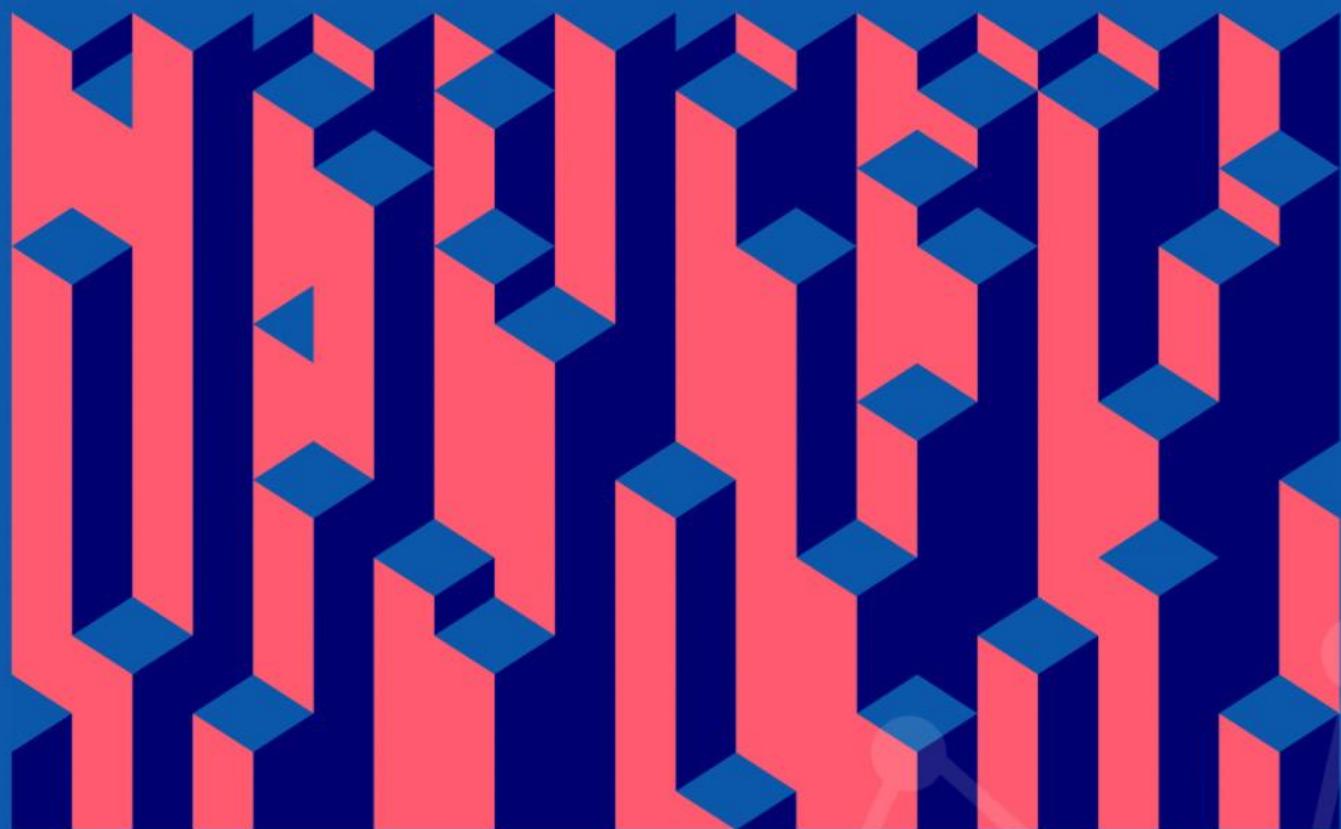


المجلة العالمية
الجلورنال العالمي

Global Journal of
Economics and
Business



المجلة العالمية للاقتصاد والأعمال
المجلد الثاني عشر- العدد السادس، كانون الأول 2022

رئيس التحرير

الدكتور عمر يوسف عبابة

فريق التحرير

جامعة اليرموك- الأردن د. نجيب خريس

جامعة الزرقاء- الأردن د. خالد السواعي

رفاد للدراسات والأبحاث- الأردن م. سوزان السلامي

تدقيق لغوي، رفاد للدراسات والأبحاث- الأردن أ. تقي مقدادي

الهيئة الاستشارية

جامعة تبوك- السعودية

جامعة القاهرة- مصر

جامعة طاهري محمد بشار- الجزائر

جامعة الكوفة- العراق

الجامعة الإسلامية- فلسطين

جامعة الزرقاء الخاصة- الأردن

جامعة العلوم الإسلامية- الأردن

جامعة العلوم الإسلامية- الأردن

جامعة الأنبار- العراق

جامعة الزاوية- ليبيا

جامعة المملكة- البحرين

الأستاذ الدكتور أحمد عارف عساف

الأستاذ الدكتور أحمد فاروق غنيم

الأستاذ الدكتور مخلوفي عبد السلام

الأستاذ الدكتور عبدالحسين جليل الغالبي

الأستاذ الدكتور حمدي زعرب

الأستاذ الدكتور ابراهيم محمد خريس

الأستاذ الدكتور محمد مفضي الكساسبة

الأستاذ الدكتور هاني جزاع ارتيمة

الأستاذ الدكتور علي درب كسار

الأستاذ المشارك الدكتور عماد أبو عقيله

الأستاذ المشارك الدكتور عبدالرحمن أحمد ميره

هيئة التحرير

مدرسة الدراسات المهنية والممتدة - الولايات المتحدة الأمريكية

جامعة عمار ثليجي- الأغواط- الجزائر

جامعة جنوب تولون فار- فرنسا

الكلية الجامعية للعلوم التطبيقية- فلسطين

جامعة محمد بوقرة- بومرداس- الجزائر

جامعة محمد الخامس- المغرب

جامعة محمد بوضياف-المسلية- الجزائر

جامعة العربي التبسي - تبسة- الجزائر

جامعة قاصدي مرباح- الجزائر

معهد شمال الهند للتكنولوجيا - الهند

جامعة عبد الواللي خان- باكستان

جامعة سلطان زين العابدين- ماليزيا

جامعة الجوف- السعودية

جامعة غرداية- الجزائر

جامعة طيبة- السعودية

جامعة باجي مختار - عنابة - الجزائر

Jahangirnagar University, Bangladesh

الدكتور محمد نمر

الدكتور رمضانى لعلا

الدكتور اسماء الصغير

الدكتور بدر حمدان

الدكتور بداش بوباكر

الدكتور مصطفى الحشلوبي

الدكتور عيسى حجاب

الدكتور عبد الحليم الحمزه

الدكتور عبدالله مایو

الدكتور محمد كاشف

الدكتور محمد عزام خان

الدكتور سمر راحي

الدكتور حمزه عبدالله عبدالرحمن يحيى

الدكتور بوخاري عبد الحميد

الدكتورة ربا نمر أبو شهاب

الدكتور أبو بكر خوالد

Mohammad Mushfiqul Haque Mukit

التعريف بالمجلة

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

أهداف المجلة:

تعنى بالدراسات الاقتصادية والإدارية والمحاسبية والإحصائية والتمويل الإسلامي، وتهدف المجلة العالمية للاقتصاد والأعمال إلى تشجيع وتنشيط حركة البحث العلمي، حيث توفر للباحثين فرصة مهمة لتقديم 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: تسلیم الورقة البحثیة:

- يتم إرسال الورقة البحثية ومرفقاتها إلى المجلة عن طريق نظام [التسلیم الإلكتروني](#) بالمجلة. أو عن طريق البريد الإلكتروني [الخاص بالمجلة](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.
- تعتمد 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 ورقة بما يساعد على تأهيل الورقة البحثية لمرحلة التحكيم.

2. التحكيم:

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

3. إجراء التعديلات:

- يقوم المؤلف بإجراء التعديلات الالزمة على الورقة البحثية استناداً إلى نتائج التحكيم ويعيد إرسالها إلى المجلة، مع إظهار التعديلات، كما يُرفق في ملف مستقل مع الورقة البحثية المعدلة أُجوبته 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 و بتوجيهات هيئة تحرير المجلة والتعديلات المطلوبة من قبل المحكمين.
- إذا أفاد المحكم بأن الباحث لم يقم بالتعديلات المطلوبة، يُعطى الباحث فرصة أخرى 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 يتصل 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 وافي 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. **الجدال والرسوم البيانية:** تُعرض الجداول والرسوم البيانية بطريقة واضحة و المناسبة 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 البليوغرافي حسب نظام **APA**.
9. **الحجم:** يلتزم المؤلف بعدد الصفحات بحيث لا تزيد الورقة البحثية عن 30 صفحة بما فيها الملخص وصفحة العنوان وقائمة المراجع.

فهرس المحتويات

• الأبحاث العربية:

#	عنوان البحث	رقم الصفحة
1	أثر التمرين الإداري وأثره على السلوك الإبداعي: الدور الوسيط للمناخ التنظيمي خلال فترة جائحة كورونا لدى أعضاء هيئة التدريس في جامعة الزرقاء - الأردن	672
2	أثر ريادة الأعمال في نجاح المنشآت الصغيرة والمتوسطة بمحافظة جدة (دراسة حالة رياضة)	689
3	قياس أثر الزيادة في الضرائب غير المباشرة في القطاع الصناعي على ارتفاع أسعار الأنشطة الاقتصادية في الاقتصاد الأردني باستخدام نموذج المدخلات والمخرجات	719
4	واقع إدارة الأزمة في الرئاسة العامة لشؤون المسجد الحرام والمسجد النبوي في ظل جائحة كورونا كوفيد19 (دراسة تقييمية لواقع الخدمات المقدمة)	740
5	المعايير التي تتبعها الشركات الصناعية عند اختيار شركات التأمين (حالة تطبيقية على الشركات الصناعية في محافظة بيت لحم)	757
6	أثر استراتيجية التوظيف في الميزة التنافسية في شركات صناعة الأدوية الأردنية	779
7	قياس رضا المسؤولين في لجنة الحج المركزية عن مستوى الخدمات المقدمة من الجهات التنفيذية	796
8	أثر تطبيق نظام إدارة الجودة الشاملة على الأداء (دراسة تطبيقية على وزارة الحج والعمرة)	820

• الأبحاث الإنجليزية:

#	Paper Title	Page#
9	Tools to Deliver an Outstanding Digital Customer Experience for B2C Organizations in the Age of Uncertainty	848
10	Hidden Costs and the Performance of Saudi Corporations	860
11	The Effect of The Asset Management Efficiency on Financial Performance "Evidence from Jordanian Industrial Firms"	870

افتتاحية العدد

بسم الله الرحمن الرحيم

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

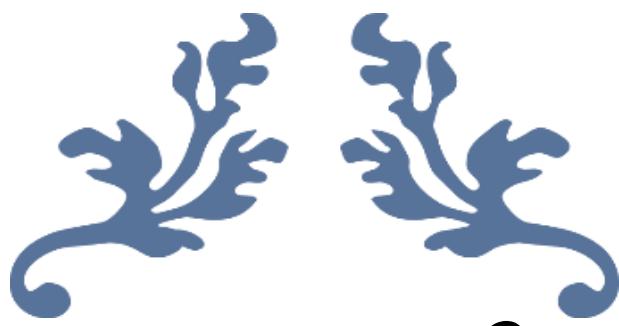
فإن المعرفة اليوم تعدت أبوابها وطرق الوصول إليها، لـما أحدثه ثورة التكنولوجيا والمعلومات من تطور سريع على نطاق واسع في شتى الميادين؛ وفي المجلة العالمية للاقتصاد والأعمال بإصدارها الإلكتروني نتطلع إلى أن تكون رافداً من روافد المعرفة، ومنصة بحثية بمعايير عالمية، ويأتي هذا العدد السادس من المجلد الثاني عشر من سلسلة أعداد **المجلة العالمية للاقتصاد والأعمال** ليضم في ثناياه مجموعة من الأبحاث العلمية الرصينة والأصيلة التي تناقش عدداً من قضايا الأعمال والاقتصاد وتناول 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 والمتخصصين ضمن هيئة 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, Web of Science, Crossref, Google Scholar, Research ID, J-Gate,). ولا زالت تسعى للانضمام إلى قواعد مهمة أخرى ضمن مسيرتها نحو هدفها المنشود.

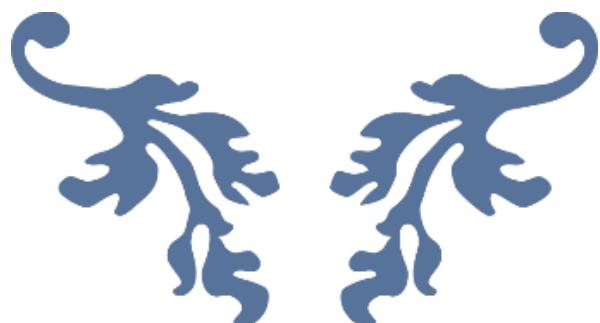
وتنطلع إلى مزيد من التطوير والمراجعة الدائمة للارتقاء بمستوى وجودة النشر العلمي وتوفير منصة علمية بأعلى المعايير العالمية لنسهم في هذا البناء الحضاري الكبير.

نسأل الله تعالى التوفيق والسداد والهداية والرشاد

هيئة تحرير المجلة



الْأَبْحَاث



التمتين الإداري وأثره على السلوك الإبداعي: الدور الوسيط
للمناخ التنظيمي خلال فترة جائحة كورونا لدى أعضاء
هيئة التدريس في جامعة الزرقاء - الأردن

Administrative Reinforcement and its Impact on Creative
Behavior: The Mediating Role of the Organizational Climate
During the Period of the Corona Pandemic among Faculty
Members at Zarqa University - Jordan

حازم خالد شحادة

Hazem Khaled Shehadeh

Accepted

قبول البحث

2022/11/2

Revised

مراجعة البحث

2022/10/12

Received

استلام البحث

2022 / 9/20

DOI: <https://doi.org/10.31559/GJEB2022.12.6.1>



This file is licensed under a [Creative Commons Attribution 4.0 International](#)



التمتين الإداري وأثره على السلوك الإبداعي: الدور الوسيط للمناخ التنظيمي خلال فترةجائحة كورونا لدى أعضاء هيئة التدريس في جامعة الزرقاء – الأردن*

Administrative Reinforcement and its Impact on Creative Behavior: The Mediating Role of the Organizational Climate During the Period of the Corona Pandemic among Faculty Members at Zarqa University – Jordan

حازم خالد شحادة

Hazem Khaled Shehadeh

أستاذ مشارك في قسم إدارة الأعمال- جامعة الزرقاء- الأردن

Associate Prof. of Business Administration, Zarqa University, Jordan
hshehadeh@zu.edu.jo

الملخص:

تهدف هذه الدراسة إلى التعرف على أثر التمرين الإداري على السلوك الإبداعي في ظل وجود المتغير الوسيط (المناخ التنظيمي) خلال فترةجائحة كورونا. شمل مجتمع الدراسة أعضاء هيئة التدريس في جامعة الزرقاء. ووزعت (200) استبيانات على عينة ملائمة، تم استرجاع (161) استبيانات بمعدل استرجاع (80.5%)، وبلغ عدد الاستبيانات الصالحة للتحليل (122) (75.7%) من الاستبيانات المسترجعة. أظهرت نتائج الدراسة أن للتعزيز الإداري أثر إيجابي ذات دلالة إحصائية على السلوك الإبداعي، حيث أن المتغير الوسيط "المناخ التنظيمي" له تأثير متوسط في تحسين السلوك الإبداعي، بينما لم يكن له تأثير كمتغير وسيط بين التمرين الإداري والسلوك الإبداعي. من أهم التوصيات التي قدمتها الدراسة ضرورة تبني الجامعة استخدام ت héte طريقة تطوير في مجال التدريب المبني على تعزيز نقاط القوة لدى موظفي الجامعة ودمج التعليم الوجاهي إن أمكن مع التعليم عن بعد لما له من قدرة على رفع من جودة التعليم وتعزيز السلوك الإبداعي، مع التحسين في عوامل نجاح التعلم عن بعد لمواجهة الظروف الراهنة، بوصفها خطة بديلة للتعليم الوجاهي.

الكلمات المفتاحية: التمرين الإداري؛ السلوك الإبداعي؛ المناخ التنظيمي؛ جامعة الزرقاء-الأردن.

Abstract:

This study aims to identify the impact of Administrative Reinforcement on Creative Behavior in the presence of the mediating variable (organizational climate) during the Corona Pandemic period. The study population included faculty members at Zarqa University. (200) questionnaires were distributed to a convenient sample, 161 questionnaires were retrieved with a retrieval rate of (80.5%), and the number of valid questionnaires for the analysis was (122) (75.7%) of the retrieved questionnaires. The results of the study showed that Administrative Reinforcement has a positive impact and statistical significance on Creative Behavior, the mediating variable "Organizational Climate" has a medium impact in improving creative behavior, while it had no impact as a mediating variable between Administrative Reinforcement and Creative Behavior. One of the most important recommendations made by the study is the need for the institution to adopt the strengthening approach as a development plan in the field of training based on enhancing the strength points of university employees and integrating face-to-face education, if possible, with distance learning because of its ability to raise the quality of education and encourage creative behavior, with improvement in the success factors of distance learning to meet the current conditions, as an alternative plan for face-to-face education.

Keywords: *Administrative Reinforcement; Creative Behavior; Organizational Climate; Zarqa University-Jordan.*

1. المقدمة:

أصبحت الإدارة الحديثة اليوم محرص وبشكل كبير على تطوير الموارد البشرية داخل منظمات الأعمال نتيجة التطورات التكنولوجية المستمرة، والأزمات المتوقعة حدوثها في أي وقت وبشكل مفاجئ مثل جائحة كورونا، إذ أصبح السلوك الإبداعي أحد أهم المتطلبات لأي منظمة حديثة، حيث يجب على المديرين بذل الجهد لمساعدة جميع الموظفين على اكتساب المعرفة والقدرات الازمة لحل المشكلات، والتوصل إلى أفكار جديدة، وتعزيز العمل الجماعي، وزيادة الإنتاجية في نهاية المطاف، من أجل تحقيق التميز، والقدرة على التكيف مع التطورات الخارجية، وتقديم نتائج متفوقة. بناءً عليه ونظرًا لأن سر نجاح المنظمات والمفتاح الذي يساعدها على مواجهة التحديات في عالمنا المعاصر هو العنصر البشري، فمن هذا المنطلق أصبح لزامًا على هذه الإدارات أن تكون قادرة على مواجهة التحديات الجديدة التي فرضتها هذه الأزمة من خلال تمتين موطفهم مثل: نقل الأعمال كاملة إلى المنازل والعمل طوال اليوم وعلى مدار الأسبوع من غير وجود عطلة نهاية الأسبوع أو عطل الأعياد والمناسبات الدينية والوطنية والاجتماعية وغيرها وصولاً إلى الدرجة المطلوبة من السلوك الإبداعي. كما يجب مراعاة المناخ التنظيمي لأنه من المهم أن يكون داعمًا للسلوك الإبداعي وتهيئة بيئه عمل داعمة ومستقرة من أجل تحقيق الأهداف المخططة، إذ بعد التمتين الإداري تصحيحاً لمسارات واتجاهات التدريب والقيادة والاستثمار البشري، فهو يمثل إضافة نوعية جديدة في التنمية البشرية ستقوم بخراجات الإدارة (سبع ومناصية، 2020).

إن الهدف الرئيس لعناصر التمتين الإداري في جامعة الزرقاء هو تقديم خدمات تعليمية إلكترونية مميزة ومتطورة تلائم متطلبات جائحة كورونا، بالإضافة إلى تحقيق رضا الطلبة، حيث سعت المؤسسات التعليمية إلى إيجاد بدائل للتعليم التقليدي، والتي تجسدت بتبني نمط التعلم الإلكتروني من خلال المنصات الإلكترونية المختلفة التي تدعم العملية التعليمية الإلكترونية (خفاجة وآخرون، 2022). حيث أصبح التعلم عن بعد، والتعليم الإلكتروني من المتطلبات الرئيسية في مختلف الجامعات الأردنية بشكل عام، وجامعة الزرقاء بشكل خاص لضمان استمرار العملية التعليمية ونجاحها خشية تجدد وتكرار هذه الجائحة ومضاعفاتها. لقد جاء استخدام الجامعات الأردنية لنظام التعليم الإلكتروني نتيجة للتقدم التكنولوجي السريع ويتم استخدامه لتشجيع المحادثة بين أعضاء هيئة التدريس، كما أنها تستخدم لتشجيع مشاركة الطلاب. ومع ذلك، تواجه الجامعات عدداً من التحديات التي تمنعها من تبني مثل هذا التطبيق. قد يكون أحد هذه التحديات هو عدم اهتمام الطلاب باستخدام نظام التعلم الإلكتروني للتعلم. بالإضافة إلى ذلك، يميل بعض الأكاديميين إلى عدم استخدام منصة التعلم الإلكتروني للوفاء بالتزاماتهم الأكademie. ويرجع ذلك إلى حقيقة أن هؤلاء الأكاديميين يفضلون تبني أساليب التدريس التقليدية. (Alqhaiwia, 2020).

1. مشكلة الدراسة وأسئلتها:

من الناحية النظرية يمكن تشخيص مشكلة الدراسة من خلال محدودية الدراسات التي تناولت التمتين الإداري وعلاقته بالسلوك الإبداعي على مستوى المؤسسات الأردنية بعامة والجامعات وخاصة حيث تعد فكرة التمتين الإداري فكرة جديدة نسبياً في الأدب الإداري. ومن الناحية الميدانية، فقد تبين للباحث بوصفه أحد أعضاء هيئة التدريس لمدة زمنية طويلة في جامعة الزرقاء أنه من الممكن تعزيز السلوك الإبداعي لأعضاء هيئة التدريس في الجامعة في تبني التعليم الإلكتروني خلال جائحة كورونا وذلك من خلال التمتين الإداري لأعضاء هيئة التدريس، وللمزيد من الموضوعية والعلمية في إنجاز هذه الدراسة، فضل الباحث اختيار المناخ التنظيمي. كمتغير وسيط بين التمتين الإداري والسلوك الإبداعي بوصف المناخ التنظيمي الحلقة التي يمكن أن تربط بين المتغيرين المذكورين، من هنا تمثل الغرض الأساسي لهذه الدراسة في فهم كيفية تأثير التمتين الإداري على السلوك الإبداعي من خلال الدور الوسيط للمناخ التنظيمي. بناءً عليه، يمكن تجسيد مشكلة الدراسة من خلال التساؤل الرئيس الآتي: ما أثر التمتين الإداري على السلوك الإبداعي لأعضاء هيئة التدريس في جامعة الزرقاء خلال فترة جائحة كورونا، وهل يتوسط المناخ التنظيمي هذا الأثر؟

تبثق عنها الأسئلة الفرعية الآتية:

- ما مستوى التمتين الإداري، السلوك الإبداعي والمناخ التنظيمي السائد في جامعة الزرقاء خلال فترة جائحة كورونا من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريسي؟
- هل هناك أثر للتمتين الإداري والمناخ التنظيمي على السلوك الإبداعي في جامعة الزرقاء خلال فترة جائحة كورونا من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس؟
- هل يتوسط المناخ التنظيمي العلاقة بين التمتين الإداري والسلوك الإبداعي في جامعة الزرقاء خلال فترة جائحة كورونا من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس؟

2. أهمية الدراسة:

تستمد الدراسة الأهمية العلمية من خلال أهمية المتغيرات التي تناولتها، حيث يعد التمتين الإداري والسلوك الإبداعي من المواضيع المهمة في الأدب الإداري المعاصر، بالإضافة إلى رفد المجالات والمكتبات الأردنية والعربية بهذه الدراسة.

بينما تكمن الأهمية العملية للدراسة في معرفة أثر أبعاد التمتين الإداري في السلوك الإبداعي والدور الوسيط للمناخ التنظيمي خلال فترة جائحة كورونا من وجهة أعضاء هيئة التدريس بجامعة الزرقاء من خلال استقادة الجامعة من النتائج التي سوف تتوصل إليها الدراسة وتوصياتها.

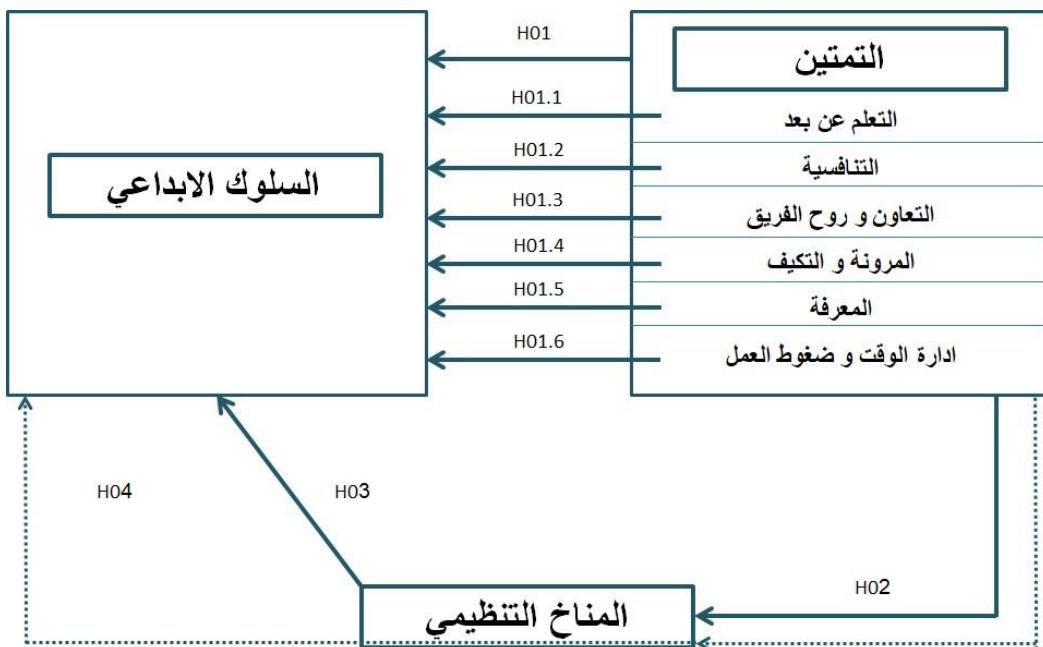
3.1. أهداف الدراسة:

تهدف هذه الدراسة إلى تحقيق الآتي:

- التعرف إلى أثر التمرين الإداري في السلوك الإبداعي، وهل يتوسط المناخ التنظيمي هذا الأثر لدى أعضاء هيئة التدريس في جامعة الزرقاء خلال فترة جائحة كورونا.
- التعرف إلى أثر المناخ التنظيمي في السلوك الإبداعي في جامعة الزرقاء خلال فترة جائحة كورونا من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس.
- التعرف إلى أثر التمرين الإداري في المناخ التنظيمي في جامعة الزرقاء خلال فترة جائحة كورونا من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس.
- تقديم بعض التوصيات إلى إدارة جامعة الزرقاء بخصوص متغيرات الدراسة، إلى جانب تقديم توصيات لدراسات مستقبلية.

4.1. أنموذج الدراسة:

تم تصميم أنموذج الدراسة في ضوء الاطلاع على أدبيات الموضوع واستناداً إلى المشكلة والفرضيات والمتغيرات:



شكل (1): أنموذج الدراسة

المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على الدراسات الآتية:

(Hamlin & Whitford, 2019; Nhat, 2021)

السلوك الإبداعي: (علواني, 2021)

المناخ التنظيمي: (الأندلوسي, 2019)

5.1. فرضيات الدراسة:

بناء على مشكلة الدراسة وأهدافها تسعى الدراسة إلى اختبار الفرضيات الآتية:

H01: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى المعنوية ($\alpha \leq 0.05$) للتمرين الإداري بتأثيره (التعلم عن بعد، التنافسية، التعاون، المرونة والتكيف المعرفة، إدارة الوقت وضغط العمل) على السلوك الإبداعي في جامعة الزرقاء خلال فترة جائحة كورونا.

وتنبع عنها الفرضيات الفرعية الآتية:

- **H01.1:** لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى المعنوية ($\alpha \leq 0.05$) للمتغير التعلم عن بعد على السلوك الإبداعي في جامعة الزرقاء خلال فترة جائحة كورونا.
- **H01.2:** لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى المعنوية ($\alpha \leq 0.05$) للمتغير التنافسية على السلوك الإبداعي في جامعة الزرقاء خلال فترة جائحة كورونا.
- **H01.3:** لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى المعنوية ($\alpha \leq 0.05$) لمتغير التعاون وروح الفريق على السلوك الإبداعي في جامعة الزرقاء خلال فترة جائحة كورونا.

- H01.4: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى المعنوية ($\alpha \leq 0.05$) لمتغير المرونة والتكيف على السلوك الإبداعي في جامعة الزرقاء خلال فترة جائحة كورونا.
- H01.5: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى المعنوية ($\alpha \leq 0.05$) لمتغير المعرفة على السلوك الإبداعي في جامعة الزرقاء خلال فترة جائحة كورونا.
- H01.6: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى المعنوية ($\alpha \leq 0.05$) لمتغير إدارة الوقت وضغط العمل على السلوك الإبداعي في جامعة الزرقاء خلال فترة جائحة كورونا.
- H02: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى المعنوية ($\alpha \leq 0.05$) للتمتين الإداري على المناخ التنظيمي في جامعة الزرقاء خلال فترة جائحة كورونا.
- H03: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى المعنوية ($\alpha \leq 0.05$) للمناخ التنظيمي على السلوك الإبداعي في جامعة الزرقاء خلال فترة جائحة كورونا.
- H04: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى المعنوية ($\alpha \leq 0.05$) للتمتين الإداري على السلوك الإبداعي بوجود المناخ التنظيمي في جامعة الزرقاء خلال فترة جائحة كورونا.

2. الإطار النظري:

2.1. التمرين:

يعد التمرين إحدى النظريات الإدارية الحديثة التي يعود فضلها إلى د. نسيم الصمادي عام 2007 والتي تسعى إليها منظمات الأعمال في الوقت الحالي بشكل عام وقطاع الجامعات بشكل خاص خاصة بعد جائحة كورونا للمحاولة بالمناهض بالمفاهيم الإدارية التي تزيد من فاعلية نشاطها وتحقيق أهدافها بشكل ابتكاري بعيداً عن الروتين، هذا بالإضافة إلى تحقيق المهام التنظيمية بكفاءة. وتقترن هذه النظرية أن إدارة المشروع ضمن المشاريع و/أو المنظمات يجب أن تطبق معايير اختيار فعالة تحقق أبعاداً مناسبة بين الأفراد وتحوّل معايير العمل والمواصفات من أجل الحصول على الأهداف النهاية بنجاح. علاوة على ذلك، تؤكد النظرية على أن المدير المناسب سيوفر للمشروع تكاليف ووقت التدريب والتطوير الذي يهدف أساساً إلى تحسين مهارات الأفراد لتناسب مع متطلبات الوظيفة وبينة العمل.

وبشكل مفيد، فإن نظرية التمرين هو النظر في نجاح المشروع من خلال المرحلة الأولى التي يتم فيها اختيار مدير المشاريع أو الممارسين المناسبين لتناسب متطلبات هذه المشاريع (المزروعي، 2016)، إلا أنه في بعض الأحيان من الصعب على إدارة المنظمات العثور دائمًا على الأفراد المناسبين الذين يكملون مناسبين للوظيفة (Han, 2013).

2.1.1. ما هو التمرين:

التمرين لغة هو تقوية القوى وتقوية الجانب الضعيف في الأفراد والأشياء فالقوة يمكن أن تكون ضعيفة، أما المثانة فهي دائمًا قوية لقوله تعالى: «إن الله هو الرزاق والقوه المتنين» (الذاريات: 58)، وكما جاء في الحديث الشريف: «اللهم إني أشكو إليك ضعف قوتي، وقلة حيلتي». (رواية الطبراني: ص 315)، (الصمادي، 2012).

أما إدارياً فيمكن تعريف التمرين على أنه تمرين الأفراد لبناء مؤسسة متينة (الصمادي، 2012). وهو أيضاً وضع الشخص المناسب في المكان المناسب لتحقيق العدالة وتعزيز المهنية، والعمل الاحترافي، وزيادة العائد وتقليل المهد والفاقد في الاستثمار البشري الذي هو هدف التنمية والتقدم والتطور والنمو (حجار، 2014). ببساطة، تعد الفلسفة التفاعلية لممارسات التمرين هي ملائمة الشخص للوظيفة كواجهة مهمة بين الأفراد باختلاف مناصبهم الإدارية ومتطلبات وظائفهم (المزروعي، 2016). ويقول سيدنا علي بن أبي طالب رضي الله عنه: قيمة كل أمرٍ ما يحسنـه. ومن الأخطاء الإدارية الشائعة التي زادت من المهد في التنمية البشرية والاقتصادية، وساهمت في البطالة، محاولة تغيير سلوك وعادات الموظفين في العمل. الصحيح هو أن تمني أي تعزز نقاط القوة فقط لدى الموظف، والأصح من ذلك كله هو أن تعيـنـ الموظـفـ الصـحـيـحـ فقطـ.

عرف المناصري (2012) التمرين الإداري على أنه: «معرفة الفرد لنقاط قوته وتقويتها وليس تحديد نقاط الضعف ومعالجتها، أي أن يعمل الفرد ما يحسن أن يعمله لا ما يريد أن يعمله، لأنـهـ سـيـفـتـفـوـقـ فـيـمـاـ يـحـسـنـ أـنـ يـعـمـلـ مـهـماـ حـاـوـلـ عـمـلـ مـاـ يـرـيدـ أـنـ يـعـمـلـ لـعـدـمـ قـدـرـتـهـ عـلـىـ ذـلـكـ».

وتكمـنـ أهمـيـةـ التـمـرـينـ انهـ نـقـطـةـ التـقـاءـ الذـكـاءـ الفـطـرـيـ بـالـمـهـارـةـ الشـخـصـيـةـ،ـ أوـ نـقـطـةـ تـقـاطـعـ الرـغـبـةـ مـعـ الـقـدـرـةـ،ـ فـهـوـ تـوـافـقـ بـيـنـ مـاـ يـتـوـقـعـ الـفـرـدـ لـأـنـ يـفـعـلـهـ وـمـاـ يـمـكـنـهـ أـنـ يـفـعـلـهـ.ـ فـعـنـدـ الـأـدـاءـ مـنـ مـوـطـنـ قـوـةـ يـخـتـبـرـ الـإـنـسـانـ مـسـتـوـيـاتـ جـدـيـدةـ مـنـ الـمـتـعـةـ وـالـسـعـادـةـ لـأـنـ يـتـفـاعـلـ مـعـ عـنـاصـرـ أـسـاسـيـةـ وـجـوـهـرـيـةـ تـسـاعـدـهـ عـلـىـ إـثـبـاتـ ذـاتـهـ وـتـرـسيـخـ هـوـاـيـاتـهـ،ـ وـبـلـوـغـ أـهـدـافـهـ (الـصـمـادـيـ،ـ 2016).

2.1.2. أبعاد التمرين:

تتناول هذه الدراسة ستة أبعاد رئيسية للتمرين الإداري:

• **التعلم عن بعد:**

جاءت الزيادة في كفاءة أشكال التعلم عن بعد وأساليبه نتيجة التطور الكبير التقنية المعلوماتية ووسائل الاتصال الحديثة؛ مما أدى إلى رواج استخداماتها التعليمية وظهور أشكال وأساليب جديدة أكثر فاعلية (قدادرة، 2022). عرف احمد (2016) التعلم عن بعد أنه: منظومة تعليمية ترتبط بالعملية التعليمية التعليمية بالاعتماد على وجود بيئة الكترونية رقمية. ويوضح سعوسي (2019) اهم العوامل التي تعزز هذا النوع من التعلم من خلال التأكيد على أنها تدعم فكرة التعليم والتدريب مدى الحياة ونمو قدرة المتعلم على التعلم الذاتي، فهي تساعد على تلبية المعادلات الهائلة لانفجار المعرفة وتلبية معدلات التغيير السريع في متطلبات العمل وممارسة العديد من المهن. وحيث أن جائحة كورونا بشكل خاص وظاهرة العولمة بشكل عام أعادت عملية التعلم، فقد تم اكتشاف هذه الإستراتيجية لتناسب الظروف وتتوفر حلاً للعديد من القضايا التي كانت تعصف بالعملية التعليمية.

• **التنافسية:**

يعرف سبنس وهيلمرتش (1983) التنافسية على أنها نوع من الشخصية وتسمى القدرة التنافسية وتعرف بأنها "التمتع بالمنافسة الشخصية والرغبة في الفوز والتفوق على الآخرين".

"التنافسية المترددة" مصطلح صاغه كوهن (1992) لوصف الدافع الجوهري للتفوق. إنه ادل على الشخص الذي يسعد في التفوق والتنافس مع الآخرين. عادةً ما يُنظر إلى هاتين الفكرتين على أنها متشابهتان أو متسقتان (Brown et al., 1998) نظرًا لأن كلاهما يركز على السمات الشخصية التي تحفز الفرد على الأداء بشكل أفضل من الآخرين (Wang et al., 2018).

وتعتبر المنافسة في مكان العمل بين الموظفين- سواء كانت علنية أو سرية-جيدة. حيث يُنظر إلى المنافسة على أنها عامل جيد يساعد في الوصول إلى إنتاجية أفضل، إذ يجب خلق بيئة ديناميكية وثقافات تنظيمية لتشجيع الموظفين على التنافس مع بعضهم البعض؛ من أجل تعزيز كفاءاتهم ومهاراتهم. من ناحية أخرى، تعد المنافسة العادلة بمثابة حافز يدفع الشخص لبذل المزيد من الجهد في القيام بأنشطته وتحفيزه إحساساً أكبر بالسعادة لتحقيق أداء أفضل في مهنته، من هنا، يمكن أن تحفز المنافسة الداخلية الأفراد والفرق على السعي لتحقيق الأفضل، مما يؤدي إلى تحسينات مستمرة في الأداء (Naidoo & Sutherland, 2016).

• **التعاون وروح الفريق:**

تعد مستويات الثقة العالية ضرورية للمديرين ليشعروا أن الموظفين يمكنهم العمل بشكل تعاوني لحل الصعوبات في العمل، وأن آراءهم موضع تقدير ويتم مراعاتها وعدم تجاهلها، إلى جانب دعم أعضاء الفريق للتغلب على أي تحديات قد يواجهونها أثناء العمل، كما يعني التعاون وروح الفريق أن أعضاء التنظيم لديهم مجموعة من القدرات، ومكرسون لتحقيق هدف مشترك، ومشاركة المسؤوليات، وممارسة سلطة اتخاذ القرار بشكل كبير (بريار وآخرون، 2021).

عرف Scarlatti (2001) العمل الجماعي بأنه "عملية تعاونية تسمح للأشخاص العاديين بتحقيق نتائج غير عادية". ومن وجهة نظر & Harris (1996) فإن لكل فريق هدف أو غرض مشترك حيث يمكن لأعضاء الفريق بناء علاقات فاعلة ومتبادلة لتحقيق أهداف الفريق، حيث يعد التعاون أحد نقاط القوة الأساسية لكل المنظمات. من هنا تsem فرق ومجموعات العمل بدور حاسم في تقديم العمل من خلال طرح الأفكار والاقتراحات الجديدة حول كيفية تحسين العمل. هذا له أكبر تأثير إيجابي على الإبداع الفردي. عادةً ما يقلل العمل الجماعي من مستوى المخاطر، ولأن النتائج تخضع للمساءلة الجماعية، فإنه يساعد الموظفين على مواجهة المخاطر وتعزيز بيئه يتم فيها تقييم الأفكار والآراء المبتكرة (بريار وآخرون، 2021).

• **المرونة والتكيف:**

أصبحت المرونة في بيئة العمل المعاصر بديهية لدرجة أن العلماء في الوقت الحاضر يجمعون على ضرورة تعزيز المرونة في بيئة العمل. نتيجة لذلك، تركز الأبحاث حول المرونة في بيئة العمل بشكل أساسي على الطرق التي يمكن من خلالها تحقيق المرونة لكل من الأفراد والمؤسسات، وعلى كيفية تمكن المرونة لأداء الموظف والأداء التنظيمي (المعانى وأخوه رشيد، 2009).

مهارة التكيف، وفقاً لجمعية علم النفس الأمريكية (APA) ، هي القدرة على التعامل مع العديد من التغييرات التي تحدث في بعض الأحيان.

• **المعرفة:**

تشير المعرفة إلى القدرة على احتزان المعلومات واستحضارها أثناء القيام بمهام صعبة ومعقدة، وتتضمن أيضًا الاستفادة من المعرفة والخبرة السابقة في المواقف الحالية والمستقبلية (سبع و مناصبة، 2020). من ناحية أخرى، نظرًا لظهور أسلوب جديد للمنافسة يركز على "المنافسة مع الإبداع" ، أصبحت الشركات الحديثة مهتمة أكثر فأكثر بالمعرفة، بوصفها أساساً قوياً لعمليات الابتكار في المنظمة (ربع ، 2019).

وفي دراسة قام بها الباحثان لطوفه والعاتي(2020) تبين أن إدارة المعرفة لا يمكن إهمالها في المنظمات الحديثة لأن الإبداع التنظيمي يعتمد في جوهره على الإدارة الفاعلة للمعرفة.

• إدارة الوقت وضغط العمل:

الموظف هو المحرك الرئيسي للمشارك النشط في أي وظيفة يؤدها، لذلك يجب أن تعمل إدارة المنظمة على خلق مناخ تنظيمي يحفزه على أداء واجباته على أكمل وجه، وقدر على التكيف معها. لتحقيق ذلك، يجب احترام الموظف وتلبية احتياجاته الأساسية؛ حتى يتمكن من تكريس كل وقته للعمل المطلوب منه، ودعمه أيضًا بالحوافر المادية والمعنوية (علي ومحمد، 2019). من هنا بعد التخطيط للعمل المستقبلي ضروريًا لإدارة الوقت، وهو التحكم في الوقت وتنظيمه واستثماره لصالح الفرد والمجتمع. الهدف هو إكمال أكبر قدر ممكن من العمل في الفترة الزمنية المخصصة (جودي، 2020). وتعكس إدارة الوقت القدرة على تقدير الوقت المستغرق في تنفيذ أحد المشروعات، أو القدرة على تخصيص الوقت وتوزيعه بفاعلية أو الالتزام بالأطر الزمنية الموضوعة، ومواعيد التسليم المائية ويتضمن أيضًا إحساسًا عامًا بأهمية الوقت في حياتنا (سبع ومناصرية، 2020). ومن وجهة نظر عبودي (2006) إدارة الوقت هي عملية ترتكز على التخطيط والتنظيم والتنسيق والتحفيز والمتابعة والتواصل. إنه فن وعلم الاستخدام المعقول للوقت، أو هو علم استثمار الوقت بكفاءة.

2.2. المناخ التنظيمي:

يعكس المناخ التنظيمي جو المنظمة العام وسبب نجاحها أو فشلها في بعض الأحيان، ويؤدي دورًا إيجابيًّا يتمثل بتوفير الاستقرار وعوامل الراحة للعاملين وتلائم العمل مع طموحاتهم، إلى جانب توفير الدافعية العالية والقدرة على حل الصراعات وغيرها من العوامل (السعادي، وأخرون، 2017). وهو أيضًا البيئة الداخلية المادية وغير المادية التي يعمل الفرد في إطارها (العميان، 2005). ومن وجهة نظر صليحة (2009) هو مجموعة الخصائص التي تميز بيئته العمل في المنظمة والمدركة بصورة مباشرة من الأفراد الذين يعملون في هذه البيئة والتي يكون لها انعكاس أو تأثير على دوافعهم وسلوكهم. ويراه (المغربي، 1995) بأنه مجموعة الخصائص التي تميز بيئته المنظمة الداخلية، والتي يعمل الفرد ضمنها فتؤثر على قيمه واتجاهاته وأرائه لأنها تمتاز بدرجة عالية من الاستقرار والثبات النسي. ويعرف (شحادة، 2019) بأنه الجو السائد في البنك والذي يدركه الموظفون ويتعلق بكيف يتعامل البنك معهم وبالسياسة المتبعة بعملية تخصيص الموارد وأنماط الاتصال وأساليب المكافأة والعقوبة وطريقة القيادة وصنع القرار وكيفية قياس الأداء، والتدريب والتحفيز والرضا الوظيفي وحق صورة البنك لدى العاملين.

وقد عرفة الأندونيسي (2019) على أنه الدرجة التي تقيس بها إدارة الدراسة مجموعة الممارسات والسلوكيات التي تميز بها بيئته العمل، إن جودة التصميم العماري والتصميم الداخلي لبيئته العمل من حيث الإضاءة الاصطناعية والألوان والنباتات وتتوفر عناصر الأمان والسلامة في مكان العمل، إضافةً إلى الأثاث والمعدات، تؤثر على مستوى أداء العاملين، إذ يُشعرهم ذلك براحة أكبر أثناء العمل، بالإضافة إلى توفير قاعات للاجتماعات وأماكن للتخزين، وعدد كافي من دورات المياه، وأماكن خاصة للاستراحة وتناول الطعام تؤدي إلى رفع مستوى أداء العاملين (عباس، 2018) أخيرًا وليس آخرًا المناخ التنظيمي هو محصلة الظروف والمتغيرات والاجواء الداخلية للمنظمة كما يعها أفرادها، أو كما يفسرونها ويحللونها عبر عملياتهم الإدراكية ليستخلصوا منها مواقفهم واتجاهاتهم والمسارات التي تحدد سلوكهم وأداءهم ودرجة ولائهم للمنظمة وأدائهم الوظيفي (بن غالية، 2020).

دراسة (بن عودة وحمياني، 2019) هدفت هذه الدراسة إلى تقييم المناخ التنظيمي السائد ومستوى السلوك الإبداعي في بمدبغة الهضاب العليا من وجهة نظر العاملين وبينت نتائج الدراسة أن تقييم الموظفين للمناخ التنظيمي والسلوك الإبداعي إيجابيًّا وأن هناك أثر ذو دلالة إحصائية للمناخ التنظيمي بأبعاده على السلوك الإبداعي للموظفين بالمؤسسة محل الدراسة.

3.2. السلوك الإبداعي:

الإبداع هو تصور أصيل للبدائل التي يمكن أن تساهم في مواجهة المشكلات القائمة والمحتملة (جوداد، 2000). وهو أيضًا التوصل إلى حل ما أو إلى فكرة جديدة (نجم، 2003). ويقصد بالإبداع مجموعة من مزيج القدرات والاستعدادات والخصائص الشخصية التي إذا وجدت بيئه مناسبة، يمكن أن ترتفق بالعمليات العقلية لتجد إلى نتائج أصيلة ومفيدة للفرد أو الشركة أو المجتمع أو العالم أو هي عملية معددة من العمليات العقلية، الذهنية تستدعي توليد الأفكار، المفاهيم الجديدة أو الأصيلة (مسلم، 2018).

إذ عرف كل من (الزواهرة والشورة، 2022) السلوك الإبداعي على أنه قدرة العاملين العقلية على اكتشاف الفرص واستغلالها وتوليد أفكار واستحداث طرق وأساليب عمل إبداعية من شأنها أن تترجم هذه الأفكار عمليًا. فالسلوك الإبداعي يبدأ من البحث عن المشكلة أولاً وليس عن الحل، وبالتالي فإنه يبادر، ليس من أجل حل مشكلة قائمة وإن انطوى على هذا بلا شك وإنما يبحث عن المشكلة حتى قبل أن تقع (علواني، 2021). وعُرف السلوك الإبداعي كذلك على أنه: عملية خلق الأفكار الجديدة والبعيدة من السياق التقليدي في التفكير واستحداث كافة الطرق وأساليب التي من شأنها تحويل هذه الأفكار إلى واقع مطبق وذي قيمة نافعة (النوايسة، 2009). إذ يسمح السلوك الإبداعي للفرد بالتصرف دون عائق من الذات أو القيود المفروضة خارجيًّا على السعي للتعبير عن الذات والتصميم وحل المشكلات (علواني، 2021).

3. منهج الدراسة:

هدفت الدراسة التعرف على أثر التمرين الإداري في السلوك الإبداعي من خلال المتغير الوسيط المناخ التنظيمي في جامعة الزرقاء خلال فترة جائحة كورونا، ولتحقيق أهداف الدراسة واختبار الفرضيات اعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي والذي يستند على وصف الظاهرة المرغوب في دراستها، وإجراء التحليل الإحصائي للبيانات التي جمعت من خلال أداة الدراسة.

ولجمع البيانات الأولية صممت استبانة تضم (45) فقرة لقياس متغيرات الدراسة الرئيسية، المستقل (التمرين الإداري من خلال ستة أبعاد هي: التعلم عن بعد، التنافسية، التعاون وروح الفريق، المرونة والتكييف، المعرفة، إدارة الوقت وضغط العمل)، والتابع (السلوك الإبداعي)، والوسيط (المناخ التنظيمي). ولتحليل البيانات استخدم مجموعة من الاختبارات الإحصائية، واعتمدت الدراسة على برنامج (SPSS) في التحليل.

1.3. مجتمع الدراسة وعينتها:

استهدفت الدراسة أعضاء هيئة التدريس في جامعة الزرقاء من مختلف الكليات والخصصات والبالغ عددهم (350) عضو هيئة تدريس، ولاختيار عينة ممثلة عن المجتمع، استخدم جدول Sekaran لتحديد حجم عينة الدراسة، وتفادياً لعدم تحقيق عدد الاستبيانات حجم العينة المطلوب؛ وزعت (200) استبانة على أفراد المجتمع، بالتنسيق مع إدارة الجامعة، تم استرداد (161) استبانة، ولم يتم التمكن من استرداد (39) استيانة لتبلغ نسبة الاستبيانات القابلة للتحليل (80.5%). واستخدمت الطرق الإلكترونية في عملية التوزيع بعد تصميم الاستبانة على برنامج Google form. واعتمدت آلية التوزيع على طريقة العينة الملائمة.

2.3. صدق الاستبانة واتساقها:

1.2.3. الصدق:

اعتمدت الدراسة على نوعين من الصدق هما: الصدق الظاهري وصدق البناء.

- **الصدق الظاهري:** تم قياسه من خلال عرض الاستبانة على مجموعة من المحكمين، ويهدف إلى التحقق من صدق أداة الدراسة من حيث نوع الفقرات وكيفية صياغتها ومدى وضوحها، انتماها إلى أبعاد متغيرات الدراسة من حيث الموضوعية ومستويات الصعوبة.
- **صدق البناء:** يتم قياسه من خلال علاقة الارتباط بين كل متغير مع الدرجة الكلية لفقرات الاستبانة، إذ يجب أن تكون علاقة الارتباط بين المتغيرات والدرجة الكلية دالة إحصائية. والجدول (1) يبين النتائج.

جدول (1): نتائج تحليل صدق البناء للاستبانة

الرقم	المتغيرات	معاملات الارتباط	مستوى الدلالة
1	التعلم عن بعد	0.697	0.000
2	التنافسية	0.849	0.000
3	التعاون وروح الفريق	0.859	0.000
4	المرونة والتكييف	0.821	0.000
5	المعرفة	0.808	0.000
6	إدارة الوقت وضغط العمل	0.833	0.000
7	السلوك الإبداعي	0.899	0.000
8	المناخ التنظيمي	0.660	0.000

من الجدول (1) يتبيّن أن جميع علاقات الارتباط دالة إحصائية، وجميعها ضمن العلاقات القوية (أكبر 0.5)، وبذلك تتمتّع الاستبانة بصدق البناء.

2.2.3. الاتساق الداخلي:

تم قياس الاتساق الداخلي للاستبانة من خلال معامل (كرونباخ ألفا) (Cronbach Alpha)، والذي يتراوح بين (1) و (0)، وبوجه عام إذا كانت ألفا أقل من (0.4) فإن الفقرات ذات اتساق قيمتها منخفضة، وتعد الفقرات ذات اتساق داخلي متوسط إذ بلغت قيمته بين (0.4- 0.7)، في حين يعد الاتساق الداخلي مرتفعاً إذا بلغت قيمته أعلى من (0.7)، وينبغي أن تتمتّع فقرات الاستبانة باتساق داخلي لا يقل عن الفئة المرتفعة (0.7) (القططاني، 2015)، والجدول الآتي ذو الرقم (2) يبيّن معاملات ألفا لمتغيرات الدراسة.

جدول (2): نتائج تحليل الاتساق الداخلي للاستبانة

الرقم	المتغيرات	معاملات كرونباخ ألفا
1	التعلم عن بعد	0.818
2	التنافسية	0.853
3	التعاون وروح الفريق	0.889
4	المرؤنة والتكييف	0.878
5	المعرفة	0.805
6	إدارة الوقت وضغط العمل	0.907
7	السلوك الإبداعي	0.939
8	المناخ التنظيمي	0.898
	الأداء الكلي	0.962

أظهرت النتائج أن معامل كرونباخ ألفا للمتغيرات حققت أعلى من قيمة (0.7)، وبذلك حققت فقرات الاستبانة الاتساق الداخلي.

3.3. البيانات الشخصية والوظيفية لأفراد عينة الدراسة:

جدول (3): البيانات الشخصية والوظيفية لأفراد عينة الدراسة

البند	المعلومات العامة	النوع الاجتماعي	النسبة المئوية	النوع
ذكر	ذكر	ذكر	82.0%	النوع الاجتماعي
أنثى	أنثى	أنثى	18.0%	النوع الاجتماعي
المجموع	161	161	%100	النوع الاجتماعي
الفئة العمرية	أقل من 25 عاما	ذكر	0.0%	الفئة العمرية
45-25 عاما	أنثى	أنثى	37.3%	الفئة العمرية
65-46 عاما	المجموع	المجموع	34.2%	الفئة العمرية
أكثر من 66 عاما	ذكر	ذكر	28.6%	الفئة العمرية
المجموع	161	161	%100	الفئة العمرية
الرتبة الأكademية	مدرس	ذكر	11.8%	الرتبة الأكademية
أستاذ مساعد	أنثى	أنثى	43.5%	الرتبة الأكademية
أستاذ مشارك	المجموع	المجموع	26.1%	الرتبة الأكademية
أستاذ	ذكر	ذكر	18.6%	الرتبة الأكademية
المجموع	161	161	%100	الرتبة الأكademية
الكلية	الإنسانية	ذكر	64.0%	الكلية
العلمية	أنثى	أنثى	23.0%	الكلية
الصحية	المجموع	المجموع	13.0%	الكلية
المجموع	161	161	%100	الكلية
المنصب الإداري	لدي منصب إداري	ذكر	33.5%	المنصب الإداري
لا يوجد منصب إداري	أنثى	أنثى	66.5%	المنصب الإداري
المجموع	161	161	%100	المنصب الإداري
سنوات الخبرة	1- أقل من 5 سنوات	ذكر	26.1%	سنوات الخبرة
5- أقل من 10 سنوات	أنثى	أنثى	24.2%	سنوات الخبرة
10- أقل من 15 سنة	المجموع	المجموع	21.1%	سنوات الخبرة
15- أقل من 20 سنة	ذكر	ذكر	13.0%	سنوات الخبرة
20- سنة فاكثر	أنثى	أنثى	15.5%	سنوات الخبرة
المجموع	161	161	%100	سنوات الخبرة

أظهرت النتائج من الجدول (3) أن غالبية أفراد عينة الدراسة هم من الذكور بنسبة بلغت (82%)، بينما الإناث بلغت نسبتهم (18%). وفيما يتعلق بالفئة العمرية بلغت الفئة العمرية (25-45) الأعلى بين الفئات العمرية بنسبة (37.3%)، والفئة العمرية الأقل (أقل من 25 سنة) لأن لم يكن أحد من أفراد العينة ضمن الفئة العمرية. وأماماً عن الرتبة الأكademية فقد تنوّعت ضمن أفراد العينة والغالبية ضمن رتبة (أستاذ مساعد) بنسبة بلغت (43.5%)، بينما الأقل تعود إلى رتبة مدرس بنسبة (11.8%). وشملت أفراد العين جميع الكليات وكانت النسبة الأكبر من الكليات الإنسانية بنسبة بلغت (66.5%)، بينما النسبة الأقل يعود للأكاديميين من الكلية الصحية (13%). وقسمت سنوات الخبرة لأفراد العينة إلى خمس فئات كانت غالبية أفراد العينة من يمتلكون خبرة أكademية (5-أقل من 10 سنوات) بنسبة بلغت (24.2%). والأقل تعود لأصحاب الخبرة (15-أقل من 20 سنة) بنسبة بلغت (13%).

4.3. تحليل البيانات:

استخدم تحليل التزعة المركزي للتعرف على مستوى التمرين الإداري بأبعاده في جامعة الزرقاء ومدى تمنع الجامعة بمناخ تنظيمي، بالإضافة لقياس مستوى السلوك الإبداعي لدى أعضاء هيئة التدريس. في البداية تم قياس مستوى التمرين الإداري والجدول (4) يبين النتائج.

جدول (4): المتوسطات الحسابية لأبعاد متغير التمرين الإداري

الأهمية النسبية	المتوسط الحسابي	المتغير
مرتفعة	3.86	التعلم عن بعد
مرتفعة	3.94	التنافسية
مرتفعة	3.89	التعاون وروح الفريق
مرتفعة	3.82	المرؤنة والتكييف
مرتفعة	3.74	المعرفة
مرتفعة	3.84	إدارة الوقت وضغوط العمل
مرتفعة	3.85	التمرين الإداري (المتوسط الحسابي العام)

يتبيّن أن جميع أبعاد متغير التمرين الإداري ضمن الأهمية النسبية المرتفعة، وبعد التنافسية ذات أعلى قيمة متوسط حسابي، ويستدل من النتائج أن جامعة الزرقاء تولي اهتماماً كبيراً في أبعاد التمرين الإداري وتعمل على تطبيقها، وأن مستوى التمرين الإداري لديها مرتفع. حيث حقق متوسط حسابي (3.85). وفيما يتعلّق بمتغير السلوك الإبداعي والمناخ التنظيمي فالجدول (5) يبيّن المتوسطات الحسابي للمتغيرات.

جدول (5): المتوسطات الحسابية لمتغيري السلوك الإبداعي والمناخ التنظيمي

الأهمية النسبية	المتوسط الحسابي	المتغير
مرتفعة	3.83	السلوك الإبداعي
مرتفعة	3.81	المناخ التنظيمي

بلغ المتوسط الحسابي لمتغير السلوك الإبداعي أهمية نسبية مرتفعة بمتوسط حسابي (3.83)، والمناخ التنظيمي داخل الجامعة يصنّف ضمن المستوى المرتفع بمتوسط حسابي (3.81).

5.3. التحقق من جودة النموذج:

تم الاعتماد على تحليل المسار (Path analysis) لاختبار الفرضية الرئيسية الثانية بالإضافة اعتماد على اختبار SEM (Sequence Equation) لذك في البداية يجب التأكّد من جودة ومناسبة البيانات لتحليل، والجدول (6) يبيّن النتائج.

جدول (6): مؤشرات جودة البيانات

مستوى الدلالة مربع كاي	RMSEA	AGFI	CFI	GFI	Ch ²
54.131	0.0649	0.328	1.000	0.921	68.871

GFI: Goodness of fit index مؤشرة ملائمة الجودة

CFI: The comparative fit index مؤشر المواجهة المقارنة

RMSEA: Root Mean Square Error of Approximation مؤشر جذر متوسط مربع الخطأ التقريري

وأظهرت النتائج أن مربع جذر Chi Square ذات دلالة معنوي عند مستوى دلالة (0.05) وبلغت قيمته (54.131)، بالإضافة إلى مؤشر جذر متوسط مربع الخطأ التقريري RMSEA بلغت قيمته 0.0649 وهو أقل من (0.08). ويستدل على مناسبة النموذج مؤشرة ملائمة الجودة GFI يجب أن يكون قريب من قيمة (1.00) حيث بلغت قيمته في الجدول (1.000)، وكذلك فيما يتعلق بقيمة مؤشر المواجهة المقارنة CFI يجب أن تكون قيمته قريبة من (1.00) وبلغت في الجدول (0.921)، وتدل تلك القيم على أن مؤشر ملائمة القيم ملائم لاستخدام تحليل للمسار.

4. اختبار الفرضيات:

لاختبار الفرضيات استخدم برنامج (AMOS) الإحصائي، وبرنامج (SPSS) وختبرت الفرضيات من خلاله مع العلم إن مستوى الدلالة في الدراسة يبلغ (0.05) واستخدمت الاختبارات الإحصائية الآتية:

الإحصاءات الوصفية متمثّلة بالمتوسط الحسابي، والانحراف المعياري، والنسبة المئوية، والتكرار، والأهمية النسبية التي حدّدت من خلال الصيغة الآتية:

$$1.33 = \frac{1.5}{3} = \frac{\text{الحد الأعلى} - \text{الحد الأدنى}}{\text{عدد المستويات}} = \frac{\text{طول الفترة}}{\text{}} =$$

ليكون عدد المستويات على النحو الآتي:

جدول (1): المعيار الإحصائي لتقسيم المتوسطات الحسابية لمتغيرات الدراسة وتحديد الأهمية النسبية

الفترة	المستوى
2.33 - أقل من	المنخفض
3.66 - 2.33	المتوسط
5 - 3.67	المترفع

1.4. اختبار الفرضية الرئيسية الأولى:

$H01$: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى المعنوية ($\alpha \leq 0.05$) للتمتين الإداري بأبعاده (التعلم عن بعد، التنافسية، التعاون، المرونة والتكيف، المعرفة، إدارة الوقت وضغط العمل) على السلوك الإبداعي في جامعة الزرقاء خلال فترة جائحة كورونا.

لاختبار الفرضية اعتمد الباحث على تحليل الانحدار الخطي المتعدد (Multiple Linear Regression)، والجدول الآتي ذو الرقم (7) يوضح نتائج.

تم اختبار الفرضية الرئيسية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) وكانت النتائج وفق الآتي:

جدول (7): نتائج اختبار الفرضية الرئيسية الأولى

معاملات الانحدار			المتغير	تحليل التباين			Model Summary			
Coefficients		قيمة B		P-Value	ANOVA		Adjusted R ²	معامل التحديد R ²	معامل الارتباط R	المتغير التابع
P-Value	t قيمة	B قيمة	المستقل	التمتين الإداري	P-Value	درجة الحرارة	المحسوبة	Adjusted R ²	معامل التحديد R ²	السلوك الإبداعي
0.106	-1.616	-0.098	التعلم عن بعد	0.000	6	133.884	0.833	0.839	0.916	السلوك الإبداعي
0.000	4.375	0.350	التنافسية							
154										
0.000	5.283	0.323	التعاون							
0.000	6.175	0.488	المرونة والتكيف							
0.190	1.310	0.082	المعرفة							
0.000	10.745	0.571	ادارة الوقت وضغط العمل							

بلغت قيمة F المحسوبة وتدل على قيمة تحليل التباين للاختبار (133.884)، أكبر من قيمة F الجدولية (2.19)، وهي تثبت معنوية النموذج المستخدم في تحليل الانحدار. وبلغ P-Value (0.000) وهي أقل من مستوى الدلالة المعتمدة في الدراسة وقيمته ($\alpha \leq 0.05$)، ومنه نرفض الفرضية الرئيسية الأولى ونقبل البديلة، بوجود أثر لأبعاد متغير التمرين الإداري مجتمعة على السلوك الإبداعي خلال فترة جائحة كورونا لدى أعضاء هيئة التدريس في جامعة الزرقاء.

يستدل من قيمة R على قيمة العلاقة الارتباطية بين أبعاد المتغير المستقل مجتمعة والمتغير التابع؛ وهي تشير في الجدول ذو الرقم (7) بوجود علاقة ارتباطية إيجابية بين المتغيرين، والتي بلغ قيمتها = 0.916، لأنها تقع أكبر من (0.5) (زياد، 2007).

بلغ معامل التحديد (0.839) وتمثل قيمة R² وهو يدل على القدرة تفسيرية للمتغيرات المستقلة مجتمعة من المتغير التابع، وتدل على أن أبعاد المتغير المستقل قادرة على تفسير ما نسبته (83.9%) من السلوك الإبداعي.

2.4. اختبار الفرضيات الفرعية:

لاختبار الفرضيات تم الاعتماد على برنامج AMOS للتحليل الاحصائي باستخدام SEM (Sequence Equation Modeling)، والجدول (8) والشكل (2) يبين النتائج. (قيمة B الثابت=0.228).

$H01.1$: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى المعنوية ($\alpha \leq 0.05$) لمتغير التعلم عن بعد على السلوك الإبداعي في جامعة الزرقاء خلال فترة جائحة كورونا.

$H01.2$: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى المعنوية ($\alpha \leq 0.05$) لمتغير التنافسية على السلوك الإبداعي في جامعة الزرقاء خلال فترة جائحة كورونا.

$H01.3$: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى المعنوية ($\alpha \leq 0.05$) لمتغير التعاون وروح الفريق على السلوك الإبداعي في جامعة الزرقاء خلال فترة جائحة كورونا.

H01.4: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى المعنوية ($\alpha \leq 0.05$) لمتغير المرونة والتكيف على السلوك الإبداعي في جامعة الزرقاء خلال فترة جائحة كورونا.

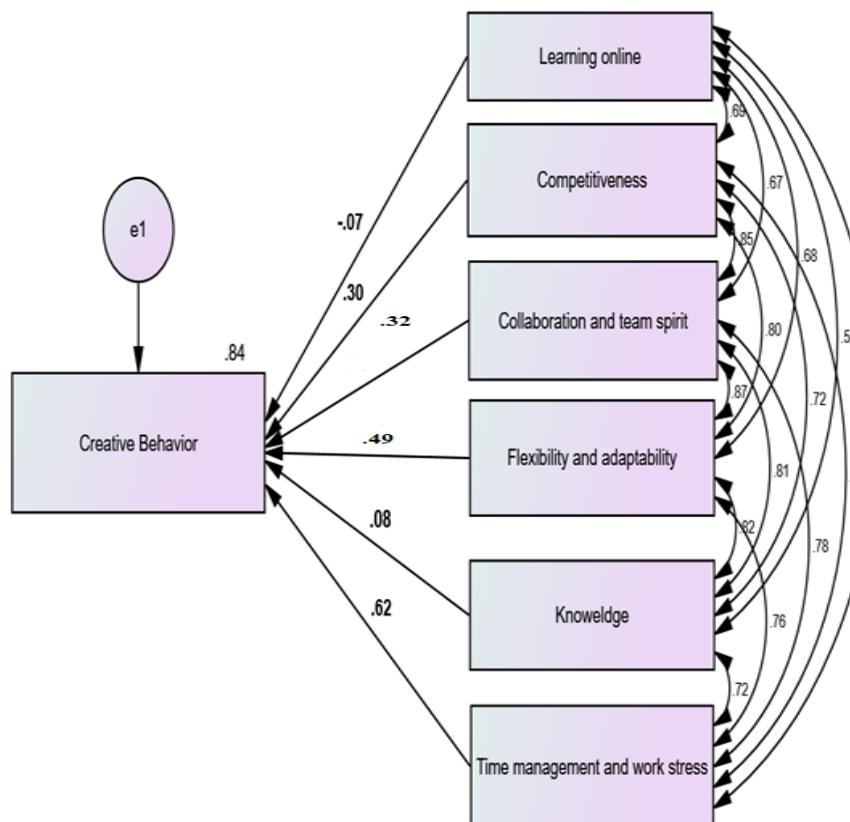
H01.5: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى المعنوية ($\alpha \leq 0.05$) لمتغير المعرفة على السلوك الإبداعي في جامعة الزرقاء خلال فترة جائحة كورونا.

H01.6: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى المعنوية ($\alpha \leq 0.05$) لمتغير إدارة الوقت وضغط العمل على السلوك الإبداعي في جامعة الزرقاء خلال فترة جائحة كورونا.

جدول (8): تأثير أبعاد المتدين الإداري على السلوك الإبداعي

مستوى الدلالة	C.R (t)	Estimate	R ²	قيمة R	الفرضية الفرعية
0.106	-1.616	-0.098	0.0056	-0.075	الأولى
0.000	4.375	0.350	0.0924	0.304	الثانية
0.000	5.283	0.323	0.1805	0.425	الثالثة
0.000	6.175	0.488	0.2361	0.486	الرابعة
0.190	1.310	0.082	0.00608	0.078	الخامسة
0.000	10.745	0.571	0.388	0.623	السادسة

من الجدول (8) تظهر نتائج التحليل برفض الفرضيات الفرعيات الآتية: الأولى، والخامسة، وذلك بعدم وجود أثر لكل من التعليم عن بعد، والمعرفة على السلوك الإبداعي عند مستوى دلالة (0.05)، حيث أظهرت النتائج أن مستوى الدلالة للمتغيرات أكبر من مستوى الدلالة المعتمد في الدراسة وهي على التوالي: (0.106، 0.190). في المقابل أظهرت النتائج بوجود أثر لكل من التنافسية، والتعاون وروح الفريق، والمرونة والتكيف، وإدارة الوقت وضغط العمل على السلوك الإبداعي، إذ بلغ مستوى الدلالة للمتغيرات أقل من (0.05)، إذ بلغ كل منها مستوى دلالة قيمته: (0.000). وهنالك علاقة إيجابية بين التنافسية والسلوك الإبداعي وقيمتها (0.304)، والتعاون وروح الفريق والسلوك الإبداعي (0.425)، والمرونة والتكيف (0.486)، هنالك أيضاً علاقة ارتباطية بين إدارة الوقت وضغط العمل والسلوك الإبداعي وبلغت (0.623). وإدارة الوقت وضغط العمل لها قدرة تفسيرية أكبر من الأبعاد الأخرى للمتدين الإداري وبلغت قيمتها (38.8)، بينما تمتلك الـ e1 صياغة معادلة الانحدار الخطى للمتغيرات كالتالي:

$$\text{السلوك الإبداعي} = 0.350 \text{ التنافسية} + 0.228 \text{ التعاون وروح الفريق} + 0.488 \text{ المرونة والتكيف} + 0.571 \text{ إدارة الوقت وضغط العمل}$$


شكل (2): نتائج اختبار الفرضيات الفرعية

3.4. اختبار الفرضية الرئيسية الثانية والثالثة:

H0 2: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى المعنوية ($\alpha \leq 0.05$) للتمتين الإداري على المناخ التنظيمي في جامعة الزرقاء خلال فترة جائحة كورونا.

H0 3: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى المعنوية ($\alpha \leq 0.05$) للمناخ التنظيمي على السلوك الإبداعي في جامعة الزرقاء خلال فترة جائحة كورونا.

لاختبار الفرضيات تم الاعتماد على برنامج AMOS للتحليل الاحصائي باستخدام (SEM)، والجدول (9) يبين النتائج.

جدول (9): نتائج اختبار الفرضية الرئيسية الثانية والثالثة

مستوى الدلالة	C.R (t)	قيمة Estimate	R ²	قيمة R	الفرضية الرئيسية
0.204	1.272	0.079	0.010	0.100	الثانية
0.005	2.824	0.194	0.041	0.201	الثالثة

من الجدول (9) تظهر نتائج التحليل برفض الفرضية الرئيسية الثانية وقبول الثالثة. بحيث لا يوجد أثر للتمتين الإداري على المناخ التنظيمي، لكن بالمقابل يوجد أثر للمناخ التنظيمي على السلوك الإبداعي عند مستوى دلالة (0.05)، حيث أظهرت النتائج أن مستوى الدلالة للفرضيتين بلغت على التوالي: (0.005، 0.204). وهنالك علاقة إيجابية بين المناخ التنظيمي والسلوك الإبداعي قيمتها (0.201)، والمناخ التنظيمي قادر على تفسير (4.1%) من السلوك الإبداعي.

4.4. اختبار الفرضية الرئيسية الرابعة:

H04: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى المعنوية ($\alpha \leq 0.05$) للتمتين الإداري على السلوك الإبداعي بوجود المناخ التنظيمي في جامعة الزرقاء خلال فترة جائحة كورونا.

لاختبار الفرضية اعتمد تحليل المسار Path analysis والذي من خلاله يتم اختبار بوجود أثر للتمتين الإداري على السلوك الإبداعي، وهل المناخ التنظيمي يلعب دور الوسيط.

أظهرت نتائج اختبار تحليل المسار في الجدول (10) أن هنالك تأثيراً دالاً إحصائياً لمتغير التمرين الإداري على السلوك الإبداعي كما هو مبين في الجدول. بالإضافة إلى وجود علاقة ارتباطية قوية بين التمرين الإداري والسلوك الإبداعي، وللتمرين الإداري قدرة تفسيرية قيمتها (70.8%).

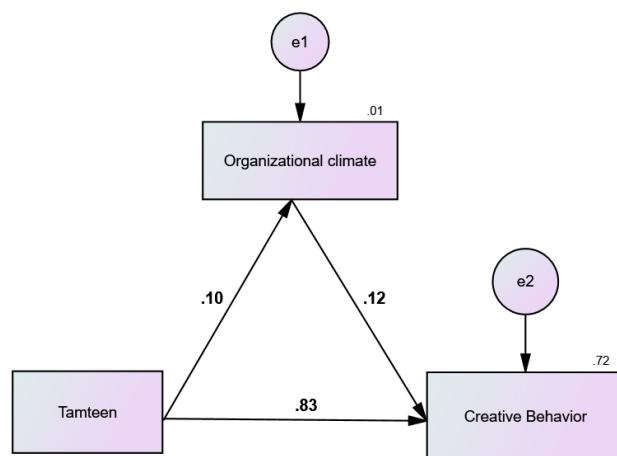
جدول (10): تأثير التمرين الإداري على السلوك الإبداعي

مستوى الدلالة	قيمة t	R ²	قيمة R
0.000	19.821	0.708	0.842

وعند مقارنة التأثير المباشر للتمرين الإداري على السلوك الإبداعي مع التأثير غير المباشر يتبيّن أن التأثير المباشر أكبر من غير المباشر وبذلك نستنتج أن المناخ التنظيمي لا يقوم بدور الوسيط بين التمرين الإداري والسلوك الإبداعي والجدول (11) يبيّن النتائج والشكل (3)

جدول (11): نتائج تحليل اختبار المسار

المسار	تأثير غير مباشر	تأثير مباشر	تأثير غير مباشر
السلوك الإبداعي ← التمرين الإداري	0.000	0.830	
المناخ التنظيمي ← التمرين الإداري	0.12	0.000	



شكل (3): نتائج اختبار الفرضية الرئيسية الرابعة

5. النتائج والتوصيات:

1.5. مناقشة النتائج:

- للتمتين الإداري أثر إيجابي دال إحصائي على السلوك الإبداعي، والعلاقة بين المتغيرين إيجابية قوية بحيث أن زيادة الاهتمام بالتمتين الإداري في جامعة الزرقاء سينعكس بالإيجاب على التحسين في السلوك الإبداعي. وأن للمتغير الوسيط "المناخ التنظيمي" دور متوسط في تحسين السلوك الإبداعي ولا يقوم بدور الوسيط بين التمرين الإداري والسلوك الإبداعي. وهذه النتيجة لا تتفق مع (بن عودة وحمياني، 2019) حيث بنت الدراسة أن هناك أثر ذو دلالة إحصائية للمناخ التنظيمي بأبعاده في السلوك الإبداعي للموظفين.
- للتنافسية، والتعاون وروح الفريق، والمرؤنة والتكييف، وإدارة الوقت وضغط العمل أثر دال إحصائي على السلوك الإبداعي فهي تسهم في تحسين السلوك الإبداعي لدى أعضاء هيئة التدريس في جامعة الزرقاء، وهذا يتفق مع نتائج دراسة (سبع ومناصريه، 2020) التي أظهرت وجود أثر ذو دلالة إحصائية للتمرين الوظيفي على الأداء المتميز للمورد البشري. بالمقابل أظهرت نتائج هذه الدراسة عدم وجود أثر دال إحصائيًا لكل من التعلم عن بعد، والمعرفة على السلوك الإبداعي فهي لا تسهم في تحقيق السلوك الإبداعي لدى أعضاء هيئة التدريس في جامعة الزرقاء.
- مستوى التمرين الإداري في جامعة الزرقاء مرتفعة، فالجامعة تحرص على تطبيق مفاهيم وأبعاد التمرين الإداري في الجامعة، وأكثر أبعاد التمرين الإداري تطبيقاً التنافسية حيث حققت أعلى مستوى متوسط حسابي بين أبعاد التمرين الإداري بقيمة (3.94)، وتعد المعرفة أقل متوسط حسابي بين أبعاد التمرين بمتوسط حسابي (3.74) وهي مرتفعة أيضًا.
- يمتلك أعضاء هيئة التدريس في جامعة الزرقاء مستوى مرتفع للسلوك الإبداعي بمتوسط حسابي (3.83). وكذلك الأمر فإن المناخ التنظيمي في جامعة الزرقاء مرتفع بمتوسط حسابي (3.81).

2.5. التوصيات:

لضمان الحفاظ على مستوى التمرين بطريقة يعزز السلوك الإبداعي، تقترح الدراسة:

- ضرورة تبني الجامعة استخدام نهج التمرين كخطوة تطوير في مجال التدريب المبني على تعزيز نقاط القوة لدى موظفي الجامعة.
- دمج التعليم الوجاهي إن أمكن مع التعليم عن بعد لما له من قدرة على رفع من جودة التعليم وتعزيز السلوك الإبداعي، مع التحسين في عوامل نجاح التعلم عن بعد لمواجهة الظروف الراهنة، بوصفها خطوة بديلة للتعليم الوجاهي.
- على إدارة الجامعة خلق ظروف بيئة تعليمية من خلال التعليم عن بعد تسهم في تحقيق السلوك الإبداعي وذلك من خلال زيادة التفاعل عبر التعليم عن بعد.
- دراسة نقاط ضعف المناخ التنظيمي والعمل على تحسينها لتساهم في رفع مستوى التعليم.
- تطوير قدرات القائمين على التعليم عن بعد ليصبح ذات كفاءة عالية ويساهم من مستوى التعليم.

3.5. الدراسات المستقبلية:

- إجراء دراسات مستقبلية موسعة حول التعليم عن بعد في الأردن والعالم العربي للتعرف على التجارب الحالية والاستفادة منها في تطوير إطار منظم للتعليم الإلكتروني.

المراجع:

- الأندنوسي، محمد غزالي سالم ، وفريده. (2019). المناخ التنظيمي وعلاقته بفاعلية الأداء الوظيفي لدى الموظفات الإداريات بجامعة أم القرى. مجلة البحث العلمي في التربية: 20(الجزء الرابع عشر): 34-1.
- بريار، نورالدين، بن مسعود، آدم، لرادي، سفيان. (2021). أثر التمرين الإداري على السلوك الإبداعي للعاملين في المؤسسة: دراسة حالة مؤسسة الإسمنت بالشلف ECDE. مجلة دفاتر اقتصادية: 12(2): 61-74.
- بنعودة، مصطفى وحمياني، صبرينة. (2019). أثر المناخ التنظيمي على السلوك الإبداعي: دراسة تحليلية لرأي عينة من الموظفين بمديرية الهضاب العليا بالجلفة. مجلة بحوث الإدارة والاقتصاد: الجزائر.
- بنغالية، نصرا الدين، فضلون، والزهراء. (2020).المناخ التنظيمي وعلاقته بالأداء الوظيفي لدى العاملين بمركز التكوين المهني خامس السعيد عين فكرنون.
- جودي، شوقي ناجي. (2000).السلوك التنظيمي. دار الحامد.
- جودي. (2020). إدارة الوقت وأثرها في تحسين الأداء لدى العاملين (Doctoral dissertation). جامعة محمد بوضياف بالمسيلة كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية.
- حجار، سحر محمد. (2014). التمرين مفهوم إداري حديث (طريقنا إلى التميز). صحيفة المدينة، الخميس التاريخ: 3/4.

- ربيع، أحمد بن يحيى. (2019). المعرفة ضمن سيرة الإبداع في المؤسسة الاقتصادية. جامعة العجالي بونوامه خميس مليانه، الجزائر.
- الزوواهره، علي مصطفى، الشورة، محمد سليم. (2022). أثر السلوك الإبداعي في المنظمات الذكية الدور المعدل للحوسبة السحابية في المصارف التجارية الأردنية: الحوسبة السحابية في المصارف التجارية الأردنية. *المقال للعلوم الاقتصادية والإدارية وتكنولوجيا المعلومات*: (1).
- السعادي، مؤيد وعبد حسين، عادل عباس والشريفي، زينب هادي. (2017). تأثير المناخ التنظيمي على الاحتراف الوظيفي للعاملين: دراسة استطلاعية تحليلية لأداء عينة من العاملين في مستشفى الإسكندرية العام، بوابة البحث.
- السالم، مؤيد سعيد. (1999). العلاقة بين أبعاد تصميم العمل والسلوك الإبداعي للعاملين: دراسة ميدانية في منشأة صناعية عراقية. *مجلة دراسات للعلوم الإدارية*: 12(2).
- سبع، نجيبو مناصبة، رشيد. (2020). التمرين الوظيفي وأثره في تثمين الأداء المتميز للمورد البشري بالمؤسسة الاقتصادية الجزائرية: وحدة المغير (BATICIM) دراسة حالة مؤسسة بناء المياكل المعدنية المصنعة. *مجلة الباحث*: 20(1): 715-730.
- سنوسى، علي. (2019). عصرنة مرفق التعليم الجزائري بين حتمية التغيير ومعوقات التطبيق- التعليم الإلكتروني والتعليم عن بعد نموذجاً.
- شحاته، أحمد ماهر خفاجة وسالم، ناهد محمد بسيوني و لبراشدية، خالصة عبدالله. (2022). تجربة التعليم الإلكتروني لقسم دراسات المعلومات بجامعة السلطان قابوس في ظل جائحة كورونا. *Journal of Information Studies & Technology (IS&T)*, 2022(1).
- شحادة، فارس. (2019). دور الإبداع في تحقيق التمييز التنظيمي: المناخ التنظيمي كمتغير وسيط، دراسة حالة بنك الإسكان للتجارة والتمويل. رسالة ماجستير غير منشورة، كلية الدراسات العليا، جامعة الزقازيق، الأردن.
- صلحية، شامي. (2009). المناخ التنظيمي وتأثيره على الأداء الوظيفي للعاملين دراسة حالة. رسالة ماجستير منشورة، جامعة ام محمد بوقرة، بومرداس،الجزائر.
- الصمامي، نسيم. (2016). التمرين، مصفوفة التفرد والتجدد في القيادة والريادة. الأردن.
- الصمامي، نسيم. (2012). نظرية التمرين: كمدخل للقيادة والنجاح والسعادة. *مجلة القافلة*: 56(1).
- عابان، منير. (2018). أثر بيئة العمل المادية في أداء العاملين" دراسة مقارنة في الجامعة السورية الخاصة قبل الانتقال إلى المركز المؤقت وبعده. الجامعة السورية الخاصة، قسم ادارة الموارد البشرية.
- عبدودي، زيد منز. (2006). إدارة الوقت في الإدارة. الطبعة الأولى، دار كنوز المعرفة لنشر والتوزيع.
- علواني، محمد. (2021). *السلوك الإبداعي.. ماهيته وأهميته*. (رواد الاعمال). تم الاسترداد من <https://www.rowadalaamal.com> -السلوك-الإبداعي- ماهيته وأهميته).
- علي، وامحمد. (2019). أثر الحوافز المادية والمعنوية في تحسين أداء اعضاء هيئة التدريس في كلية الآداب جامعة سوهاج (Doctoral dissertation).
- العميان، محمود سلمان. (2005). *السلوك التنظيمي في منظمات الأعمال*. دار وائل لنشر والتوزيع.
- قدادرة، شوقي. (2022). التعليم عن بعد وجائحة كورونا بين "المفهوم والتأصيل". *مجلة الغنوبي للسانيات العرفية وتعليمية اللغات*: 2(1): 80-92.
- لطوفه، عبد اللطيف، مروة، لطوفه. (2020). أثر إدارة المعرفة على دعم الإبداع التنظيمي. دراسة حالة - بشك الجزائر الخارجي بالهادى، كمية العمهم القرادية والتجارية وعهم التدريب. جامعة الذهبي لخزير بالهادى، الجزائر.
- محمد ، محمود. (2016). *التعليم الإلكتروني*. ط2، دار المسيرة لنشر والتوزيع.
- المزروعي، سلامه عبدالله. (2016). تطوير عملية التوافق في اختيار مدير مديري مشروعات الحكومة المحلية في الفجيرة: التطبيقات والفرض الوارددة لفلسفة التمرين وتأثيرها. رسالة ماجستير منشورة، كلية الهندسة وتكنولوجيا المعلومات، الجامعة البريطانية في دبي، الإمارات.
- مسلم، عبد حسن. (2018). *الابداع والابتكار الإداري في التنظيم والتنسيق*. دار المعتز للنشر والتوزيع.
- المعاني، ايمان عودة واحي ورشيد، عبد الكريم عقلة. (2009). التمكين الإداري وأثره في الإبداع الإداري في جامعة الأردن. دراسة ميدانية تحليلية. *المجلة الأردنية في إدارة الأعمال*: الأردن.
- المغربي، كامل محمد. (1995). *السلوك التنظيمي مفاهيم وأسس سلوك الفرد والجامعة في التنظيم*. دار الفكر للنشر.
- مناصبة، رشيد. (2012). إدارة الموارد البشرية بالكتفاءات نحو أداء بشري متميز. *مجلة الواحات للبحوث والدراسات*: 16(1): 114.
- نجم، عبد نجم. (2003). *إدارة الابتكار: المفاهيم والخصائص والتجارب الحديثة*. دار وائل للنشر.
- النوايسة، كفى حمود عبد الله. (2009). أثر جود تكنولوجيا نظام المعلومات الإدارية المدركة في السلوك الإبداعي لدى مستخدمي نظام المعلومات في جامعة البلقاء التطبيقية. *دراسات - العلوم الإدارية*: 36(2): 332-358.

Abbas, M. (2018). 'Athar Biyat Aleamal Almadiyat Fi 'Ada' Aleamilina" Dirasat Muqaranat Fi Aljamieat Alsuwriat Alkhasat Qabl Aalintiqal 'Ilaa Almarkaz Almuqaqat Wabaedahu 'The Impact of the Physical Work Environment on Employees'

- Performance" A Comparative Study at the Syrian Private University Before and After Moving to the Temporary Center'. Syrian Private University, Department of Human Resources Management. [in Arabic]
- Aboudi, Z. M. (2006). *Adarat Alwaqt Fi Al'iidarati* 'Time management in management'. First edition, Kunuz Almaerifat House for publishing and distribution. [in Arabic]
- AdhikariDev, Raj (2010). Human Resource Development (HRD) for Performance Management: The Case of Nepalese Organizations. *International Journal of Productivity and Performance Management*, 59(4), 306- 324. <https://doi.org/10.1108/17410401011038883>
- Al Mazrouei, S' A'. (2016). *Tatwir Eamaliat Altawafiq Fi Aikhtiar Mudrii Mashruaat Alhukumat Almahaliyat Fi Alfujayrat: Altatbiqat Walfuras Alwaridat Lifalsafat Altamtin Wathariha* 'Developing the consensus process in selecting managers of local government projects in Fujairah: Applications and opportunities for the empowerment philosophy and its implications'. Published Master's Thesis, College of Engineering and Information Technology, The British University in Dubai, UAE. [in Arabic]
- Al-Andnosi, Muhammad Gh. S., and Farida. (2019). Almunakh Altanzimi Waealaqatuh Bifaeiliat Al'ada' Alwazifii Ladaa Almuazafat Al'iidariaat Bijamieat 'Um Alquraa 'The organizational climate and its relationship to the effectiveness of job performance among the administrative employees at Umm Al-Qura University'. *Journal of Scientific Research in Education: 20 (Part Fourteen)*: 1-34. [in Arabic]
- Alexander, E. Ellinger, Andrea, D. Ellinger. (2014). Leveraging Human Resource Development Expertise to Improve Supply Chain Managers' Skills and Competencies. *European Journal of Training and Development*, 38 (½), 118- 135. <https://doi.org/10.1108/ejtd-09-2013-0093>
- Ali, and Mohammed. (2019). *'Athar Alhawafiz Almadiyat Walmaenawiat Fi Tahsin 'Ada' Aeda' Hayyat Altadris Fi Kuliyat Aladab Jamieat Sabha (Doctoral Dissertation)* 'The impact of material and moral incentives on improving the performance of faculty members in the Faculty of Arts, Sebha University (Doctoral dissertation). Sebha University). [in Arabic]
- Al-Ma'ani, A. O. and Akho Rashid, A.O. (2009). Altamkin Al'iidari W 'Athrat Fi Al'iibdae Al'iidarii Fi Jamieat Al'urduni, Dirasat Maydaniatan Tahliliata 'Administrative empowerment and its impact on administrative creativity at the University of Jordan, an analytical field study'. *The Jordanian Journal of Business Administration*: Jordan. [in Arabic]
- Almaghrabi, K. M. (1995). *Alsuluk Altanzimi Mafahim Wa'usus Suluk Alfard Waljamaeat Fi Altanzimi* 'Organizational behavior Concepts and foundations of individual and group behavior in the organization'. Dar Alfikr for publishing. [in Arabic]
- Al-Nawaisa, K. H. A. (2009). 'Athar Jud Tirkulnuljia Nizam Almaelumat Al'iidariat Almudrikat Fi Alsuluk Al'iibdaei Ladaa Mustakhdimi Nizam Almaelumat Fi Jamieat Albalqa' Altatbiqati 'The impact of the perceived presence of management information system technology on the creative behavior of information system users at Al-Balqa Applied University'. *Studies - Administrative Sciences*, 36 (2), 332-358.
- Al-Omyan, M. S. (2005). *Alsuluk Altanzimi Fi Munazamat Al'aemali* 'Organizational behavior in business organizations'. Dar Wayil for publishing and distribution. [in Arabic]
- Alqhaiwia, L. A. (2020). The Impact of Applying the E-learning System to Improve the Quality of University Education: An Applied Study on Jordanian Universities. *International Journal of Innovation, Creativity and Change*, 13(8).
- Al-Saadi, M., Abd Hussein, A. A. and Al-Sharifi, Z. H. (2017). *Tathir Almunakh Altanzimi Ealaa Alaihtiraq Alwazifii Lileamilina: Dirasat Aistitlaeiat Tahliliat Lara' Eayinat Min Aleamilin Fi Mustashfaa Al'iiskandariat Aleama* 'The impact of the organizational climate on employee burnout: an exploratory analytical study of the opinions of a sample of employees in Alexandria General Hospital'. Albahtha portal. [in Arabic]
- Al-Sabea, N., Manasriya, R. (2020). *Altamkin Alwazifii Wa'atharuh Fi Tathmin Al'ada' Almutamayiz Lilmawrid Albasharii Bialmuasasat Alaiqatisadiat Aljazayiriati: Wahdat Almughir(BATICIM) Dirasat Halat Muasasat Bina' Alhayakil Almaediniat Almusanaeati* 'Job consolidation and its impact on evaluating the outstanding performance of the human resource in the Algerian economic institution: Al-Mogheer Unit (BATICIM), a case study of the Fabricated Metal Structures Building Institution'. *Researcher Journal*: 20(1), 715-730. [in Arabic]
- Al-Salem, M. S. (1999). Alealaqat Bayn 'Abead Tasmim Aleamal Walsuluk Al'iibdaeii Lileamilina: Dirasat Maydaniat Fi Munsha'at Sinaeiat Eiraqiatin 'The relationship between the dimensions of work design and the creative behavior of workers: a field study in an Iraqi industrial facility'. *Studies Journal of Administrative Sciences*, 12 (2). [in Arabic]
- Al-Smadi, N. (2012). Nazariat Altamtini: Kamadkhal Lilqiadat Walnajah Walsaeadati 'Strengthening Theory: As an Introduction to Leadership, Success and Happiness'. *The Alqafilati Journal*: (56). [in Arabic]
- Al-Smadi, N. (2016). *Altamtinu, Masfufat Altafarud Waltajadud Fi Alqiadat Walriyadati* 'Strengthening, the matrix of uniqueness and innovation in leadership and pioneering'. Jordan. [in Arabic]
- Alwani, M. (2021). *Alsuluk Al'iibdaei.. Mahiatuh Wa'ahamiyatuhu* 'Creative behaviour.. what it is and its importance'. (Entrepreneurs). Retrieved from (<https://www.rowadalaamal.com/creative-behaviour-what-and-importance>). [in Arabic]
- Al-Zawahra, A. M., Al-Shora, M. S. (2022). 'Athar Alsuluk Al'iibdaei Fi Almunazamat Aldhakiat Aldawr Almueadal Lilhawsabat Alsahabiat Fi Almasarif Altijariyat Al'urduniyat: Alhawsabat Alsahabiat Fi Almasarif Altijariyat Al'urduniyat 'The Impact of Creative Behavior in Smart Organizations The Modifying Role of Cloud Computing in Jordanian Commercial Banks: Cloud

- Computing in Jordanian Commercial Banks'. *Al-Mithqal for Economic and Administrative Sciences and Information Technology*, 8(1). [in Arabic]
- Bal, P. M., & Izak, M. (2021). Paradigms of flexibility: a systematic review of research on workplace flexibility. *European Management Review*, 18(1), 37-50. <https://doi.org/10.1111/emre.12423>
- Barbar, N. B. A. and Laradi, S. (2021). 'Athar Altamkin Al'iidarii Ealaa Alsuluk Al'iibdaeii Lileamilin Fi Almuasasati: Dirasat Halat Muasasat Al'iismant Bialshalaf ECDE 'The impact of administrative empowerment on the creative behavior of employees in the enterprise: a case study of the Cement Corporation in Chlef (ECDE)'. *Economic Notebooks*, 12(2), 61-74. [in Arabic]
- Bengali, N. F. and Zahraa. (2020). *Almunakh Altanzimi Waealaqatuh Bial'ada' Alwazifii Ladaa Aleamilin Bimarkaz Altakwin* 'Organizational climate and its relationship to job performance among workers at the Vocational Training Center'. Khamej El-Said, Ain Fakroun. [in Arabic]
- Benouda, M. and Hamiani, S. (2019). 'Athar Almunakh Altanzimi Ealaa Alsuluk Al'iibdaeia: Dirasatan Tahliliatan Lara' Eayinat Min Almuazafin Bimudbighat Alhidab Aleulya Bialjulfati 'The impact of the organizational climate on creative behavior: an analytical study of the opinions of a sample of employees at the Upper Hills Tannery in Djelfa'. *Journal of Management and Economic Research*, Algeria. [in Arabic]
- Brown, S. P., Cron, W. L., and Slocum, J. W. (1998). Effects of trait competitiveness and perceived intraorganizational competition on salesperson goal setting and performance. *J. Mark.* 62(4), 88-98. <https://doi.org/10.2307/1252289>
- Chun-Yu Lin, Pei-En Tseng and Chung-Kai Huang (2019). *Leader-member exchange and team effectiveness: The mediating role of self-efficacy*. 20th International Conference on Human Resource Development Research and Practice across Europe, Nottingham Business School, Nottingham Trent University, UK24th – 26th June.
- Hajjar, S. M. (2014). *Altamkin Mafhum 'Tidariun Hadith (Tariquna 'Tilaa Altamayuza)* 'Strengthening is a modern management concept (our way to excellence)'. Almadinati newspaper, Thursday date: 3/4. [in Arabic]
- Hamlin R.G. and Whitford, S. (2019). *Perceived Managerial and Leadership Effectiveness within Canadian and UK Public Sector Organizations*. 20th International Conference on Human Resource Development Research and Practice across Europe, Nottingham Business School, Nottingham Trent University, UK24th – 26th June.
- Han, T., Chiang, H. and Chiang, C., (2013). *The Investigation of the Relation Between Person-Organization Fit, Person-Job Fit, Psychological Ownership, and Contextual Performance: A Longitudinal Approach*. International Symposium on Marketing, Logistics, and Business (MLB).
- Harris, P. R., & Harris, K. G. (1996). Managing effectively through teams. *Team Performance Management: An International Journal*, 2(3), 23-36. <https://doi.org/10.1108/13527599610126247>
- Jawad, Sh. N. (2000). *Alsuluk Altanzimi* 'Organizational Behavior'. Alhamidi House. [in Arabic]
- Judy. (2020). *'Idarat Alwaqt Wa'atharuha Fi Tahsin Al'ada' Ladaa Aleamilin* (Doctoral Dissertation) 'Time management and its impact on improving the performance of workers (Doctoral dissertation)'. Mohamed Boudiaf University, M'sila, Faculty of Humanities and Social Sciences. [in Arabic]
- Karam Elizabeth P., William L. Gardner, Daniel P. Gullifor, Lori L. Tribble, Mingwei Li (2017). Authentic Leadership and High-Performance Human Resource Practices: Implications for Work Engagement, *Research in Personnel and Human Resources Management*, 35, 103- 153. <https://doi.org/10.1108/s0742-730120170000035004>
- Kohn, A. (1992). *No Contest: The Case Against Competition*. 2nd Edn. New York, NY: Houghton Mifflin. doi: 10.2307/2298075
- Lotfa, A., Marwa, L. (2020). 'Athar 'Idarat Almaerifat Ealaa Daem Alaibidae Altanzimi. Dirasatan Halatan - Bishaki Aljazayir Alkharijii Bialhadi, Kamiyat Aleamihim Alqitradiat Waltijariat Waeamuhum Altadyira 'The impact of knowledge management on supporting organizational creativity. Case study - Algeria's external border in the Pacific, the amount of economic and commercial uncles and their management uncle'. Al-Dihij Hasa Khazar University, Al-Hadi, Algeria. [in Arabic]
- Mansourieh, R. (2012). 'Idarat Almawarid Albashariat Bialkafa'at Nahw 'Ada' Bashariin Mutamayiza 'Managing human resources with competencies towards distinguished human performance'. *Al-Wahat Journal for Research and Studies*, (16), 114. [in Arabic]
- Mkamwa, T. F.(2009). *The Impact of High Performance Work Systems in Irish Companies: An Examination of Company and Employee Outcomes (Thesis of Doctor)*. Dublin City University Business School.
- Mohamed, M. (2016). *Altaelim Alalktruniu* 'E-Learning'. 2nd edition, Dar Almasirat for publication and distribution. [in Arabic]
- Muslim, A. H. (2018). *Aliabidae Waliabtikar Al'iidariu Fi Altanzim Waltansiqi* 'Creativity and administrative innovation in organization and coordination'. Dar Al-Moataz for publication and distribution. [in Arabic]
- Naidoo, S., and Sutherland, M. (2016). A management dilemma: Positioning employees for internal competition versus internal collaboration. Is competition possible?. *South African Journal of Business Management*, 47(1), 75-87. <https://doi.org/10.4102/sajbm.v47i1.54>

- Najm, A. N. (2003). *'Tidarat Aliabtikar: Almafahim Walkhasayis Waltajarib Alhadithati* 'Innovation management: concepts, characteristics and recent experiences'. Wayil Publishing House. [in Arabic]
- Nhat Tan Pham, Hung Trong Hoang and QuyenPhuThi Phan (2019). Green human resource management: a comprehensive review and future research agenda. *International Journal of Manpower*, 41(7), 845- 878. <https://doi.org/10.1108/ijm-07-2019-0350>
- Qadara, Sh. (2022). Altaelim Ean Bued Wajayihat Kuruna Bin" Almafhum Waltaasili" 'Distance education and the Corona pandemic between "concept and rooting"'. *Al-Adawi Journal of Customary Linguistics and Teaching Languages*, 2 (1), 80-92. [in Arabic]
- Rabie, A. B. (2019). *Almaerifat Dimn Sayrurat Alaibidae Fi Almuasasat Alaiqtisadiati* 'Knowledge within the innovation process in the economic enterprise'. University of Djilali Bounaama, Khemis Miliana, Algeria. [in Arabic]
- Salihha, Sh. (2009) *Almunakh Altanzimiu Watathiruh Ealaa Al'ada' Alwazifii Lileamlin Dirasat Halati* 'Organizational climate and its impact on employee job performance, a case study'. Published master's thesis, University of M'hamed Bougherra, Boumerdes, Algeria. [in Arabic]
- Scarnati, J. T. (2001). On becoming a team player. *Team Performance Management: An International Journal*, 7(1/2), 5-10. <https://doi.org/10.1108/13527590110389501>
- Senussi, A. (2019). *Easranat Mirfaq Altaelim Aljazayirii Bayn Hatmiat Altahqiqi Wamueawiqat Altatbiqi-Altaelim Al'iiliktrunii Waltaelim Ean Bued Namudhaja* 'The modernization of the Algerian education facility between the inevitability of change and the obstacles to application - e-learning and distance education as a model'. [in Arabic]
- Shehadeh, F. (2019). *Dawr Al'iibdae Fi Tahqiq Altamayuz Altanzimi: Almunakh Altanzimiu Kamutaghayir Wasita, Dirasat Halat Bank Al'iiskan Liltijarat Waltamwili* 'The Role of Creativity in Achieving Organizational Excellence: Organizational Climate as a Mediating Variable, Case Study of the Housing Bank for Trade and Finance'. Unpublished master's thesis, Faculty of Graduate Studies, Zarqa University, Jordan. [in Arabic]
- Shehata, A. M., Salem, N. M. and Labrashdia, Kh. A. (2022). Tajribat Altaelim Al'iiliktrunii Liqism Dirasat Almaelumat Bijamieat Alsultan Qabus Fi Zili Jayihat Kuruna 'The e-learning experience of the Department of Information Studies at Sultan Qaboos University in light of the Corona pandemic'. *Journal of Information Studies & Technology (JIS&T)*, (1), 3. [in Arabic]
- Singh Abhishek Kumar, and Samuel (2018). Cherian Modelling the strengthening factors for competitive position of apparel retailing in India. *Journal of Modelling in Management*, 13(4), 884- 907. <https://doi.org/10.1108/jm2-03-2018-0039>
- Spence, J. T., and Helmreich, R. L. (1983). *Achievement-related motives and behaviors*. in Achievement and Achievement Motives: Psychological and Sociological Approaches, ed. J. T. Spence (San Francisco, CA: W.H. Freeman and Company), 7-74.
- Wang, H., Wang, L., & Liu, C. (2018). Employee Competitive Attitude and Competitive Behavior Promote Job-Crafting and Performance: A Two-Component Dynamic Model. *Frontiers in Psychology*, 9. <https://doi.org/10.3389/fpsyg.2018.02223>
- Zulqurnain Ali, Aqsa Mehreen (2019). *An Empirical Investigation of Predicting Employee Performance Through Succession Planning: The Job Demands and Resources Perspective*. 20th International Conference on Human Resource Development Research and Practice across Europe, Nottingham Business School, Nottingham Trent University, UK 24th – 26th June.

أثر ريادة الأعمال في نجاح المنشآت الصغيرة والمتوسطة بمحافظة جدة (دراسة حالة ريادة)

**The Impact of Entrepreneurship on the Success of Small and
Medium Enterprises in Jeddah (Leadership Case Study)**

رزق الله بن عبد الله اليزيدي، حسن عباس حسن

Rizqallah Abdullah Al-Yazidi, Hassan Abbas Hassan

Accepted

قبول البحث

2022/10/8

Revised

مراجعة البحث

2022 /9/17

Received

استلام البحث

2022 /8/24

DOI: <https://doi.org/10.31559/GJEB2022.12.6.2>



This file is licensed under a [Creative Commons Attribution 4.0 International](#)



أثر ريادة الأعمال في نجاح المنشآت الصغيرة والمتوسطة بمحافظة جدة (دراسة حالة رياضة) The Impact of Entrepreneurship on the Success of Small and Medium Enterprises in Jeddah (Leadership Case Study)

رزق الله بن عبد الله اليزيدي¹, حسن عباس حسن²

Rizqallah Abdullah Al-Yazidi¹, Hassan Abbas Hassan²

¹ القوات البحرية الملكية- وزارة الدفاع- السعودية

² أستاذ دكتور- كلية الدراسات العليا والتطوير الأكاديمي- جامعة العلوم والتكنولوجيا- السعودية- KSA

¹ Royal Saudi Navy, Ministry of Defence, KSA

² Professor, College of Graduate Studies and Academic Development, University of Science and Technology, KSA

¹ rizqallah.yazedi@gmail.com, ² hassanabbas52@gmail.com

الملخص:

هدفت الدراسة إلى معرفة أثر ريادة الأعمال في نجاح المنشآت الصغيرة والمتوسطة بمحافظة جدة، والتعرف على مدى إدراك رواد الأعمال لأبعاد الريادة (القدرة على المنافسة، البحث عن الفرص الجديدة، القدرة على الابتكار، الرغبة في النجاح، الثقة بالنفس) لدورها في نجاح المنشآت الصغيرة والمتوسطة في تحقيق أهدافها، ومعرفة أثر التحديات والصعوبات التي تواجه ريادة الأعمال في دعم وإسناد المنشآت الصغيرة والمتوسطة، وقد اتبعت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، وتم استخدام الاستبيان للحصول على بيانات التحليل، في حين تكونت عينة عشوائية بسيطة من رواد الأعمال وبلغ عددهم 400 رائد أعمال، وأظهرت نتائج الدراسة أن هناك أثر إيجابي لريادة الأعمال في نجاح المنشآت الصغيرة والمتوسطة حيث يتمثل ذلك في توفر الرغبة المشتركة ما بين الرواد العاملين في بلوغ الأهداف المحددة، كما أظهرت نتائج الدراسة أن من أهم التحديات والصعوبات التي تواجه ريادة الأعمال تمثلت في الخوف من الفشل وتحمل المسؤولية وضعف الإمكانيات المالية للشباب، وقلة وعي الشباب السعودي بثقافة ريادة الأعمال وفضليتهم للوظائف الحكومية عن ريادة الأعمال الجديدة، بالإضافة إلى ذلك ضعف الوعي المجتمعي بأهمية أعمال ريادة الأعمال، وأن هناك مؤشرات عديدة تدعم توفر الآليات التي تدعم التوجه نحو ريادة الأعمال ودرجة عالية من الاهتمام من رواد الأعمال، وقد أوصت الدراسة بضرورة أن يتبع رواد الأعمال عن الخوف من الفشل وتحمل المسؤولية وضعف الإمكانيات المالية للشباب، كذلك ضرورة وأهمية زيادة الوعي لدى الشباب السعودي بثقافة ريادة الأعمال وحثهم للاقتاق عن طريق ريادة الأعمال الجديدة، وأن يعمل رواد الأعمال للحفاظ على الأثر الإيجابي لريادة الأعمال في نجاح المنشآت الصغيرة والمتوسطة، وضرورة توفر الرغبة المشتركة ما بين الرواد العاملين في بلوغ الأهداف المحددة لمنشآتهم الصغيرة والمتوسطة، وضرورة امتلاك رواد الأعمال القدرة على الاستجابة للابداع في البيئة المحيطة، والإبداع الخاص بتطوير طرق وأساليب العمل.

الكلمات المفتاحية: رواد الأعمال؛ مشروعات ريادة الأعمال؛ حاضنات الأعمال.

Abstract:

The study aimed to shed light the impact of entrepreneurship on the success of small and medium enterprises in Jeddah, to identify the extent to which entrepreneurs are aware of the dimensions of leadership (competitiveness, search for new opportunities, ability to innovate, desire for success, and self-confidence) for its role in the success of small and medium enterprises, and to recognize the impact of the challenges and difficulties facing entrepreneurship in supporting small and medium enterprises. The study followed the descriptive analytical approach, and the questionnaire was used to obtain the data of the analysis. While there was a simple random sample of 400 entrepreneurs, the results of the study showed that there is a positive impact of entrepreneurship on the success of small and medium enterprises, as this is represented in the common desire among the working pioneers to achieve the specified goals. The study results also showed that one of the most important challenges and difficulties facing entrepreneurship was the fear of failure, taking responsibility and the weak financial capabilities of young people, the lack of awareness of Saudi youth about the culture of entrepreneurship and their preference for government jobs over new entrepreneurship, in addition to the weak community awareness of the importance of entrepreneurship work, and that there are many indicators that support the availability of mechanisms that support the trend towards entrepreneurship and a high degree of interest from entrepreneurs. The study recommended that entrepreneurs should stay away from fear of failure, responsibility and poor financial capabilities for young people. It is also necessary and important to raise awareness among Saudi youth of the culture of entrepreneurship and urge them to new horizons through new entrepreneurship, for entrepreneurs to work to maintain the positive impact of entrepreneurship on the success of small and medium enterprises in Jeddah, the need for a common desire among the working pioneers to achieve the specific goals of their small and medium enterprises, the necessity for entrepreneurs to have the ability to respond to creativity in the surrounding environment, and the creativity of developing ways and methods of work.

Keywords: Entrepreneurship; Entrepreneurship Projects; Business Incubators.

1. المقدمة:

اكتسب مفهوم ريادة الأعمال أهمية كبرى في الآونة الأخيرة وباتت الدول تتساير في دعم قطاع المنشآت الصغيرة والمتوسطة، خاصة تلك التي تنسم بالإبداع والابتكار والخروج بأفكار ريادية تفتح آفاق لمنتجات جديدة وتنوع من اقتصاد الدول وتعزز من نموها الاقتصادي، هذا فضلاً عن تأثير ريادة الأعمال في مجال التوظيف والتقليل من مشاكل البطالة، ووعياً بهذه الأهمية فقد خصصت البرامج الداعمة والجهات التمويلية اللازمة المعينات المادية والمعنوية التي تساهم في دعم وانتشار فكره ريادة الأعمال، وفي المقابل لا تزال هناك الكثير من التحديات التي تواجه رواد الأعمال وتعيق من نجاح مشروعاتهم حيث تحاول العديد من الدول تجاوز تلك التحديات بإيجاد الحلول والبدائل المناسبة. وتهتم معظم دول العالم اليوم بريادة الأعمال، لأنها الطريق نحو التميز وتحقيق الأهداف للمؤسسات الإدارية المختلفة، ويشهد العالم تطور تقني وتقدّم علمي في كافة المجالات، العلمية منها والتكنولوجية والاقتصادية وغيرها، ويتميز هذا التطور بوتيرته المتسارعة ونسقه المتزايد أكثر فأكثر، فلا يكاد يمر يوم دون أن نسمع عما هو جديد في مجال ريادة الأعمال في كافة المجالات، وتفرض سرعة التغيرات تحولات جذرية مواكبة في المجالات المالية والاقتصادية والاجتماعية والتكنولوجية للدول، حيث أن مواكبة هذه التغيرات تُعد المفتاح الأساسي للتقدم والتطور، على أن يتوازى هذا التطور مع تطلعات متقدمة، تعزز بروح الريادة (المري، 2013: 16).

1.1. مشكلة الدراسة:

تلعب المشروعات الصغيرة والمتوسطة دوراً مقدراً في دفع وتعزيز النمو الاقتصادي للدول لما لها من أهمية في توفير فرص العمل وخفض معدلات البطالة، وكذلك توفير حاجة المجتمع من السلع والخدمات وإن كانت هذه الفائدة تتحققها المشاريع الصغيرة والمتوسطة للنمو الاقتصادي فإن المشروعات الريادية بطبيعة الحال يكون أثراً أعمق وأكبر في تعزيزها، وذلك لقدرها على التوسيع السريع واستيعاب أكبر عدد ممكن من العمالة، بجانب العديد من المزايا الأخرى التي تتحققها والتي تصب في مصلحة التنمية الاقتصادية في الدولة، حيث أن تلك المشاريع إذا لم تجد البيئة الاقتصادية والاجتماعية المناسبة لها وعدم توجيه الطاقات والأفكار الإبداعية لمالكى مثل هذه المشاريع لن تكون قادرة على المحافظة على بقائها واستمراريتها وتوظيف الإمكانيات الموجودة فيها من مادية وبشرية وتسخيرها بما يسهم في تعزيز نجاح المشاريع الصغيرة والمتوسطة، وعليه تحاول الدراسة الحالية من خلال مشكلتها في الكشف عن أثر ريادة الأعمال على منشآت الأعمال المتوسطة والصغيرة من خلال دراسة واقع ريادة الأعمال واثرها على هذا القطاع، لذلك يتلخص تساؤل الدراسة الرئيسي في: ما هو أثر ريادة الأعمال في نجاح المنشآت الصغيرة والمتوسطة بمحافظة جده؟

2.1. أسئلة الدراسة:

تحاول الدراسة الإجابة على التساؤل الرئيس والتساؤلات الفرعية التالية:

- ما مدى إدراك رواد الأعمال بالململكة العربية السعودية لأبعاد الريادة (القدرة على المنافسة، البحث عن الفرص الجديدة، القدرة على الابتكار، الرغبة في النجاح، الثقة بالنفس) ودورها في نجاح المنشآت الصغيرة والمتوسطة بمحافظة جده في تحقيق أهدافها؟
- ما هي الآليات الواجب توافرها لريادة الأعمال لمواكبة ودعم احتياجات المنشآت الصغيرة والمتوسطة سعياً نحو تحقيق أهدافها؟
- ما هو أثر التحديات والصعوبات التي تواجه ريادة الأعمال في دعم وإسناد المنشآت الصغيرة والمتوسطة بمحافظة جده في تحقيق أهدافها؟

3.1. فرضيات الدراسة:

الدراسة تفترض بشكل رئيسي ما يلي:

- توجد علاقة بين ريادة الأعمال وبين نجاح تحقيق المنشآت الصغيرة والمتوسطة بمحافظة جده لأهدافها.
- توجد علاقة بين إدراك رواد الأعمال لأبعاد الريادة (القدرة على المنافسة، البحث عن الفرص الجديدة، القدرة على الابتكار، الرغبة في النجاح، الثقة بالنفس) وبين نجاح المنشآت الصغيرة والمتوسطة.
- توجد علاقة بين الآليات الواجب توافرها لريادة الأعمال وعناصر ريادة الأعمال وبين تحقيق أهداف المنشآت الصغيرة والمتوسطة.
- توجد علاقة بين التحديات والصعوبات التي تواجه ريادة الأعمال وبين مدى إدراك رواد الأعمال لأبعاد الريادة من أجل اسناد المنشآت الصغيرة والمتوسطة في تحقيق أهدافها.
- يوجد أثر لأبعاد ريادة الأعمال التي يدركها رواد الأعمال ونجاح ريادة الأعمال في تحقيق أهداف المنشآت الصغيرة والمتوسطة.

4.1. منهج الدراسة:

يعد تحديد منهج البحث العلمي المستخدم في أي دراسة علمية من أهم خطوات إجراء البحث العلمي الرصين، وهناك العديد من مناهج البحث العلمي التي يعتمد عليها الباحثون في إجراء أبحاثهم. وتتعدد أنواع المناهج البحث وتختلف بحسب طبيعة كل دراسة والإشكالية البحثية التي تسعى لإيجاد حلول لها. وبالتالي فإن منهج البحث العلمي يعد عبارة عن خريطة طريق يسلكها الباحث للوصول إلى أهداف البحث الذي يقوم بتنفيذها. وقد اعتمدت هذه الدراسة بشكل أساسي على المنهج الوصفي التحليلي، والذي يعتمد على استخدام الأساليب الإحصائية الوصفية والتحليلية، ويعرف المنهج الوصفي بأنه "مجموعة الإجراءات البحثية التي تتكامل لوصف الظاهرة أو الموضوع اعتماداً على جمع الحقائق والبيانات وتصنيفها ومعالجتها وتحليلها تحليلًا كافياً

و دقيقاً لاستخلاص دلالتها والوصول إلى نتائج" ، (مطابع والخليفة، 2014: 111)، وفي ذات السياق فإن المنهج الوصفي التحليلي يهدف إلى "صفة البحث التي تستهدف الوصف الكمي أو الكيفي لظاهرة اجتماعية أو إنسانية أو إدارية أو مجموعه من الظواهر المترابطة معاً من خلال استخدام أدوات جمع البيانات المختلفة وهي المقابلة واللاحظة وغيرها مما يجعل الظاهرة أو الظواهر محل الدراسة واضحة بدرجة يسهل معها تحديد المشكلة تحديداً واقعياً تميداً لاختبار الفرض حولها" (الأشعري، 2007: 118).

2. الإطار النظري والدراسات السابقة:

1.2. الإطار النظري:

1.1.2. رياادة الأعمال:

اكتسب مفهوم رياادة الأعمال أهمية كبرى في الآونة الأخيرة وباتت الدول تتسابق في دعم قطاع المنشآت الصغيرة والمتوسطة، خاصة تلك التي تتسم بالإبداع والابتكار والخروج بأفكار رياادية تفتح آفاقاً لمنتجات جديدة وتنوع من اقتصاد الدولة وتعزز من نموها الاقتصادي، هذا فضلاً عن تأثير رياادة الأعمال في مجال التوظيف والتقليل من مشاكل البطالة، وفي المملكة العربية السعودية، "يسعى عدد متزايد من خريجي المدارس الثانوية والكلية والجامعات إلى إيجاد فرص في سوق العمل، وبما أن الخريجين لا يستطيعون دائماً الاعتماد على القطاعين العام والخاص في توفير فرص العمل، فإن رياادة الأعمال هي الحل البديل للخروج من البطالة، وإن كان ذلك مرهون بمدى قدرة هؤلاء الشباب على بدء مشاريعهم الخاصة والنجاح في استمراريتها" (Bokhari et al, 2012)، وفي ذلك يقال "إن العالم اليوم يواجه تحديات اقتصادية عديدة في ظل التغيرات والتحولات الجديدة في الاقتصاد التي تمثلت في انخفاض أسعار النفط والركود الاقتصادي وارتفاع معدلات البطالة ولاحظ ذلك جيداً في الحالة الاقتصادية للدول المنتجة للنفط خاصة دول الخليج العربي والتي استحدثت سياسات جديدة تحاول تغيير الاعتماد على النفط كمورد اقتصادي وحيد، الأمر الذي أدى إلى اهتمام الدول بتنمية رياادة الأعمال لمواجهة البطالة وخفض معدلاتها، وتحقيق النمو الاقتصادي للدولة" (المخيزم والجاسر، 2017).

تبوأت المملكة العربية السعودية المركز (31) عالمياً في مؤشر رياادة الأعمال لعام 2015م الأمر الذي اتضح منه الاهتمام المتزايد الذي توليه الدولة لريادة الأعمال في ظل الوعي بضرورة تنمية ثقافة رياادة الأعمال، ودمجها في النظم وتقديم المساعدات الفنية والتدريبية والمادية الازمة، وعليه أصدرت التشريعات المنظمة، وتزايد العمل على تكامل جميع الجهات المعنية لدعم وتعزيز رياادة الأعمال (المبيت، 2016)، وتأتي أهمية مشروعات رياادة الأعمال لتأخذ أهمية كبيرة في دعم الاقتصاد السعودي وزيادة قدرته التنافسية محلياً ودولياً، فالتوجه الجديد والمستقبلى لاقتصاديات المملكة حسب رؤية 2030) هو عدم الاعتماد على النفط كمورد اساسي للاقتصاد السعودي وبالتالي التوجه نحو تنوع مصادر الإيرادات والدخل للاقتصاد السعودي، ومن ضمن ذلك اشراك القطاع الخاص عبر مشاريع رياادة الأعمال في دعم وتنويع مصادر الدخل. وتحتل رياادة الأعمال حالياً أهمية كبيرةً ومتزايدةً في الوقت ذاته، سواءً أكان ذلك بالنسبة للاقتصاديات الصناعية أو النامية كما أصبحت تمثل موضوع طلب اجتماعي من قبل العديد من الأطراف ذات العلاقة (الأفراد، الدولة، الهيئات والتنظيمات) وذلك لما لها من تأثيرات إيجابية على كافة الأصعدة الاقتصادية والاجتماعية وحتى البيئية، فهي تعتبر مصدرًا مهمًا للثروة، والإبداع، وبعد التوجه الريادي من أهم المفاهيم الرئيسية في ميدان رياادة الأعمال، والتي حظيت بالأهمية الكبيرة، فقد عرفه تانغ ومارينو وديكنسون والآخرون (Tang, et al, 2009) على أنها "رغبة المؤسسة في تبني السلوكيات الإبداعية والاستباقية وتبني المخاطرة المحسوبة في محاولة منها لخلق واستثمار الفرص البيئية".

• مفهوم رياادة الأعمال:

عرفت الريادة بأنها "إنشاء أو تطوير مشروع له قيمة إبداعية في أي مجال من المجالات" (المخيزم والجاسر، 2017: 6)، وتعرف على أنها "قدرات خاصة لدى الفرد يمكن تبنيها، تساعد في بداية المشروع وإدارته ومواجهة مخاطرة بشكل يتميز بالإبداع والاحترافية وهذه القدرات بطبعها الحال لا تتوفر في كل الناس بل يختص بها البعض وينجح في عالم الأعمال على تلك القدرات وتوظيفها توظيفاً صحيحاً" (أبو سيف، 2016). أما المفهوم الحديث لريادة الأعمال فيرجع إلى المفكر الاقتصادي المعروف (جوزيف شومبيتر، 1934) الذي عرفها "المدمر الخالق الذي يحطم الممارسات والصور التقليدية في جميع عمليات الإنتاج والتسويق وغيرها من العمليات المرتبطة بالأعمال، وبالنسبة لـ(شومبيتر)، فإن الريادة تتضمن خلقاً وإبداعاً في التنظيم والمعالجة وصولاً إلى تحقيق منتج إضافي، ويركز شومبيتر كما هو واضح على مفهوم الابتكار والذي يعني به منتجات جديدة وأساليب إنتاج مبتكرة ونظم إدارية مستحدثة" (Abdu Hameed, Magbool, 2014: 5-6)، كما عرفت بأنها "قدرة الفرد على تحويل الأفكار إلى عمل، وهي تشمل الإبداع والابتكار والمخاطر فضلاً عن القدرة على تخطيط وإدارة المشاريع من أجل تحقيق الأهداف" (Raposo & Paço, 2011: 454)، كما تعبّر أيضاً عن القدرة على تنفيذ التغيير، أي القدرة على إنجاز الأمور وهذا التعريف يتفق تماماً مع التعريف السابق (Johannes son, 2012)، إلى جانب ذلك فقد عرفت الريادة أو رياادة الأعمال بأنها "اكتشاف وتقييم واستغلال الفرص لتحقيق الخير والخدمات الجيدة في المستقبل" (Haynie et al, 2010: 219)، كما تعرف بأنها "التوجه الريادي على أنه ذلك التوجه الاستراتيجي للمنظمة المتضمن لأنماط اتخاذ القرار والطريق والممارسات المتمسّمة بأنها مبدعة، وهجومية، واستباقية، ومحبّدة للمخاطرة، والاستقلالية والرغبة في الإنجاز" (Yu, 2012). كما عرفت بأنها "مجموعة من الأنشطة تقوم على الاهتمام وتوفير الفرص، وتلبية الحاجات والرغبات من خلال الإبداع وإنشاء الأعمال" (المؤمني، 2016: 816)، (العجايب، 2017: 12)، فيما عرفت أيضاً بأنها "مجموع الإجراءات الازمة لإنجاح شيء

مختلف ذي قيمة من خلال تكريس الوقت والجهد اللازمين لذلك، مع الأخذ في الاعتبار المخاطرة المحسوبة لذلك للحصول على مكتسبات مادية أو تحقيق الرضا الفردي بهدف الوصول إلى منظمة قادرة على دعم الابتكارات بشكل نظامي ومستمر" (محيان، 2016: 47)، وعرفت الريادة بأنها "المبادرة والمبادرة في ابتكار سلع أو خدمات يكون لريادي السبق في عرضها في السوق، مع تحمل المخاطر ومواجهة التهديدات، وهكذا يصبح رائدًا إذا استمر على هذا الوضع لفترة طويلة" (زيدان وخليل، 2017: 96). من خلال التعريفات السابقة يعرف الباحث ريادة الأعمال على أنها "السلوكيات التي تشمل إظهار المبادرة والتفكير الإبداعي، وتنظيم الآليات الاجتماعية والاقتصادية في البحث عن الفرص الجديدة، والمثابرة والرغبة في النجاح، والثقة بالنفس لتحويل الموارد والأوضاع إلى ريع عمل، وقبول المخاطر والفشل.

• مهارات وأبعاد ريادة الأعمال:

إن لكل نشاط إداري مميزات تعمل على إنجاحه، وريادة الأعمال مهمتها توفير سبل النجاح لتلك الأنشطة والمشاريع، وهذه المهارات هي التي تؤهل رواد الأعمال لقيادة مؤسساتهم بنجاح، وفي ذات السياق عادة ما يوصف رواد الأعمال بأنهم قادرون على تحويل الأفكار إلى ممارسة، ويعتمد نجاحهم على مهاراتهم وكفاءتهم المعرفية والوظيفية والكفاءة السلوكية، (Leon, 2017)، وقد أبرزت دراسة (القاسم، 2013: 23-24) أن هناك عدة أبعاد لريادة الأعمال لابد وأن يتحلى بها الشخص الريادي الناجح والتي يمكن عرضها فيما يلي:

1. الاستعداد والميل نحو المخاطرة: إن الريادي هو الشخص المخاطر لذلك فإن أهم ميزة في الريادة هو الميل نحو المخاطرة، لذلك نجد أن الشركات الصغيرة التي يمتلكها شخص واحد هي أكثر ميلًا للمخاطرة من الشركات الكبيرة.

2. الثقة بالنفس: إن الأشخاص الذين يمتلكون الثقة بالنفس ويشعرون أنهم يمكن أن يقابلوا التحديات، والثقة بالنفس يستطيع الريادي من خلالها أن يجعل من عمله عملاً ناجحاً.

3. الاندفاع للعمل: يظهر الريادي مستوى من الاندفاع نحو العمل أعلى من الآخرين حتى إن هذا الاندفاع والحماس يأخذ شكل العناد والرغبة في العمل الصعب والشاق، وفيما يلي عرض لأهم أبعاد ريادة الأعمال

1. القدرة على المنافسة: القدرة على المنافسة هي اتجاه الشركة الريادي جزئياً إلى التنافس بقوه مع المنافسين في القطاع الذي تعمل فيه الشركة على استعداد للقوة التنافسية من حيث ميل الإدارة للسيطرة على القوة التنافسية لخصومها وإظهار منافسيها، (Ortakarpuz & Alagoz, 2017:252).

2. البحث عن الفرص الجديدة: إن مهارة البحث عن الفرص الجديدة تعد بمثابة تحديد فرصة وإمكانية الجمع بين الموارد بطريقة قد تتحقق أرباحاً وتلك المهارة تعتبر مؤشراً قوياً لنشاط ريادة الأعمال، حيث أن وجود شخص ريادي يبحث عن الفرص الجديدة باستمرار يساعد المنظمة على استباق احتياجات عملائها في الحاضر والمستقبل من خلال استغلال الفرص الجديدة المتاحة، واستثمارها لتعزيز قدرة المنظمة على الحصول على حصة سوقية أكبر تساعدها على تحقيق مزيد من النمو في الأرباح" (الدراس، 2015: 25).

3. القدرة على الابتكار: "إن الابتكار يعني التوصل إلى ما هو جيد، فالجديد قد يكون فكرة أو مفهوم جديد ورغم أهمية الفكر والمفهوم إلا أنهما لا يكonalان كافيين إذ لا بد من التطبيق الجديد في منتج جديد أو عملية جديدة؛ لهذا فإن الابتكار هو التوصل إلى ما هو جيد بصيغة التطور المنظم والتطبيق العملي لفكرة جديدة" (عبد القادر وإبراهيم، 2015: 40-41).

4. المثابرة والرغبة في النجاح: المثابرة، أو ما يعرف أحياناً بالمخاطر وهي وضع احتمالية الخسارة نصب الأعين، مما يحث رواد الأعمال على الأفعال والأعمال الاستباقية التي تحول دون تحقق الخسائر، والتي تسعى لتحقيق النجاح عبر اتخاذ خطوات ابتكارية لا تخلو من الشجاعة والإقدام، "وتستمد الأعمال الريادية عموماً الشجاعة في أعمالها من استغلال الفرص التي يوفرها لها نظامها المعلوماتي القوي وهو ما يتطلب إدارة قوية ومهارات قيمة لصياغة القرار.

5. الثقة بالنفس: الثقة بالنفس هي اعتقاد الفرد بأن لديه الكفاءات اللازمة لبدء شركة، وهي مؤشر راسخ عن نية أصحابها بأن يصبحوا رجال أعمال أو الاطلاع بأنشطة ريادة الأعمال؛ فالثقة، إما من خلال الخبرة أو من خلال الشخصية، هي محدد قوي لاحتمال أن الفرد سوف يطلع بأنشطة ريادة الأعمال (Clarysse et al,2011)، وأوضحت دراسة (الفواز، 2014) أن الأشخاص الذين يمتلكون الثقة بالنفس ويشعرون أنهم يمكن أن يواجهوا التحديات، والثقة بالنفس يستطيع الريادي من خلالها أن يجعل من عمله عملاً ناجحاً حيث أنه يمتلك شعور متوفقاً وإحساساً بأنواع المشاكل المختلفة بدرجات أعلى والقدرة على ترتيب هذه المشاكل والتعامل معها بطريقة أفضل من الآخرين.

2.1.2. حاضنات الأعمال:

تعرف الجمعية الوطنية الأمريكية (NBIA,2012:3) حضانة الأعمال على أنها "عملية دعم الأعمال التجارية عن طريق توفير إدارة التوجيه والمساعدة التقنية والاستشارات المصممة لتزايد الشركات الشابة وتوفير إمكانية الوصول إلى العملاء، وتأجير مساحة مناسبة ومرنة وعقود الإيجار وخدمات الأعمال التجارية المشتركة ومعدات الدعم التكنولوجي الأساسية والخدمات المساعدة في الحصول على التمويل اللازم لنمو الشركة والتي تسع التطوير الناجح لبدء الشركات الوليدة من خلال توفير رجال الأعمال مع مجموعة من الموارد والخدمات المستهدفة، وهدفها الرئيس هو إنتاج الشركات التي ستغادر برنامج الحاضنة قبل اكتفائها مالياً واستقلالها ويكون لديها القدرة على خلق فرص العمل وتسويق التكنولوجيا الجديدة وتعزيز الاقتصاديات المحلية والوطنية

وعرفتها (كلاخي، 2016: 296) بأنها "مؤسسات لها كيان قانوني مستقل بذاته تعمل على توفير جملة من خدمات التسهيلات للمستثمرين الصغار الذين يبادرون إلى إقامة مشروعات صغيرة بهدف تقديم الدعم اللازم لتجاوز مرحلة الانطلاق ويمكن لهذه المؤسسات أن تكون تابعة للدولة أو خاصة أو مختلطة". تناولت العديد من الدراسات موضوع حاضنات الأعمال واهتمامها بشركات الريادة ومن تلك الدراسات فقد توصلت دراسة (آل فيحان، ومحسن، 2012: 95) إلى أن حاضنات الأعمال تمثل إحدى المركبات الأساسية لتأسيس ونجاح المشروعات الريادية حيث تقدم لها الفرصة ومن ثم الموارد المالية والبشرية والمادية لمواجهة المخاطر التي تواجه تلك المشروعات، وتمثل حاضنات الأعمال برنامج تنموي يساعد على تنوع النشاط الاقتصادي، كما أشارت دراسة (Daraei, & Salamzadeh, 2011:33) إلى أن حاضنات الأعمال تعد وسيلة لتعزيز المشاريع الريادية فهي تقوم بتدعم الروابط بين الجامعة وعالم الأعمال بالاعتماد على حاضنات الأعمال الجامعية لدعم البحث العلمي وتحسين أساليب التدريس المرتبطة بسوق العمل وأداة لحل مشكلات التمويل لتخفيض العبء من الحكومة مما يجعل الجامعة أحد أعمدة التنمية الاقتصادية. وفي السياق فقد توصلت دراسة Lukesa, Longob (Zuhair, 2019) إلى أن الشركات المبتدئة المحتضنة لديها فرصة جيدة أكبر للتتفوق على الشركات غير المحتضنة من حيث نمو ايرادات المبيعات، كما قدمت الدراسة تمييز الآثار قصيرة الأجل والآثار طويلة الأجل لحاضنة الأعمال التجارية، فيما أوصى (المصري، 2018) في دراسته بضرورة وضع سياسات وبرامج وطنية واضحة لدعم وتطوير الإبداع والابتكار، وإيجاد شراكة فاعلة بين المصانع والشركات الكبرى لدعم المشاريع المحتضنة.

• أهداف وفوائد حاضنات الأعمال

هناك أهداف كثيرة وراء إنشاء حاضنات أعمال، وبحسب (الزيانيين، 2009: 20) (كاف، 2017: 138) فإن أهم الأهداف هي توفير بيئة أعمال مناسبة لنمو الأعمال الجديدة في المراحل الأولى من عمرها وتشجيع روح المبادرة ومساعدة المشروعات الصغيرة في مواجهة المعوقات التي قد تواجهها في مرحلة البدء، والمساعدة في التوفيق والتنسيق بين المؤسسات التمويلية المختلفة وأصحاب الأفكار الرائدة للمنتسبين للحاضنة، وتجميع أفكار وإبداعات الشباب الوعادين ومساعدتهم في تحويلها إلى مشروعات استثمارية ودعم المهارات والإبداعات لدى أصحاب المشاريع الصغيرة وتنمية المهارات العملية والإدارية للمنتسبين، وتحقيق مبدأ التنمية الاجتماعية من خلال التنمية الاقتصادية لأفراد المجتمع، وتوفير آليات الدعم المناسبة لهذه الفئة الطموحة من خلال شبكة من المختصين والمستشارين في المجالات كافة. أما فوائد حاضنات الأعمال فهي كثيرة ومتنوعة، وتتضح هذه الفوائد بحسب (صبرة وبخيت، 2017: 14) وهي بالنسبة للشباب الرياديين تمنح فرص النجاح لهم في إقامة المشاريع وتعزز الثقة بالنفس من خلال المقدرة على إقامة إدارة المشاريع وتحسين المهارات الفنية والإدارية، وتسهل عملية الاتصالات وتتوفر المعلومات والمعدات البسيطة للعمل وكذلك المكان، بالإضافة إلى تقديم التمويل المطلوب لإقامة المشروع، وبالنسبة للدولة الحاضنات تسهم في نمو دخل الدولة وتعزز برامج التنمية المستدامة، وتساعد في تجنب فشل الأسواق وكسادها كما تروج للتطوير والتسيير الإقليمية وتتوفر فرص عمل.

3.1.2. منشآت القطاع الخاص الصغيرة والمتوسطة:

بدأت الدول وجهات مختصة أخرى بالدولة في الاهتمام بالمشاريع الصغيرة والمتوسطة إدراكاً منها بضرورة الاهتمام بها لأنها تمثل تطلعات الشباب (رواد الأعمال) الجدد، فالمشاريع الصغيرة والمتوسطة هي المحرك الأساسي للنشاط والنمو الاقتصادي في معظم الدول وبالذات الدول النامية، ومن ضمنها المملكة العربية السعودية. وقد أشار (مهدى، 2015: 148) بأن "المشاريع الصغيرة والمتوسطة في حقيقة الأمر، القاطرة التي تأخذ باقتصاد أي بلد باتجاه النمو والازدهار، وعلى عكس الشائع، فإن الاقتصاديات التي توفر اهتماماً خاصاً بالمشروعات الصغيرة والمتوسطة، هي الاقتصاديات الأكثر نمواً والأقدر على حل المشاكل الاقتصادية لبلداتها، إن الانطلاق من أجل دعم هذا القطاع الحيوي في الاقتصاد الجزائري، تكمن في نشر ودعم ثقافة العمل الحر بشكل عام، وثقافة الريادة على وجه الخصوص"، وأيضاً تعتبر العنصر الرئيسي في استيعاب العمالة، لذا فإن دعم المشاريع الصغيرة والمتوسطة سيكون له مردود الإيجابي على بنية ونمو الاقتصاد الوطني ككل ونشوء مؤسسات واحدة كفيلة بخلق فرص عمل تساهم في استيعاب الكثير من العاملين وبالخصوص الشباب من خلال مشاريع الريادة عبر رواد ورائدات الأعمال حيث ان هؤلاء الشباب يدخلون سوق العمل لأول مرة.

• مفهوم نجاح المؤسسة الصغيرة والمتوسطة:

تحتل المشروعات الصغيرة مكانة مهمة في الاقتصاد العالمي المعاصر، وتعد ضرورة لبناء اقتصاد سليم، ويعرف بأنه ذلك العمل الذي يبدأ به شخص واحد أو عدد محدود من الأشخاص، ويكون صغيراً بحجمه ونشاطاته، وأسماه وعدد العاملين به، وتحدد المشروعات الصغيرة الريادية أسوقها بحسب نظامها، أي أنها تتحرك بحسب السوق أو الزبون وبغض النظر عن حجمها، أو قطاع الصناعة التي تعمل. ولو تم الأخذ بالاعتبار الارتباط الوثيق لميدان ريادة الأعمال بالمؤسسات الصغيرة والمتوسطة، ستم دراسة النجاح الريادي والذي أضحى يحظى بالأهمية البالغة في مجال إدارة الأعمال بصفة عامة وفي ميدان ريادة الأعمال على وجه الخصوص. فقد عرفة العزام وموسى (Azzam & Moussa, 2010)، على أنه التحسن في أداء المنظمة المركزة بشكل إلى الزيادة في توليد الدخل، وتحقيق النمو، وخلق فرص عمل إضافية وجديدة. كما عرفة بيرز و كانينتو (Perez & Canino, 2009)، على أنه تحقيق المستوى الجيد في أداء المؤسسة، بما يحقق لها النمو والموقع التنافسي الجيد، وبالتالي يحقق النجاح والاهداف معًا، هنا ويعرف (Ihsan, Jelab al et, 2016) النجاح الريادي على أنه "الواقع المكن تحقيقه من خلال تضاد جملة من الخصائص الفردية للشخص المقاول والتي من بينها: روح الإبداعية، تحمل المخاطرة، الحاجة للإنجاز، الثقة بالنفس، عدم الخوف من نتائج التجربة الفاشلة وكذا المستوى العالي من الطاقة، بغرض إكساب المؤسسة الميزة التنافسية المستدامة".

2.2. الدراسات السابقة:

في هذه الجزء من الدراسة يحاول الباحث استعراض عدد من الدراسات التي يرى أنها ذات علاقة بصورة أو بأخرى بموضوع الدراسة الحالية وهي كما يلي:

- دراسة المصري (2018) وقد هدفت الدراسة إلى إظهار مدى قدرة حاضنات الأعمال على تطوير إمكاناتها وقدراتها لتمكين المشاريع من تحقيق نموها ومعرفة الدور الحقيقي الذي تلعبه في متابعة ومرافقه الشباب لإنشاء مشاريعهم الخاصة، وقد أظهرت الدراسات نتائج عديدة من أهمها إن نجاح أي حاضنة يعتمد بشكل كبير على جودة وكفاءة معايير اختيار المشاريع التي تحتضنها ومن هذه المعايير توافق احتياجات المشروع مع الإمكانيات المادية والبشرية للحاضنة وقدرة المشروع على خلق فرص عمل جديدة.
- دراسة الغويل (2018)، هدفت الدراسة إلى التعرف على دور حاضنات التكنولوجيا في الجامعات الليبية من خلال تعزيز الإبداع وتوفير فرص عمل لرواد الأعمال، وأظهرت الدراسة عدد من النتائج حيث تعاني الحاضنات التكنولوجية الجامعية، من ضعف البرامج التي تعمل على تطوير مهارات العاملين في أساليب التدريب العملي لمشاريع الأعمال.
- دراسة الرميدي (2018)، هدفت الدراسة إلى تقييم دور الجامعات المصرية في تنمية ثقافة ريادة الأعمال لدى الطلاب، والتعرف على المعوقات التي تواجهها في تنمية ثقافة ريادة الأعمال لدى الطلاب، وقد توصلت الدراسة إلى أن هناك قصور واضح في دور الجامعات في تنمية ثقافة ريادة الأعمال لدى الطلاب في كل المحاور التي شملت الرؤية والرسالة والاستراتيجية، والقيادة والحكومة، والموارد والبنية التحتية، والتعليم للريادة، والدعم الجامعي، والتدوير وال العلاقات الجامعية الخارجية، وتقديم ريادة الأعمال، كما لا توجد لدى الجامعات المصرية رؤية ورسالة واستراتيجية تبني تنمية ثقافة ريادة الأعمال وغياب التعليم الريادي بشكل كبير في مختلف التخصصات، بجانب ضعف الدعم الجامعي لريادة الأعمال لدى الطلاب.
- دراسة أيوب (2017) هدفت هذه الدراسة إلى تشخيص واقع ريادة الأعمال في الجزائر من خلال عرض أهم الاصدارات المنتهجة في هذا المجال، والتي ترمي إلى دعم ومساندة الرياديين من أجل إنشاء مؤسساتهم الصغيرة والمتوسطة، وضمان بقائهم، وقد توصلت الدراسة إلى جملة نتائج أهمها وجود علاقة تأثيرية إيجابية ذات دلالة إحصائية بين التوجه الريادي ونجاح المؤسسات الصغيرة والمتوسطة محل الدراسة بيد أنها منخفضة نوعاً ما، كما لم تظهر الدراسة وجود فروق دالة إحصائية في إجابات أفراد العينة حول متغير دور التوجه الريادي في نجاح المؤسسات الصغيرة والمتوسطة تعزى إلى المتغيرات الديمografية.
- دراسة صبرة وبخيت (2017)، هدفت الدراسة إلى تقييم أثر حاضنات الأعمال في نجاح المشاريع الريادية في قطاع غزة، وكذلك قياس دور حاضنات الأعمال في تقديم المساعدات والعون للمشاريع الريادية، إجراء دراسة كمية لقياس أثر حاضنات الأعمال في تعزيز الريادة المجتمعية، وتقديم توصيات قد تفيد راسي السياسات الاقتصادية في تعزيز ريادة الأعمال والريادة الاجتماعية والمساهمة في توفير قاعدة معلومات علمية تساعد حاضنات الأعمال داخل قطاع غزة، وتوصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج كان أهمها أن 78% من أفراد العينة يرون أن نجاح مشروعاتهم كان بسبب الفكرة الرئيسية لها، بينما أفاد 55% من أفراد العينة أن منظومة الاحتضان للمشاريع الريادية ناجحة وفعالة في قطاع غزة بنسبة تفوق (50%).
- دراسة نصار والبلعاوي (2016)، وقد هدفت الدراسة إلى استعراض دور حاضنات الأعمال في توفير الاحتضان والدعم للمشاريع الريادية، معرفة انعكاسات وتأثير ممارسة التدريب من منظور إبداعي على تأسيس وتطوير مشاريع أعمال صغيرة ريادية، وتوصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج كان من أهمها أن هناك تأثير ذو دلالة إحصائية لمجالات التدريب الإبداعي وهي: كفاءة المدرب، وإدارة الدورة التدريبية، والتشجيع على التعلم والمشاركة، وطرق التدريب، وفعاليات خاتم الدورة التدريبية على تأسيس وتطوير مشاريع أعمال صغيرة ريادية، وهذا يدل على كون ممارسة منظومة التدريب في حاضنات الأعمال وغيرها من الجهات، بإبداعية له تأثير مباشر على تأسيس وتطوير تلك المشاريع.
- دراسة بن قاوقاو ومزير (2016)، هدفت الدراسة إلى إبراز حاجة المؤسسات الصغيرة والمتوسطة لحاضنات الأعمال التكنولوجية لتنميتها وترقيتها، وكذلك إبراز الدور الذي تمارسه الحاضنات التكنولوجية في دعم وتطوير المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الجزائر، وقد خلصت الدراسة لعدد من النتائج من أهمها تقدم الحاضنات خدمات: إدارية، تمويلية، عامة وشخصية، كما تقوم بإقامة برامج ومحاضرات وندوات تدريبية، كما تتمثل سبل الحاضنات التكنولوجية في تأهيل المؤسسات الصغيرة والمتوسطة الجزائرية في تقديمها للدعم المالي، القانوني، السياسي، الفني والاستشاري، الإداري بالشكل اللازم للهوض والرقي بـهذا القطاع إلى مصاف المؤسسات الصغيرة والمتوسطة العالمية.
- دراسة إدريس (2015)، هدفت هذه الدراسة إلى معرفة ريادة الأعمال وأثرها في معالجة البطالة في المملكة العربية السعودية، والتعرف على أثر إنشاء المشروعات الصغيرة والمتوسطة على حجم البطالة والدور الذي تلعبه في الحد منها، ومن أهم النتائج التي توصلت إليها الدراسة أن هناك وعي كبير بأهمية المشروعات الريادية في التنمية الاقتصادية، ودورها في الحد من البطالة، كما اتضح صحة وجود علاقة ذات دلالة إحصائية (إيجابية) قوية بين كثرة المشاريع الريادية وزيادة دخل الفرد بين الشباب السعودي محل الدراسة.

- دراسة مهدي (2015)، هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على اتجاهات رواد الأعمال في المشروعات المدروسة - المحتضنة والمتردجة- نحو الخدمات التي تقدمها الحاضنة، والتي تسعى من خلالها لتعزيز ريادة الأعمال، وتسليط الضوء على مدى إتباع حاضنة المشروعات بمدينة عنابة لجزمة متكاملة من الخدمات تؤثر من خلالها على ريادة الأعمال، وقد توصلت الدراسة إلى عدد من النتائج أهمها أن حاضنات المشروعات تهدف بشكل أساسي إلى الترويج لروح الريادة، ومساندة المشاريع الريادية الصغيرة على مواجهة صعوبات مرحلة الانطلاق، وجود علاقة ارتباط معنوية موجبة بين خدمات حاضنة المشروعات وتعزيز ريادة الأعمال، إذ ارتبطت الخدمات المعتمدة في الدراسة (إدارية، استشارية، تنمية الموارد البشرية، مالية، تسويقية، فنية، سكرتارية) مع تعزيز ريادة الأعمال بعلاقة معنوية موجبة، ويدل ذلك على الترابط المنطقي بين هذه المتغيرات.
- دراسة الهزاني (2015)، وقد هدفت هذه الدراسة إلى تحديد دور حاضنات الأعمال في دعم رواد الأعمال والمشروعات الصغيرة، والتوصيل لرؤيا مستقبلية لمواجهة الصعوبات التي تواجه حاضنات الأعمال في دعمها لرواد الأعمال والمشروعات الصغيرة، وقد كان من أهم نتائج الدراسة أن هناك اتفاق بين كل من رواد الأعمال ومدراء الحاضنات على أن الدور الفعلي لحاضنات الأعمال يتمثل في توفير الدعم الفني من خلال شبكة من المختصين والمستشارين، وتخفيض مخاطر الدخول للسوق وتقديم برامج تدريبية لرواد الأعمال، والتعريف بالمشروعات المحتضنة من خلال وسائل الإعلام والحضور في المعارض المختلفة، والتقييم المستمر لوضع المشروعات المحتضنة لمعرفة مشاكلها وتقديم الحلول الممكنة، وربط المشروع بمختلف الجهات الحكومية وغير الحكومية، وربط المشاريع المحتضنة بالشركات الكبيرة.
- دراسة الهرامشة (2014)، تهدف هذه الدراسة إلى التعرف إلى اتجاهات طلاب إدارة الأعمال في جامعة الزرقاء نحو إقامة المشروعات الصغيرة الريادية، والتعرف إلى أهمية إقامة المشروعات الصغيرة الريادية وإلى أهم السمات الفردية التي تساهم في إقامة الفرد للمشروعات الصغيرة الريادية، وكانت أهم نتائج الدراسة أن من أهم الأسباب التي تساعد الطالب على إنشاء المشروعات الصغيرة الريادية تحقيق مكانة في المجتمع وأن يصبح الطالب سيد نفسه، كما تساهم المشروعات الصغيرة الريادية في توفير فرص العمل، وتحقيق النمو في الاقتصاد الوطني.
- دراسة الشكري (2012)، هدفت الدراسة إلى التعرف على دور حاضنات الأعمال و أهميتها كأداة لإنشاع وتنمية الاقتصاد المحلي من خلال تشجيع الشباب و خريجي الجامعات المبادر على إنشاء شركات صغيرة وتوضح الدراسة بعض المفاهيم المتعلقة بأدلة عمل الحاضنات وخدماتها بدءاً من الفكرة الإبداعية وحتى تحويلها إلى شركة صغيرة وتخرجها إلى السوق المحلي، وكان من نتائج الدراسة نقص التوعية بين جيل الشباب في دور الحاضنات وأهمية الأعمال الحرة مع التأكيد على ضرورة تكافف الجهد من أجل تنفيذ تقييم شامل لجدوى الحاضنات كأداة فاعلة في إنعاش تنمية الاقتصاد المحلي.
- دراسة النحالة (2012)، هدفت الدراسة إلى التعرف على واقع حاضنات الأعمال في قطاع غزة، وتحديد الدور الذي تلعبه في دعم المشروعات الصغيرة من خلال تقديم العديد من الخدمات التي تحتاج إليها، وقياس دور حاضنات الأعمال في تقديم المساعدة والعون للمشروعات الصغيرة لدى الشباب، وقد أظهرت الدراسة أن المشروعات الصغيرة في غزة تعاني من العديد من المشاكل التي قد تكون سبباً في فشلها منذ بداية انطلاقها، وأن الخدمات المقدمة من قبل حاضنات الأعمال متدايرة ولا تعمل على دعم المشروعات بشكل كبير، وهذا عائد إلى نقص الخبرة في هذا المجال وانخفاض الإمكانيات المتوفرة لديها.

علاقة الدراسة الحالية بالدراسات السابقة ومدى الاستفادة منها:

تشابه هذه الدراسة مع الدراسات السابقة في أنها تمثل أحد الاتجاهات أو النماذج المعاصرة في موضوعي ريادة الأعمال ومشروعات الأعمال المتوسطة والصغرى بالملكة العربية السعودية، والتي يمكن توظيفها في المجال الإداري توظيفاً فاعلاً سعياً للتحسين المتواصل، وتعتبر هذه الدراسة بحسب علم الباحث الوحيدة التي تناولت أثر ريادة الأعمال على نجاح منشآت الأعمال المتوسطة والصغرى (معاً) بالملكة العربية السعودية، حيث لم يتم العثور على دراسة سبق وأن ربطت ريادة الأعمال بالمنشآت الصغيرة والمتوسطة بالملكة في عامل نجاح هذه الشركات، وتعتبر دراسات (أيوب، 2017)، (صبره وبخيت، 2017) هما الأقرب لكهما في بيئة خارج المملكة العربية السعودية (الجزائر وفلسطين) أما (الهزاني، 2015) فقد اقتصرت دراستها في دعم المنشآت الصغيرة بمدينة الرياض.

3. منهجة الدراسة وإجراءاتها:

خصص الباحث هذا الجزء من الدراسة لعرض الإجراءات المنهجية المتبعة في الدراسة، حيث تمثل هذه الإجراءات في تحديد منهج البحث المستخدم، مجتمع وعينة الدراسة وطريقة اختيارها، أداة الدراسة التي تم استخدامها للحصول على البيانات الأولية التي تساهم في تحقيق أهداف الدراسة والإجابة عن أسئلتها البحثية واختبار فرضيات الدراسة.

3.1. مجتمع وعينة الدراسة:

يتمثل مجتمع الدراسة في جميع المنشآت الخاصة المتوسطة والصغرى بمحافظة جدة. وقد قام الباحث بتوزيع أداة الدراسة من خلال الأسلوب الغير مباشر باستخدام نموذج فوكل درايف وتصميم الاستبيان إلكترونياً، حيث عمل الباحث على نشر الاستبيان باستخدام موقع التواصل الاجتماعي المختلفة للوصول إلى العدد المناسب. أما عينة الدراسة فقد استهدف الباحث اختيار عينة عشوائية بسيطة من رواد الأعمال يبلغ عددهم 400 من رواد

الأعمال بمدينة جدة، وبالتالي اعتمدت الدراسة الحالية على أسلوب العينة القصدية وهي عينة غير احتمالية. وبعد توزيع الاستبيان على عينة الدراسة يمكن الباحث من الحصول على استجابات من عدد (400) استجابة من كامل أفراد العينة المستهدفين بالدراسة. وبعد مراجعة البيانات تم التأكد من اكتمال الإجابات، وبالتالي أصبحت جميع الاستجابات مستوفية لشروط الصلاحية للاستخدام في تحليل الدراسة.

2.3. أداة الدراسة:

للحصول على البيانات الأولية، قام الباحث بتصميم وإعداد استبيان تحوي جميع متغيرات الدراسة الرئيسية وأبعادها وفقراتها، حيث شملت أداة الاستبيان (4) محاور رئيسية وهي كما يلي:

- المحور الأول: عن رياادة الأعمال ويهدف هذا المحور إلى قياس أثر رياادة الأعمال في نجاح منشآت الأعمال الصغيرة والمتوسطة في محافظة جدة في تحقيق أهدافها. حيث يحتوي هذا المحور على 12 فقرة موزعة على ثلاث أبعاد تتضمن (بعد السلوك الريادي، بعد معززات الريادة، وبعد محددات الريادة)، حيث يتضمن كل بعد أربعة فقرات لقياس ما يهدف المحور لقياسه.
- المحور الثاني: يهدف هذا المحور لقياس مدى إدراك رواد الأعمال بالمملكة العربية السعودية لأبعاد الريادة التي تضم: (القدرة على المنافسة، البحث عن الفرص الجديدة، القدرة على الابتكار، الرغبة في النجاح، الثقة بالنفس) حيث يحتوي هذا المحور 12 فقرة موزعة بين أبعاد الخمسة.
- المحور الثالث: ويهدف هذا المحور للتعرف الآليات الواجب توافرها لريادة الأعمال لمواكبة ودعم احتياجات المنشآت الصغيرة والمتوسطة سعياً نحو تحقيق أهدافها. ولقد تضمن هذا المحور 10 فقرات لقياس ما يهدف لقياسه.
- المحور الرابع: ويهدف هذا المحور للتعرف على أثر التحديات والصعوبات التي تواجه رياادة الأعمال في دعم وإسناد المنشآت الصغيرة والمتوسطة بمحافظة جدة في تحقيق أهدافها، حيث تضمن هذا المحور 15 فقرة. وبالتالي فإن أدلة الدراسة احتوت على 49 فقرة موزعة بين المحاور الرئيسية الأربع، بالإضافة إلى ذلك تضمنت أدلة الدراسة خمسة متغيرات خاصة بعينة الدراسة تشمل الجنس، الخبرة، المؤهل التعليمي، الوظيفة، وال عمر.

3. مؤشرات الصدق والثبات لأداة الدراسة:

في واقع الأمر هناك العديد من الإجراءات المنهجية التي تستخدم في التحقق من مدى صدق وثبات أدوات القياس وسلامة إجراءات إعدادها لأجل الحصول على المعلومات والبيانات الدقيقة التي تسهم في أهداف الدراسة. ومن بين أهم الأساليب المتبعة صدق المحكمين، والصدق البنائي.

• ضبط المحكمين للاستبيان:

من أجل التتحقق من صدق أدلة الدراسة (الاستبيان) الحالية والتي صممت بغرض الحصول على البيانات الأولية (Primary Data) من أفراد العينة المستهدفين بالدراسة، تم عرض الاستبيان على نخبة من المحكمين بلغ عددهم خمسة محكمين من الأساتذة المختصين في مناهج البحث العلمي، حيث أبدى السادة المحكمون ملاحظاتهم على الاستبيان في صورتها الأولية وتم وضع ذلك في الاعتبار وجرى التعديل وفق تلك الملاحظات والتوجهات.

• الصدق البنائي:

إن الهدف من الصدق البنائي هو قياس درجة ارتباط كل فقرة الاستبيان مع الدرجة الكلية للمحور الذي تنتهي وللتحقق من مؤشرات الصدق لأدلة الدراسة الحالية قام الباحث بحساب قيم معاملات الارتباط بين درجة كل عبارة مع الدرجة الكلية للمحور الذي تنتهي من خلال تطبيق الاستبيان على عينة استطلاعية من مجتمع الدراسة بلغ حجمها (40) فرداً، ولقد جاءت النتائج، كما هو مبين بالجدول التالي:

جدول (1): معاملات الارتباط بين درجة كل فقرة من فقرات الاستبيان مع الدرجة الكلية للمحور الذي تنتهي إليه

معامل الارتباط	رقم الفقرة	معامل الارتباط	معامل الارتباط	رقم الفقرة	معامل الارتباط	معامل الارتباط	رقم الفقرة
0.713**	35	0.534**	25	0.690**	13	0.509**	1
0.819**	36	0.587**	26	0.578**	14	0.593**	2
0.825**	37	0.706**	27	0.639**	15	0.630**	3
0.711**	38	0.786**	28	0.732**	16	0.661**	4
0.802**	39	0.818**	29	0.636**	17	0.499**	5
0.743**	40	0.749**	30	0.710**	18	0.695**	6
0.846**	41	0.840**	31	0.643**	19	0.567**	7
0.787**	42	0.835**	32	0.800**	20	0.700**	8
0.581**	43	0.828**	33	0.655**	21	0.680**	9
0.624**	44	0.793**	34	0.628**	22	0.369*	10
0.682**	45			0.750**	23	0.706**	11
0.812**	46			0.735**	24	0.602**	12
0.747**	47						
0.674**	48						
0.563**	49						

** تشير إلى أن معامل الارتباط دالة إحصائياً عند مستوى المعنوية (0.01).

* تشير إلى أن معامل الارتباط دال إحصائياً عند مستوى المعنوية (0.05).

ويتضح من النتائج بالجدول (1) أن درجة كل فقرة من فقرات محاور أدلة الدراسة (الاستبيان) ترتبط على نحو دال إحصائياً مع الدرجة الكلية للمحور الذي تنتهي إليه عند مستويات الدلالة 0.01 و 0.05. وهذا يعني أن كل فقرة من فقرات الاستبيان تحقق أهداف القياس المرجوة من كل محور من المحاور. وبالتالي فإن أدلة الاستبيان تتمتع بدرجة عالية من المصداقية، كما يتضح أن قيم معاملات الارتباط لفقرات الاستبيان تراوحت ما بين 0.369 - 0.793.

0.846) حيث أن جميع هذه القيم تمثل قيم لمعاملات ارتباط موجبة، ماعدا الفقرة رقم 10 في المحور الأول، حيث تبين وجود انخفاض في مؤشر معامل ارتباط المحور، إلا أنها مقبولة إحصائياً وذلك لأنها لم تؤثر في درجة ثبات المحور أو الاستabilitة ككل.

4. عرض وتحليل نتائج الدراسة ومناقشتها:

تناول الباحث في هذا الجزء تحليل وتفسير ومناقشة نتائج الدراسة، ولتحليل بيانات الدراسة التي تم الحصول عليها باستخدام أداة الاستبانة تحليلًا علميًّا يحقق أهدافها ويجيب عن تساؤلاتها المطروحة وفرضياتها، هدفت الدراسة الحالية بشكل رئيسي إلى التعرف على أثر زيادة الأعمال في نجاح المنشآت الصغيرة والمتوسطة بمحافظة جدة، تم استخدام برنامج التحليل الإحصائي بالحرمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية (SPSS) وذلك لإدخال بيانات الدراسة ومعالجتها إحصائيًّا، حيث تم الحصول على استجابات من عدد (400) فرد من أفراد العينة المستهدفين بالدراسة من رواد المشاريع الصغيرة والمتوسطة بنسبة كاملة. كما تحليل بيانات الدراسة باستخدام الأساليب الإحصائية المناسبة لاستخراج الجداول الإحصائية والعمل على تحليلها وتفسير نتائجها، وفيما يلي يتناول الباحث تحليل وتفسير نتائج الدراسة كما سيرد فيما يلي:

نتائج الاحاجة عن الأسئلة البحثية:

خصص الباحث هذا الجزء إلى تحليل وتفسير نتائج الدراسة ومناقشتها، والتي يركز فيها على الإجابة عن الأسئلة البحثية للدراسة من خلال عرضها في جداول إحصائية وتحليلها وتفسيرها للإجابة عن الأسئلة البحثية التالية، وذلك من خلال توظيف المؤشرات الإحصائية المناسبة التي تأسس على الأدلة والمصادر الدالة.

٤.١ نتائج الإجابة عن السؤال الأول: ما هو أثر زيادة الأعمال في نجاح المنشآت الصغيرة والمتوسطة بمحافظة حدة في تحقيق أهدافها؟

جدول (2): استجابات رواد الأعمال حول أثر رياادة الأعمال في نجاح المنشآت الصغيرة والمتوسطة بمحافظة جدة وتحقيق أهدافها

الترتيب	النوع	النوع	خيارات الإجابة						أبعاد رادة الأعمال	نوع المقدمة
			نعم	لا	لا	لا	لا	لا		
السلوك الريادي										
11	1.09	3.63	13	59	85	151	92	ت	العاملون يملئون باستقلالية واسعة في التصرف بمفردهم حال اعتقادهم أن ذلك من مصلحة العمل وهذا يدعم السلوك الريادي	1
			3.3	14.8	21.3	37.8	23.0	%		
3	0.85	4.12	2	17	62	171	148	ت	يتوفر إبداع في فيما يخص طرق وأساليب العمل في المنشآت الصغيرة والمتوسطة مما يدعم السلوك الريادي	2
			0.5	4.3	15.5	42.8	37.0	%		
1	0.80	4.23	2	11	47	172	168	ت	تتوفر رغبة مشتركة ما بين الرواد العاملين في بلوغ الأهداف المحددة وهذا يدعم السلوك الريادي	3
			0.5	2.8	11.8	43.0	42.0	%		
8	0.93	3.89	2	34	84	166	114	ت	يتوفر بالمنشآت تقييم مستمر لتنفيذ متطلبات واستحقاقات السلوك الريادي	4
			0.5	8.5	21.0	41.5	28.5	%		
معززات الريادة										
10	0.99	3.67	2	54	111	140	93	ت	هناك عمل من أجل تصميم طريق القيم المؤسسي	5
			0.5	13.5	27.8	35.0	23.3	%	بدلاً من الاعتماد على أساليب المنشآت الأخرى وهذا يعزز من العمل الريادي	
2	0.76	4.15	0	12	53	198	137	ت	يمتلك العاملون بالمنشأة القدرة على الاستجابة بسرعة للابداع الحاصل في بيئه الأعمال.	6
			0.0	3.0	13.3	49.5	34.3	%		
9	0.96	3.72	0	48	114	142	96	ت	تتوفر حرية واستقلالية تامة للعاملين لأخذ القرار دون الاعتماد على توجيه الإدارة وهو ما عزز الريادة	7
			0.0	12.0	28.5	35.5	24.0	%		
4	0.86	4.02	0	22	78	171	129	ت	يمتلك العاملون القراءة على توقع الفرض الجديد وتحديدها وملحوظتها ومشاركة في الأسواق الوعادة	8
			0.0	5.5	19.5	42.8	32.3	%		
محددات الريادة										
5	0.83	3.99	0	18	85	180	117	ت	تتوفر الرغبة في تجربة أشياء جديدة وجعل الأشياء	9
			0.0	4.5	21.3	45.0	29.3	%	بشكل مختلف ومتفرد لمجرد وجود احتمال التغيير	
12	1.04	3.36	0	99	131	98	72	ت	يتتوفر لدى العاملين روح العمل مع الآخرين في شكل الفريق الواحد.	10
			0.0	24.8	32.8	24.5	18.0	%		
7	0.84	3.91	0	21	98	177	104	ت	يتتوفر الدعم الفني من خلال شبكة من المختصين.	11
			0.0	5.3	24.5	44.3	26.0	%		
6	0.87	3.95	0	28	76	183	113	ت	توفر معلومات عن الأساليب الحديثة في مجال التسويق له أثر إيجابي في نجاح المنشآت.	12
			0.0	7.0	19.0	45.8	28.3	%		
0.47		3.89		المتوسط الحسابي المراجع العام						

بينت النتائج بالجدول (2) استجابات أفراد العينة حول أثر رياضة الأعمال على نجاح المنشآت الصغيرة والمتوسطة بمحافظة جدة وتحقيق أهدافها، حيث يتضح أن قيمة المتوسط الحسابي المرجح العام بلغت (3.89) وانحراف معياري قدره (0.47). وبالتالي نستنتج مما سبق أن غالبية أفراد العينة يوافقون أن هناك أثر إيجابي وبدرجة عالية لريادة الأعمال على نجاح مشاريع المنشآت الصغيرة والمتوسطة في محافظة جدة. وهذا يشير إلى أن تبني مفهوم رياضة الأعمال يؤثر على نجاح المنشآت الصغيرة والمتوسطة وقد يكون لذلك العديد من الأسباب والتي تحاول التعرف عليها من خلال تحليل وتفسير نتائج الدراسة كما سيرد فيما يلي: أظهرت النتائج بالجدول (2) أن الفقرة رقم (3) التي تنص على "توفر رغبة مشتركة ما بين رواد العاملين في بلوغ الأهداف المحددة وهذا يدعم السلوك الريادي" قد حازت على المرتبة الأولى من بين الفقرات المفسرة لمفهوم السلوك الريادي، ويدعم ذلك قيمة المتوسط الحسابي لاستجابات أفراد العينة حيث بلغت (4.23) وانحراف معياري قدره (0.80). وبالتالي نستنتج مما سبق أن غالبية أفراد العينة يؤكدون أن توفر الرغبة المشتركة لرواد الأعمال العاملين بالمشروع الريادي لبلوغ الأهداف المحددة يساهم بدرجة كبيرة جداً في نجاح المنشآت الصغيرة والمتوسطة. كما أشارت النتائج بالجدول أن 85% من رواد الأعمال يدعون أن لديهم رغبة مشتركة لبلوغ الأهداف المحددة بشكل إيجابي. كما أظهرت النتائج بالجدول (2) أن العبارة رقم (6) التي تنص على "يملك العاملون بالمنشأة القدرة على الاستجابة بسرعة للإبداع الحاصل في بيئة الأعمال" قد حازت على المرتبة الثانية من بين الفقرات المفسرة لمعززات الريادة في المشاريع الصغيرة والمتوسطة في محافظة جدة، ويدعم ذلك قيمة المتوسط الحسابي لاستجابات أفراد العينة حيث بلغت (4.15) وانحراف معياري قدره (0.76). وبالتالي نستنتج مما سبق أن غالبية أفراد العينة من رواد الأعمال المشاركون في الدراسة الحالية يؤكدون أن العاملين بالمنشأة يمتلكون القدرة على الاستجابة وبالسرعة المطلوبة للإبداع الذي يحدث في بيئة العمل. كما بينت النتائج أن الغالبية وبنسبة 83.8% يؤكدون بأن العاملين لديهم القدرات المناسبة للتلاقي مع التغيرات وخاصة المتعلقة بالإبداع والابتكار في بيئة العمل.

كما بينت النتائج بالجدول (2) أن العبارة رقم (2) التي تنص على "يتوفر إبداع فيما يخص طرق وأساليب العمل في المنشآت الصغيرة والمتوسطة مما يدعم السلوك الريادي" قد حازت على المرتبة الثالثة من بين الفقرات المفسرة للسلوك الريادي في المنشآت الصغيرة والمتوسطة بمحافظة جدة، ويدعم ذلك قيمة المتوسط الحسابي لاستجابات أفراد العينة حيث بلغت (4.12) وانحراف معياري قدره (0.85). وعليه يتبين مما سبق أن غالبية رواد الأعمال يرون أن الإبداع الخاص بطرق وأساليب العمل يتتوفر لدى الرواد بدرجة كبيرة. كما بينت النتائج أن 79.8% يؤكدون ذلك. وفي ذات السياق، فقد بينت النتائج بالجدول (2) أن العبارة رقم (8) التي تنص على "يملك العاملون القدرة على توقع الفروض الجديدة وتحديداتها وملاظتها والمشاركة في الأسواق الوعادة" قد حازت على المرتبة الرابعة من بين الفقرات المفسرة لمعززات الريادة في المشاريع الصغيرة والمتوسطة بمحافظة جدة، ويدعم ذلك قيمة المتوسط الحسابي لاستجابات أفراد العينة حيث بلغت (4.02) وانحراف معياري قدره (0.86). وعليه يتبيّن مما سبق أن امتلاك العاملون القدرة على توقع الفروض الجديدة يعد من أبرز الخصائص التي تتتوفر لدى العاملين بتلك المشاريع، مما يكون له أثر إيجابي وبدرجة كبيرة على نجاح هذه المشاريع. كما تشير النتائج أن 75.1% يؤكدون ذلك. كما أظهرت النتائج بالجدول (2) أن العبارة رقم (9) التي تنص على "توفر الرغبة في تجريب أشياء جديدة وجعل الأشياء بشكل مختلف ومترافق مجرد وجود احتمال التغيير" قد نالت المرتبة الخامسة من بين الفقرات المفسرة لمحددات الريادة في المشاريع الصغيرة والمتوسطة بمحافظة جدة، ويدعم ذلك قيمة المتوسط الحسابي لاستجابات أفراد العينة حيث بلغت (3.99) وانحراف معياري قدره (0.83). وعليه يتضح مما سبق أن غالبية رواد الأعمال المشاركون في الدراسة الحالية يوافقون أن توفر الرغبة في التجربة وجعل الأشياء بشكل مختلف ومترافق يعد من أهم العوامل المرتبطة بمحددات الريادة، وهذا يساهم في تحقيق أهداف المنشآت الريادية.

من جانب آخر، فقد بينت النتائج بالجدول (2) أن الفقرة رقم (12) التي تنص على "توفر معلومات عن الأساليب الحديثة في مجال التسويق له أثر إيجابي في نجاح المنشآت". قد جاءت في المرتبة السادسة من بين الفقرات المفسرة لمحددات الريادة في المشاريع الصغيرة والمتوسطة بمحافظة جدة، ويعزز ذلك قيمة المتوسط الحسابي لاستجابات أفراد العينة حيث بلغت (3.95) وانحراف معياري قدره (0.87). وبالتالي نستخلص مما سبق أن غالبية رواد الأعمال المشاركون في الدراسة الحالية يعتقدون أن توفر معلومات عن الأساليب الحديثة في مجال التسويق له أثر إيجابي في نجاح المنشآت الصغيرة والمتوسطة. وفي ذات المسار، فقد كشفت النتائج بالجدول (2) أن الفقرة رقم (11) التي تنص على "يتوفر الدعم الفني من خلال شبكة من المختصين" قد نالت المرتبة السابعة من بين الفقرات المفسرة لمحددات الريادة في المشاريع الصغيرة والمتوسطة بمحافظة جدة، ويعزز ذلك قيمة المتوسط الحسابي لاستجابات أفراد العينة حيث بلغت (3.91) وانحراف معياري قدره (0.84). وبالتالي يتضح من ذلك أن غالبية رواد الأعمال عينة الدراسة الحالية يوافقون أن توفر الدعم الفني من خلال شبكة من المختصين يساهم بدرجة كبيرة في نجاح المنشآت الصغيرة والمتوسطة في محافظة جدة.

كما بينت النتائج بالجدول (2) أن الفقرة رقم (4) التي تنص على "يتوفر بالمنشآت تقييم مستمر لتنفيذ متطلبات واستحقاقات السلوك الريادي" قد نالت المرتبة الثامنة من بين الفقرات المفسرة للسلوك الريادي، ويدعم ذلك قيمة المتوسط الحسابي لاستجابات أفراد العينة حيث بلغت (3.89) وانحراف معياري قدره (0.93). وبالتالي يستنتج مما سبق أن غالبية رواد الأعمال عينة الدراسة الحالية يوافقون أن توفر التقييم المستمر بالمنشآت لتنفيذ متطلبات واستحقاقات السلوك الريادي يعد من العوامل المؤثرة إيجاباً على نجاح المشاريع الصغيرة والمتوسطة مما يحفز رواد الأعمال للتطلع في مشاريعهم الريادية. وفي ذات المسار، فقد كشفت النتائج بالجدول (2) أن الفقرة رقم (7) التي تنص على "توفر حرية واستقلالية تامة للعاملين لأخذ القرار دون الاعتماد على توجيه الإدارة وهو ما عزز الريادة" قد جاءت في المرتبة التاسعة من بين فقرات بعد معززات الريادة، ويدعم ذلك قيمة المتوسط الحسابي لاستجابات أفراد العينة حيث بلغت (3.72) وانحراف معياري قدره (0.96). وبالتالي يتضح مما سبق أن غالبية رواد الأعمال عينة الدراسة

الحالية يوفرون أن توفر الحرية والاستقلالية التامة للعاملين فيما يتعلق باتخاذ القرار دون الاعتماد على توجيه الإدارة يعد أحد معززات الريادة المؤثرة وبالتالي يسهم ذلك في تحقيق أهداف المنشآت الصغيرة.

من جهة أخرى، فقد أظهرت النتائج بالجدول (2) أن الفقرة رقم (5) التي تنص على "هناك عمل من أجل تصميم طريق التميز المؤسسي بدلاً من الاعتماد على أساليب المنشآت الأخرى وهذا يعزز من العمل الريادي" قد جاءت في المرتبة العاشرة من بين فقرات بعد معززات الريادة، ويدعم ذلك قيمة المتوسط الحسابي لاستجابات أفراد العينة حيث بلغت (3.67) وانحراف معياري قدره (0.99). وبالتالي يتضح مما سبق أن هناك نسبة مقدرة من رواد الأعمال عينة الدراسة الحالية يوفرون أن وجود عمل من أجل تصميم طريق التميز المؤسسي بدلاً من الاعتماد على أساليب المنشآت الأخرى مما يعزز ويدعم العمل الريادي. كما أظهرت النتائج بالجدول (2) أن الفقرة رقم (1) التي تنص على "العاملون يعملون باستقلالية واسعة في التصرف بمفردهم حال اعتقادهم أن ذلك من مصلحة العمل وهذا يدعم السلوك الريادي" قد جاءت في المرتبة قبل الأخيرة من بين فقرات بعد السلوك الريادي، ويدعم ذلك قيمة المتوسط الحسابي لاستجابات أفراد العينة حيث بلغت (3.63) وانحراف معياري قدره (1.07). وبالتالي يتضح مما سبق أن هناك نسبة مقدرة من رواد الأعمال عينة الدراسة الحالية يوفرون أن العاملين يعملون باستقلالية واسعة في التصرف بمفردهم حال اعتقادهم أن ذلك من مصلحة العمل. أخيراً، فقد بينت النتائج بالجدول (2) أن الفقرة رقم (10) التي تنص على "يتوفر لدى العاملين روح العمل مع الآخرين في شكل الفريق الواحد" قد جاءت في المرتبة الأخيرة من بين فقرات بعد محددات الريادة، ويدعم ذلك قيمة المتوسط الحسابي لاستجابات أفراد العينة حيث بلغت (3.36) وانحراف معياري قدره (1.04). وبالتالي نستنتج من ذلك أن أفراد العينة محايدون حول الفقرة التي تشير توفر روح العمل مع الآخرين في شكل الفريق الواحد لدى العاملين، وهذا يتطلب أهمية دعم رواد الأعمال لاكتساب ثقافة العمل بروح الفريق الواحد وذلك لدورها الجوهري في نجاح أي مشروع. وبالتالي يستخلص الباحث من خلال تحليل وتفسير استجابات رواد الأعمال المشاركين في الدراسة الحالية حول أثر رياضة الأعمال في نجاح المشاريع الصغيرة والمتوسطة وأهمية ذلك في تحقيق الأهداف، فقد أظهرت النتائج أن هناك أثر إيجابي لريادة الأعمال في نجاح تلك المشاريع. كما كشفت النتائج أن من أهم ما بين أثر رياضة الأعمال في نجاح المنشآت الصغيرة والمتوسطة في تحقيق أهدافها ودرجة عالية جداً يتمثل في توفر الرغبة المشتركة ما بين الرواد العاملين في بلوغ الأهداف المحددة. كما أظهرت النتائج أن امتلاك العاملون بالمنشأة القدرة على الاستجابة بسرعة للإبداع الحاصل في بيئة الأعمال، وتتوفر الإبداع الخاص بتطوير طرق وأساليب العمل وامتلاك العاملون القدرة على توقي الفرص الجديدة وتحديدها وملحوظتها والمشاركة في الأسواق الواعدة تعد من عوامل نجاح تلك المنشآت. وبالتالي فإن العوامل التي تتضمن توفر الرغبة لدى رواد الأعمال وامتلاك القدرة على الاستجابة للإبداع في البيئة المحيطة، والإبداع الخاص بتطوير طرق وأساليب العمل وامتلاك القدرة على توقي الفرص الجديدة واستغلالها ودخول الأسواق الواعدة تساهم بإيجابية في نجاح مشاريع الريادة ودرجة كبيرة. وتنتفق هذه النتائج للدراسة الحالية مع نتائج العديد من الدراسات. ومن بين أهم تلك الدراسات التي تعزز أثر دور رياضة الأعمال في نجاح المنشآت الصغيرة والمتوسطة التي تبني مفاهيم رياضة الأعمال، ومن بين تلك الدراسات، دراسة (أيوب، 2017) والتي هدفت إلى التعرف على دور التوجيه الريادي في نجاح المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، حيث أظهرت نتائجها إلى وجود علاقة تأثيرية إيجابية ذات دلالة إحصائية بين التوجيه الريادي ونجاح المؤسسات الصغيرة والمتوسطة. وفي ذات السياق جاءت دراسة (صبرة وبخيت، 2017)، حيث بينت نتائجها أن غالبية المستجوبين يرون أن نجاح مشروعاتهم كان بسبب الفكرة الرئيسية والتي تمثلت في تبني مفهوم رياضة الأعمال، مما يدل على أهمية رياضة الأعمال في نجاح المنشآت الصغيرة والمتوسطة في قطاع غزة. كما أظهرت النتائج أن عقد ورش العمل مع رواد الأعمال وتبادل الخبرات والتجارب تعد من العوامل الداعمة لذلك. كما تتفق النتائج السابقة مع ما خلصت إليه دراسة (قنصوه، 2016)، والتي هدفت إلى التعرف على دور رياضة الأعمال في كفاءة أداء المؤسسات في شركة كونكريت الهندسية المحدودة في السودان، حيث بينت نتائجها وجود دور كبير للريادة في شركة كونكريت.

كما أظهرت نتائجها أن هناك علاقة بين رياضة الأعمال في المؤسسات الخاصة والإبداع المؤسسي لدتها الذي يقود إلى تحقيق النجاح والأهداف المنشودة. كما اتفقت النتائج السابقة للدراسة الحالية ونتائج الدراسات المذكورة أعلاه مع ما خلصت إليه دراسة (بن قاوقاو ومزير، 2016)، حيث كشفت نتائجها بأن الحاضنات التكنولوجية تمثل النواة الأساسية لترجمة الإنجاز العلمي والإبداع البشري إلى مشروعات عمل جادة ومنتجة بالجزائر، بالإضافة إلى ذلك فقد بينت النتائج أن سبل الحاضنات التكنولوجية تمثل في تأهيل المؤسسات الصغيرة والمتوسطة الجزائرية من خلال تقديمها للدعم المالي، القانوني، السياسي، الفني والاستشاري، الإداري بالشكل اللازم للموضوع والرقي بهذا القطاع إلى مصاف المؤسسات الصغيرة والمتوسطة العالمية. وفي ذات السياق فقد اتفقت نتائج الدراسة الحالية والتي سعت للتعرف على أثر رياضة الأعمال في تحقيق النجاح في المنشآت الصغيرة والمتوسطة، مع النتائج التي أظهرتها دراسة (إدريس، 2015)، حيث أشارت إلى وجود وعي كبير بأهمية المشروعات الريادية في التنمية الاقتصادية، ودورها في الحد من البطالة، بالإضافة إلى وجود علاقة ذات دلالة إحصائية (إيجابية) قوية بين كثرة المشاريع الريادية وزيادة دخل الفرد بين الشباب السعودي محل الدراسة. وبالتالي يستنتج من ذلك أن رياضة الأعمال قد ساهمت في تحقيق بعض الأهداف الرئيسية لها من خلال فتح باب الفرص الوظيفية للشباب وزيادة دخل الفرد وهو ما يسعى إليه رواد الأعمال.

2.4. نتائج الإجابة عن السؤال الثاني: ما مدى إدراك رواد الأعمال بالمملكة العربية السعودية لأبعاد الريادة (القدرة على المنافسة، البحث عن الفرص الجديدة، القدرة على الابتكار، الرغبة في النجاح، الثقة بالنفس) ودورها في نجاح المنشآت الصغيرة والمتوسطة بمحافظة جده وفي تحقيق أهدافها؟

جدول (3): استجابيات رواد ورائدات الأعمال حول مدى إدراكهم لأبعاد رياضة الأعمال ودورها في نجاح المنشآت الصغيرة والمتوسطة بمحافظة جدة وتحقيق أهدافها

يبين النتائج بالجدول (3) استجابات رواد الأعمال حول مدى إدراكهم لأثر أبعاد ريادة الأعمال التي تتضمن (القدرة على المنافسة، البحث عن الفرص الجديدة، القدرة على الابتكار، الرغبة في النجاح، والثقة في النفس) على نجاح المنشآت الصغيرة والمتوسطة بمحافظة جدة، حيث يتضح أن قيمة المتوسط الحسابي المرجع العام بلغت (4.17) وانحراف معياري قدره (0.52). وبالتالي يتضح من ذلك أن هناك إدراك بدرجة كبيرة لرواد الأعمال لأبعاد ريادة الأعمال ودورها في نجاح المنشآت الصغيرة والمتوسطة. وبالتالي يستنتج مما سبق أن هناك أثر إيجابي لأبعاد ريادة الأعمال التي يدركها رواد على نجاح المنشآت الصغيرة والمتوسطة في محافظة جدة.

وفيما يلي يتناول الباحث أهم المؤشرات التي تدعم تأثير أبعاد ريادة الأعمال على نجاح المنشآت الصغيرة والمتوسطة، كما سيرد فيما يلي: ببنت النتائج بالجدول (3) أن الفقرة رقم (3) حيث نصت على "تمتلك المنشآت مشاريع مستقبلية تسعى وترغب في تجسيدها الآن دعماً لعملها الريادي" قد حازت على المرتبة الأولى من بين الفقرات المفسرة لمفهوم لبعد البحث عن الفرص الجديدة، ويدعم ذلك قيمة المتوسط الحسابي حيث بلغت (4.41) وانحراف معياري قدره (0.77). وبالتالي يتضح مما سبق أن امتلاك المنشآت مشاريع مستقبلية تسعى وترغب في تجسيدها الآن لدعم العمل الريادي الخاص بها، له دور بدرجة كبيرة جداً في نجاح المنشآت الصغيرة والمتوسطة. كما أظهرت النتائج بالجدول (3) أن العبارة رقم (1) التي تنص على "هناك إدراك بأهمية أن تتميز المنشآة بالاستجابة السريعة للتطورات التكنولوجية الحاصلة في الميدان الإنتاجي" قد حازت على المرتبة الثانية من بين الفقرات المفسرة لبعد القدرة على المنافسة، ويدعم ذلك قيمة المتوسط الحسابي حيث بلغت (4.40) وانحراف معياري قدره (0.71). وبالتالي نستنتج مما سبق أن غالبية أفراد العينة من رواد الأعمال المشاركين في الدراسة الحالى يعتقدون أن لديهم إدراك بدرجة كبيرة جداً لأهمية أن تتميز المنشآة الريادية بالاستجابة السريعة للتطورات التكنولوجية في الحقل الإنتاجي. وهذا يدل على أن من بين أهم عوامل نجاح المنشآت الصغيرة والمتوسطة أن تكون لديها القدرات على مساعدة التطورات التكنولوجية في الحقل الإنتاجي، وهذا يمكنها من القدرة على المنافسة في السوق الذي تعمل فيه. وفي ذات السياق، فقد كشفت النتائج بالجدول (3) أن العبارة رقم (6) والتي تنص على "يوجد اهتمام بطرح منتجات وخدمات ابتكارية تلبى حاجات ورغبات العملاء" قد نالت المرتبة الثالثة من بين الفقرات المفسرة لبعد القدرة على الابتكار، ويدعم ذلك قيمة المتوسط الحسابي حيث بلغت (4.23) وانحراف معياري قدره (0.76). كما ببنت النتائج أن 84.3% من رواد الأعمال يدعون أهمية طرح منتجات وخدمات ابتكارية تلبية حاجات ورغبات العملاء، وبالتالي نستنتج مما سبق أن رواد الأعمال المشاركين في الدراسة الحالى يعتقدون أن لديهم إدراك بدرجة كبيرة جداً لأهمية طرح منتجات خدمات ابتكارية تلبى حاجات وطموحات العملاء، وهذا يدل على مدى إدراك رواد الأعمال لقيمة العميل وأثره في نجاح مشاريع الريادة.

كما ببنت النتائج بالجدول (3) أن العبارة رقم (12) والتي تنص على "يدرك رواد الأعمال أهمية تطبيق الأفكار والمقترنات والخطط الابتكارية والإبداعية على أرض الواقع" قد جاءت في المرتبة الرابعة من بين الفقرات المفسرة لبعد الثقة بالنفس، ويدعم ذلك قيمة المتوسط الحسابي حيث بلغت (4.20) وانحراف معياري قدره (0.77). كما أشارت النتائج أن 85.8% من رواد الأعمال لديهم اتجاه إيجابي نحو أهمية تطبيق الأفكار والمقترنات والخطط الابتكارية والإبداعية على أرض الواقع، مما يضمن نجاح المشاريع الريادية في محافظة جدة. وفي ذات السياق، فقد كشفت النتائج بالجدول (3) أن العبارة رقم (9) التي تنص على "يرى رواد الأعمال أن المنشآت الصغيرة والمتوسطة ساهمت في تطوير الصناعات المحلية السعودية" قد حازت على المرتبة الخامسة كأحد العبارات المفسرة لبعد الرغبة في النجاح، ويعزز ذلك قيمة المتوسط الحسابي حيث بلغت (4.18) وانحراف معياري قدره (0.80). كما ببنت النتائج أن 84.8% من رواد الأعمال يرون أن من بين المميزات الهاامة للمشاريع الصغيرة والمتوسطة أنها ساهمت في تطوير الصناعات المحلية السعودية، مما يعطها الفرصة الواسعة للتتوسيع في المستقبل. ومن جانب آخر، ببنت النتائج بالجدول رقم (3) أن العبارة رقم (4) التي تنص على "يدرك رواد الأعمال بأهمية المساهمة والدخول للأسوق المستهدفة وهذا من شأنه نجاح المنشآت" قد نالت المرتبة السادسة كأحد العبارات المفسرة لبعد البحث عن الفرص الجديدة، ويعزز ذلك قيمة المتوسط الحسابي حيث بلغت (4.14) وانحراف معياري قدره (0.87). كما ببنت النتائج أن 78.1% من رواد الأعمال يدركون بدرجة كبيرة أهمية المساهمة والدخول للأسوق المستهدفة، مما يسهم في إيصال منتجات المشاريع الريادية إلى عملاء جدد في تلك الأسواق المستهدفة.

كما أظهرت النتائج بالجدول (3) أن العبارة رقم (8) حيث نصت على "يعتقد رواد الأعمال أن المنشآت الصغيرة والمتوسطة تساهم في الحد من ظاهرة البطالة من خلال خلق وظائف جديدة بين الشباب السعوديين" قد حازت على المرتبة السابعة كأحد الفقرات المرتبطة ببعد الرغبة في النجاح، ويشير إلى ذلك قيمة المتوسط الحسابي حيث بلغت (4.12) وانحراف معياري قدره (0.83). كما ببنت النتائج أن 79.1% من رواد الأعمال عينة الدراسة الحالى، يعتقدون بدرجة كبيرة أن المنشآت الصغيرة والمتوسطة تساهم في الحد من ظاهرة البطالة من خلال خلق وظائف جديدة بين الشباب السعودي. وهذا يبين الدور المحوري للمشاريع الصغيرة والمتوسطة والممساهمة في الجوانب الاقتصادية والاجتماعية من خلال خلق فرص عمل جديدة للشباب، وهذا يساهم في نجاح تلك المشاريع. وفي ذات المسار، فقد أظهرت النتائج بالجدول (3) أن العبارة رقم (11) التي تنص على "يدرك رواد الأعمال بأهمية تشجيع القيادات الإدارية بالمنشآت على الابتكار والإبداع الإداري وبث الثقة فيه" قد حازت على المرتبة الثامنة كأحد الفقرات المرتبطة ببعد الثقة بالنفس، ويدعم ذلك قيمة المتوسط الحسابي حيث بلغت (4.11) وانحراف معياري قدره (0.83). كما أشارت النتائج أن 77.8% من رواد الأعمال عينة الدراسة الحالى، يدعون أهمية تشجيع القيادات الإدارية بالمنشآت الصغيرة والمتوسطة على الابتكار والإبداع الإداري والثقة بالنفس. وهذا يعد من بين المؤشرات التي تدعم فكرة مشاريع الريادة والتي من بين عوامل نجاحها دعم وتشجيع الأفكار الابتكارية وأنشطة الإبداع الإداري.

كما ببنت النتائج بالجدول (3) أن الفقرة رقم (10) التي تنص على "الإدارة تدرك أهمية القدرة على التحكم الجيد في الموارد وبناء علاقات مستمرة مع العملاء" قد حازت على المرتبة التاسعة كأحد الفقرات المرتبطة ببعد الثقة بالنفس، ويدعم ذلك قيمة المتوسط الحسابي حيث بلغت (4.11) وانحراف معياري قدره (0.83). كما أشارت النتائج أن 76% من رواد الأعمال عينة الدراسة الحالى، يؤكدون أن الإدارة في المنشآت الصغيرة والمتوسطة لديها إدراك بدرجة كبيرة حول أهمية القدرة على التحكم الجيد في الموارد وبناء علاقات مستمرة مع العملاء. وفي ذات السياق، أظهرت النتائج بالجدول (3) أن الفقرة رقم (2) حيث نصت على "يدرك رواد الأعمال مدى أهمية التدريب ورفع القدرات للكوادر البشرية" قد حازت على المرتبة العاشرة كأحد الفقرات المرتبطة ببعد القدرة على المنافسة، ويدعم ذلك قيمة المتوسط الحسابي حيث بلغت (4.11) وانحراف معياري قدره (0.83). كما أشارت النتائج أن 76% من رواد

الأعمال عينة الدراسة الحالية، يؤكدون أن لديهم إدراك حول أهمية التدريب ورفع قدرات الكوادر البشرية العاملين بالمشاريع الريادية. كما بينت النتائج بالجدول (3) أن الفقرة رقم (5) والتي نصت على "يساهم رواد الأعمال في وضع خطة لتسويق المنتج والخدمات المقدمة من المنشآت الصغيرة والمتوسطة" قد حازت على المرتبة قبل الأخيرة كأحد الفقرات المرتبطة ببعد البحث عن الفرص الجديدة، ويعزز ذلك قيمة المتوسط الحسابي حيث بلغت (4.04) وانحراف معياري قدره (0.81). كما وأشارت النتائج أن 76.8% من رواد الأعمال عينة الدراسة الحالية، يرون أنهم يساهمون بدرجة كبيرة في وضع خطة لتسويق المنتج والخدمات المقدمة من المنشآت الصغيرة والمتوسطة. وهذا يعزز من نجاح تلك المنشآت في البحث عن الفرص التسويقية في مختلف الأسوق.

وأخيراً، فقد أظهرت النتائج بالجدول (3) أن الفقرة رقم (7) والتي نصت على "هناك إدراك بأهمية أن تعمل المنشآت على التطوير المستمر لمنتجاتها وخدماتها" قد حازت على المرتبة الأخيرة كأحد الفقرات المرتبطة ببعد الابتكار، ويشير إلى ذلك قيمة المتوسط الحسابي حيث بلغت (4.04) وانحراف معياري قدره (0.82). كما وأشارت النتائج أن 76.8% من رواد الأعمال عينة الدراسة الحالية، يعتقدون أن هناك إدراك بدرجة كبيرة لأهمية أن تعمل المنشآت على التطوير المستمر لمنتجاتها وخدماتها. وهذا يدعم حرص تلك المنشآت على التطوير المستمر وذلك يؤثر إيجاباً على نجاحها واستمرارها في السوق الذي تعمل فيه. وبالتالي وبناء على ما سبق حول تحليل وتفسير اتجاهات عينة الدراسة من رواد الأعمال بالمنشآت الصغيرة في مدينة جدة حول مدى إدراكهم لريادة الأعمال أن هناك مؤشرات إيجابية تعزز من مستوى الإدراك لأهمية ريادة الأعمال وخاصة بالنسبة للاقتصاد السعودي وللمنشآت الصغيرة والمتوسطة. حيث أظهرت النتائج أن من أهم ما يعزز هذا الإدراك ودرجة كبيرة جداً يتمثل في امتلاك المنشآة لمشاريع مستقبلية تسعى وترغب في تجسيدها الآن دعماً لعملياتها الريادية، كما أن هناك إدراك بأهمية أن تتميز المنشآة بالاستجابة السريعة للتطورات التكنولوجية الحاصلة في الميدان الإنتاجي، بالإضافة إلى ذلك وجود اهتمام بطرح منتجات وخدمات ابتكارية تلبي حاجات ورغبات العملاء، كما أن غالبية رواد الأعمال يدركون ويدرجة عالية جداً أهمية تطبيق الأفكار والمقترحات والخطط الابتكارية والإبداعية على أرض الواقع. وبالتالي فإن جميع هذه المؤشرات تدعم توفر الإدراك الكافي للفهيم ريادة الأعمال في المنشآت الصغيرة والمتوسطة، مما يضمن لها تحقيق الأهداف التي تسعى لها في المستقبل. وبالتالي فإن النتائج السابقة تبين بشكل واضح أن إدراك أهمية ريادة الأعمال في الوقت الحالي يرتبط بالتطورات التكنولوجية من أجل استغلالها في المشاريع الريادية سعياً نحو تميز المنشآت وخاصة الصغيرة والمتوسطة، بالإضافة إلى ارتكاز هذه المنشآت على عنصر الإبداع والابتكار مع امتلاك تلك المنشآت لمشاريع ريادية مستقبلية. وتفق النتائج أعلاه لدراستنا الحالية مع نتائج بعض الدراسات التي أجريت في ريادة الأعمال. ومن بين هذه الدراسات نجد دراسة (مهدي، 2015)، حيث خلصت نتائجها أن حاضنات المشروعات تهدف بشكل أساسى إلى الترويج لروح الريادة، ومساندة المشاريع الريادية الصغيرة على مواجهة صعوبات مرحلة الانتلاق، كما بينت نتائجها كذلك وجود علاقة ارتباط معنوية موجبة بين خدمات حاضنة المشروعات وتعزيز ريادة الأعمال، مع تعزيز ريادة الأعمال بعلاقة معنوية موجبة. وفي ذات السياق، فقد اتفقت الدراسة الحالية مع ما خلصت إليه دراسة (الهزاني، 2015) والتي هدفت إلى التعرف على دور حاضنات الأعمال في دعم رواد الأعمال والمشروعات الصغيرة في مدينة الرياض، حيث توصلت إلى أن هناك توافق بين رواد الأعمال ومدراء الحاضنات على أن الدور الفعلي لحاضنات الأعمال يتمثل في توفير الدعم الفني من خلال شبكة من المختصين والمستشارين، وتخفيض مخاطر الدخول للسوق وتقديم برامج تدريبية لرواد الأعمال، والتعرف بالمشروعات المحتضنة من خلال وسائل الأعلام والحضور في المعارض المختلفة، والتقييم المستمر لوضع المشروعات المحتضنة لمعرفة مشاكلها وتقديم الحلول الممكنة، وربط المشروع بمختلف الجهات الحكومية وغير الحكومية، وربط المشاريع المحتضنة بالشركات الكبيرة. وعليه فإن هذه النتائج تبين مدى أهمية إدراك مضمونين ومفاهيم ريادة الأعمال أو حاضنات الأعمال وذلك لدورها في تعزيز نمو وتطور المشروعات الصغيرة والمتوسطة. وفي ذات المسار جاءت دراسة (العتبي وموسى، 2015)، والتي سلطت الضوء على أهمية الوعي بثقافة ريادة الأعمال لدى طلاب جامعة نجران، حيث كشفت نتائجها أن معارف الطلاب بريادة الأعمال جاءت بدرجة مرتفعة، إلا أنها تختلف مع نتائج الدراسة الحالية فيما يتعلق باتجاهات الطلاب نحو ريادة الأعمال والتي جاءت بدرجة متوسطة. كذلك اتفقت النتائج السابقة للدراسات الواردة أعلاه ونتائج دراستنا الحالية مع النتائج التي توصلت لها دراسة (البرامشة، 2014)، والتي هدفت إلى التعرف على اتجاهات طلاب إدارة الأعمال بجامعة الزرقاء نحو إقامة المشروعات الصغيرة الريادية، حيث أظهرت نتائجها أن من أهم الأسباب التي تساعد الطالب على إنشاء المشروعات الصغيرة الريادية تحقيق مكانة في المجتمع وأن يصبح الطالب سيد نفسه وهذا يعكس وجود الرغبة لدى الطلاب لإنشاء مشروعات صغيرة، بالإضافة إلى ذلك مساعدة المشروعات الصغيرة الريادية في توفير فرص العمل، وتحقيق النمو في الاقتصاد الوطني.

3.4. نتائج الإجابة عن السؤال الثالث: ما هي الآليات الواجب توافرها لريادة الأعمال لواكبة ودعم احتياجات المنشآت الصغيرة والمتوسطة سعياً نحو تحقيق أهدافها؟

جدول (4): استجابات رواد الأعمال حول الآليات الواجب توافرها لريادة الأعمال وذلك لمواكبة ودعم احتياجات المنشآت الصغيرة والمتوسطة بمحافظة جدة سعياً نحو تحقيق أهدافها

المرتبة	انحراف معياري	متوسط	نسبة	خيارات الإجابة						الآليات الواجب توافرها	نسبة
				أ	أو	أ	أ	أ	أ		
1	0.85	4.09	0	21	64	172	143	ت	%	يعمل رواد الأعمال على توفير فرص متنوعة للنظم في سبيل تعزيز التفكير والمهارات الريادية.	1
			0.0	5.3	16.0	43.0	35.8	ن	%		
2	0.81	4.09	0	13	75	177	135	ت	%	يعمل رواد الأعمال على الحصول على مشاركة وتوظيف الأشخاص ذوي المهارات والسلوكيات والخبرات الريادية	2
			0.0	3.3	18.7	44.3	33.7	ن	%		
3	0.82	4.08	0	13	80	170	137	ت	%	يعمل رواد الأعمال على توفير أهداف فردية ومؤشرات أداء لكافة القائمين على دعم تنفيذ أجندة ريادة الأعمال.	3
			0.0	3.3	20.0	42.5	34.2	ن	%		
7	0.86	3.91	0	22	103	166	109	ت	%	يقوم رواد الأعمال بتحفيز وتكريم الأفراد الذين يسهمون في دعم أجندة ريادة الأعمال	4
			0.0	5.5	25.8	41.5	27.2	ن	%		
5	0.89	3.93	0	30	81	175	114	ت	%	يعمل رواد الأعمال على رفع الوعي بأهمية ريادة الأعمال وتحفيز التطلعات الريادية	5
			0.0	7.5	20.3	43.7	28.5	ن	%		
6	0.88	3.91	0	31	83	178	108	ت	%	يعمل رواد الأعمال على توفير أساليب تطوير من قبل خبراء من المجال الأكاديمي لدعم فكرة العمل الريادي.	6
			0.0	7.8	20.7	44.5	27.0	ن	%		
10	0.92	3.79	0	40	101	162	97	ت	%	يقوم رواد الأعمال بالاستثمار في تنمية مهارات العاملين لدعم أجندها لريادة الأعمال	7
			0.0	10.0	25.3	40.5	24.2	ن	%		
9	0.91	3.82	0	37	98	165	100	ت	%	يقوم رواد الأعمال بدعم أهداف رياضة الأعمال من خلال مجموعة متنوعة من مصادر التمويل والاستثمار المستدام.	8
			0.0	9.3	24.5	41.3	25.0	ن	%		
4	0.82	3.94	0	21	84	193	102	ت	%	يعمل رواد الأعمال على رصد البيئة التي تعمل بها المؤسسات الصغيرة والمتوسطة وذات العلاقة بالريادة.	9
			0.0	5.3	21.0	48.2	25.5	ن	%		
8	0.87	3.88	0	26	100	170	104	ت	%	يعمل رواد الأعمال على توفير الدعم المالي المناسب بضمانته وشروط ميسرة	10
			0.0	6.5	25.0	42.5	26.0	ن	%		
			0.61	3.94						المتوسط الحسابي المرجع العام	

بينت النتائج بالجدول (4) استجابات رواد ورائدات الأعمال حول الآليات الواجب توافرها لريادة الأعمال وذلك لمواكبة ودعم احتياجات المنشآت الصغيرة والمتوسطة بمحافظة جدة سعياً نحو تحقيق أهدافها، حيث يتضح أن قيمة المتوسط الحسابي المرجع العام بلغت (3.94) وانحراف معياري قدره (0.61). وبالتالي يتضح من ذلك أن آليات ريادة الأعمال توفر بشكل عام وبدرجة كبيرة في منشآت الأعمال الصغيرة والمتوسطة. وفيما يلي يتناول الباحث أهم المؤشرات التي تدعم توافر آليات ريادة الأعمال لدى المنشآت الصغيرة والمتوسطة، كما سيرد فيما يلي: بینت النتائج بالجدول (4) أن الفقرة رقم (1) التي تنص على "يعمل رواد الأعمال على توفير فرص متنوعة للنظم في سبيل تعزيز التفكير والمهارات الريادية". قد نالت المرتبة الأولى من بين الفقرات المتعلقة بمدى توافر آليات ريادة الأعمال، ويدعم ذلك قيمة المتوسط الحسابي حيث بلغت (4.09) وانحراف معياري قدره (0.85). وبالتالي يتضح مما سبق أن من أهم آليات ريادة الأعمال التي تتتوفر لدى المنشآت الصغيرة والمتوسطة تتمثل في أن رواد الأعمال يعملون على توفير فرص متنوعة للنظم في سبيل تعزيز التفكير والمهارات الريادية. كما أظهرت النتائج بالجدول (4) أن العبارة رقم (2) التي تنص على "يعمل رواد الأعمال على الحصول على مشاركة وتوظيف الأشخاص ذوي المهارات والسلوكيات والخبرات الريادية" قد حازت على المرتبة الثانية من بين الفقرات المفسرة لآليات ريادة الأعمال المتوفرة لدى المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، ويدعم ذلك قيمة المتوسط الحسابي حيث بلغت (4.09) وانحراف معياري قدره (0.81). وبالتالي نستنتج مما سبق أن غالبية أفراد العينة من رواد الأعمال المشاركون في الدراسة الحالية يوافقون وبدرجة كبيرة أن من بين آليات ريادة الأعمال المتوفرة لدى المنشآت الصغيرة والمتوسطة تتمثل في أن رواد الأعمال يعملون على الحصول على مشاركة وتوظيف الأشخاص ذوي المهارات والسلوكيات والخبرات، مما يسهم في تحقيق أهداف المنشآت الريادية في محافظة جدة. وفي ذات السياق، فقد بینت النتائج بالجدول (4) أن العبارة رقم (3) التي تنص على "يعمل رواد الأعمال على توفير أهداف فردية ومؤشرات أداء لكافة القائمين على دعم تنفيذ أجندة ريادة الأعمال" قد جاءت في المرتبة الثالثة من بين

الفقرات المفسرة لآليات ريادة الأعمال المتوفرة لدى المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، ويدعم ذلك قيمة المتوسط الحسابي حيث بلغت (4.08) وانحراف معياري قدره (0.82). وبالتالي نستنتج مما سبق أن غالبية أفراد العينة من رواد الأعمال يوافقون ودرجة كبيرة أن من بين آليات ريادة الأعمال المتوفرة لدى المنشآت الصغيرة والمتوسطة تتمثل في أن رواد الأعمال يعملون ودرجة كبيرة على توفير أهداف فردية ومؤشرات أداء لكافة القائمين على دعم تنفيذ أجندة ريادة الأعمال، مما يدعم تحقيق أهداف تلك المشاريع الريادية.

كما بينت النتائج بالجدول (4) التي تنص على "يعلم رواد الأعمال على رصد البيئة التي تعمل بها المؤسسات الصغيرة والمتوسطة وذات العلاقة بالريادة" قد حازت على المرتبة الرابعة من بين الفقرات المفسرة لآليات ريادة الأعمال المتوفرة لدى المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، ويدعم ذلك قيمة المتوسط الحسابي حيث بلغت (3.94) وانحراف معياري قدره (0.81). وبالتالي يتضح من ذلك أن غالبية رواد الأعمال المشاركون في الدراسة الحالية يوافقون ودرجة كبيرة أن من بين آليات ريادة الأعمال المتوفرة لدى المنشآت الصغيرة والمتوسطة تتمثل في أن رواد الأعمال يعملون على رصد البيئة التي تعمل بها المؤسسات المتعلقة بالريادة، وهذا يساعدهم في تحقيق أهداف تلك المنشآت الريادية. ومن جانب آخر، فقد كشفت النتائج بالجدول (4) أن العبارة رقم (5) التي تنص على "يعلم رواد الأعمال على رفع الوعي بأهمية ريادة الأعمال وتحفيز التطلعات الريادية" قد نالت المرتبة الخامسة من بين الفقرات المفسرة لآليات ريادة الأعمال المتوفرة لدى المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، ويدعم ذلك قيمة المتوسط الحسابي حيث بلغت (3.93) وانحراف معياري قدره (0.89). وبالتالي يستنتج من ذلك أن غالبية رواد الأعمال المشاركون في الدراسة الحالية يوافقون ودرجة كبيرة أن من بين آليات ريادة الأعمال المتوفرة لدى المنشآت الصغيرة والمتوسطة تتمثل في أن رواد الأعمال يعلمون على رفع الوعي بأهمية ريادة الأعمال وتحفيز التطلعات الريادية. وهذا يتحقق أهداف المنشآت في النمو والتطور. وفي ذات المسار، فقد بينت النتائج بالجدول (4) أن العبارة رقم (6) التي تنص على "يعلم رواد الأعمال على توفير أساليب تطوير من قبل خبراء من المجال الأكاديمي لدعم فكرة العمل الريادي" قد جاءت في الترتيب السادس من بين الفقرات المفسرة لآليات ريادة الأعمال المتوفرة لدى المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، ويعزز ذلك قيمة المتوسط الحسابي حيث بلغت (3.91) وانحراف معياري قدره (0.88). وبالتالي يتضح من ذلك أن غالبية رواد الأعمال يوافقون ودرجة كبيرة أن من بين آليات ريادة الأعمال المتوفرة لدى المنشآت الصغيرة والمتوسطة تتمثل في أن رواد الأعمال يعلمون على توفير الوعي بأهمية ريادة الأعمال وتحفيز التطلعات الريادية. وهذا يتحقق أهداف المشاريع الريادية.

كما بينت النتائج بالجدول (4) التي تنص على "يقوم رواد الأعمال بتحفيز وتكريم الأفراد الذين يسهمون في دعم أجندة ريادة الأعمال" قد حازت على المرتبة السابعة من بين الفقرات المفسرة لآليات ريادة الأعمال المتوفرة لدى المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، ويعزز ذلك قيمة المتوسط الحسابي حيث بلغت (3.91) وانحراف معياري قدره (0.86). وعليه يتبيّن مما سبق أن غالبية رواد الأعمال يوافقون ودرجة كبيرة أن من بين آليات ريادة الأعمال المتوفرة لدى المنشآت الصغيرة والمتوسطة تتمثل في أن رواد الأعمال يقومون بتحفيز وتكريم الأفراد الذين يسهمون في دعم أجندة ريادة الأعمال، وهذا يشجع الأفراد والعاملين على تقديم الجهود الإبداعية والمبادرات التي تسهم في تحقيق أهداف الأعمال الريادية. كما أظهرت كما بينت النتائج بالجدول (4) أن العبارة رقم (10) التي تنص على "يعلم رواد الأعمال على توفير الدعم المالي المناسب بضمانات وشروط ميسرة" قد نالت المرتبة الثامنة من بين الفقرات المفسرة لآليات ريادة الأعمال المتوفرة لدى المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، ويعزز ذلك قيمة المتوسط الحسابي حيث بلغت (3.88) وانحراف معياري قدره (0.87). وعليه يتبيّن مما سبق أن غالبية رواد الأعمال يوافقون ودرجة كبيرة أن رواد الأعمال يعلمون على توفير الدعم المالي المناسب بضمانات وشروط ميسرة. وبعد توفير الدعم المالي المناسب بضمانات وشروط ميسرة يعد من بين العوامل التي تدعم نجاح المشاريع الريادية، حيث يوجد بالمملكة العديد من الجهات الرسمية وغير الرسمية التي توفر الدعم المالي لرواد الأعمال.

ومن جانب آخر، فقد أظهرت النتائج بالجدول (4) أن العبارة رقم (8) التي تنص على "يقوم رواد الأعمال بدعم أهداف ريادة الأعمال من خلال مجموعة متنوعة من مصادر التمويل والاستثمار المستدامة" قد جاءت في المرتبة قبل الأخيرة من بين الفقرات المفسرة لآليات ريادة الأعمال المتوفرة لدى المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، ويعزز ذلك قيمة المتوسط الحسابي حيث بلغت (3.82) وانحراف معياري قدره (0.91). وعليه يتبيّن مما سبق أن هناك اتجاه إيجابي لرواد الأعمال لدعم أهداف ريادة الأعمال من خلال مجموعة متنوعة من مصادر التمويل والاستثمار المستدامة. وهذا يمثل أحد الآليات الهامة في استقرار ونمو المشاريع الريادية في محافظة جدة. وأخيراً، فقد بينت النتائج بالجدول (4) أن العبارة رقم (10) والتي تنص على "يقوم رواد الأعمال بالاستثمار في تنمية مهارات العاملين لدعم أجندها لريادة الأعمال" قد حازت على المرتبة الأخيرة من بين الفقرات المتعلقة بآليات ريادة الأعمال المتوفرة لدى المؤسسات الصغيرة والمتوسطة. ويشير إلى ذلك قيمة المتوسط الحسابي حيث بلغت (3.79) وانحراف معياري قدره (0.92). وبالتالي يستنتج من ذلك أن غالبية رواد الأعمال يقومون بالاستثمار في تنمية مهارات العاملين لدعم أجندها لريادة الأعمال، مما يدعم بشكل مباشر تحقيق الأهداف المطلوب تحقيقها. وبناء على ما سبق من تحليل لاتجاهات رواد الأعمال حول الآليات الواجب توافر بالمنشآت الصغيرة والمتوسطة من أجل التوجه نحو الأعمال الريادية، فقد كشفت نتائج الدراسة أن هناك مؤشرات عديدة تدعم توفر تلك الآليات ودرجة عالية من الاهتمام من رواد الأعمال. حيث أظهرت النتائج أن من أهم تلك الآليات تتمثل في توفير فرص متنوعة للنظم في سبيل تعزيز التفكير والمهارات الريادية، مشاركة وتوظيف الأشخاص ذوي المهارات والسلوكيات والخبرات الريادية، توفير أهداف فردية ومؤشرات أداء لكافة القائمين على دعم تنفيذ أجندة ريادة الأعمال، العمل على رصد البيئة التي تعمل بها المؤسسات الصغيرة والمتوسطة وذات العلاقة بالريادة، ورفع الوعي بأهمية ريادة الأعمال وتحفيز التطلعات الريادية. وتختلف النتائج أعلاه

للدراسة الحالية مع نتائج بعض الدراسات ومن بينها دراسة (الشكري، 2012). حيث هدفت إلى التعرف على دور حاضنات الأعمال وأهميتها كأداة لإنشاء وتنمية الاقتصاد المحلي من خلال تشجيع الشباب وخريجي الجامعات المبادر على إنشاء شركات صغيرة، وقد أظهرت نتائجها أن من أبرز المعيقات والتحديات التي تواجه عمل حاضنات الأعمال تلك المتمثلة في خطة الاستدامة والمحافظة على استمرار توفير التمويل اللازم لمشاريع الحاضنة، بالإضافة إلى نقص التوعية بين جيل الشباب حول دور الحاضنات وأهمية الأعمال الحرة مع ضرورة تكثيف الجهود من أجل تنفيذ تقييم شامل لجذبى الحاضنات كأداة فاعلة في إنشاء تنمية الاقتصاد المحلي. كما اختلفت نتائج الدراسة الحالية مع ما توصلت إليه دراسة (سليمان وعبد القادر، 2020)، حيث أظهرت نتائجها أن السياسات التمويلية لحاضنات الأعمال غير عادلة وغير مجزية ولا تناسب مع حجم الدعم الحكومي المتوفر، بالإضافة إلى ذلك يرى الغالبية أن السياسات التسويقية دون الطموح، كما أن برامج التدريب وسياساته دون الطموح ودون الإمكانيات المتوفرة في المملكة.

4.4. نتائج الإجابة عن السؤال الرابع: ما هو أثر التحديات والصعوبات التي تواجه ريادة الأعمال في دعم وإسناد المنشآت الصغيرة والمتوسطة بمحافظة جده في تحقيق أهدافها؟

جدول (5): الصعوبات والتحديات التي تواجه ريادة الأعمال في دعم وإسناد المنشآت الصغيرة والمتوسطة بمحافظة جده في تحقيق أهدافها

الرتبة	الرقم	العنوان	النحو	خيارات الإجابة						التحديات والصعوبات	نسبة
				أ	ب	ج	د	هـ	نـ		
4	0.84	3.82	0	25	111	177	87	ت	ن%	عدم وجود استراتيجية واضحة للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة فيما يخص ريادة الأعمال	1
			0.0	6.3	27.8	44.3	21.8				
5	0.95	3.77	0	49	90	164	97	ت	ن%	عدم وجود خطوط اتصال واضحة لتدفق المعلومات وأنظمة الرقابة في المنشآت.	2
			0.0	12.3	22.5	41.0	24.3				
10	0.97	3.61	0	62	110	149	79	ت	ن%	ضعف الالتزام من القيادات في المنشآت الصغيرة والمتوسطة بتنفيذ أجندات ريادة الأعمال	3
			0.0	15.5	27.5	37.3	19.7				
9	0.96	3.64	0	87	112	149	82	ت	ن%	ضعف تشجيع المؤسسات وضعف الدعم المقدم لها في العمل ضمن رياضة الأعمال	4
			0.0	14.3	28.0	37.3	20.5				
7	0.96	3.71	0	55	96	161	89	ت	ن%	عدم الإدراك لتطوير الأعمال التي يمكن من خلالها خلق واستثمار فرص جديدة	5
			0.0	13.8	23.8	40.3	22.3				
12	1.05	3.54	0	81	112	117	90	ت	ن%	عدم امتلاك المؤسسات الصغيرة والمتوسطة لتحمل إبداعية أو ابتكارية لتطوير الأداء الريادي.	6
			0.0	20.3	28.0	29.3	22.5				
8	0.97	3.67	0	57	105	151	87	ت	ن%	عدم القدرة لاستعانته بأفكار الخبراء الخارجيين من أجل تطوير الخدمات الريادية في المؤسسات.	7
			0.0	14.3	26.3	37.8	21.8				
13	0.97	3.48	0	72	131	130	67	ت	ن%	عدم وجود رغبة في العمل بشكل مستقل لإيصال الرؤية في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة	8
			0.0	18.0	32.8	32.5	16.7				
2	0.98	3.87	0	39	103	130	128	ت	ن%	قلة وعي الشباب بثقافة ريادة الأعمال وتفضيلهم للوظائف الحكومية عن رياضة الأعمال الجديدة	9
			0.0	9.8	25.8	32.5	32.0				
1	0.96	4.00	0	30	95	119	156	ت	ن%	الخوف من الفشل وتحمل المسؤولية وضعف الإمكانات المالية للشباب.	10
			0.0	7.5	23.8	29.7	39.0				
14	1.02	3.43	0	77	157	83	83	ت	ن%	قلة الكوادر البشرية السعودية المؤهلة لقيادة رياضة الأعمال	11
			0.0	19.3	39.3	20.8	20.8				
6	0.96	3.75	0	41	123	130	106	ت	ن%	تعقد القوانين الخاصة بتوفير الحماية لابتكارات التي تقدمها المشروعات الريادية.	12
			0.0	10.3	30.7	32.5	26.5				
3	0.93	3.86	0	35	101	150	114	ت	ن%	ضعف الوعي الجماعي بأهمية أعمال ريادة الأعمال وأهمية دعمهم وتشجيعهم	13
			0.0	8.8	25.3	37.5	28.5				
11	1.00	3.59	0	60	135	115	90	ت	ن%	ضعف البرامج التدريبية التي توفرها الدولة لتنمية قدرات ومهارات رواد الأعمال	14
			0.0	15.0	33.8	28.8	22.5				
15	0.90	3.37	0	54	206	78	62	ت	ن%	ضعف روح المبادرة لدى الشباب السعودي	15
			0.0	13.5	51.5	19.5	15.5				
	0.58	3.67						المتوسط العصبي المرجح العام			

أوضحت النتائج بالجدول (5) استجابات رواد الأعمال حول التحديات والصعوبات التي تواجه ريادة الأعمال في دعم وإسناد المنشآت الصغيرة والمتوسطة بمحافظة جدة في تحقيق أهدافها، حيث يتضح أن قيمة المتوسط الحسابي المرجح العام بلغت (3.67) وانحراف معياري قدره (0.58). وبالتالي يستنتج من ذلك أن هناك العديد من التحديات والصعوبات التي تواجه ريادة الأعمال في دعم وإسناد المنشآت الصغيرة والمتوسطة بمحافظة جدة في تحقيق أهدافها.

وفيما يلي يتناول الباحث أهم المؤشرات التي تبين التحديات والصعوبات التي تواجه ريادة الأعمال في المنشآت الصغيرة والمتوسطة، كما سيرد فيما يلي: ببنت النتائج بالجدول (5) أن الفقرة رقم (10) التي تنص على "الخوف من الفشل وتحمل المسؤولية وضعف الإمكانيات المالية للشباب" قد حازت على المرتبة الأولى من بين التحديات والصعوبات التي تواجه ريادة الأعمال من أجل دعم وإسناد المنشآت الصغيرة والمتوسطة، ويدعم ذلك قيمة المتوسط الحسابي حيث بلغت (4.00) وانحراف معياري قدره (0.96). وبالتالي يتضح مما سبق أن من أهم التحديات والصعوبات التي تواجه ريادة الأعمال من أجل دعم وإسناد المنشآت الصغيرة والمتوسطة تتمثل في الخوف من الفشل وتحمل المسؤولية وضعف الإمكانيات المالية للشباب. وهذا يستلزم إعداد الشباب وتدريبهم من خلال دورات عالية المستوى في ريادة الأعمال وبيث روح النجاح بينهم وتقديم الدعم المالي المناسب للشباب السعودي من أجل الانخراط بقوة في المشاريع الريادية. كما أظهرت النتائج بالجدول (5) أن العبارة رقم (9) والتي تنص على "قلة وعي الشباب بثقافة ريادة الأعمال وتفضيلهم للوظائف الحكومية عن ريادة الأعمال الجديدة" قد حازت على المرتبة الثانية من بين الفقرات المتعلقة بالتحديات والصعوبات التي تواجه ريادة الأعمال من خلال المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، ويدعم ذلك قيمة المتوسط الحسابي حيث بلغت (3.87) وانحراف معياري قدره (0.98). وبالتالي يستنتج من ذلك أن غالبية أفراد العينة من رواد الأعمال المشاركون في الدراسة الحالية يوافقون وبدرجة كبيرة أن من بين أبرز التحديات والصعوبات التي تواجه ريادة الأعمال تتمثل في قلة وعي الشباب السعودي بثقافة ريادة الأعمال وفضيلهم للوظائف الحكومية عن ريادة الأعمال الجديدة. وبالتالي هناك أهمية لرفع وعي الشباب بثقافة ريادة الورش وحلقات النقاش حول تجارب مشروعات ريادة الناجحة محلياً وعالمياً. وفي ذات السياق، فقد كشفت النتائج بالجدول (5) أن العبارة رقم (13) التي تنص على "ضعف الوعي المجتمعي بأهمية أعمال ريادة الأعمال وأهمية دعمهم وتشجيعهم" قد نالت المرتبة الثالثة من بين الفقرات المتعلقة بالتحديات والصعوبات التي تواجه ريادة الأعمال من خلال المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، ويدعم ذلك قيمة المتوسط الحسابي حيث بلغت (3.86) وانحراف معياري قدره (0.93). وبالتالي يتضح من ذلك أن غالبية رواد الأعمال المشاركون في الدراسة الحالية يوافقون وبدرجة كبيرة أن من بين أهم التحديات والصعوبات التي تواجه ريادة الأعمال تتمثل في ضعف الوعي المجتمعي بأهمية أعمال ريادة الأعمال وأهمية دعم وتشجيع رواد الأعمال من قبل المجتمع المحلي بهم سواء كانت الأسرة أو الأصدقاء.

كما ببنت النتائج بالجدول (5) أن العبارة رقم (1) التي تنص على "عدم وجود استراتيجية واضحة للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة فيما يخص ريادة الأعمال" قد جاءت في المرتبة الرابعة من بين الفقرات المتعلقة بالتحديات والصعوبات التي تواجه ريادة الأعمال من خلال المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، ويعزز ذلك قيمة المتوسط الحسابي حيث بلغت (3.82) وانحراف معياري قدره (0.84). وبالتالي يتضح من ذلك أن غالبية رواد الأعمال يعتقدون وبدرجة كبيرة أن من بين أهم التحديات والصعوبات التي تواجه ريادة الأعمال تتمثل في عدم وجود استراتيجية واضحة للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة فيما يخص ريادة الأعمال. وبالتالي هناك أهمية لصياغة استراتيجية محددة وواضحة لريادة الأعمال للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة وذات أهداف ورؤية واضحة المعالم. وفي ذات السياق، فقد أظهرت النتائج بالجدول (5) أن العبارة رقم (2) التي تنص على "عدم وجود خطوط اتصال واضحة لتدفق المعلومات وأنظمة الرقابة في المنشآت" قد حازت على المرتبة الخامسة من بين العناصر المتعلقة بالتحديات والصعوبات التي تواجه ريادة الأعمال في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، ويشير إلى ذلك قيمة المتوسط الحسابي حيث بلغت (3.77) وانحراف معياري قدره (0.95). وعليه يستنتج مما سبق أن غالبية رواد الأعمال يعتقدون وبدرجة كبيرة أن من بين أهم التحديات والصعوبات التي تواجه ريادة الأعمال تتمثل في عدم وجود خطوط اتصال واضحة لتدفق المعلومات وأنظمة الرقابة في المنشآت. وعليه هناك ضرورة لتأسيس خطوط اتصال تنساب بمروره من أجل الحصول على المعلومات وذلك لدورها في اتخاذ القرارات الخاصة بمشاريع ريادة الأعمال في الوقت المناسب. كما يظهر من النتائج بالجدول (5) أن العبارة رقم (12) والتي تنص على "تعقد القوانين الخاصة بتوفير الحماية لابتكارات التي تقدمها المشروعات الريادية" قد جاءت في المرتبة السادسة من بين العناصر المتعلقة بالتحديات والصعوبات التي تواجه ريادة الأعمال في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، ويشير إلى ذلك قيمة المتوسط الحسابي حيث بلغت (3.75) وانحراف معياري قدره (0.96). وعليه يتضح من ذلك أن غالبية رواد الأعمال عينة الدراسة الحالية يعتقدون وبدرجة كبيرة أن من بين أهم التحديات والصعوبات التي تواجه ريادة الأعمال تتمثل في تعقد القوانين الخاصة بتوفير الحماية لابتكارات التي تقدمها المشروعات الريادية. وهذا يدل على أهمية صياغة قوانين خاصة بالابتكار في المشاريع الصغيرة من أجل حمايتها وحفظ حقوق الرواد المبادرين.

ومن جانب آخر، فقد كشفت النتائج بالجدول (5) أن العبارة رقم (5) والتي تنص على "عدم الإدراك لتطوير الأعمال التي يمكن من خلالها خلق واستثمار فرص جديدة" قد جاءت في المرتبة السابعة من بين العناصر المتعلقة بالتحديات والصعوبات التي تواجه ريادة الأعمال في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، ويشير إلى ذلك قيمة المتوسط الحسابي حيث بلغت (3.71) وانحراف معياري قدره (0.96). وعليه يتضح من ذلك أن غالبية رواد الأعمال عينة الدراسة الحالية يرون أن من بين أهم التحديات والصعوبات التي تواجه ريادة الأعمال تتمثل في عدم إدراك أهمية تطوير الأعمال والتي تساهم في خلق

واستثمار الفرص الجديدة من خلال المشاريع الريادية. وبالتالي هناك أهمية لتطوير الأعمال لكي تتماشى مع مستجدات العصر وذلك لضمان استمرار المشاريع الريادية.

كما بينت النتائج بالجدول (5) أن العبارة رقم (7) التي تنص على "عدم القدرة للاستعانة بأفكار الخبراء الخارجيين من أجل تطوير الخدمات الريادية في المؤسسات" قد نالت المرتبة الثامنة من بين العناصر المتعلقة بالتحديات والصعوبات التي تواجه ريادة الأعمال في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، ويشير إلى ذلك قيمة المتوسط الحسابي حيث بلغت (3.67) وانحراف معياري قدره (0.97). وعليه يتضح من ذلك أن غالبية رواد الأعمال عينة الدراسة الحالى يرون أن من بين أهم التحديات والصعوبات التي تواجه ريادة الأعمال تتمثل في عدم القدرة على الاستعانة بأفكار الخبراء الخارجيين والاستفادة من تلك الأفكار من أجل تطوير الخدمات الريادية في المؤسسات محل الدراسة. وهذا يبين مدى أهمية الاستفادة من الخبراء العاملين في مجال مشاريع ريادة الأعمال والاستعانة بهم لتقديم المشورة الفنية في مختلف مجالات المشاريع الريادية وتنميتها ووضع الأسس الصحيحة لذلك. وفي ذات المسار، تظهر النتائج بالجدول (5) أن العبارة رقم (4) التي تنص على "ضعف تشجيع المؤسسات وضعف الدعم المقدم لها في العمل ضمن ريادة الأعمال" قد جاءت في المرتبة التاسعة من بين الفقرات المتعلقة بالتحديات والصعوبات التي تواجه ريادة الأعمال في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، ويدعم ذلك قيمة المتوسط الحسابي حيث بلغت (3.64) وانحراف معياري قدره (0.96). وعليه يتضح مما سبق أن غالبية رواد ورائدات الأعمال عينة الدراسة الحالى يعتقدون أن ضعف تشجيع المؤسسات وضعف الدعم المقدم لها ضمن ريادة الأعمال قد جاءت في

فيما يتعلق بالتحديات التي تواجه ريادة الأعمال، فقد كشفت النتائج بالجدول (5) أن العبارة رقم (3) والتي تنص على "ضعف الالتزام من القيادات في المنشآت الصغيرة والمتوسطة بتنفيذ أجندة ريادة الأعمال" قد جاءت في المرتبة العاشرة من بين التحديات والصعوبات التي تواجه ريادة الأعمال في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، ويدعم ذلك قيمة المتوسط الحسابي حيث بلغت (3.61) وانحراف معياري قدره (0.97). وعليه يتضح مما سبق أن غالبية رواد الأعمال عينة الدراسة الحالى يوافقون أن ضعف التزام القيادات في المنشآت الصغيرة والمتوسطة بتنفيذ أجندة ريادة الأعمال. وبالتالي هناك أهمية لتفعيل دور قيادات المنشأة فيما يتعلق بتنفيذ أجندة ريادة الأعمال من أجل ضمان الاستمرارية. وفي ذات السياق، فقد بينت النتائج بالجدول (5) أن العبارة رقم (14) التي تنص على "ضعف البرامج التدريبية التي توفرها الدولة لتنمية قدرات ومهارات رواد الأعمال" قد حازت على المرتبة الحادية عشرة من بين التحديات والصعوبات التي تواجه ريادة الأعمال في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، ويدعم ذلك قيمة المتوسط الحسابي حيث بلغت (3.59) وانحراف معياري قدره (1.00). وبالتالي يستنتج مما سبق أن هناك نسبة مقدرة من رواد ورائدات الأعمال يعتقدون أن ضعف البرامج التدريبية التي توفرها الدولة لتنمية قدرات ومهارات رواد الأعمال، يعد من بين الصعوبات والتحديات التي تحد من نمو وانتشار المشاريع الريادية. كما كشفت النتائج بالجدول (5) أن العبارة رقم (6) التي تنص على "عدم امتلاك المؤسسات الصغيرة والمتوسطة لأعمال إبداعية أو ابتكارية لتطوير الأداء الريادي" قد نالت المرتبة الثانية عشرة من بين التحديات والصعوبات التي تواجه ريادة الأعمال في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، ويدعم ذلك قيمة المتوسط الحسابي حيث بلغت (3.54) وانحراف معياري قدره (1.06). وبالتالي يتبين من ذلك أن هناك نسبة مقدرة من رواد الأعمال يعتقدون أن عدم امتلاك المؤسسات الصغيرة والمتوسطة لأعمال إبداعية أو ابتكارية لتطوير الأداء الريادي يعد من بين التحديات التي تواجه مستقبل هذه المنشآت.

كما أظهرت النتائج بالجدول (5) أن العبارة رقم (8) التي تنص على "عدم وجود رغبة في العمل بشكل مستقل لإيصال الرؤية في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة" قد جاءت في المرتبة الثالثة عشرة من بين التحديات والصعوبات التي تواجه ريادة الأعمال في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، ويدعم ذلك قيمة المتوسط الحسابي حيث بلغت (3.48) وانحراف معياري قدره (0.97). وبالتالي يتضح من ذلك أن 49.2% من رواد الأعمال يؤكدون أن عدم وجود رغبة في العمل بشكل مستقل لإيصال الرؤية في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة يعد عائقاً أمام الأعمال الريادية في محافظة جدة. وبينت النتائج بالجدول (5) أن العبارة رقم (11) التي تنص على "قلة الكوادر البشرية السعودية المؤهلة لقيادة ريادة الأعمال" قد حازت على المرتبة قبل الأخيرة من بين التحديات والصعوبات التي تواجه ريادة الأعمال في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، ويدعم ذلك قيمة المتوسط الحسابي حيث بلغت (3.43) وانحراف معياري قدره (1.02). وبالتالي يستنتج من ذلك أن 41.6% من رواد الأعمال يرون أن قلة الكوادر البشرية السعودية المؤهلة لقيادة ريادة الأعمال يعد من التحديات والصعوبات التي تواجه ريادة الأعمال في محافظة جدة، بينما بلغت نسبة المحايدين 39.3%， في حين أن 19.1% لا يوافقون على ذلك. وأخيراً، تظهر النتائج بالجدول (5) أن العبارة رقم (15) التي تنص على "ضعف روح المبادرة لدى الشباب السعودي" قد حازت على المرتبة الأخيرة من بين التحديات والصعوبات التي تواجه ريادة الأعمال في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، ويدعم ذلك قيمة المتوسط الحسابي حيث بلغت (3.37) وانحراف معياري قدره (0.90). وبالتالي يستنتج من ذلك أن 35.0% من رواد الأعمال يرون أن ضعف روح المبادرة لدى الشباب السعودي تعد من التحديات والصعوبات التي تواجه ريادة الأعمال في محافظة جدة، بينما بلغت نسبة المحايدين 51.5%， في حين أن 13.5% لا يوافقون على ذلك.

وبالتالي يستخلص الباحث من خلال تحليل وتفسير اتجاهات عينة رواد الأعمال المشاركون في الدراسة الحالى حول التحديات والصعوبات التي تواجه ريادة الأعمال في المشاريع الصغيرة والمتوسطة، فقد كشفت النتائج أن من أهم تلك التحديات والصعوبات تمثلت في: الخوف من الفشل وتحمل المسؤولية وضعف الإمكانيات المالية للشباب. وهذا يستلزم إعداد الشباب وتدريبهم من خلال دورات عالية المستوى في ريادة الأعمال، قلة وعي الشباب السعودي بثقافة ريادة الأعمال وفضولهم للوظائف الحكومية عن ريادة الأعمال الجديدة. بالإضافة إلى ذلك ضعف الوعي المجتمعي بأهمية ريادة الأعمال وأهمية دعم وتشجيع رواد الأعمال من قبل المجتمع المحيط بهم سواء كانت الأسرة أو الأصدقاء، كذلك من بين التحديات والصعوبات التي تواجه ريادة

الأعمال تتمثل في عدم وجود استراتيجية واضحة للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة فيما يخص ريادة الأعمال. وبالتالي هناك أهمية لصياغة استراتيجية محددة وواضحة لريادة الأعمال للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة ذات أهداف ورؤية واضحة المعالج. بالإضافة إلى ذلك عدم وجود خطوط اتصال واضحة لتدفق المعلومات وأنظمة الرقابة في المنشآت، وعليه هناك ضرورة لتأسيس خطوط اتصال تنساب بمروره من أجل الحصول على المعلومات وذلك لدورها في اتخاذ القرارات الخاصة بمشاريع ريادة الأعمال في الوقت المناسب. وتفق النتائج أعلاه مع نتائج عدد من الدراسات التي أجريت سواء في مجال ريادة الأعمال أو حاضنات الأعمال في مختلف البيئات. ومن بين أهم تلك الدراسات دراسة (سليمان وعبد القادر، 2020)، والتي هدفت إلى التعرف على دور حاضنات الأعمال في تحقيق التنمية المستدامة بالملكة العربية السعودية بالتطبيق على قطاع المشروعات الصغيرة والمتوسطة، حيث كشفت نتائجها أن السياسات التمويلية لحاضنات الأعمال، والسياسات التسويقية وسياسات التدريب تعد من أبرز التحديات التي تواجه حاضنات الأعمال في تحقيق التنمية المستدامة في المملكة العربية السعودية. كما تتفق نتائج الدراسة العالمية مع ما خلصت إليه دراسة (المهدى وأخرون، 2019)، حيث بينت أن من أهم التحديات التي تواجه تطور حاضنات الأعمال في مصر تتمثل في اختلاف أهداف المشروع والمخاطر الناجمة عن تقديم المساعدات المالية لحاضنات. ومن جانب آخر، فقد اتفقت نتائج دراستنا الحالية مع نتائج دراسة (الغويل، 2018) والتي هدفت إلى دراسة دور الحاضنات التكنولوجية التابعة للجامعات الليبية ومراعز البحث في تعزيز الإبداع وتحقيق رغبة الأعمال للمشروعات المحتضنة، حيث خلصت إلى أن من أهم التحديات التي تواجه حاضنات الأعمال تتمثل في عدم وجود جهة متخصصة في ليبها ذات مسؤولية مباشرة في توجيهه وتمويل المشاريع الريادية، بالإضافة إلى ذلك قلة التخطيط الاستراتيجي والعشواني في اتخاذ القرارات بالإضافة إلى عدم وجود أهداف واضحة للمشروع المراد احتضانه.

وفي ذات السياق، فقد اتفقت نتائج الدراسة الحالية والمتعلقة بالتحديات والصعوبات التي تواجه ريادة الأعمال في المنشآت الصغيرة والمتوسطة، مع نتائج الدراسة التي قام بها (الرميدى، 2018)، حيث تناولت تقييم دور الجامعات المصرية في تنمية ثقافة ريادة الأعمال لدى الطلاب ولقد كشفت نتائجها من أهم التحديات التي تواجه تنمية ثقافة ريادة الأعمال لدى الطلاب متمثلة في وجود قصور واضح في دور الجامعات في تنمية ثقافة ريادة الأعمال لدى الطلاب وخاصة فيما يتعلق بالرؤية والرسالة والاستراتيجية والقيادة والحكومة والبنية التحتية والتعليم للريادة والدعم الجامعي، والتمويل والعلاقات الجامعية الخارجية وتقديم رغبة الأعمال. بالإضافة إلى ذلك فقد أظهرت النتائج، أن من بين التحديات تتمثل في عدم اهتمام القيادات الجامعية بتشجيع الطلاب على ريادة الأعمال وعدم وجود حاضنات أعمال للمشروعات الريادية داخل هذه الجامعات، بجانب ضعف الموارد والبنية التحتية لدعم ريادة الأعمال لدى الطلاب. كما اتفقت نتائج الدراسة الحالية مع نتائج دراسة (صبرة وبخيت، 2017)، حيث توصلت إلى أن من أبرز الصعوبات والتحديات التي تواجه حاضنات الأعمال في قطاع غزة تتمثل في ضعف خدمات التمويل وعدم قدرة الحاضنات على توفير المعلومات من البحوث العلمية وتقديمها للمشاريع المحتضنة. كما تتفق نتائج دراستنا الحالية والمتعلقة بالتحديات والصعوبات التي تواجه ريادة الأعمال في المنشآت الصغيرة والمتوسطة بمحافظة جدة، مع النتائج التي توصلت لها دراسة (الهزاني، 2015) التي أجريت في مدينة الرياض، حيث بينت وجود صعوبات وتحديات تواجه ريادة الأعمال وروراً الأعمال ومنها صعوبة الحصول على ممولين، وغياب ثقافة الفكر الريادي بين الشباب في المجتمع، والروتين وتعقد إجراءات الحصول على تراخيص وعدم حصول الحاضنة على الدعم من المجتمع المحلي الذي تنتهي إليه. وعليه يتضح مما سبق أن بين التحديات والمعيقات المشتركة التي خلصت إليها معظم الدراسات التي تواجه ريادة الأعمال متمثلة في غياب الرؤية الاستراتيجية ذات الأهداف الواضحة لريادة الأعمال، وقلة وعي رواد الأعمال والمجتمع بأهمية المشاريع الريادية، وقضية تمويل المشاريع الريادية، بالإضافة إلى الخوف والتردد من الفشل، وهناك بعض المشكلات في الجوانب الإدارية والتدريب.

4.5. نتائج الإجابة عن السؤال الخامس: هل هناك فروق ذات دلالة إحصائية حول أثر ريادة الأعمال في نجاح المنشآت الصغيرة والمتوسطة بمحافظة جده في تحقيق أهدافها وفقاً لمتغيرات عينة الدراسة: الجنس، المؤهل الأكاديمي، سنوات الخبرة؟

جدول (6): نتائج اختبار لدلالة الفروق ذات دلالة إحصائية حول أثر ريادة الأعمال في نجاح المنشآت الصغيرة والمتوسطة بمحافظة جده في تحقيق أهدافها وفقاً لمتغير الجنس

الدالة الإحصائية	درجة العربية	قيمة المحسوبة	ذكر			أثر ريادة الأعمال في نجاح المنشآت الصغيرة والمتوسطة	
			أنثى				
			الانحراف المعياري	المتوسط	الانحراف المعياري		
0.002	398	3.05**	0.46	3.63	0.47	3.91	إثر ريادة الأعمال في نجاح المنشآت الصغيرة والمتوسطة
0.59		0.542	0.48	4.11	0.52	4.17	إدراك رواد الأعمال لأنبعاد ريادة الأعمال
0.72		0.360	0.54	3.90	0.62	3.95	الآليات الواجب توافرها لريادة الأعمال
0.13		1.522	0.58	3.52	0.57	3.69	لماكبة ودعم احتياجات المنشآت
							تحديات والصعوبات التي تواجه
							ريادة الأعمال

** تشير إلى أن الفرق دال إحصائيا عند ($\alpha=0.05$)

أظهرت نتائج اختبار "ت" للعينات المستقلة (Independent Sample T-test) (الجدول 6) أن هناك فروقاً ذات دلالة إحصائية بين رواد ورائدات الأعمال حول أثر رياضة الأعمال في نجاح المنشآت الصغيرة والمتوسطة يعزى لاختلاف متغير الجنس، حيث يتضح أن الفرق جوهريه وتعود لصالح رواد الأعمال الذكور. بينما لم تكشف النتائج وجود فروق ذات دلالة إحصائية في إدراك رواد الأعمال لأبعاد رياضة الأعمال والآليات الواجب توافرها لريادة الأعمال لمواكبة ودعم احتياجات المنشآت الصغيرة والمتوسطة، وكذلك لم تظهر النتائج وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين رواد الأعمال حول التحديات والصعوبات التي تواجه رياضة الأعمال تعزى لاختلاف الجنس.

جدول (7): نتائج اختبار تحليل التباين أحادي الاتجاه لدالة الفرق حول أثر رياضة الأعمال في نجاح المنشآت الصغيرة والمتوسطة في تحقيق أهدافها باختلاف الخبرة

الدالة الإحصائية	قيمة F المحسوبة	متوسط المربعات	درجات الحرية	مجموع المربعات	مصدر التباين
0.002	5.007**	1.093	3	3.280	أثر رياضة الأعمال في نجاح المنشآت
		0.218	396	86.482	الصغرى والمتوسطة
		399		89.762	الإجمالي
0.03	2.943*	0.778	3	2.333	بين المجموعات
		0.264	396	104.618	داخل المجموعات
		399		106.951	الإجمالي
0.02	3.256*	1.206	3	3.617	الآليات الواجب توافرها لريادة
		0.370	396	146.623	الأعمال لمواكبة ودعم احتياجات
		399		150.240	المنشآت
0.14	1.833	0.605	3	1.815	بين المجموعات
		0.330	396	430.728	داخل المجموعات
		399		132.544	الإجمالي

كشفت نتائج تحليل التباين أحادي الاتجاه (ANOVA) (الجدول 7) أن هناك فروقاً ذات دلالة إحصائية بين استجابات رواد الأعمال المشاركون في الدراسة حول أثر رياضة الأعمال في نجاح المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، ومدى إدراك رواد الأعمال لريادة الأعمال والآليات رياضة الأعمال تعزى لاختلاف الخبرة في العمل في المشاريع الريادية. بينما لم تكشف النتائج عن وجود فروق ذات دلالة إحصائية تجاه التحديات والصعوبات التي تواجه رياضة الأعمال باختلاف الخبرة لدى رواد ورائدات الأعمال.

وللتعرف على دلالة الفروق المتعلقة بالمحاور الثلاث لريادة الأعمال تم اجراء اختبار المقارنات المتعددة باستخدام طريقة أقل فرق معنوي، كما مبين

بالجدول (8) التالي:

جدول (8): بوضوح نتائج اختبار أقل فرق معنوي لدالة الفرق حول أثر رياضة الأعمال في نجاح المنشآت الصغيرة والمتوسطة باختلاف الخبرة

محاور الريادة	سنوات الخبرة	المتوسط	فرق المتوسط			
			الحسابي	أقل من 5 سنوات	5-لأقل من 10	15 سنة فأكثر
أثر رياضة الأعمال في نجاح المنشآت الصغيرة والمتوسطة	أقل من 5 سنوات	3.94	0.17*	-	15	0.29*
	5-لأقل من 10	3.77	-0.17*	-	10	-
	10-لأقل من 15	3.75	-	-	15	-
	15 سنة فأكثر	3.65	-0.29*	-	15	-
إدراك رواد الأعمال لريادة الأعمال	أقل من 5 سنوات	4.21	0.17*	0.22*	15	-
	5-لأقل من 10	4.04	-0.17*	-	10	-
	10-لأقل من 15	3.99	-0.22*	-	15	-
	15 سنة فأكثر	4.13	-	-	15	-
الآليات رياضة الأعمال الواجب توافرها	أقل من 5 سنوات	4.00	0.21*	0.27*	15	-
	5-لأقل من 10	3.79	-0.21*	-	10	-
	10-لأقل من 15	3.73	-0.27*	-	15	-
	15 سنة فأكثر	3.88	-	-	15	-

يتضح من النتائج بالجدول (8) أن الفرق جوهريه وعلى نحو دال إحصائياً بين رواد الأعمال الذين خبرتهم في العمل الريادي أقل من 5 سنوات مقابل الذين سنوات خبرتهم أكبر من ذلك وذلك لصالح الذين خبرتهم أقل من 5 سنوات. وهذا يدل على أن رواد الأعمال الذين سنوات خبرتهم أقل من 5 سنوات يعتقدون بدرجة كبيرة أن رياضة الأعمال تؤثر في نجاح المنشآت الصغيرة والمتوسطة في محافظة جدة. وبالتالي فإن سنوات الخبرة يعد عاملاً هاماً في تقييم رواد الأعمال لأثر رياضة الأعمال على المشاريع الريادية.

جدول (9): نتائج اختبار تحليل التباين أحادي الاتجاه لدالة الفروق حول أثر ريادة الأعمال في نجاح المنشآت الصغيرة والمتوسطة في تحقيق أهدافها باختلاف المؤهل التعليمي

المؤهل التعليمي	مصدر التباين	المجموع	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة F المحسوبة	الدالة الإحصائية
أثر ريادة الأعمال في نجاح المنشآت الصغيرة والمتوسطة	بين المجموعات	1.090	3	0.363	1.622	0.16
	داخل المجموعات	88.762	396	0.224		
	الإجمالي	89.762	399			
إدراك رواد الأعمال لأبعاد ريادة الأعمال	بين المجموعات	0.456	3	0.152	0.565	0.64
	داخل المجموعات	106.494	396	0.269		
	الإجمالي	106.951	399			
الآليات الواجب توافرها لريادة الأعمال	بين المجموعات	0.685	3	0.228	0.605	0.61
	داخل المجموعات	149.555	396	0.378		
	الإجمالي	150.240	399			
التحديات والصعوبات التي تواجه روادة الأعمال	بين المجموعات	2.062	3	0.396	2.086	0.10
	داخل المجموعات	130.544	396	0.330		
	الإجمالي	132.544	399			

تظهر نتائج تحليل التباين أحادي الاتجاه (ANOVA) بالجدول (9) أنه ليست هناك فروقاً ذات دلالة إحصائية بين استجابات رواد الأعمال المشاركون في الدراسة حول أثر ريادة الأعمال في نجاح المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في محافظة جدة. وهذا يبين أن اختلاف المؤهل العلمي لرواد الأعمال لا يعد عاملاً يؤدي لوجود فروق حول اتجاهاتهم المتعلقة بأثر ريادة الأعمال على نجاح المنشآت الصغيرة والمتوسطة وتحقيق الأهداف المنشودة. وهذا يشير إلى وجود تواافق بين رواد الأعمال بمختلف مؤهلاتهم العلمية حول أثر ريادة الأعمال في نجاح المنشآت الصغيرة والمتوسطة وبالتالي تحقيق أهدافها. وبالتالي يستخلص الباحث من خلال تحليل نتائج الفروق الإحصائية تبعاً للجنس، والخبرة والمؤهل التعليمي حول محاور الدراسة، فقد تبين وجود فروق ذات دلالة إحصائية حول أثر ريادة الأعمال في نجاح مشاريع المنشآت الصغيرة والمتوسطة، بينما ليست هناك فروق فيما يتعلق بإدراك رواد الأعمال لأبعاد ريادة الأعمال وألياتها والمشكلات التي تواجهها. أما فيما يتعلق بمتغير الخبرة فقد أظهرت نتائج الدراسة عن وجود فروق ذات دلالة إحصائية حول أثر ريادة الأعمال في نجاح المنشآت الصغيرة والمتوسطة، وإدراك أبعاد ريادة الأعمال وألياتها والمشكلات والمحددات التي تواجهها. بينما أظهرت النتائج عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية تعزى لاختلاف المؤهل التعليمي. وتفق هذه النتيجة الأخيرة مع ما توصلت إليه دراسة (أيوب، 2017)، حيث لم تظهر الديمغرافية، بينما اختلفت معها فيما يتعلق بمتغير الجنس والخبرة.

4.6. نتائج اختبار فرضيات الدراسة:

وفيمما يلي يتناول الباحث تحليل وتفسير نتائج اختبار فرضيات الدراسة المذكورة أعلاه:

4.6.1. نتائج اختبار الفرضية الأولى: توجد علاقة بين إدراك رواد ورائدات الأعمال بالملكة العربية السعودية لأبعاد الريادة (القدرة على المنافسة، البحث عن الفرص الجديدة، القدرة على الابتكار، الرغبة في النجاح، الثقة بالنفس) وبين نجاح المنشآت الصغيرة والمتوسطة بمحافظة جدة في تحقيق أهدافها.

جدول (10): معاملات الارتباط بين عناصر ريادة الأعمال وبين إدراك رواد ورائدات الأعمال لأبعاد الريادة

عنصر ريادة الأعمال	متغيرات الدراسة
محددات الريادة	إدراك رواد ورائدات الأعمال لأبعاد الريادة
معززات الريادة	القدرة على المنافسة
السلوك الريادي	البحث عن الفرص الجديدة
القدرة على الابتكار	الرغبة في النجاح
الثقة بالنفس	الثقة بالنفس

*يشير إلى أن معامل الارتباط دال إحصائياً عند مستوى المعنوية (0.01).

تبين قيم معاملات الارتباط بالجدول (10) أعلاه أن هناك علاقات ارتباط ذات دلالة إحصائية بين كل عنصر من عناصر ريادة الأعمال ومدى إدراك رواد الأعمال لريادة الأعمال، حيث يتضح أن جميع قيم معاملات الارتباط جاءت على نحو دال إحصائياً عند مستوى المعنوية (0.01). وبالتالي فإن هذه النتائج تثبت صحة الفرضية الأولى من الدراسة والتي نصت على وجود علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية (0.01) بين إدراك رواد الأعمال بالملكة العربية السعودية لأبعاد الريادة (القدرة على المنافسة، البحث عن الفرص الجديدة، القدرة على الابتكار، الرغبة في النجاح، الثقة بالنفس) وبين نجاح المنشآت الصغيرة والمتوسطة بمحافظة جدة في تحقيق أهدافها.

2.6.4 نتائج اختبار الفرضية الثانية: توجد علاقة بين الآليات الواجب توافرها لريادة الأعمال وعناصر رياضة الأعمال سعياً نحو تحقيق أهداف المنشآت الصغيرة والمتوسطة.

جدول (11): معاملات الارتباط بين عناصر رياضة الأعمال وأليات رياضة الأعمال الواجب توافرها لتحقيق أهداف المنشآت الصغيرة والمتوسطة بمحافظة جدة

متغيرات الدراسة		
عناصر رياضة الأعمال	الآليات الواجب توافرها	مستوى الدلالة الإحصائية
قيمة معامل الارتباط	الدلالة الإحصائية	مستوى الدلالة الإحصائية
السلوك الريادي	0.542**	0.01
معززات رياضة الأعمال	0.449**	0.01
مددات رياضة الأعمال	0.473**	0.01

*تشير إلى أن معامل الارتباط دال إحصائياً عند مستوى الدلالة (0.01).

أظهرت نتائج تحليل الارتباط في الجدول (11) أعلاه أن جميع قيم معاملات الارتباط جاءت على نحو دال إحصائياً عند مستوى الدلالة (0.01).

وبالتالي فإن هذه النتائج تشير إلى وجود علاقة ارتباط ذات دلالة إحصائية عند مستوى المعنوية ($\alpha \leq 0.05$) بين عناصر رياضة الأعمال والآليات الواجب توافرها لريادة الأعمال من أجل تحقيق أهداف المنشآت الصغيرة والمتوسطة في محافظة جدة. وبالتالي فإن المؤشرات السابقة تدعم قبول الفرض الثاني من الدراسة. وعليه يمكن القول أنه لتحقيق أهداف المنشآت الصغيرة والمتوسطة التي تتبني نهج رياضة الأعمال، يجب أن تتكامل عناصر رياضة الأعمال التي تتضمن السلوك الريادي، معززات رياضة الأعمال ومدداتها مع الآليات التي يجب أن تتوفر التي تدعم النشاط الريادي في بيئة الأعمال.

3.6.4 نتائج اختبار الفرضية الثالثة: توجد علاقة بين التحديات والصعوبات التي تواجه رياضة الأعمال وبين مدى إدراك رواد الأعمال لأبعاد الريادة من أجل إسناد المنشآت الصغيرة والمتوسطة بمحافظة جدة.

جدول (12): معاملات الارتباط بين التحديات والصعوبات التي تواجه رياضة الأعمال وبين إدراك رواد الأعمال لأبعاد الريادة من أجل إسناد المنشآت الصغيرة والمتوسطة

متغيرات الدراسة		
أبعاد رياضة الأعمال	التحديات والصعوبات التي تواجه رياضة الأعمال	مستوى الدلالة الإحصائية
القدرة على المنافسة	القدرة على المنافسة	قيمة معامل الارتباط
البحث عن الفرص الجديدة	0.260**	0.01
القدرة على الإبتكار	0.106*	0.05
الرغبة في النجاح	0.204**	0.01
الثقة بالنفس	0.121*	0.05
أبعاد الريادة ككل	0.283**	0.01
	0.216**	0.01

*تشير إلى أن معامل الارتباط دال إحصائياً عند مستوى الدلالة (0.01). **تشير إلى أن معامل الارتباط دال إحصائياً عند مستوى الدلالة (0.05).

أظهرت نتائج تحليل الارتباط في الجدول (12) أعلاه أن جميع قيم معاملات الارتباط بين أبعاد رياضة الأعمال والتحديات والصعوبات التي تواجه رياضة الأعمال، جاءت على نحو دال إحصائياً وبالتالي يستنتج من ذلك أن هناك علاقة ارتباط ذات دلالة إحصائية بين أبعاد رياضة الأعمال والتحديات والصعوبات التي تواجه رياضة الأعمال. وبالتالي فإن هذه النتائج تثبت صحة الفرضية الثالثة من الدراسة وقبولها. وبالتالي هناك بعض التحديات والصعوبات التي تواجه رياضة الأعمال والتي تحد من تحقيق المنشآت الصغيرة والمتوسطة لأهدافها. وعليه فإن الحل يمكن في مواجهة جميع التحديات والصعوبات والتي ربما ترتبط برواد الأعمال أنفسهم أو بالجهات المرتبطة بريادة الأعمال ودعم المشاريع الريادية للشباب.

4.6.4 نتائج اختبار الفرضية الرابعة: يوجد أثر لأبعاد رياضة الأعمال التي يدركها رواد الأعمال ونجاح رياضة الأعمال في تحقيق أهداف المنشآت الصغيرة والمتوسطة بمحافظة جدة.

جدول (13): نتائج تحليل الانحدار الخطي المتعدد لقياس أثر أبعاد رياضة الأعمال في نجاح المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في تحقيق أهدافها بمحافظة جدة

النموذج	معاملات النموذج	قيمة بيتا	قيمة "ت" المحسوبة	قيمة الدلالة	مستوى الدلالة
الثابت	10.688		7.972**	0.00	دال
القدرة على المنافسة	1.52	0.18	5.379**	0.00	دال
البحث عن الفرص الجديدة	1.201	0.13	3.223**	0.001	دال
القدرة على الإبتكار	0.903	0.11	2.719**	0.007	دال
الرغبة في النجاح	0.630	0.08	2.205*	0.028	دال
الثقة بالنفس	4.85	0.58	18.359**	0.00	دال

معامل الارتباط المتعدد = 0.829

معامل التحديد المعدل = 0.688

قيمة الدلالة = 0.00

قيمة F = 173.629**

*تشير إلى أن قيمة F وقيمة T-test دالة إحصائية عند مستوى المعنوية (0.01). **تشير إلى أن قيمة T-test دالة إحصائية عند مستوى المعنوية (0.05).

يتضح من النتائج بالجدول (13) أعلاه أن قيمة F المحسوبة والمتعلقة بكتافة نموذج تحليل الانحدار الخطي المتعدد في قياس أثر أبعاد رياضة الأعمال في نجاح المنشآت الصغيرة والمتوسطة في محافظة جدة، قد بلغت (173.629) وهي قيمة دالة عند مستوى المعنوية (0.01). وهذا يبين أن نموذج تحليل الانحدار الخطي المتعدد ذو كفاءة عالية في قياس وتفسير التباين في نجاح المنشآت الصغيرة والمتوسطة. ويدعم ذلك قيمة معامل التحديد (R^2) حيث بلغت قيمته (0.688) وهذا يدل على أن نموذج تحليل الانحدار الخطي المتعدد الذي يتضمن أبعاد رياضة الأعمال له القدرة على تقدير التغيرات في نجاح المنشآت الصغيرة والمتوسطة بنسبة 69% تقريباً، بشرط بقاء العوامل الأخرى الغير متضمنة في النموذج ثابتة. وفيما يلي يتناول الباحث تحليل وتفسير أثر كل بعد من أبعاد رياضة الأعمال في نجاح المنشآت الصغيرة والمتوسطة في تحقيق أهدافها، كما سيرد أدناه:

أظهرت النتائج بالجدول (13) أن قيمة معامل الانحدار لتغير القدرة على المنافسة كأحد أبعاد رياضة الأعمال قد بلغت (1.816) وهي قيمة موجبة ودالة، حيث أن مستوى الدلالة الإحصائية لقيمة اختبار T-test بلغت (0.00) وهي أقل من مستوى المعنوية (0.05). وبالتالي نستنتج من ذلك أن هناك علاقة ارتباط ذات دلالة إحصائية بين القدرة على المنافسة ونجاح المنشآت الصغيرة والمتوسطة. وهذا يشير إلى وجود أثر معنوي للقدرة على المنافسة التي توفر لدى رواد الأعمال ونجاح المشاريع الريادية لهم. كما بينت النتائج بالجدول (13) أن قيمة معامل الانحدار للمتغير المستقبل البحث عن الفرص الجديدة قد بلغت (1.209) وهي قيمة الدلالة الإحصائية لاختبار T-test بلغت (0.001) وهي قيمة أقل من مستوى المعنوية (0.05). وبالتالي نستنتج من ذلك أن هناك علاقة ارتباط ذات دلالة إحصائية بين قدرة رواد الأعمال في البحث عن الفرص الجديدة. وهذا يبين وجود أثر معنوي للقدرة على البحث عن الفرص الجديدة ونجاح المنشآت الصغيرة والمتوسطة في تحقيق أهدافها.

كما كشفت النتائج بالجدول (13) أن قيمة معامل الانحدار للمتغير المستقبل القدرة على الابتكار قد بلغت (0.903) وهي قيمة دالة إحصائية، حيث أن قيمة الدلالة الإحصائية لاختبار T-test بلغت (0.007) وهي قيمة أقل من مستوى المعنوية (0.05). وبالتالي نستنتج من ذلك أن هناك علاقة ارتباط ذات دلالة إحصائية بين قدرة رواد ورائدات الأعمال على الابتكار وتحقيق النجاح في المشاريع الريادية. وهذا يدل على وجود أثر معنوي للقدرة على الابتكار التي تميز رواد الأعمال ونجاح المشاريع الريادية. وفي ذات المسار، فقد أظهرت النتائج بالجدول (13) أن قيمة معامل الانحدار للمتغير المستقبل الرغبة في النجاح بلغت (0.630) وهي قيمة دالة إحصائية، حيث أن قيمة الدلالة الإحصائية لاختبار T-test بلغت (0.028) وهي قيمة أقل من مستوى المعنوية (0.05). وبالتالي نستنتج من ذلك أن هناك علاقة ارتباط ذات دلالة إحصائية بين الرغبة في النجاح لدى رواد الأعمال ونجاح استثماراتهم في المشاريع الريادي. وهذا يفسر وجود أثر معنوي للرغبة في النجاح ونجاح المشاريع الصغيرة والمتوسطة لريادة الأعمال.

وأخيراً، فقد بينت النتائج بالجدول (13) أن قيمة معامل الانحدار للمتغير المستقبل الثقة بالنفس بلغت (4.845) وهي قيمة موجبة ودالة إحصائية، حيث أن قيمة الدلالة الإحصائية لاختبار T-test بلغت (0.00) وهي قيمة أقل من مستوى المعنوية (0.05). وبالتالي نستنتج من ذلك أن هناك علاقة ارتباط ذات دلالة إحصائية بين الثقة بالنفس لدى رواد الأعمال ونجاح المنشآت الصغيرة والمتوسطة في تحقيق أهدافها. وهذا يدل أن عامل الثقة بالنفس يعتبر من أبرز العوامل التي تساهم في نجاح المنشآت الصغيرة والمتوسطة في تحقيق النجاح.

وبالتالي يستخلص الباحث مما سبق أن من أهم أبعاد رياضة الأعمال المؤثرة على تحقيق النجاح في المنشآت الصغيرة والمتوسطة تمثلت في الثقة بالنفس في المرتبة الأولى، ويليها في المرتبة الثانية القدرة على المنافسة، ويلي ذلك في المرتبة الثالثة البحث عن الفرص الجديدة، بينما في المرتبة الرابعة جاء المتغير المستقل قدرة رواد الأعمال على الابتكار، وأخيراً الرغبة في النجاح. وبالتالي فإن هذه النتائج تدعم قبول الفرضية الرابعة من الدراسة. كما يتضح أن المتغيرات الخمسة المتضمنة في النموذج والتي تضم الثقة بالنفس، قدرة رواد الأعمال على المنافسة، والبحث عن الفرص الجديدة، والقدرة على الابتكار بالإضافة إلى الرغبة في النجاح تساهم بنسبة 69% في التنبؤ بتحقيق النجاح في المشاريع الريادية في محافظة جدة. وتتفق النتائج أعلاه للدراسة الحالية مع نتائج دراسة (أيوب، 2017)، حيث كشفت نتائجها وجود علاقة تأثيرية إيجابية ذات دلالة إحصائية بين التوجه الريادي ونجاح المؤسسات الصغيرة والمتوسطة محل الدراسة. كما تتفق نتائج الدراسة الحالية مع نتائج دراسة (قنصوه، 2016)، والتي بينت نتائجها أن هناك علاقة بين رياضة الأعمال في المؤسسات الخاصة والإبداع المؤسسي لديها وهذا ما يبين أثر رياضة الأعمال في نجاح المنشآت الصغيرة والمتوسطة التي تتبعى من خلال أنشطتها الرؤوية الريادية. وفي ذات السياق، تتفق النتائج السابقة كذلك من النتائج التي توصلت إليها دراسة (مهدي، 2015)، والتي أظهرت نتائجها وجود تأثير معنوي لخدمات حاضنة المشروعات بمدينة عناية على تعزيز رياضة الأعمال، بالإضافة إلى وجود تأثير معنوي لكل خدمات المقدمة على تعزيز رياضة الأعمال. وبالتالي يتضح مما سبق أن توجه المنشآت الصغيرة والمتوسطة نحو رياضة الأعمال يساهم بشكل فعال في تحقيق النجاح لها، وذلك لدور رياضة الأعمال في تحديد الرؤية الاستراتيجية لمشاريع الريادة بأهداف واضحة، وتقديم العديد من الخدمات لتلك المنشآت في مجال التمويل والتدريب والاستشارات الإدارية.

5. ملخص نتائج الدراسة والتوصيات:

1. النتائج:

في ضوء تحليل بيانات الدراسة، والإجابة عن الأسئلة البحثية لها واختبار فرضياتها، فقد خلصت الدراسة إلى النتائج التالية:

- أظهرت نتائج الدراسة أن هناك أثر إيجابي لريادة الأعمال في نجاح المنشآت الصغيرة والمتوسطة بمحافظة جدة. كما كشفت النتائج أن من أهم ما يبيّن أثر ريادة الأعمال في نجاح المنشآت الصغيرة والمتوسطة في تحقيق أهدافها ودرجة عالية جداً يتمثل في توفر الرغبة المشتركة ما بين الرواد العاملين في بلوغ الأهداف المحددة.
- بينت النتائج وجود العديد من العوامل التي تبيّن أثر ريادة الأعمال في نجاح المشاريع الصغيرة والمتوسطة ومن أهمها: امتلاك رواد الأعمال القدرة على الاستجابة للإبداع في البيئة المحيطة، والإبداع الخاص بتطوير طرق وأساليب العمل وامتلاك القدرة على توقع الفرص الجديدة واستغلالها ودخول الأسواق الوعادة تساهماً إيجابياً في نجاح مشاريع الريادة ودرجة كبيرة.
- كشفت نتائج الدراسة أن هناك مؤشرات إيجابية تعزز مستوى إدراك رواد الأعمال لأهمية ريادة الأعمال وخاصة بالنسبة للاقتصاد السعودي وللمنشآت الصغيرة والمتوسطة. حيث أظهرت النتائج أن من أهم ما يعزز هذا الإدراك ودرجة كبيرة جداً يتمثل في امتلاك المنشآة لمشاريع مستقبلية تسعى وترغب في تجسيدها الآن دعماً لعملياتها الريادية. كما أن هناك إدراكاً بأهمية أن تتميز المنشآة بالاستجابة السريعة للتطورات التكنولوجية الحاصلة في الميدان الإنتاجي، بالإضافة إلى ذلك وجود اهتمام بطرح منتجات وخدمات ابتكارية تلبي حاجات ورغبات العملاء، كما أن غالبية رواد الأعمال يدركون ودرجة عالية جداً أهمية تطبيق الأفكار والمقترنات والخطط الابتكارية والإبداعية على أرض الواقع.
- بينت نتائج الدراسة أن هناك مؤشرات عديدة تدعم توفر الآليات التي تدعم التوجه نحو ريادة الأعمال ودرجة عالية من الاهتمام من رواد الأعمال. حيث أظهرت النتائج أن من أهم تلك الآليات تمثل في توفير فرص متنوعة للنظم في سبيل تعزيز التفكير والمهارات الريادية، مشاركة وتوظيف الأشخاص ذوي المهارات والسلوكيات والخبرات الريادية، توفير أهداف فردية ومؤشرات أداء لكافة القائمين على دعم تنفيذ أجندة ريادة الأعمال، العمل على رصد البيئة التي تعمل بها المؤسسات الصغيرة والمتوسطة وذات العلاقة بالريادة، ورفع الوعي بأهمية ريادة الأعمال وتحفيز التطلعات الريادية.
- أظهرت نتائج الدراسة أن من أهم التحديات والصعوبات التي تواجه رواد الأعمال في محافظة جدة تمثلت في: الخوف من الفشل وتحمل المسؤولية وضعف الإمكانيات المالية للشباب. قلة وعي الشباب السعودي بثقافة ريادة الأعمال وتفضيلهم للوظائف الحكومية عن ريادة الأعمال الجديدة. بالإضافة إلى ذلك ضعف الوعي المجتمعي بأهمية أعمال رواد الأعمال.
- كشفت نتائج الدراسة أن هناك فروقاً ذات دلالة إحصائية بين رواد ورائدات الأعمال حول أثر ريادة الأعمال في نجاح المنشآت الصغيرة والمتوسطة يعزى لاختلاف متغير الجنس، حيث يتضح أن الفروق جوهرية وتعد لصالح رواد الأعمال الذكور. بينما لم تكشف النتائج وجود فروق في إدراك رواد الأعمال لأبعاد ريادة الأعمال وأليات رواد الأعمال لمواكبة ودعم احتياجات المنشآت الصغيرة والمتوسطة، وكذلك لم تظهر النتائج وجود فروق بين رواد الأعمال حول التحديات والصعوبات التي تواجه رواد الأعمال تعزى لاختلاف الجنس.
- بينت نتائج تحليل التباين أحادي الاتجاه عن وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين رواد ورائدات المشاركون في الدراسة حول أثر ريادة الأعمال في نجاح المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، ومدى إدراكهم لريادة الأعمال وألياًها تعزى لاختلاف متغير الخبرة في العمل في المشاريع الريادية. بينما لم تكشف النتائج عن وجود فروق ذات دلالة إحصائية تجاه التحديات والصعوبات التي تواجه رواد الأعمال باختلاف الخبرة لدى رواد الأعمال.
- أظهرت النتائج أنه ليست هناك فروقاً ذات دلالة إحصائية بين استجابات رواد الأعمال المشاركون في الدراسة حول أثر ريادة الأعمال في نجاح المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في محافظة جدة. وهذا يبيّن أن اختلاف المؤهل العلمي لرواد الأعمال لا يعد عاملاً يؤدي لوجود فروق حول اتجاهاتهم المتعلقة بأثر ريادة الأعمال على نجاح المنشآت الصغيرة والمتوسطة وتحقيق الأهداف المنشودة.
- أثبتت نتائج الدراسة أن هناك علاقات ارتباط ذات دلالة إحصائية بين كل عنصر من عناصر رواد ورائدات الأعمال ومدى إدراك رواد ورائدات الأعمال لريادة الأعمال. وهذا يدل على وجود علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية (0.01) بين إدراك رواد الأعمال بالملكة العربية السعودية لأبعاد الريادة (القدرة على المنافسة، البحث عن الفرص الجديدة، القدرة على الابتكار، الرغبة في النجاح، الثقة بالنفس) وبين نجاح المنشآت الصغيرة والمتوسطة بمحافظة جده في تحقيق أهدافها.
- بينت الدراسة وجود علاقة ارتباط ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية (0.05) بين عناصر رواد الأعمال وأليات الواجب توافرها لريادة الأعمال من أجل تحقيق أهداف المنشآت الصغيرة والمتوسطة في محافظة جدة. وبالتالي فإن المؤشرات السابقة تدعم قبول الفرض الثاني من الدراسة. وعليه يمكن القول أنه لتحقيق أهداف المنشآت الصغيرة والمتوسطة التي تتبع نهج رواد الأعمال، يجب أن تتكامل عناصر رواد الأعمال التي تتضمن السلوك الريادي، معززات رياادة الأعمال ومحدداتها مع الآليات التي يجب أن توفر التي تدعم النشاط الريادي في بيئة الأعمال.
- كشفت الدراسة أن هناك علاقة ارتباط ذات دلالة إحصائية بين أبعاد رواد الأعمال والتحديات والصعوبات التي تواجه رواد الأعمال. وهذا يدل على البحث عن المعوقات والتحديات التي تواجه رواد أعمالها وذلك لوضع المعالجات لتلك المشكلات والتحديات.
- خلصت الدراسة أن من أهم أبعاد رواد الأعمال المؤثرة على تحقيق النجاح في المنشآت الصغيرة والمتوسطة تمثلت في الثقة بالنفس في المرتبة الأولى، ويليها في المرتبة الثانية القدرة على المنافسة، ويلي ذلك في المرتبة الثالثة البحث عن الفرص الجديدة، بينما في المرتبة الرابعة جاء المتغير المستقل قدرة رواد الأعمال على الابتكار، وأخيراً الرغبة في النجاح. كما بينت النتائج أن المتغيرات الخمسة المتضمنة في النموذج والتي تضم الثقة بالنفس،

قدرة رواد الأعمال على المنافسة، والبحث عن الفرص الجديدة، والقدرة على الابتكار بالإضافة إلى الرغبة في النجاح تساهمن بنسبة 69% في التبنّي بتحقيق النجاح في المشاريع الريادية في محافظة جدة.

2. توصيات الدراسة:

- استناداً لنتائج التحليلي الاحصائي لهذه الدراسة فإن الباحث يقترح بعض التوصيات حسب ما يلي:
- أن يعمل رواد الأعمال على الحفاظ على الأثر الإيجابي لريادة الأعمال في نجاح المنشآت الصغيرة والمتوسطة بمحافظة جدة.
 - ضرورة توفير الرغبة المشتركة ما بين رواد العاملين في بلوغ الأهداف المحددة لمنشآتهم الصغيرة والمتوسطة.
 - ضرورة امتلاك رواد الأعمال القدرة على الاستجابة للإبداع في البيئة المحيطة، والإبداع الخاص بتطوير طرق وأساليب العمل.
 - ضرورة توفر وامتلاك القدرة على توقع الفرص الجديدة واستغلالها ودخول الأسواق الوعدة حيث أنها تساهمن بابيجانية في نجاح مشاريع الريادة وبدرجة كبيرة.
 - ضرورة امتلاك المنشآة لمشاريع مستقبلية تسعى وترغب في تجسيدها الآن دعماً لعملياتها الريادية.
 - ضرورة أن تتميز المنشآة بالاستجابة السريعة للتطورات التكنولوجية الحاصلة في الميدان الإنتاجي، بالإضافة إلى ذلك أهمية وجود اهتمام بطرح منتجات وخدمات ابتكارية تلي حاجات ورغبات العملاء.
 - أن يعمل رواد الأعمال على تطبيق الأفكار والمقترنات والخطط الابتكارية والإبداعية على أرض الواقع.
 - أهمية توفير فرص متنوعة للنظم في سبيل تعزيز التفكير والمهارات الريادية.
 - أهمية أن يعمل رواد الأعمال على مشاركة وتوظيف الأشخاص ذوي المهارات والسلوكيات والخبرات الريادية، وضرورة توفير أهداف فردية ومؤشرات أداء لكافة القائمين على دعم تنفيذ أجندة ريادة الأعمال.
 - ضرورة أن يتبع رواد الأعمال عن الخوف من الفشل وتحمل المسؤولية وضعف الإمكانيات المالية للشباب.
 - ضرورة وأهمية زيادة الوعي لدى الشباب السعودي بثقافة ريادة الأعمال وحثهم لخلق جديدة عن طريق ريادة الأعمال الجديدة.
 - ضرورة تنمية الوعي المجتمعي بأهمية مشاريع ريادة الأعمال في التنمية المجتمعية.

المراجع:

- إدريس، عبد الجليل محمد حسن. (2015). ريادة الأعمال وأثرها في معالجة البطالة في المملكة العربية السعودية. مجلة مركز صالح عبد الله كامل للاقتصاد الإسلامي: 19 (55): 670-680.
- الأشعري، أحمد بن داود المزاجي. (2007). *الوجيز في طرق البحث العلمي*. خوارزم للنشر والتوزيع.
- أيوب، مسيخ. (2017). دور التوجّه الريادي في نجاح المؤسسات الصغيرة والمتوسطة - دراسة عينة من المؤسسات الصغيرة والمتوسطة بولاية سكيكدة. مجلة جامعة النجاح للأبحاث (العلوم الإنسانية): 31 (11).
- بن قاوقاو، سميحة ومزير، وردة. (2016). دور حاضنات الأعمال التكنولوجية في تأهيل وترقية المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، دراسة حالة ورقلة. دراسة ماجستير علوم اقتصادية وتجارية وعلوم تسيير، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة احمد دراية ادرار، الجزائر.
- الدراس، أسامة موسى علي. (2015). آثر ريادة الأعمال في الشركات الصناعية المدرجة في سوق عمان المالي على المسئولية الاجتماعية. رسالة ماجستير، كلية الأعمال، جامعة عمان العربية.
- الرميدى، بسام سمير. (2018). تقييم دور الجامعات المصرية في تنمية ثقافة ريادة الأعمال لدى الطلاب، استراتيجية مقتربة للتحسين. مجلة اقتصاديات المال والأعمال IFBE: (6).
- زيدان، عبد الرزاق وخليل، عبد القادر. (2017). متطلبات تحقيق الريادة في القطاع المصرفي حالة بنك الفلاحة والتنمية الريفية، مجلة الأكاديمية للدراسات الاجتماعية والإنسانية: 17 : 95-101.
- الزيدانيين، رغدة. (2009). دور حاضنات الأعمال في تنمية الموارد البشرية من وجهة نظر مديرى الحاضنات والمتسببن إليها في الجامعات الأردنية. رسالة دكتوراه في الفلسفة في التربية، جامعة اليرموك، إربد.
- سليمان، امل على محمد وعبد القادر، فيصل عوض محمد. (2020). دور حاضنات الأعمال في تحقيق التنمية المستدامة بالمملكة العربية السعودية بالتطبيق على قطاع المشروعات الصغيرة والمتوسطة، المجلة العلمية للدراسات البيئية والتجارية: كلية التجارة بالإسماعيلية، جامعة قناة السويس، (11).
- أبو سيف، محمود سيد علي. (2016). استراتيجية مقتربة للتربية لريادة الأعمال بالتعليم قبل الجامعي المصري في ضوء بعض الاتجاهات المعاصرة. مجلة كلية التربية: 2 (167): 19.

- الشكري، عودة محمد. (2012). التجربة الفلسطينية في حاضنات الأعمال ودورها في تنمية أعمال جديدة للشباب. دراسة مقدمه لمؤتمر الشباب والتنمية في فلسطين مشاكل وحلول المنعقد في الجامعة الإسلامية بغزة.
- صبرة، محمود محمد وبخيت، محمد حسن. (2017). حاضنات الأعمال ودورها في نجاح المشاريع الريادية) دراسة تطبيقية على حاضنات قطاع غزة في الفترة من 2006-2017. الجامعة الإسلامية بغزة.
- عبد القادر، سمية عثمان محمد وإبراهيم، أحمد عثمان. (2015). تقييم وتطوير ريادة الأعمال في كليات إدارة الأعمال السودانية: دراسة حالة كلية التجارة بجامعة النيلين، أمماباك. الأكاديمية الأمريكية العربية للعلوم والتكنولوجيا: 6 (16): 35-40.
- العتبي، منصور بن نايف وموسى، محمد فتحي. (2015). الوعي بثقافة ريادة الأعمال لدى طلاب جامعة نجران، واتجاهاتهم نحوها: دراسة ميدانية. مجلة كلية التربية جامعة الازهر: 34 (162) : الجزء (2)، القاهرة.
- العجائب، أمنة. (2017). أثر تمكين المرأة علي نمو الأعمال الريادية في الأردن. رسالة ماجستير غير منشورة، كلية الأعمال، جامعة عمان العربية.
- الفواز، عمران محمد. (2014). دور حاضنات الأعمال في توجيه الطلبة نحو ريادة الأعمال في الجامعات الأردنية. رسالة ماجستير، كلية الاقتصاد والعلوم الإدارية، جامعة اليرموك، أربد.
- القاسم، مي منذر موسى. (2013). أثر الخصائص الريادية في تبني التوجهات الاستراتيجية للمديرين في المدارس الخاصة في عمان. رسالة ماجستير، كلية الأعمال، جامعة الشرق الأوسط، عمان.
- قنصوه، عبير احمد إبراهيم. (2016). دور ريادة الأعمال في كفاءة أداء المؤسسات في شركة كونكريت الهندسية المحدودة في السودان، دراسة حالة على شركة كونكريت الهندسية المحدودة. دراسة ماجستير في الاقتصاد، قسم التمويل، كلية الدراسات العليا، جامعة السودان للعلوم والتكنولوجيا، الخرطوم.
- القواسمة، ميسون محمد. (2010). واقع حاضنات الأعمال ودورها في دعم المشاريع الصغيرة في الضفة الغربية. دراسة ماجستير إدارة اعمال، كلية الدراسات العليا والبحث العلمي، جامعة الخليل، الخليل.
- كافي، مصطفى كافي. (2017). إدارة حاضنات الأعمال للمشاريع الصغيرة. دار الحامد للنشر والتوزيع.
- كلاخي، لطيفة. (2016). واقع حاضنات الأعمال في بعض الدول العربية. مجلة الحقوق والعلوم الإنسانية: جامعة زيان عاشور بالجلفة، (28): 295-303.
- محيلان، محمد. (2016). أثر نظم المعلومات الإدارية علي ريادة الأعمال في قطاع الصناعات الدوائية الأردنية. رسالة دكتوراه غير منشورة، كلية الدراسات العليا، جامعة العلوم الإسلامية العالمية.
- المخيزيم، حسام بن إبراهيم بن حسين والجاسر، وليد بن عبد الرحمن محمد. (2017). واقع تنمية ريادة الأعمال لطلاب جامعة الإمام محمد بن سعود الإسلامية. رسالة ماجستير، كلية العلوم الاجتماعية، جامعة الإمام محمد بن سعود الإسلامية، الرياض.
- المري، ياسر سالم عايض. (2013). ريادة الأعمال الصغيرة والمتوسطة ودورها في الحد من البطالة في المملكة العربية السعودية دراسة تحليلية مقارنة. رسالة دكتوراه، قسم العلوم الإدارية، كلية الدراسات العليا، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، الرياض.
- المصري، طارق. (2018). واقع حاضنات الأعمال التكنولوجية والحداثة العلمية وأثر إنشائها في تعزيز الريادة وتحقيق التنمية المستدامة في مؤسسات التعليم العالي. دراسة منشورة في مجلة مؤتة للبحوث والدراسات، سلسلة العلوم الإنسانية والاجتماعية: 33 (5).
- مطاوع، ضياء الدين محمد والخليفة، حسن جعفر. (2014). مبادئ البحث ومهاراته في العلوم التربوية والنفسية والاجتماعية. الرياض: مكتبة المتنبي.
- مهدي، جابر. (2015). أثر حاضنات المشروعات في تعزيز ريادة الأعمال بمدينة عنابة. دراسة منشورة في مجلة العلوم الاقتصادية دراسة البحث العلمي: جامعة ياجي مختار، 1 (2).
- المهدي، سوزان محمد ومحمد، أشرف محمود احمد وعلى، شيماء على عباس. (2019). تطوير حاضنات الأعمال الجامعية في مصر على ضوء خريطة حاضنة (SET Squared) بالمملكة المتحدة. دراسة منشورة في مجلة العلوم التربوية: كلية التربية بالغردقة، جامعة جنوب الوادي، العدد (5).
- المومني، هنادة. (2016). دور الخصائص الريادية للعاملين في الجامعات في بناء الجامعة الريادية، دراسة تطبيقية على الجامعات الأردنية الخاصة، مجلة دراسات، كلية العلوم الإدارية والمالية: جامعة البتراء، 43 (2): 813-825.
- النخالة، مف. (2012). دراسة بعنوان واقع حاضنات الأعمال ودورها في دعم المشاريع الصغيرة لدى الشباب في قطاع غزة مقدم لمؤتمر الشباب والتنمية في فلسطين: مشكلات وحلول الجامعة الإسلامية بغزة.
- نصار، خالد محمد والبلعاوي، صالح زيدى. (2016). التدريب من منظور إبداعي وانعكاساته على تأسيس وتطوير مشاريع أعمال صغيرة ريادية) دراسة استقصائية لآراء الرياديين) . مجلة الجامعة الإسلامية للدراسات الاقتصادية والإدارية: 27 (2).
- البرامشة، حسين عليان. (2014). اتجاهات طالب إدارة الأعمال نحو إقامة المشروعات الصغيرة الريادية، دراسة حالة طلبة جامعة الزرقاء. دراسة منشورة في مجلة الزرقاء للبحوث والدراسات الإنسانية: 16 (1).

الهزاني، الجوهرة ناصر عبد العزيز. (2015). دور حاضنات الأعمال في دعم رواد الأعمال والمشروعات الصغيرة دراسة مطبقة على حاضنات الأعمال في مدينة الرياض. دراسة مقدمة إلى وكالة الدراسات والبحث العلمي، بجامعة الأميرة نورة بنت عبد الرحمن، الرياض.

البيقي، نو زاد عبد الرحمن. (2016). قراءة تحليلية لريادة الأعمال في دول مجلس التعاون الخليجي. التعاون الصناعي، 115 مارس 2016م.

- Abdel Qader, S. O. M. and Ibrahim, A. O. (2015). *Taqyim Watatbir Riadat Al'aemal Fi Kuliyat 'Iidarat Al'aemal Alsuwadiati: Dirasat Halat Kuliyat Altijarat Bijamieat Alniylin, 'Amarabak 'Evaluation and development of entrepreneurship in Sudanese business schools: a case study of the Faculty of Commerce, El-Neelain University, Amarabak'*. *Arab American Academy of Science and Technology*, 6 (16), 35-40. [in Arabic]
- Abdul Hamid, A. Alothmany, N. & Maghbool, S. (2014). *Entrepreneurship and Unemployment in The Kingdom of Saudi Arabia*, Working Paper Submitted to the Saudi Economy Conference: challenge and Opportunities.
- Abu Seif, M. S. A. (2016). *Astiratijiat Muqtarihat Litarbiat Liriadat Al'aemal Bialtaelim Qabl Aljamieii Almisri Fi Daw' Baed Alaitijahat Almueasirati 'A proposed strategy for entrepreneurship education in Egyptian pre-university education in the light of some contemporary trends'*. *Journal of the College of Education*: 2 (167), 19. [in Arabic]
- Al-Ash'ari, A. (2007). *Alwajiz Fi Turuq Albahth Aleilmii 'Al-Wajeez in Scientific Research Methods'*. Khawarzum for publishing and distribution. [in Arabic]
- Aldiras, O. M. A. (2015). *'Athar Riadat Al'aemal Fi Alsharikat Alsinaeiat Almudrajat Fi Suq Eaman Almalii Ealaa Almasyuwliat Alajtimaeiati* 'The impact of entrepreneurship in the industrial companies listed in the Amman Financial Market on social responsibility'. Master's thesis, College of Business, Amman Arab University. [in Arabic]
- Aleajayibi, A. (2017). *'Athar Tamkin Almura'at Ealay Namw Al'aemal Alriyadit Fay Al'urduni* 'The impact of women's empowerment on the growth of entrepreneurial business in Jordan'. Unpublished master's thesis, College of Business, Amman Arab University. [in Arabic]
- Al-Fawaz, I. M. (2014). *Dawr Hadinat Al'aemal Fi Tawjih Altalabat Nahw Riadat Al'aemal Fi Aljamieat Al'urduniyyati* 'The role of business incubators in directing students towards entrepreneurship in Jordanian universities'. Master's thesis, Faculty of Economics and Administrative Sciences, Yarmouk University, Irbid. [in Arabic]
- Al-Harmsheh, H. A. (2014). *Aitijahat Talab 'Iidarat Al'aemal Nahw 'Iiqamat Almashrueat Alsaghirat Alriyadiati, Dirasat Halat Talabat Jamieat Alzarqa'a 'Attitudes of business administration students towards establishing entrepreneurial small projects, a case study of Zarqa University students'*. *A study published in the Zarqa Journal for Research and Human Studies*, 16 (1). [in Arabic]
- Al-Hazani, A. N. (2015). *Dawr Hadinat Al'aemal Fi Daem Ruaad Al'aemal Walmashrueat Alsaghirat Dirasat Mutbaqat Ealaa Hadinat Al'aemal Fi Madinat Alriyad* 'The role of business incubators in supporting entrepreneurs and small projects, a study applied to business incubators in the city of Riyadh'. A study submitted to the Vice Deanship for Studies and Scientific Research, Princess Noura bint Abdul Rahman University, Riyadh. [in Arabic]
- Al-Hiti, N. A. (2016). *Qira'at Tahliliat Liriadat Al'aemal Fi Dual Majlis Altaeawun Alkhaliji* 'An analytical reading of entrepreneurship in the GCC countries'. Industrial Cooperation, March 115, 2016. [in Arabic]
- Al-Mahdi, S. M., Mahmoud, A. M. A., and Abbas, Sh. A. (2019). *Tatbir Hadinat Al'aemal Aljamieiat Fi Misr Ealaa Daw' Khirbat Hadina (SET Squared) Bialmamlakat Almutahidati 'Developing university business incubators in Egypt in light of SET Squared incubator in the United Kingdom'*. *A study published in the Journal of Educational Sciences: Faculty of Education in Hurghada, South Valley University*, Issue (5). [in Arabic]
- Al-Marri, Y. S. (2013). *Riadat Al'aemal Alsaghirat Walmutawasitat Wadawruha Fi Alhd Min Albitalat Fi Almamlakat Alearabiat Alsaeudiat Dirasatan Tahliliatan Muqaranata* 'Small and medium entrepreneurship and its role in reducing unemployment in the Kingdom of Saudi Arabia, a comparative analytical study'. PhD thesis, Department of Administrative Sciences, College of Graduate Studies, Naif Arab University for Security Sciences, Riyadh. [in Arabic]
- Al-Masry, T. (2018). *Waqie Hadinat Al'aemal Altiknulujiat Walhadayiq Aleilmiat Wa'athar 'Inshayiha Fi Taeziz Alrayadat Watahqiq Altanmiyat Almustadamat Fi Muasasat Altaelim Aleali* 'The reality of technological business incubators and scientific parks and the impact of their establishment in promoting leadership and achieving sustainable development in higher education institutions'. *A study published in Mutah Journal for Research and Studies, Humanities and Social Sciences Series*: 33 (5). [in Arabic]
- Al-Mukhaizim, H. B. and Al-Jasser, W. B. M. (2017). *Waqie Tanmiat Riadat Al'aemal Litulaab Jamieat Al'iimam Muhamad Bin Sueud Al'islamiati* 'The reality of developing entrepreneurship for students of Imam Muhammad bin Saud Islamic University'. Master's thesis, College of Social Sciences, Imam Muhammad bin Saud Islamic University, Riyadh. [in Arabic]
- Al-Nakhlah, M. (2012). *Dirasat Bieunwan Waqie Hadinat Al'aemal Wadawruha Fi Daem Almasharie Alsaghirat Ladaa Alshabab Fi Qitae Ghazat* 'A study entitled the reality of business incubators and their role in supporting small projects among young people in the Gaza Strip'. Presented to the Youth and Development Conference in Palestine: Problems and Solutions of the Islamic University in Gaza. [in Arabic]
- Al-Otaibi, M. B. and Musa, M. F. (2015). *Alwaey Bithaqafat Riadat Al'aemal Ladaa Tulaab Jamieat Najran, Waitijahatihim Nahwaha: Dirasat Maydaniatin* 'Awareness of entrepreneurial culture among Najran University students, and their attitudes towards it: a field study'. *Journal of the Faculty of Education, Al-Azhar University*, 34 (162), Part (2), Cairo. [in Arabic]

- Al-Qasim, M. M. (2013). *'Athar Alkhasayis Alriyadiat Fi Tabaniy Altawjihat Alastiratijat Lilmudirin Fi Almadaris Alkhasat Fi Eaman* 'The impact of entrepreneurial characteristics on adopting strategic directions for principals in private schools in Amman'. Master's thesis, College of Business, Middle East University, Amman. [in Arabic]
- Al-Qawasmeh, M. M. (2010). *Waqie Hadinat Al'aemal Wadawruha Fi Daem Almasharie Alsaghirat Fi Aldifat Algharbiati* 'The reality of business incubators and their role in supporting small projects in the West Bank'. Master's degree in Business Administration, College of Graduate Studies and Scientific Research, Hebron University, Hebron. [in Arabic]
- Al-Rumaidi, B. S. (2018). *Taqyym Dawr Aljamieat Almisriat Fi Tanmiat Thaqafat Riadat Al'aemal Ladaya Altulaabi, Astiratijatan Muqtarihatan Liltahsini* 'Evaluating the role of Egyptian universities in developing a culture of entrepreneurship among students, a proposed strategy for improvement'. *JFBE Financial and Business Economics Journal*, (6). [in Arabic]
- Al-Zaydanin, R. (2009). *Dawr Hadinat Al'aemal Fi Tanmiat Almawarid Albashariat Min Wijhat Nazar Mudiri Alhadinat Walmuntasibin 'Ilayha Fi Aljamieat Al'urduniyyati* 'The role of business incubators in developing human resources from the point of view of incubator managers and affiliates in Jordanian universities'. Doctorate of Philosophy in Education, Yarmouk University, Irbid. [in Arabic]
- Ayoub, M. (2017). *Dawr Altawajuh Alriyadii Fi Najah Almuasasat Alsaghirat Walmutawasitat -Dirasat Eayinat Min Almuasasat Alsaghirat Walmutawasitat Biwilayat Skikda* 'The role of entrepreneurial orientation in the success of small and medium enterprises - a study of a sample of small and medium enterprises in the state of Skikda'. *An-Najah University Journal for Research (Human Sciences)*, 31 (11). [in Arabic]
- Azzam, N., & Mossa, S. (2010). The impact of the use of business incubators in the success of entrepreneurial projects in Jordan. *Management and Economics Journal*. 83, 138-165.
- Bin Qaoqao, S. and Mazir, W. (2016). *Dawr Hadinat Al'aemal Altknulujat Fi Tahil Watarqiat Almuasasat Alsaghirat Walmutawasitat, Dirasat Halat Waruqlata* 'The role of technological business incubators in the rehabilitation and promotion of small and medium enterprises, a case study Ouargla'. Studying a master's degree in economic, commercial and management sciences, Faculty of Economic and Commercial Sciences and Management Sciences, Ahmed Derayah University, Adrar, Algeria. [in Arabic]
- Bokhari, A., Alothmany, N., & Magbool, S. (2012). *Entrepreneurship and Unemployment in the Kingdom of Saudi Arabia, The First Saudi Scientific Conference of Faculty of Economics and Administration: National Economy: Challenges and Opportunities*, 7-9 May, King Abdulaziz University, Jeddah.
- Clarysse, B., Tartari, V., and Salter, A. (2011). The Impact of Entrepreneurial Capacity, Experience and Organizational Support on Academic Entrepreneurship. *Research Policy*, 40(8), 1084-1093. <https://doi.org/10.1016/j.respol.2011.05.010>
- Daraei, S., Salamzadeh, A., Salamzadeh, Y. (2011). *Toward a Systematic Framework for an Entrepreneurial University: A Study in Iranian Context with an IPOO Model*. 3(1), 30-37.
- Haynie, J. M., Shepherd, D., Mosakowski, E., & Earley, P. C. (2010). A Situated Metacognitive Model of the Entrepreneurial Mindset. *Journal of Business Venturing*, 25(2), 217-229. <https://doi.org/10.1016/j.jbusvent.2008.10.001>
- Idris, A. M. H. (2015). *Riadat Al'aemal Wa'atharuha Fi Muealajat Albalatalat Fi Almamlakat Alearabiat Alsaeudiati* 'Entrepreneurship and its impact on addressing unemployment in the Kingdom of Saudi Arabia'. *Journal of the Saleh Abdullah Kamel Center for Islamic Economics*, 19 (55), 675-680. [in Arabic]
- Ihsan, J., & Felah, H., & Tiba, F., & Yousef, S. (2016). *Readings in the entrepreneurial thought*. Amman, jordan: Dar Almanhajia for Publishing and Distribution.
- Johannes son, G. T. (2012). To Get Things Done: A relational approach to entrepreneurship. *Scandinavian Journal of Hospitality and Tourism*, 12(2), 181-2012. <https://doi.org/10.1080/15022250.2012.695463>
- Kafi, M. K. (2017). *'Idarat Hadinat Al'aemal Lilmasharie Alsaghirati* 'Managing business incubators for small projects'. Dar Alhamid for publication and distribution. [in Arabic]
- Kalakhy, Latifa. (2016). *Waqie Hadinat Al'aemal Fi Baed Alduwal Alearabiat* 'The reality of business incubators in some Arab countries'. *Journal of Law and Human Sciences*, Zaban Ashour University in Djelfa, (28), 295-303. [in Arabic]
- Leon, Ramona Dianz (2017). *University- a Knowledge Incubator for Developing Entrepreneurial Skills, In: Alexandra Zbuccea (ed), Entrepreneurs, Entrepreneurship: Challenges and Opportunities in the 21st Century*, SNSPA: 125-147.
- Lukeša, L, Longob, M, & Zouhar, J. (2019). Do business incubators really enhance entrepreneurial growth? Evidence from a large sample of innovative Italian start-ups. *Journal of ScienceDirect Technovation*, 82-83, 25-34. <https://doi.org/10.1016/j.technovation.2018.07.008>
- Mahdi, J. (2015). *'Athar Hadinat Almashrueat Fi Taeziz Riadat Al'aemal Bimadinat Eanaaba* 'The impact of project incubators in promoting entrepreneurship in Annaba'. *A study published in the Journal of Economic Sciences: Deanship of Scientific Research: University of Badji Mokhtar*, 1 (2). [in Arabic]
- Momani, H. (2016). *Dawr Alkhasayis Alriyadit Lileaamilin Fay Binaa' Aljamieit Alriyaditi, Dirasit Tatbiqit Ealay Aljamieiat Al'urduniyat Alkhasatan* 'The role of the entrepreneurial characteristics of university workers in building the pioneering university, an applied study on Jordanian private universities'. *Dirasat Journal, College of Administrative and Financial Sciences: University of Petra*, 43 (2): 813-825. [in Arabic]

- Muhailan, M. (2016). *'Athr Nizm Almaelumuat Al'iidarit Ealay Riadat Al'aemal Fay Qitae Alssnaeat Aldawayiyt Al'urduniyyt* 'The impact of management information systems on entrepreneurship in the Jordanian pharmaceutical industries sector'. Unpublished PhD thesis, College of Graduate Studies, International Islamic Science University. [in Arabic]
- Mutawa, D. M. and Al-Khalifa, H. J. (2014). *Mabadi Albaith Wamuharatih Fi Aleulum Altarbawiat Walnafsiat Walajtimaeiat* 'Research principles and skills in educational, psychological and social sciences'. Riyadh: Almutanabiy Library. [in Arabic]
- Nassar, Kh. M. and Al-Balaawi, S. Z. (2016). *Altadrib Min Manzur 'Ibdiae Waineikasatih Ealaa Tasis Watatwir Masharie 'Aemal Saghirat Riadiatin* *Dirasat Aistiqsayiyat Lara' Alriyadiyin* 'Training from a creative perspective and its implications for the establishment and development of entrepreneurial small business projects (a survey of the opinions of entrepreneurs)'. *Journal of the Islamic University for Economic and Administrative Studies*, 27 (2). [in Arabic]
- National Business Incubator Association (NBIA) (2012): *Best Practice of Your Business*, Incubator. www.nbia.org/resource_library/peer/bestpractice.resource_liprary/incubator_finances.php.
- Ortakarpuz, Metehon and Alagöz, Ali (2017). *The Relationship Between Corporate Wisdom and Corporate Entrepreneurship*, In: Alexandra Zbuc̄ea (ed.), *Entrepreneurs, Entrepreneurship: Challenges and Opportunities in the 21st Century*, SNSPA: 245-255.
- Pérez, H., & Rosa, M., & Canino, B. (2009). The Importance of the Entrepreneur's Perception of "Success". *Review of International Comparative Management*, 10(5), 990-1010.
- Qansuh, A. A. I. (2016). *Dur Riadat Al'aemal Fi Kafa'at 'Ada' Almuasasat Fi Sharikat Kunikrit Alhandasiat Almahdudat Fi Alsudan, Dirasat Halatan Ealaa Sharikat Kunikrit Alhandasiat Almahdudati* 'The role of entrepreneurship in the efficiency of the performance of institutions in the Concrete Engineering Company Limited in Sudan, a case study on the Concrete Engineering Company Limited'. Master's degree in Economics, Department of Finance, College of Graduate Studies, Sudan University of Science and Technology, Khartoum. [in Arabic]
- Raposo, M., & Paço, A. D. (2011). Entrepreneurship Education: Relationship between education and entrepreneurial activity. *Psicothema*, 23 (3), 453-457.
- Sabra, M. M. and Bakhit, M. H. (2017). *Hadinat Al'aemal Wadawruha Fi Najah Almasharie Alriyadiati* *Dirasat Tatbiqiat Ealaa Hadinat Qitae Ghazat Fi Alfatrat Min 2006-2017* 'Business incubators and their role in the success of entrepreneurial projects) An applied study on incubators in the Gaza Strip during the period 2006-2017'. The Islamic University of Gaza. [in Arabic]
- Shukri, O. M. (2012). *Altajribat Alfilastiniat Fi Hadinat Al'aemal Wadawruha Fi Tanmiat 'Aemal Jadidat Lilshabab* 'The Palestinian experience in business incubators and its role in developing new businesses for young people'. A study submitted to the Youth and Development Conference in Palestine, Problems and Solutions held at the Islamic University in Gaza. [in Arabic]
- Suleiman, A. A. and Abdel Qader, F. A. (2020). Dawr Hadinat Al'aemal Fi Tahqiq Altanmiat Almustadamat Bialmamlakat Alearabiat Alsaeudiat Bialtatbiq Ealaa Qitae Almashrueat Alsaghirat Walmutawasiti 'The role of business incubators in achieving sustainable development in the Kingdom of Saudi Arabia by applying to the small and medium enterprises sector'. *Scientific Journal of Environmental and Commercial Studies: Faculty of Commerce in Ismailia*, Suez Canal University, 11 (1). [in Arabic]
- Tang, Z., & Patrick, K., & Louis, M., & Weaver, K. (2009). A hierarchical perspective of the dimensions of entrepreneurial orientation. *International Entrepreneurship and Management Journal*, 5(2), 181-201. <https://doi.org/10.1007/s11365-008-0097-9>
- YU, F. (2012). Strategic flexibility, entrepreneurial orientation and firm performance: Evidence from small and medium-sized business (SMB) in China. *African Journal of Business Management*. 6(4), 1711-1720. <https://doi.org/10.5897/ajbm11.1910>
- Zidan, A. and Khalil, A. (2017). *Mutatalibat Tahqiq Alriyadat Fi Alqitae Almasrifii Halat Bank Alfalahit Waltanmit Alriyfit* 'Requirements for achieving leadership in the banking sector, the case of the Bank of Agriculture and Rural Development'. *Journal of the Academy of Social and Human Studies*, 17, 95-101. [in Arabic]

قياس أثر الزيادة في الضرائب غير المباشرة في القطاع الصناعي على ارتفاع أسعار الأنشطة الاقتصادية في الاقتصاد الأردني باستخدام نموذج المدخلات والمخرجات

Measuring the Impact of the Increase in Indirect Taxes on the Industrial Sector that Increases the Prices of Economic Activities in the Jordanian Economy Using the Input-Output Model

أمين أسامة شمومط، نائل فهد الحسامي، محمد حسن صالح، أمين محمد العسوفي

**Amin Osama Shammout, Nael Fahed Al Husami, Mohammad Hasan Salah,
Amin Mohamad Alasoufi**

Accepted
قبول البحث
2022/9/3

Revised
مراجعة البحث
2022 /8/25

Received
استلام البحث
2022 /8/3

DOI: <https://doi.org/10.31559/GJEB2022.12.6.3>



This file is licensed under a [Creative Commons Attribution 4.0 International](#)



قياس أثر الزيادة في الضرائب غير المباشرة في القطاع الصناعي على ارتفاع أسعار الأنشطة الاقتصادية في الاقتصاد الأردني باستخدام نموذج المدخلات والمخرجات

Measuring the Impact of the Increase in Indirect Taxes on the Industrial Sector that Increases the Prices of Economic Activities in the Jordanian Economy Using the Input-Output Model

أمين أسامة شمومط¹, نائل فهد الحسامي², محمد حسن صالح³, أمين محمد العسوفي⁴

Amin Osama Shammout¹, Nael Fahed Al Husami², Mohammad Hasan Salah³, Amin Mohamad Alasoufi⁴

¹ دكتوراه اقتصاد زراعي- المؤسسة الأردنية لتطوير المشاريع الاقتصادية- الأردن

² دكتوراه اقتصاد الأعمال- غرفة صناعة عمان- الأردن

³ دكتوراه اقتصاد- الجامعة الأردنية- فرع العقبة- الأردن

⁴ إدارة اعمال واقتصاد تمويلي- غرفة صناعة عمان- الأردن

¹ Ph.D. Agri. Economics, Jordan Enterprise Development Corporation, Jordan

² Ph.D. Business Economics, Amman Chamber of Industry, Jordan

³ Ph.D. Economics, University of Jordan, Aqaba branch, Jordan

⁴ Business and Financial Economics, Amman Chamber of Industry, Jordan

¹ shammout.econ@gmail.com

الملخص:

هدفت هذه الدراسة إلى قياس أثر الضرائب غير المباشرة على القطاع الصناعي على ارتفاع العديد من أسعار الأنشطة الاقتصادية سواء صناعية أو غير صناعية في الاقتصاد الأردني من خلال نموذج المدخلات والمخرجات Input-Output Model، من أبرز مخرجات الدراسة تبين أن زيادة الضرائب على الإنتاج on Production للقطاع الصناعي (تحقيق إيراد لخزينة الدولة مليون دينار) يؤدي بذلك إلى زيادة في قيمة مخرجات مجمل قطاعات الاقتصاد الوطني بنحو (1.63) مليون دينار، ولكن هذه الزيادة ليست بسبب زيادة كميات الإنتاج وإنما تعزى بسبب ارتفاع الأسعار. وومن مخرجات الدراسة كذلك تبين زيادة الضرائب على منتجات (Taxes on Products) للقطاع الصناعي (تحقيق إيراد لخزينة الدولة مليون دينار) يؤدي بذلك إلى زيادة في قيمة مخرجات مجمل قطاعات الاقتصاد الوطني بنحو (1.57) مليون دينار، وإن هذه الزيادة تعود لسبب ارتفاع أسعار وليس بسبب زيادة كميات الإنتاج. وقد حددت الدراسة أكثر القطاعات الاقتصادية حساسية بارتفاع أسعارها من تبعيات زيادة الضرائب غير المباشرة على القطاع الصناعي، كما توصلت الدراسة إلى عدد من التوصيات أبرزها تنفيذ دراسات على قطاعات أخرى غير الصناعية، ولاسيما أن ارتفاع الأسعار قد تؤثر سلباً في تنافسية القطاعات الإقتصادية في الأسواق الخارجية. وتتميز هذه الدراسة عن غيرها من دراسات أخرى وذلك بتطبيق نموذج المدخلات والمخرجات Input-Output Model في قياس أثر الضرائب على ارتفاع اسعار في الأردن.

الكلمات المفتاحية: القطاع الصناعي؛ الضرائب غير المباشرة؛ ارتفاع الأسعار؛ نموذج المدخلات والمخرجات؛ الأردن.

Abstract:

This study aims to measure the impact of indirect taxes on the industrial sector that results in increasing prices of many economic activities, whether industrial or non-industrial in Jordanian economy by using Input-Output Model. The results show that by increasing Tax on production of one million (The state treasury receives one million dinars), it will lead to an increase in the value of the outputs of all sectors of the national economy by about 1.63 million dinars, but this increase is due to the increase in prices and not due to the increase in production quantities. The study also showed an increase in taxes on the products of one million on industrial sector (a million dinars in revenue for the state treasury), which will lead to an increase in the value of the outputs of all sectors of the national economy by about 1.57 million dinars. This is also due to the increase in prices and not by the increase in production quantities. The study also identified the most sensitive economic sectors due to the imposition more indirect taxes on the industrial sector. The study presented several recommendations, such as implementing studies on sectors other than industry, especially that high prices may negatively affect the competitiveness of economic sectors in foreign markets. This study is characterized by the application of the Input-Output Model in measuring the impact of taxes on prices rising in Jordan.

Keywords: Industrial Sector; Indirect Taxes; Price Increases; Input- Output Model; Jordan.

1. المقدمة:

إن القطاع الصناعي في الأردن من القطاعات المحورية والمولدة للقيمة المضافة حيث يساهم بنحو 22.2%¹ من إجمالي القيمة المضافة لمجمل القطاعات الاقتصادية في الأردن، كما يستوعب القطاع الصناعي بنحو 19.7% من إجمالي القوى العاملة من مجمل القطاعات (دائرة الإحصاءات العامة، 2021). وفضلاً قدرة القطاع في استحداث فرص العمل وتوليد العمالة الصناعية. وتعد القيمة المضافة (Added Value) بما في ذلك صافي الناتج (Net Output) بمثابة أبرز المؤشرات الاقتصادية التي تعكس تطور القطاع الإنتاجي وجودة المدخل في العملية الإنتاجية والتي من أهمها عنصر العمل (Devine et al., 2018).

ومع تراكم الأزمات، التحديات الإقليمية التي يواجهها الأردن، وتعدد الجهات والرؤيا في رسم المسار الاقتصادي ومن أبرزها (Mansur, Y. et al., IMF 2019)، ومع تداخل المسائل الاقتصادية بالظروف السياسية والتي وصلت إلى ذروتها منذ الأزمة الأوكرانية منذ مطلع العام الحالي 2022، ازداد المشهد الدولي تعقيداً؛ مما يتطلب التنوع في توظيف النماذج المنظورة لتقديم الحلول الاقتصادية في إطار تحقيق التوازن (General Equilibrium) نحو الأمثلية في الإنتاج وإدارة الموارد وفي تخطيط الاستثمار والقوى العاملة والتجارة الخارجية (الحمادي، 2010) على المستوى الوطني، ومن هذا المنطلق فإن توظيف نموذج المدخلات والمخرجات "Input Output- Model" في التحليل يقدم معالج (Parameter's) متعددة لا يشملها التحليل الجزئي أو الكلي (حاجي، 1985)، وبالتالي يمكن اعتبار نموذج المدخلات والمخرجات الرياضي (Mathematical Model) مكملاً للنماذج القياسية (Econometrics) والتي لا بد منها في التحليل الجزئي والكلي (Micro & Macro Economics).

شهد هيكل الضريبة في الأردن منذ عام 1989 تغيرات كبيرة ومتعددة، تمثل في تعزيز للضرائب غير المباشرة مقابل الضرائب المباشرة وبذلك أصبح النظام الضريبي في الأردن يركز على ضريبة المبيعات والتي بدأت على نطاق ضيق كضريبة "مكوس" في عام 1926 وانتهت إلى الشكل الحالي من ضريبة المبيعات التي أصبحت نافذة في بداية عام 2001 بموجب القانون رقم (36) لعام 2000، وهو أشبه ما يكون بنظام ضريبة القيمة المضافة عالمياً، وحسب بيانات وزارة المالية تظهر نمو في حصة الضرائب على السلع والخدمات من 60% في عام 2007 من إجمالي الإيرادات الضريبية إلى نحو 71.3% في عام 2020، بينما انخفضت الأهمية النسبية للرسوم الجمركية من 14.2% في عام 2007 إلى نحو 5.5% في العام ذاته 2020، في حين ارتفعت حصة الضرائب على الدخل والإيجار (بنسبة أقل ارتفاعاً من ضريبة المبيعات أو الرسوم الجمركية) من إجمالي الإيرادات الضريبية من 20% في عام 2007 إلى 22.3% في عام 2020. أما بخصوص مجمل الضريبة غير المباشرة فقد ارتفعت بنحو 2 مليار دينار في عام 2007 إلى نحو 3.9 مليار دينار في عام 2020 (ارتفاعها يقترب من الضعف)، وقد استنتج حينها بأن الحكومة فرضت نوع ضريبة محددة على المشتقات النفطية في حينها حتى تتمكن من تعويض انخفاض أسعار النفط خلال الفترة المذكورة أعلاه.

وقد أكدت تحليلات دراسة الزعبي وأخرون (2019) بأن الزيادة في الضرائب غير المباشرة بمقدار 10% على قطاع الصناعات التحويلية في الأردن يتسبب في انخفاض في قيمة الصادرات لقطاع الصناعات التحويلية بمقدار 21.6% بما في ذلك الآثار السلبية في استحداث فرص العمل. كما أن الأردن يصنف على أنه في صدارة دول العالم من حيث ارتفاع نسبة ضريبة المبيعات إلى مجمل الإيرادات الضريبية؛ إذ أن هذه النسبة بلغت نحو 68%، في حين أنها قد بلغت لبعض الدول المتقدمة كالسويد نحو 28.2% ، وفي فرنسا بلغت نحو 24.5%، أما بالنسبة للولايات المتحدة الأمريكية بلغت نحو 17% (منتدى الاستراتيجيات الأردني؛ 2018). وفي السياق ذاته أكدت دراسة شموط (2018) بوجود علاقة ارتباطية عكسية (معنوية) بين النمو في (الضرائب غير المباشرة) وبين النمو في (أعداد المنشآت الصناعية) مما يطرح السؤال فيما إن كانت الضرائب مُسبب في خروج بعض الصناعات من السوق الأردني؟ ولسيما أن الأردن حسب التقرير الوطني – المرصد العالمي لريادة الأعمال (GEM) 2017² حقق رتبة قياسية رقم (2) دولياً في توقف الإعمال (فرد يتوقف عن العمل مقابل بين كل خمسة أفراد) وفي الرتبة رقم (3) في توقف الأعمال على مستوى العالم في تقرير (GEM, 2020)، بما في ذلك تراجع مزن في مؤشر الإبتكار العالمي 2021³ مما يثير الجدل والقلق بين الحرчин على النمو التنموي بجميع أبعادها وبأنماطها المختلفة في الأردن. كما تمت الإشارة من خلال أديبيات دراسة (Dizajiet al., 2018) بأنه في حال زيادة الصادرات بنسبة 1% سيؤدي إلى استحداث فرص العمل بنسبة 1.16% على المدى الطويل. وفي دراسات أخرى تبين بأن مرونة الصادرات بالنسبة إلى استحداث فرص العمل في تزايد كلما زادت نسبة مساهمة المنشآت الصغيرة والمتوسطة في الصادرات (شموط والسطل، 2022؛ الزعبي وأخرون، 2019؛ Unjung et al., 2018).

وبالعودة إلى مفاهيم مبادئ علم الاقتصاد والتي توضح دور وتأثيرات الضرائب وأثارها على المستوى الجزئي أو الكلي في أداء الاقتصاد القومي ولسيما دراسة (Mansfeld & Yohe, 2004 ; Wonnacott P. & Wonnacott R., 1982)

¹ توزعت النسبة 22.2% حسب الآتي للربع الرابع لعام 2021 : الصناعات التحويلية 17.9% ، الصناعات الإستخراجية 2.3% ، الكهرباء والماء 6.2%.

² International Monetary Fund (IMF).

³ Global Entrepreneurship Monitor (GEM)-Jordan National Report 2017.

⁴ Global Innovation Index, Considering Manufacturing Industry in Jordan (2011-2020).

⁵ كتاب Economics للمؤلف بول ساملسون (حصل على جائزة نوبيل في علم الاقتصاد 1970) ، والذي ترجم كتابه بعدد من اللغات المختلفة درس في العديد من الجامعات في بلدان مختلفة، وكان مرجع اساسي لطلبة قسم الاقتصاد في جامعة اليرموك في حقبة الثمانينيات من القرن الماضي.

الكافية في السيطرة على القطاع الخاص، حيث تتصدر الضرائب هذه الأدوات، وأن وقع الضريبة على عبءها النهائي وأثرها على الأسعار والإنتاج، وكما أن من يدفعون الضريبة غالباً ما يكتمن نقل العبء قدماً إلى المستهلكين أو إلى الخلف اتجاه عناصر الإنتاج، وفي هذا الإطار تبرز أهمية مرونة الطلب والتي لها دور محوري وأساسي سواء مدخلات عناصر الإنتاج أو السلع النهائية (Samuelson&Nordhaus, 2001)؛ وبذلك فإن فرض مزيد من الضرائب من غير دراسة تبعياتها وبنهجيات سليمة يعني من منظور إقتصادي مزيد من الإغلاقات للمنشآت الاقتصادية، تباطوء في الإنتاج وارتفاع الأسعار، وتأكل القوة الشرائية للأفراد، وبالتالي تحيد أو عرقلة عناصر الإنتاج من النمو أو التطور والاستدامة.

1.1. أهداف الدراسة:

تهدف هذه الدراسة إلى قياس أثر الضرائب غير المباشرة على القطاع الصناعي في زيادة العديد من أسعار الانشطة الاقتصادية سواء صناعية أو غير صناعية في الاقتصاد الأردني من خلال سenarios مختلف وبنسبة 10%، 20%، 30% على التوالي، وكما هو الآتي:

- قياس أثر زيادة الضرائب على الانتاج "Taxes on production" للقطاع الصناعي على ارتفاع أسعار أبرز الأنشطة الاقتصادية في الاقتصاد الأردني.
 - قياس أثر زيادة الضرائب على المنتجات "Taxes on Products" للقطاع الصناعي على ارتفاع أسعار أبرز الأنشطة الاقتصادية في الاقتصاد الأردني.
 - تحديد الأنشطة الاقتصادية الأكثر حساسية في زيادة الأسعار نتيجة زيادة الضرائب (على الإنتاج) (على المنتجات).

2.1. مصادر البيانات والمنهجية:

• مصادر البيانات:

تم الحصول على بيانات القطاع الصناعي والمقسم لنحو 16 نشاط صناعي رئيسي حسب التفاصيل القطاعية التي اعدتها دائرة الإحصاءات العامة الأردنية والمكونة من 40 نشاط اقتصادي؛ وهي بمثابة بيانات ثانوية (Secondary Data) اعتمدت على سجلات ومسوحات عام 2016 في تصميم مصغوفة المدخلات والمخرجات (Inputs-Outputs) بما في ذلك الجداول الأساسية اللازمة في بناء المصفوفة والتي تم نشرها في منتصف عام(2020) على الموقع الرسمي للدائرة أعلاه .”DoS”

• المراجعة:

لتحقيق أهداف الدراسة تم توظيف نموذج ليونتيف "Input-Output Leontief Model" والمبين في المعادلات الجبرية كما هو الآتي :Jacques,2006:Chiang& Wainwright, 2005)

مصفوفة المبادلات : "Transaction Matrix"

$$X_i = A_{ij} + Y_i \quad (i=1,2,3,\dots,40) \quad (1)$$

وبناءً على تصميم جداول المدخلات والمخرجات والتي نفذت ونشرت من جانب دائرة الإحصاءات العامة الأردنية ل نحو 40 قطاع أو نشاط؛ تم التحليل اعتماد المعادلات التالية (شموط والسطل، 2022):

$$a_{ij} = \frac{A_{ij}}{X_j}$$

$$uij = \frac{vij}{xj}$$

$$\sum_{i=1}^n A_{ij} \neq \sum_{j=1}^n A_{ij}$$

$$\sum_{i=1}^n Y_i = \sum_{j=1}^n V_j$$

حيث أن:

.(Transaction Matrix) A_{ij} : مصفوفة المبادلات

Xi: متوجه عمودي بمثيل محمل الانتاج الكلي المنتج من جانب القطاع (i) والمستلم من جانب القطاع (j).

X: متاح أفق، يمثل المستخدمات المستلمة من القطاع (z) والمتحدة من جانب القطاع (i).

aij: مصفوفة المعاملات الفنية "Technical Coefficients Matrix" تظهر ما باعه القطاع (i) للقطاع (j) كنسبة من الإنتاج الكلي للقطاع Xj "Output".

v7: متجة القيمة المضافة وهو عبارة عن (الإنتاج القائم مطروحاً منه الاستهلاك الوسيط)، حيث تشمل القيمة المضافة الآتي: تعويضات العاملين⁷ + اهلاك رأس المال الثابت + فائض التشغيل⁸ + (الضرائب غير المباشرة على الإنتاج - الدعم على الإنتاج).

Xj: المصنفه الفنيه للقيمة المضافة وتساوي (مجموع القيمة المضافة للقطاع) تقسيم الانتاج الكلي لذلك القطاع

"Identity matrix" مصفوفة الوحدة: I

قياس أثر زيادة الضريبة على ارتفاع الأسعار⁹

ومن مصفوفة المعاملات (a_{ij}) يتم تحويل الصحف إلى أعمده (أي مقلوبها **Transpose**) ويرمز لها على نحو ' $(a_{ij})'$ ، وبالتالي يمكن تحليل الأسعار ومكونات القيمة المضافة وفقاً للمعادلات المتسلسلة التالية (الكماء ، 2002 ، 1999 : Miller.R & Blair.P 2009: Handbook of Input output).

$$P_i = (a_{ii}^{-1} * P_i) + u_{ii} \quad \dots \quad (9)$$

¹¹ Pi : متوجه الأسعار

40.....3•2•1:i

$$P_o = \begin{bmatrix} a_{11} & a_{21} & \dots & a_{n1} \\ a_{12} & a_{22} & \dots & a_{n2} \\ \vdots & \vdots & \ddots & \vdots \\ a_{1n} & a_{2n} & \dots & a_{nn} \end{bmatrix} \begin{bmatrix} P_1 \\ P_2 \\ P_3 \\ \vdots \\ P_{40} \end{bmatrix} + \begin{bmatrix} u_1 \\ u_2 \\ u_3 \\ \vdots \\ u_{40} \end{bmatrix} \quad (13)$$

حيث أن التغيرات في الأسعار النسبية = $\frac{P_i}{P_o} P_n$

قياس أثر الضرائب على الإنتاج "Taxes on Production"

$$\begin{aligned}
 Pn1 &= a11 \cdot P1 + u1 + \Delta S \\
 Pn2 &= a21 \cdot P2 + u2 + \Delta S \\
 Pn3 &= a12 \cdot P3 + u3 + \Delta S \\
 &\vdots \\
 Pn40 &= a1n \cdot P40 + u40 + \Delta S
 \end{aligned} \quad \dots \quad (14)$$

"Taxes on Production" : الضرائب على الإنتاج

%30, %20, %10: ΔS

⁷ تعويضات العاملين: يشمل مجموع المبالغ التقنية والعينية مستحقة للدفع من قبل رب العمل في مشروع ما إلى المستخدمين فيه مقابل عمل يؤديه هؤلاء المستخدمين أثناء الفترة المحاسبية، سواء دفعت مقدماً أو تبرأت من ملأ العمل أو بعد إنتهاء العمل(حسب تعريف دائرة الإحصاءات العامة).

⁸ فائض التشغيل والدخل المختلط: يساوي مجموع القيمة المضافة بالأسعار الأساسية مطروحاً منها تعويضات العاملين والضرائب على الإنتاج مضافةً إليها الإعلانات على الإنتاج (حسب تعريف دائرة الإحصاءات العامة).

⁹ المنهجية المتبعة في مسوحات الصناعة التي تتفق من جانب دائرة الإحصاءات العامة الأردنية بين أن إجمالي الضرائب غير المباشرة :مجموع (الضرائب على الإنتاج + الضرائب على المنتجات). علمًا بأن نحو من 97% الضرائب على المنتجات" هي "الضرائب على المنتجات" في حين أن "الضرائب على المنتجات" تشكل الرسوم والتراخيص والطوابع وما شابه من رسوم أخرى (شموط، 2018).

¹¹ بيانات لأسعار لحداول المخللات والخرجات بالأسعار الثابتة (2016=100) كما تم نشرها من جانب دائرة الإحصاءات العامة ، حيث أن السيناريوهات لارتفاع الأسعار تمت في هذه الدراسة حسب (النسبة) بغض النظر عن مستوى التضخم (2016=100). ولزيادة المعلومات يمكن ان الرقم القياسي لأسعار كميات الإنتاج الصناعي للاعوام 2016, 2021 بلغ نحو 108.8, 124.3 على التوالي

100 <http://dosweb.dos.gov/AR/economic/price-indices/table-price-2010> ، كما أن الرقم القياسي لأسعار المستهلك عام 2016 بلغ نحو 115.49 لسنة الأساس ذاتها 2010 [indices/#tab-1538466806632-3-6](http://dosweb.dos.gov/AR/economic/price-indices/#tab-1538466806632-3-6)

قياس أثر الضريبة على المنتجات "Taxes on Products"

"Taxes on Products " :الضرائب على المنتجات

%30,%20,%10:ΔT

أثر الضرائب على المنتجات والإنتاج معًا "Taxes on Products & Production"

$$P_{n1} = \begin{bmatrix} a_{11} & a_{21} & \dots & a_{n1} \\ a_{12} & a_{22} & \dots & a_{n2} \\ \vdots & \vdots & \ddots & \vdots \\ a_{1n} & a_{2n} & \dots & a_{nn} \end{bmatrix} * \begin{bmatrix} P1 \\ P2 \\ P3 \\ \vdots \\ P_{40} \end{bmatrix} + \begin{bmatrix} u1 + \Delta T + \Delta S \\ u2 + \Delta T + \Delta S \\ u3 + \Delta T + \Delta S \\ \vdots \\ u_{40} + \Delta T + \Delta S \end{bmatrix} \quad (16)$$

حسب السيناريو % 30 ، % 20 ، % 10: Δ

: ¹² مضاعف الضرائب على الإنتاج (Production Taxes Multiplier)

يقيس أثر الزيادة في الضرائب على الانتاج (تحصيل خزينة الدولة) لقطاع محدد نتيجة زيادة الطلب النهائي لهذا القطاع المحدد بوحدة واحدة.

sij: المصفوفة الفنية وتحسب بتقسيم قيم الضرائب على الإنتاج على مجمل الانتاج الكلي لذلك القطاع Xj

مضاعف الضرائب على المنتوجات (Products Taxes Multiplier):¹³

يقيس أثر الزيادة في الضرائب على المنتوجات (تحصيل خزينة الدولة) لقطاع محدد نتيجة زيادة الطلب النهائي لهذا القطاع المحدد بوحدة واحدة.

tij: المصفوفة الفنية وتحسب بتقسيم قيم الضرائب على المنتجات على محمل الاتساح الكلي لذلك القطاع *Xj*

3.1. الدراسات السابقة:

تم تطبيق نموذج المدخلات والمخرجات Input- Out Model في عالمنا العربي في العديد من الدراسات الاقتصادية منذ الستينيات من القرن الماضي أبرزها دراسة Nossier (1965) والتي هي بعنوان The Frame-Work of Input Analysis & Its Applicability for Development Planning والمطبقة على الاقتصاد المصري (بيانات 1958)، أما في الأردن دراسة الخرابشة (1995) والتي هي بعنوان روابط الجذب المممية والخلفية للاقتصاد الأردن، وكذلك دراسة زيتون (1997) بعنوان دور قطاع الزراعة في الاقتصاد الأردني، وكذلك دراسة Ayasrah (2012) بعنوان Input-Output Table Economic Multipliers Analysis for an Aggregate National Jordanian Economy Sectors in 2006 ، وكذلك دراسة بني حمد (2019) بعنوان أثر قطاع الصناعة في الاقتصاد الأردني بالاعتماد على جداول المدخلات والمخرجات for Jordanian Economy (بيانات 2010)، أما في الجزائر تم إعداد عدد من الدراسات على سبيل المثال وليس للحصر دراسة زهير (2018)، والتي هي بعنوان العلاقة التشايكية بين القطاع الزراعي، والقطاعات الاقتصادية في الجزائر باستخدام تحليل المدخلات.

وسوف يتم التطرق إلى أحدث الدراسات في إطار موضوع الدراسة وأدوات التحليل المستخدمة كما هو الآتي:

- أعد شمومط والسطل (2022) دراسة بعنوان "تحليل القيمة المضافة في أثر زيادة الصادرات والتكتون الرأسمالي للأنشطة الصناعية في الاقتصاد الأردني باستخدام نموذج ليونتييف" حيث هدفت الدراسة قياس أثر زيادة الصادرات والتكتون الرأسمالي للأنشطة الصناعية على القيمة المضافة GVA. وتمثلت أبرز نتائج الدراسة في تحديد الأنشطة الصناعية في الاقتصاد الأردني والمولدة للقيمة المضافة فضلاً عن تحديد نسب مكوناتها (مثل تعويضات العاملين وفائض التشغيل) والناتجة عن سيناريوهات زيادة (الصادرات) والتكتون الرأسمالي) للأنشطة الصناعية المدروسة. ومن أبرز الأنشطة الصناعية والتي حققت زيادة في محمل الإنتاج لجميع القطاعات Total Output نتيجة الزيادة في قيمة الصادرات بنحو 30% هي حسب الترتيب كالتالي: صناعة الملابس والمنسوجات والجلود نحو 426.5 مليون دينار ولي ذلك صناعة المواد والمنتجات الكيميائية وبنحو 322.6 مليون دينار ومن ثم صناعة المنتجات الصيدلانية وبنحو 180.2 مليون دينار. ومن أبرز الأنشطة الصناعية والتي حققت زيادة في محمل الإنتاج لجميع القطاعات Total Output نتيجة سيناريو الزيادة في التكتون الرأسمالي بـ 30% حسب الترتيب كما هو الآتي: صناعة Capital Formation

¹² Simple Multiplier /Miller.R & Blair.P 1985

¹³ Simple Value Added Multiplier /Miller.R & Blair.P 1985.

المعادن الأساسية والمنتجات المعدنية المشكّلة نحو 69 مليون دينار، ويلي ذلك صناعة منتجات المعادن اللافلزية الأخرى وبنحو 31.0 مليون دينار ومن ثم صناعة المشروبات والتبيّع وبنحو 20.3 مليون دينار. وقد أوصت الدراسة في البحث عن سبل دعم صادرات صناعة الملابس والمنسوجات والجلود و كذلك صناعة المواد والمنتجات الكيميائية والصيّدلانية. وكذلك في بحث سبل تعزيز التكوين الرأسمالي Capital Formation للقطاع الصناعي وبالاخص صناعة المعادن الأساسية والمنتجات المعدنية المشكّلة، وكذلك صناعة منتجات المعادن اللافلزية وكذلك صناعة المشروبات.

قامت (Althumairi, 2021) بإعداد دراسة بعنوان **Impacts of Price Shocks: Price Modeling Analysis for Saudi Sectors** حيث افترض سيناريوهات زيادة أسعار القطاعات الحيوية في السعودية (قطاع الكهرباء والغاز وإمدادات المياه، وقطاع الزراعة، وقطاع النقل والتخزين والاتصالات) وقد تم قياس أثر ارتفاع أسعار تلك القطاعات على أسعار المنتجين والمستهلكين وذلك باستخدام نموذج المستخدم والمنتج من خلال مصوّفة المحاسبة الإجتماعية SAM¹⁴. حيث أظهرت النتائج بأن الأسر الأكثر تأثراً بشكل سلبي من سيناريوج ارتفاع الأسعار هي الأسر ذات الدخل المنخفض والأسر المتوسطة الدخل. واظهرت نتائج الدراسة كذلك أن زيادة الأسعار بنسبة 50 % للمنتجات المصنعة وخدمات النقل والتخزين والاتصالات، كما تبين آثار المحتملة للصدمات مرتفعة في تكلفة المعيشة للأسر، ومن أبرز توصيات الدراسة بضرورة الإهتمام للآليات المتعلقة بالتعويضات بهدف الحد من الآثار السلبية على الأسر ذات الدخل المنخفض والمتوسط في المملكة العربية السعودية.

وبدراسة أخرى قام الزعبي وأخرون (2021)، بإعداد دراسة تحت عنوان "تحليل أثر أهم مكونات الطلب النهائي على القطاعات الاقتصادية في الأردن من خلال نموذج ليونتييف" Leontief Model وقد هدفت الدراسة إلى قياس أثر التغيير في قيمة أهم مكونات الطلب النهائي Final Demand على الناتج الكلي "Total Output" ، ومن خلال نموذج المدخلات والمخرجات تم قياس ومن ثم تحديد أكثر القطاعات الاقتصادية تأثراً من التغيير في الطلب الكلي حسب مكوناته، وذلك من خلال "سيناريوهات" متعددة بنسبة 10%، 20%، 30% على التوالي. ومن أبرز نتائج الدراسة تظهر أن تحقيق الزيادة في قيمة الناتج الكلي (Total Output) بمجموع 1285.1 مليون دينار يتطلب الزيادة في إجمالي الصادرات السلعية بنسبة 20% (879 مليون دينار)، كما بينت التحاليل أن هذه الزيادة في الناتج الكلي تحدث في أنشطة صناعة الملابس والمنسوجات والجلود وبقيمة 216.8 مليون دينار، ومن ثم الزيادة في إنتاج أنشطة صناعة المواد والمنتجات الكيماوية وبمقدار 171.5 مليون دينار، ويلي ذلك أنشطة التعدين واستغلال المحاجر وبليه أنشطة صناعة المنتجات الصيدلانية 128.2 مليون دينار على التوالي، ومن أبرز استنتاجات الدراسة بين الزيادة في قيمة الناتج الكلي Facted قيمة الزيادة في قيمة الصادرات بنسبة 31%. وبذلك خلصت الدراسة إلى أهمية الصادرات من خلال توصيات الدراسة كمحور رئيسي وفعال في نمو الناتج الكلي مما يتطلب ترکيز الخطط والسياسات والبرامج التنموية الداعمة للصادرات السلعية مقارنة مع باقي مكونات الطلب النهائي الذي تمت دراسته (الإنفاق الحكومي، الإسهامات الخاص، التكوين الرأسمالي، الصادرات)، كما ركزت الدراسة على أهمية التكوين الرأسمالي Capital Formation في تحقيق الزيادة في الناتج الكلي Total Output .

وكذلك من خلال نموذج المدخلات والمخرجات (Leontief Input-Output Model) قام الحلو (2021)، بإعداد دراسة بعنوان "تقدير العلاقات التشابكية بين القطاعات الاقتصادية في الأردن استناداً لجدول المدخلات والمخرجات المحدثة عام 2010" . وقد هدفت الدراسة إلى تحديد القطاعات الرائدة في الاقتصاد الوطني من خلال قياس قوّة التشابك الاقتصادي بين القطاعات المختلفة وكذلك تقدير المضاعفات (Multipliers)، واستخلصت الدراسة أن أنشطة قطاع الصناعات التحويلية قد تصدر من حيث قوّة التشابك بين القطاعات الاقتصادية المختلفة في الاقتصاد الأردني، إذ حقق المضاعف الكلي للصناعات التحويلية (المباشر وغير المباشر) نحو 2.16، ومن ثم أنشطة قطاع المطاعم والفنادق حيث حقق المضاعف الكلي (المباشر وغير المباشر) نحو 2.033 ، ويلي ذلك أنشطة قطاع المطاعم والفنادق حيث حقق مضاعف كلي (المباشر وغير المباشر) نحو 1.968 ، وبذلك اعتبرت هذه القطاعات رائدة في الاقتصاد الأردني والتي لديها القدرة أن تدفع باقي القطاعات المختلفة نحو مزيد من فرص العمل لتحقيق الإنتاج على المستوى الكلي، ومن أبرز توصيات الدراسة كانت في توجيه الخطط والسياسات لحكومة نحو تحفيز القطاعات الاقتصادية والتي تمتلك مضاعف مرتفعة كما هو الحال في قطاع الصناعات التحويلية والتي لها قوّة تشابك قوية مع باقي القطاعات أو الأنشطة الإنتاجية بما في ذلك قدرته الكبيرة على استخدامات فرص عمل في الاقتصاد الأردني.

وفي دراسة أخرى أعدها شموط والسطل (2020) بعنوان "تحديد القطاعات المحورية والرائدة في الاقتصاد الأردني من خلال قياس التشابك الاقتصادي - نموذج ليونتييف Leontief Model" حيث تم تحديد القطاعات المحورية والرائدة في الاقتصاد الأردني وذلك باستخدام نموذج المدخلات والمخرجات Input-Output Model ليتم بذلك وصف العلاقات التشابكية "Economic Interdependence" بين القطاعات الاقتصادية المختلفة في الاقتصاد الأردني بما في ذلك قياس قوّة الروابط الجذب الأهمية والخلفية لتلك القطاعات "Front and Rear Ties of Attraction" كما تم قياس مضاعف الإنتاج Output Multiplier ومضاعف الدخل Income Multiplier، وكذلك مضاعف القيمة المضافة Value Added Multiplier للأنشطة الاقتصادية داخل الاقتصاد الأردني. وقد أظهرت التحاليل الترابطات الأهمية (المباشرة وغير المباشرة) تنازلياً من حيث قوّة الترابطات، حيث تصدرت أنشطة صناعة منتجات المعادن اللافلزية الأخرى وبنحو 2.34، ويلي ذلك أنشطة صناعة الخشب والورق والطباعة وبنحو

¹⁴ Social Accounting Matrix (SAM).

2.12، ومن ثم أنشطة الخدمات المهنية والتقنية وخدمات الأعمال وبنحو 2.11 ، أما بخصوص الترابطات الخليجية (المباشرة وغير المباشرة) إذ تصدر في المركز الأول أنشطة صناعات تجهيز وحفظ اللحوم والأسماك وبنحو 2.11 ، ومن ثم قطاع أنشطة صناعة منتجات المخابز وبنحو 1.94، ويلي ذلك أنشطة الإنشاءات والتي حققت المركز الثالث وبنحو 1.85. وجاءت توصيات الدراسة بتحديد 5 قطاعات ريادية يمكنها استحداث (فرص استثمارية) والتي يمكن اعتبارها ريادية، وفي مقدمتها أنشطة الخدمات المهنية والتقنية وخدمات الأعمال (الترابط الأمامي الكلي = 2.12) ، ومن ثم أنشطة الإنتاج الحيواني (الترابط الأمامي الكلي = 2.03) ، ويلي ذلك أنشطة التخزين والبريد والخدمات المساعدة لأنشطة النقل (الترابط الأمامي الكلي = 1.89) . وفي السياق ذاته أوصت الدراسة في تسليط الضوء على القطاعات القادرة على (إيجاد الطلب وتوسيع قاعدة السوق) والتي يمكن اعتبارها ريادية، وفي مقدمتها أنشطة صناعة تجهيز وحفظ اللحوم والأسماك (الترابط الخليجي الكلي = 2.11) ، وكم ثم أنشطة صناعة منتجات المخابز (الترابط الخليجي الكلي = 1.94) ، ويلي ذلك أنشطة الإنشاءات (الترابط الخليجي الكلي = 1.85) . كما دعت الدراسة في البحث والتحري عن أسباب انخفاض نسبة التكوين الرأسمالي (Capital Accumulation) ل القطاعات الإنتاجية في الاقتصاد الأردني لما لها من تأثير فعال في إيجاد القيمة المضافة، إذ أن هذه النسبة (التكوين الرأسمالي من إجمالي حجم الطلب الكلي) لم تتجاوز 3% لنحو 25 قطاع من أصل 40 قطاع.

- كما قام الزعبي وأخرون (2019) بإعداد دراسة حول الضرائب غير المباشرة والقطاع الصناعي بعنوان "استخدام دالة (كوب- دوغلاس) في قياس أثر الصادرات والضرائب غير المباشرة على فرص العمل المستحدثة لقطاع الصناعات التحويلية في الأردن" والتي هدفت إلى قياس أثر الصادرات والضرائب غير المباشرة على استحداث فرص العمل لقطاع الصناعات التحويلية في الأردن وذلك بتوظيف النموذج القياسي كوب - دوغلاس (Cobb-Douglas)؛ وقد أظهرت نتائج الدراسة بأن في حال "سيناريو" الزيادة في الضرائب غير المباشرة وبنحو 10% على أنشطة قطاع الصناعات التحويلية يؤدي إلى انخفاض 12.9% في فرص العمل المستحدثة في القطاع الصناعات التحويلية. كما تبين في حال "سيناريو" زيادة الضرائب غير المباشرة بقدر 10% على أنشطة قطاع الصناعات التحويلية يؤدي إلى انخفاض بقدر 21.6% في قيمة الصادرات لقطاع الصناعات التحويلية. ومن أبرز توصيات الدراسة تتمثل في ضرورة مراجعة السياسات المتعلقة بعلاقة العياء الضريبي في إطار الكفاءة في التحصيل الضريبي.

2. التحليل ومناقشة النتائج:

يبين الجدول رقم (1) قيم الضرائب غير المباشرة موزعة حسب الإنتاج والمنتجات لقطاع الصناعي ومجمل القطاعات في الاقتصاد الأردني بما في ذلك القيمة المضافة، حيث أظهرت النتائج أن الضرائب على الإنتاج بلغت نحو 42.6 مليون دينار لقطاع الصناعي في حين بلغت نحو 316.8 مليون دينار لمجمل القطاعات الاقتصادية في الاقتصاد الوطني، وبالتالي شكلت الضرائب على الإنتاج لقطاع الصناعي نحو 13.4% من إجمالي الضرائب على الإنتاج في الاقتصاد الأردني.

كما أظهرت النتائج أن الضرائب على المنتجات بلغت نحو 187.8 مليون دينار لقطاع الصناعي في حين بلغت نحو 556.7 مليون دينار لمجمل القطاعات الاقتصادية في الاقتصاد الوطني، وبالتالي شكلت الضرائب على المنتجات لقطاع الصناعي نحو 33.7% من إجمالي الضرائب على المنتجات في الاقتصاد الأردني.

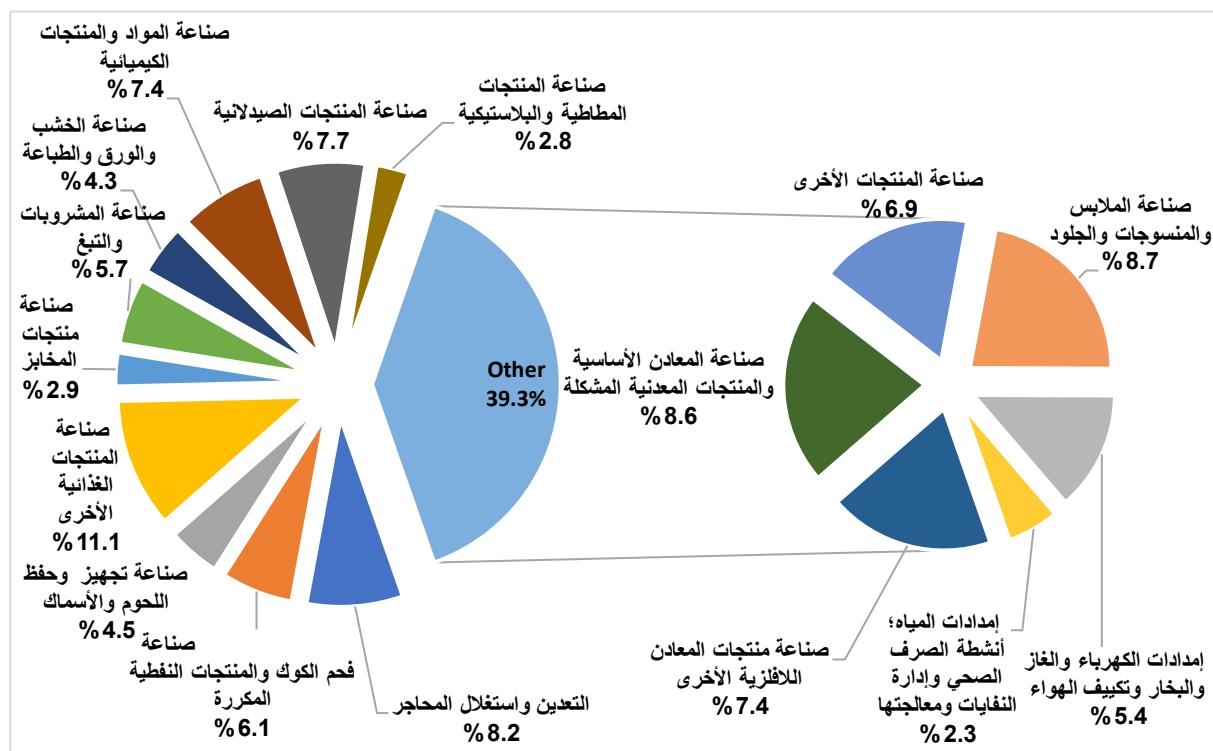
كما شكلت الضرائب غير المباشرة لقطاع الصناعي (الإنتاج والمنتجات) نحو 26.4% من إجمالي الضرائب غير المباشرة لل الاقتصاد الأردني. وكذلك يتبيّن من الجدول رقم (1) أن القيمة المضافة لقطاع الصناعي بلغت نحو 5.9 مليار دينار مشكلة نحو 24.1% من إجمالي القيمة المضافة لل الاقتصاد الأردني البالغة نحو 24.7 مليار دينار أردني.

جدول (1): القيمة المضافة والضرائب غير المباشرة (المنتجات والإنتاج) ونسماها في القطاع الصناعي

الضريبة	القطاع الصناعي	مجمل قطاعات الصناعي من (مليون دينار)	نسب القطاعات
الضرائب على الإنتاج Taxes on Production	42.6	316.8	13.4%
الضرائب على المنتجات Taxes on Products	187.8	556.7	33.7%
الضرائب غير المباشرة Indirect taxes	230.5	873.5	26.4%
القيمة المضافة GVA ¹⁵	5965.6	24678.7	%24.1

¹⁵ Gross Value Added (GVA) at the basic price 2016 .

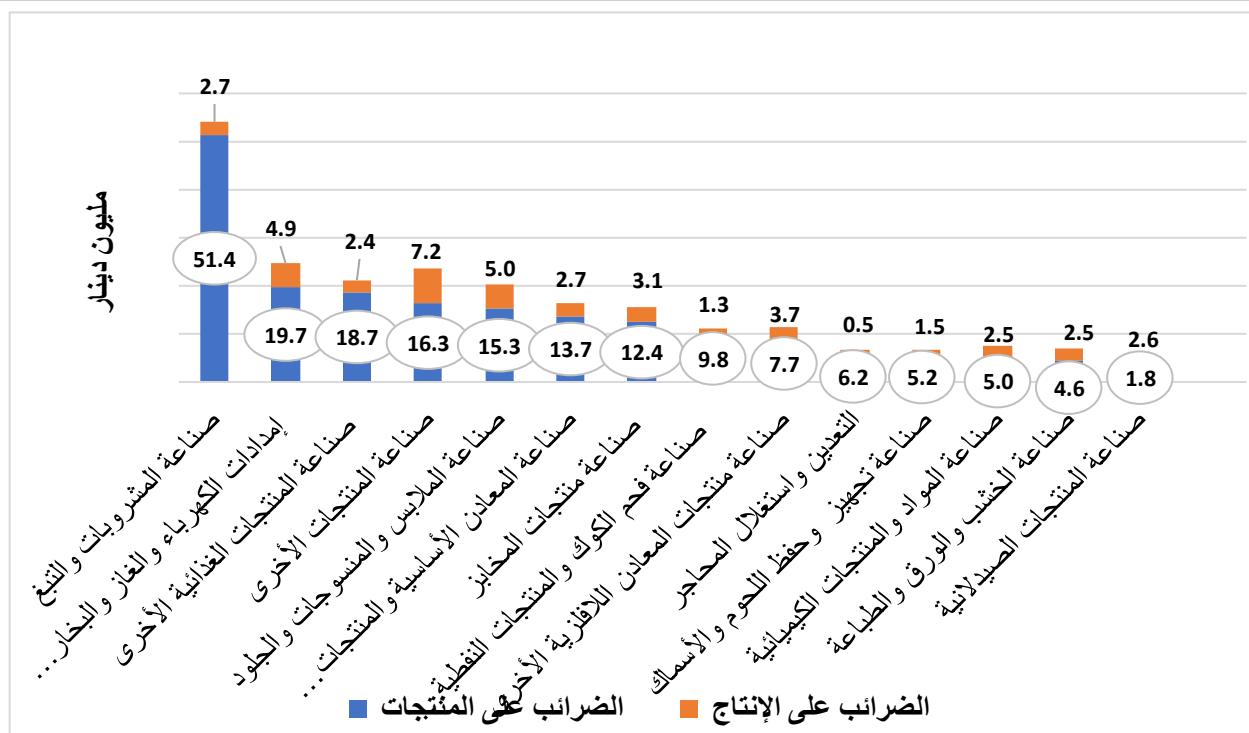
التوزيع النسي في مساهمة الأنشطة الصناعية في القيمة المضافة من إجمالي القيمة المضافة في القطاع الصناعي: يظهر الشكل رقم (1) التوزيع النسي في مساهمة الأنشطة الصناعية من إجمالي القيمة المضافة للقطاع الصناعي 5.9 مليار دينار، حيث حققت في المرتبة الأولى صناعة المنتجات الغذائية الأخرى وبنحو 11.1% من إجمالي القيمة المضافة للقطاع الصناعي، وقد حققت في المركز الثاني صناعة الملابس والمنسوجات والجلود وبنحو 8.7% من إجمالي القيمة المضافة للقطاع الصناعي، وقد حققت في المركز الثالث صناعة المعادن الأساسية والمنتجات المعدنية المشكلاة وبنحو 8.6%， في حين حققت صناعة التعدين واستغلال المحاجر المركز الرابع وبنحو 8.2%. كما بلغت مساهمة صناعة المنتجات الصيدلانية 7.7% من إجمالي القيمة المضافة للقطاع الصناعي، ويلي ذلك صناعة المواد والمنتجات الكيميائية وصناعة منتجات المعادن الأقلزية الأخرى بنحو 7.4%， 7.4% على التوالي.



شكل (1): التوزيع النسي للقيمة المضافة للأنشطة الصناعية

المصدر: دائرة الإحصاءات العامة/ جداول المدخلات والمخرجات

قيمة الضريبة غير المباشرة (الإنتاج والمنتجات) للقطاع الصناعي حسب الأنشطة الصناعية: يبين الجدول رقم (2) قيمة الضريبة غير المباشرة الذي تم تحصيله من القطاع الصناعي حسب النشاط الصناعي، حيث بلغت الضريبة على المنتجات لقطاع صناعة المشروبات والتبغ نحو 51.4 مليون دينار فضلاً عن إضافة الضريبة على الإنتاج بنحو 2.7 مليون دينار وبالتالي بلغت مجمل الضريبة غير المباشرة لهذا النشاط نحو 54.1 مليون دينار. وبلغت قيمة الضريبة غير المباشرة لقطاع صناعة امدادات الكهرباء والغاز والتكييف نحو 24.6 مليون دينار؛ موزعة كضرائب على المنتجات وضرائب على الإنتاج بنحو 19.7، 4.9 مليون دينار على التوالي. كما يلاحظ أن قيمة الضريبة غير المباشرة لقطاع صناعة الملابس والمنسوجات والجلود بلغت نحو 20.3 مليون دينار؛ توزعت بين ضريبة على المنتجات 15.3 مليون دينار وضرائب على الإنتاج بنحو 5 مليون دينار.



شكل (2): قيمة الضرائب على الإنتاج والمنتجات حسب أنشطة القطاع الصناعي

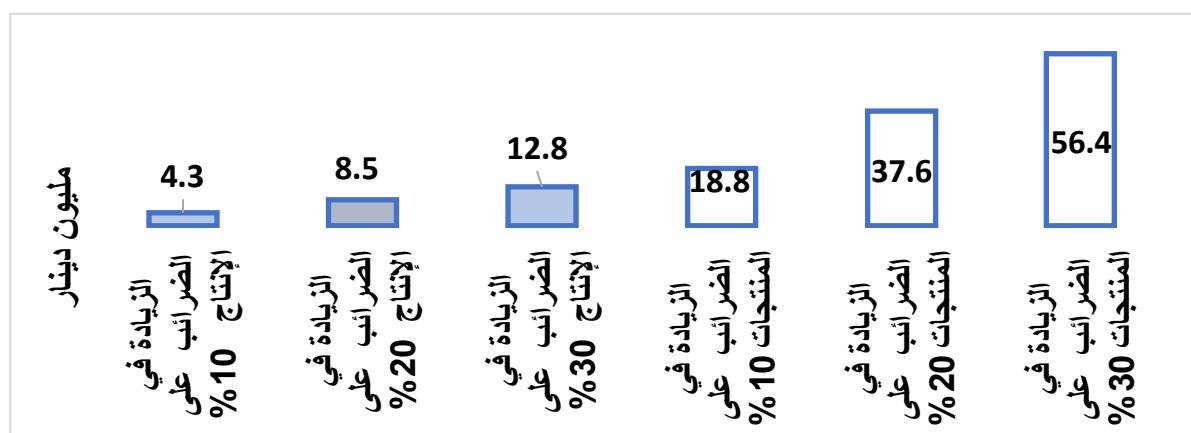
يبين الشكل رقم (3) قيمة الزيادة في الضرائب غير المباشرة (الإنتاج، المنتجات) على القطاع الصناعي حسب السيناريوهات التالية:

الضرائب على الإنتاج : Taxes on Production

- الزيادة بنسبة 10% للضرائب على الإنتاج لكل نشاط صناعي لتصل قيمة مجمل الزيادة لهذه الضريبة بنحو 4.3 مليون دينار للقطاع الصناعي.
- الزيادة بنسبة 20% للضرائب على الإنتاج لكل نشاط صناعي لتصل قيمة مجمل الزيادة لهذه الضريبة بنحو 8.5 مليون دينار للقطاع الصناعي.
- الزيادة بنسبة 30% للضرائب على الإنتاج لكل نشاط صناعي لتصل قيمة مجمل الزيادة لهذه الضريبة بنحو 12.8 مليون دينار للقطاع الصناعي.

الضرائب على المنتجات : Taxes on Products

- الزيادة بنسبة 10% للضرائب على المنتجات لكل نشاط صناعي لتصل قيمة مجمل الزيادة لهذه الضريبة بنحو 18.8 مليون دينار للقطاع الصناعي.
- الزيادة بنسبة 20% للضرائب على المنتجات لكل نشاط صناعي لتصل قيمة مجمل الزيادة لهذه الضريبة بنحو 37.6 مليون دينار للقطاع الصناعي.
- الزيادة بنسبة 30% للضرائب على المنتجات لكل نشاط صناعي لتصل قيمة مجمل الزيادة لهذه الضريبة بنحو 56.4 مليون دينار للقطاع الصناعي.



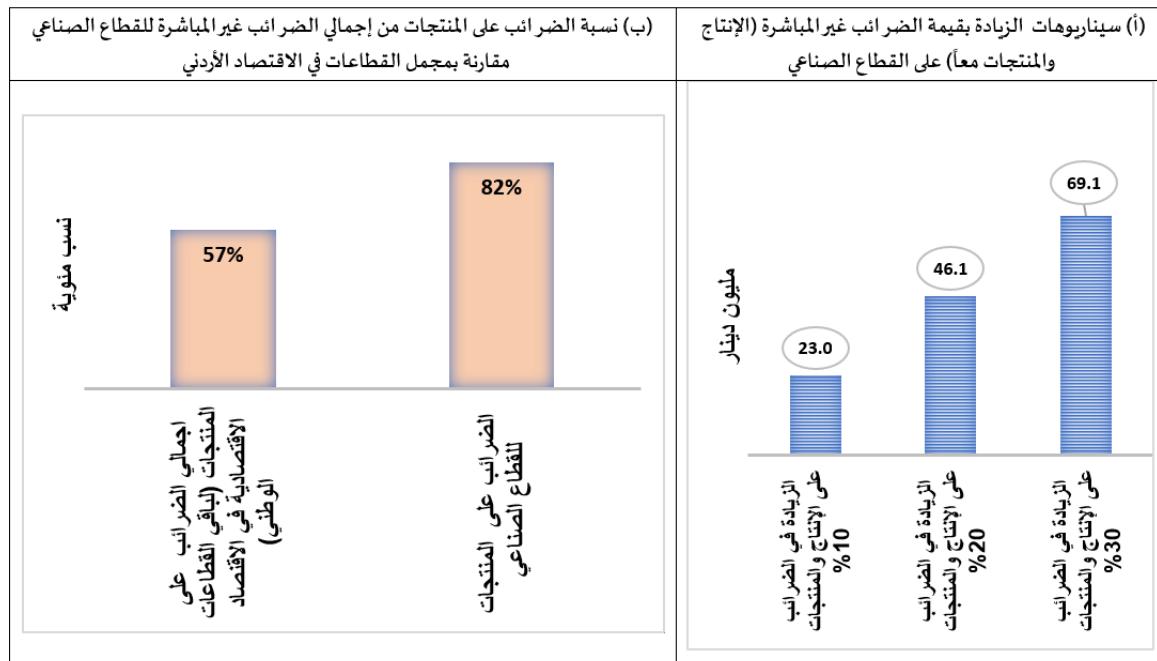
شكل (3): سيناريوهات الزيادة في الضرائب غير المباشرة على القطاع الصناعي حسب الضريبة (الإنتاج، المنتجات)

كما يبين الشكل رقم (4 - أ) قيمة الزيادة في الضرائب غير المباشرة (الإنتاج والمنتجات معاً) على القطاع الصناعي حسب السيناريوهات التالية:

- الزيادة بنسبة 10% للضرائب على الإنتاج والمنتجات معاً لكل نشاط صناعي لتصل قيمة مجمل الزيادة لهذه الضريبة بنحو 23 مليون دينار للقطاع الصناعي.

- الزيادة بنسبة 20% للضرائب على الإنتاج والمنتوجات معاً لكل نشاط صناعي لتصل قيمة مجمل الزيادة لهذه الضريبة بنحو 46.1 مليون دينار للقطاع الصناعي.
- الزيادة بنسبة 30% للضرائب على الإنتاج والمنتوجات لكل نشاط صناعي لتصل قيمة مجمل الزيادة لهذه الضريبة بنحو 69.1 مليون دينار للقطاع الصناعي.

كما يظهر الشكل رقم (4) - ب) نسبة الضرائب على المنتوجات من إجمالي الضرائب غير المباشرة للقطاع الصناعي مقارنة بمجمل القطاعات في الاقتصاد الأردني، حيث بلغت هذه النسبة في القطاع الصناعي نحو 82%，في حين بلغت نحو 57% لمجموع القطاعات في الاقتصاد الأردني.



شكل (4): سيناريوهات الزيادة في قيمة الضرائب غير المباشرة ونسبة الضرائب على المنتوجات من إجمالي الضرائب

سيناريوهات أثر الضرائب غير المباشرة على أسعار مجمل القطاعات الاقتصادية في الاقتصاد الوطني

سيناريوهات الزيادة في الضرائب على الإنتاج : "Taxes on Production"

يتبع من العمود رقم (2) في الجدول رقم (2) مقدار الزيادة في الضرائب على الإنتاج لكل نشاط صناعي في جدول المدخلات والمخرجات (عدد 16) كما ظهر سابقاً من الشكل رقم (3): حيث ان الزيادة في مجمل الضرائب على الإنتاج للقطاع الصناعي بلغت نحو 4.3 مليون دينار، 8.5 مليون دينار، 12.8 مليون دينار حسب السيناريوهات الزيادة في الضرائب على الإنتاج بنحو 10%، 20%، 30% على التوالي كما هو موضح في العمود رقم (1). وظاهر النتائج من خلال تطبيق المعادلة رقم (14) كما هو مبين في العمود رقم (3) أن قيمة الزيادة في مجمل قيمة الإنتاج للقطاع الصناعي بمثابة أثر زيادة الأسعار (وليس الكميات) بلغت نحو 5.6 مليون دينار، 11.2 مليون دينار، 16.8 مليون دينار حسب السيناريوهات الزيادة في الضرائب على الإنتاج على التوالي.

كما أظهرت النتائج من خلال تطبيق المعادلة رقم (14) ذاتها وكما هو مبين في العمود رقم (4) أن قيمة الزيادة في مجمل قيمة الإنتاج في جميع القطاعات في الاقتصاد الأردني نتيجة زيادة الأسعار (وليس الكميات) بلغت نحو 7 مليون دينار ، 13.9 مليون دينار، 20.9 مليون دينار على التوالي، حسب سيناريوهات الزيادة في الضرائب على الإنتاج وبالترتيب 10%，20%，30% على التوالي.

جدول (2): مقارنة قيمة الضرائب على الإنتاج مع الزيادة في قيمة الزيادة للقطاع الصناعي ومجمل القطاعات في الاقتصاد الأردني من تبعيات ارتفاع الأسعار

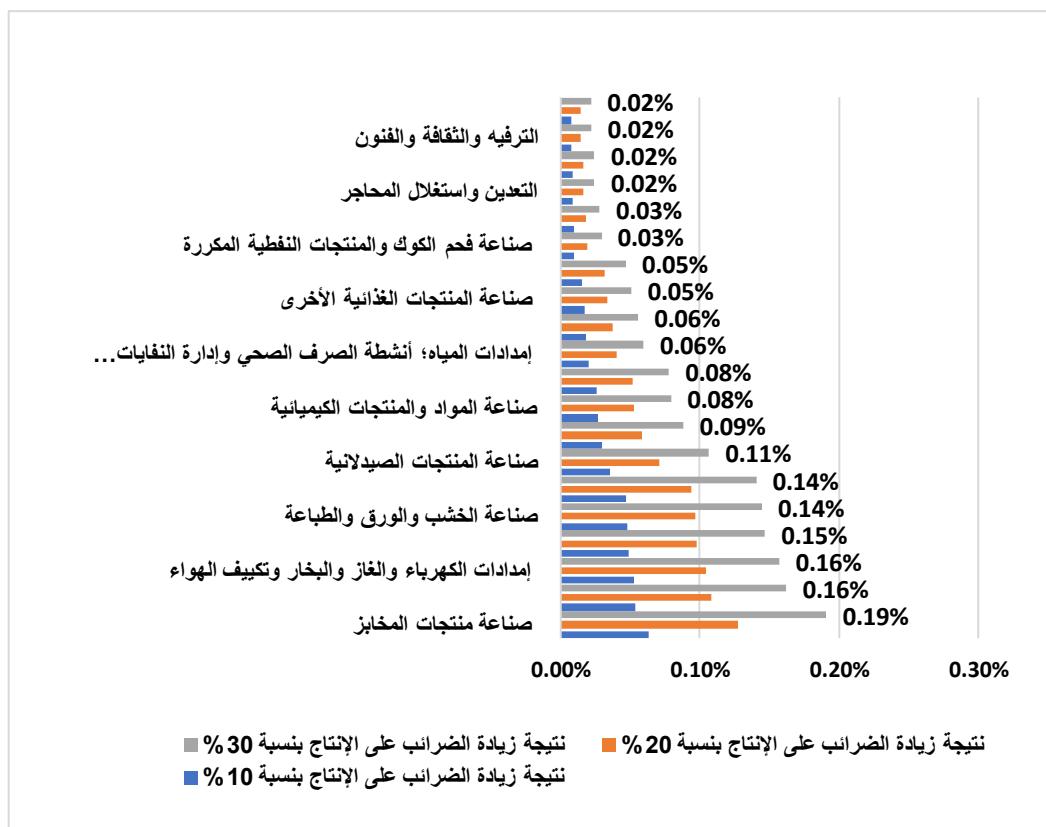
السيناريو	الزيادة في مجمل قيمة الضرائب على الإنتاج	الزيادة في قيمة* مجمل	الزيادة في مجمل قيمة الضرائب على الإنتاج	القطاع الصناعي أثر ارتفاع	الزيادة في مجمل قيمة الضرائب على الإنتاج
				الأسعار (مليون دينار)	الأسعار (مليون دينار)
				الوطني اثر ارتفاع الأسعار	الوطني اثر ارتفاع الأسعار
				(مليون دينار)	(مليون دينار)

* تم ضرب نسبة زيادة الأسعار لكل نشاط صناعي في قيمة الإنتاج لتلك الصناعة (وبالتالي فإن هذه الزيادة في القيمة هي بسبب ارتفاع الأسعار في حين ان الكميات ثابتة).

أبرز الأنشطة الاقتصادية التي ارتفعت أسعارها أثر زيادة الضرائب على الإنتاج:

يبين الشكل رقم (5) وطبق المعادلات رقم (13)، (14) أبرز الأنشطة الاقتصادية التي تأثرت أسعارها بالارتفاع من خلال سيناريوهات الزيادة في الضرائب على الإنتاج، ويمكن إدراج أكثر الأنشطة الاقتصادية تأثيراً بالارتفاع في أسعارها في حال سيناريو الزيادة بنسبة 30% للضرائب على الإنتاج كما هو الآتي:

- صناعة منتجات المخابز بنحو 0.19%.
- صناعة منتجات المعادن الالافلزية الأخرى بنحو 0.16%.
- امدادات الكهرباء والغاز والتكييف والبخار بنحو 0.16%.
- صناعة المشروبات والتبغ بنحو 0.15%.
- صناعة الخشب والورق والطباعة بنحو 0.14%.
- صناعة الملابس والمسووجات والجلود بنحو 0.14%.
- صناعة المنتوجات الصيدلانية بنحو 0.11%.



شكل (5): النسبة المئوية في ارتفاع أسعار أبرز القطاعات الاقتصادية نتيجة الزيادة في الضريبة على الإنتاج

سيناريوهات الزيادة في الضريبة على المنتجات "Taxes on Products"

يتبع من العمود رقم (2) في الجدول رقم (3) مقدار الزيادة في الضريبة على المنتجات لكل نشاط صناعي في جدول المدخلات والمخرجات (عدد 16) كما ظهر سابقاً في الشكل رقم (3)؛ إذ أن الزيادة في مجمل الضريبة على المنتجات للقطاع الصناعي بلغت نحو 18.8 مليون دينار، 37.8 مليون دينار، 56.4 مليون دينار حسب السيناريوهات الزيادة في الضريبة على المنتجات 10%، 20%، 30% على التوالي كما هو موضح في العمود رقم (1). كما أظهرت النتائج من خلال تطبيق المعادلة رقم (15) وكما هو مبين في العمود رقم (3) أن قيمة الزيادة في مجمل قيمة الإنتاج للقطاع الصناعي من أثر زيادة الأسعار (وليس الكميات) بلغت نحو 24.3 مليون دينار، 48.7 مليون دينار، 73 مليون دينار حسب السيناريوهات الزيادة في الضريبة على المنتجات 10%، 20%، 30% على التوالي.

ويتبين من خلال تطبيق المعادلة رقم (15) ذاتها أن وكما هو مبين في العمود رقم (4) قيمة الزيادة في مجمل قيمة الإنتاج في جميع القطاعات في الاقتصاد الأردني نتيجة زيادة الأسعار (وليس الكميات) بلغت نحو 29.4 مليون دينار، 58.9 مليون دينار، 88.3 مليون دينار على التوالي، حسب سيناريوهات الزيادة في الضريبة على المنتجات وبالترتيب 10%， 20%， 30%.

جدول (3): مقارنة سيناريوهات زيادة قيمة الضرائب على المنتجات مع الزيادة في قيمة الزيادة للقطاع الصناعي ومجمل القطاعات في الاقتصاد الأردني من تبعيات ارتفاع الأسعار

عمود رقم (1)	القطاع الصناعي (مليون دينار)	الضرائب على المنتجات	الزيادة في قيمة مجمل القطاع	الزيادة في مجمل قيمه** القطاعات في الاقتصاد الوطني اثر ارتفاع الأسعار (مليون دينار)	عمود رقم (4)
الزيادة في الضرائب على المنتجات					%10
الزيادة في الضرائب على المنتجات					%20
الزيادة في الضرائب على المنتجات					%30

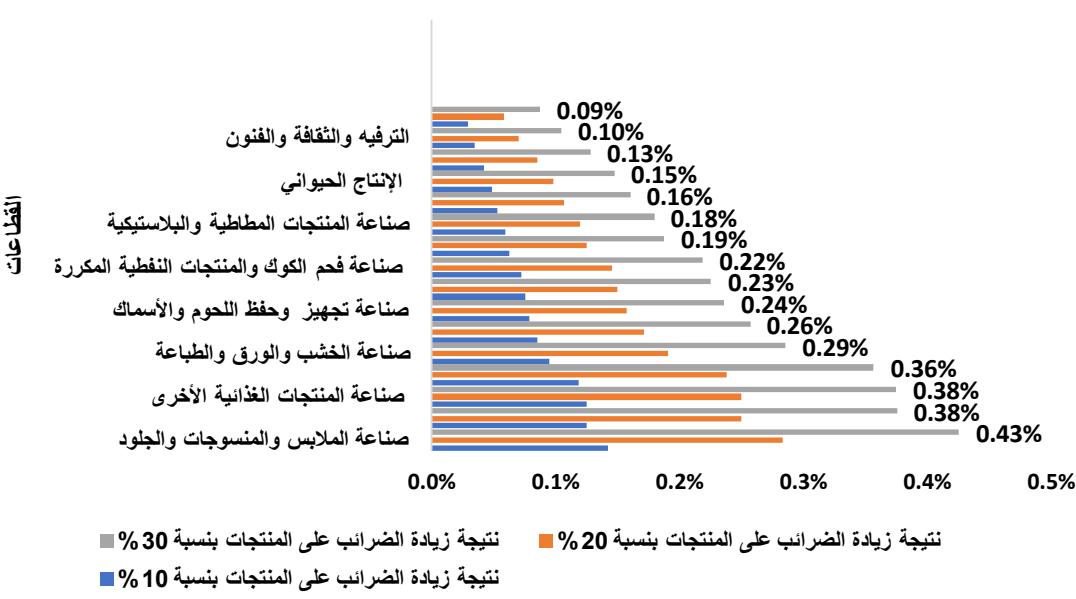
* تم ضرب نسبة زيادة الأسعار لكل نشاط صناعي في قيمة الإنتاج لتلك الصناعة.

** تم ضرب نسبة زيادة الأسعار لكل نشاط إقتصادي في قيمة الإنتاج لذلك النشاط.

يبين الشكل رقم (6) وبتطبيق المعادلات رقم (13)، (15) على التوالي أبرز الأنشطة الاقتصادية التي تأثرت أسعارها بالارتفاع من خلال سيناريوهات الزيادة في الضرائب على المنتجات ، ويمكن إدراج أكثر الأنشطة الاقتصادية تأثراً بالارتفاع في أسعارها في حال سيناريو الزيادة في الضرائب على المنتجات بنسبة 30% كما هو الآتي:

- صناعة الملابس والمسووجات والجلود نحو %.0.43.
- صناعة المعادن الأساسية والمنتوجات المعدنية المشكّلة نحو %.0.38.
- صناعة المنتوجات الغذائية الأخرى نحو %.0.38.
- صناعة منتجات المعادن الالفليزية الأخرى %.0.36.
- صناعة الخشب والورق والطباعة %.0.29.
- صناعة التعدين وإستغلال المحاجر %.0.26.
- صناعة تجهيز وحفظ اللحوم والأسماك نحو %.0.24.

النسبة المئوية في ارتفاع الأسعار نتيجة الزيادة في الضرائب على المنتجات حسب أبرز القطاعات الاقتصادية



شكل (6): النسبة المئوية في ارتفاع أسعار أبرز القطاعات الاقتصادية نتيجة الزيادة في الضرائب على المنتجات

سيناريوهات الزيادة في الضرائب غير المباشرة على الإنتاج والمنتجات معًا "Taxes on Products & Production"

يتبين من العمود رقم (2) في الجدول رقم (4) مقدار الزيادة في الضرائب غير المباشرة لكل نشاط صناعي في جدول المدخلات والمخرجات (عدد 16) كما تبين سأيًّا من الشكل رقم (3): إذ أن الزيادة في مجمل الضرائب (الإنتاج والمنتجات معًا) لمجمل القطاع الصناعي بلغت نحو 23 مليون دينار، 46.1 مليون دينار، 69.1 مليون دينار حسب السيناريوهات الزيادة في الضرائب على (الإنتاج والمنتجات معًا) 10%، 20%، 30% على التوالي كما هو موضح في العمود رقم (1).

حيث أظهرت النتائج من خلال تطبيق المعادلة رقم (16) وكما هو مبين في العمود رقم (3) أن قيمة الزيادة في مجمل قيمة الإنتاج للقطاع الصناعي من أثر زيادة الأسعار (وليس الكميات) بلغت نحو 29.9 مليون دينار، 59.9 مليون دينار حسب السيناريوهات الزيادة في الضرائب على (الإنتاج والمنتجات معاً) 10%، 20%، 30% على التوالي.

كما أظهرت النتائج من خلال تطبيق المعادلة رقم (16) ذاتها أن وكما هو مبين في العمود رقم (4) قيمة الزيادة في مجمل قيمة الإنتاج في جميع القطاعات في الاقتصاد الأردني نتيجة زيادة الأسعار (وليس الكميات) بلغت نحو 36.4 مليون دينار، 72.8 مليون دينار، 109.2 مليون دينار على التوالي، وحسب سيناريوهات الزيادة في الضرائب غير المباشرة (الإنتاج والمنتجات معاً) وبالتالي 10%، 20%، 30%.

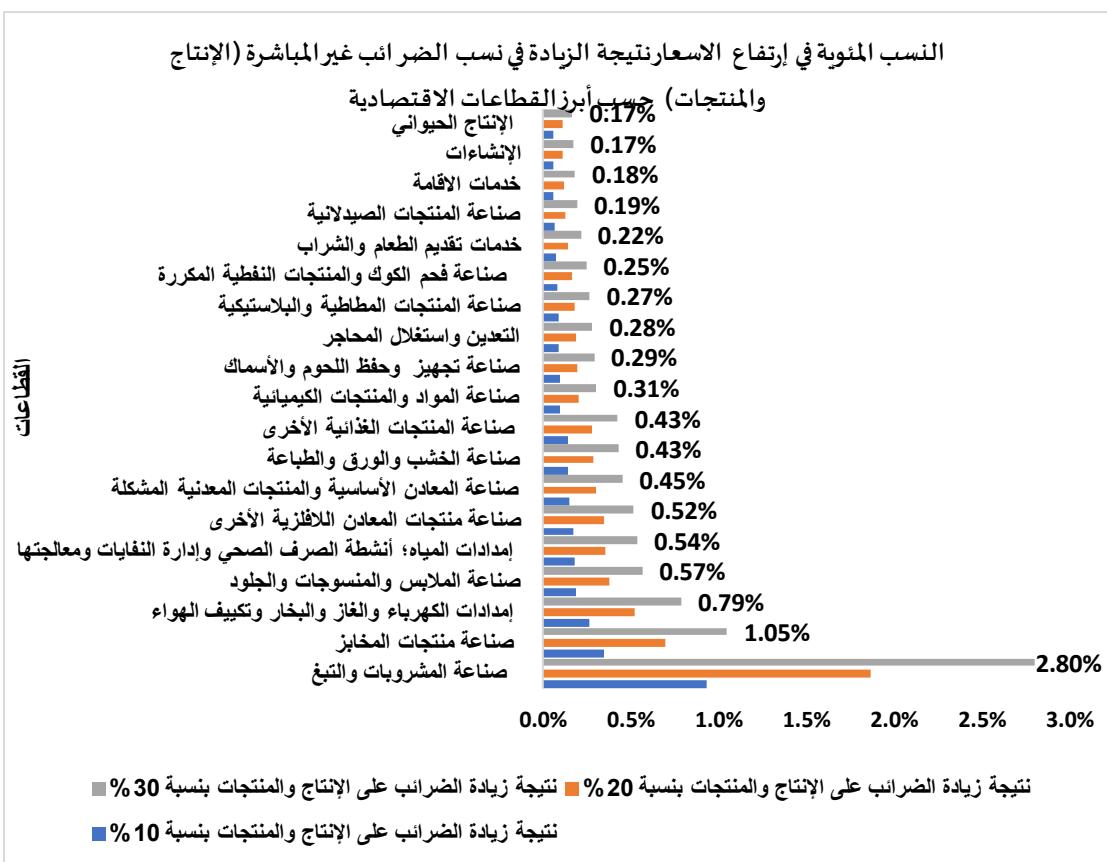
جدول (4): مقارنة سيناريوهات زيادة قيمة الضرائب غير المباشرة (الإنتاج والمنتجات) مع قيمة الزيادة للقطاع الصناعي ومجمل القطاعات في الاقتصاد الأردني من تبعيات ارتفاع الأسعار

عمود رقم (1) السيناريو	عمود رقم (2) الزيادة في مجمل قيمة الضرائب غير المباشرة للقطاع الصناعي (مليون دينار)	عمود رقم (3) الزيادة في قيمة مجمل القطاع الصناعية أثر ارتفاع الأسعار (مليون دينار)	عمود رقم (4) الزيادة في مجمل قيمة الضرائب غير المباشرة في القطاع الصناعي (مليون دينار)
الزيادة في الضرائب على الإنتاج والمنتجات معاً 10%			
36.4	29.9	23.0	
الزيادة في الضرائب على الإنتاج والمنتجات معاً 20%			
72.8	59.9	46.1	
الزيادة في الضرائب على الإنتاج والمنتجات معاً 30%			
109.2	89.8	69.1	

* تم ضرب نسبة زيادة الأسعار لكل نشاط صناعي في قيمة الإنتاج لتلك الصناعة.
** تم ضرب نسبة زيادة الأسعار لكل نشاط إقتصادي في قيمة الإنتاج لذلك النشاط.

يبين الشكل رقم (4) وبتطبيق المعادلات رقم (13)، (16) أبرز الأنشطة الاقتصادية التي تأثرت أسعارها بالارتفاع من خلال سيناريوهات الزيادة في الضرائب غير المباشرة (الإنتاج والمنتجات معاً)، ويمكن إدراج أكثر الأنشطة الاقتصادية تأثراً بارتفاع أسعارها في حال سيناريو الزيادة بنسبة 30% كما هو الآتي:

- صناعة المشروبات والتبغ بنحو 2.5%.
- صناعة منتجات المخابز بنحو 1.05%.
- امدادات الكهرباء والغاز والتكييف والبخار بنحو 0.79%.
- صناعة الملابس والمسووجات والجلود بنحو 0.57%.
- امدادات المياه، انشطة الصرف الصحي ، وادارة النفايات ومعالجتها بنحو 0.54%.
- صناعة منتجات المعادن الالافلزية الأخرى بنحو 0.52%.
- صناعة المعادن الاساسية والمنتجات المعدنية المشكّلة نحو 0.45%.



شكل (7): النسبة المئوية في ارتفاع أسعار أبرز القطاعات الاقتصادية نتيجة الزيادة في الضرائب غير المباشرة (الإنتاج والمنتجات معًا)

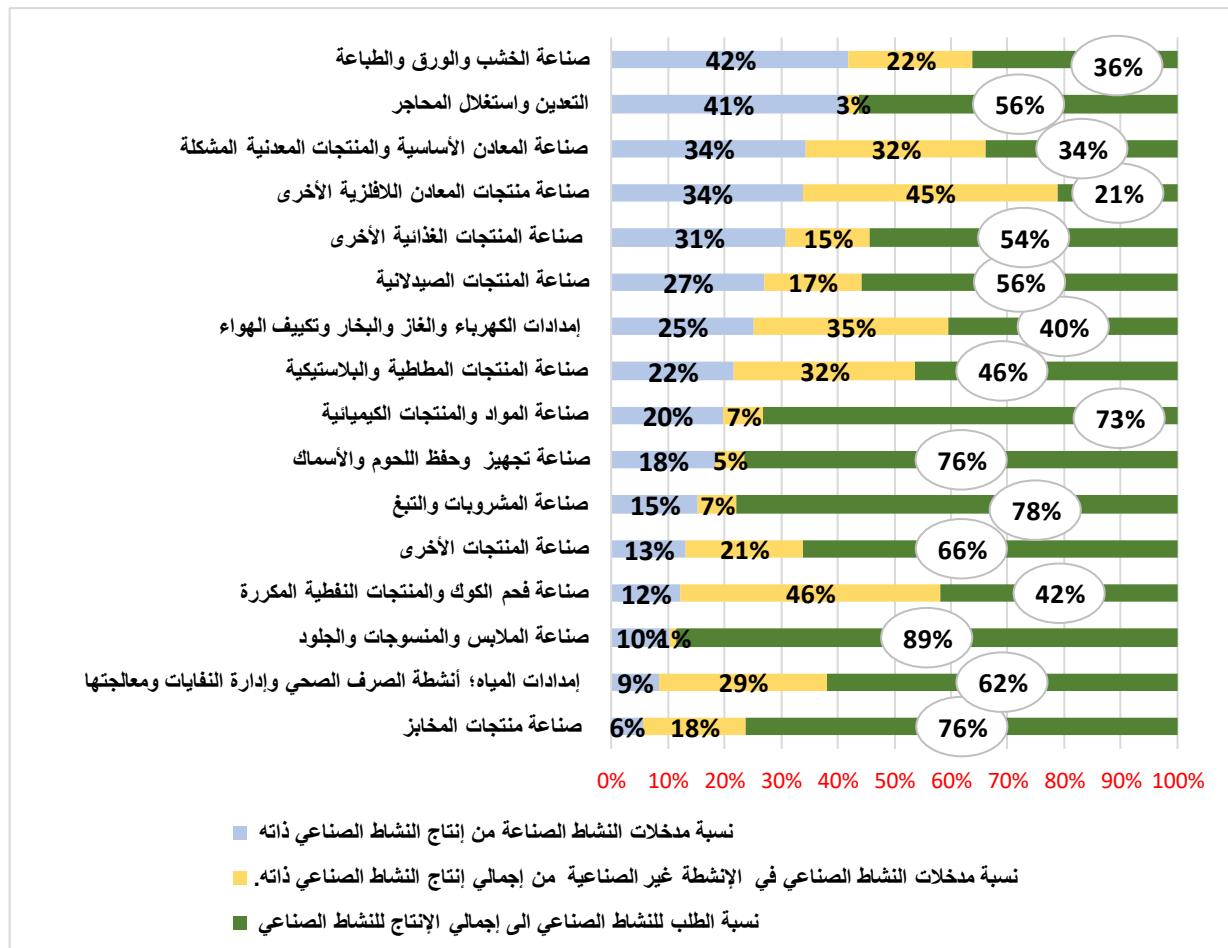
مدخلات الأنشطة الصناعية والطلب الكلي¹⁶ في الاقتصاد الأردني

يظهر الشكل رقم (8) التوزيع النسبي لمدخلات القطاع الصناعي (كمدخلات تستخدم في القطاع الصناعي نفسه) و(كمدخلات تستخدم في أنشطة أخرى غير صناعية) في حين أن باقي النسبة المتبقية تذهب للطلب الكلي على هذه الصناعة (Y_i) كما هو مبين في المعادلة رقم (1)؛ وبالتالي يمكن اعتبار (التوزيع النسبي) أحد المؤشرات يوحد بين الإعتبار في وصف مدى تأثير أسعار القطاعات الاقتصادية المختلفة الأخرى نتيجة ارتفاع أسعار الأنشطة الصناعية ذاتها والتي أبرزها مايلي:

- صناعة الخشب والورق والطباعة: حيث بلغت نسبة المدخلات في القطاع الصناعي نحو 42%， وقد بلغت هذه النسبة نحو 22% لباقي القطاعات الاقتصادية في حين أن باقي النسبة تذهب للطلب الكلي على هذه الصناعة بنحو 36%.
- التعدين واستغلال المحاجر: حيث بلغت نسبة المدخلات في القطاع الصناعي نحو 41%， وقد بلغت هذه النسبة نحو 3% لباقي القطاعات الاقتصادية في حين أن باقي النسبة تذهب للطلب الكلي على هذه الصناعة بنحو 56%.
- صناعة المعادن الأساسية والمنتجات المعدنية المشكّلة: حيث بلغت نسبة المدخلات في القطاع الصناعي نحو 34%， وقد بلغت هذه النسبة نحو 32% لباقي القطاعات الاقتصادية في حين أن باقي النسبة تذهب للطلب الكلي على هذه الصناعة بنحو 34%.
- صناعة منتجات المعادن اللالفونية الأخرى: حيث بلغت نسبة المدخلات في القطاع الصناعي نحو 34%， وقد بلغت هذه النسبة نحو 45% لباقي القطاعات الاقتصادية في حين أن باقي النسبة تذهب للطلب الكلي على هذه الصناعة بنحو 21%.
- صناعة المنتجات الغذائية الأخرى: حيث بلغت نسبة المدخلات في القطاع الصناعي نحو 31%， وقد بلغت هذه النسبة نحو 15% لباقي القطاعات الاقتصادية في حين أن باقي النسبة تذهب للطلب الكلي على هذه الصناعة بنحو 54%.
- صناعة المنتوجات الصيدلانية: حيث بلغت نسبة المدخلات في القطاع الصناعي نحو 27%， وقد بلغت هذه النسبة نحو 17% لباقي القطاعات الاقتصادية في حين أن باقي النسبة تذهب للطلب الكلي على هذه الصناعة بنحو 56%.

¹⁶ مكونات الطلب الباهي: يتوفّر 8 مكونات للطلب الباهي حسب ما هو منشور لدى دائرة الإحصاءات العامة الأردنية من خلال الفقرة السابقة (مقدمة البيانات)، حيث إن (الإنفاق الحكومي ، الاستهلاك الخاص، الصادرات السلعية، والتكتون الرأسمالي) بمثابة المكونات الرئيسية الأربع والتي تشكل نحو 87.4% من إجمالي الطلب الباهي (Final Demand).

- صناعة إمدادات الكهرباء والغاز والتكييف والبخار: حيث بلغت نسبة المدخلات في القطاع الصناعي نحو 25%， وقد بلغت هذه النسبة نحو 35% لباقي القطاعات الاقتصادية في حين أن باقي النسبة تذهب للطلب الكلي على هذه الصناعة بنحو 40%.
- صناعة المنتجات المطاطية والبلاستيكية: حيث بلغت نسبة المدخلات في القطاع الصناعي نحو 22%， وقد بلغت هذه النسبة نحو 32% لباقي القطاعات الاقتصادية في حين أن باقي النسبة تذهب للطلب الكلي على هذه الصناعة بنحو 46%.
- صناعة المواد والمنتجات الكيماوية: حيث بلغت نسبة المدخلات في القطاع الصناعي نحو 20%， وقد بلغت هذه النسبة نحو 7% لباقي القطاعات الاقتصادية في حين أن باقي النسبة تذهب للطلب الكلي على هذه الصناعة بنحو 73%.
- صناعة تجهيز وحفظ اللحوم والأسمدة: حيث بلغت نسبة المدخلات في القطاع الصناعي نحو 18%， وقد بلغت هذه النسبة نحو 6% لباقي القطاعات الاقتصادية في حين أن باقي النسبة تذهب للطلب الكلي على هذه الصناعة بنحو 76%.



شكل (8): التوزيع النسبي لمدخلات الأنشطة الصناعية حسب النشاط والطلب الكلي

مضاعف الضرائب غير المباشرة ¹⁷ Multipliers

يبين الجدول رقم (5) الترتيب التنازلي لقيم مضاعف الضرائب على الإنتاج والذي احتسب من خلال المعادلة (17)، حيث أن (4) أنشطة صناعية فقط كانت في الأعلى من بين 20 نشاط اقتصادي. في حين يتبع من الجدول ذاته رقم (5) الترتيب التنازلي لقيم مضاعف المنتجات والذي احتسب من خلال المعادلة (18)، حيث أن (9) أنشطة صناعية كانت من بين 20 نشاط اقتصادي، مما يستدل من ذلك أن حصة خزينة الدولة من الضرائب على منتجات القطاع الصناعي أكثر استجابة في تحصيلها للكثير من القطاعات غير الصناعية.

¹⁷ يوجد عدد من المنهجيات لحساب مضاعف الضرائب باستخدام نموذج المدخلات والمخرجات، انظر إلى المراجع (Dondokov, 2011) حيث تم حسابها حسب القطاعات ومقارنتها خلال سنوات مختلفة.

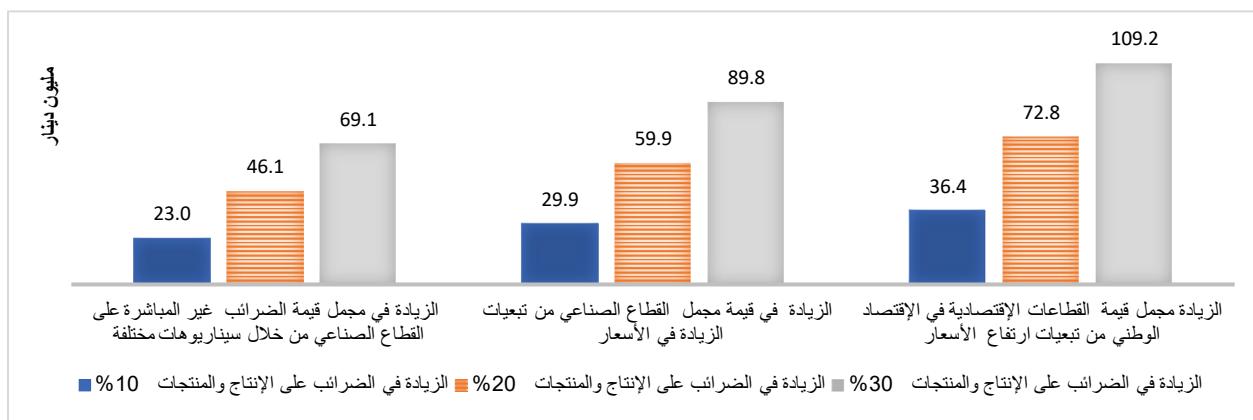
جدول (5): الترتيب التنازلي لقيم مضارع الإنتاج ومضارع المنتجات

النوع الاقتصادي	مضارع الإنتاج	الرتبة	النوع الاقتصادي	مضارع المنتجات	الرتبة
النوع الاقتصادي	مضارع الإنتاج	الرتبة	النوع الاقتصادي	مضارع المنتجات	الرتبة
الترفيه والثقافة والفنون	0.034	1	صناعة المشروعات والتبغ	0.091	1
الأنشطة العقارية	0.030	2	النقل البري	0.071	2
خدمات المعلومات والاتصالات	0.028	3	النقل الجوي والبحري وعبر السكك الحديدية وعبر الأنابيب	0.049	3
خدمات تقديم الطعام والشراب	0.026	4	الخدمات الإدارية وخدمات الدعم	0.046	4
الخدمات الأخرى	0.01	5	صناعة منتجات المخابز	0.031	5
خدمات الإقامة	0.018	6	خدمات تقديم الطعام والشراب	0.02	6
الخدمات الإدارية وخدمات الدعم	0.017	7	خدمات الإقامة	0.023	7
تجارة التجزئة	0.016	8	إمدادات الكهرباء والغاز والبخار وتكيف الهواء	0.022	8
تجارة الجملة	0.013	9	التعدين واستغلال المحاجر	0.022	9
خدمات المالية والتأمين	0.012	10	الإنشاءات	0.021	10
النقل البري	0.012	11	إمدادات المياه: أنشطة الصرف الصحي وإدارة النفايات ومعالجتها	0.019	11
الخدمات المهنية والتكنولوجية وخدمات الأعمال الأخرى	0.011	12	صناعة منتجات المعادن الالفلزية الأخرى	0.01	12
التعليم الخاص	0.009	13	صناعة الملابس والمنسوجات والجلود	0.01	13
التخزين والبريد والخدمات المساعدة لأنشطة النقل	0.01	14	الإنتاج الحيواني	0.016	14
الخدمات الصحية الخاصة	0.008	15	خدمات المعلومات والاتصالات	0.015	15
صناعة منتجات المخابز	0.008	16	صناعة المعادن الأساسية والمنتجات المعدنية المشكّلة	0.015	16
صناعة منتجات المعادن الالفلزية الأخرى	0.007	17	الإدارة العامة والدفاع والضمان الاجتماعي الإجباري	0.015	17
صناعة المنتجات الأخرى	0.007	18	صناعة المنتجات الغذائية الأخرى	0.015	18
النقل الجوي والبحري وعبر السكك الحديدية وعبر الأنابيب	0.0079	19	صناعة المنتجات الأخرى	0.014	19
صناعة الخشب والورق والطباعة	0.006	20	البيئات التي لا تهدى إلى الربح وخدمات المعيشة	0.0146	20

3. الاستنتاجات والتوصيات:

1.3. الاستنتاجات:

- من خلال فرض المزيد من الضرائب غير المباشرة في إطار السيناريوهات المطبقة في الدراسة (الشكل رقم 9) تم استنتاج ما يلي :
- ان زيادة الضرائب والمصنفة على إنتاج القطاع الصناعي (تحقيق إيراد لخزينة الدولة مليون دينار) يؤدي إلى زيادة في قيمة مخرجات مجمل القطاع الصناعي بمعدل 1.31 مليون دينار تقريباً، ويؤدي بذلك زيادة في قيمة مخرجات مجمل قطاعات الاقتصاد الوطني بنحو 1.63 مليون دينار، ولكن هذه الزيادة تعزى إلى ارتفاع أسعار وليس بسبب زيادة كميات الإنتاج.
 - إن زيادة الضرائب والمصنفة على منتجات القطاع الصناعي (تحقيق إيراد لخزينة الدولة مليون دينار) يؤدي إلى زيادة في قيمة مخرجات مجمل القطاع الصناعي بمعدل 1.29 مليون دينار تقريباً، ويؤدي بذلك إلى زيادة في قيمة مخرجات مجمل قطاعات الاقتصاد الوطني بنحو 1.57 مليون دينار، ولكن هذه الزيادة تعزى إلى ارتفاع أسعار وليس بسبب زيادة كميات الإنتاج.



شكل (9): الزيادة في مجمل قيمة القطاع الصناعي ومجمل القطاعات الاقتصادية من تبعيات ارتفاع الأسعار

تصدرت الأنشطة الصناعية من بين الأنشطة الاقتصادية الأكثر تأثراً في ارتفاع أسعارها نتيجة فرض المزيد من الضرائب غير المباشرة على القطاع الصناعي في إطار السيناريوهات المطبقة في الدراسة كما هو الآتي:

أبرز الأنشطة في الاقتصاد الأردني التي تأثرت في ارتفاع أسعارها نتيجة زيادة الضريبة على الإنتاج ما يلي:

- صناعة منتجات المخابز بنحو 0.19%.
- صناعة منتجات المعادن الالافلزية الأخرى بنحو 0.16%.
- امدادات الكهرباء والغاز والتكييف والبخار بنحو 0.16%.

أبرز الأنشطة في الاقتصاد الأردني التي تأثرت في ارتفاع أسعارها نتيجة زيادة الضريبة على المنتجات ما يلي:

- صناعة الملابس والمسووجات والجلود نحو 0.43%.
- صناعة المعادن الأساسية والمنتجات المعدنية المشكّلة نحو 0.38%.
- صناعة المنتوجات الغذائية الأخرى نحو 0.38%.

أبرز الأنشطة في الاقتصاد الأردني التي تأثرت في ارتفاع أسعارها نتيجة زيادة الضريبة غير المباشرة (الإنتاج والمنتجات معاً) ما يلي:

- صناعة المشروبات والتبغ بنحو 2.5%.
- صناعة منتجات المخابز بنحو 1.05%.
- امدادات الكهرباء والغاز والتكييف والبخار بنحو 0.79%.
- صناعة الملابس والمسووجات والجلود نحو 0.57%.
- امدادات المياه، انشطة الصرف الصحي، وإدارة النفايات ومعالجتها بنحو 0.54%.
- صناعة منتجات المعادن الالافلزية الأخرى بنحو 0.52%.
- صناعة المعادن الأساسية والمنتجات المعدنية المشكّلة نحو 0.45%.

كما ظهرت 5 صناعات تذهب مخرجاتها للطلب الكلي (بما يزيد عن 70%) كما هو الآتي:

- صناعة الملابس والمسووجات والجلود، حيث شكل الطلب الكلي لهذه الصناعة نحو 89%.
- صناعة المشروبات والتبغ، حيث شكل الطلب الكلي لهذه الصناعة نحو 78%.
- صناعة منتجات المخابز، حيث شكل الطلب الكلي لهذه الصناعة نحو 76%.
- صناعة تجهيز وحفظ اللحوم والأسماك، حيث شكل الطلب الكلي لهذه الصناعة نحو 76%.
- صناعة المواد والمنتجات الكيماوية، حيث شكل الطلب الكلي لهذه الصناعة نحو 73%.

حيث أن نسبة الصادرات لنشاط صناعة الملابس والمسووجات، وصناعة المواد والمنتجات الكيماوية شكلت نحو 73% من إجمالي الطلب النهائي على هذه الصناعات على التوالي (شموط والسطل، 2020)، وبالتالي في حال زيادة الضريبة غير المباشرة سوف تؤثر سلباً على تنافسية الصناعات بشكل مباشر.

2.3. التوصيات:

- البحث عن سبل أو آلية وصول نتائج هذه الدراسة (أو دراسات أخرى مشابهة) إلى متلقي القرار وصانعي السياسات في الأردن، من حيث النظر في تبعيات الأجل الطويل قبل فرض المزيد من الضرائب غير المباشرة على القطاع الصناعي (مليء خزينة الدولة) لما لها من آثار في ارتفاع أسعار للعديد من القطاعات الاقتصادية، وقد تتعكس سلباً على تنافسيةأغلب القطاعات الإنتاجية في الأسواق الخارجية.
 - أن تركز السياسات المالية على تحفيز النمو الاقتصادي (بحيث لا تكون الضرائب معرقلة للنمو¹⁸) لمحاربة العجز المزمن للمديونية، اطلاقاً من كون العجز والمديونية هي نتيجة وليس سبب (وبالتالي فإن محاربة العجز والمديونية هو هدف مشتق من الهدف الرئيس هو تحقيق النمو الاقتصادي).
 - أن يكون مقابلة أي زيادة مدروسة في ضريبة الدخل بتخفيض في ضريبة المبيعات، وخاصة على المنتجات الصناعية ذات المرونة العالية.
 - دراسة أثر السياسات المالية البديلة؛ وذلك بإسقاط سلع مستوردة لها شبيه لمنتج محلي أو بديل لمنتج محلي وذا قيمة مضافة عالية، لأن الاستيراد العالي ما هو إلا رف استهلاكي ذات تبعيات مكلفة على كاهل الاقتصاد الأردني.
 - توصي الدراسة بإعداد المزيد من الدراسات التي تبحث في أثر الضرائب غير المباشرة على القطاعات الأخرى في الاقتصاد الأردني، وكذلك بتنفيذ دراسات تتعلق باثر الضرائب المباشرة، وسبل تحقيق الكفاءة والعدالة في العبء الضريبي بما في ذلك قياس التهرب الضريبي وسبل معالجتها¹⁹.
 - كما توصي الدراسة بتحديث بيانات جداول المدخلات والمخرجات كل 5 سنوات على الأكث، وليس كل 10 سنوات كما هو المعمول به حالياً، وخاصة أن الأردن ومحيط الأردن عرضة لغيرات تستوجب التحديث المستمر للبيانات حسب المنهجيات المعايير الدولية للجودة²⁰

¹⁸ حيث من البدئيات لاصحاب القرار راسمو السياسات بان يكون معدل العجز الضريبي منن بما ينوافق مع النمو الاقتصادي بحيث تنخفض الضريبة في اوقات الانكماش وتترتفع في اوقات الازدهار.

¹⁹ محاربة التهرب حيث وصل اقتصاد الظل إلى ما نسبته 17.38% من الناتج المحلي الإجمالي خلال الأعوام 1991-2015 حسب تقديرات صندوق النقد الدولي.

²⁰ المنهجيات الموصى بها والصادرة عن شعبة الإحصاءات في الأمم المتحدة (UNSD).

المراجع:

- حاجي، جعفر. (1985). تحليل جداول المدخلات والمخرجات الصناعية. مؤسسة الكويت للتقدم العلمي، الكويت.
- الحلو، زكريا. (2019). تقييم العلاقات التشايكية بين القطاعات الاقتصادية في الأردن استناداً إلى جداول المدخلات والمخرجات لعام 2010. البنك المركزي، دائرة الأبحاث، عمان، الأردن.
- الحمدادي، علي. (2010). التشايك الاقتصادي بين النظرية والتطبيق. دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع.
- بني حمد، مراد محمود علي. (2019). أثر قطاع الصناعة في الاقتصاد الأردني بالاعتماد على جداول المدخلات والمخرجات. (رسالة ماجستير غير منشورة)، كلية الاقتصاد والعلوم الادارية، جامعة ال البيت، المفرق، الأردن.
- خرابشة، عبد الحميد. (1995). روابط الجنوب الأمامية والخلفية للاقتصاد الأردني. مجلة العلوم الإنسانية والاجتماعية: 13 (1)، جامعة اليرموك، إربد، الأردن.
- دائرة الإحصاءات العامة الأردنية ، عمان – الأردن <http://dosweb.dos.gov.jo/ar/nationalaccount/input-and-output>
- الزعبي، بشار ، شموط، أمين، الفاعوري، رغدة. (2019). استخدام دالة (كوب – دوغلاس) في قياس أثر الصادرات والضرائب غير المباشرة على فرص العمل المستحدثة لقطاع الصناعات التحويلية في الأردن. مجلة العلوم الإحصائية: (9).
- الزعبي، بشار، شموط، أمين، السطل، رانيا. (2021). تحليل أثر أهم مكونات الطلب النهائي على القطاعات الاقتصادية في الأردن من خلال "نموذج ليونتييف". مجلة العلوم الإحصائية: (12).
- زهير، عماري. (2018). العلاقة التشايكية بين القطاع الزراعي والقطاعات الاقتصادية في الجزائر بإستخدام تحليل المدخلات – والمخرجات (ليونتييف) – دراسة تحليلية إحصائية لسنة 2015. الملتقى الوطني حول دور التنمية الزراعية المستدامة في تعزيز الأمن الغذائي الوطني ، كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسويير، جامعة الدكتور يحيى فارس المدية.
- زيتون، برجس. (1997). دور قطاع الزراعة في الاقتصاد الأردني: القيمة المضافة وروابط الجنوب الأمامية والخلفية. رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة اليرموك، إربد، الأردن.
- شموط ، أمين، (2018) المنشآت الصناعية في الأردن – تحليل وصفي واستخلاص أهم المؤشرات ، مرصد المشاريع الصغيرة والمتوسطة ، بإشراف عدل عقل، مراجعة وتنقية هيا الرفاعي ، المؤسسة الأردنية لتطوير المشاريع الاقتصادية ، الأردن. http://www.jedco.gov.jo/EchoBusV3.0/SystemAssets/PDF/AR/industry_study.pdf
- شموط، أمين، والسطل، رانيا. (2020). تحديد القطاعات المحورية والرائدة في الاقتصاد الأردني من خلال قياس التشايك الاقتصادي (نموذج ليونتييف). قسم مرصد المشاريع الصغيرة والمتوسطة ، المؤسسة الأردنية لتطوير المشاريع الاقتصادية، عمان، الأردن.
- شموط، أمين، والسطل، رانيا. (2022). تحليل القيمة المضافة في أثر زيادة الصادرات والتكتين الرأسمالي للأنشطة الصناعية في الاقتصاد الأردني بإستخدام نموذج ليونتييف "Leontief Model" المعهد العربي للتدريب والبحوث الإحصائية، مجلة العلوم الإحصائية: (15).
- قانون ضريبة الدخل والمبيعات. (2018). في سياق السياسة المالية في الأردن. منتدى الإستراتيجيات الأردنية، الأردن. <http://jsf.org/sites/default/files/AR%20Tax%20Law%20-%20September%202018%20%281%29.pdf>
- الكواز، أحمد. (2014). محاضرات غير منشورة - لدورة تدريبية لمنتفعين من الأجهزة الإحصائية الرسمية. المعهد العربي للتدريب والبحوث الإحصائية
- الكواز، أحمد. (2014). محاضرات غير منشورة - لدورة تدريبية لمنتفعين من الأجهزة الإحصائية الرسمية. المعهد العربي للتدريب والبحوث الإحصائية <http://www.aitrs.org/ar/node/318> , AITRS
- الكواز، أحمد. (2002). جداول المدخلات-المخرجات، مفاهيم أساسية. المعهد العربي للتخطيط، جسر التنمية الكويت. [http://www.arab.api.org/ar/training_programlists.aspx?training_cat_id=1#prettyPhoto\[iframe\]/95](http://www.arab.api.org/ar/training_programlists.aspx?training_cat_id=1#prettyPhoto[iframe]/95)
- وزارة المالية. التقارير الدورية، المملكة الأردنية الهاشمية. <https://www.mof.gov.jo/Default/Ar/>
- Al Hammadi, A. (2010). *Altashabuk Aliaqtisadiu Bayn Alnazariat Waltatbiqi* 'Economic intertwining between theory and practice'. Dar Alyazuri Scientific for Publishing and Distribution. [in Arabic]
- Al Zoub, O. (2013). Economic Multipliers for Jordanian Economy: (Input-Output Analysis). *Global Journal of Management and Business Research Finance*, 13 (7).
- Alhelo, Z. (2019). *Taqdir Alealaqat Altashabukiat Bayn Alqitaeat Alaiqtisadiat Fi Al'urduni Astnadan Lijadawil Almadkhalat Walmukhrat Lieam 2010*'Estimating the interrelationships between the economic sectors in Jordan based on the input and output tables for the year 2010'. Central Bank, Research Department, Amman, Jordan. [in Arabic]
- Al-Kawaz, Ahmed. (2002). Input-output tables, basic concepts. Arab Planning Institute, Kuwait Development Bridge. [http://www.arab-api.org/ar/training_programlists.aspx?training_cat_id=1#prettyPhoto\[iframe\]/95](http://www.arab-api.org/ar/training_programlists.aspx?training_cat_id=1#prettyPhoto[iframe]/95) [in Arabic]
- Al-Kawaz, Ahmed. (2014). Unpublished lectures - for a training course for beneficiaries of official statistical agencies. Arab Institute for Training and Research in Statistical AITRS, Amman - Jordan. <http://www.aitrs.org/ar/node/318> [in Arabic]
- Althumairi, I. A. (2021). Impacts of Price Shocks: Price Modeling Analysis for Saudi Sectors. *The Scientific Journal of King Faisal University*, 22(2).

- Al-Zoubi, B., Shammout, A. and Alfaouri, R. (2019). Aistikhdam Dala (Kub - Dughlas) Fi Qias 'Athar Alsaadirat Waldarayib Ghayr Almubashirat Ealaa Furas Aleamal Almustahdathat Liqitae Alsinaeat Altahwiliat Fi Al'urduni 'Using the Cobb-Douglas function to measure the impact of exports and indirect taxes on job opportunities created for the manufacturing sector in Jordan'. *Journal of Statistical Sciences*: (9). [in Arabic]
- Al-Zoubi, B., Shammout, A. and Al-Sateli, R. (2021). Tahlil 'Athar 'Ahami Mukawinat Altalab Alnihayiyi Ealaa Alqitaeat Alaiqtsadiat Fi Al'urduni Min Khilal "Nmudhaj Liwntif" 'Analysis of the impact of the most important components of final demand on the economic sectors in Jordan through the Leontif model'. *Journal of Statistical Sciences*: (12). [in Arabic]
- Ayasrah, A. M. (2012). Input –Output Table Analysis for an Aggregate National Jordanian Economy Sectors in 2006. *The Journal of Muamalat and Islamic Finance Research (JMIFR)* , 9(1).
- Bani Hamad, M. M. A. (2019). 'Athar Qitae Alsinaeat Fi Alaiqtsad Al'urduniyi Bialaietimad Ealaa Jadawil Almadkhalat Walmukhrajati 'The impact of the industrial sector on the Jordanian economy based on the input and output tables'. (Unpublished Master's thesis), College of Economics and Administrative Sciences, Al al-Bayt University, Mafraq, Jordan. [in Arabic]
- Blair, D. P. and Miller, R. E. (1985). *Input-Output Analysis: Foundations and Extensions*. First Edition, Prentice -Hall, Inc., Englewood Cliffs.
- Blair, D. P. and Miller, R. E. (2009). *Input-Output Analysis: Foundations and Extensions*. 2nd edition, Cambridge University Press.
- Ching, A. and Kevin W. (2005). *Fundamental Methods of Mathematical Economics*. 4th Editions, McGraw-Hill Irwain.
- Devine, P. J., Lee, N., Jones, R. M., and Tyson, W. J. (1985). *AN INTRODUCTION TO INDUSTRIAL ECONOMICS*. 4th Edition, George Allen & Unwin Publisher Ltd. British Library.
- Dizaji M . and Badri A.K. (2014). The Effect of Exports on Employment in Iran's Economy. *Merit Research journals*, 2(6).
- Dondokov, Z. (2011). *The Use of Modified Input-Output Model for Tax Policy Evaluation: The Russian Case , Support from research grant of Russian Humanitarian Scientific Fond № 10-02-622206a/T is gratefully acknowledged*. 19th International Input-Output Conference.
- Global Entrepreneurship Monitor. (GEM). Jordan National Report 2017.
- Global Entrepreneurship Monitor. (GEM). Jordan National Report 2020.
- Haji, J. (1985). *Tahlil Jadawil Almadkhalat Walmukhrijat Alsinaeati* 'Analysis of industrial input and output tables'. Kuwait Foundation for the Advancement of Sciences, Kuwait. [in Arabic]
- Handbook of Input Output Table. (1999). *National Accounting Department for Economic and Social Affairs*. Statistics Division, United Nations, NY.
- Income and sales tax law. (2018). In the context of fiscal policy in Jordan. Jordan Strategies Forum, Jordan. <http://jsf.org/sites/default/files/AR%20Tax%20Law%20-%20September%202018%20%281%29.pdf> [in Arabic]
- Jacques, I. (2006). *Mathematics for Economics and Business*. fifth edition, Pearson Education.
- Jordanian Department of Statistics, Amman - Jordan <http://dosweb.dos.gov.jo/ar/nationalaccount/input-and-output/> [in Arabic]
- Kharabsheh, A. (1995). Rawabit Aljadhb Al'amamiat Walkhalfiat Liliaqtsad Al'urduniyi 'Forward and backward pull links for the Jordanian economy'. *Journal of Humanities and Social Sciences*: 13 (1), Yarmouk University, Irbid, Jordan. [in Arabic]
- Mansfeld E. and Yohe G. (2004). *Micro Economics*. 11th Edition, 2004 W.W. Norton & Company.
- Mansur, Y., Al-Khatib, B., and Abo Anzeh, W. (2019). *Economic Policy in Jordan, Rosa Luxemburg Stiftung*. Regional Office Palestine & Jordan.
- Ministry of Finance. Periodic reports, The Hashemite Kingdom of Jordan. <https://www.mof.gov.jo/Default/Ar>. [in Arabic]
- Nosseir , A. M. (1965). *The Frame-Work of Input-Output Analysis & Its Applicability for Development Planning*. M.A.Thesis, Vanderbilt University, Tennessee.
- Samuelson, P.A. and Nordhaus, W.D. (2001). *Microeconomics*. 17TH Editions, McGraw-Hill Irwain, New York.
- Shammout, A. (2018). *Alminshat Alsinaeiat Fi Al'urduni - Tahlil Wasfi Waistikhlas 'Ahami Almuashirat , Marsad Almasharieh Alsaghirat Walmutawasitat, Bi'iishraf Eadlay Eaqla* 'Industrial Establishments in Jordan - Descriptive Analysis and Extraction of the Most Important Indicators, Observatory of Small and Medium Enterprises, supervised by Adly Akl'. reviewed and revised by Haya Al-Rifai, Jordan Corporation for the Development of Economic Enterprises, Jordan. <http://www.jedco.gov.jo/EchoBusV3.0/SystemAssets/PDF/EN/industry study.pdf> [in Arabic]
- Shammout, A., Al-Sateli, R., and Al- Zu'bi, B (2021). Exploring Analysis of the Global Innovation Index Considering Manufacturing Industry in Jordan (2011-2020). *Journal of al-Quds Open University for Administrative & Economic Research and Studies*, 16.

- Shammout, A., and Al-Satet, R. (2020). *Tahdid Alqitaeat Almihwariat Walraayidat Fi Alaiqtisad Al'urduniyi Min Khilal Qias Altashabuk Alaiqtisadii(Namudhaj Liuntif)* 'Determine the pivotal and leading sectors in the Jordanian economy by measuring economic interdependence (Leontief model)'. Small and Medium Enterprises Observatory Section, Jordan Corporation for the Development of Economic Enterprises, Amman, Jordan. [in Arabic]
- Shammout, A., and Al-Satet, R. (2022). *Tahlil Alqimat Almudafat Fi 'Athar Ziadat Alsaadirat Waltakwin Alraasmalii Lil'anshitat Alsinaeiat Fi Alaiqtisad Al'urduniyi Bi'iistikhdam Namudhaj Liuntif" Leontief Model" Almaehad Alearabii Liltadrib Walbuhuth Al'ihsayiyati* 'Analysis of added value on the effect of increasing exports and capital formation of industrial activities in the Jordanian economy using the Leontief Model, Arab Institute for Training and Statistical Research'. *Journal of Statistical Sciences*, (15). [in Arabic]
- Unjung, W., Sooyoung L., Hyuk-Hwang K. and Youngho K. (2018). *The Effects of Exports on Employment in Korean Manufacturing: An Industry - level Analysis*. Korea Institute for International economic Policy -World Economy Brief, 8(8), Korea.
- Wonnacott P. and Wonnacott R. (1982). *Introduction to Macro Economics*. Second Edition, MacGraw-Hill Book Company NY.
- Zaitoun, B. (1997). *Dawr Qitae Alziraeat Fi Alaiqtisad Al'urduniyi: Alqimat Almudafat Warawabit Aljadhb Al'amamiat Walkhalfiati* 'The role of the agricultural sector in the Jordanian economy: added value and forward and backward pull links'. Unpublished master's thesis, Yarmouk University, Irbid, Jordan. [in Arabic]
- Zuhair, O. (2018). *Alealaqat Altashabukiat Bayn Alqitae Alziraei Walqitaeat Alaiqtisadiat Fi Aljazayir Bi'iistikhdam Tahlil Almadkhalat - Walmukhrijat (Lyuntif) - Dirasat Tahliliat 'Ihsayiyat Lisanat 2015* 'The interrelationship between the agricultural sector and the economic sectors in Algeria using the input-output analysis (Leontief) - a statistical analytical study for the year 2015'. The National Forum on the Role of Sustainable Agricultural Development in Enhancing National Food Security, Faculty of Economics, Commercial Sciences and Management Sciences, Dr. Yahya Fares Medea University. [in Arabic]

واقع إدارة الأزمة في الرئاسة العامة لشؤون المسجد الحرام والمسجد النبوي في ظل جائحة كورونا كوفيد19 (دراسة تقييمية لواقع الخدمات المقدمة)

**The Reality of Crisis Management in the General Presidency for
the Affairs of the Grand Mosque and the Prophet's Mosque in
Light of the Corona Covid 19 Pandemic (An Evaluation Study of the
Reality of the Services Provided)**

نوف بنت محمد قحل

Nouf Bint Mohammad Qahel

Accepted

قبول البحث

2022/8/28

Revised

مراجعة البحث

2022 /8/4

Received

استلام البحث

2022 /7/12

DOI: <https://doi.org/10.31559/GJEB2022.12.6.4>



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



واقع إدارة الأزمة في الرئاسة العامة لشؤون المسجد الحرام والمسجد النبوي في ظل جائحة كورونا كوفيد19 (دراسة تقييمية لواقع الخدمات المقدمة)

The Reality of Crisis Management in the General Presidency for the Affairs of the Grand Mosque and the Prophet's Mosque in Light of the Corona Covid 19 Pandemic (An Evaluation Study of the Reality of the Services Provided)

نوف بنت محمد قحل

Nouf Bint Mohammad Qahel

ماجستير إدارة أعمال الحج والعمرة- كلية إدارة الأعمال- جامعة أم القرى- الرئاسة العامة لشؤون المسجد الحرام والمسجد النبوي- السعودية

Master's Degree in Hajj and Umrah Business Administration, College of Business Administration, Umm Al-Qura University
General Presidency for the Affairs of the Grand Mosque and the Prophet's Mosque, KSA
qnm734@gmail.com

الملخص:

هدفت الدراسة إلى التعرف على واقع إدارة الأزمة في الرئاسة العامة لشؤون المسجد الحرام والمسجد النبوي وإدارتها في ظل جائحة كورونا (كوفيد-19) وتحدياتها، ولتحقيق هذا الهدف تم استخدام المنهج الوصفي التحليلي، كما تم استخدام الاستبانة كأداة للحصول على البيانات الأولية، وتم توجيهها إلى عينة عشوائية (غير احتمالية) من العاملين بالرئاسة العامة لشؤون الحرمين الشريفين، حيث استطاعت الباحثة الحصول على الردود من عدد (152) فرد، وقد خلصت الدراسة إلى عدة نتائج من أبرزها أن الرئاسة العامة لشؤون المسجد الحرام والمسجد النبوي بذلت جهوداً كبيرة لمواجهة أزمة كورونا من خلال المتابعة المستمرة وال المباشرة لتطورات الأزمة، كما أن الرئاسة العامة لشؤون المسجد الحرام والمسجد النبوي قامت بالعديد من الأدوار الإيجابية ذات الأثر الفعال لتدارك الأزمة، كما تم تفعيل تطبيق نظام التباعد بين المصلين حفاظاً على سلامة المصلين والمُعتمرین والتأكد الدائم على لبس الكمامات والتعقيم بشكل مستمر. كما أظهرت النتائج أن هناك تحديات رئيسية ترتبط غالبيتها بزوار الحرمين الشريفين ومن أبرز تلك التحديات عدم التزام الحجاج بالاشتراطات الصحية، وجود خلل في الوعي، ضعف الرقابة الصحية وإهمال النظافة في أماكن السكن مما يزيد من فرص انتشار العدوى بين الزوار. وأوصت الدراسة بأهمية تكثيف جهود التوعية وسط الزوار والمُعتمرین والحجاج مع ضرورة الإلتزام بكافة التوجيهات الصحية وتطبيق الإحترازات منعاً لانتشار العدوى، كما أوصت الدراسة بتفعيل دور أفراد المجتمع المحلي في كل من مكة والمدينة في نشر التوعية الصحية وسط تجمعات الحجاج والمُعتمرین والزوار، سواء داخل الحرمين الشريفين أو خارجهما في أماكن السكن، وذلك من أجل تحقيق الهدف المنشود وهو تحقيق السلامة الصحية للجميع.

الكلمات المفتاحية: الأزمة، إدارة الأزمات: كوفيد19: الرئاسة العامة لشؤون الحرمين.

Abstract:

The study aimed to identify the reality of crisis management in the General Presidency for the affairs of the Grand Mosque and the Prophet's Mosque, its management in light of the Corona pandemic (Covid-19) and its challenges. To achieve this goal, the descriptive analytical approach is used, and the questionnaire used as a tool to obtain the primary data. It was directed to a random sample of workers in the General Presidency for the Affairs of the Two Holy Mosques, where the researcher was able to obtain responses from (152) individuals. The study was concluded with several findings. The most prominent findings are that: the General Presidency for the Affairs of the Grand Mosque and the Prophet's Mosque made great efforts to confront the Corona crisis through continuous and direct follow-up to the developments of the crisis, the results also showed that the General Presidency for the Affairs of the Grand Mosque and the Prophet's Mosque played many positive roles with an effective impact to remedy the crisis, the presidency has also implemented the social distance system between worshipers in order to preserve the safety of worshipers and pilgrims, and the constant emphasis on wearing masks and sterilization on an ongoing basis. The results also revealed that there are major challenges, most of that are related to visitors to the Two Holy Mosques, whether they are pilgrims, or other worshippers, and the most prominent of these challenges are the pilgrims' lack of commitment to health requirements, neglect of awareness, poor health control and neglect of hygiene in places of residence, which increases the chances of the spread of infection among visitors, and non-compliance with health requirements. The study recommended the importance of intensifying awareness-raising efforts among visitors, and pilgrims about the need to adhere to all health directives and apply precautions to prevent the spread of infection, the study also recommended activating the role of members of the local community in both Makah and Al-Madinah in spreading health awareness among the gatherings of pilgrims, Umrah performers and visitors, whether inside or outside the Two Holy Mosques, particularly in the places of residence, in order to achieve the desired goal of achieving health safety for all.

Keywords: Crisis; Crisis Management; Covid 19; the General Presidency for the Affairs of the Two Holy Mosques.

1. المقدمة:

تعتبر الأزمة من المفاهيم واسعة الانتشار في المجتمع المعاصر بدءاً من الأزمات التي يمر بها الفرد مروراً بأزمات الحكومات والمؤسسات وإنتماء بالأزمات الدولية على كافة المستويات والأبعاد، ولقد أصبحت إدارة الأزمات في المملكة العربية السعودية سلوك ومنهج عمل في طياته ملائم رؤية لتفاعل والتكامل مع متطلبات الحياة المعاصرة ومع متطلبات التكيف، وهذا ما يتضح في أزمة كورونا (كوفيد-19)، حيث استطاعت أن تدير أزمة كورونا (كوفيد-19) بنجاح وتقلل من أثارها، كما سجلت مرونة في التوسع في استخدام التكنولوجيا لتسهيل أداء الأعمال في جميع القطاعات الحكومية، ومن ضمنها الرئاسة العامة لشؤون المسجد الحرام والمسجد النبوي، حيث بذلت جهود كبيرة بهذا الشأن وهذا ما أشارت إليه دراسة بوشة (2021)، والتي هدفت إلى التعرف على تقييم الخدمات المقدمة لزوار بيت الله الحرام، في إدارة تجربة ضيوف الرحمن في موسم العمرة لعام 1442هـ في ظل أزمة كورونا (كوفيد-19)، حيث توصلت الدراسة إلى أن الخدمات المقدمة في المسجد الحرام كانت عالية جداً، ودراسة الشريف (2021) والتي توصلت إلى أهمية استخدام التطبيقات الذكية في خدمات الحرمين. وعلى الرغم من أهمية دور الرئاسة العامة في إدارة الأزمة في ظل أزمة كورونا (كوفيد-19)، إلا أن هناك ندرة في وجود دراسات تبرز أهمية الدور الذي قدمته، وانطلاقاً من ذلك تسعى الدراسة الحالية إلى تقييم الخدمات المقدمة بالرئاسة العامة في ظل أزمة كورونا (كوفيد-19)، ومن هنا المنطلق إزداد شغف الباحثة في دراسة واقع إدارة الأزمة في الرئاسة العامة لشؤون المسجد الحرام والمسجد النبوي في ظل جائحة كورونا (كوفيد-19) دراسة تقييمية لواقع الخدمات المقدمة، لكون هذا البحث متطلب لنيل درجة الماجستير، بالإضافة إلى كون الباحثة تعمل في الرئاسة العامة لشؤون المسجد الحرام والمسجد النبوي.

1.1. مشكلة الدراسة:

تهدف الدراسة الحالية إلى عرض وتقييم واقع إدارة الأزمة في الرئاسة العامة لشؤون المسجد الحرام والمسجد النبوي في ظل جائحة كورونا وهي دراسة تقييمية لواقع الخدمات المقدمة، وكيف أن الرئاسة العامة أخذت على عاتقها استشعار هذه المسؤولية لمواجهة هذه الأزمة والاعتماد على هيكلها القيادي، والأساليب التي تتبعها في السيطرة على الأوضاع وإدارة العمليات بنجاح من خلال تنفيذ الإستجابة المنصوص عليها، ورفع مستوى القيادة خلال الأزمة، كما يهدف إلى (التفاؤل الحذر) عن الثقة المطلقة في الواقع في ظهور قادة في الرئاسة العامة لشؤون المسجد الحرام والمسجد النبوي وثقتهم في تحطيم موقفها الصعب، مع الاعتراف في الوقت ذاته بصعوبة الوضع وإدراك أبعاد الأزمة غير المتوقعة والبدء في التعامل مع الأزمة من خلال جمع المزيد من المعلومات، الأمر الذي يتطلب الاعتراف بالتحديات الشخصية والمهنية التي واجهها الموظفون خلال الأزمات في الرئاسة العامة لشؤون المسجد الحرام والمسجد النبوي، وأن هذا هو أهم وقت يظهر فيه القادة جانبًا جوهريًا من دورهم كقادة والذي يقتضي منهم إحداث فارق إيجابي في حياة ضيوف الرحمن. وبالتالي تتلخص مشكلة الدراسة في السؤال الرئيسي التالي: ما هو واقع إدارة الأزمات في الرئاسة العامة لشؤون المسجد الحرام والمسجد النبوي في ظل جائحة كورونا (كوفيد-19)؟

2. أهداف الدراسة:

تهدف الدراسة إلى تحقيق الأهداف التالية:

- التعرف على واقع إدارة الأزمة في الرئاسة العامة لشؤون المسجد الحرام والمسجد النبوي في ظل جائحة كورونا (كوفيد-19).
- معرفة دور إدارة الأزمة في الرئاسة العامة لشؤون المسجد الحرام والمسجد النبوي في ظل جائحة كورونا (كوفيد-19).
- استعراض التحديات التي تواجه الرئاسة العامة لشؤون المسجد الحرام والمسجد النبوي في ظل إدارتها لأزمة كورونا (كوفيد-19).
- استيضاح آراء عينة الدراسة حول واقع إدارة الأزمة في الرئاسة العامة لشؤون المسجد الحرام والمسجد النبوي في ظل جائحة كورونا (كوفيد-19)، باختلاف المتغيرات: الجنس، المؤهل الدراسي، والخبرة العملية.

3. أسئلة الدراسة:

تحاول هذه الدراسة الإجابة على التساؤلات التالية:

- ما هو واقع إدارة الأزمة في الرئاسة العامة لشؤون المسجد الحرام والمسجد النبوي في ظل جائحة كورونا (كوفيد-19)؟
- ما هو دور إدارة الأزمة في الرئاسة العامة لشؤون المسجد الحرام والمسجد النبوي في ظل جائحة كورونا (كوفيد-19)؟
- هل هناك تحديات تواجه الرئاسة العامة لشؤون المسجد الحرام والمسجد النبوي في ظل إدارتها لأزمة كورونا (كوفيد-19)؟
- هل هناك فروق ذات دلالة إحصائية حول واقع إدارة الأزمة في الرئاسة العامة لشؤون المسجد الحرام والمسجد النبوي في ظل جائحة كورونا (كوفيد-19)، باختلاف المتغيرات: الجنس، المؤهل الدراسي، والخبرة العملية؟

2. الإطار النظري والدراسات السابقة:

1.2. الإطار النظري:

يتناول هذا الجزء الجوانب النظرية المتعلقة بعناصر الدراسة من خلال الحديث عن إدارة الأزمة والخدمات المقدمة من الرئاسة العامة لشؤون المسجد الحرام والمسجد النبوي في ظل جائحة كورونا (كوفيد-19).

1.2.1. تعريف مفهوم الأزمة وإدارة الأزمة:

تعتبر الأزمة نقطة تحول، أو موقفًا مفاجئًا يؤدي إلى أوضاع غير مرغوب فيها، في وقت قصير، وتستلزم اتخاذ قرار محدد للمواجهة، في وقت تكون فيه الأطراف المعنية غير مستعدة أو غير قادرة على المواجهة، ومن هنا المنطلق تبع أهمية دراسة الأزمات في محاولة لتصنيف وتحليل وتقدير الأزمات تبعًا لاحتمال الحدوث وشدة الخطورة ودرجة التحكم من قبل المجتمع وذلك كله بغرض مواجهة الأزمة المحتملة من خلال صور للمخاطر التي يمكن أن تحدث نتيجة التغيرات البيئية أو الأخطاء البشرية، ونظرًا لاستمرار تواجد العوامل المسببة للأزمات المختلفة، فإنه يجب إعداد خطط لاستعداد لمواجهة هذه الأزمات ومحاولة وضع أسس ومبادئ التنبؤ بها أو الحد من آثارها التدميرية في حالة صعوبة إجراء التنبؤ (Mark, 2016: 8-9)، وعرفت الأزمة بأنها "لحظة حرج وحساسة تتعلق بمصير الكيان الإداري الذي يصاب بها، ومشكلة تمثل صعوبة حادة أمام متخد القرار تجعله في حيرة باللغة فيصبح أي قرار يتخد داخل دائرة من عدم التأكيد، وقصور المعرفة، واختلاط الأسباب بالنتائج والتداعي المتلاحم الذي يزيد درجة المجهول في تطورات ما قد ينجم عن الأزمة" (جاد الله، 2010: 6)، وقد ارتبط مصطلح إدارة الأزمات ارتباطًا قويًا بالإدارة العامة لإدارة الأزمات نشاط هادف يقوم على البحث والحصول على المعلومات الازمة التي تمكن الإدارة من التنبؤ بأماكن واتجاهات الأزمة المتوقعة، وتهيئة المناخ المناسب للتعامل معها، عن طريق اتخاذ التدابير الازمة للتحكم في الأزمة المتوقعة والقضاء عليها أو تغيير مسارها لصالح المنظمة. (Bundy, 2017: 2).

• أنواع الأزمات وأبعادها:

تعددت الآراء في تقسيم أنواع الأزمات وتصنيف أبعادها، إلا أنه يمكن تصنيفها في مجموعات متمايزة مثل (مدى تكرارها حدتها، تأثيرها، شدتها، محاورها) بحسب (Luoma-Verhoeven, 2017: 223) كما يلي:

من حيث تكرار الأزمة: يعد التكرار من أهم الأسس في تصنيف الأزمات وعلى الرغم من أن حدوثها الدوري يتبع رصد مقدماتها وتجنبها، فإن أي كيان إداري سواء كان فرداً أو مؤسسة أو دولة، لا يستطيع تلافيها على ما يملك من أجهزة وقائية ويمكن تقسيمها إلى:
1. أزمات دورية متكررة: تكرر الأزمات بتوازن حدوثها، فإنه لا يتيح التنبؤ تنبئاً دقيقاً واتساع مجالها وهي تمثل في الأزمات الاقتصادية المرتبطة بالدورة الشرائية والناجمة عن الكساد، والتي قد تنتهي كذلك عن الاتعاش نتيجة لخلل في قوى الإنتاج، أو جودة الخدمات وتحديد نطاق جودة الخدمات.

2. أزمات غير دورية: هذه الأزمات عشوائية الحدوث، لا ترتبط في حدوثها بأسباب دورية متكررة مثل الأزمات المرتبطة بالدورة الاقتصادية، ومن ثم لا يسهل توقعها، والأزمات غير الدورية تحدث نتيجة عوامل متعددة، وإن كانت عادة تكون فجأة وبدون مقدمات مثل الأزمات الناجمة عن سوء الأحوال الجوية، أو تغير الظروف المناخية.

من حيث حدة الأزمات: وهي قوة التأثير بالأزمة وحجم الخسائر المختلفة الناتجة عنها ويمكن تقسيم الأزمات طبقاً لمدى تغلغلها وتمكّنها من الكيان الذي إصابته إلى نوعين أساسين بحسب (رشاد، 2011: 1190-1191) هما:

1. الأزمات السطحية: وهي أزمات لا تشكل خطراً إذ إنها تحدث فجأة وتنقضي بسرعة وخاصة إذا عولجت أسبابها وهي تنجم عن الشائعات الكاذبة مثل الأزمات التموينية المفتعلة.

2. الأزمات العميقية: وهي أخطر أنواع الأزمات ذات طبيعة شديدة القسوة لإرتباطها ببنيان الكيان الذي حدثت به الأزمة، ومن ثم فقد تدمّر إن أهملت مواجهتها.

من حيث تأثير الأزمات: وهو الوصف العام لمدى ما نتج عن الأزمة ويمكن تقسيم الأزمات بحسب (الصيري، 2008: 48-49) وفقاً لمقدار وحجم تأثير الأزمة على أداء الكيان الذي حدثت فيه الأزمة إلى نوعين هما:

1. أزمات محدودة التأثير: وهي أزمة وليدة ظروف معينة، ويحدث عادة دون أن تترك بصمات أو معالم واضحة على الكيان الذي حدثت فيه الأزمة، مثل أزمة عدم توفير سلعة تموينية معينة ولديها بديل يحل محلها بالكامل ومتوفّر بالأسواق في بنية الكيان الذي يحلّ به.

2. أزمات جوهرية: يؤثّر هذا النوع من الأزمات تأثيراً ينعكس على أدائه، ويساعد على حرمانه حاجاته ومطالبه الأساسية، التي لا يمكنه الاستغناء عنها ولذلك فإنه لا يمكن تجاهل هذا النوع من الأزمات، أو إهمال مواجهتها إذ إن استمرارها قد يسفر عن نتائج وخيمة.

وبحسب (Carolina and Małgorzata, 2017: 169-204) يمكن تصنيفها وفقاً لأبعاد الأزمات ومدى علاقتها بالعالم الخارجي على النحو التالي:
1. أزمات عالمية لها تأثير محلي: غالباً ما تنجح الدول الكبرى في نقل أزماتها إلى الدول التي تدور في فلكها.

2. أزمات محلية لها تأثير خارجي: يتضمن مثل هذه الأزمات كلما كانت الدول النامية متربطة، ويمكنها ترابطها وعلاقتها التعاونية من جعل أزماتها تطول العالم الخارجي فتدفع الدول الكبرى إلى التهوض بمسؤولياتها تجاه تلك الأزمات، وتحمل الدول الكبرى فاتورة عبء هذه الأزمات وتجعلها تدفعها نيابة عنها.

3. أزمات محلية فقط: وهي الأزمات التي لا يتعدى تأثيرها حدود الدولة بل تقتصر على قطاع محدود منها ولا يمكن ترحيلها إلى الخارج ولذلك فهي تعالج في إطار محلي داخلي فقط.

2.2.1.2. نهج العمليات في الرئاسة العامة لشؤون الحرمين في ظل الجائحة:

يشير نهج العملية في الرئاسة العامة لشؤون المسجد الحرام والمسجد النبوي في ظل الجائحة إلى فعل تنفيذ العمليات من أجل تحقيق الوقاية من الأزمة الوبائية، والمحافظة على مستوى جودة الخدمات لضيوف الرحمن، والمهدى الأساسى منها هو إنشاء توحيد العمليات في رئاسة شؤون الحرمين والتأكد من أن الأشخاص والوحدات التنظيمية المختلفة في المنظمة تعمل بطريقة موحدة، والتي تهدف بحسب (زين الدين، 2015) إلى خلق الوعي والفهم في المنظمة فيما يتعلق في مسؤولية إدارة الأزمات والمخاطر والخدمات الميدانية والإدارية، بالإضافة إلى تنفيذ طريقة لتحديد وتحطيط الأنشطة اللازمة لتشغيل نظام جودة الخدمات المقدمة في ظل الجائحة، وتحديد التسلسل بين العمليات والتدفق المرن في سير العمل، وتحديد مضمون التفاعل بين العمليات ودقة تسليم المدخلات إلى العمليات، أيضًا ضمان سلامة مخرجات العمليات فيما يحقق النتائج المرجوة، وزيادة التصدى للمخاطر ومن الأخطاء غير المتوقعة.

• التطبيقات الذكية المستخدمة أثناء أزمة كورونا:

أنشأت الرئاسة عدة تطبيقات وهي بحسب (الرئاسة العامة لشؤون الحرمين، 2021)، (المنصة الوطنية الموحدة، 2021) كما يلي:

1. تطبيق الحرمين: هو تطبيق يهدف إلى تحقيق رؤية واستراتيجية الرئاسة بناء على رؤية المملكة في تسخير التقنية الحديثة لخدمة الحرمين الشريفين والقادرين من الحجاج والمعتمرين والزوار، ويساهم في تمكين المستفيدين من مشاهدة خطبة الجمعة والبث اليومي للصلوات عبر البث المباشر وبأكثر من لغة عالمية ومعرفة مناسك وأداب الزيارة بشكل مبسط ومحضر يسهل التنقل في محتوياته، كما تعرف خدمة أرشد المستفيد بدلائل الأماكن المراد الذهاب إليها في المسجد الحرام والمسجد النبوي مع إمكانية البحث فيها وحفظ المكان والرجوع إليه بكل سهولة.

2. تطبيق معتمرون: ويحتوي التطبيق على المعلومات الالزمة لتوضيح نقاط التجمع والدخول ومسارات الحركة والمصليات وشرح ألوانها ومعانها، وموقع العريات، كما يهدف التطبيق إلى توضيح وتسهيل العملية التنظيمية لدخول وخروج المعتمرين والمصلين، وإيجاد وعي لدى القاصدين بطرق التباعد الاجتماعي، وأهمية التفويج المنظم والآمن في تيسير وسلامة أداء العبادات والنسك.

3. تطبيق زائرون: ويهدف لخدمة قاصدي المسجد النبوي، ويستطيع الزائر من خلاله اختيار ما يرغب القيام به، سواء الصلاة في الروضة الشريفة أو السلام على النبي صلى الله عليه وسلم، حيث يتم إعطاًءه موعداً للذهاب إلى المسجد النبوي، كما يوضح التطبيق لزائري المسجد النبوي، آلية الزيارة لهم والمداخل والمخارج والأعمال التي يمكن أن يقوموا بها في الحرم النبوي الشريف وتنظيم عمليات دخول وخروج الزائرين من وإلى المسجد النبوي بما يتوافق مع الطاقات الاستيعابية المخصصة خلال الموسم.

4. تطبيق تنقل: ويعمل تطبيق "تنقل" على تسهيل شراء التذكرة وحجز العريات الكهربائية والعادمة عبر هواتفهم الذكية لأداء الطواف والسعى داخل المسجد الحرام، كما يتيح آلية الحجز المسبق ويقلل التزاحم على نقاط بيع التذكرة وتسليم العريات؛ مما يحقق التباعد الجسدي الآمن بين المعتمرين خلال موسم رمضان المبارك على مدار الساعة.

5. تطبيق المقصد: ويتم من خلاله البحث عن أي موقع داخل المسجد الحرام، عبر نظام الملاحة الإلكتروني وهو أول نظام من نوعه يخدم قاصدي المسجد الحرام يعتمد على تقنية عالية بواسطة البلوتوث، والذي يحدد موقع حامل الهاتف النقال ويتم إرشاده إلى مقصدته داخل المسجد، وخارجه بالربط بنظام التحديد العالمي (GPS).

6. منصة منارة الحرمين: وتهدف منصة منارة الحرمين الخاصة بعرض الخطب والدروس والمحاضرات الشرعية وتقديم الإرشاد والوعظ الديني وتمكين الجمهور من الوصول إلى خدمات الحرمين الشريفين ذات الصلة عبر منصات رقمية سلسة الاستخدام وفائقة الجودة يتم فيها بث الخطب والدروس مباشرةً، وخدمة القرآن المترجم بلغات متعددة والذي يخدم بدوره غير الناطقين باللغة العربية مباشرةً ومن أي مكان في العالم.

2.2. الدراسات السابقة:

إن الهدف الأساسي من عرض الدراسات السابقة هو توفير نظرة شاملة على كل الأعمال السابقة بما تشمله من هدف والمنهجية العلمية المتبعة في تحقيق ذلك الهدف واستخلاص أبرز نتائجها، مما يوفر لدى الباحثة أساساً علمياً، يساعدها في تحديد التوجه المنهجي لدراستها. في هذا الجزء من الورقة العلمية تحاول الباحثة عرض بعض النتائج السابقة التي تناولت موضوع الدراسة.

• دراسة حمدي (2022) والتي هدفت إلى التعرف على تأثير التطبيقات الإلكترونية في تنظيم العمرة والزيارة في ظل وباء كورونا-كوفيد-19 (تطبيق اعتمدنا أئمذجاً)، ومدى تأثير استخدامه في الحد من انتشار كوفيد-19. تم استخدام المنهج الوصفي المسرحي، وتم استخدام أداة الاستبيان لجمع

البيانات والتي طبقت على عينة مكونة من (300) شخص مما سبق لهم استخدام تطبيق اعتمتنا. ومن أهم ما توصلت إليه الدراسة أن أكثر الآثار المترتبة على استخدام تطبيق اعتمنا، تتمثل في مساهمته في تخفيف الزحام في الطواف والزيارة وال عمرة للحرمين الشريفين، كما تساهم في تجنب التكدس في المنطقة المركزية وذلك من خلال تنظيم مواعيد العمرة. كما كان له الأثر الأكبر في منع دخول المصاين بفيروس كوفيد-19 للحرمين، ومساهمته في الحد من انتشار العدوى بالفيروس المستجد بين المعتمرين والزوار.

كما هدفت دراسة بوشه، والعتبي (2021) للتعرف على تقييم (المعتمرين- مقدمي الخدمات- المواطنين السعوديين) للخدمات المقدمة من المملكة العربية السعودية في إدارة تجربة العمرة عام 1442هـ في ظل أزمة كورونا (كوفيد-19). وتصنف الدراسة من البحوث الوصفية حيث اعتمدت على أسلوب المسح بالعينة للمعتمرين ومقدمي الخدمات للمعتمرين عام 1442هـ، والمواطنين السعوديين. واعتمدت الدراسة على عينة متاحة قوامها (227) من المعتمرين ومقدمي الخدمات للمعتمرين والمواطنين السعوديين. حيث تم استخدام الاستبيانات التي تهدف لقياس جودة الخدمات المقدمة. ومن أهم النتائج فيما يتعلق بتقييم جودة الخدمات الصحية داخل الحرم المكي للمعتمرين وأشارت النتائج إلى أن غالبية أفراد العينة يوافقون بشدة على جودة الخدمات الصحية داخل الحرم المكي للمعتمرين.

• أما دراسة الشريف (2021) فقد هدفت إلى قياس درجة استخدام تطبيقات الأجهزة الذكية التي تم تطويرها لتسهيل تنظيم العمرة والزيارة في الحرمين الشريفين في ظل جائحة كورونا وإيجاد حلول فعالة لتحسينها، ودورها في الحد من انتشار الفيروس. استخدمت الباحثة المنهج الوصفي، ولجمع البيانات استخدمت استبيان وجهت الاستبيانات الأولى إلى عينة مكونة من (250) من منسوبي الجهات المعنية، بينما تم توجيه الاستبيانات الثانية إلى عينة من المواطنين والمقيمين بالمملكة بلغت (708) فرد. وأظهرت النتائج وضوح خطوات التسجيل وسهولة استخدام الخدمات عبر تطبيقي توكلنا واعتمتنا، وكذلك ضرورة تحميل التطبيقات (توكلنا، تباعد، صحتي) احترازاً للحد من انتشار فيروس كورونا بين المعتمرين والزوار.

• هدفت دراسة محمد (2020) إلى تحديد متطلبات ممارسة الدور الوقائي بمؤسسات مواجهة الأزمات والكوارث المحلية، ولتحقيق هدف الدراسة اعتمدت على منهج المسح الاجتماعي الشامل، ولجمع البيانات تم استخدام المقابلات واستمارة الاستبيان التي تضمنت ثلاثة محاور رئيسية تتضمن متطلبات ممارسة الدور الوقائي بمؤسسات مواجهة الأزمات والكوارث، ومتطلبات ممارسة الدور الوقائي ومقدرات لمارسة الدور الوقائي، حيث تم توجيه الاستبيانات إلى جميع العاملين بالمؤسسات محل الدراسة حيث بلغ عددهم (236). ولقد خلصت النتائج أن أهم متطلبات البرامج الوقائية هي التدريب على نظم الرصد المبكر، وتنوع البرامج الوقائية وتنفيذ برامج للتدريب على التقنيات الحديثة، وأهم المتطلبات الفنية هي تنفيذ حملات توعوية لتقليل الصحفوط المجتمعية وإقامة ندوات لتنمية القيم المجتمعية وجود أجهزة إتصال متقدمة وتطوير آليات الرصد والإندار المبكر، وأهم المتطلبات التنسيقية هي إقامة شراكة بين المؤسسات المحلية والاتصال المستمر لتحديث المعلومات وتكامل جهود المؤسسات المحلية والأهلية لتوفير الخدمات والمساهمة مع أجهزة الإعلام في توعية الرأي العام بالوقاية من الأزمات.

• أما دراسة سويدان (2020) فقد هدفت إلى إلقاء الضوء حول جائحة فيروس كورونا المستجد وجهود الأخصائيين الاجتماعيين كأعضاء بفريق العمل الطبي. وتعتبر الدراسة من أنواع الدراسات الوصفية التحليلية، حيث تم استخدام منهج المسح الاجتماعي. كما تم استخدام استبيانين لجمع البيانات، أحدهما خصصت للاخصائيين الاجتماعيين الذين بلغ عددهم (35)، بينما الاستبيان الثانية وجهت لعينة الفرق الطبية العاملين بمستشفيات عزل مرضى كورونا بمحافظة البحيرة. كما تم استخدام أسلوب المعاينة لاختيار عينة الفرق الطبية من ثلاث مستشفيات حيث بلغ حجم مجتمع الدراسة (411) وتم اختيار عينة بلغ حجمها (135) من الذكور والإإناث بالفرق الطبية. وتوصلت نتائج الدراسة إلى أن دور الأخصائي الاجتماعي بالفريق الطبي بمستشفيات عزل كورونا جاء بمستوى ضعيف، وأن اتجاهات أعضاء الفريق الطبي نحو دور الأخصائي جاءت بمستوى ضعيف. كما خلصت الدراسة إلى برنامج مقترن من المنظور الوقائي لطريقة خدمة الجماعة لتفعيل دور الأخصائي الاجتماعي في الفريق الطبي بمستشفيات عزل مرضى كورونا.

• دراسة محمد (2015) هدفت الدراسة إلى التعرف على طبيعة الأزمات في مصر، وأسلوب أداء الدولة في إدارتها ومواجهتها، والمعوقات التي تحول دون وجود إدارة لمواجهتها، تُعد هذه الدراسة دراسة وصفية تحليلية ميدانية تستهدف وصف وتحليل الأبعاد الاجتماعية والثقافية للدور الذي تقوم به الدولة المصرية في مواجهة الأزمات وخاصة المستحدثة، وقد اعتمدت الدراسة على كلاً من: الأسلوب الوصفي، والأسلوب التاريخي لتوضيح الدور التاريخي للدولة المصرية في التعامل مع الأزمات. تم الاعتماد على "دليل المقابلة المعمقة"، حيث تم التطبيق على عدد (70) حالة تم اختيارهم "بطريقة عمدية" من ينتهيون لفنتان اجتماعية مختلفة من عاملين وغير عاملين في وحدات إدارة الأزمات. وتوصلت الدراسة إلى أن ثمة علاقة قوية بين زيادة الأزمات في الدولة المصرية وبين تراجع دور الدولة عن أداء أدوارها، بالإضافة إلى فقدان الثقة بها، وعدم وجود منظومة حقيقة للإدارة الفعالة، وعدم وجود تنسيق وتكامل بين خطط مواجهة الأزمات، وقد انعكس ذلك على حالة الوعي المجتمعي بالأزمات وإدارتها،

مجالات الاستفادة مع الدراسات السابقة:

استفادت الباحثة من الدراسات السابقة في إعداد الإطار النظري وفي تصميم الإستبيان وفي الجوانب الإجرائية للدراسة الحالية، حيث تتشابه الدراسة الحالية مع الدراسات السابقة في أنها يمثل أحد الاتجاهات أو التماذج المعاصرة في موضوع واقع إدارة الأزمات، كما استفادت الباحثة من

الدراسات السابقة من حيث المنهج والأدوات وتحديد عينة الدراسة، وإختيار الأساليب الإحصائية المناسبة، وما ورد فيها أيضًا من نتائج وتوصيات، كما إن اختلاف الدراسات السابقة وتتنوعها كان له دور مهم في دعم وتعزيز الدراسة الحالية، مما أكسب الباحثة سعة في الإطلاع بجوانب عديدة فيما يخص موضوع إدارة الأزمة.

3. منهجة الدراسة وإجراءاتها:

تناولت الباحثة في هذا الفصل منهجة الدراسة وإجراءاتها التي تم تطبيقها لتحقيق أهداف الدراسة، حيث يتمثل الهدف الرئيسي للدراسة في التعرف على واقع إدارة الأزمة في الرئاسة العامة لشؤون المسجد الحرام والمسجد النبوي في ظل جائحة كورونا (كوفيد-19). حيث تم في هذا الجزء توضيح منهج البحث العلمي المتبعة في الدراسة الحالية، وتحديد مجتمع وعينة الدراسة، وأداة الحصول على البيانات الأولية، وذلك من خلال قياس مؤشرات صدقها وثباتها، بالإضافة إلى ذلك تحديد الأساليب الإحصائية المستخدمة في تحليل وتفسير النتائج، وفيما يلي يتم عرض منهجة الدراسة الحالية وإجراءاتها:

3.1. منهج الدراسة:

اعتمدت الدراسة الحالية بشكل أساسي على المنهج الوصفي التحليلي، والذي يقوم على استخدام الأساليب الإحصائية الوصفية والتحليلية، ويعرف المنهج الوصفي بأنه "مجموعه الإجراءات الباحثية التي تتكامل لوصف الظاهرة أو لوصف موضوع اعتماداً على جمع الحقائق والبيانات وتصنيفها ومعالجتها وتحليلها تحليلًا كافياً ودقيقاً لاستخلاص دلالتها والوصول إلى نتائج" (مطاوع والخلفية، 2014: 111)، والمنهج الوصفي التحليلي يهدف إلى "الوصف الكمي أو الكيفي لظاهرة اجتماعية أو إنسانية أو إدارية أو مجموعة من الظواهر المترابطة معاً من خلال استخدام أدوات جمع البيانات المختلفة وهي المقابلة واللحاظة وغيرها مما يجعل الظاهرة أو الظواهر محل الدراسة واضحة بدرجة يسهل معها تحديد المشكلة تحديداً واقعياً تمهدأ لاختبار الفرض حولها" (الاشعري، 2007: 118)، وعليه ترى الباحثة أن استخدام هذا المنهج من شأنه أن يساعد في الوصول إلى أهداف الدراسة.

3.2. مجتمع وعينة الدراسة:

تكون مجتمع الدراسة من العاملين بالرئاسة العامة لشؤون المسجد الحرام والمسجد النبوي، حيث لم تتوفر لدى الباحثة معلومات عن حجم مجتمع الدراسة، ولذلك تم اعتبار عينة الدراسة بأسلوب العينة الغرضية، حيث قامت الباحثة بتوجيه الاستبانة إلى العاملين بالرئاسة العامة لشؤون المسجد الحرام والمسجد النبوي، حيث استطاعت الحصول على الردود من عدد (152) فرد.

3.3. مؤشرات صدق الاستبانة:

هناك العديد من الأساليب والإجراءات المنهجية التي تستخدم للتحقق من صدق أدوات القياس المستخدمة في جمع البيانات الأولية، وفي هذه الدراسة تم استخدام عدة إجراءات للتحقق من صدق الاستبانة ومن بينها الصدق المنطقي (الظاهري)، حيث تم عرض الاستبانة في صورتها الأولية على عدد من المتخصصين الأكاديميين في مجال البحث العلمي. حيث أبدى الجميع ملاحظاتهم وتمأخذها بعين الاعتبار. كما تم استخدام صدق الاتساق الداخلي وذلك من خلال قياس درجة ارتباط كل فقرة مع الدرجة الكلية المحور الذي تنتهي إليه، كما موضح بالجدول 1، حيث بينت النتائج أن أي فقرة من فقرات الاستبانة ترتبط مع الدرجة الكلية للمحور الذي تنتهي إليه على نحو دال إحصائياً عند مستوى الدلالة (0.01)، حيث تراوحت ما بين (0.631-0.973). وبالتالي نستنتج من ذلك أن جميع فقرات أداة الدراسة تتمتع بدرجة مرتفعة من الصدق.

جدول (1): معاملات الارتباط بين درجة كل عبارة مع المحور الذي تنتهي إليه

معامل الارتباط	رقم العبارة	معامل الارتباط	رقم العبارة	معامل الارتباط	رقم العبارة
0.780**	24	0.832**	11	0.756**	1
0.709**	25	0.858**	12	0.906**	2
0.671**	26	0.885**	13	0.800**	3
0.661**	27	0.727**	14	0.725**	4
0.688**	28	0.973**	15	0.920**	5
0.869**	29	0.681**	16	0.940**	6
0.759**	30	0.885**	17	0.923**	7
0.787**	31	0.783**	18	0.902**	8
0.830**	32	0.726**	19	0.893**	9
0.735**	33	0.798**	20	0.713**	10
		0.943**	21		
		0.873**	22		
		0.631**	23		

** أن معامل الارتباط دال إحصائياً عند مستوى الدلالة (0.01)

وفي ذات السياق، قامت الباحثة بالتحقق من مؤشرات الصدق للاستبانة وذلك من خلال قياس درجة ارتباط كل محور مع الدرجة الكلية للاستبانة، وجاءت النتائج كما هو مبين بالجدول التالي:

جدول (2): معاملات الارتباط بين درجة كل محور مع الدرجة الكلية للاستبانة

الدالة الإحصائية	معامل الارتباط	محاور الاستبانة
0.00	0.753**	المحور الأول: واقع إدارة الأزمة في الرئاسة العامة لشؤون المسجد الحرام والمسجد النبوي في ظل جائحة كورونا كوفيد-19.
0.00	0.837**	المحور الثاني: دور إدارة الأزمة في الرئاسة العامة لشؤون المسجد الحرام والمسجد النبوي في ظل جائحة كورونا كوفيد-19.
0.00	0.739**	المحور الثالث: التحديات التي تواجه الرئاسة العامة لشؤون المسجد الحرام والمسجد النبوي في ظل إدارتها للأزمة كورونا كوفيد-19.

** تشير إلى أن معامل الارتباط دال إحصائياً عند مستوى المعنوية (0.01)

أظهرت النتائج بالجدول (2) أن جميع قيم معاملات الارتباط بين درجة كل محور مع الدرجة الكلية للاستبانة جاءت على نحو دال إحصائياً، وهذا يدل على وجود علاقة ارتباط ذات دلالة إحصائية بين درجة كل محور مع الدرجة الكلية للاستبانة، وبالتالي نستنتج من ذلك أن جميع محاور الاستبانة تحقق أهداف القياس المرجوة للحصول على بيانات موثوقة، وهذا يدل على أن الاستبانة تحقق درجة عالية من المصداقية.

4.3. مؤشرات الثبات للاستبانة:

يقصد بثبات الاختبار أو المقياس أو الأداة أن يقيس الاختبار نفس السمة إذا أعيد تطبيقه مرة أخرى تحت نفس الظروف. وقياس الثبات يعتبر ذو أهمية كبيرة وذلك لأننا نعتمد عليه في الحصول على بيانات موثوقة فيها. ولقد أشار (حسن، 2006) أن معامل الثبات المناسب هو الذي تبلغ قيمته (0.70) فأكثر، وبعد معامل الثبات مرتفعاً إذا بلغت قيمته (0.80) فأكثر، ومتواصلاً إذا تراوحت قيمته ما بين (0.70-0.60)، ومنخفضاً إذا كان أقل من ذلك، قامت الباحثة باختبار ثبات أداة الدراسة (الاستبانة) من خلال حساب معامل ألفا كرو نباخ للأداة ككل ولمحاورها كما هو مبين بالجدول رقم (3) التالي، حيث بينت نتائجه أن أداة الدراسة قد حققت درجة عالية من الثبات حيث بلغت قيمته (0.936) وبالتالي نستنتج من ذلك أن أداة الدراسة حققت شيئاً عالياً يفوق الحد المسموح به لثبات أدوات القياس المحددة قيمته بـ (0.70)، مما يدعم الوثوق بالنتائج التي تتوصل إليها الدراسة، كما تشير النتائج أن قيم ثبات محاور الاستبانة قد تراوحت ما بين (0.913-0.952)، وبالتالي فإن ذلك يطمئن الباحثة على سلامة إجراءات بناء الاستبانة في جمع البيانات الأولية.

جدول (3): معاملات ثبات محاور أداة الدراسة والثبات الكلي عن طريق ألفا كرو نباخ

رقم	المحاور	عدد البنود	معامل ألفا كرو نباخ
1	المحور الأول: واقع إدارة الأزمة في الرئاسة العامة لشؤون المسجد الحرام والمسجد النبوي في ظل جائحة كورونا كوفيد-19.	10	0.952
2	المحور الثاني: دور إدارة الأزمة في الرئاسة العامة لشؤون المسجد الحرام والمسجد النبوي في ظل جائحة كورونا كوفيد-19.	13	0.944
3	المحور الثالث: التحديات التي تواجه الرئاسة العامة لشؤون المسجد الحرام والمسجد النبوي في ظل إدارتها للأزمة كورونا كوفيد-19.	10	0.913
	الثبات الكلي لأداة الدراسة	33	0.936

5.3. الأساليب الإحصائية المستخدمة في الدراسة:

لتحليل وتفسير نتائج الدراسة الحالية تحليلًا إحصائياً سليماً، تم استخدام الأساليب الإحصائية الوصفية والاستدلالية، حيث شملت الأساليب الإحصائية الوصفية التكرارات والتباين، وذلك لتوضيف عينة الدراسة وفقاً لخصائصها الديمغرافية، كما تم استخدام المتوسط الحسابي والانحراف المعياري وذلك لتقدير إستجابات أفراد العينة حول فقرات محاور الدراسة. أما الأساليب الإحصائية الاستدلالية، فقد تم استخدام اختبار "ت" للعينات المستقلة وذلك لقياس مدى وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين إستجابات أفراد العينة حول محاور الدراسة تعزى لاختلاف الجنس، كما تم استخدام تحليل التباين أحادي الاتجاه وذلك لاختبار مدى وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين آراء العينة حول محاور الدراسة تعزى لاختلاف متغيرات: (سنوات الخبرة، المؤهل التعليمي، والعمur). بالإضافة إلى ذلك فقد تم استخدام معامل الارتباط بيرسون وذلك للتحقق من صدق الاستبانة، بينما تم استخدام معامل ألفا كرو نباخ وذلك للتحقق من ثبات الاستبانة. ومن أجل تقدير مستوى إستجابات أفراد عينة الدراسة حول واقع دور إدارة الأزمة وتحدياتها في الرئاسة العامة لشؤون المسجد الحرام والمسجد النبوي في ظل جائحة كورونا (كوفيد-19)، تم استخدام مقياس ليكرت الخماسي.

4. عرض وتحليل نتائج الدراسة:

يتم التركيز هنا على الإجابة عن الأسئلة البحثية وذلك للتعرف على واقع إدارة الأزمة ودور إدارتها في الرئاسة العامة لشؤون المسجد الحرام والمسجد النبوي في ظل جائحة كورونا (كوفيد-19).

تحليل الخصائص الديموغرافية لعينة الدراسة:

تم في هذا الجزء عرض وتحليل الخصائص الديموغرافية لعينة الدراسة وفقاً لخصائص: (الجنس، سنوات الخبرة، المؤهل التعليمي والعمur) وتم عرض النتائج كما هو مبين بالجدول (4) التالي:

جدول (4): الخصائص الديموغرافية لعينة الدراسة من العاملين بشؤون رئاسة الحرمين الشريفين

الخصائص الديموغرافية	العدد	النسبة المئوية %
1. الجنس		
ذكر	25	16.4
أنثى	127	83.4
2. سنوات الخبرة		
أقل من 5 سنوات	16	10.5
5-لأقل من 10	46	30.3
10-لأقل من 15	52	34.2
15 سنة فأكثر	38	25.0
3. المؤهل التعليمي		
ثانوي	19	12.5
دبلوم عالي	16	10.5
بكالوريوس	92	60.6
دراسات عليا	25	16.4
4. العمر بالسنوات		
20-لأقل من 30	14	9.2
30-لأقل من 40	63	41.4
40-لأقل من 50	60	39.5
50 سنة فأكثر	15	9.9

بيّنت النتائج بالجدول (4) توصيف عينة العاملين في الرئاسة العامة لشؤون المسجد الحرام والمسجد النبوي والمشاركين في الدراسة الحالية وفقاً لخصائصهم الديموغرافية. ويتضح من النتائج أن توصيف العينة تبعاً لمتغير الجنس يشير إلى أن الإناث يشكلن الغالبية بنسبة 83.4%， بينما الذكور يمثلون 16.6%. وفي ذات السياق، أظهرت النتائج بالجدول (4) أن توصيف العينة تبعاً لسنوات الخبرة يبيّن أن 34.2% تراوحت سنوات خبرتهم ما بين (10-15) سنة، بينما 30.3% سنتات خبرتهم ما بين (10-15) سنوات، في حين أن 25% منهم سنتات خبرتهم 15 سنة فأكثر، بينما 10.5% سنتات خبرتهم أقل من 5 سنوات، وبالتالي يستنتج من المؤشرات السابقة أن غالبية العاملين برئاسة شؤون الحرمين الشريفين المشاركين في الدراسة الحالية سنتات خبرتهم من 10 سنوات فأكثر حيث يشكلون 59.2%， كما بيّنت النتائج بالجدول (4) أن توصيف عينة العاملين تبعاً للمؤهل التعليمي، يتضح أن الحاصلين على درجة البكالوريوس يشكلون الغالبية بنسبة 60.5%， ويليهم حملة الماجستير والدكتوراه بنسبة 16.4%， بينما الشهادة الثانوية 12.5%， وأن حملة الدبلوم العالي 10.5%. وبالتالي نستنتج مما سبق أن الحاصلين على شهادة البكالوريوس والماجستير يشكلون نسبة 677% من إجمالي العينة. وفي ذات السياق أن توصيف العينة حسب الفئة العمرية، يظهر أن 41.4% تراوحت أعمارهم ما بين (30-40) سنة، بينما 39.5% تراوحت أعمارهم ما بين (40-50) سنة، في حين أن 9.9% أعمارهم 50 سنة فأكثر، بينما هناك 9.2% أعمارهم ما بين (20-30) سنة، وبالتالي نستنتج مما سبق أن الغالبية إنحصرت أعمارهم في فئتي العمر الثانية والثالثة، حيث يشكلون نسبة 80.9% من إجمالي العينة.

1.4. الإجابة عن السؤال الأول: ما هو واقع إدارة الأزمات في الرئاسة العامة لشؤون المسجد الحرام والمسجد النبوي في ظل جائحة كورونا كوفيد19؟

وللإجابة عن السؤال الأول تم عرض النتائج كما هو مبين بالجدول (5) التالي:

جدول (5): واقع إدارة الأزمة في الرئاسة العامة لشؤون الحرمين الشريفين في ظل جائحة كورونا (كوفيد-19)

رقم	النوع	وأقع إدارة الأزمة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الدرجة
1	الرئاسة العامة لشؤون المسجد الحرام والمسجد النبوي أنشأت إدارة خاصة بالأزمة خلال جائحة كورونا كوفيد19	4.42	0.79	عالية جداً	6
2	فريق عمل إدارة الأزمة يعمل على مدار الساعة أثناء جائحة كورونا كوفيد19	4.42	0.75	عالية جداً	7
3	يتم متابعة تطورات أزمة كورونا كوفيد19 بشكل مباشر ويجري تعديل خطط الحرمين الشريفين عند الضرورة.	4.59	0.65	عالية جداً	1
4	أطلقت منصة تفاعلية تتضمن جميع البرامج والتلابوات والدروس والمحاضرات والخطب.	4.48	0.73	عالية جداً	3
5	اقامت برنامج سلسلة فوائد وعبر من دروس المسجد الحرام عبر (اليوتيوب).	4.41	0.75	عالية جداً	8
6	هناك اهتمام خاص من الرئاسة العامة لشؤون الحرمين بإدارة الأزمة ومتطلباتها لعملها أثناء جائحة كورونا كوفيد19	4.57	0.71	عالية جداً	2
7	توافر لدى إدارة الحرمين الشريفين قاعدة بيانات شاملة يعتمد عليها أثناء أزمة كورونا كوفيد19.	4.30	0.91	عالية جداً	10
8	يتم بالمؤشرات المساعدة لحدوث الأزمة وهو يساعد في وضع خطط المواجهة للأزمة.	4.36	0.81	عالية جداً	9
9	يتوفر لدى إدارة الحرمين الشريفين كم هائل من المعلومات النوعية اللازمة للتعامل مع أزمة كورونا كوفيد19	4.43	0.78	عالية جداً	5
10	إطلاق مبادرة الحلقات الرمضانية عن بعد لتعليم القرآن الكريم عبر تطبيقات التواصل الاجتماعي.	4.48	0.71	عالية جداً	4
	المتوسط الحسابي المرجع العام	4.45	0.63	عالية جداً	

في الجدول (5) تم عرض استجابات أفراد العينة المشاركين في الدراسة حول واقع إدارة الأزمة في الرئاسة العامة لشؤون الحرمين الشريفين في ظل جائحة كورونا كوفيد19، حيث يتضح أن قيمة المتوسط الحسابي المرجح العام بلغت (4.45) وانحراف معياري (0.63). وعليه نستنتج من ذلك أن غالبية أفراد العينة يوافقون بشدة أن هناك إدارة للأزمة بدرجة عالية جداً من وجهة نظر العاملين بالرئاسة العامة لشؤون المسجد الحرام والمسجد النبوي الشريف، في ظل جائحة كورونا كوفيد19، وهذا يؤكد إن الرئاسة العامة لشؤون المسجد الحرام والمسجد النبوي قد بذلت جهوداً جباراً لإدارة الأزمة بكفاءة عالية جداً. وفيما يلي تناول الباحثة تحليل وتفسير أهم المؤشرات والدلائل التي تؤكد مدى قدرة وكفاءة الرئاسة العامة لشؤون المسجد الحرام والمسجد النبوي في إدارة الأزمة في ظل جائحة كورونا كوفيد19:

أظهرت النتائج بالجدول (5) أن الفقرة رقم (3) حيث نصت على " يتم متابعة تطورات أزمة كورونا كوفيد19 بشكل مباشر ويجري تعديل خطط الحرمين الشريفين عند الضرورة" قد حازت على المرتبة الأولى من بين الفقرات التي تفسر واقع إدارة أزمة جائحة كورونا كوفيد19 من قبل الرئاسة العامة لشؤون الحرمين الشريفين، ويدعم ذلك قيمة المتوسط الحسابي المرجح (4.59) وانحراف معياري قدره (0.65). وبالتالي نستنتج من ذلك أن غالبية أفراد العينة المشاركين في الدراسة الحالية يوافقون بشدة أن من أهم ما يبرز كفاءة وفعالية إجراءات الرئاسة العامة لشؤون المسجد الحرام والمسجد النبوي في إدارة أزمة جائحة كورونا كوفيد19 يتمثل في أن هناك متابعة لتطورات أزمة كورونا كوفيد19 بشكل مباشر ويجري تعديل خطط الحرمين الشريفين عند الضرورة. كما بينت النتائج بالجدول رقم (6) أن الفقرة رقم (6) "هناك اهتمام خاص من الرئاسة العامة لشؤون الحرمين بإدارة الأزمة ومتطلبات عملها أثناء الجائحة كورونا كوفيد19 قد حازت على المرتبة الثانية من بين الفقرات التي تفسر واقع إدارة أزمة جائحة كورونا كوفيد19، من قبل الرئاسة العامة لشؤون المسجد الحرام والمسجد النبوي، ويدعم ذلك قيمة المتوسط الحسابي المرجح (4.57) وانحراف معياري قدره (0.71). وبالتالي نستنتج من ذلك أن الغالبية يوافقون بشدة أن من بين أبرز ما يبرز كفاءة وفعالية إجراءات الرئاسة العامة لشؤون المسجد الحرام والمسجد النبوي، يمثل في وجود اهتمام خاص من الرئاسة العامة لشؤون الحرمين بإدارة الأزمة ومتطلبات عملها، مما ساهم في التحكم في إدارة الأزمة بنجاح. وفي ذات السياق، فقد كشفت النتائج بالجدول رقم (5) أن الفقرة رقم (4) حيث نصت على "أطلقت منصة تفاعلية تتضمن جميع البرامج والتلاؤات والدروس والمحاضرات والخطب" قد نالت المرتبة الثالثة، ويدعم ذلك قيمة المتوسط الحسابي المرجح (4.48) وانحراف معياري قدره (0.73). وعليه يتضح مما سبق أن غالبية أفراد العينة يوافقون بشدة أن من بين أبرز ما يبرز كفاءة وفعالية إجراءات الرئاسة العامة لشؤون الحرمين الشريفين يتمثل في إطلاق منصة تفاعلية تتضمن جميع البرامج والتلاؤات والدروس والمحاضرات والخطب، التي تحقق الاطمئنان النفسي والروحي لكافة الناس. كما بينت النتائج بالجدول (5) أن الفقرة رقم (10) والتي نصت على "إطلاق مبادرة الحلقات الرمضانية عن بعد لتعليم القرآن الكريم عبر تطبيقات التواصل الاجتماعي" قد نالت المرتبة الرابعة، ويدعم ذلك قيمة المتوسط الحسابي المرجح (4.48) وانحراف معياري قدره (0.71). وعليه يستنتج مما سبق أن غالبية يوافقون بشدة أن من بين أبرز ما يبرز كفاءة وفعالية إجراءات الرئاسة العامة لشؤون الحرمين الشريفين عن بعد لتعليم القرآن الكريم عبر تطبيقات التواصل الاجتماعي. ومن جانب آخر، فقد كشفت النتائج بالجدول (5) أن الفقرة رقم (9) والتي نصت على "يتوفر لدى إدارة الرئاسة العامة لشؤون المسجد الحرام والمسجد النبوي كم هائل من المعلومات النوعية الازمة للتعامل مع أزمة كورونا كوفيد19" قد جاءت في المرتبة الخامسة، ويدعم ذلك قيمة المتوسط الحسابي المرجح (4.43) وانحراف معياري قدره (0.78). وبالتالي يتضح من ذلك أن غالبية أفراد العينة المشاركين في الدراسة الحالية يوافقون بشدة أن الرئاسة العامة لشؤون المسجد الحرام والمسجد النبوي توفر كم هائل من المعلومات النوعية الازمة للتعامل مع الأزمة بكل شفافية وقدرات عالية، مما يساعد في السيطرة والتحكم في إدارة الجائحة.

وفي ذات السياق، فقد أظهرت النتائج بالجدول (5) أن الفقرة رقم (8) والتي نصت على "يهم بالمؤشرات المسبقة لحدوث الأزمة وهو يساعد في وضع خطط المواجهة للأزمة" قد جاءت في المرتبة قبل الأخيرة من بين الفقرات المتعلقة بواقع إدارة أزمة جائحة كورونا كوفيد19، ويعزز ذلك قيمة المتوسط الحسابي المرجح (4.36) وانحراف معياري قدره (0.81)، وبالتالي يتضح من ذلك أن غالبية المشاركين في الدراسة الحالية يوافقون بشدة أن هناك اهتمام بالمؤشرات المسبقة لحدوث الأزمة مما ساهم في وضع خطط المواجهة الازمة والتي كان لها دور فعال في كبح انتشار فيروس كورونا (كوفيد19). وأخيراً، فقد أظهرت النتائج بالجدول (5) أن الفقرة رقم (7) والتي نصت على "يتوفر لدى إدارة الرئاسة العامة لشؤون المسجد الحرام والمسجد النبوي كم هائل من المعلومات النوعية الازمة للتعامل مع أزمة كورونا كوفيد19" قد جاءت في المرتبة الأخيرة ويشير إلى ذلك قيمة المتوسط الحسابي المرجح (4.30) وانحراف معياري قدره (0.91). وبالتالي يستنتج من ذلك أن غالبية أفراد العينة المشاركين في الدراسة الحالية يوافقون بشدة على توفر قاعدة بيانات شاملة لدى إدارة الرئاسة العامة لشؤون المسجد الحرام والمسجد النبوي يتم الاعتماد عليها أثناء أزمة كورونا كوفيد19 مما ساهم في وضع السياسات والإجراءات المتعلقة بالقضاء على الفيروس كورونا كوفيد19 وبناء على ما سبق من تحليل لآراء المشاركين في الدراسة المتعلقة بإدارة أزمة جائحة كوفيد-19، يتضح أن جميع المؤشرات الخاصة بإدارة الأزمة تشير إلى أن الرئاسة العامة قد سعت في بذل جهود جباراً في مواجهة أزمة كورونا كوفيد19 ولقد أظهرت النتائج أن من بين أهم المؤشرات التي تبين تلك الجهود يتمثل في أن هناك متابعة لتطورات أزمة كورونا كوفيد19، بشكل مباشر ويجري تعديل الخطط في الرئاسة العامة لشؤون المسجد الحرام والمسجد النبوي عند الضرورة بدرجة عالية جداً، كما أن هناك اهتمام خاص من الرئاسة العامة لشؤون الحرمين بإدارة الأزمة ومتطلبات عملها أثناء جائحة كورونا بدرجة كبيرة جداً، بالإضافة إلى ذلك تم إطلاق منصة تفاعلية تتضمن جميع البرامج والتلاؤات والدروس والمحاضرات والخطب، كما تم إطلاق مبادرة الحلقات الرمضانية عن بعد لتعليم القرآن الكريم عبر تطبيقات التواصل الاجتماعي. وفي ذات السياق، يتتوفر لدى إدارة الرئاسة العامة

لشؤون المسجد الحرام والمسجد النبوي كم هائل من المعلومات النوعية الازمة للتعامل مع أزمة كورونا، بكل شفافية وقدرات عالية، مما يساعد في السيطرة والتحكم في إدارة الجائحة.

2.4. الإجابة عن السؤال الثاني: ما هو دور إدارة الأزمة في الرئاسة العامة لشؤون المسجد الحرام والمسجد النبوي في ظل جائحة كورونا كوفيد-19؟
للإجابة عن السؤال الثاني تم عرض النتائج كما هو مبين بالجدول (6) التالي:

جدول (6): دور إدارة الأزمة في الرئاسة العامة لشؤون المسجد الحرام والمسجد النبوي في ظل جائحة كوفيد-19

الدرجة	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	دور إدارة الأزمة	نقطة	رقم
عالية جداً	0.78	4.61	الرئاسة العامة لشؤون المسجد الحرام والمسجد النبوي أغلقت المشرببات الداخلية والخارجية وجميع حافظات زمزم	10	11
عالية جداً	0.54	4.76	طبقت الرئاسة العامة لشؤون المسجد الحرام والمسجد النبوي نظام التباعد بين المصلين حفاظاً على سلامة المصلين والمعتمرين.	3	12
عالية جداً	0.55	4.76	رفعت الرئاسة العامة لشؤون المسجد الحرام والمسجد النبوي مستوى التعقيم داخل المسجد الحرام وساحاته بالتنسيق مع وزارة الصحة.	2	13
عالية جداً	0.57	4.80	وضعت الرئاسة العامة لشؤون المسجد الحرام والمسجد النبوي حواجز حول محيط الكعبة المشرفة ومقام إبراهيم	1	14
عالية جداً	0.61	4.73	وفررت الرئاسة العامة لشؤون المسجد الحرام والمسجد النبوي أجهزة كشف الحرارة اليدوي والكشف الصحي على الموظفين والعمال.	5	15
عالية جداً	0.83	4.49	أنشأت الرئاسة العامة لشؤون المسجد الحرام والمسجد النبوي فريق طوارئ متخصص لنقل الحالات المصابة لا سمع الله وكيفية التعامل.	13	16
عالية جداً	0.60	4.72	حددت الرئاسة العامة لشؤون المسجد الحرام والمسجد النبوي أعداد الطائفين بالتنسيق مع الجهات الأمنية لمنع التجمعات البشرية.	6	17
عالية جداً	0.72	4.59	وزعت الرئاسة العامة لشؤون المسجد الحرام والمسجد النبوي رسائل توعوية بعدة لغات غير الشاشات الموزعة في الحرمين الشريفين.	11	18
عالية جداً	0.67	4.65	علقت الرئاسة العامة لشؤون المسجد الحرام والمسجد النبوي نظام البصمة الخاصة بإثبات الحضور والانصراف للموظفين.	8	19
عالية جداً	0.75	4.63	أعلنت الرئاسة العامة لشؤون المسجد الحرام والمسجد النبوي كبار السن وأصحاب الأمراض المزمنة من الدوام خلال فترة الجائحة.	9	20
عالية جداً	0.65	4.69	الرئاسة العامة لشؤون المسجد الحرام والمسجد النبوي أكدت على عدم المصادفة باليد بين الموظفين وترك مسافة آمنة.	7	21
عالية جداً	0.56	4.76	أكذب الرئاسة العامة لشؤون المسجد الحرام والمسجد النبوي على ليس الكمامات والتعقيم باستمرار أثناء الدوام.	4	22
عالية جداً	0.85	4.51	عملت الرئاسة العامة لشؤون المسجد الحرام والمسجد النبوي بتقليل أعداد الموظفين بما يتناسب مع طبيعة العمل	12	23
المتوسط الحسابي المرجع العام					
عالية جداً	0.53	4.67			

تناولت الباحثة في الجدول رقم (6) عرض استجابات المشاركين في الدراسة حول دور إدارة الأزمة في الرئاسة العامة لشؤون الحرمين الشريفين في ظل جائحة كوفيد-19، حيث يتضح أن قيمة المتوسط الحسابي المرجع العام بلغت (4.67) وانحراف معياري (0.53)، وبالتالي نستنتج من ذلك أن غالبية أفراد العينة يوافقون بشدة أن هناك دور بدرجة عالية جداً للرئاسة العامة في إدارة أزمة جائحة كورونا من وجهة نظر العاملين بالرئاسة العامة لشؤون المسجد الحرام والمسجد النبوي الشريف، في ظل جائحة كوفيد-19، وهذا يدل على قدرة الرئاسة العامة لشؤون المسجد الحرام والمسجد النبوي في إدارة أزمة جائحة كورونا بمستوى عالي جداً من الفعالية، وفيما يلي تناول الباحثة تحليل وتفسير أهم المؤشرات التي تفسر دور الرئاسة العامة لشؤون الحرمين الشريفين في إدارة الأزمة في ظل جائحة كورونا:

أظهرت النتائج بالجدول (6) أن الفقرة رقم (14) "وضعت الرئاسة العامة لشؤون المسجد الحرام والمسجد النبوي حواجز حول محيط الكعبة المشرفة ومقام إبراهيم" قد حازت على المرتبة الأولى من بين الفقرات التي تفسر دور الرئاسة العامة لشؤون الحرمين الشريفين في إدارة الأزمة، ويعزز ذلك قيمة المتوسط الحسابي المرجع (4.80) وانحراف معياري قدره (0.57). وبالتالي نستنتج من ذلك أن غالبية المشاركين في الدراسة الحالية يوافقون بشدة أن من أهم ما يظهر دور الرئاسة العامة لشؤون المسجد الحرام والمسجد النبوي في إدارة أزمة جائحة كورونا يتمثل في وضع حواجز حول محيط الكعبة الشريفة ومقام سيدنا إبراهيم، وذلك تحقيقاً للتباعد بين الطائفين، كما بينت النتائج بالجدول (6) أن الفقرة رقم (13) "رفعت الرئاسة العامة لشؤون المسجد الحرام والمسجد النبوي مستوى التعقيم داخل المسجد الحرام وساحاته بالتنسيق مع وزارة الصحة" قد حازت على المرتبة الثانية ويدعم ذلك قيمة المتوسط الحسابي المرجع (4.76) وانحراف معياري قدره (0.55). وعليه نستنتج من ذلك أن غالبية المشاركين في الدراسة الحالية يوافقون بشدة أن من بين الأدوار التي تمت في إدارة أزمة كورونا تمثلت في أنها عملت على رفع مستوى التعقيم داخل المسجد الحرام وساحاته بالتنسيق مع وزارة الصحة وفي ذات السياق، فقد كشفت النتائج بالجدول (6) أن العبارة رقم (23) والتي نصت على "عملت الرئاسة العامة لشؤون المسجد الحرام والمسجد النبوي بتقليل أعداد الموظفين بما يتناسب مع طبيعة العمل" قد حازت على المرتبة قبل الأخيرة من بين الإجراءات الإدارية التي تبين دور الرئاسة العامة في إدارة الأزمة في ظل جائحة كورونا كوفيد-19، ويعزز ذلك قيمة المتوسط الحسابي المرجع (4.51) وانحراف معياري قدره (0.85). وعليه تستنتج الباحثة

من ذلك أن غالبية المشاركين يوافقون وبدرجة عالية جدًا أن الرئاسة العامة لشؤون المسجد الحرام والمسجد النبوي قد وضعت خطة لتقليص أعداد الموظفين بما يتناسب مع طبيعة العمل، مما كان له أثير إيجابي في إدارة أزمة جائحة كورونا كوفيد19. وأخيرًا، فقد خلصت النتائج بالجدول (6) أن العبارة رقم (16) حيث نصت على "أثبتت الرئاسة العامة لشؤون المسجد الحرام والمسجد النبوي فريق طوارئ متخصص لنقل الحالات المصابة لا سمح الله وكيفية التعامل" قد نالت المرتبة الأخيرة من بين الإجراءات الإدارية التي تبين دور الرئاسة العامة في إدارة الأزمة في ظل جائحة كورونا، ويدعم ذلك قيمة المتوسط الحسابي المرجع (4.49) وإنحراف معياري قدره (0.83). وعليه تستنتج الباحثة من ذلك أن غالبية أفراد العينة يوافقون بشدة أن الرئاسة العامة قد عملت من البداية على إنشاء فريق طوارئ متخصص لنقل الحالات المصابة لا سمح الله وكيفية التعامل معها، وهذا يبين أن جهود الرئاسة العامة لشؤون المسجد الحرام والمسجد النبوي بادارة الأزمة بنجاح لا تتوافق فقط على الجوانب الإدارية للأزمة، بل تعدد الحدود الإدارية إلى الجوانب الصحية، وبالتالي تستخلص الباحثة من خلال آراء أفراد العينة وال المتعلقة بالأدوار التي قامت بها الرئاسة العامة لشؤون المسجد الحرام والمسجد النبوي، فقد أظهرت النتائج أن إدارة الرئاسة العامة قامت بالعديد من الأدوار الإيجابية ذات الأثر الفعال لإدارة الأزمة خلال جائحة كورونا كوفيد19 وبدرجة عالية جدًا، حيث كشفت النتائج أن من أهم تلك الأدوار تمثلت في وضع حواجز حول محيط الكعبة المشرفة ومقام سيدنا إبراهيم، رفع مستوى التعقيم داخل المسجد الحرام وساحاته بالتنسيق مع وزارة الصحة، تطبيق نظام التباعد بين المصلين حفاظًا على سلامة المصلين والمعتمرين، والتاكيد على لبس الكمامات والتعقيم باستمرار أثناء الدوام، بالإضافة إلى ذلك توفير أجهزة كشف الحرارة اليدوي والكشف الصحي على الموظفين والعملاء.

3.4. الإجابة عن السؤال الثالث: هل هناك تحديات تواجه الرئاسة العامة لشؤون المسجد الحرام والمسجد النبوي في ظل إدارتها للأزمة كورونا كوفيد19؟

للإجابة عن السؤال الثالث من الدراسة تم عرض وتحليل استجابات أفراد العينة المشاركين في الدراسة الحالية، كما مبين بالجدول (7) التالي:

جدول (7): التحديات التي تواجه الرئاسة العامة لشؤون المسجد الحرام والمسجد النبوي في ظل إدارتها للأزمة جائحة كورونا كوفيد19

الدرجة	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	التحديات التي تواجه الرئاسة العامة لشؤون الحرمين الشريفين لإدارة أزمة كورونا كوفيد19	رقم	نوع
عالية جداً	0.98	4.28	عدم التزام الزوار والمعتمرين والحجاج بالاشتراطات الصحية يشكل تحدياً للرئاسة في مواجهة الأزمة.	5	24
عالية جداً	0.81	4.51	الإهمال في الوعي يقود إلى انتشار أمراض الجهاز التنفسى بين الزوار أصحاب الأمراض المزمنة مما يعرضهم للإصابة بالأدوى.	2	25
عالية جداً	0.85	4.47	ضعف الرقابة الصحية والإهمال في أماكن السكن يزيد من فرص انتشار العدوى بين الزوار.	3	26
عالية جداً	0.90	4.52	عدم التزام الحجاج بالاشتراطات الصحية قد يؤدي أحياناً إلى ضياع الهدف الأساسي من وجوده بالحرمين وهو منسق الحج أو العمارة.	1	27
عالية جداً	1.06	4.38	عدم الالتزام بمنع استلام الحجر الأسود وأستار الكعبة من شأنه زيادة انتشار العدوى بين الزوار.	4	28
عالية	1.33	3.77	ضعف الخدمات المساعدة وعدم توفر المخصصات المالية الازمة لتسهيل الخطة الموضوعية.	7	29
عالية	1.31	3.68	نقص عدد العاملين من ذو الكفاءات العالية الممارسين للدور الوقائي أثناء مواجهة الأزمة.	8	30
متوسطة	1.21	3.27	عدم استعانة الرئاسة العامة لشؤون الحرمين بالمتخصصين في وضع الخطط الوقائية للأزمات والكوارث المحتملة.	10	31
عالية	1.37	3.86	ضعف الامكانيات المادية لدى بعض الزوار لمارسة الدور الوقائي يشكل تحدياً للرئاسة في إدارة الأزمة.	6	32
عالية	1.37	3.44	عدم وجود مشاركة فعالة من أفراد المجتمع المحلي بمكة والمدينة في تنفيذ الانشطة الوقائية.	9	33
عالية	0.82	4.02	المتوسط الحسابي المرجع العام		

تناولت الباحثة في الجدول رقم (7) عرض استجابات المشاركين في الدراسة حول التحديات التي تواجه الرئاسة العامة لشؤون المسجد الحرام والمسجد النبوي في إدارتها للأزمة في ظل جائحة كورونا كوفيد19، حيث يتضح أن قيمة المتوسط الحسابي المرجع العام لاستجابات العينة بلغت (4.02) وإنحراف معياري (0.82). وبالتالي تستنتج من ذلك أن غالبية أفراد العينة يوافقون أن هناك عدد من التحديات تواجه الرئاسة العامة في إدارتها للأزمة من وجهة نظر العاملين بالرئاسة العامة لشؤون المسجد الحرام والمسجد النبوي الشريف، في ظل جائحة كورونا كوفيد19.

وفيما يلي تتناول الباحثة تحليل وتفسير أهم المؤشرات التي تفسر وجود تلك التحديات التي تواجه الرئاسة العامة لشؤون المسجد الحرام والمسجد النبوي في إدارة الأزمة في ظل جائحة كورونا كوفيد19، حيث أظهرت النتائج بالجدول رقم (7) أن الفقرة رقم (27) والتي نصت على "عدم التزام الحجاج بالاشتراطات الصحية قد يؤدي أحياناً إلى ضياع الهدف الأساسي من وجوده بالحرمين وهو منسق الحج أو العمارة." قد جاءت في المرتبة الأولى من بين الفقرات المفسرة للتحديات التي تواجه إدارة الأزمة، ويدعم ذلك قيمة المتوسط الحسابي المرجع (4.52) وإنحراف معياري قدره (0.90). وبالتالي تستنتج من ذلك أن غالبية المشاركين في الدراسة الحالية يوافقون بشدة أن من أهم التحديات التي تواجه الرئاسة العامة لشؤون المسجد الحرام والمسجد النبوي في إدارة أزمة جائحة كورونا كوفيد19 يتمثل في عدم التزام الحجاج بالاشتراطات الصحية. كما بينت النتائج بالجدول (7) أن الفقرة رقم (25) "الإهمال

في الوعي يقود إلى انتشار أمراض الجهاز التنفسي بين الزوار أصحاب الأمراض المزمنة مما يعرضهم للإصابة بالعدوى، قد حازت على المرتبة الثانية من بين الفقرات المفسرة للتحديات التي تواجه الرئاسة العامة لشؤون المسجد الحرام والمسجد النبوي في إدارة الأزمة، ويعزز ذلك قيمة المتوسط الحسابي المرجع (4.51) وانحراف معياري قدره (0.81). وعليه نستنتج من ذلك أن غالبية المشاركين في الدراسة يوافقون بشدة أن من بين أبرز التحديات التي تواجه الرئاسة العامة تمثلت في أن الإهمال والانخفاض في الوعي يقود إلى انتشار أمراض الجهاز التنفسي بين الزوار أصحاب الأمراض المزمنة مما يعرضهم للإصابة بالعدوى.

وفي ذات السياق، فقد كشفت النتائج بالجدول (7) أن الفقرة رقم (26) والتي نصت على "ضعف الرقابة الصحية والإهمال في أماكن السكن يزيد من فرص انتشار العدوى بين الزوار" قد نالت المرتبة الثالثة من بين الفقرات التي تفسر التحديات التي تواجه الرئاسة العامة لشؤون المسجد الحرام والمسجد النبوي في إدارة الأزمة في ظل جائحة كورونا كوفيد19، ويعزز ذلك قيمة المتوسط الحسابي المرجع (4.47) وانحراف معياري قدره (0.85). وعليه يتبيّن مما سبق أن غالبية المشاركين في الدراسة يوافقون بشدة أن من بين أهم التحديات التي تواجه الرئاسة العامة لشؤون الحرمين الشريفين تمثلت في ضعف الرقابة الصحية والإهمال في أماكن السكن مما يزيد من فرص انتشار العدوى بين زوار الحرمين الشريفين وعلى وجه الخصوص أثناء مواسم الحج والعمرمة.

كما أظهرت النتائج بالجدول (7) أن العبارة رقم (33) حيث نصت على "عدم وجود مشاركة فعالة من أفراد المجتمع المحلي بمكة والمدينة في تنفيذ الأنشطة الوقائية" قد حازت على المرتبة الأخيرة من بين التحديات التي تواجه الرئاسة العامة لشؤون المسجد الحرام والمسجد النبوي في إدارة الأزمة في ظل جائحة كورونا كوفيد19، ويدعم ذلك قيمة المتوسط الحسابي المرجع (3.44) وانحراف معياري قدره (1.37). وبالتالي يتضح من ذلك أن هناك نسبة مقدرة من العاملين بالرئاسة العامة لشؤون المسجد الحرام والمسجد النبوي يعتقدون أن عدم وجود مشاركة فعالة من أفراد المجتمع المحلي بمكة والمدينة في تنفيذ الأنشطة الوقائية يعد تحدياً يواجه إدارة أزمة كورونا (كوفيد19).

وختاماً، فقد خلصت النتائج بالجدول (7) أن العبارة رقم (31) حيث نصت على "عدم استعانة الرئاسة العامة لشؤون الحرمين بالمتخصصين في وضع الخطط الوقائية للأزمات والكوارث المحتملة" قد حازت على المرتبة الأخيرة من بين التحديات التي تواجه الرئاسة العامة في إدارة الأزمة في ظل جائحة كورونا كوفيد19 ويدعم ذلك قيمة المتوسط الحسابي المرجع (3.27) وانحراف معياري قدره (1.37). وبالتالي يتضح من ذلك أن عدم الإستعانة بالمتخصصين في وضع الخطط الوقائية للأزمات والكوارث المحتملة يعتبر تحدياً بدرجة متوسطة. وهذا يدل على وجود تباين في الآراء حول موضوع الاستعانة بالمتخصصين لوضع الخطط الوقائية للأزمات، وبالتالي تستخلص الباحثة من خلال استعراض وتحليل آراء أفراد عينة الدراسة حول التحديات التي تواجه الرئاسة العامة لشؤون المسجد الحرام والمسجد النبوي في إدارة أزمة جائحة كورونا كوفيد19، فقد كشفت النتائج أن هناك تحديات رئيسية، حيث ترتبط غالبية تلك التحديات بزوار الحرمين الشريفين سواء كانوا معتمرين، وحجاج أو غيرهم من المصلين. حيث خلصت النتائج أن من أبرز التحديات التي تواجه الرئاسة العامة في إدارة الأزمة تمثل في: عدم التزام الحجاج بالاشتراطات الصحية، الإهمال في الوعي يقود إلى انتشار أمراض الجهاز التنفسي بين الزوار أصحاب الأمراض المزمنة مما يعرضهم للإصابة بالعدوى، ضعف الرقابة الصحية والإهمال في أماكن السكن يزيد من فرص انتشار العدوى بين الزوار، عدم التزام الزوار والمعتمرين والحجاج بالاشتراطات الصحية وعدم الالتزام بمنع استلام الحجر الأسود وأستار الكعبة من شأنه زيادة انتشار العدوى بين الزوار. وبالتالي ولهذه التحديات ترى الباحثة أن هناك أهمية لتكثيف جهود التوعية وسط الزوار والمعتمرين والحجاج بضرورة الالتزام بكافة التوجيهات الصحية وتطبيق كافة الإحترازات التي تهدف إلى منع انتشار العدوى بين زوار الحرمين الشريفين.

4. نتائج الإجابة عن السؤال الرابع: هل هناك فروق ذات دلالة إحصائية لعينة الدراسة حول واقع إدارة الأزمة في الرئاسة العامة لشؤون المسجد الحرام والمسجد النبوي في ظل جائحة كورونا كوفيد19 باختلاف المتغيرات: الجنس، المؤهل الدراسي، والخبرة العملية؟

للإجابة عن هذا السؤال قامت الباحثة باستخدام اختبار "ت" للعينات المستقلة وذلك لاختبار دلالة الفروق تجاه واقع إدارة الأزمة ودور الرئاسة العامة للحرمين الشريفين في إدارتها وتحدياتها، باختلاف الجنس، بينما تم استخدام تحليل التباين أحادي الاتجاه وذلك لاختبار دلالة الفروق باختلاف المؤهل الدراسي والخبرة العملية، وتم عرض النتائج كما يرد في الجداول التالية:

جدول (8): نتائج اختبارات (ت) لدلالات الفروق حول واقع إدارة الأزمة ودور الرئاسة العامة لشؤون المسجد الحرام والمسجد النبوي في إدارتها والتحديات التي تواجهها تعزى لإختلاف الجنس

الدالة الإحصائية	درجة الحرية	قيمة المحسوبة	أنثى			ذكر	دلالات الأزمات
			المعارف المعايير	المعارف الحسابي	المعارف المعايير		
0.41		-0.829	0.63	4.47	0.63	4.35	واقع إدارة الأزمة
0.97		-0.040	0.55	4.67	0.43	4.66	دور الرئاسة العامة للحرمين الشريفين في إدارة الأزمة
150							التحديات التي تواجه الرئاسة العامة في إدارة الأزمة
0.30		-1.030	0.82	4.05	0.82	3.86	الرئاسة العامة في إدارة الأزمة

يتضح من النتائج بالجدول (8) أن جميع قيم اختبار "ت" تعتبر غير دالة إحصائياً، ويدعم ذلك قيم الدلالة الإحصائية لاختبار "ت" حيث جاءت أكبر من مستوى المعنوية (0.05)، وبالتالي نستنتج من ذلك أنه ليست هناك فروقاً ذات دلالة إحصائية بين آراء عينة الدراسة الحالية حول واقع إدارة الأزمة ودور الرئاسة العامة لشؤون المسجد الحرام والمسجد النبوي في إدارتها والتحديات التي تواجهها، تعزى لاختلاف الجنس. وهذا يدل على وجود توافق بين العاملين بالرئاسة العامة لشؤون الحرمين الشريفين حول واقع إدارة الأزمة ودور الرئاسة في ذلك والتحديات التي تواجهها. وهذا التوافق يعزز من أهمية الموضوع كونه يخص الحرمين الشريفين، والزوار والمعتمرين والحجاج.

جدول (9): نتائج تحليل التباين أحادي الاتجاه لدالة الفروق حول واقع إدارة أزمة كورونا كوفيد19 تعزى لاختلاف المؤهل التعليمي

الدلالة الإحصائية	قيمة F المحسوبة	متوسط المربعات	درجات الحرية	مجموع المربعات	مصدر التباين	واقع إدارة الأزمة
0.69	0.488	0.196	3	0.584	بين المجموعات	واقع إدارة الأزمة
			148	59.094	داخل المجموعات	
			151	59.679	المجموع	
0.70	0.481	0.136	3	0.408	بين المجموعات	دور الرئاسة العامة لشؤون المسجد النبوي في إدارة الأزمة
			148	41.819	داخل المجموعات	
			151	42.228	المجموع	
0.81	0.322	0.219	3	0.658	بين المجموعات	تحديات إدارة الأزمة
			148	100.851	داخل المجموعات	
			151	101.508	المجموع	

يتضح من النتائج بالجدول (9) أنه ليست هناك فروق ذات دلالة إحصائية بين أفراد عينة الدراسة حول واقع إدارة أزمة جائحة كورونا كوفيد19، ودور الرئاسة في ذلك والتحديات التي تواجهها تعزى لاختلاف المؤهل التعليمي، وبين عدم وجود فروق قيم الإحصائية لاختبار تحليل التباين حيث جاءت جميع القيم أكبر من مستوى المعنوية (0.05). وعليه نستنتج من ذلك أن اختلاف المؤهل التعليمي لا يعتبر عاملاً يؤدي لوجود فروق بين العاملين في الرئاسة العامة لشؤون المسجد الحرام والمسجد النبوي بشأن إدارة أزمة جائحة كورونا كوفيد19 وتحدياتها وذلك لأنها قضية صحة تواجه جميع أفراد المجتمع، وكذلك قضية ذات خصوصية لأنها ترتبط بالحرمين الشريفين والمعتمرين والحجاج وسلامتهم.

جدول (10): نتائج تحليل التباين أحادي الاتجاه لدالة الفروق حول واقع إدارة أزمة كورونا كوفيد19 تعزى لاختلاف الخبرة العملية

الدلالة الإحصائية	قيمة F المحسوبة	متوسط المربعات	درجات الحرية	مجموع المربعات	مصدر التباين	واقع إدارة الأزمة
0.29	1.263	0.393	3	1.490	بين المجموعات	دور الرئاسة العامة للحرمين الشريفين في إدارة الأزمة
			148	58.189	داخل المجموعات	
			151	59.679	المجموع	
0.38	1.038	0.279	3	0.870	بين المجموعات	الآزمة
			148	41.357	داخل المجموعات	
			151	42.228	المجموع	
0.82	0.314	0.214	3	0.642	بين المجموعات	تحديات إدارة الأزمة
			148	100.867	داخل المجموعات	
			151	101.508	المجموع	

يتضح من النتائج بالجدول رقم (10) أنه ليست هناك فروق ذات دلالة إحصائية بين اتجاهات أفراد عينة الدراسة حول واقع إدارة أزمة جائحة كورونا كوفيد19 ودور الرئاسة العامة في ذلك والتحديات التي تواجهها تعزى لاختلاف الخبرة في العمل، ويشير إلى عدم وجود فروق قيم الإحصائية لاختبار تحليل التباين أحادي الاتجاه، حيث جاءت جميع القيم أكبر من مستوى المعنوية (0.05). وعليه يتضح من ذلك أن اختلاف سنوات الخبرة لا يعتبر عاملاً يؤدي لوجود فروق بين العاملين في الرئاسة العامة لشؤون المسجد الحرام والمسجد النبوي بشأن إدارة أزمة جائحة كورونا كوفيد19 وتحدياتها وذلك لأن الجائحة تعيّر ظاهرة تهدّد حياة المجتمعات في مختلف دول العالم.

5. مناقشة النتائج والتوصيات:

الدراسة الحالية هدفت إلى التعرف على واقع إدارة الأزمة في ظل جائحة كورونا كوفيد19 في الرئاسة العامة لشؤون المسجد الحرام والمسجد النبوي ودورها في ذلك، والتعرف على أبرز التحديات التي تواجهها في إدارة الأزمة، ومن أجل الوصول إلى تلك الأهداف قامت الباحثة باستطلاع آراء عينة من العاملين بالرئاسة العامة لشؤون المسجد الحرام والمسجد النبوي للتعرف على الجهود التي بذلتها الرئاسة للمواجهة والسيطرة على انتشار فيروس كورونا كوفيد19 وأهم التحديات التي تواجهها في إدارة الأزمة، وتحاول الباحثة في هذا الفصل مناقشة أبرز وأهم النتائج التي خلصت إليها الدراسة وربطها بنتائج الجهود البحثية السابقة التي هدفت إلى معالجة الأزمة.

1.5. مناقشة النتائج:

من خلال تحليل نتائج الدراسة وتفسيرها، فقد خلصت الدراسة الحالية إلى العديد من النتائج المتعلقة بواقع إدارة الأزمة في ظل جائحة كورونا كوفيد19 والأدوار التي قامت بها الرئاسة العامة لشؤون المسجد الحرام والمسجد النبوي، وأهم التحديات التي واجهتها في إدارة الأزمة، ومن أهم ما خلصت إليه الدراسة من نتائج فيما يتعلق بواقع إدارة الأزمة في ظل جائحة كورونا (كوفيد19) أن جميع المؤشرات الخاصة بإدارة الأزمة تشير إلى أن الرئاسة العامة لشؤون المسجد الحرام والمسجد النبوي سعت لبذل جهود جبارة في مواجهة أزمة كورونا، ولقد بينت النتائج أن من بين أهم وأبرز المؤشرات التي تفسر ما بذلتة الرئاسة العامة في ذلك أن هناك متابعة لتطورات أزمة كورونا كوفيد19 بشكل مباشر ويجري تعديل خطط الحرمين الشريفين عند الضرورة بدرجة عالية جداً، وفي ذات السياق، فقد بينت النتائج أن هناك اهتمام خاص من الرئاسة العامة لشؤون الحرمين بإدارة الأزمة ومتطلبات عملها أثناء جائحة كورونا (كوفيد19) بدرجة كبيرة جداً، بالإضافة إلى ذلك تم إطلاق منصة تفاعلية تتضمن جميع البرامج والتلقيات والدورات والمحاضرات والخطب، كما تم إطلاق مبادرة الحلقات الرمضانية عن بعد لتعليم القرآن الكريم عبر تطبيقات التواصل الاجتماعي، وفي ذات السياق، يتتوفر لدى إدارة الحرمين الشرفيين كم هائل من المعلومات النوعية الازمة للتعامل مع أزمة كورونا كوفيد19، بكل شفافية وقدرات عالية، مما يساعد في السيطرة والتحكم في إدارة الجائحة، وتتفق هذه النتائج والخاصة بواقع إدارة الأزمة في ظل جائحة كورونا كوفيد19، مع نتائج العديد من الدراسات التي أجريت، ومن بين تلك الدراسات دراسة محمد (2020) حيث هدفت إلى تحديد متطلبات ممارسة الدور الوقائي بمؤسسات مواجهة الأزمات والكوارث المحلية والتي خلصت نتائجها إلى أن أهم متطلبات البرامج الوقائية: التدريب على نظم الرصد المبكر، وتنوع البرامج الوقائية وتنفيذ برامج للتدريب على التقنيات الحديثة، وأهم المتطلبات الفنية: تنفيذ حملات توعوية لتقليل الضغوط المجتمعية وإقامة ندوات لتنمية القيم المجتمعية وجودة أجهزة اتصال متطرفة وتطوير آليات الرصد والإذار المبكر، وأهم المتطلبات التنسيقية: إقامة شراكة بين المؤسسات المحلية والاتصال المستمر لتحديث المعلومات وتكامل جهود المؤسسات المحلية والأهلية ل توفير الخدمات والمساهمة مع أجهزة الإعلام في توعية الرأي العام بالوقاية من الأزمات، حيث تتفق هذه النتائج مع نتائج دراستنا الحالية في عدة جوانب وخاصة فيما يتعلق بتبويب البرامج المخصصة للحد من آثار الجائحة. حيث بينت أن كل العاملين في الرئاسة العامة لشؤون المسجد الحرام والمسجد النبوي، يعملون على إعداد منهجيات عمل متكاملة وبنـل كل الجهود الممكنة لتصبح نموذجاً حقيقياً للعمل المؤسسي والحكومة والجودة وتأسيس بيات عمل إبداعية تساهـم في التطوير والكفاءة. إلا أن النتائج السابقة قد اختلفت مع نتائج دراسة سويدان (2020) التي هدفت إلى إلقاء الضوء حول جائحة فيروس كورونا كوفيد19 المستجد وجهود الأخصائيين الاجتماعيين كأعضاء بفريق العمل الطبي، حيث خلصت نتائجها إلى أن دور الأخصائي الاجتماعي بالفريق الطبي بمستشفيات عزل كورونا جاء بمستوى ضعيف، وأن اتجاهات أعضاء الفريق الطبي نحو دور الأخصائي جاءت بمستوى ضعيف.

وفي ذات السياق، وفيما يتعلق بالأدوار التي قامت بها الرئاسة العامة لشؤون المسجد الحرام والمسجد النبوي لإدارة أزمة جائحة كورونا كوفيد19، فقد خلصت النتائج أن الرئاسة العامة قامت بالعديد من الأدوار الإيجابية ذات الأثر الفعال لإدارة الأزمة خلال جائحة كورونا ودرجة عالية جداً، حيث كشفت النتائج أن من أهم تلك الأدوار تمثلت في وضع حواجز حول محيط الكعبة المشرفة ومقام سيدنا إبراهيم، ورفع مستوى التعقيم داخل المسجد الحرام وساحاته بالتنسيق مع وزارة الصحة. بالإضافة إلى ذلك بينت النتائج أن الرئاسة العامة قامت بتطبيق نظام التباعد بين المصليين حفاظاً على سلامة المصليين والمعتمرين، والتاكيد على ليس الكمامات والتعقيم باستمرار أثناء الدوام، بالإضافة إلى ذلك توفير أجهزة كشف الحرارة اليدوي والكشف الصحي على الموظفين والعمال. وتفتفق هذه النتائج مع النتائج التي خلصت إليها دراسة بوشة (2021) والتي هدفت للتعرف على تقسيم كلاً من المعتمرين، مقدمي الخدمات والمواطنين السعوديين، للخدمات المقدمة من المملكة العربية السعودية في إدارة تجربة العمرة عام 1442هـ في ظل أزمة كورونا كوفيد19 حيث توصلت الدراسة إلى أن غالبية المشاركين في الدراسة قد أشاروا إلى جودة الخدمات الصحية المقدمة داخل الحرم المكي للمعتمرين وبمعدل يوازي درجة عالية جداً من الجودة في الخدمات، كما اتفقت نتائج دراستنا الحالية المتعلقة بأدوار الرئاسة العامة لشؤون المسجد الحرام والمسجد النبوي مع نتائج دراسة الشريف (2021) والتي سعت إلى قياس درجة استخدام تطبيقات الأجهزة الذكية التي تم تطويرها لتسهيل تنظيم العمرة والزيارة في الحرمين الشرفيين في ظل الجائحة وإيجاد حلول فعالة لتحسينها، ودورها في الحد من انتشار الفيروس، حيث أظهرت نتائجها وضوح خطوات التسجيل وسهولة استخدام الخدمات عبر تطبيقي توكلنا واعتمدنا، وكذلك ضرورة تحميل التطبيقات (توكلنا، تباعد، صحي) احترازاً للحد من انتشار فيروس كورونا بين المعتمرين والزوار.

كما خلصت دراستنا الحالية فيما يتعلق بالتحديات التي واجهت الرئاسة العامة لشؤون المسجد الحرام والمسجد النبوي، أن من أبرز تلك التحديات تتمثل في عدم التزام الحجاج بالاشتراطات الصحية، الإهمال في الوعي الذي يقود إلى انتشار أمراض الجهاز التنفسي بين الزوار أصحاب الامراض المزمنة مما يعرضهم للإصابة بالعدوى، ضعف الرقابة الصحية والإهمال في أماكن السكن مما يزيد من فرص انتشار العدوى بين الزوار. كما أظهرت نتائج دراستنا الحالية أن من بين التحديات عدم التزام الزوار والمعتمرين والحجاج بالاشتراطات الصحية وعدم الالتزام بمنع استلام الحجر الأسود وأسـtar الكعبة والذي ربما يؤدي لزيادة انتشار العدوى بين الزوار. وتشير الباحثة هنا إلى أن غالبية هذه التحديات مصدرها الأفراد الذين تقدم لهم الخدمات والتوجيهات التي يجب مراعاتها في الحرمين الشريفين وهم الزوار والمعتمرين والحجاج، حيث تبين أن هناك عدم التزام من جانب المستفيدـين من الخدمات. وتفتفق النتائج أعلاه في بعض جوانبها مع نتائج دراسة محمد (2020) والتي أشارت إلى أن من أهم متطلبات الوقاية من الأزمـات إقامة شراكة بين المؤسسات المحلية

والاتصال المستمر لتحديث المعلومات وتكامل جهود المؤسسات المحلية والأهلية لتوفير الخدمات والمساهمة مع أجهزة الإعلام في توعية الرأي العام بالواقية من الأزمات. وتشير الباحثة هنا أنه من أجل نشر الوعي بين الزوار والمعتمرين والحجاج أنه لا بد من مشاركة المجتمع المحلي في توعية الوفود بالالتزام بالإرشادات الصحية والحفاظ على نظافة المكان داخل وخارج الحرمين الشريفين، من أجل ضمان وجود سلوك صحي كامل من قبل زوار الحرمين الشريفين. كما اتفقت النتائج السابقة من حيث مضمون وجود تحديات تواجه إدارة الأزمات، مع الدراسة التي أجرتها محمد (2015) والتي خلصت إلى وجود معوقات تحول دون إدارة الأزمة بكفاءة في الدولة المصرية، حيث كشفت نتائجها وجود علاقة قوية بين ازدياد الأزمات وبين تراجع دور الدولة عن أداء أدوارها، إلا أن الدراسة الحالية تختلف مع نتائج دراسة إنعام والتي تمثلت في فقدان الثقة بدور الدولة وعدم وجود منظومة حقيقية للإدارة الفعالة وعدم وجود تنسيق وتكامل بين خطط مواجهة الأزمات، مما انعكس على حالة الوعي المجتمعي بإدارة الأزمات.

ومن بين النتائج التي خلصت إليها دراستنا الحالية فيما يتعلق بمدى وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين العاملين بالرئاسة العامة لشؤون الحرمين الشريفين تجاه واقع إدارة الأزمة في ظل جائحة كورونا ودور الرئاسة العامة في إدارة الأزمة والتحديات التي تواجهها، أنه ليست هناك فروق ذات دلالة إحصائية بين اتجاهات أفراد عينة الدراسة حول واقع إدارة أزمة جائحة كورونا ودور الرئاسة العامة للحرمين الشريفين في ذلك والتحديات التي تواجهها تعزى لاختلاف متغيرات الجنس، المؤهل التعليمي وسنوات الخبرة. وبالتالي نستنتج من ذلك أن اختلاف العاملين من حيث الخصائص الديموغرافية لا يعتبر عاملاً يؤدي لوجود فروق بين العاملين في الرئاسة العامة لشؤون المسجد الحرام والمسجد النبوي بشأن إدارة أزمة جائحة كورونا وتحدياتها وذلك لأنها قضية صحة تواجه جميع أفراد المجتمع، وكذلك قضية ذات خصوصية لأنها ترتبط بالحرمين الشريفين والمعتمرين والحجاج وسلامتهم.

2.5. ملخص نتائج الدراسة:

- أظهرت نتائج الدراسة أن الرئاسة العامة لشؤون المسجد الحرام والمسجد النبوي قد بذلت جهوداً جباراً في مواجهة أزمة كورونا، حيث يتضح أن من بين أهم وأبرز المؤشرات التي تفسر ذلك أن هناك متابعة لتطورات أزمة كورونا بشكل مباشر ويجري تعديل خطط الحرمين الشريفين عند الضرورة بدرجة عالية جداً.
- بينت نتائج الدراسة أن هناك اهتمام خاص وبدرجة كبيرة من الرئاسة العامة لشؤون المسجد الحرام والمسجد النبوي بإدارة الأزمة ومتطلبات عملها أثناء جائحة كورونا (كوفيد19)، بالإضافة إلى ذلك تم إطلاق منصة تفاعلية تتضمن جميع البرامج واللقاءات والدورات والمحاضرات والخطب، كما تم إطلاق مبادرة العلاقات الرمضانية عن بعد لتعليم القرآن الكريم عبر تطبيقات التواصل الاجتماعي، وفي ذات السياق، يتتوفر لدى إدارة الحرمين الشريفين كم هائل من المعلومات النوعية الازمة للتعامل مع أزمة كورونا، بكل شفافية وقدرات عالية، مما يساعد في السيطرة والتحكم في إدارة الجائحة.
- بينت نتائج الدراسة أن الرئاسة العامة لشؤون الحرمين قامت وبدرجة عالية جداً بالعديد من الأدوار الإيجابية ذات الأثر الفعال لإدارة الأزمة خلال جائحة كورونا، ومن أهم تلك الأدوار وضع الحواجز حول محيط الكعبة المشرفة ومقام سيدنا إبراهيم، ورفع مستوى التعقيم داخل المسجد الحرام وساحاته بالتنسيق مع وزارة الصحة.
- بينت النتائج أن الرئاسة العامة لشؤون المسجد الحرام والمسجد النبوي قامت بتطبيق نظام التباعد بين المصليين حفاظاً على سلامة المصليين والمعتمرين، والتأكيد الدائم على أهمية ليس الكمامات والتعقيم باستمرار أثناء الدوام، بالإضافة إلى ذلك توفير أجهزة كشف الحرارة اليدوي والكشف الصحي على الموظفين والعملاء.
- كشفت نتائج الدراسة عن وجود تحديات رئيسية يرتبط غالبيتها تلك التحديات بزوار الحرمين الشريفين سواء كانوا محظوظين، وحجاج أو غيرهم من المصليين. حيث خلصت النتائج أن من أبرز تلك التحديات تمثل في: عدم إلتزام الحجاج بالاشتراطات الصحية، الإهمال في الوعي الذي يقود إلى انتشار أمراض الجهاز التنفسي بين الزوار أصحاب الامراض المزمنة مما يعرضهم للإصابة بالعدوى، ضعف الرقابة الصحية والإهمال في أماكن السكن مما يزيد من فرص إنتشار العدوى بين الزوار.
- أظهرت النتائج أن من بين التحديات عدم إلتزام الزوار والمعتمرين والحجاج بمنع استلام الحجر الأسود وأستار الكعبة الذي من شأنه زيادة إنتشار العدوى بين الزوار، وبالتالي وملائحة مثل هذه التحديات ترى الباحثة أهمية تكثيف جهود التوعية وسط الزوار والمعتمرين والحجاج بضرورة الالتزام بكافة التوجيهات الصحية وتطبيق كافة الإحترازات التي تهدف إلى منع انتشار العدوى بين زوار الحرمين الشريفين.
- كشفت نتائج الدراسة أنه ليست هناك فروقاً ذات دلالة إحصائية تعزى لاختلاف جنس المشاركين في الدراسة حول واقع إدارة الأزمة ودور الرئاسة العامة لشؤون المسجد الحرام والمسجد النبوي في إدارتها والتحديات التي تواجهها، وهذا يدل على وجود توافق بين العاملين بالرئاسة حول واقع إدارة الأزمة ودورها في ذلك والتحديات التي تواجهها، وهذا التوافق يعزز من أهمية الموضوع كونه يخص الحرمين الشريفين، والزوار والمعتمرين والحجاج.
- أظهرت نتائج تحليل التباين أحادي الاتجاه أنه ليست هناك فروق ذات دلالة إحصائية تعزى لاختلاف المؤهل التعليمي للمشاركين في الدراسة حول واقع إدارة أزمة جائحة كورونا ودور الرئاسة العامة لشؤون المسجد الحرام والمسجد النبوي في ذلك والتحديات التي تواجهها. وبالتالي نستنتج من ذلك أن اختلاف المؤهل التعليمي لا يعتبر عاملاً يؤدي لوجود فروق بين العاملين في الرئاسة العامة للحرمين الشريفين بشأن إدارة أزمة جائحة كورونا

وتحدياتها وذلك لأنها قضية صحة تواجه جميع أفراد المجتمع، وكذلك قضية ذات خصوصية لأنها ترتبط بالحرمين الشريفين والمعتمرين والحجاج وسلامتهم.

• بینت نتائج الدراسة أنه ليست هناك فروق ذات دلالة إحصائية تعزى لاختلاف سنوات الخبرة لدى المشاركين في الدراسة حول واقع إدارة أزمة جائحة كورونا دور الرئاسة العامة لشؤون المسجد الحرام والمسجد النبوي في ذلك والتحديات التي تواجهها. وعليه يتضح من ذلك أن اختلاف سنوات الخبرة لا يعتبر عاملاً يؤدي لوجود فروق بين العاملين في الرئاسة العامة للحرمين الشريفين بشأن إدارة أزمة جائحة كورونا وتحدياتها وذلك لأن جائحة كورونا تعتبر ظاهرة تهدى حياة المجتمعات البشرية.

3. توصيات الدراسة:

في ضوء ما أسفرت عنه الدراسة من نتائج، توصي الباحثة بما يلي:

- لمعالجة التحديات التي تواجه الرئاسة العامة لشؤون المسجد الحرام والمسجد النبوي أن هناك أهمية كبيرة لتكثيف جهود التوعية وسط الزوار والمعتمرين والحجاج بضرورة الالتزام بكافة التوجهات الصحية وتطبيق كافة الاحترازات التي تهدف إلى منع انتشار العدوى بين زوار الحرمين الشريفين.
- تفعيل دور أفراد المجتمع المحلي في كل من مكة المكرمة والمدينة المنورة في نشر التوعية الصحية وسط تجمعات الحجاج والمعتمرين والزوار سواء داخل الحرمين الشريفين أو خارجها في أماكن السكن، بضرورة الالتزام بالإشتراطات الصحية والإهتمام بالنظافة وخاصة في مقرات السكن من أجل تحقيق الهدف المنشود وهو تحقيق السلامة الصحية للجميع.
- ضرورة الإستفادة من تكنولوجيا العصر والتطبيقات الحديثة وموقع التواصل الاجتماعي لنشر برامج التوعية الصحية بين الزوار والمعتمرين والحجاج وخاصة بالتوعية الصحية والأنشطة الوقائية التي تلقى من الإصابة بفيروس كوفيد19.
- الحرص كل الحرص على وجود تنسيق وتكامل بين الجهات المبذولة من مختلف الجهات الرسمية وغير الرسمية والتي تهدف لمواجهة أزمة جائحة كورونا.

4. مقتراحات لدراسات مستقبلية:

- فاعلية التطبيقات التكنولوجية (توكلنا، اعتمدنا، صحتي وتباعد) في الحد من جائحة كوفيد-19 في المشاعر المقدسة "دراسة مقارنة".
- تفعيل مشاركة المجتمع المحلي بمكة المكرمة والمدينة المنورة في توعية المعتمرين والحجاج للالتزام بالإلتزام بالإحترازات الصحية. "دراسة مسحية على عينة من سكان مكة المكرمة".

المراجع:

- الأشعري، أحمد بن داؤد المزجاجي. (2007). *الوجيز في طرق البحث العلمي*. خوارزم للنشر والتوزيع.
- بوشة، افتان عقيل. (2021). إدارة تجربة العمرة في ظل جائحة كورونا كوفيد19: دراسة تقييمية لواقع الخدمات المقدمة. جامعة عين شمس. دار المنظومة. (3).
- جاد الله، حمود. (2010). *ادارة الازمات*. دار أسامة للنشر والتوزيع والطباعة.
- رشاد، حسن. (2011). *ادارة الازمات في قطاع السياحة*. ورقة عمل مقدمة إلى المؤتمر السنوي السادس عشر لإدارة الازمات والكوارث، وحدة بحوث العملية، كلية التجارة، جامعة عين شمس، القاهرة.
- الرئاسة العامة لشؤون الحرمين. (2021). *خدمات وتطبيقات إلكترونية توفرها رئاسة شؤون الحرمين للمعتمرين والمصلين خلال شهر رمضان المبارك*. زين الدين، (2015). *الدليل الكامل لأنظمة إدارة الجودة*. الجزء الأول.
- سويدان، محمد عبد المجيد. (2020). برنامج مقترح من المنظور الوقائي لطريقة خدمة الجماعة لتفعيل دور الأخصائي الاجتماعي في الفريق الطبي لمواجهة جائحة كورونا – دراسة مطبقة على مستشفيات العزل بمحافظة البحيرة. مجلة دراسات في الخدمة الاجتماعية والعلوم الإنسانية: 2(52).
- الشريف، حنين مشهور شاهير البركاتي. (2021). دراسة درجة استخدام تطبيقات الاجهزة الذكية المحمولة ومساهمتها في تسهيل تنظيم العمرة والزيارة في ظل جائحة كورونا. جامعة اسيوط. دار المنظومة. (37).
- الصيري، محمد. (2008). *ادارة الازمات*. مؤسسة حوس الدولية للطباعة والنشر والتوزيع.
- محمد، إنعام يوسف. (2015). *الابعاد الاجتماعية والثقافية لإدارة الازمات والكوارث*. دراسة تحليلية ميدانية لدور المرأة المصرية في ادارة الازمات المستحدثة. رسالة دكتوراه غير منشورة، كلية الآداب، جامعة عين شمس، القاهرة.
- محمد، حسن مشهور حمدي. (2022). *أثر التطبيقات الالكترونية في تنظيم العمرة والزيارة في ظل وباء كوفيد 19*، تطبيق اعتمدنا نموذج. الملتقى العلمي الواحد وعشرون لأبحاث الحج والعمرة والزيارة، السجل العلمي للأوراق العلمية، الجزء العربي، معهد خادم الحرمين الشريفين لأبحاث الحج والعمرة، جامعة أم القرى، مكة المكرمة.

- محمد، هيثم سيد عبد الحليم. (2020). متطلبات ممارسة الدور الوقائي بمؤسسات مواجهة الأزمات والكوارث المحلي من منظور تنظيم المجتمع، مجلة دراسات في الخدمة الاجتماعية: جامعة حلوان، كلية الخدمة الاجتماعية، 1 (49).
- مطاوع، ضياء الدين محمد والخليفة، حسن جعفر. (2014). مبادئ البحث ومهاراته في العلوم التربوية والنفسية والاجتماعية. مكتبة المتنبي.
- المنصة الوطنية الموحدة. (2021). الحج والعمرة.
- Al-Ash'ari, A. B. (2007). Alwajiz Fi Turuq Albaith Aleilmi 'Al-Wajeez in Scientific Research Methods'. Khawarzum for publishing and distribution. [in Arabic]
- Al-Serafi, M. (2008). 'Iidarat Al'azmati 'Crisis Management'. Haws International Corporation for printing, publishing and distribution. [in Arabic]
- Al-Sharif, H, Al-Barakati, Sh. (2021). Dirasat Darajat Aistikhdam Tatbiqat Alajihizat Aldhakiat Almahlumat Wamusahamatiha Fi Tashil Tanzim Aleumrat Walziyarat Fi Zili Jayihat Kuruna 'A study of the degree of use of mobile smart device applications and their contributions to facilitating the organization of Umrah and visitation in light of the Corona pandemic'. Assiut University. *The house of Almanzumati*. 37(7). [in Arabic]
- Bundy, J. (2017). Crises and Crisis Management Integration. *Journal of Management*, Arizona State University.
- Busha, A. A. (2021). Adarat Tajribat Aleumrat Fi Zili Jayihat Kuruna Kufid19: Dirasat Taqyimiat Liwaqie Alkhadamat Almuqadamati 'Managing the Umrah Experience in Light of the Corona Covid 19 Pandemic: An Evaluation Study of the Reality of the Services Provided'. *Ain-Shams University. The house of Almanzumati*. 25(3). [in Arabic]
- Carolina A. D., and Malgorzata, Z. (2017). *Effective Crisis and Emergency Responses in the Multinational Corporation*, ISBN.978, 1- 71784831, Publishing by Emerald.
- General Presidency for the Affairs of the Two Holy Mosques. (2021). *Khadamat Watatbiqat 'Ilikuruniat Tuafiruha Riasat Shuunn Alharamayn Lilmuetamirin Walmusaliyn Khilal Shahr Ramadan Almubaraki* 'Electronic services and applications provided by the Presidency of the Affairs of the Two Holy Mosques for pilgrims and worshipers during the holy month of Ramadan'. [in Arabic]
- Jadallah, H. (2010). 'Iidarat Al'azmati 'Crisis Management'. Dar 'Usamat for publishing, distribution and printing. [in Arabic]
- Mark H., et. Al. (2016). *The New Rule for Crisis Management*, Harvard Business Review.
- Muhammad, H. M. (2022). 'Athar Altatbiqat Alalkuruniat Fi Tanzim Aleumrat Walziyarat Fi Zili Waba' Kufid 19, Tatbiq Aietamarna Namudhaja 'The impact of electronic applications in organizing Umrah and visiting in light of the Covid 19 epidemic, an application that we used as a model'. The Twenty-first Scientific Forum for Hajj, Umrah and Visit Research, Scientific Record of Scientific Papers, Arabic Part, Custodian of the Two Holy Mosques Institute for Hajj and Umrah Research, Umm Al-Qura University, Makkah Al-Mukarramah. [in Arabic]
- Muhammad, H. S. (2020). Mutatalabat Mumarasat Aldawr Alwiqayiyi Bimurasasat Muajahat Al'azamat Walkawarith Almahaliyi Min Manzur Tanzim Almuqtamaei 'Requirements for the exercise of the preventive role in the institutions of facing crises and local disasters from the perspective of community organization'. *Journal of Studies in Social Work*: Helwan University, Faculty of Social Work, 1 (49). [in Arabic]
- Muhammad, I. Y. (2015). *Alaibead Alajtimaeiat Walthaqafiat Li'iidarat Al'azamat Walkawarthisi, Dirasat Tahaluyliyt Muydaniyt Lidawr Almar'at Almisriat Fi Adarat Al'azamat Almustahdathatan* 'Social and cultural dimensions of crisis and disaster management, an analytical field study of the role of Egyptian women in managing emerging crises'. Unpublished PhD thesis, Faculty of Arts, Ain Shams University, Cairo. [in Arabic]
- Mutawa, D. M. and Al-Khalifa, H. J. (2014). *Mabadi Albaith Wamaharatih Fi Aleulum Altarbawiat Walnafsiat Walajtimaeiat* 'Research principles and skills in educational, psychological and social sciences'. Almutanabiy Library. [in Arabic]
- Rashad, H. (2011). 'Iidarat Al'azamat Fi Qitae Alsiyahati 'Crisis management in the tourism sector'. A working paper presented to the Sixteenth Annual Conference on Crisis and Disaster Management, Operation Research Unit, Faculty of Commerce, Ain Shams University, Cairo. [in Arabic]
- Swaidan, M. A. (2020). Barnamaj Muqtarah Min Almanzur Alwiqayiyi Litaruqiat Khidmat Aljamaeiat Litafeil Dawr Al'akhisaayiyi Alajtimaeii Fi Alfariq Altiibiyyi Limuajahat Jayihat Kruna - Dirasat Mutbaqat Ealaa Mustashfayat Aleuzl Bimuhafazat Albuhayra 'A proposed program from the preventive perspective of the community service method to activate the role of the social worker in the medical team to confront the Corona pandemic - a study applied to isolation hospitals in Buhaira Governorate'. *Journal of Studies in Social Work and Human Science*, 2 (52). [in Arabic]
- Unified National Platform. (2021). *Alhaju Waleumratu* 'Hajj and Umrah'. [in Arabic]
- Vilma, L.- A., and Piet, V. (2017). Crisis responds strategies in Finland Spain. *Journal of Contingencies and Crisis Management*, 25(4), 223-231. <https://doi.org/10.1111/1468-5973.12163>
- Zainuddin, (2015). *Aldalil Alkamil Li'anzzimat Iidarat Aljawdati* 'The Complete Guide to Quality Management Systems'. part One. [in Arabic]

المعايير التي تتبعها الشركات الصناعية عند اختيار شركات التأمين (حالة تطبيقية على الشركات الصناعية في محافظة بيت لحم)

The Criteria Followed by Manufacturing Companies in Selecting Insurance Companies (An Applied Case on Industrial Companies in the Bethlehem Governorate)

لينا إبراهيم سجديه، نضال عارف درويش

Lina Ibrahim Sajdieh, Nidal Aref Darwish

Accepted

قبول البحث

2022/10/26

Revised

مراجعة البحث

2022 /9/29

Received

استلام البحث

2022 /9/3

DOI: <https://doi.org/10.31559/GJEB2022.12.6.5>



This file is licensed under a [Creative Commons Attribution 4.0 International](#)



المعايير التي تتبعها الشركات الصناعية عند اختيار شركات التأمين (حالة تطبيقية على الشركات الصناعية في محافظة بيت لحم)

The Criteria Followed by Manufacturing Companies in Selecting Insurance Companies (An Applied Case on Industrial Companies in the Bethlehem Governorate)

لينا إبراهيم سجديه¹, نضال عارف درويش²

Lina Ibrahim Sajdieh¹, Nidal Aref Darwish²

¹ طالبة ماجستير- كلية الأعمال والاقتصاد- جامعة القدس- فلسطين

² أستاذ مساعد- كلية الأعمال والاقتصاد- جامعة القدس- فلسطين

¹ MBA student, Business and Economics Faculty, Al Quds University, Palestine

² Assistant professor, Business and Economics Faculty, Al Quds University, Palestine

¹ lianaisajdieh@hotmail.com, ² ndarwish@staff.alquds.edu

الملخص:

هدفت الدراسة الحالية إلى التعرف على المعايير التي تتبعها الشركات الصناعية عند اختيار شركات التأمين لشراء الخدمات التأمينية. ولتحقيق أهداف الدراسة والإجابة على تساؤلاتها، وظفت الدراسة المنهج الوصفي، بوصفه المنهج الملائم للدراسة الحالية. حيث تم استخدام التحليلات الإحصائية لتحليل البيانات من خلال برنامج الرزم الإحصائية للعلوم الاجتماعية (SPSS). تألف مجتمع الدراسة من (150) مصنعاً في محافظة بيت لحم، وتم استخدام العينة الممكنة (المالاتنة للدراسة) وتألفت من (102) مصنعاً. واستخدمت الدراسة أيضاً أسلوب المقابلات للتتأكد من أن معايير اختيار الشركات في الاستبانة تتناسب مع الواقع العملي من أجل استخدامها للدراسة. حيث تم إجراء أربع مقابلات مع بعض المدراء المؤثرين في قرار الشراء في الشركات الصناعية ومدراء من شركات التأمين. خلصت الدراسة إلى عدم نتائج كان أهمها: أن أهم المعايير التي يتتأثر بها قرار اختيار الشركات الصناعية لشركة التأمين عند شراء الخدمات التأمينية هي معايير جودة الخدمات التأمينية وتحديداً مصداقية شركة التأمين بالتعويض بعد حصول الحادث. كما تبين بأن معايير السعر تلي معايير الجودة بالأهمية وتحديداً معيار تسهيلات الدفع، وتشير نتائج الدراسة إلى أن أهم العوامل البيئية بالنسبة للشركات الصناعية هو معيار تحجب المسائلة القانونية مع (متوسط حسابي 4.12) وهو ما يفيد بأن هناك قوانين متعددة من قبل الشركات الصناعية تجعلهم يقبلون على شراء الخدمات التأمينية من شركات تأمينية معينة. أما بالنسبة للعامل الديني (متوسط حسابي 3.27) والأوضاع السياسية (متوسط حسابي 3.14) فهذا الأقل أهمية بالنسبة للشركات الصناعية. وتوصي الدراسة بأنه يتوجب على شركات التأمين تحسين جودة الخدمات التأمينية التي تقدمها للشركات الصناعية وخصوصاً المصداقية في أداء الخدمة، وأن تهتم شركات التأمين بتقديم تسهيلات الدفع للشركات الصناعية لتشجيع إقبالها عليها و اختيارها عند شراء الخدمات التأمينية. وأخيراً توصي الدراسة الشركات الصناعية بتطبيق معايير اختيار التي أوصت بها الدراسة عند اختيار شركات التأمين وذلك لتمكن من اختيار شركة التأمين المناسبة.

الكلمات المفتاحية: الشركات الصناعية؛ السلوك الشرائي للمؤسسات؛ معايير الشراء؛ شركات التأمين.

Abstract:

The current study aimed to identify the criteria industrial companies follow when selecting insurance companies to purchase insurance services. The study employed the descriptive approach to achieve the study's objectives and answer its questions. Statistical analyses were used to analyze the data through the Statistical Package for Social Sciences (SPSS) program. The study population consisted of (150) factories in the Bethlehem Governorate, the possible sample (appropriate for the study) was used, and it consisted of (102) factories. The study also used the interview method to ensure that the selection criteria for companies in the questionnaire were in line with the practical reality. Four interviews were conducted with some managers who influence the purchase decision in industrial companies and managers from insurance companies. The study was concluded with several results. First, the most important criteria that affect the decision to choose the industrial companies for the insurance company when purchasing insurance services are the standards of the quality of insurance services, precisely the insurance company's credibility with compensation after the accident. Second, the price standards follow the critical quality standards, specifically the payment facilities standard. Third, the study indicates that the most important environmental factor for industrial companies is the standard of avoiding legal accountability with an arithmetic average (4.12), which suggests that industrial companies follow the laws. Finally, the religious factor has an arithmetic average of (3.27) and political conditions with an arithmetic average of (3.14) suggesting that these factors are less critical for industrial companies. The study recommends that insurance companies should keep improving the quality of insurance services they provide to industrial companies, especially the credibility of service performance. Also, insurance companies should be interested in offering payment facilities to industrial companies to encourage them to buy their services. Finally, the study recommends that industrial companies apply the selection criteria recommended by the study when choosing insurance companies to be able to select the appropriate insurance company.

Keywords: manufacturing company; organizational buying behavior; buying criteria; the insurance company.

1. المقدمة:

تلقي وظيفة الشراء في المؤسسات اهتماماً كبيراً من قبل إدارة الموردين، حيث يعزز الشراء الفعالية والتنافسية للمؤسسات إضافة إلى الفوائد الأخرى التي يحققها لها. ومن أجل الحصول على هذه الفوائد، فإنه من الضروري اختيار المورد الصحيح، أي أن اختيار المزود الصحيح يشمل وظائف مختلفة من ضمنها وظيفة الشراء، وهناك عدة عوامل تجعل من عملية اتخاذ قرار اختيار المزود صعبة (Mwikali and Kavali, 2012).

أثبتت الدراسات أن أكثر من (60%) من ميزانية الشركات تذهب لصالح مشترياتها من السلع والخدمات الأمر الذي يكسب الشراء أهمية كبيرة في حياة المؤسسات، حيث بدأت المؤسسات تتنازل عن الكثير من أنشطتها المساعدة وتعتقد مع مؤسسات أخرى أكثر تخصصاً للقيام بها لتقوم هي بالتركيز على أنشطتها الأساسية، الأمر الذي يلقي مسؤولية كبرى على عائق إدارة المشتريات والعقود في تخطيط وتنظيم العلاقة بين المؤسسة ومورديها لضمان استمرارية التدفق السلعي والتدفق الخدمي لداخل المؤسسة (سعيد، 2010، ص 7). يوجد العديد من المحددات الخارجية والداخلية التي تؤثر على سلوك الشركات الشرائية التي ستزودها بالخدمات الازمة، حيث أن تصنيف هذه المحددات وتحليلها بشكل منهج، يساعد المسوقين في فهم وتوقع سلوك زبائنها الشرائي وبالتالي يساعدهم في وضع استراتيجية تسويقية مناسبة. من الضروري أن يقوم المسوقون بتمييز المحددات التي لها التأثير الأقوى من المحددات التي لها التأثير الأضعف على سلوك المؤسسات الشرائية، ولم يلق سلوك الشركات الشرائية حجماً كبيراً من الاهتمام مقارنة بسلوك الأفراد الشرائي (XU, 2013).

الدراسة الحالية تسلط الضوء على سلوك الشرائية للشركات الصناعية التي تشتري الخدمات التأمينية من شركات التأمين العاملة في السوق الفلسطيني، حيث بلغ عدد شركات التأمين الفلسطينية إحدى عشر شركة. وتتوفر شركات التأمين المرخصة والعاملة في السوق الفلسطيني، وأكثر من عشرين منتجًا وخدمة تأمينية منها: تأمين المركبات، تأمين الحريق والسرقة والأخطار الحالية، تأمين الحياة، تأمين الحوادث الشخصية، والتأمين الصحي والهندسي إلى جانب أنواع أخرى من التأمين (هيئة سوق رأس المال، 2020): وبناء على ذلك، فإنه من الضروري إلقاء الضوء على أهم المعايير التي تتبعها الشركات الصناعية عند اختيار شركة التأمين للحصول على الخدمات التأمينية، نبحث في هذه الدراسة في المعايير الأكثر أهمية بالنسبة للشركات الصناعية عند اختيار شركات التأمين مما يساهم في تقديم توصيات خاصة بعملية اختيار شركة التأمين، وعملية التسويق التي تقوم بها شركة التأمين للخدمات التأمينية.

1.1. مشكلة الدراسة:

يؤدي القطاع الصناعي دوراً مهماً في عملية التنمية الاقتصادية في فلسطين، ويتميز بكون مشاريعه استثمارات طويلة الأجل، لكنها سريعة التأثير بالعوامل البيئية الخارجية. ويعتبر القطاع الصناعي أحد الركائز الأساسية للاقتصاد الوطني الفلسطيني بفضل مساهمته في تحقيق التنمية الاقتصادية والاجتماعية. كما أنه القطاع الثاني في عدد المؤسسات بعد قطاع الخدمات.

يعتبر قطاع التأمين وسيلة للحماية المؤسسات من الخسائر، وهو شكل من أشكال إدارة المخاطر ضد الخسارة المتوقعة، وذلك من خلال تعاون الأشخاص المعرضين لنفس الخطر في مقابلة الآثار الناتجة عن تتحققه حيث يدفع كل مشترك قسط معين بشكل دوري ليوزع المبلغ على المشترك الذي يتعرض للخطر (الكحلوت، 2018)، ويعتبر مفهوم إدارة المخاطر في المؤسسات واحد من أهم المفاهيم الأساسية التي ساهمت في انتشار صناعة التأمين في مختلف دول العالم، وذلك بسبب عدم اليقين الذي شهدته القطاعات التجارية والصناعية (Davalos, 2010)، حيث تعتبر إدارة المخاطر أداة هامة وضرورية لممارسة الأنشطة الإدارية المختلفة في الشركات ليس فقط في حل المشكلات ومعالجة التحديات بل في تقرير مصير الشركة ومستقبلها ومن هنا تتمثل أهمية الشراكة ما بين قطاع التأمين والشركات الصناعية إلى تحفيز بيئة العمل من خلال خلق جو من الأمان وهو ما ينعكس بشكل رئيسي على النشاط الاقتصادي. ويعتبر قطاع التأمين جزءاً لا يتجزأ من القطاع الخاص. وتعتمد قوة الاقتصاد على قوة القطاع الخاص؛ فالقطاع الخاص يشكل الداعم الأبرز للاقتصاد.

ومن هنا تبلور مشكلة الدراسة في معرفة المعايير المتبعة من قبل الشركات الصناعية في اختيار شركات التأمين عند شراء الخدمات التأمينية، ومن هنا نسعى لدراسة سلوك الشرائية للشركات الصناعية من خلال تحديد العوامل التي تناولتها نظريات سلوك الشرائية للمؤسسات. خاصة وأن شركات التأمين تتشابه في الخدمات التأمينية التي تقدمها.

1.2. أهمية الدراسة:

تأتي أهمية الدراسة من خلال محاولتها البحث في المعايير التي تتبناها الشركات الصناعية في اختيار شركات التأمين عند شراء خدمات التأمينية، كما أن لا يوجد دراسات كافية تتناول المعايير التي تتبعها الشركات عند شراء خدمات التأمين المختلفة. وبالرغم من أن الأبحاث قد يهتم بمفهوم سلوك المؤسسات الشرائية، إلا أن مفهوم سلوك المؤسسات الشرائية لم يحظ بالكثير من اهتمام الباحثين الحديث وخصوصاً اتجاه الخدمات، لذلك من المتوقع أن تسهم هذه الدراسة في أديبات سلوك شراء المؤسسات اتجاه الخدمات. وسوف يضاف هذا البحث للمكتبة العربية، وبالتالي يستفيد منه كل الباحثين المهتمين بهذا الموضوع، ويمكن تلخيص أهمية البحث العلمية في النقاط التالية:

- تعتبر الدراسة الحالية ذات قيمة للعاملين وأصحاب القرار في شركات التأمين حيث يمكنهم التعرف من خلالها على أهم المعايير التي تؤثر على قرار اختيار الشركات الصناعية لشركة التأمين، وبالتالي تقوم شركات التأمين بتقديم ما هو أفضل لكسب الزبائن، كما أنه من الممكن للمسوق أن يقوم

بتطوير وتحسين الاستراتيجيات التسويقية للشركة. وبذلك تعود الفائدة على شركات التأمين وجميع المهتمين بقطاع التأمين، لما له من أهمية في الاقتصاد الفلسطيني.

- تعتبر هذه الدراسة ذات أهمية بالنسبة للشركات الصناعية التي تقوم بشراء الخدمات التأمينية، حيث تمكّنها من التعرف على معايير الشراء المختلفة والمتبعة من قبل الشركات الصناعية الأخرى.
- كما أن الدراسة من المتوقع أن تكون مهمة لبيئة سوق رأس المال الفلسطيني، كونها الجهة المسؤولة عن تنظيم عمل قطاع التأمين في فلسطين.

3.1. أهداف الدراسة:

يتمثل الهدف الرئيس للدراسة في التعرف إلى المعايير التي تتبعها الشركات الصناعية عند اختيارها لشركات التأمين عند شراء الخدمات التأمينية، وينتّق عن هذا الهدف الأهداف الفرعية التالية:

- التعرف على العلاقة بين العوامل البيئية وتأثيرها على قرار اختيار الشركة الصناعية لشركة التأمين.
- التعرف على مدى تأثير وجود علاقات بين الشركة الصناعية وشركة التأمين وقرار اختيار شركة التأمين.
- التعرف على العلاقة بين صفات شركة التأمين وقرار اختيار الشركة الصناعية لشركة التأمين.
- التعرف على أهم المعايير التي تتبعها الشركات الصناعية عند اختيار شركات التأمين.
- التعرف على الاختلاف في اتجاه الشركات الصناعية في المعايير التي تتبعها الشركات الصناعية عند اختيارها لشركات التأمين وفقاً لـ (عدد الأفراد العاملين، حجم التأمينات، المشاركة في شراء الحافظة التأمينية، الشكل القانوني للشركة الصناعية، أسس اختيار شركة التأمين، مزود التأمين الشركة أو الوكيل)؟

4.1. أسئلة الدراسة:

تسعى الدراسة للإجابة عن السؤال الرئيس وهو "ما هي المعايير التي تتبعها الشركات الصناعية عند اختيار الشركة المزودة لخدمات التأمين؟"

- وينتّق عن هذا السؤال الرئيس الأسئلة الفرعية التالية:
- إلى أي مدى تؤثر العوامل البيئية (العامل الثقافي، القانوني، السياسي، الاقتصادي) عند اختيار الشركة الصناعية لشركة التأمين؟
 - إلى أي مدى يؤثر وجود علاقات مسبقة بين الشركة الصناعية وشركة التأمين على قرار اختيار الشركة الصناعية لهذه الشركة؟
 - إلى أي مدى تؤثر صفات شركة التأمين (جودة الخدمة، السعر، صورة الشركة، قوة شركة التأمين في السوق) على قرار اختيار الشركة الصناعية لشركة التأمين؟
 - ما هي أهم المعايير التي تتبعها الشركات الصناعية عند اختيار شركات التأمين؟
 - ما هي أهم المعايير التي تتبعها الشركات الصناعية عند اتخاذ قرار اختيار شركات التأمين؟
 - هل تختلف المعايير التي تتبعها الشركات الصناعية عند اختيارها لشركات التأمين باختلاف (عدد الأفراد العاملين، حجم التأمينات، المشاركة في شراء الحافظة التأمينية، الشكل القانوني للشركة الصناعية، أسس اختيار شركة التأمين، مزود التأمين الشركة أو الوكيل)؟ مينا مينات،

5.1. فرضيات الدراسة:

الفرضية الرئيسية للدراسة للإجابة على السؤال الخامس تم وضع الفرضية التالية:

لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند المستوى ($\alpha \leq 0.05$) في المتosteats الحسابية لـ (أ) إجابات المبحوثين حول متosteats المعايير التي تتبعها الشركات الصناعية عند اختيارها لشركات التأمين تعزى للمتغيرات (عدد الأفراد العاملين، حجم التأمينات، المشاركة في شراء الحافظة التأمينية، الشكل القانوني للمؤسسة، أسس الشراء، مزود التأمين). وابنّق عنها ست فرضيات وهي:

- الفرضية الأولى: لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند المستوى ($\alpha \leq 0.05$) في المتosteats الحسابية لـ (أ) إجابات المبحوثين حول متosteats المعايير التي تتبعها الشركات الصناعية عند اختيارها لشركات التأمين تعزى لمتغير (عدد العاملين).
- الفرضية الثانية: لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند المستوى ($\alpha \leq 0.05$) في المتosteats الحسابية لـ (أ) إجابات المبحوثين حول متosteats المعايير التي تتبعها الشركات الصناعية عند اختيارها لشركات التأمين تعزى لمتغير (حجم التأمينات السنوية).
- الفرضية الثالثة: لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند المستوى ($\alpha \leq 0.05$) في المتosteats الحسابية لـ (أ) إجابات المبحوثين حول متosteats المعايير التي تتبعها الشركات الصناعية عند اختيارها لشركات التأمين تعزى لمتغير (الأقسام المشاركة في القرار الشرائي).
- الفرضية الرابعة: لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند المستوى ($\alpha \leq 0.05$) في المتosteats الحسابية لـ (أ) إجابات المبحوثين حول متosteats المعايير التي تتبعها الشركات الصناعية عند اختيارها لشركات التأمين تعزى لمتغير (الشكل القانوني للشركة الصناعية).

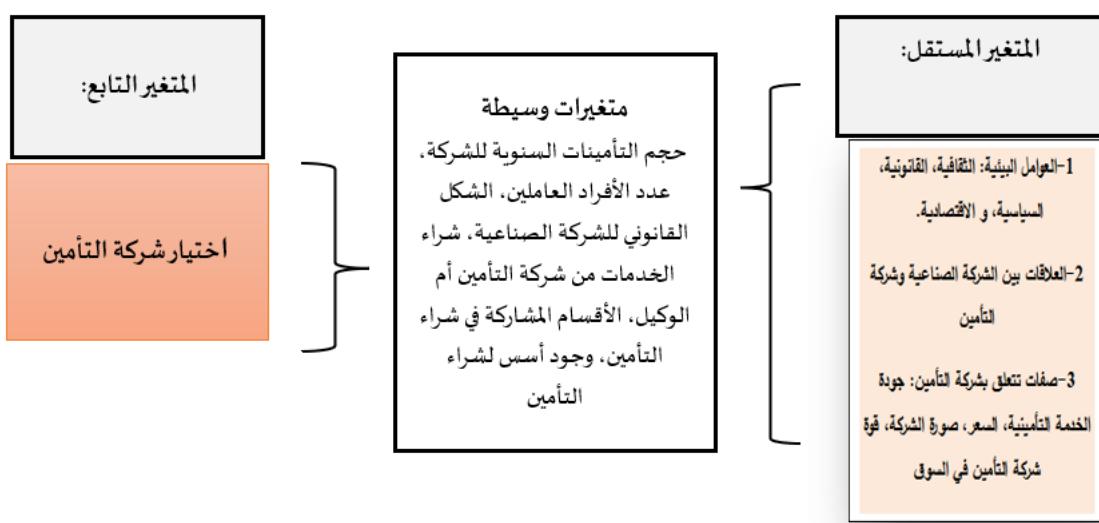
- الفرضية الخامسة: لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند المستوى ($\alpha \leq 0.05$) في المتوسطات الحسابية لـإجابات المبحوثين حول متوسطات المعايير التي تتبعها الشركات الصناعية عند اختيارها لشركات التأمين تعزى لمتغير (أسس معدة لل اختيار).
- الفرضية السادسة: لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند المستوى ($\alpha \leq 0.05$) في المتوسطات الحسابية لـإجابات المبحوثين حول متوسطات المعايير التي تتبعها الشركات الصناعية عند اختيارها لشركات التأمين تعزى لمتغير (شراء خدمات التأمين من الشركة أو الفرع).

6. مصطلحات الدراسة:

- الشركات الصناعية: هي شركات تقوم بجلب المواد الخام من أجل تصنيعها، ثم تقوم بتحويل تلك المواد الخام إلى مواد مصنعة، وتكون هذه المواد قابلة إلى التداول في الأسواق من خلال البيع والشراء (الزعبي، 2017).
- الشركات الصناعية إجرائياً: هي عبارة عن شركات تقوم بجمع المواد الخام التي لم تستهلك أو قد تكون تالفة حيث تقوم بفرزها وتصنيفها، ثم يتم إعادة التدوير لصنع منتجات جديدة باستخدامها.
- السلوك الشرائي للمؤسسات: كمية السلع والخدمات التي يمكن شرائها من قبل المؤسسة باستخدام وحدة من العملة، ومن الممكن أن تكون هذه العملة أموال سلعة، مثل الذهب والفضة، ومن الممكن أن تكون أموال مصرفية تقرها الحكومات في البلاد المختلفة (فياض، شحاته، 2020).
- السلوك الشرائي للمؤسسات إجرائياً: القدرة المؤسسة شراء السلع والخدمات المعروضة للبيع بهدف إشباع حاجاته.
- شركة التأمين: هي الوحدات الاقتصادية التي تهدف لتحقيق الربح لتقديم خدمة التأمين لعملائها مقابل دفع أقساط تأمينية مقابل هذه الخدمة (الزيادات، الصلايحي، 2020).
- شركة التأمين إجرائياً: هي عبارة عن شركة تتبع بتحفيض الخطر الذي يواجه الفرد أو المنشأة وفيه مقابل أن يقوم المؤمن بدفع مبلغ متفق عليه عند تحقق الخطر.

7.1. أنموذج الدراسة:

لتحقيق الهدف من الدراسة، تم تطوير أنموذج الدراسة بالاعتماد على المراجع والدراسات السابقة التي تم الاطلاع عليها في هذه الدراسة.



شكل (1): أنموذج الدراسة

المصدر: من إعداد الباحثان بالاعتماد على الدراسات السابقة (الكحلوت، 2018).

8.1. منهجية الدراسة:

لتحقيق أهداف الدراسة والإجابة على تساؤلاتها من خلال استخدام المنهج الوصفي التحليلي، وذلك ملائمة لطبيعة الدراسة التي احتجت إلى جمع البيانات من مجتمع الدراسة وتصنيفها وتحليلها وتفسيرها لاستخلاص الدلالات والوصول إلى نتائجها، وذلك لمعرفة أهم المعايير التي تؤثر على قرار اختيار الشركات الصناعية لشركة التأمين المزودة للخدمات التأمينية. وتم الاعتماد على نظريات سلوك المؤسسات الشرائي لمحاولة فهم سلوك الشركات الصناعية عند اتخاذ قرار شراء خدمات التأمين واختيار شركة التأمين، وتم الاستفادة منها في تحديد أهم المعايير التي تهم أصحاب الشركات المشترية لخدمات للتأمين، بالإضافة لإجراء عدد من المقابلات مع أصحاب الاختصاص لتحديد كل المعايير الممكنة على أرض الواقع.

2. الإطار النظري والدراسات السابقة:

1.2. الإطار النظري:

1.2.1. السلوك الشرائي للمؤسسات:

السلوك الشرائي للمؤسسات عملية معقدة وتحتوي العديد من الأشخاص، أهداف متعددة، ومعايير اتخاذ القرار متضاربة أحياناً. كما أنها تمتد عبر فترة طويلة من الزمن، تحتاج إلى معلومات من مصادر كثيرة، وتحتوي الكثير من العلاقات ما بين المؤسسات (Webster and Wind, 1973; Johnston and Lewin, 1996).

تعتبر عملية شراء المؤسسات شكلاً من أشكال حل المشكلة، حيث يخلق وضع الشراء عندما يدرك شخص ما في المؤسسة وقوع مشكلة يمكن حلها من خلال اتخاذ إجراءات الشراء، ويتضمن السلوك الشرائي للمؤسسات جميع الأنشطة التي يقوم بها أعضاء المؤسسة حيث يقومون بدورهم بتعريف، تقييم، و اختيار المزودين من بين البديل وذلك حسب ما جاءت به نظريات سلوك المؤسسات الشرائي الثلاث.

تبين من الدراسات السابقة التي اهتمت بسلوك المؤسسات الشرائي، أن هناك ثلاث محاور أساسية يجب فهمها عند تناول مفهوم السلوك الشرائي للمؤسسات وهي (Pawlowski and Pastuszak, 2017):

- العوامل المؤثرة في عملية الشراء في المؤسسة.
- مركز الشراء في المؤسسة.
- عملية شراء المؤسسة.

وكلما زاد فهمنا لهذه المحاور الثلاث استطعنا أن نفهم السلوك الشرائي للمؤسسات بشكل أكبر. وتعلق عملية شراء المؤسسات بأربعة أبعاد، وهي العوامل الخارجية، المؤسسة، أنشطة مركز الشراء في المؤسسة، والأفراد الذين يقومون بعملية الشراء (Pawlowski and Pastuszak, 2017).

يحتاج شراء الخدمات إلى متابعة ورقابة مستمرة على المورد وتقديم مستمر لأدائه. كما أن إدارة المشتريات بالتعاون مع الإدارات الأخرى كالإدارة المالية وقسم الجودة وبعض الإدارات الفنية الأخرى تأخذ وقتاً أكبر في البحث عن التعاقد المناسب وتقديمه تقويمياً يشمل قوته العاملة ومقدراته المالية وأسلوب إدارته، والتزامه بقوانين السلامة والأمن وأهم عملائه الحاليين والسابقين وخطة عمله والمشروعات التي تم تنفيذها من قبل (سعيد، 2009).

وقد أثبتت العديد من الدراسات أهمية العلاقة ما بين اتباع المؤسسات لمعايير اختيار المزودين، ونجاح سير العمل في هذه المؤسسات (Garfamy, 2005). وفي الأساليب المعاصرة لإدارة سلسلة التوريد، يتم تقييم أداء المزودين بناءً على عدة معايير أخرى بدلاً من اتخاذ التكلفة كمعيار وحيد (Ho, et al., 2008). في هذه الدراسة نحاول التعرف على أهم المعايير التي يتم الاهتمام بها من قبل أصحاب الشركات عند تقييم و اختيار شركة التأمين عند شراء الخدمات التأمينية.

• أهمية دراسة نظريات سلوك المؤسسات الشرائي:

تناولت النظريات قدماً سلوك المؤسسات الشرائي، حيث اثبتت أهمية التطرق للنظريات التي تختص بسلوك المؤسسات الشرائي، من معرفة أن المؤسسات المزودة تستفيد من أي نظرية تختص بسلوك المشتري (الزيون)، وتحديداً العاملين في التسويق في المؤسسات المزودة. إذ أن هذه النظريات تمكّهم من تعريف أهم العوامل التي تؤثر على استجابة المستهلكين للجهود التسويقية. كما تساعد نظريات سلوك المشتري المسوقيين على تحليل المعلومات المتوفرة عن السوق وتعريف ما الذي يحتاجونه من معلومات إضافية لفهم سوق المستهلكين (المشترين). كما أنها يمكنها المساعدة في تحديد الأهداف (targets) للجهود التسويقية، وتحديد أنواع المعلومات التي تهم العديد من متلذذ قرار الشراء وتحديد المعايير التي سوف يستخدمونها في صنع هذه القرارات. بالإضافة يعتبر تحليل السلوك الشرائي للمؤسسات من أهم الأساليب الضرورية لمواجهة المنافسة ومواكبة التطورات والتغيرات المستمرة، من خلال تبني أساليب وأدوات تسويقية حديثة معتمدة على دراسة متطلبات الشرائح السوقية الحالية والمحتملة (فياض وشحاته، 2020)، لذلك فإن دراسة العوامل المؤثرة على السلوك الشرائي للمؤسسات قد تمكّنا من معرفة المعايير التي تهتم بها الشركات عند القيام بقرار اختيار المزود وقرار الشراء.

• بعض النظريات التي تحدثت قدماً عن السلوك الشرائي للمؤسسات هي:

1. النظرية العامة للسلوك الشرائي للمؤسسات (General model for understanding organizational buying behavior)

بناءً على النظرية العامة للسلوك الشرائي للمؤسسات التي جاء بها الكاتبان (Webster and wind, 1972)، فإن عملية الشراء في المؤسسات عبارة عن عملية اتخاذ للقرار يتم تنفيذها من قبل الأفراد عن طريق التفاعل مع أفراد آخرين في سياق المؤسسة. حيث تتأثر المؤسسة بمجموعة من المؤثرات المحيطة. وبناء على هذه النظرية فإن شراء المؤسسات يتم ضمن سياق رسمي داخل المؤسسات الرسمية، متأثراً بميزانية المؤسسة مع أخذ الأرباح بعين الاعتبار. وتتضمن عملية الشراء في المؤسسات على العديد من الأشخاص المشاركين في عملية اتخاذ القرار، حيث يتم التفاعل بشكل معقد ما بين الأفراد وما بين الأفراد وأهداف المؤسسة.

2. نظرية السلوك الشرائي الصناعي للمؤسسات (Model of industrial buyer behavior) ووضحت نظرية السلوك الشرائي الصناعي التي جاء بها شيث (Sheth, 1973) الجانب الذي يتكون منها سلوك المؤسسات الشرائي. حيث اعتبرت أن الجانب الأول هو العامل النفسي للأفراد المشاركون في قرارات الشراء في المؤسسات. ويتعلق الأمر الثاني بالظروف التي تؤدي إلى اتخاذ قرارات مشتركة بين هؤلاء الأفراد. أما بالنسبة للجانب الأخير فهو عملية صنع القرار المشترك مع حتمية وجود الصراع بين صانعي القرار وحلها باللجوء إلى مجموعة متنوعة من التكتيكات.

3. النظرية التكاملية للسلوك الشرائي (Integrated model for organizational buying behavior) قام الكاتبان Johnston and Lewin عام 1996 بتصميم النظرية التكاملية للسلوك الشرائي للمؤسسات، وذلك بالاعتماد على جمع عدد من الدراسات السابقة ذات العلاقة بسلوك المؤسسات الشرائية والمنشورة في أهم المجالات العالمية لأبحاث التسويق على مدار الخمسة وعشرين سنة السابقة للدراسة والتي لها علاقة بالنظريات التي تم ذكرها مسبقاً. ومن ثم قاما بإضافة متغيرات جديدة إلى نماذج المتغيرات التي قدمتها النظريات الثلاث سابقة الذكر. وبناء على هذه النظرية يجب على المؤسسات التي تقوم بعملية البيع للمؤسسات أن تفهم السلوك الشرائي للمؤسسات المشترية. لكنه من الصعب تحقيق هذا الفهم؛ لأن سلوك المؤسسات الشرائية غالباً ما يكون عملية متعددة المراحل، متعددة الأشخاص، متعددة الدوائر، ومتعددة الأهداف. كما أضافت النظرية التكاملية أن عملية السلوك الشرائي للمؤسسات عملية معددة وتضع البائعين في مجموعة معددة من القضايا والمؤثرات التي تؤثر بطريقة مباشرة أو غير مباشرة على سلوك المؤسسات.

• أهم العوامل المؤثرة في سلوك المؤسسات الشرائي بناءً على النظريات السابقة:

هناك رؤية تقليدية لشراء المؤسسات تؤكد على متغيرات ليس لها علاقة بأهداف مهمة الشراء مثل المشاعر، الأهداف الشخصية، والسياسات الداخلية المرتبطة بعملية اتخاذ القرار الشرائي. هذه النظريات التي لا تركز على المتغيرات التي تتعلق بمهمة الشراء تؤكد بدورها على اهتمام المشتري في الحصول على التفضيلات، في تعزيز عروضه أو تقليل المخاطر المدركة. وبعض هذه النظريات التي ليس لها علاقة بمهمة الشراء أكدت على العلاقات الشخصية المتبادلة بين رجل المبيعات والأفراد المرتبطين بعملية الشراء. كما ركزت على الطرق التي تستخدمها المؤسسات المزودة لتوسيعة تأثيرها على قرار الشراء. ساهمت هذه الرؤى في فهم عملية الشراء إلا أنها ليست كاملة (Webster and wind, 1972). وبناء على النظرية العامة، Webster and wind, 1972) فإن الأنواع الأربع للمتغيرات المحددة للسلوك الشرائي للمؤسسات هي:

1. المتغيرات المتعلقة بالأفراد.
2. المتغيرات المتعلقة بالمجتمع.
3. المتغيرات المتعلقة بالمؤسسة.
4. المتغيرات المتعلقة بالبيئة.

أما في نظرية السلوك الشرائي الصناعي (Sheth, 1973)، فقد تم استخدام المتغيرات الأساسية لدراسة تأثيرها على سلوك المؤسسات الشرائية، وهي: المتغيرات البيئية، المؤسسية، صفات الشراء، بالإضافة إلى المتغيرات الإضافية التالية المؤثرة على قرار الشراء:

أولاً: صفات المنتج (الشراء)، حيث تتضمن متغيرات مثل مهمة الشراء، نوع المنتج، الخطر المدرك، الخبرة السابقة، درجة تعقيد المنتج، ضغط الوقت. ثانياً: صفات البائع والمعايير التي يتم استخدامها لتقدير المزودين المحتملين، مثل السعر، جودة الخدمة، القدرة على تلبية الحاجات المحددة، نوعية المنتج، وقت التوزيع، الخدمة ما بعد البيع.

ثالثاً: صفات المعلومات أو المصدر ونوع كل معلومة يتعرض لها متى اتخاذ قرار الشراء. مثال على ذلك رجال المبيعات، الإعلانات، تناقل التوصيات بين الناس، أخبار التجارة، وسائل البريد الإلكتروني المباشرة.

رابعاً: صفات حل النزاعات، على الطرق التي يستخدمها متى اتخاذ قرار الشرائي في حل النزاعات الناتجة عن التضارب الناتج عن اشتراك مجموعة من الأفراد في اتخاذ القرار الشرائي، حيث أفاد بأن هذه الطرق تحتوي على حل المشكلة والإقناع، إضافة إلى المساومة. استخدمت النظرية التكاملية المتغيرات الأساسية الثلاثة (Johnston and Lewin, 1996) وهي: المتغيرات البيئية، المؤسسية، صفات الشراء وهذه المتغيرات قد أعطت التصنيفات العامة للمؤثرات المتوقعة تأثيرها على سلوك المؤسسات الشرائية. ولكنها فشلت في جمع كل المتغيرات والمفاهيم وال العلاقات التي تحتاجها التنبؤات المعددة بالسلوك. وبالتالي ومن أجل نصوح النظرية من ناحية المفهوم ومن الناحية العملية فقد طور Johnston and Lewin نتيجة لذلك أربعة أنواع من المتغيرات التي تؤثر في السلوك الشرائي للمؤسسات بالإضافة إلى المتغيرات الأساسية الموجودة في النظريات الثلاث المذكورة سابقاً. وتم جمع المتغيرات الإضافية في نقطتين:

1. ضغط الدور وقواعد القرار التي تعمل على المستوى الداخلي للمؤسسة نفسها.
2. علاقات المشتري بالبائع وشبكات الاتصال التي تعمل ما بين المؤسسات.

وبناء على النظريات التي تناولت سلوك المؤسسات الشرائية، فإن العوامل المؤثرة على قرار الشراء متداخلة فيما بينها (Johnston and lewin, 1996). فصفات المؤسسة المشترية على سبيل المثال، تؤثر على صفات الأفراد الذين يعملون داخل هذه المؤسسة، وفي نفس الوقت تتأثر بالبيئة الخارجية لل المؤسسة.

بناءً على النظرية التكاملية تتأثر قواعد القرار عبر مراحل عملية الشراء بالصفات البيئية والشرائية وال المؤسسية وال الخاصة بالبائع. بعض المؤسسات تكون فيها القواعد رسمية مثل أن يتضمن وجود معادلات معينة لاختيار المزودين. وفي بعض المؤسسات تكون هذه القواعد غير رسمية وتعتمد على خبرة المشتري.

أما المتغير الثاني ضغط الدور فإنه يتتأثر بالصفات البيئية وال المؤسسية والشراء والمجموعة والمشاركين ويقصد به تضارب الأدوار. أي أن المعلومات ينبعها التوقعات المرافقة للشراء، طرق إنجاز توقعات الشراء المعروفة ونتائج أداء الأدوار، وكمثال على التضارب في الأدوار أثناء عملية الشراء، أن يكون الهدف من عملية الشراء تقليل تكلفة معينة مقابل زيادة في الجودة.

وبناء على النظرية التكاملية، تتأثر عملية شراء المؤسسات بالعلاقة ما بين المؤسسة المشترية والبائع كما أنها تؤثر بها (Johnston and Lewin, 1996). أي أن جميع هذه المؤشرات التي تؤثر في سلوك شراء المؤسسات، تتحدد لتؤثر على علاقة الشركة بأي مزود. والمتغيرات التي يتم استخدامها لاختيار العلاقة ما بين المؤسسة المشترية والبائع: القوة، الاعتماد، السلوك، مراقبة الأداء، التعاون، الثقة، التكيف والالتزام.

جدول (1): تلخيص العوامل المؤثرة في السلوك الشرائي للمؤسسات التي استخدمتها النظريات السابقة

العوامل المؤثرة على قرار الشراء الصناعي	النظريات التي تبنت تلك العوامل	أكبر العوامل أهمية في التأثير على قرار الشراء الصناعي بناء على نظريات
المتغيرات البيئية	النظريات التكاملية.	1. صفات الشراء
طبيعة عمل المؤسسة	نظريات السلوك الشرائي الصناعي.	2. صفات البيئة التي ينبعها
صفات الشراء	النظريات العامة للسلوك الشرائي للمؤسسات.	3. العوامل البيئية التي تشمل القوانيين المتبعة في قطاع الشركات الصناعية، الثقافة السائدة مثل العامل الديني، العامل الاقتصادي والوضع السياسي
صفات البيئي	النظريات العامة للسلوك الشرائي للمؤسسات.	4. صفات المؤسسة المشترية
العلاقات بين المؤسسات	النظريات التكاملية.	5. العلاقات بين المؤسسات
نقطة: إعداد الباحثان بالاعتماد على الدراسات السابقة والأدب النظري		

2. الدراسات السابقة:

• دراسة (Maleghemi, 2020) بعنوان اختيار المزود في ظل عدم اليقين العالمي، تعريف المعايير التي يحتاجها بناء المرونة في سلسلة التوريد. والتي هدفت إلى تعريف المعايير التي يحتاجها بناء المرونة في سلسلة التوريد. واستخدمت الدراسة دراسة الحالات، المقابلات، والدراسات السابقة لتحديد أهم العوامل المعيارية التي يستخدمها مدراء التوريد لاختيار المزودين، في ظل وجود عدم اليقين العالمي. وأظهرت الدراسة من خلال عرض النتائج أنه يوجد أربعة من المعايير: تبديد ثابت المعلومات مقابل تكامل البيانات في الوقت الحقيقي، تحسن خطط إدارة الأضطرابات القوية باستمرار مع الخبرة والتعاون واتفاقيات التحالف ومصالح الحكومات والشركاء في القطاع. وأفادت الدراسة بأن التواصل المعلوماتي يعتبر عامل رئيسي في التأثير على قدرة سلسلة التوريد على الصمود أمام وجود الخلل، وأثبتت الخبرات في إدارة الخلل أن استجابة المزودين تؤثر إيجابيا في إدارة الأضطرابات. وتعتبر الدراسة أن مرحلة اختيار المزود نقطة استراتيجية في العمل، ومن خلال اختيار المزود الجيد يصبح هناك مرونة في العمليات التي تجري في المؤسسات.

• دراسة (Dubey and Tiwari, 2019) بعنوان: العوامل المؤثرة في سلوك المستهلك في قطاع التأمين، هدفت الدراسة إلى قياس العوامل المؤثرة في سلوك المستهلك في قطاع التأمين والعمل على تحسين تقديم الخدمات بناءً على هذه العوامل. وذلك عن طريق مراجعة الأدب السابقة لمعرفة هذه العوامل ومن ثم ترتيبها حسب أهميتها باستخدام المنهج الوصفي التحليلي عن طريق عمل استبيان. وتبين للدراسة بأن أهم هذه العوامل هي: موقع شركة التأمين، شبكة الاتصال، الفرع، البنية التحتية، توزيع الخدمة، معدل الفائدة، فتح الحسابات، عدد ساعات العمل، الاستجابة، التكنولوجيا المستخدمة، توجهات طاقم العاملين، سمعة الشركة.

- دراسة الكحلوت (2018) بعنوان: العوامل المؤثرة في اختيار العملاء المؤمن لهم في قطاع غزة لشركات التأمين، هدفت الدراسة إلى التعرف على العوامل المؤثرة على سلوك العملاء المؤمن لهم عند اختيارهم لشركة التأمين، باستخدام المنهج الوصفي التحليلي حيث تم عمل استبيان وخلصت الدراسة إلى أن امتلاك العملاء المؤمن لهم للثقافة التأمينية التي تؤهلهم لاختيار شركة التأمين التي يتعاقدون معها، بالإضافة لضعف تأثير العامل الديني على اختيارهم لشركة التأمين، فيما جاء تأثير عامل العلاقات الشخصية كعامل وسيط يساهم في تعرف العملاء على الشركة أما فيما يتعلق بالمتغيرات المتعلقة بشركة التأمين، فهناك تأثير كل من جودة الخدمة التي تقدمها الشركة وسعر الخدمة التأمينية وسمعة الشركة ومصداقيتها في أداء التزاماتها على اختيار العميل لها، فيما جاء تأثير عامل الممارسات الترويجية لشركة التأمين ضعيفاً.
- دراسة الميمية (2018) بعنوان: العوامل المؤثرة في الولاء وعلاقتها بولاء الزبائن وأثرها على الحصة السوقية لشركات التأمين الفلسطينية هدفت الدراسة إلى التعرف على أهم العوامل المؤثرة في الولاء للعملاء وعلاقتها بولائهم تجاه شركات التأمين وأثر ذلك على الحصة السوقية لشركات التأمين الفلسطينية. تم استخدام المنهج الوصفي. وهذه العوامل هي جودة الخدمات، سمعة وصورة شركة التأمين، سلوك العاملين (المسوقين) وسرعة الدفع والتعويض. وتوصلت الدراسة إلى أن جميع العوامل المذكورة لها تأثير كبير على الولاء للعملاء لشركات التأمين، أكثرها أهمية في التأثير هو سلوك العاملين، وتبين بأنه لا يوجد علاقة ما بين عوامل الولاء وزيادة الحصة السوقية لشركات التأمين.
- دراسة (Abu-salim, et al.2017) بعنوان: آثار التكلفة، جودة الخدمة المدركة، ورضا العميل على الاستمرارية في تلقي خدمة التأمين الصحية من المزود الحالي في الإمارات العربية المتحدة، هدفت الدراسة إلى معرفة أثر تكلفة الخدمة على جودة الخدمة المدركة. تم استخدام المنهج الوصفي وتم توزيع الاستبيانات في الإمارات وعلى اعتبار أن شعب الإمارات متعدد الجنسيات، وجدت الدراسة بأن تكلفة الخدمة المدركة يجب أن تؤخذ بجدية أكبر من قبل سوق الخدمات على أنها واحد من أهم محددات إدراك العميل لجودة الخدمة، كما أنها مؤشر لقياس رضا العميل. حيث أن توقعات العميل لجودة الخدمة خصوصاً عند مقارنتها بالتكلفة الكلية للخدمة، ستحدد كيف سيدرك العميل جودة الخدمة، وإدراك العميل لجودة الخدمة ستحدد مستوى رضا العميل اتجاه الخدمات، ورضا العميل المرتبط بتوقعاته، إدراك التكلفة الكلية، وإدراك جودة الخدمات ستؤثر جميعها على سلوك العميل الشرائي ونفيه في الاستمرار بالشراء أو عدم الاستمرار مع مزود الخدمة الحالي، حيث ركزت هذه الدراسة على عوامل استمرارية تلقي الخدمة من المزود. وأشارت الدراسة إلى أن رضا العميل العالى اتجاه خدمة التأمين الصعي، يؤدي إلى استمرار تلقيه للخدمة من المزود، بالرغم من أن عدم رضا العميل اتجاه خدمة التأمين الصعي لا يؤدي بالضرورة إلى عدم استمرارية تلقي الخدمة الصحية من العميل.
- دراسة (Imran et al. 2017) هدفت الدراسة إلى تحديد سلوك عملاء الشركات التي تقدم خدمات تأمين على الحياة للمجموعات. تم جمع البيانات عن طريق المقابلات والأسئلة المفتوحة الموجهة للزبائن. وتم عمل مجموعة تركيز تكونت من عدد من خبراء تقديم خدمات التأمين إضافة إلى توزيع عدد من الاستبيانات على عدد من الزبائن، إذ تم استخدام المنهج الاستكشافي وباستخدام الأدبيات المتعلقة بالموضوع تم التوصل إلى العوامل المؤثرة على سلوك الأفراد عند شراء خدمات التأمين على الحياة، وهي عدالة الخدمة، جودة الخدمة، قيمة الخدمة والتي تؤثر على نية الشركات السلوكية (الولاء والتبديل)، وبناء على نتائج هذه الدراسة تم التوصل إلى مجموعة من استراتيجيات الأداء الإضافية والتي يجب على مقدمي الخدمات استكشافها. وذلك عن طريق عمل الانحدار المتعدد الذي أجري للعثور على متغيرات تقييم الخدمة.
- دراسة (Pawlowski and Pastuszak, 2017) بعنوان السلوك الشرائي للمؤسسات تجاه المؤسسات في سياق (B2B) والتي هدفت إلى إيجاد الفروقات والتشابهات ما بين البيع للشركات والبيع للأفراد، وذلك من خلال الرجوع إلى الدراسات السابقة التي تناولت موضوع السلوك الشرائي للمؤسسات اتجاه المؤسسات. تم استخدام المنهج الوصفي تكونت عينة الدراسة من أصحاب القرار المحترفين في المؤسسات المختلفة. وبناء على التحليلات، تبين بأن استخدام الوسائل الإلكترونية في التعاون ما بين المؤسسات، في نمو متزايد ديناميكيًا وبقوة. كما قامت الدراسة بمراقبة عبر المزودين للمشترين عبر القنوات الإلكترونية. أظهرت الدراسة وجود اختلافات واضحة ما بين الزبائن الفرد والزبائن المؤسسة، حيث تطلب المؤسسات مقابل ولاءها للمؤسسات الأخرى الحصول على سعر جيد، تسهيلات خاصة في المناولة، والسعى وراء تحسين التكلفة. كما أن شراء المؤسسات يتطلب وصف تقني مفصل للمنتج. بعض المؤسسات تقبل شراء الخدمة المشابهة لمن تشتريها، والبعض لا يقبل إلا خدمة متخصصة. وأظهرت الدراسة بأن المعايير التي تتبعها المؤسسة في اختيار المزود، هي جودة الخدمة، سعر الخدمة، تكلفة الحصول على الخدمة، وأن أكثر ما يهم المؤسسات، تحقيق الأهداف الاستراتيجية للمؤسسة، إمكانية عمل علاقات طويلة الأمد، والشفافية في نظام التسعير. كما أظهرت الدراسة أهمية دور العلامة التجارية في عملية شراء المؤسسات، وأهمية المعاملة الخاصة التي تقدمها الشركات لشركات العمولة.
- دراسة (Mathur and Tripathi , 2014) هدفت هذه الدراسة إلى تعريف وتقييم العوامل المؤثرة على اختيار الزبائن لشركة التأمين. الهدف الرئيسي هو البحث عن العوامل الأكثر تأثيراً ثم ترتيبها وفقاً لذلك من خلال استخدام المنهج الوصفي تم استخدام التحليل الإحصائي في هذه الدراسة المتوسط الحسابي لمعرفة العوامل الأكثر تأثيراً في الاختيار ومن ثم ترتيبها حسب الأهمية. وتم استخراج هذه العوامل من الدراسات السابقة. تبين من الدراسة أن شركة التأمين تحتاج إلى التركيز على عوامل مثل الموقع والشبكة والفرع إضافة إلى أهمية البنية التحتية وتقديم الخدمات ومعدلات الفائدة وفتح الحسابات وساعات العمل والتكنولوجيا المستخدمة وتوجيه الموظفين وسمعة الشركة كما أن العوامل

الديموغرافية للأفراد هي العوامل المهمة التي يجب معرفتها من قبل شركات التأمين من أجل تأسيس قاعدة بيانات تساعد شركات التأمين في معرفة تفضيلات الزبائن.

• دراسة (زيداوي، شبيب وأخرون، 2011) هدفت هذه الدراسة إلى دراسة أثر دوافع الشراء الصناعي وأثره على سلوك المشتري الصناعي في مدينة نابلس، وقد اتبعت الدراسة المنهج الوصفي في وصف خصائص مفردات عينة الدراسة كما اتبعت الدراسة المنهجية السببية حيث اعتبرت تأثير عدد من المتغيرات المستقلة في التابع. ومن أجل تحقيق أهداف الدراسة تم استخدام المنهج الوصفي حيث تم استخدام العينة الملائمة وقام الباحثون بتوزيع استبيانات على مفردات العينة بتزامن تواجدهم في مدينة نابلس. وتكونت العينة من 42 مسحلاً صناعي. وقد بينت الدراسة أهمية قيام السعر، قياس خدمات ما بعد البيع، قياس الكلمة المنقول، والعلامة التجارية وطريقة عرض المنتج. أما بالنسبة للعلاقات الشخصية فكانت متوسطة الأهمية بالنسبة للعينة.

• دراسة (Ho, et al., 2010) بعنوان طرق صنع القرارات المتعددة المعايير لتقدير و اختيار الموردين، جامعة اوستن بريطانيا: هدفت هذه الدراسة إلى معرفة أهم معايير تقدير و اختيار الموردين التي تهتم بها المؤسسات. قدمت هذه الدراسة أدبيات سابقة عن طرق تقدير و اختيار المزود. اعتمدت هذه الدراسة على مراجعة الأدبيات السابقة التي اختصت في معايير تقدير و اختيار المزودين خلال الفترة بين عام 2000 إلى عام 2008. وأوضحت بأنه في الإدارة المعاصرة لسلسلة التوريد يتم تقدير المزودين المحتملين عن طريق معايير متعددة بدلاً من اتخاذ التكلفة كمعيار منفرد. أثبتت الدراسة بأن مناهج وطرق اتخاذ القرار المتعددة المعايير أفضل من النهج التقليدي القائم، كما أنها تساعد الباحثين ومتخذي القرار في تطبيق الأساليب بفاعلية. حيث وجدت هذه الدراسة بأنه على أساسيب الإدارة الحديثة، تهدف المؤسسات لأن تكون هناك علاقة مشاركة طولية الأمد ما بينها وبين المزودين. وأن تقوم المؤسسة باستخدام عدد أقل من المزودين وفي الوقت نفسه أن يكون بالإمكان الاعتماد عليهم. كما أضافت الدراسة أن السعر أو التكلفة ليست هي المعيار الأكثر استخداماً، بل أن المعيار الأكثر استخداماً لتقدير أداء المزود هو الجودة، يليها بعد ذلك التوزيع، السعر أو التكلفة.

التعليق على الدراسات السابقة:

من خلال استعراض الدراسات السابقة حول السلوك الشرائي للشركات، والتعرف على مجموعة من المعايير المؤثرة في اختيار الشركات للموردين، ودراسات العوامل المؤثرة في سلوك زبائن شركات التأمين، لاحظ الباحثون وجود تواافق في الآراء بشأن أهمية المعايير عند اختيار شركة التأمين، وذلك بالرغم من اختلاف مجتمعات الدراسة والباحثين إلا أنهم اتفقوا على أهمية المعايير عند تقدير و اختيار شركات التأمين. من حيث المنهج العلمي استخدمت معظم الدراسات المنهج الوصفي واعتمد الباحثون على الاستبيان كوسيلة لجمع البيانات مع اختلاف العينات ومجتمعات الدراسة. لقد تواافقت الدراسة الحالية مع الدراسات السابقة في أنها تهتم في دراسة المعايير التي تهتم بها الشركات عند اختيار الموردين لشراء السلع والخدمات. بالإضافة إلى استخدامها المنهج الوصفي وللأسباب ذاتها لجمع البيانات. كما اتضحت من استعراض الدراسات أهمية دراسة معايير الشراء في سياق شراء المؤسسات من المؤسسات وذلك لتحسين استراتيجيات الشراء في المؤسسات المشترية، واستراتيجيات التسويق في المؤسسات الموردة. وتتميز هذه الدراسة عن الدراسات السابقة في كونها من الدراسات القليلة من نوعها في الضفة والتي تدرس معايير الشركات في اختيار شركات التأمين عند شراء الخدمات التأمينية من خلال استخراج المعايير من المتغيرات التي تم استخراجها من نظريات سلوك المؤسسات الشرائي خاصة النظرية التكاملية. كما تتميز هذه الدراسة بكونها تطرقت للموضوع من وجهة نظر أصحاب القرار الشرائي في الشركات الصناعية. مع التطرق بشكل بسيط إلى الموضوع من وجهة نظر شركات التأمين من خلال عمل بعض المقابلات مع مدراء ووكلاء شركات التأمين، ومن ناحية منهجية البحث تم استخدام المنهج الوصفي بعد تجميع المتغيرات المتعلقة بالمعايير المهمة في تقدير الموردين من الدراسات والنظريات، حيث تم تحليل هذه المعايير باستخدام التحليل الإحصائي المناسب لمعرفة المعايير الأكثر أهمية، ومحاولة الربط بين هذه المعايير.

3. منهجية الدراسة وإجراءاتها:

1.3. منهج الدراسة:

تم استخدام المنهج الوصفي لتحقيق أهداف الدراسة والإجابة على تساؤلاتها. إن المنهج الوصفي يستخدم لوصف ظاهرة ما للوصول إلى الأسباب التي أدت إلى حدوث تلك الظاهرة والتعرف على العوامل التي تؤثر على تلك الظاهرة. يعتمد هذا المنهج على جمع وتحليل البيانات واختبار الفرضيات ومن ثم استخلاص النتائج بعد تحليل ارتباط وعلاقة المتغيرات بعضها البعض عن طريق استخدام برنامج التحليل الإحصائي (SPSS).

2.3. مجتمع الدراسة:

تمثل مجتمع الدراسة من جميع مدراء الشركات الصناعية في محافظة بيت لحم المسجلة لدى وزارة الاقتصاد الوطني وعددها (150) شركة صناعية. وتنوعت العيادات لهذه المصانع واشتملت على المصانع التي تقوم بـ: صناعة الحجر، صناعات الباطون، خشب الزيتون، الأعذية، الأدوية، النسيج، الأثاث.

3.3. عينة الدراسة:

بعد أن تم وصف مجتمع الدراسة تم اختيار عينة ملائمة (ممكناً) تكونت من (102) شركة، حيث تم توزيع الاستبيانة على مدراء من الدوائر المختصة بعملية الشراء ومالكي الشركات الصناعية. مثلت العينة نسبة (68%) من مجتمع الدراسة وهي تفي بأغراض الدراسة.

4.3. أداة الدراسة:

قام الباحثان بتطبيق أداة الاستبيانة كأداة لجمع البيانات من الشركات الصناعية التي تتعامل مع شركات التأمين، وذلك لمعرفة أهم المعايير التي تهتم بها عند اختيار شركات التأمين، كما قاموا بإجراء أربع مقابلات لجمع معلومات مبدئية عن أهم المعايير التي تهتم بها الشركات عند اختيار شركات التأمين. حيث تم عمل مقابلتين مع مدراء ومالكي الشركات الصناعية، ومقابلتين تم عملهما مع وكيل ومدير فرع شركة تأمين وكان الهدف من سؤالهم عن أهم المعايير التي تهتم بهم عند اختيار شركة التأمين، حيث ساعد ذلك في حصر المعايير المهمة وساعد في إعداد استبيان الدراسة.

5.3. صدق أداة الدراسة:

تم احتساب الصدق باستخدام معامل ارتباط (Person Correlation) بين الفقرات والدرجة الكلية للمحاور للتحقق من الصدق الداخلي كما تظهر من خلال الجدول رقم (2).

جدول (2): نتائج تحليل اختبار التحليل العائلي لفقرات أداة الدراسة

الدالة Sign	معامل الارتباط	الرقم	Sign	الدالة الارتباط	معامل الارتباط	الرقم	Sign	الدالة الارتباط	معامل الارتباط	الرقم
المحور الأول: العوامل البيئية: العوامل الثقافية، القانونية، السياسية، والاقتصادية										
.000	.682**	5	.000	.599**	3	.000	.554**	1		
.000	.649**	6	.000	.423**	4	.000	.637**	2		
المحور الثاني: تأثير العلاقات بين الشركتين										
.000	.717**	13	.000	.596**	10	.018	.234*	7		
.000	.611**	14	.000	.611**	11	.000	.516**	8		
				.365**	12	.000	.716**	9		
المحور الثالث: صفات تتعلق بشركة التأمين										
.000	.599**	17	.000	.591**	9	.000	.494**	1		
.000	.593**	18	.005	.274**	10	.000	.603**	2		
.000	.485**	19	.016	.238*	11	.000	.464**	3		
.000	.567**	20	.000	.431**	12	.000	.456**	4		
.000	.682**	21	.000	.479**	13	.000	.573**	5		
.000	.608**	22	.000	.473**	14	.000	.466**	6		
				.000	.457**	15	.000	.411**	7	
				.000	.537**	16	.019	.231*	8	

المصدر: إعداد الباحثان

ويوضح من الجدول السابق، بأن جميع نتائج التحليل العائلي لفقرات أداة الدراسة كانت دالة إحصائياً، بحيث تظهر كافة القيم وجود ارتباط عالي بين الفقرات والدرجات الكلية للمجالات الثلاث مما يدل على الصدق الداخلي لأداة الدراسة. وبالرغم من حصول بعض الفقرات على معامل ارتباط ذو قيمة منخفضة، إلا أن الدالة الخاصة بها كانت بقيمة أقل من 0.05 لذلك تم قبول الفقرات. وهذه الفقرات هي: يتأثر اختيارنا لشركة التأمين بعلاقتنا الشخصية مع مدير شركة التأمين، نختار شركة التأمين التي تحرص على تقديم خدمات مميزة ما بعد حدوث الحادث، ونختار شركة التأمين بناءً على العروض التي تقدمها. قد يكون الاختلاف في فهم هذه العبارات أدى إلى هبوط قيمة بيرسون ولأن الدالة موجودة نبقي الفقرة كما هي.

6.3. ثبات أداة الدراسة

للتتحقق من ثبات أداة الدراسة، قام الباحثان باعتماد معادلة كرونباخ ألفا (Cronbach Alpha) للمجالين كما تظهر من خلال الجدول رقم (3)

جدول (3): معامل الاتساق الداخلي (كرونباخ ألفا) لمحاور الاستبيانة بشكل تفصيلي

البيان	العينة الاستطلاعية	عدد الفقرات	قيمة Alpha
محور العوامل البيئية		30	0.70
تأثير العلاقات بين الشركتين		8	0.72
صفات تتعلق بشركة التأمين		22	0.82
الثباتات الكلي لأداة الدراسة		36	0.87

ويوضح من الجدول أعلاه، أن استبيان الدراسة قد حققت درجة عالية من الثبات، حيث بلغت قيمة معامل كرونباخ ألفا للثباتات الكلي للاستبيان (0.87)، وهو ما يجعل الباحثان مطمئنين إلى سلامة إجراءات بناء الاستبيان وسلامة الأسئلة التي تحتوينها وأنها تتمتع بدرجة عالية من الثبات.

4. عرض نتائج الدراسة:

في هذا الجزء من الدراسة، تم تناول تحليل وتفسير استجابات المبحوثين المتعلقة بالمعايير التي تتبعها الشركات الصناعية عند اختيارها لشركات التأمين عند شراء الخدمات التأمينية، حيث سعت الدراسة في هذا الجزء إلى الإجابة عن أسئلة الدراسة واختبار فرضياتها. ولغرض تفسير النتائج، تم اعتماد مقياس الأهمية النسبية لمقياس ليكرت الخماسي كما يوضح الجدول التالي (4) (أبو صالح، 2001):

جدول (4): الأهمية النسبية لنتائج المتوسطات الحسابية

تفسير الدرجة	المتوسط الحسابي
منخفضة	فائق 2.33
متوسطة	3.67-2.34
عالية	فأعلى 3.68

وللإجابة عن أسئلة الدراسة واختبار فرضياتها، تم استخدام المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية واختبارات إحصائية سبق ذكرها في المنهجية، وتم عرض النتائج كما يلي:

1.4. نتائج الإجابة على سؤال الدراسة الرئيسي: ما هي المعايير التي تهتم بها الشركات الصناعية في قرار اختيار شركة التأمين المزودة للخدمة؟ للإجابة عن سؤال الدراسة الأول قام الباحثان بحساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لتقديرات المبحوثين لفقرات أداة الدراسة ومجالاتها.

جدول (5): الأعداد والمتوسطات الحسابية لاستجابات أفراد مجتمع الدراسة حول "المعايير التي تهتم بها الشركات الصناعية في قرار اختيار شركة التأمين المزودة للخدمة"

الرقم	المجال	الدرجة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري
1	العوامل البيئية	متوسطة	3.64	0.65
2	العلاقات بين الشركات	مرتفعة	4.00	0.53
3	صفات شركة التأمين	مرتفعة	4.25	0.42
	تأثير السعر	مرتفعة	4.08	0.66
	صورة الشركة	مرتفعة	4.06	0.67
	قوة الشركة	مرتفعة	3.91	0.92
	الدرجة الكلية للصفات	مرتفعة	4.13	0.41
	الدرجة الكلية للعوامل	مرتفعة	4.02	0.40

تشير البيانات الواردة في الجدول (5) أن المتوسط الحسابي الكلي للعوامل جاء بقيمة (4.02) وهي قيمة مرتفعة، والمتوسط الحسابي للعوامل البيئية جاء بقيمة (3.64) وهي درجة متوسطة، أما باقي المجالات جاءت بقيم مرتفعة. وهذا يدل على أهمية هذه المعايير بالنسبة للشركات الصناعية. وأن المعايير المتعلقة بالعوامل البيئية هي ذات أهمية متوسطة بالنسبة للشركات الصناعية عند اختيار شركة التأمين. أما المعايير المتعلقة بالعلاقات بين الشركات وصفات شركة التأمين فهي ذات أهمية كبيرة. ويتبع من هذا الجدول أن المعايير التي تتعلق بصفات شركة التأمين (متوسط حسابي 4.13) ذات أهمية أكبر من العوامل البيئية وال العلاقات بين الشركات في التأثير على قرار اختيار الشركات الصناعية لشركات التأمين، وأن جودة الخدمة التأمينية هي المعيار الأهم من بين صفات شركات التأمين (متوسطها الحسابي 4.25)، يليها سعر الخدمات (4.08)، ثم صورة شركة التأمين (4.06) ثم قوة شركة التأمين (3.91). حيث ان هذه النتيجة اتفقت مع دراسة (Dubey and Tiwari, 2019).

من خلال عرض هذه النتيجة برى الباحثان بأن الشركات الصناعية تهتم بشكل كبير حول الجودة والكفاءة عند اختيارها لشركات التأمين، وهذا يدل على مدى الاهتمام بالمحافظة على استمراريتها وتجنب المخاطر المستقبلية.

2.4. إجابة على أسئلة الدراسة الفرعية:

وللوصول إلى إجابة السؤال الرئيس للدراسة كان لابد من الإجابة على الأسئلة الفرعية التالية:

- إلى أي مدى تؤثر العوامل البيئية (العامل الثقافي، القانوني، السياسي، والاقتصادي) عند اختيار الشركة الصناعية لشركة التأمين؟ وقد تمثلت الإجابة عنه في المحور الأول من الاستبانة (العوامل البيئية).

قامت الباحثان بحساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لفقرات المجال، وتم ترتيبها تنازلياً حسب المتوسط الحسابي كما في الجدول (6).

جدول(6): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات أفراد العينة مرتبة تنازلياً حسب استجابات مجتمع الدراسة للمحور الأول (العوامل البيئية)

الرقم	الفرقة	المتوسط	الانحراف	الدرجة	النوعية	الاستجابة	تقدير
4	يتأثر اختيارنا لشركة التأمين بتجربتنا للتعرض للمساءلة القانونية	4.12	.859	%82.4	مرتفعة	مرتفعة	
2	يتأثر اختيارنا لشركة التأمين بمسؤوليتنا اتجاه الموظفين	3.86	1.005	%77.2	مرتفعة	مرتفعة	
3	يتأثر اختيارنا لشركة التأمين بمسؤوليتنا اتجاه الزبائن (الزائرين)	3.77	1.089	%73.6	مرتفعة	مرتفعة	
6	يتأثر اختيارنا لشركة التأمين بالوضع الاقتصادي	3.68	1.220	%73.6	مرتفعة	مرتفعة	
1	يلعب العامل الديني والشعري دوراً في اختيارنا لشركة التأمين	3.27	1.118	%65.4	متوسطة	متوسطة	
5	تؤثر تغيرات الأوضاع السياسية على اختيارنا لشركة التأمين	3.14	1.251	%62.8	متوسطة	متوسطة	

تظهر البيانات الواردة في الجدول (6) أن أعلى متوسط حسابي كان للفقرة: يتأثر اختيارنا لشركة التأمين بتجربتنا للتعرض للمساءلة القانونية، بقيمة (4.12) من أعلى قيمة (5) وبدرجة مرتفعة، وجاءت في الترتيب الثاني الفقرة: يتأثر اختيارنا لشركة التأمين بمسؤوليتنا اتجاه الموظفين، بمتوسط حسابي مقدار (3.86) وهي درجة مرتفعة.

بينما كان أقل متوسط حسابي للفقرة: تؤثر تغيرات الأوضاع السياسية على اختيارنا لشركة التأمين، بمتوسط حسابي مقداره (3.14) وبدرجة متوسطة، والفقرة: يلعب العامل الديني والشعري دوراً في اختيارنا لشركة التأمين، بمتوسط مقداره (3.27) وبدرجة متوسطة. وهذا يدل على أن هذه المعايير لا تتأثر بشكل كبير على اختيار الشركات الصناعية لشركات التأمين.

وبالنظر إلى المتوسطات الحسابية والانحراف المعياري الذي يقيس التشتت في إجابات مجتمع الدراسة في المجال المذكور، نجد بأنها جمیعاً تأتي ما بين المتوسطة والمرتفعة. بناءً على هذا الجدول تبين بأن معايير العوامل البيئية ذات الأهمية عند اختيار الشركة الصناعية لشركة التأمين هي تجنب الشركات الصناعية للمساءلة القانونية، يليه في الأهمية معيار مسؤولية الشركة الصناعية اتجاه الموظفين، مسؤولية الشركة الصناعية اتجاه الزائرين، ثم الوضع الاقتصادي، وهذا يدل على أن الشركات الصناعية تسعى للاستدامة في مجال عملها، وبذلك تكون نتائج هذا السؤال قد تواافق مع دراسة كل من (الكحلوت، 2018) واختلفت مع دراسة (Dubey and Tiwari, 2019).

أما بالنسبة للمعيار الأقل أهمية بالنسبة للشركات الصناعية عند اختيار شركة التأمين فيما يتعلق بالعوامل البيئية فهو عامل الأوضاع السياسية، والعامل الديني، وهذا يعود إلى أن الشركات الصناعية تختار شركات التأمين وفقاً لمعايير محددة مثل الجودة والمصداقية، ومن هنا يرى الباحثان أن الشركات الصناعية ترتكز على مدى إمكانية حصوله على الخدمة في الوقت والمكان المناسبين خاصة لدى تعرضه لضرر أو حادث، كما أن تواصل الشركة معه بشكل مستمر وفعال خلال هذه الفترة من شأنه أن يحفز تقييمه للخدمة ومدى جودها.

- إلى أي مدى يؤثرون وجود علاقات مسبقة بين الشركة الصناعية وشركة التأمين على قرار اختيار الشركة الصناعية لهذه الشركة؟
- للإجابة على هذا السؤال قام الباحثان بحساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لفقرات المجال، وتم ترتيبها تنازلياً حسب المتوسط الحسابي كما في الجدول (7).

جدول(7): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات أفراد العينة مرتبة تنازلياً حسب استجابات مجتمع الدراسة (العلاقات بين الشركتين)

الرقم	الفرقة	المتوسط	الانحراف	الدرجة	النوعية	الاستجابة	تقدير
1	يتأثر اختيارنا لشركة التأمين بتجربتنا السابقة معها	4.54	.655	%90.8	مرتفعة	مرتفعة	
6	نختار شركة التأمين التي يكون موظفوها على استعداد لمساعدتنا	4.26	.878	%85.2	مرتفعة	مرتفعة	
5	نختار شركة التأمين التي تبقى في اتصال دائم معنا	4.25	.826	%85	مرتفعة	مرتفعة	
3	يستمر شراوناً من نفس شركة التأمين من أجل الحصول على خصم	4.00	.867	%80	مرتفعة	مرتفعة	
8	يتأثر اختيارنا شركة التأمين بعلاقتنا الشخصية مع وكيل شركة التأمين	3.87	1.183	%77.4	مرتفعة	مرتفعة	
7	يتأثر اختيارنا شركة التأمين بعلاقتنا الشخصية مع مدير شركة التأمين	3.84	1.069	%76.8	مرتفعة	مرتفعة	
4	يستمر شراوناً من نفس شركة التأمين من أجل تقليل المخاطر	3.77	.994	%75	مرتفعة	مرتفعة	
2	نختار شركة التأمين التي تربطنا معها علاقة تجارية متبادلة (تقوم بشراء منتجاتنا مثلً)	3.46	1.069	%69.2	متوسطة	متوسطة	

تظهر البيانات الواردة في الجدول (4.3) أن جميع معايير العلاقات بين الشركتين ذات أهمية كبيرة بالنسبة للشركات الصناعية باستثناء معيار الارتباط مع شركة التأمين بعلاقة تجارية جاءت أهميتها متوسطة. أعلى متوسط حسابي كان للفقرة: يتأثر اختيارنا لشركة التأمين بتجربتنا السابقة معها، بقيمة (4.54) من أعلى قيمة (5) وبدرجة مرتفعة، وجاءت في الترتيب الثاني الفقرة: نختار شركة التأمين التي يكون موظفوها على استعداد لمساعدتنا،

بمتوسط حسابي مقدار (4.26) وهي درجة مرتفعة. بينما كان أقل متوسط حسابي للفقرة: نختار شركة التأمين التي تربطنا بها علاقة تجارية متبادلة (تقوم بشراء منتجاتنا مثلاً)، بمتوسط حسابي مقداره (3.46) وبدرجة متوسطة، والفرق: يستمر شراوتنا من نفس شركة التأمين من أجل تقليل المخاطر، بمتوسط مقداره (3.77) وبدرجة مرتفعة.

وبناءً على نتائج الجدول السابق يتضح لدى الباحثان أن التجربة السابقة مع شركة التأمين هي المعيار الأهم بالنسبة لاختيار الشركة الصناعية لها. حيث أن التعامل مع شركات تأمين موثوقة أصبح ضروريًا في جميع مجالات الشركات، وهذا بحد ذاته يؤدي إلى تطور الشركات وتحميمها من الأخطار المستقبلية التي يمكن أن تعيق من عملها وهذا بحد ذاته يساعدها في مواكبة التطور والتقدم مع الشركات النموذجية، بينما حصل اختيار شركة التأمين من خلال ارتباطها بشراء من منتجاتها أي أن يكون هناك علاقة متبادلة على درجة متحفظة ولاحظ الباحثان أن الشركات الصناعية متوازنة في الاستقلالية ولا تضع على نفسها قيود، حيث هذه النتيجة تشاهدت مع دراسة (الميما، 2018).

• إلى أي مدى تؤثر صفات شركة التأمين (جودة الخدمة، السعر، صورة الشركة، قوة شركة التأمين في السوق) على قرار اختيار الشركة الصناعية لشركة التأمين؟

للإجابة على هذا السؤال قام الباحثان بحساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لفقرات المحور الثالث والمكونة من أربع مجالات، وتم ترتيبها تنازليًا حسب المتوسط الحسابي كما يلي:

أولاً: تأثير جودة الخدمة التأمينية (Service quality) على قرارنا عند اختيار شركة التأمين

جدول (8): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات أفراد العينة مرتبة تنازليًا حسب استجابات مجتمع الدراسة (الجودة التأمينية)

الرقم	الفرقة	المتوسط	الانحراف المعياري	الدرجة	تقدير الاستجابة
7	نختار شركة التأمين التي لديها مصداقية عالية بالتعويض اتجاهنا بعد الحادث	4.62	.564	%92.4	مرتفعة
8	نفضل اختيار شركة التأمين التي تستجيب لنا في جميع الأوقات(24 ساعة)	4.50	.671	%90	مرتفعة
10	نختار شركة التأمين التي تحرص على تقديم خدمات مميزة ما بعد حدوث الحادث (مثل خدمات توفير سيارة، علاج، الخ)	4.49	.714	%89.8	مرتفعة
9	نفضل شركة التأمين التي تقوم بمتابعة تجديد التأمين الخاص بنا بشكل دوري لتنذيرنا	4.43	.802	%88.6	مرتفعة
1	نختار شركة التأمين التي نشعر اتجاهها بالثقة	4.30	.818	%86	مرتفعة
6	نفضل شركة التأمين التي تتصف بالمرنة مع متطلباتنا المتغيرة اتجاه الخدمات	4.27	.733	%85.4	مرتفعة
2	نختار شركة التأمين التي لديها القدرة على تقديم الخدمة السريعة	4.25	.941	%85	مرتفعة
5	يتأثر اختيارنا لشركة التأمين بقيام موظفها بعرض وتوضيح الإجراءات المتتبعة والتغطيات التأمينية بمهارة	4.04	.911	%80.8	مرتفعة
3	يتأثر اختيارنا لشركة التأمين بالملابس المميزة الذي يظهر به موظفوها	3.96	1.143	%79.2	مرتفعة
4	يتأثر اختيارنا لشركة التأمين باللباس الذي يتصرف بها موظفوها	3.68	.892	%73.6	مرتفعة

تظهر البيانات الواردة في الجدول (8) أن جميع المعايير التي تتعلق بجودة الخدمة التأمينية ذات أهمية كبيرة بالنسبة للشركات الصناعية حيث تهتم بها عند اختيار شركة التأمين. أعلى متوسط حسابي كان للفقرة: نختار شركة التأمين التي لديها مصداقية عالية بالتعويض اتجاهنا بعد الحادث، بقيمة (4.62) من أعلى قيمة (5) وبدرجة مرتفعة، وجاءت في الترتيب الثاني الفقرة: نفضل اختيار شركة التأمين التي تستجيب لنا في جميع الأوقات (24 ساعة)، بمتوسط حسابي مقدار (4.50) وهي درجة مرتفعة. بينما كان أقل متوسط حسابي للفقرة: يتأثر اختيارنا لشركة التأمين باللباس الذي يتصرف بها موظفوها، بمتوسط حسابي مقداره (3.68) وبدرجة مرتفعة، والفرق: يتأثر اختيارنا لشركة التأمين بالملابس المميزة الذي يظهر به موظفوها، بمتوسط مقداره (3.96) وبدرجة مرتفعة.

تبين من هذا الجدول أن أهم معيار من معايير جودة الخدمة التأمينية بالنسبة للشركات الصناعية هو المصداقية العالية بالتعويض اتجاه الشركة الصناعية، ومن هنا يلاحظ الباحثان أن الشركات الصناعية تهتم بشكل كبير بمدى التزام شركة التأمين تجاه المشتركين وسرعة الاستجابة والتعويض فور وقوع أي حادث، في ظل بيئة مهنية مبنية على أساس من الوضوح والمصداقية، وهذا بحد ذاته يؤدي إلى بناء علاقة تكاملية مع المشتركين (المؤمنين)،

بالإضافة إلى التزام شركة برسالتها وهوتها المؤسسية القائمة على تبني كامل لمبادئ ومعايير تطبيق التأمين مما يؤدي إلى لفت الأنظار إليها من قبل الشركات الصناعية وقد توافقت نتائج هذه الدراسة مع دراسة (الميحة، 2018).

أما بالنسبة للمعيار الأقل أهمية فهو اللياقة التي يتصف بها موظفو شركة التأمين والمظهر المميز، بالاستناد إلى المعالجات الإحصائية التي استخدمت في عرض هذا المجال أن الأهمية الأساسية لاتي تهتم به شركات الصناعية عند اختيار شركات تأمين هو مدى مصاديقه والتزامها اتجاه عملائها واحتللت هذه النتيجة مع دراسة (Imran et al. 2017).

ثانياً: تأثير السعر (Price) على قرارنا عند اختيار شركة التأمين:

جدول (9): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات أفراد العينة مرتبة تنازلياً حسب استجابات مجتمع الدراسة للمجال الثاني

الرقم	الفقرة	المتوسط	الانحراف المعياري	الدرجة
3	يتأثر اختيارنا لشركة التأمين بتقديمها تسهيلات في عملية الدفع	4.32	.773	مرتفعة
1	نختار شركة التأمين بناء على العروض التي تقدمها	4.16	.920	مرتفعة
4	نفضل اختيار شركة التأمين التي تقدم خصومات خاصة لنا	4.12	.968	مرتفعة
5	يتأثر اختيارنا لشركة التأمين بتقديم شركة التأمين خصومات لأفراد المصنع عند شرائهم الخدمات التأمينية الخاصة بهم	4.03	.990	مرتفعة
2	نختار شركة التأمين التي تقدم السعر الأقل	3.79	1.018	مرتفعة

تظهر البيانات الواردة في الجدول (9) أن جميع المعايير المتعلقة بالسعر هي ذات أهمية بالنسبة للشركات الصناعية عند اختيار شركة التأمين. أعلى متوسط حسابي كان للفقرة: يتأثر اختيارنا لشركة التأمين بتقديمها تسهيلات في عملية الدفع، بقيمة (4.32) من أعلى قيمة (5) وبدرجة مرتفعة، وجاءت في الترتيب الثاني الفقرة: نختار شركة التأمين بناء على العروض التي تقدمها، بمتوسط حسابي مقدار (4.16) وهي درجة مرتفعة وليه الخصومات (متوسط حسابي (4.12).

بينما كان أقل متوسط حسابي للفقرة: نختار شركة التأمين التي تقدم السعر الأقل، بمتوسط حسابي مقداره (3.79) وبدرجة مرتفعة، والفقرة: يتأثر اختيارنا لشركة التأمين بتقديم شركة التأمين خصومات لأفراد المصنع عند شرائهم الخدمات التأمينية الخاصة بهما، بمتوسط مقداره (4.03) وبدرجة مرتفعة.

تبين من هذا الجدول أن معيار تسهيلات الدفع هو المعيار الأهم المتعلق بمعايير السعر بالنسبة للشركات الصناعية عند اختيار شركة التأمين وليه معيار الخصومات، وهذا يبين لدى الباحثان على أنه يستوجب أن تمنح بعض شركات التأمين المؤمن لشركات الصناعية خصماً يسمى بخصم عدم التقدم بمطالبة" يتم بموجبه تخفيض قسط التأمين لسنة القادمة نظراً لعدم تقدم المؤمن له بمطالبة لشركة التأمين وخلو سجله من الحوادث خلال السنة التأمينية السابقة، وبعد ذلك من باب تشجيع الشركات الالتزام بالسلامة المهنية، وبالمقابل تقوم بعض شركات التأمين بعدم رفع قسط التأمين لسنة التأمين الجديدة تماهياً بهذه النتيجة مع نتيجة دراسة (Abu-salim., et al.2017) واختلفت مع دراسة (Ho, et al. 2010) وحصل معيار السعر الأقل على أقل متوسط حسابي، وبالتالي يرى الباحثان أن الشركات الصناعية لا تهتم بأسعار التأمين بمدى اهتمامها بطريقة الدفع ربما يكون سعر مرتفع ولكن، طريقة الدفع تكون خلال فترات وهذا يكون متفقاً عليه بين الشركة التأمين والشركة الصناعية في بند العقد.

ثالثاً: تأثير صورة الشركة (Image) على قرارنا عند اختيار شركة التأمين

جدول (10): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات أفراد العينة مرتبة تنازلياً حسب استجابات مجتمع الدراسة

الرقم	الفقرة	المتوسط	الانحراف المعياري	الدرجة	النوعية	الاستجابة	تقدير
1	نختار شركة التأمين ذات السمعة المميزة بين جمهور المعاملين	4.35	.753	مرتفعة	%87		
2	يتأثر اختيارنا شركة التأمين بعلامتها التجارية القوية	4.07	.957	مرتفعة	%81.4		
3	يتأثر اختيارنا شركة التأمين بالكلام الإيجابي والتوصية من قبل المارف في الشركات الأخرى	3.92	.961	مرتفعة	%78.4		
4	نختار شركة التأمين التي تعامل معها الشركات المعروفة والشخصيات الاعتبارية	3.92	1.175	مرتفعة	%78.4		

تظهر البيانات الواردة في الجدول (10) أن جميع المعايير المتعلقة بصورة شركة التأمين مهمة بالنسبة للشركة الصناعية عند اختيار شركة التأمين. وأن أعلى متوسط حسابي كان للفقرة: نختار شركة التأمين ذات السمعة المميزة بين جمهور المعاملين، بقيمة (4.35) من أعلى قيمة (5) وبدرجة مرتفعة، بينما كان أقل متوسط حسابي للفقرة: نختار شركة التأمين التي تعامل معها الشركات المعروفة والشخصيات الاعتبارية، بمتوسط حسابي مقداره (3.92) وبدرجة مرتفعة.

ويتبين من هذا الجدول أن المعيار الأهم بالنسبة للشركات الصناعية المتعلق بصورة شركة التأمين هو معيار سمعة شركة التأمين المميزة بين جمهور المتعاملين، يليها في الأهمية العلامة التجارية لشركة التأمين، ومن هنا يرى الباحثان أن المؤسسات الصناعية تهتم في سمعة والعلامة التجارية لدى الشركة المؤمنة لشركتها حيث تعد السمعة والحفاظ عليها عملية أساسية بالنسبة للمنظمات وكافة المؤسسات في الوقت الراهن وفي ظل حدة المنافسة بين المنظمات والسعى الدائم لخلق سمعة مميزة حيث تحظى برضى وولاء الجماهير، لذا تضاعف اهتمام المنظمات بسمعتها لكونها قيمة وينبغي حمايتها والحفاظ عليها، إن الوصول إلى سمعة مؤسسية طيبة لدى المجتمع من أهم عوامل نجاح المؤسسة.

أما معيار الكلام الإيجابي والتوصية من قبل المعرف في الشركات الأخرى، ومعيار تعامل الشركات المعروفة والشخصيات الاعتبارية مع شركة التأمين، فيما المعيارين الأقل أهمية بالنسبة للشركات الصناعية وهنا اختلفت النتيجة مع دراسة (زيداوي، 2011)، ومن هنا يتضح لدى الباحثان من خلال عرض نتائج الدراسة أن الشركات الصناعية لا تهتم بتجارب سابقة لدى المؤسسات الأخرى الذين يشترون خدمات تأمين من شركات التأمين، ربما يفسر ذلك باعتقادها أن كل شركة لديها استراتيجية معينة سواء في طبيعة عملها أو الخدمات الإنتاجية التي تقدمها وبالتالي لا تهتم كثيراً بتوصيات الشركات الأخرى الحاصلة على الخدمة.

رابعاً: تأثير قوة شركة التأمين في السوق على قرارنا عند اختيار شركة التأمين

جدول (11): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات أفراد العينة مرتبة تنازلياً حسب استجابات مجتمع الدراسة

الرقم	الفرقة	المتوسط	الانحراف	الدرجة	تقدير	الاستجابة
		المعياري	الحسابي	المنوية	المعيار	مرتفعة
1	نهتم بهامش الملاعة لدى شركة التأمين عند اختيارنا لشركة التأمين (هامش الملاعة يعني قيمة شركة التأمين على الوفاء بالتزامها)	3.98	1.015	%79.6	1.015	مرتفعة
3	يتأثر اختيارنا لشركة التأمين بخصائصها السوقية في سوق التأمين (عدد الأفراد المؤمنين والشركات المؤمنة لدى شركة التأمين)	3.89	1.071	%77.8	1.071	مرتفعة
2	نهتم بمعرفة القوة المالية لشركة التأمين (أرباحها ورأس مالها) عند اختيارنا لشركة التأمين	3.86	1.203	%77.2	1.203	مرتفعة

تظهر البيانات الواردة في الجدول (11) أن جميع المعايير المتعلقة بقوة شركة التأمين في السوق ذات أهمية بالنسبة للشركات الصناعية. وأن أعلى متوسط حسابي كان للفرقة: نهتم بهامش الملاعة لدى شركة التأمين عند اختيارنا لشركة التأمين (هامش الملاعة يعني قدرة شركة التأمين على الوفاء بالتزامها)، بقيمة (3.98) وبدرجة مرتفعة، تشابهت هذه النتيجة مع دراسة (Mathur and Tripathi, 2014) لاحظ الباحثان أن هذه الفرقة تحظى بمستوى عالي من الاهتمام من قبل الشركات الصناعية تهتم عند اختيارها شركة التأمين بالقيم الاستراتيجية والتي تتمثل في قدرة الشركة على التزامها بالمعايير التي تم الاتفاق عليه، بكفاءة وجودة عالية، بالإضافة تقديم الخدمة باستمرارية وهذا يتطلب امتلاك شركة التأمين موجودات المالية الدائمة لتسديد الكوارث التي قد تصيبها، أي معنى أن تكون هذه الشركات قادرة على مواجهة التزاماتها المأخذة على عاتقها تجاه حملة وثائق التأمين في مواعيدها المقررة.

• ما هي أهم المعايير التي تتبعها الشركات الصناعية عند اتخاذ قرار اختيار شركات التأمين؟

تمت الإجابة على السؤال من خلال تقييم محددات اختياركم لشركة التأمين حسب درجة الأهمية (رقم 1 يرمز للأقل أهمية ورقم 7 يرمز للأكثر أهمية). للإجابة عن هذا السؤال تم استخراج التكرارات لاستجابات المبحوثين حول الأهمية، كما تظهر من خلال الجدول (12)

جدول (12): ترتيب المعايير من حيث الأهمية

الأهمية	الرقم 1 الأقل	المعيار
1		تنوع تغطية الخدمات التأمينية وجودتها
2		أسعار الخدمات التأمينية
3		سمعة وصدقية شركة التأمين
4		الخصومات الخاصة بالمؤسسات والشركات
5		القوة المالية لشركة التأمين
6		توصية المعرف في الشركات الأخرى
7		العلامة التجارية لشركة التأمين
8		علاقات موظفي الشركة الصناعية مع وكالء أو موظفي شركة التأمين
9		الحصة السوقية لشركة التأمين
10		العامل الديني

تظهر البيانات الواردة في الجدول رقم (12) أن محددات الاختيار أعلى في التقييم كانت للمحدد: تنوع تغطية الخدمات التأمينية وجودتها، بتكرار أعلى أهمية 56.9% للتقييم 7 وللتقييم 6 كانت بقيمة 17.6%， وجاء في الترتيب الثاني المحدد: أسعار الخدمات التأمينية، وفي الترتيب الثالث: سمعة ومصداقية شركة التأمين، وفي الترتيب الرابع: الخصومات الخاصة بالمؤسسات والشركات.

أما أقل محددات الاختيار أهمية فكان للمحدد: العامل الديني بقيمة أهمية عليا 11.8%， والمحدد: الحصة السوقية لشركة التأمين، والمحدد: علاقات موظفي الشركة. وهذه النتائج تؤكد على أن المعيار الأهم بالنسبة للشركات الصناعية هو الجودة التأمينية، يليه السعر، وسمعة ومصداقية شركة التأمين وأن أقل المعايير أهمية هو معيار العامل الديني ومعيار الحصة السوقية لشركة التأمين. وقد تبين من نتائج هذا الجدول أنه عندما تمت مقارنة المعايير بشكل متقارب فإن معيار جودة الخدمات التأمينية يبقى هو الأهم بالنسبة للمعايير. كما أن معيار السعر يبقى هو التالي للجودة بالنسبة للأهمية. ذلك يؤكد على أن الجودة والسعر هما المعايير الأكثر أهمية بالنسبة للشركات الصناعية عند اختيار شركة التأمين. ثم يليها سمعة ومصداقية شركة التأمين ثم الخصومات ثم القوة المالية لشركة التأمين في. وعليه فإن الصفات المتعلقة بشركات التأمين جاءت في المراكز الخمسة الأولى من حيث الأهمية. وتشابهت هذه النتيجة مع دراسة (Ho, et al. 2010) ودراسة (الميما، 2018)

ويرى الباحثان من نتيجة هذا السؤال أن شركات الصناعية تركز بشكل كبير على جودة الخدمات، وتركز أيضاً على مدى إمكانية حصوله على الخدمة في الوقت والمكان المناسبين خاصة عند تعرضه لضرر أو حادث، كما أن تواصل الشركة معه بشكل مستمر وفعال خلال هذه الفترة من شأنه أن يحفز تقييمه للخدمة ومدى جودتها.

• هل تختلف المعايير التي تتبعها الشركات الصناعية عند اختيارها لشركات التأمين باختلاف (عدد الأفراد العاملين، حجم التأمينات، المشاركة في شراء المحفظة التأمينية، الشكل القانوني للشركة الصناعية، أسس اختيار شركة التأمين، مزود التأمين الشركة أو الوكيل)؟ مينا مينات، للإجابة عن السؤال الخامس تم تحويله إلى ست فرضيات صفرية فيما يلي نصها:
سيقوم الباحثان باختبار فرضيات الدراسة والتأكد من صحتها من خلال عدة اختبارات إحصائية، حيث افترض الباحثان عدم وجود علاقة بين متغيرات الدراسة حتى يصار إلى إثباتها والتحقق من وجودها أو عدمه، وكانت النتائج كما يلي:

3.4 الفرضية الرئيسية: لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند المستوى ($\alpha \leq 0.05$) في المتغيرات الحسابية لاجابات المبحوثين حول متغيرات المعايير التي تتبعها الشركات الصناعية عند اختيارها لشركات التأمين تعزيز للمتغيرات (عدد الأفراد العاملين، حجم التأمينات، المشاركة في شراء المحفظة التأمينية، الشكل القانوني للمؤسسة، أسس الشراء، مزود التأمين). وانبثق عنها ست فرضيات فرعية:

جدول (13): نتائج تحليل التباين الأحادي One way analysis of variance test لمتوسطات المعايير التي تتبعها الشركات الصناعية عند اختيارها لشركات التأمين تبعاً

للمتغيرات (عدد الأفراد العاملين، حجم التأمينات، المشاركة في شراء المحفظة التأمينية، الشكل القانوني للمؤسسة، أسس الشراء، مزود التأمين)

المتغير	الاختبار	قيمة (F) أو	الدلالة الإحصائية	النتيجة
عدد العاملين	تحليل التباين الأحادي ANOVA	1.284	غير دال	.282
حجم التأمينات	تحليل التباين الأحادي ANOVA	.420	غير دال	.658
القرار الشرائي	تحليل التباين الأحادي ANOVA	.671	غير دال	.514
الشكل القانوني	تحليل التباين الأحادي ANOVA	3.055	دالة إحصانياً	.032**
أسس معدة لاختيار	t-test لعينتين مستقلتين	2.34	دالة إحصانياً	**0.021
مزود خدمات التأمين	t-test لعينتين مستقلتين	1.27	غير دال	0.207
(شركة أم وكيل)				

تشير نتائج التحليل كما في جدول (13) إلى وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$) لمتوسطات المعايير التي تتبعها الشركات الصناعية عند اختيارها لشركات التأمين تبعاً لمتغير (الشكل القانوني)، وجود (أسس معدة مسبقاً).

• الفرضية الفرعية الأولى: لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند اختيارها لشركات التأمين تعزيز لمتغير (عدد العاملين).
لاختبار هذه الفرضية تم استخدام تحليل التباين الأحادي متغيرات المعايير التي تتبعها الشركات الصناعية عند اختيارها لشركات التأمين تعزيز لمتغير (عدد العاملين). ويبين الجدول (14) المتغيرات الحسابية، والجدول (16) يبيّن نتائج اختبار تحليل التباين الأحادي.

جدول (14): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية متوسطات المعايير التي تتبعها الشركات الصناعية عند اختيارها لشركات التأمين تبعاً لمتغير (عدد العاملين)

الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	العدد	عدد العاملين
.26	3.94	13	أقل من 5 موظفين
.45	4.17	22	5 إلى 9 موظفين
.41	4.05	29	10 إلى 19 موظف
.45	3.93	26	20 إلى 50 موظف
.22	3.94	12	أكثر من 50 موظف

يشير الجدول (14) بأن معظم الشركات الصناعية تحتوي على عدد من الموظفين أكثر من 10 موظفين وهذا يدل على أن الشركات الصناعية لديها أعداد من الموظفين يجعلها تهتم بشراء الخدمات التأمينية.

جدول (15): نتائج تحليل التباين الأحادي One way analysis of variance لمتوسطات المعايير التي تتبعها الشركات الصناعية عند اختيارها لشركات التأمين تبعاً لمتغير (عدد العاملين)

مصدر التباين	مجموع المربعات	درجات الحرارة	متوسط مجموع المربعات	قيمة (ف)	الدالة الإحصائية
بين المجموعات	.848	4	.212	1.284	.282
	16.014	97	.165		
	16.862	101			

تشير النتائج الواردة في الجدول (15) إلى عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$) لمتوسطات المعايير التي تتبعها الشركات الصناعية عند اختيارها لشركات التأمين تبعاً لمتغير (عدد العاملين)، وذلك لأن قيمة الدالة الإحصائية (0.28) وهي أكبر من (0.05) وعليه نقبل الفرضية الصفرية بعدم وجود فروق دالة إحصائية. يتبين من هذا الجدول بأن اختيار الشركات الصناعية لشركات التأمين لا يتأثر بتغيير عدد العاملين.

• **الفرضية الفرعية الثانية:** لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند المستوى ($\alpha \leq 0.05$) في المتوسطات الحسابية لإجابات المبحوثين حول متوسطات المعايير التي تتبعها الشركات الصناعية عند اختيارها لشركات التأمين تعزيز لمتغير (حجم التأمينات).

لاختبار هذه الفرضية تم استخدام تحليل التباين الأحادي لمتوسطات المعايير التي تتبعها الشركات الصناعية عند اختيارها لشركات التأمين تعزيز لمتغير (حجم التأمينات)، وبين الجدول (16) المتوسطات الحسابية، والجدول (18) يبين نتائج اختبار تحليل التباين الأحادي.

جدول (16): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية متوسطات المعايير التي تتبعها الشركات الصناعية عند اختيارها لشركات التأمين تبعاً لمتغير (حجم التأمينات)

حجم التأمينات	العدد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري
أقل من 7500 دولار	52	4.04	.41
7500 – 15000 دولار	28	4.02	.46
أكبر من 15000 دولار	22	3.95	.32

معظم الشركات الصناعية أقرت بأن حجم محفظة التأمينات السنوية لديها تبلغ أقل من 7500 دولار. وهذا الرقم قد يوحي بأن الشركات الصناعية لا تفضل التصرّح عن المبلغ الحقيقي لحجم محفظة التأمين وذلك بسبب خوفهم من هذه التصرّحات. حيث أن مدراء فروع شركات التأمين أشار إلى أنه في حال توفر عدد من العمال أكثر من (10) فإن بوليصة التأمين ترتفع إلى أكثر من (7500) دولار بكثير، خاصة وأن هذه المحفظة تشتمل أيضاً على تأمين المركبات والتأمينات الأخرى التي من شأنها أن ترفع قيمة مبلغ المحفظة التأمينية، لفقد تم وضع هذا السؤال من أجل ربط متغير ارتفاع قيمة البوليصة بحجم الأعمال التي تقوم بها الشركات. قد يكون انخفاض قيمة المحافظ التأمينية نتيجة لتوقيت الدراسة الذي جاء خلال فترة جائحة كورونا والتي قد تسبّب بأزمة اقتصادية محلية وعالمية.

جدول (17): نتائج تحليل التباين الأحادي One way analysis of variance لمتوسطات المعايير التي تتبعها الشركات الصناعية عند اختيارها لشركات التأمين تبعاً لمتغير (حجم التأمينات)

مصدر التباين	مجموع المربعات	درجات الحرارة	متوسط مجموع المربعات	قيمة (ف)	الدالة الإحصائية
بين المجموعات	.142	2	.071	.420	.658
	16.720	99	.169		
	16.862	101			

تشير النتائج الواردة في الجدول (17) إلى عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$) لمتوسطات المعايير التي تتبعها الشركات الصناعية عند اختيارها لشركات التأمين تبعاً لمتغير (حجم التأمينات)، وذلك لأن قيمة الدالة الإحصائية (0.65) وهي أكبر من (0.05) وعليه نقبل الفرضية الصفرية بعدم وجود فروق دالة إحصائية. أي أن اختيار الشركات الصناعية لشركات التأمين لا يتأثر بتغيير حجم التأمينات السنوية للشركات الصناعية.

• **الفرضية الفرعية الثالثة:** لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند المستوى ($\alpha \leq 0.05$) في المتوسطات الحسابية لإجابات المبحوثين حول متوسطات المعايير التي تتبعها الشركات الصناعية عند اختيارها لشركات التأمين تعزيز لمتغير (القسم المشارك في القرار الشرائي).

لاختبار هذه الفرضية تم استخدام تحليل التباين الأحادي لمتوسطات المعايير التي تتبعها الشركات الصناعية عند اختيارها لشركات التأمين تعزيز لمتغير (القرار الشرائي)، وبين الجدول (18) المتوسطات الحسابية ونتائج اختبار تحليل التباين الأحادي.

جدول (18): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمتوسطات المعايير التي تتبعها الشركات الصناعية عند اختيارها لشركات التأمين تبعاً لمتغير (القسم المشارك بالقرار الشرائي)

القرار الشرائي	العدد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري
الإدارة العامة (الإدارة العليا)	89	4.00	.42
قسم المشتريات	9	4.13	.34
القسم المالي	4	4.15	.09

بناء على الجدول السابق فإن معظم المشاركين في اتخاذ القرار الشرائي للتأمين هم الإدارة العليا.

جدول (19): نتائج تحليل التباين الأحادي One way analysis of variance لمتوسطات المعايير التي تتبعها الشركات الصناعية عند اختيارها لشركات التأمين تبعاً لمتغير (القسم المشارك في القرار الشرائي)

مصدر التباين	المجموع	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط مجموع المربعات	قيمة (ف)	الدالة الإحصائية
بين المجموعات	.225		2	.113	.671	.514
داخل المجموعات	16.637		99	.168		
المجموع	16.862		101			

تشير النتائج الواردة في الجدول (19) إلى عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$) لمتوسطات المعايير التي تتبعها الشركات الصناعية عند اختيارها لشركات التأمين تبعاً لمتغير (القسم المشارك بالقرار الشرائي)، وذلك لأن قيمة الدالة الإحصائية (0.51) وهي أكبر من (0.05) وعليه نقبل الفرضية الصفرية بعدم وجود فروق دالة إحصائية. وبين من هذا الجدول بأن اختيار الشركات الصناعية لشركات التأمين لا يتأثر بتغيير القسم الذي يشارك في قرار اختيار شركة التأمين.

• **الفرضية الفرعية الرابعة:** لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند المستوى ($\alpha \leq 0.05$) في المتوسطات الحسابية لإجابات المبحوثين حول متوسطات المعايير التي تتبعها الشركات الصناعية عند اختيارها لشركات التأمين تعزيز لمتغير (الشكل القانوني).

جدول (20): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمتوسطات المعايير التي تتبعها الشركات الصناعية عند اختيارها لشركات التأمين تبعاً لمتغير (الشكل القانوني)

الشكل القانوني	العدد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري
عادية عامة	32	4.15	.43
عادية عامة محدودة	19	4.10	.41
مساهمة عامة	11	4.01	.19

لاختبار هذه الفرضية تم استخدام تحليل التباين الأحادي لمتوسطات المعايير التي تتبعها الشركات الصناعية عند اختيارها لشركات التأمين تعزيز لمتغير (الشكل القانوني)، وبين الجدول (20) المتوسطات الحسابية، والجدول (21) يبين نتائج اختبار تحليل التباين الأحادي. معظم الشركات الموجودة في العينة هي الشركات المساهمة الخاصة، ويليها العادية العامة وهذه النتيجة تتوافق الواقع حيث أن معظم الشركات المسجلة لدى وزارة الاقتصاد الوطني هي العادية العامة يليها المساهمة الخاصة.

جدول (21): نتائج تحليل التباين الأحادي One way analysis of variance لمتوسطات المعايير التي تتبعها الشركات الصناعية عند اختيارها لشركات التأمين تبعاً لمتغير (الشكل القانوني)

مصدر التباين	المجموع	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط مجموع المربعات	قيمة (ف)	الدالة الإحصائية
بين المجموعات	1.442		3	.481	3.055	.032
داخل المجموعات	15.420		98	.157		
المجموع	16.862		101			

تشير النتائج الواردة في الجدول (21) إلى وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$) لمتوسطات المعايير التي تتبعها الشركات الصناعية عند اختيارها لشركات التأمين تبعاً لمتغير (الشكل القانوني)، وذلك لأن قيمة الدالة الإحصائية (0.03) وهي أقل من (0.05). يتبيّن من هذا الجدول بأن اختيار الشركة الصناعية لشركة التأمين يتغيّر بحسب الشكل القانوني للشركة. كما يدل على أن هذه الشركات تهتم بشراء التأمين. ولإيجاد مصدر الفروق تم استخدام اختبار توكي Tukey، كما في الجدول (22).

جدول (22): نتائج اختبار الفروقات الثانية البعدية Tukey. لمتوسطات المعايير التي تتبعها الشركات الصناعية عند اختيارها لشركات التأمين تبعاً لمتغير (الشكل القانوني)

مساهمة خاصة	مساهمة عامة	عادية محدودة	عادية عامة	المفارقات
.26840*	.13589	.04578	عادية عامة	
.22262	.09011		عادية محدودة	
.13251			مساهمة عامة	
			مساهمة خاصة	

أظهرت النتائج في الجدول أعلاه أن الفروق كانت بين الفئتين عادية عامة والمساهمة الخاصة ولصالح عادية عامة.

- **الفرضية الفرعية الخامسة:** لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند المستوى ($\alpha \leq 0.05$) في المتوسطات الحسابية لإجابات المبحوثين حول متوسطات المعايير التي تتبعها الشركات الصناعية عند اختيارها لشركات التأمين تعزيز لمتغير (أسس معدة للاختيار).

ولاختبار الفرضية تم استخدام اختبار (t) لعينتين مستقلتين، والجدول (23) يوضح ذلك:

جدول (23): نتائج اختبار (t) للفروق في متوسطات المعايير التي تتبعها الشركات الصناعية عند اختيارها لشركات التأمين تعزيز لمتغير (أسس معدة للاختيار)

الدالة الإحصائية	قيمة (t)	الانحراف المعياري	المتوسط	العدد	أسس معدة للاختيار
الحسابي					
**0.021	2.34	.38	3.96	71	نعم
		.42	4.16	31	لا

** دالة عند مستوى الدلالة (0.05)

تشير النتائج الواردة في الجدول (23) أنه توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) في متوسطات المعايير التي تتبعها الشركات الصناعية عند اختيارها لشركات التأمين، وذلك لأن قيمة الدلالة تساوي (0.02) وهي أقل من (0.05)، وتتضح الفروق لصالح الإجابة "لا" بمتوسط حسابي مقداره (4.16) بينما كان المتوسط الحسابي للإجابة "نعم" بقيمة (3.96) وعليه نرفض الفرضية الصفرية وتقبل البديلة والتي نصها: توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند المستوى ($\alpha \leq 0.05$) في المتوسطات الحسابية لإجابات المبحوثين حول متوسطات المعايير التي تتبعها الشركات الصناعية عند اختيارها لشركات التأمين تعزيز لمتغير (وجود أسس معدة مسبقاً) ولصالح الإجابة "لا". وبناء على هذا الجدول يتبيّن بأن اختيار شركات التأمين يختلف بحسب وجود أو عدم وجود أسس معدة مسبقاً للشراء. ويرى الباحثان أن هذه النتيجة منطقية لأن الشركات التي تضع أسس مسبقة للاختيار تعمل بشكل مهني واستراتيجي للوصول إلى أفضل العروض الممكنة، على عكس الشركات التي لا تضع معايير مسبقة وبالتالي هي عرضة لكثير من المتغيرات التي سوف تؤثر عليها وقت اتخاذها القرار

- **الفرضية الفرعية السادسة:** لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$) في المتوسطات الحسابية لإجابات المبحوثين حول متوسطات المعايير التي تتبعها الشركات الصناعية عند اختيارها لشركات التأمين تعزيز لمتغير (شراء خدمات التأمين من شركة التأمين أو الوكيل).

ولاختبار الفرضية تم استخدام اختبار (t) لعينتين مستقلتين، والجدول (24) يوضح ذلك:

جدول (24): نتائج اختبار (t) للفروق في متوسطات المعايير التي تتبعها الشركات الصناعية عند اختيارها لشركات التأمين تعزيز لمتغير (شراء خدمات التأمين من الشركة نفسها أو الفرع)

الدالة الإحصائية	قيمة (t)	الانحراف المعياري	المتوسط	العدد	شراء خدمات التأمين
الحسابي					
0.207	1.27	.419	3.97	58	من شركة التأمين
		.390	4.08	44	من وكيل شركة التأمين

تشير النتائج الواردة في الجدول رقم (24) أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) في متوسطات المعايير التي تتبعها الشركات الصناعية عند اختيارها لشركات التأمين، وذلك لأن قيمة الدلالة تساوي (0.20) وهي أكبر من (0.05)، وعليه نقبل الفرضية الصفرية بعدم وجود فروق دالة إحصائية حسب متغير شراء خدمات التأمين. أي أن اختيار شركة التأمين لا يختلف باختلاف مصدر شراء خدمات التأمين سواء من الشركة نفسها أو من الوكيل. وهذا قد يدل على عدم وجود فرق كبير في تقديم الخدمات بين شركة التأمين ووكيلها.

5. الخاتمة:

تأتي خاتمة البحث العلمي في القسم الأخير من الدراسة، وفيها يكتب الباحث باختصار ووضوح كل التفاصيل والأفكار والنتائج الجوهرية التي توصل إليها خلال دراسته، كما يكتب خلاصة تجربته البحثية على شكل توصيات ومقترنات.

1.5. ملخص النتائج:

استناداً إلى نتائج الدراسة ومناقشتها وتحليل بياناتها، خلصت الدراسة إلى مجموعة من النتائج أهمها:

- أن معايير العوامل البيئية وال العلاقات ما بين الشركات وصفات شركة التأمين ذات أهمية بالنسبة للشركات الصناعية وأهمها معايير صفات شركات التأمين التي تتعلق بالجودة والسعر صورة شركة التأمين وقوتها في السوق.
- أن معايير جودة الخدمة التأمينية التي تقدمها شركة التأمين هي الأهم وتحديداً مصداقية شركة التأمين في تعويض الشركة الصناعية بعد الحادث والاستجابة خلال 24 ساعة وتقديم خدمات ما بعد حدوث الحادث.
- تعتبر معايير السعر مهمة بالنسبة للشركات الصناعية وتحديداً تسهيلات الدفع والعرض المقدمة والخصومات.
- تعتبر معايير العلاقات بين الشركات ذات أهمية بالنسبة لشركة التأمين عند اختيار شركة التأمين وتحديداً التجربة السابقة مع شركة التأمين واستعداد الموظفين للمساعدة والاتصال الدائم مع الشركات الصناعية.
- تهتم الشركات الصناعية بمعايير المتعلقة بصورة شركة التأمين من حيث السمعة المميزة والعلامة التجارية القوية والكلام الإيجابي.
- تهتم الشركات الصناعية بمعايير المتعلقة بقوة شركة التأمين من حيث هامش الملاءة الذي يعكس قدرتها على الوفاء بالتزامها المالي اتجاه الشركات الصناعية يلهمها الحصة السوقية لشركة التأمين أما القوة المالية لشركة التأمين فهي أقل أهمية منها.
- تختلف أهمية المعايير المتعددة عند اختيار شركات التأمين عند اختلاف الشكل القانوني للشركة الصناعية وجود أسس مسبقة لاختيار شركة التأمين كما أنها تختلف حسب المؤهل العلمي للأفراد المسؤولين عن الشراء في الشركات الصناعية.
- معظم شركات المساعدة الخاصة والعادي العامة تهتم بوجود أسس اختيار شركة التأمين. كما أن معظمها لديه موظفون مؤهلون علمياً ولديهم مؤهلات علمية عالية (بكالوريوس فأعلى).
- قرار اختيار شركة التأمين يصدر من قبل الإدارة العامة (العليا) للشركة الصناعية.

2.5. التوصيات:

من خلال النتائج التي توصلت لها الدراسة نقدم مجموعة من التوصيات من أجل مساعدة متلذذى القرار في شركات التأمين والشركات الصناعية فيما يتعلق بشركات التأمين يوصى الباحثان:

- نوصي شركات التأمين بزيادة اهتمامهم بتقديم الخدمات التأمينية بجودة أفضل. وذلك لأن تتصف بالصدقية العالمية اتجاه تقديم خدماتها بعد حدوث الحوادث والاستجابة خلال 24 ساعة للشركات الصناعية؛ حيث أن المصداقية تجعل من تجربة الشركة الصناعية معها تجربة ناجحة وعليه تستمر الشركة الصناعية بعلاقة قوية مع شركة التأمين. كما أن عليها الاهتمام بتقديم الخدمات ما بعد حدوث الحادث وتقديمها للخدمات ما بعد شراء التأمين مثل الخدمات الاستشارية والإضافة وغيرها.
- نوصي شركات التأمين أن تزيد من التسهيلات في عملية الدفع من أجل استقطاب عدد أكبر من الشركات الصناعية. إضافة لذلك عليها أن تحرص على تقديم العروض والخصومات.
- على شركات التأمين بناء علاقات مع الشركات الصناعية من خلال التجربة السابقة التي تخوضها الشركة الصناعية معها، واستعداد موظفو شركة التأمين على المساعدة واتصالهم الدائم بها.
- على شركة التأمين الاهتمام والمحافظة على صورتها من خلال سمعتها، والعلامة التجارية، والكلام الإيجابي الذي يتم نقله عنها.
- على شركات التأمين الاهتمام بالشركات العادي العامة والمساهمة الخاصة كونها تشكل النسبة الأكبر من أنواع الشركات ولأنها تهتم بتأسيس اختيار شركات التأمين. فعلها أن تتواصل معها باستمرار وتوضح لها ميزات اختيار شركة التأمين.
- على شركات التأمين الاهتمام بهامش الملاءة الخاص بها، وحصتها السوقية، ذلك لأن الشركات الصناعية تهتم بها عند اختيار شركات التأمين. فيما يتعلق بالشركات الصناعية يوصى الباحثان:
- على الشركات الصناعية تطبيق معايير اختيار شركة التأمين التي توصلت إليها الدراسة، فهي تساعد الشركات على اختيار الجيد والمناسب لخلق بيئة عمل جيدة. فتستطيع الشركة الصناعية من خلال اختيار المناسب لشركة التأمين أن تحصل على الخدمات التأمينية بالجودة الأفضل. وبالتالي تساهم في تحسين ظروف العمل.

- نوصي الشركات الصناعية بالالتزام بالتأمين بكافة تغطياته تجنبًا للمساءلة القانونية من جهة، وحافظًا منها على بيئة العمل والمحافظة على حقوق العاملين.
- على الشركات الصناعية لا تكتفي بمعايير السعر الأقل لاختيار شركة التأمين، بل عليها أن تهتم بمصداقية شركة التأمين واستجابتها للمعايير الأخرى.
- يجب على شركات التأمين الاهتمام بمعايير هامش الملاعة فهو الذي يبين مدى قدرة شركة التأمين على الإيفاء بواجبها المالية.
- يجب على الشركات الصناعية وضع أسس لاختيار شركات التأمين والسماح للأقسام المختلفة المشاركة في اختيار شركة التأمين حتى تحصل على أفضل الخدمات التأمينية.

المراجع:

- زبادوي، شبيب، وأخرون. (2011). دوافع الشراء الصناعي وأثره على سلوك المشتري الصناعي في مدينة نابلس. جامعة النجاح.
- الزعبي، رامي. (2017). الإفصاح الاختياري وأثره على الأداء المالي في الشركات الصناعية الأردنية. رسالة ماجستير، كلية إدارة الأعمال، جامعة عمان الأهلية، الأردن.
- سليفطين، فاطر. (2017). دور الإعلان في اتخاذ قرار شراء خدمات التأمين لدى المؤسسة العامة السورية للتأمين في الساحل السوري. مجلة جامعة البعث للعلوم الإنسانية: 41(56).
- عفيفية، عبد الرحمن. (2017). الاختيار المتعدد للموردين باستخدام عملية التحليل الهرمي الضبابية. مجلة العلوم الاقتصادية والتسهير والعلوم التجارية: 18(1).
- فياض، سامي، شحاته. (2020). أثر السلوك الشرائي في العلاقة بين ممارسات التسويق الوردي ولاء السيدات للفنادق، مجلة اتحاد الجامعات العربية للسياحة والضيافة: 18(1).
- الكحلوت، نهى. (2018). العوامل المؤثرة في اختيار العملاء (المؤمن لهم) في قطاع غزة لشركات التأمين. رسالة ماجستير، الجامعة الإسلامية، غزة فلسطين.
- الميمه، صلاح. (2018). العوامل المؤثرة في الولاء وعلاقتها بولاء الزبائن وأثرها على الحصة السوقية لشركات التأمين الفلسطينية. رسالة ماجستير، جامعة القدس، فلسطين.

Abu-salim, T., Onyia, O.P., Harrison, T. and Lindsay, V (2017). Effects of perceived cost, service quality, and customer satisfaction on health insurance service continuance. *Journal of Financial Services Marketing*, 22(4), 173-186. <https://doi.org/10.1057/s41264-017-0035-4>

Afisa, A. R. (2017). Alaiikhtiar Almutaenid Lilmaeayir Lilmuaridin Biaistikhdam Eamalat Altahilil Alharmii Aldababiati 'Multiple selection criteria for suppliers using fuzzy hierarchical analysis process'. *Journal of Economic, Management and Commercial Sciences*, 18. [in Arabic]

Al-Kahlout, N. (2018). *Aleawamil Almuathirat Fi Aikhtiar Aleumala' (Almumin Lahum) Fi Qitae Ghazat Lisharikat Altaamini* 'Factors affecting the choice of insurance companies (the insured) in the Gaza Strip'. Master Thesis, Islamic University, Gaza, Palestine. [in Arabic]

Almima, S. (2018). *Aleawamil Almuathirat Fi Alwala' Waealaqatiha Biwala' Alzabayin Wa'athariha Ealaa Alhisat Alsuwqiat Lisharikat Altaamin Alfilastiniati* 'Factors affecting loyalty and their relationship to customer loyalty and their impact on the market share of Palestinian insurance companies'. Master Thesis, Al-Quds University, Palestine. [in Arabic]

Davalos, C., (2010). *How is Risk Assessment Performed in International Technology Projects*. Diva.

Dubey, and Tiwari, (2019). *Factors Affecting Consumer Behavior in the Insurance Sector* Shri Ramswaroop Memorial University, Lucknow-Deva Road, U.P.

Fayyad, S. Sh. (2020). 'Athar Alsuluk Alshirayiyi Fi Alealaqat Bayn Mumarasat Altaswiq Alwardii Wawala' Alsayidat Lilfanadiqi 'The effect of purchasing behavior on the relationship between pink marketing practices and women's loyalty to hotels'. *Journal of the Association of Arab Universities for Tourism and Hospitality*, 18 (1). [in Arabic]

Ho, W., Xu, X. and Dey, P. K. (2008). *Multi-criteria decision-making approaches for supplier evaluation and selection: Aston Business School*. Aston University Birmingham B4 7ET, United Kingdom.

Johnston, W. and Lewin J. (1996). Organizational Buying Behavior: Toward an Integrative Framework. Georgia State University. *Journal of Business Research*-New York.

Mathur, D. and Tripathi, A. (2014). Factors Influencing Customer's Choice for Insurance Companies- A Study Of Ajmer City. *IOSR Journal of Business and Management*, 16(2), 35-43. <https://doi.org/10.9790/487x-16213543>

Mwikali, R. and Kavale, S. (2012). Factors Affecting the Selection of Optimal Suppliers in Procurement Management. *International Journal of Humanities and Social Science*.

- Olusegun, M. (2020). Full-Length Research Paper Supplier selection in global uncertainty: Using a case study approach to identify key criteria required for building resilience in the supply chain. *African Journal of Business Management*, 14(11), 498-510. <https://doi.org/10.5897/ajbm2020.9028>
- Pawlowski, M., and Pastuszak, Z. (2017). *BtoB customers buying behavior*. Maria Curie-Skodowska University in Lublin.
- Sheth, Jagdish, (1973). A Model of Industrial Buyer Behavior, *Journal of Marketing*, 37 (4). <https://doi.org/10.1177/002224297303700408>
- Suleteen, F. (2017). Dawr Al'iielan Fi Aitikhadh Qarar Shira' Khadamat Altaamin Ladaa Almuasasat Aleamat Alsuwriat Litaaamin Fi Alsaahil Alsuwri 'The role of advertising in making the decision to purchase insurance services at the Syrian General Insurance Corporation in the Syrian coast'. *Al-Baath University Journal for Human Sciences*, 41 (56). [in Arabic]
- Webster, F. and Wind, Y. (1972). A General Model for understanding Organizational Buying Behavior. *The Journal of Marketing*, 36(2), 12-19. <https://doi.org/10.2307/1250972>
- XU, L. (2013). *Drivers of Organizational Buying Behavior*. master's degree, Emstrabourg business school, university of Strasbourg.
- Zababawi, S., and others. (2011). *Dawafie Alshira' Alsinaeii Wa'atharuh Ealaa Suluk Almushtari Alsinaeii Fi Madinat Nabuls* 'The motives of industrial purchase and its impact on the behavior of the industrial buyer in the city of Nablus'. An-Najah University. [in Arabic]
- Zoabi, R. (2017). *Al'iifsah Alaikhtiariu Wa'atharuh Ealaa Al'ada' Almalii Fi Alsharikat Alsinaeiat Al'urduniyati* 'Voluntary disclosure and its impact on the financial performance of Jordanian industrial companies'. Master Thesis, College of Business Administration, Al-Ahliyya Amman University, Jordan. [in Arabic]

أثر استراتيجية التوظيف في الميزة التنافسية في شركات صناعة الأدوية الأردنية

**The Impact of Staffing Strategy on Competitive Advantage: in
Jordanian Pharmaceutical Industry Companies**

صباح عادل الرواشدة، خالد خلف اللافى

Sabah Adel Alrawashdeh, Khaled Khalf Allafi

Accepted

قبول البحث

2022/10/20

Revised

مراجعة البحث

2022 /8/7

Received

استلام البحث

2022 /7/3

DOI: <https://doi.org/10.31559/GJEB2022.12.6.6>



This file is licensed under a [Creative Commons Attribution 4.0 International](#)



أثر استراتيجية التوظيف في الميزة التنافسية في شركات صناعة الأدوية الأردنية

The Impact of Staffing Strategy on Competitive Advantage: in Jordanian Pharmaceutical Industry Companies

صباح عادل الرواشدة¹, خالد خلف الالافي²

Sabah Adel Alrawashdeh¹, Khaled Khalf Allafe²

¹ محاضرة في أكاديمية الشرطة الملكية- الأردن

² أستاذ مشارك- قسم الإدارة- جامعة العلوم الإسلامية العالمية- الأردن

¹ Lecture at the Royal Police Academy, Jordan

² Associate Professor, Department of Management, The World Islamic Sciences and Education University, Jordan

¹ sabahrawashdeh@yahoo.com, ² khaled.allafe@wise.edu.jo

الملخص:

هدفت الدراسة إلى التعرف على أثر استراتيجية التوظيف في الميزة التنافسية في شركات صناعة الأدوية الأردنية والبالغ عددها (21) شركة. تمثل مجتمع الدراسة من مديري الإدارات العليا في الشركات العاملة في مجال صناعة الأدوية الأردنية. وتم استخدام العينة الطبقية المناسبة لغايات تمثيل مجتمع الدراسة، وبلغت عينة الدراسة (178) استبانة واعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي، لتحقيق أهدافها، تم استخدام الاستبيان لجمع البيانات، واعتمدت الدراسة على البرنامج الإحصائي (SPSS) لتحليل البيانات. وأظهرت نتائج تحليل إجابات أفراد العينة أن هناك أثر لتوظيف الموارد البشرية في الميزة التنافسية في شركات صناعة الأدوية الأردنية. وأوصت الدراسة بضرورة تعزيز والاستفادة من استراتيجية توظيف الموارد البشرية لدراسة البيئة التنظيمية في شركات صناعة الأدوية الأردنية لتحقيق الميزة التنافسية.

الكلمات المفتاحية: توظيف الموارد البشرية؛ الميزة التنافسية؛ شركات صناعة الأدوية الأردنية.

Abstract:

This study aimed to identify the impact of the staffing strategy on competitive advantage in Jordanian pharmaceutical companies. The study population was represented by the managers of senior management in companies working in the Jordanian pharmaceutical industry counted (21) companies. A proportional stratified sample was drawn for the purposes of representing the study population. The study sample was (178) and the study relied on the descriptive analytical approach. To achieve its objectives, a questionnaire was used to collect data. The study used statistical program (SPSS) to analyze the data. The results showed that there is an impact from human resource staffing on the competitive advantage in Jordanian pharmaceutical companies. The researchers recommended the need to enhance and benefit from the components of human resource staffing strategies to study the organizational environment in Jordanian pharmaceutical companies to achieve competitive advantage.

Keywords: human resource Staffing; competitive advantage; Jordanian pharmaceutical companies.

1. المقدمة:

تلعب إدارة الموارد البشرية في جميع الشركات سواء الشركات على مستوى المحلي أو على مستوى الإقليم أو على المستوى الدولي أو في شركات متعددة الجنسيات والشركات العالمية دوراً هاماً في رفع تنافسية الشركات والمساهمة من خلال تحسين إدارة الشركات، ورفع مستوى الإنتاجية، مما ينعكس بشكل إيجابي على خفض كلف رأس المال وتحسين الأداء للشركات وتحسين جودة الأعمال مما يساهم في نمو وتطور وتقديم الشركات في ظل عالم يسوده التغيير السريع وفي ظل العولمة والتطورات العلمية المهاولة والإنترنت وتطور التكنولوجيا والبحث العلمي والعولمة التي جعلت من العالم ككل قرية صغيرة لذا يجب على شركات صناعة الأدوية الأردنية الاهتمام بشكل كبير بعملية توظيف المورد البشري مهما تطورت التكنولوجيا وتقديمت إذ لا يجب الاستغناء عن المورد البشري لأنه هو المفك والبدع وهو الذي يقوم بعملية الابتكار والتطوير والتحديث في الشركة فمن خلال قدرة شركة الأدوية الصناعية الأردنية على توظيف الموارد البشرية ذات الكفاءة والقدرات والخبرات والمهارات العالمية يمكنها هذامن العمل على تقديم منتجات ذات جودة عالية ومتمنية من شأنها أن تعمل على إرضاء الزبائن وتلبية حاجاته ورغباته وبالتالي يصبح الزبائن مواليًّا للشركة وهذا بدوره يمكن شركات صناعة الأدوية الأردنية من زيادة حصتها السوقية وزيادة الأرباح لديها.

لذا يجب العمل على زيادة كفاءة شركات صناعة الأدوية الأردنية وذلك من خلال قدرتها على تحقيق الميزة التنافسية التي بدورها تميزها عن باقي الشركات الأخرى ويتم ذلك من خلال قدرتها على استقطاب واختيار وتعيين الأفراد من ذوي المهارات والكفاءة العالمية وقدرتها على التعامل ببرونة بتلبية حاجات الزبائن بسرعة فائقة وقيادة التكلفة والتميز بالأداء العالي للمنتجات ذات الجودة العالمية والتي من خلالها يتم رفع مستوى الشركة وبالتالي يعكس ذلك على نموها وتقديمها وبقائها في السوق وزيادة أرباحها. حيث يجب على شركات صناعة الأدوية الأردنية أن تسعى لاختيار استراتيجية تنافسية بحيث تستطيع من خلالها التفوق على الشركات المنافسة لها وتحقيق الأفضلية لها وبالتالي تقدمها ونمواها وتحقيق أهدافها المنشودة (محسن، النجار، 2012).

وفي هذا العصر المتصف بالتغير السريع والتطورات المهاولة يجب على الشركات التي تبحث عن التقدم والبقاء أن تسعى جاهدة لتوظيف موارد البشرية ذات الكفاءة لضمان سير أعمالها على أكمل وجه.

لذا يجب على الشركات التي تبحث عن التميز والتقديم في ظل العالم المتغير والمنافسة الشديدة أن تبني مفهوم استراتيجية توظيف الموارد البشرية وإعطائها أهمية كبيرة وذلك لتحقيق وإكساب الشركة الميزة التنافسية والتي تميزها عن باقي الشركات. والذي يساعدها في زيادة كفاءة الإنتاج وبالتالي نمو وتقديم الشركة وبقائها في السوق. حيث يوجد العديد من التحديات مثل تحديات العولمة والتغيير السريع في بيئات الأعمال مما يتوجب على إدارة الموارد البشرية في شركات صناعة الأدوية الأردنية إلى التوجه إلى توظيف الموارد البشرية من ذات المهارة والكفاءة والخبرات والمعرفة وذلك لتحقيق أهدافها المنشودة (الناصر، 215، 15).

1.1. مشكلة الدراسة:

تكمن مشكلة الدراسة في المتغير التابع وهو تحقيق الميزة التنافسية في شركات صناعة الأدوية الأردنية حيث أصبح هنالك منافسة شديدة بين الشركات العربية والأجنبية لصناعة الأدوية نتيجة التطور التكنولوجي العولمة حيث تتجه أغلب الزبائن لشراء المنتجات الدوائية الأجنبية وذلك لجودتها العالمية حيث أن الأدوية العربية متشابهة في تركيبتها الدوائية وجودتها مما يجعل الأدوية متشابهة وبديلة لبعضها البعض وبدرجات كبيرة جداً حيث يصعب على المستهلكين لتلك الأدوية التمييز بينها وأن عملية اختصار الشركات المحلية الأردنية على صناعة الأدوية التقليدية هذا من شأنه أن يضعف من قدرتها التنافسية بين الشركات المنافسة لها وبالتالي يقلل من حصتها السوقية والأرباح لديها وزيادة التكاليف وبالتالي خروجها من السوق لذا يجب على الشركات أن تنتقل من العمل التقليدي والمتشابه إلى العمل غير التقليدي والذي يقوم على الإبداع والابتكار والمعرفة والحداثة مثل البحث عن أدوية للأمراض المستعصية مثل أمراض الدم والسرطان. تأسيساً على ما سبق فإن مشكلة الدراسة تتضمن خلال الإجابة على السؤال الرئيس:

ما أثر استراتيجية التوظيف في الميزة التنافسية في شركات صناعة الأدوية الأردنية؟

2.1. أهمية الدراسة:

تكمن أهمية الدراسة في ناحيتين وكما يلي:

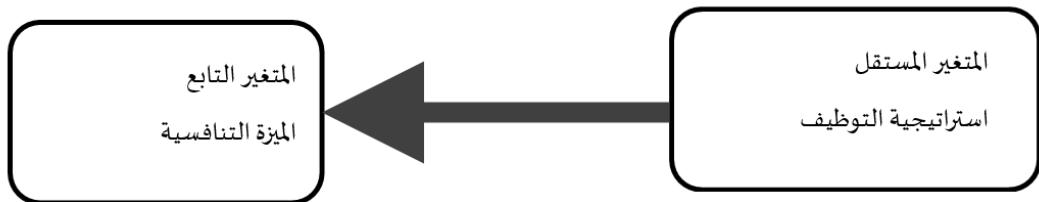
لقد لاحظت الباحثة من خلال الاطلاع على الدراسات السابقة ذات العلاقة بموضوع الدراسة محدودية الأبحاث خاصة في البيئة العربية- في حدود علم الباحثة- لذا يؤمل أن تفيد هذه الدراسة في إثراء المعرفة في مجال توظيف الموارد البشرية، وزيادة الابتكار، للمساهمة في سد النقص في المكتبة العربية في هذا المجال. تبرز أهمية الدراسة العملية بما تتناوله من متغيراتها الرئيسية والتي تسهم في تحسين مدى ترجمة الخطط المرسومة مستقبل ملموس وواعي إضافة إلى تركيزها على تحقيق الابتكار الذي لا يمكن الوصول إليه إلا بوجود موارد كفاءة في توظيف المورد البشري ذات الكفاءة العالمية كما يمكن إيجاز الأهمية العملية لتعزيز رؤى متخذي القرار حول المفاهيم التي تنبثق عنها توظيف الموارد البشرية في شركات صناعة الأدوية الأردنية.

3. أهداف الدراسة:

يتمثل هدف الدراسة في استكشاف أثر توظيف الموارد البشرية في الميزة التنافسية في شركات صناعة الأدوية الأردنية.

4. فرضية الدراسة:

H_0 : لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$) استراتيجية التوظيف الموارد البشرية في الميزة التنافسية في شركات صناعة الأدوية الأردنية.

5.1. أنموذج الدراسة:

شكل (1): أنموذج الدراسة

المصدر: من إعداد الباحثة اعتماداً على الدراسات:

المتغير المستقل: (إدريس وأبو جمعة، 2019،.. خالد وأخرون 2021، خدام وأخرون، 2020، الغنيمات وأخرون، 2019،..Kareem2017

المتغير التابع: (Eidizadeh et,2017 al, 2015، Kareem, 2020، سليمان وحنا، 2019، محسن، النجار، 2012، درة والجرادات، 2014، راضي والعريبي، 2016).

6. التعريفات الإجرائية:**• التوظيف:**

ويعرف إجرائياً على أنه مجموعة أو سلسة من العمليات التي تقوم بها شركات صناعة الأدوية الأردنية حيث يتم من خلالها العمل على إثبات الموظفين كماً ونوعاً ومن ذوي المؤهلات العلمية المطلوبة والمهارات والخبرات للعمل على شغلهم للوظائف المطلوبة وذلك لتحقيق أهداف شركات صناعة الأدوية الأردنية ومن ضمنها تحقيق الميزة التنافسية.

• الميزة التنافسية:

وتعرف إجرائياً على أنها عبارة عن قدرة شركات صناعة الأدوية الأردنية في التفوق والتفرد عن باقي الشركات المنافسة لها مثل جودة المنتجات لديها وبتكلفة منخفضة والتي بدورها تساهم في زيادة الحصة السوقية لها.

7.1. منهجية الدراسة:

اعتمدت الباحثة في دراستها الحالية على المنهج الوصفي التحليلي من خلال دراسة العلاقة والأثر بين جميع المتغيرات المستمددة من تطوير استبيانه أعدت خصيصاً لتحقيق أهداف الدراسة الحالية. وتم استخدام برنامج الرزمة (الجزمة) الإحصائية للعلوم الاجتماعية (SPSS) لتحليل بيانات الدراسة الأولية. تضمن مجال الدراسة الأساسي شركات صناعة الأدوية الأردنية والبالغ عددها (21) شركة حسب المركز الإعلامي في وزارة الصحة. (<http://www.moh.gov.jo>)

ويعمل فيها (299) مديرًا في المستويات الإدارية العليا. تم استخدام العينة الطبقية المتناسبة لغایات تمثيل مجتمع الدراسة، حجم عينة الدراسة (169) موظفًا حسب جدول العينات واعتمادًا على حجم المجتمع الكلي، وتم توزيع (200) استبيانه تحسباً لعدم استكمال بيانات الاستبيانات المرتجلة بحيث يكون هامش الخطأ المسموح به (5%) (النجار، النجار والزعبي، 2017، 109) ووحدة المعاينة والتحليل لهذه الدراسة من العاملين في شركات صناعة الأدوية الأردنية.

2. الإطار النظري والدراسات السابقة:**1.2. الإطار النظري:****1.1.2. استراتيجية التوظيف:**

لقد تم تعريف استراتيجية التوظيف على النحو التالي:

أشار إدريس وأبو جمعة (2019، 38) إلى استراتيجية التوظيف على أنها عملية يتم فيها اكتشاف مصادر القوى العاملة لتلبية متطلبات التوظيف بأعداد كافية للقيام بأعمال المنظمة وتحقيق أهدافها المنشودة.

ويرى المبيضين والأكلي (2020، 47) أن استراتيجية التوظيف العاملين هي عملية اكتشاف المرشحين المحتملين الراغبين والمؤهلين لشغل الشواغر الفعلية أو المتوقعة.

كما وعرفها إدريس وأبو جمعة (2019، 39). استراتيجية التوظيف على أنها عبارة عن مجموعة من الإجراءات التي تقوم بها الشركة من خلال العمل على جمع المعلومات عن المتقدم لشغل الوظيفة واتخاذ القرار المناسب حول قبول الفرد للعمل أم لا في الشركة.

كما وبين (2015,77) Diaz-Fernandez,Bornay& Lopez-Cabrales أن مرحلة استراتيجية التوظيف تأتي بالمرحلة الثانية من مراحل استراتيجيات إدارة الموارد البشرية حيث يتم فيها استقطاب العاملين والعمل على اختيار الأفضل منهم وذلك لشغل وظيفة شاغرة في الشركة وبالتالي تحقيق الأهداف المنشودة للشركة وإكسابها الميزة التنافسية التي تتميزها عن باقي الشركات المنافسة لها.

كما وأشار (2016,26) Jackson أن استراتيجية التوظيف هي عملية توظيف العاملين عملية في غاية الأهمية حيث تقوم الشركة بتحديد مدى ملائمة المرشحين لشغل الوظيفة من حيث المهارات والمواصفات المطلوبة لشغل الوظيفة وبالتالي تحقيق أهداف الشركة وتحقيق الميزة التنافسية لها. وتهدف عملية استراتيجية التوظيف في شركات الأعمال إلى إيصال المعلومات عن الوظائف الشاغرة إلى سوق العمل وذلك من أجل زيادة عدد المتقدمين المحتملين لشغل الوظائف المطلوبة في الشركة والهدف من الحصول على أكبر عدد ممكн من المتقدمين للوظائف هو قدرة الشركة ومساعدتها على اختيار الموظفين الأكثر ملائمة واحتصاصاً للوظيفة الشاغرة كما ويساعد الشركة في إيصال المعلومات إلى المتقدمين عن المنظمة وسياساتها وأنشطتها وطبيعة الوظائف المطلوب شغلها والمؤهلات الواجب توافرها فيمن يتقدم لشغلها وعدم تقديم طلبات لا تتوافق فيها المؤهلات المطلوبة لشغل هذه الوظائف أي أن أهم هدف تسعى إليه عملية التوظيف هو الموازنة بين زيادة عدد المتقدمين وذلك لاختيار الأفضل والعمل على تخفيف التكاليف من جراء عملية الاختيار إلى أقل قدر ممكناً (المبيضين والأكلي، 2020، 48-47).

وأوضح خالدية ولحسن (2021، 302-303) أن استراتيجية التوظيف هي عملية تقوم بها إدارة الشركة وذلك لتحديد احتياجها من الموارد البشرية ذات الكفاءة والمهارة والخبرات العالية حيث يتم استقطاب الموظفين لشغل الوظيفة الشاغرة والعمل على اختيار الأفضل ثم تعينهم في الوظائف الشاغرة حيث أن عملية الاستقطاب تتم من خلال مجموعة من النشاطات التي يتم من خلالها البحث عن المرشحين لشغل وظيفة معينة بالكم والنوع وفي الوقت المناسب وذلك للقيام بأعمال الشركة والعمل على تحقيق أهدافها. وأما عملية الاختيار فهي عملية يتم فيها اختيار أفضل الكفاءات والتي تتناسب مع الوظيفة وذلك لتحقيق أهداف الشركة ومن ثم تتم عملية التعيين وهي عملية يتم فيها وضع الشخص المناسب في الوظيفة التي تتناسب مع شروط ومتطلبات القيام بها وتأتي بعدها مرحلة التعيين وهي عملية يتم فيها تصميم أنشطة التدريب والتطوير وذلك لإكساب العاملين المهارات والقدرات والخبرات اللازمة للقيام بأعمال الوظيفة وبالتالي تحقيق أهداف الشركة وفي مرحلة التعيينات حيث يتم وضع استراتيجيات الرواتب والأجور واستراتيجية الحوافز المالية واستراتيجية المزايا الوظيفية وهي استراتيجية تقوم على إعطاء العامل أجراً مادياً ينادي الذي يستحقه من جراء قيامه بأعماله لتحقيق أهداف الشركة ولا تقل أهمية استراتيجية تقييم الأداء عن باقي الاستراتيجيات إدارة الموارد البشرية في تعتبر من أهم الاستراتيجيات وذلك لأنها تتعلق بتحقيق أهداف الشركة وهي عملية يتم فيها تقييم الفرد العامل بكل ما يتعلق به من صفات نفسية أو بدنية أو مهارات فنية أو سلوكية أو فكرية وذلك لمعرفة نقاط القوة ونقط ضعف العامل على تعزيز نقاط القوة ومعالجة نقاط الضعف ولعملية تقييم الأداء دور كبير وفعال في استخدام النتائج في عملية التدريب والترقية والتعميمات وذلك لتحقيق أهداف العاملين الشركة ككل.

ولعملية استراتيجية التوظيف عدة مراحل يجب على إدارة الموارد البشرية أخذها بعين الاعتبار والعمل على إعداد خطة محكمة لاستقطاب و اختيار الموظفين في الشركة ومن أهم تلك المراحل العمل على تحديد متطلبات واحتياجات الوظيفة القائمة ومن ثم العمل على وضع وصف للوظيفة وتوصيف أيضاً شاغل تلك الوظيفة في الشركة وأيضاً يجب تحديد وبيان مصادر وطرق الاستقطاب سواء كانت مصادر داخلية أو مصادر خارجية وبالتالي الوصول إلى عملية إعداد قائمة بأسماء المرشحين للوظيفة وبعدها يتم عملية المفاضلة والاختيار للموارد البشرية التي تناسب كفاءتهم وخبراتهم ومؤهلاتهم العلمية مع الوظيفة التي يراد العمل بها وصولاً لتحقيق أهداف الشركة وإكسابها الميزة التنافسية والتي تتميزها عن باقي الشركات الأخرى المنافسة لها (العزاوي، جواد، 2010، 152).

ومن أبرز أهداف عملية الاختيار للموارد البشرية للعمل في الشركة وشغل الوظيفة والتي أشار إليها (جودة، 2010، 134) هي العمل على انتقاء الموظف الأكثر كفاءة وخبرة ومعرفة في مجال الوظيفة المنوي شغلها مع الأخذ بعين الاعتبار بعد عن المحسوبية والواسطة والمحاباة والعمل على إتباع نهج العدالة والمساواة واتباع منهج تكافؤ الفرص أمام جميع المتقدمين والمرشحين لشغل الوظيفة. وتبع أهمية الاختيار من كونها تسهم في اختيار الشخص المناسب ووضعه في المكان المناسب وهذا بدوره سوف يكون مرآةً عاكسة على أداء الموظف من كفاءة وجودة عالية في أداء الأعمال الموكولة لدية وبالتالي يعكس على أداء الشركة كل مما يسهم في إكساب الشركة الميزة التنافسية التي تساعدها على النمو والتطور والبقاء في السوق وبالتالي الوصول إلى تحقيق أهدافها المنشودة حيث أنه عندما يتم اختيار الموظف على غير أساس علمية سليمة ووضعه في المكان غير المناسب سينعكس سلباً على أداء الموظف وعدم قيامه بأعماله على أكمل وجه وتغيبه وزيادة نسبة الأخطاء وبالتالي ارتفاع معدلات دوران العمل وبالتالي يؤثر على أداء الشركة كل وعلى تحقيق أهدافها المنشودة.

وهناك عدة مشاكل قد تواجه مدير الموارد البشرية عند قيامهم بعملية التوظيف والتي يجب التنبه والتحوط لها ومن أهم وأبرز تلك المعوقات والمشاكل غياب دور إدارة الموارد البشرية في الشركة وعدم وجود خطة استراتيجية محكمة حيث يصبح عملية الاختيار والتعيين بطريقة عشوائية وأيضاً سوء تخطيط الموارد البشرية والتي يتم من خلالها عدم دقة تحديد احتياجات الشركة من الموارد البشرية وأيضاً وجود ضعف في عملية التحليل الوظيفي من الموارد البشرية للعمل داخل الشركة، وأيضاً وجود ضعف في عملية الاستقطاب وعدم كفاءة الأفراد القائمين بعملية الاستقطاب والاختيار والتعيين وأيضاً وجود مشكلة عدم دعم الإدارة العليا للشركة لعملية الاختيار والتعيين وأيضاً بروز مشكلة زيادة التكاليف والوقت المستغرق لاختيار الأفراد لشغل الوظيفة المتاحة وبالتالي يعكس ذلك على تحقيق الميزة التنافسية للشركة وتحقيق أهدافها المنشودة والتي تسعى إلى تحقيقها (البيتي، 2010، 141-142).

وترى الباحثة أن استراتيجية التوظيف هي استراتيجية تستخدمنها الشركات وذلك بهدف العمل على جمع المعلومات والمؤهلات العلمية والخبرات والمهارات ومعرفة القدرات التي يحملها المتقدم لشغل الوظيفة المعلن عنها من قبل الشركة بحيث يساعد الشركة في عملية اختيار الموظف المناسب ووضعه في الوظيفة المناسبة وذلك للقيام بالأعمال على أكمل وجه وبالتالي تحقيق الميزة التنافسية للشركة والتي بدورها تميزها عن باقي الشركات المنافسة الأخرى وتحقيق أهداف الشركة التي بدورها تسعى إليها.

2.1.2. الميزة التنافسية:

يشير مفهوم الميزة التنافسية من وجهة نظرى إلى قدرة الشركة على تحقيق التفوق والأفضلية على المنافسين في السوق ويكون ذلك من خلال تطوير القدرات المميزة في الشركة وبامتلاك الشركة القدرات المميزة لداتها يؤدي ذلك إلى خلق ميزة تنافسية تميزها عن باقي الشركات المنافسة لها. كما بين (Clemons, 2018) أن الميزة التنافسية هي التغيير الذي يطرأ على الشركات في ظل المعرفة والتكنولوجيا على استراتيجيات الشركة وهياكلها والأفراد العاملين فيها حيث أن التغيير هو الذي يكسب الشركة الميزة التنافسية.

كما عرفاها درة، جرادات (2014، 211) على أن الميزة التنافسية تشير إلى أنها مجموعة من الركائز والأسس والتي بدورها تشكل الميزة التنافسية للشركة مثل التمايز أو النمو أو الإبداع أو التحالفات والتي بدورها تساعد في إكساب الشركة الميزة التي تميزها عن باقي الشركات المنافسة. كما وأوضحت (Foon&Nair, 2010) في تعريفه للميزة التنافسية بأنها عبارة عن أحد أنواع التميز الذي يميز الشركة عن باقي الشركات المنافسة لها وذلك من خلال التقدم الإيجابي للشركة وأيضاً تميز العاملين في الشركة عن باقي العاملين في الشركات التي تعمل في نفس القطاع وهنا يجب أن تكون هناك استمرارية نحو هذا التميز بحيث لا يجب أن يكون لمدة زمنية محددة بل يجب أن يكون لمدة زمنية مستمرة بشكل غير محدد وذلك لإكسابها الميزة التنافسية التي تميزها عن باقي الشركات المنافسة لها وبالتالي تقدمها ونموها وتطورها وزيادة حصتها السوقية وبالتالي زيادة الأرباح لديها وعدم تلاشياً من السوق.

محسن، النجار(2012، 54-59) يأتي تفوق الشركة وقدرتها على امتلاك الميزة التنافسية من خلال قدرتها على تطوير القدرات المميزة لديها في الشركة ولذلك فإن القدرات المميزة في الشركة تقود إلى خلق الميزة التنافسية وهي الموارد الفريدة والمتمسدة بالقدرة التي تمتلكها الشركة والتي تميزها وتكتسبها الميزة التنافسية عن باقي الشركات الأخرى المنافسة لها وهي أيضاً نقاط القوة التي تمتلكها الشركة مثل امتلاك الشركة لقوه عمل ماهره أو امتلاك الشركة لشبكات توزيع قوية والتفرد بمتلكه مصدر تجهيز مواد أولية أو امتلاك تكنولوجيا إنتاج فريدة مما تسهم في إكساب الشركة الميزة التنافسية التي تميزها عن باقي الشركات وبالتالي نموها وتطورها وتقدمها وعدم تلاشياً من السوق.

ويوجد عدة مصادر للميزة التنافسية والتي تتنافس بها شركات صناعة الأدوية الأردنية وهي الأفراد العاملون من ذوي الكفاءة والمهارة العالية هم من يشكلون الميزة التنافسية في شركات صناعة الأدوية الأردنية وأيضاً وجود الثقافة التنظيمية بين العاملين والتي تشمل العادات والتقاليد والمعايير والسلوك وأيضاً العمليات وهي الطرق التي تستخدمها الشركة في عمليات الإنتاج المتفوق والجودة والتكنولوجيا حيث هنا بيان لقدرة الشركة على امتلاكها التكنولوجيا الحديثة والقدرة على التعامل معها مثل استخدام الآلات والمعدات وتكنولوجيا المعرفة (المطيري، 2020، 30).

ويرى (Hao, 1999) أن للميزة التنافسية في الشركات ثلاثة مصادر رئيسية وذات أهمية وهي الملكية وتعني قدرة الشركة على شراء المواد التي تسعى من خلالها إلى تقديم أفضل الخدمات للعملاء وبأفضل الطرق بين المنافسين لها في نفس القطاع التي تعمل به وأيضاً قدرة الشركة إلى الوصول إلى مركز قوي في السوق واستخدامها لأفضل وأجود المواد في صناعة وتقديم الخدمات للعملاء وأيضاً أن تمتلك الشركة السمعة الطيبة بين الشركات المنافسة لها مما يكتسبها الميزة التنافسية التي بدورها تميزها عن باقي الشركات المنافسة لها، وأيضاً الوصول إلى الموارد وهي قدرة الشركة على شراء الموارد والحصول عليها بأفضل جودة من الموردين، وأيضاً الكفاءة وهي قدرة الشركة على القيام بأعمالها بطريقة فعالة و مختلفة كلها عن المنافسين لها في نفس القطاع.

وبين عبد الوهاب(2014، 45-53) بأن الميزة التنافسية للشركات ترتكز على تلبية حاجات ورغبات الزبائن بحيث تكون عالية الجودة من خلال استخدام وسائل إنتاج وتقنيات متقدمة ووجود أيدي عامله مدربة ذات كفاءة عالية، حتى تمتلك الشركة الميزة التنافسية والتي بدورها تميزها عن

باق الشركات المنافسة لها يجب أن تكون قادرة على إنتاج سلع وتقديم الخدمة إلى الزبائن بطريق متميزة ومختلفة عن المنافسون لها ويتم ذلك من خلال قدرة الشركة على استغلال مصادر القوة لديها ومعالجة نقاط الضعف وذلك لإضافة قيمة لمنتجاتها يصعب على المنافسون تقليلها وأيضاً تكمن الميزة التنافسية للشركة من خلال قدرة الشركة على التسخير الجيد لجميع أنشطة الشركة سواء النشاط المالي أو التسويقي أو العلائي وغيرها بحيث تكسب الشركة الميزة التنافسية والحصول على حصة سوقية كبيرة وبالتالي تحقيق أعلى الأرباح وصولاً إلى تحقيق أهداف الشركة المنشودة ويوجد عدة مصادر تستطيع الشركة أن تتميز من خلالها عن باقي الشركات المنافسة لها وهي المصادر الخارجية وهي المصادر المتعلقة بالبيئة الخارجية والإطار الذي تعمل به الشركة مثل العوامل الاقتصادية والسياسية والتكنولوجية والقانونية والاجتماعية والمصادر الداخلية وهي الموارد التي تملكها الشركة مثل الموارد البشرية والموارد المالية والأجهزة والمعدات والهيكل التنظيمي والتي تسهم جميعها في بناء الميزة التنافسية للشركة وأيضاً الأنشطة والمهارات وتشمل أساليب الإدارة والأنشطة التي تقوم بها وهي الأنشطة الأساسية مثل استلام مدخلات المنتجات والعمل على تخزينها والعمليات والتسويق وغيرها والأنشطة المساعدة مثل الإمداد وتطور التكنولوجيا وإدارة الموارد البشرية والمتعلقة بجميع أنشطتها المتعلقة بتخطيط وتنظيم وتدريب وتعويض وتقدير العاملين في الشركة.

وبين قباجة وجرادات (2021)، أن الميزة التنافسية للشركة هي قدرة الشركة على استغلال الفرص الخارجية والحد من التهديدات التي قد تواجه الشركة من قبل المنافسين وتتبع أهمية الميزة التنافسية من قدرة الشركة على استغلال الموارد المالية والبشرية بكفاءة وفعالية لتحقيق أهداف الشركة وللميزة التنافسية عدة أبعاد ذات أهمية كبيرة من شأنها أن تسهم في تحقيق أهداف الشركة ومن أبرزها التكلفة وهي عملية يتم من خلالها العمل على تصميم وتصنيع وتسويق المنتجات والخدمات بأقل تكلفة ممكنة مقارنة بالمنافسين للشركة مع ضمان جودة المنتجات وأيضاً بعد الجودة وهي قدرة الشركة على تقديم منتجات وخدمات فريدة بحيث تلبي حاجات ورغبات العملاء وبالتالي تحقيق أهداف الشركة أما المرونة فهي تعني قدرة الشركة على الاستجابة السريعة لجميع التغيرات التي تحدث مثل تصميم المنتجات والعمل على تحقيق رغبات وحاجات الزبائن في عالم يسوده التغيير السريع، وأما الابتكار فهو عبارة عن فكرة جديدة يتم تحويلها إلى منتج أو خدمة أو تكنولوجيا ذات قيمة وذات منفعة بحيث تلبي حاجات ورغبات الزبائن وبالتالي تحقيق أهداف الشركة والابتكار عدة أنواع منها الابتكار للمنتج وهي عملية يتم فيها إحداث تغييرات في مواصفات المنتج وخصائصه بحيث تلبي حاجات ورغبات الزبائن وبالتالي تحقيق أهداف الشركة، ولابتكار للعملية وهي عملية تغيير أو تجديد في طرق وأساليب الإنتاج بهدف تخفيف التكاليف والعمل على تحسين أداء المنتج في عملية الإنتاج، وللميزة التنافسية عدة مؤشرات يتم من خلالها قياس التنافسية ومن أبرز تلك المؤشرات مؤشر الربحية وهي الأرباح التي يحصل عليها المساهمون في الشركة ومؤشر التكلفة وهي مقدار صنع وتكلفة المنتجات والخدمات مقارنة بالمنافسين للشركة والجودة السوقية وهي مقدار مبيعات الشركة في السوق مقارنة بالمنافسين لها.

وترى الباحثة أن الميزة التنافسية هي عبارة عن قدرة الشركات على مواكبة التطورات والتكنولوجيا والتقدير العلمي والتغيير السريع في جميع مناحي الحياة وبالتالي قدرة الشركة على معرفة حاجات ورغبات الزبائن والعمل على سرعة تلبية هذه الحاجات والرغبات للزبائن والعمل على تقديم منتجات وخدمات تتصف بالجودة العالية والسرعة في التسليم مما يساعدها في إكساب الشركة الميزة التنافسية والتي تميزها عن باقي الشركات الأخرى وبالتالي تحقيق أهدافها التي تسعى إلى تحقيقها.

• أبعاد الميزة التنافسية:

هناك عدة أبعاد للميزة التنافسية وهي كما يلي:

1. الجودة:

إن تطبيق الجودة هي من أهم ما يميز الشركة عن باقي الشركات المنافسة لها في المنتجات حيث يشير مفهوم الجودة إلى التميز والعمل على مطابقة المنتج للمواصفات والمعايير المطلوبة في المنتج في الشركة التي تبحث عن الاستمرارية والنمو والتطور والتقدير ويوفر عدة مداخل لتطبيق مبدأ الجودة في الشركة ومن أهم تلك المداخل مدخل المنتج ومدخل المستخدم ومدخل التصنيع ومدخل القيمة ويجب على الشركة عند قيامها بصناعة المنتج الأخذ بعين الاعتبار أبعاد وخصائص جودة المنتجات مثل الأداء المتقن وهو الكيفية والطريقة التي يتم بها أداء الوظيفة والظاهر وهي الخصائص والسمات الملحوظة للمنتج والمطابقة وهي التوافق مع المواصفات المحددة للمنتج مسبقاً من قبل الزبائن ومن أهم الأهداف التي تسعى إلى تحقيقها تلك الإدارية هي العمل على زيادة القدرة التنافسية للشركة والعمل على إرضاء الزبائن بتحقيق جودة المنتج وفق رغباتهم وتوقعاتهم نحو المنتج وبالتالي يؤدي ذلك إلى تحقيق الميزة التنافسية وأيضاً ضمان التحسين المستمر لكافة أنحاء الشركة والعمل على زيادة أرباح الشركة وتقليل التكاليف والوقت والجهد (راضي والعريبي، 2016، 43-18).

كما وبين (Robbins & Coulter 2003, 128) أن الجودة تعني الوصول إلى حالة من الرضا والتي بدورها يسعى إلى الوصول إليها جميع العملاء وبشكل مستمر وذلك من خلال عملية التطور التي تحصل في العمليات التنظيمية لدى الشركة وبالتالي تحقيق الميزة التنافسية لها والتي بدورها تميزها عن باقي الشركات المنافسة لها وبالتالي تحقيق أهدافها المنشودة.

وأشار إسماعيل (2021، 43) إلى أهمية إدارة الجودة الشاملة في شركات صناعة الأدوية الأردنية حيث تساهم عند تطبيقها لمبدأ الجودة في العمل على تقليل التكاليف الكلية من خلال تشغيل الموارد البشرية ذات الكفاءة والمهارة العالية والتي بدورها تسهم في تقليل الأخطاء والفاقد في عملية التصنيع وأيضاً لتطبيق الجودة في جميع عمليات الشركة سواء الصناعية أو الخدمية فإن ذلك يساعد الشركة على تحسين الإنتاجية وزيادة الحصة السوقية لها وبالتالي زيادة الأرباح وتحقيق أهداف الشركة المنشودة وبالتالي تحقيق الميزة التنافسية لها والتي بدورها تميزها عن باقي الشركات المنافسة لها.

وتهدف إدارة الجودة في الشركة والتي أشار إليها النعيمي وأخرون (2008، 46-45) إلى العمل على تطوير جودة المنتجات والخدمات مع تخفيف التكاليف والعمل على زيادة الأرباح والعوائد ويتم ذلك من خلال قدرة الشركة على زيادة حصتها السوقية وزيادة مبيعاتها ومن أهم الأهداف أيضاً والتي تسعى الشركة جاهدة للوصول إليها هي الوصول وتحقيق رضا العميل لأنها من خلال تلك العملية يصبح العمال مهبط دعاية وإعلان لمنتجات وخدمات الشركة ويقومون بعملية شراء متكررة مما يسهم في زيادة أرباح الشركة وبالتالي وصول الشركة إلى تحقيق أهدافها المنشودة ونومها وتطورها من خلال قدرتها على امتلاك الميزة التنافسية والتي تميزها عن باقي الشركات المنافسة لها.

كما وأشار عبد الوهاب (2014، 177-178) إلى أهم العناصر للبنية التحتية للجودة الشاملة وهي نظام إدارة الجودة والعلاقة مع المورد فيجب أن تكون العلاقة مبنية على الثقة المتبادلة ووفق أسس وشروط معينة وأيضاً القياس والتحليل والمعلومات حيث يتم استخدام التقنيات الإحصائية والعمل على وصفها وتحليلها وتقديم التفسيرات والتي بدورها تسهم في الحصول على الاستخدام الأمثل للبيانات المتاحة مما يسهم في عملية اتخاذ القرار المناسب والذي بدوره يساعد الشركة في إكسابها الميزة التنافسية وتحقيق أهدافها المنشودة ومن العناصر أيضاً الثقافة والتدريب حيث يجب العمل على إكساب العاملين بالمهارات والمعارف والخبرات والقدرات الضرورية واللزامية لتحسين وتطوير عمل الشركة ويتم ذلك من خلال عملية التدريب والعمل على توفير البرامج التدريبية والتي بدورها تساعد في إيصال المعلومات والمهارات بصورة واضحة ويجب أن تكون عملية التدريب موجهة نحو التغيير في السلوك وصولاً إلى تحقيق أهداف الشركة والعمل على إنجاز الأعمال بكل كفاءة وفعالية والذي يسهم في إكساب الشركة الميزة التنافسية وبالتالي تحقيق أهدافها المنشودة.

وبين الدرادكة (2015، 45-46) أهم أسباب الاهتمام بالجودة الشاملة من قبل الشركات حيث أصبحت الجودة الشاملة من أهم المركبات لنجاح الشركات ويعد ذلك لعدة أسباب من أهم تلك الأسباب زيادة حدة المنافسة بين الشركات الأمر الذي يحتم على الشركات ضرورة العمل على إنتاج أفضل السلع وتقديم أفضل الخدمات للزيائن للحصول على ميزة تنافسية تميزها عن باقي الشركات المنافسة لها وأيضاً العولمة حيث أصبح التنافس على مستوى العالم بأكمله حيث انتقلت الصناعة من المستوى المحلي إلى المستوى العالمي ومن أهم الأسباب أيضاً هو ازدياد الاتجاه نحو شخصية الشركات وتحول بعض الدول النامية إلى دول متطرفة صناعياً مثل كوريا الجنوبية وجميع تلك الأسباب من شأنها أن تعمل على تحقيق أهداف الشركة وبالتالي نومها وتطورها وتقديمها وتحقيق الميزة التنافسية لها والتي بدورها تميزها عن باقي الشركات المنافسة لها.

وأشار حمو (2015، 222-223) إلى أهم عناصر إدارة الجودة الشاملة والتي بدورها تسهم في تحقيق أهداف الشركة ومن أهم تلك العناصر القيادة حيث يجب أن يكون هنالك جدية في العمل وأن تكون الإدارة العليا القدوة والمثل لجميع المستويات الإدارية والعاملين والرؤية الاستراتيجية والقدرة والفن على حل المشكلات في العمل ومن ثم ثقافة إشاع الرغبات حيث يجب العمل على إيجاد ثقافة ترکز على إشاع رغبات الزيائن وأيضاً التحسين المستمر حيث يجب على الشركة القيام بعملية التحسين المستمر في عملياتها وأنشطتها لتوفير التكاليف وسرعة الأداء بالالتزام مع معايير الجودة المطلوبة للمنتج والابتكار والإبداع والعمل على رفع مستوى العاملين حيث يجب على الشركة العمل على تدريب العاملين وتطويرهم وصقل مهاراتهم لتحقيق المستوى المطلوب من الجودة والعمل على بناء فرق العمل وجميع تلك العناصر تسهم في تحقيق أهداف الشركة المنشودة وإكسابها الميزة التنافسية والتي بدورها تميزها عن باقي الشركات المنافسة لها وبالتالي نومها وتطورها.

وترى الباحثة أن الجودة هي عملية ذات أهمية كبيرة للشركة حيث من خلالها تكسب الشركة الميزة التنافسية عن باقي الشركات فهي عملية الإتقان للمنتج وتقديم الخدمة وعملية مطابقة المنتج والخدمة للمواصفات والمقاييس والتي بدورها تسهم في زيادة الحصة السوقية للشركة من خلال ولاء وانتفاء ومواطنة الزيائن للشركة وذلك بسبب جودة المنتج والخدمة المقدمة لهم وبالتالي يعكس ذلك على نمو وتقديم وتطور الشركة وإكسابها الميزة التنافسية عن باقي الشركات المنافسة.

2. التكلفة:

وهي استراتيجية تستدتها الشركات لقيادة السعر والتي تكسب الشركة الميزة التنافسية التي تميزها عن باقي الشركات المنافسة لها وهي استراتيجية تقوم على مبدأ جذب الزيائن وذلك من خلال عملية تقوم بها الشركة مثل تقديم سلع وخدمات بأسعار منخفضة تكون من ميزات هذا السعر أنه مختلف عن أسعار الشركات المنافسة لها وهذه الاستراتيجية تكون مناسبة عندما يكون هنالك سوق كبيرة ذات إنتاج واسع وهذا بدوره يتطلب من الشركة أن يكون لديها القدرة على تقليل التكاليف وتقديم التسهيلات الكافية والعمل على إحكام الرقابة على التكاليف غير المباشرة حيث تساعد استراتيجية قيادة التكلفة بشكل أساسي وفعال إلى العمل على تأمين ميزة تنافسية دائمة على المنافسين من خلال إنتاج سلع أو خدمات بتكلفة أقل من تكلفة المنافسين للشركة حيث يتطلب ذلك تحقيق مستوى عالٍ من الأرباح والقدرة على تحمل المنافسة بشكل أفضل من الشركات المنافسة

الأخرى وبالتالي امتلاك الشركة وحصولها على حصة سوقية تفوق وأكبر من المنافسين في السوق وبالتالي قدرة الشركة على النمو والتطور والتقدير وبقاءها في السوق. (درة، جرادات، 2014، 217).

كما وبين (shobaki et al, 2017) أن للتكنولوجيا التي تستخدمها إدارة الموارد البشرية لها دور وتأثير كبير في عملية تقليل التكاليف الإدارية للأفراد العاملين والعمليات داخل الشركة حيث يتم ذلك من خلال تقليل عملية الاستقطاب والتعيين وبالتالي زيادة تفاعل الأفراد مع أنشطة الموارد البشرية مثل تحديد التعويضات والحوافز مما يكسب الشركة الميزة التنافسية التي تميزها عن غيرها من الشركات المنافسة لها.

كما وأشار محسن، النجار(2012، 56) حيث تتحقق شركات متعددة الميزة التنافسية لها وذلك من خلال استخدامها لاستراتيجية التكلفة المنخفضة في الصناعة لديها حيث يمكن أن تستخدم الشركة تلك الاستراتيجية كميزة تنافسية لها عندما تنتج بكميات كبيرة للمواد واستخدام الطاقة بشكل عال ولمنتجات نمطية حيث تنتج الشركة المنتجات بكميات كبيرة مع تخفيض كلفة الوحدة الواحدة وذلك ليتسنى للشركة ويسمح لها بتقديم المنتجات بأسعار منخفضة مقارنة بالمنافسين وبذلك فقط تستطيع الشركة تحقيق الميزة التنافسية لها.

وبين عقيلي(2015، 64) أن استراتيجية التكلفة من أهم أهدافها والتي تسعى الشركة من خلالها هو العمل على تخفيض كلف الإنتاج مقارنة بتكلفة المنافسين للشركة وذلك من أجل العمل على طرح المنتج بسعر أقل من سعر الشركات المنافسة مع ضمان الالتزام بمعايير الجودة والذي من شأنه أن يسهم في تحقيق أكبر حصة سوقية للشركة في السوق وبالتالي تحقيق أهداف الشركة المنشودة والتي تسعى إليها وإكساب الشركة الميزة التنافسية والتي تميزها عن باقي الشركات المنافسة لها وبالتالي نموها وتطورها وتقديمها وعدم تلاشها من السوق.

وترى الباحثة أن استراتيجية التكلفة هي أسلوب وطريقة يجب على شركات صناعة الأدوية الأردنية أن تنتجهما ضمن عملياتها الإدارية والإنتاجية مع ضمان الجودة في المنتجات والخدمات بحيث تكسب الشركة الميزة التنافسية عن باقي الشركات المنافسة لها وبالتالي تحقيق أكبر عائد من الأرباح والتي من شأنها أن تساهم في تطوير ونمو وتقديم الشركة وقدرتها على الاستمرارية في عالم يسوده المنافسة الشديدة والتغيير السريع.

3. المرونة:

إن المرونة الاستراتيجية تشمل على قدرة الشركات على سرعة الاستجابة للفرص والتغييرات التي تحصل في بيئات الأعمال ومن هنا يجب على الشركات التي تبحث عن النمو والتقدير والتطور في ظل العالم المتتسارع والمليء بالتغييرات السريعة سواء التغيرات التكنولوجية أو التغيرات العلمية وغيرها أن تدرك مدى أهمية المرونة الاستراتيجية والعمل على تطبيقها في الشركة بل وفي جميع أنحاء الشركة وذلك لتحقيق الميزة التنافسية والتي تميزها عن باقي الشركات المنافسة لها ولتطبيق المرونة الاستراتيجية في الشركات أهمية بالغة تعود على الشركات بالفوائد الكثيرة وتتبع أهمية المرونة الاستراتيجية من كونها تساعد وتعزز من قدرات الشركات للاستجابة السريعة لتعزيز حاجات ورغبات العملاء والعمل على الكشف عن أي تفضيلات للزبائن وتسمم أيضًا المرونة الاستراتيجية في زيادة قدرة الشركات على عرض منتجاتها في عدة أسواق مختلفة وزيادة قدرة الشركة في توليد قيمة حقيقة للزبائن كما وتعد المرونة الاستراتيجية والعمل على تطبيقها ذات أهمية وشرط لزيادة قدرة الشركات على مواجهه جميع التغيرات التي تحصل في الأسواق بكفاءة وفعالية والعمل على تمكين الشركات من إدارة أنشطتها وفق التغيرات التي تحدث في بيئات الأعمال (عابد، 2016، 13-16).

كما وأشار (Chase et al., 2004,26) إلى أن المرونة تعني قدرة الشركة على تلبية حاجات ورغبات وأذواق الزبائن لديها وذلك من خلال قدرة الشركة على تقديم منتجات واسعة وتقديم الخدمات بشكل واسع مما يسهم في إكساب الشركة الميزة التنافسية التي تميزها عن باقي المنافسين لها.

كما أشار الشطي والجيبار(2020, 138) إلى أن المرونة هي الأساس الهام في تحقيق الميزة التنافسية للشركات الروائية الصناعية الأردنية وذلك من خلال قدرة الشركة على الاستجابة السريعة والمبكرة على أساس علمية مدققة للتغيرات التي تحدث في عالم المنتجات والخدمات وبما يتلاءم مع حاجات ورغبات الزبائن للشركة وقدرة الشركة على مواكبة التطورات في مجال التكنولوجيا وقدرتها على العمل على تصميم المنتجات وإنتاجها وتسليمها بالوقت والسرعة المناسبة للزبائن وفق رغبات وحاجات الزبائن.

وبين النعيمي وأخرون (2008، 98-99)أهمية المرونة في العمليات الإنتاجية في الشركة حيث أصبحت المرونة والقدرة على تطبيقها في الشركة والاستجابة للتنوع سلحاً تنافسياً بين الشركات المنافسة حيث يتم ذلك من خلال قدرة الشركة على إنتاج مدى واسع من المنتجات والخدمات والتي من شأنها أن تلبي حاجات ورغبات الزبائن وأيضاً تشمل قدرة الشركة على إدخال وإنتاج منتجات جديدة من شأنها أن تلبي حاجات ورغبات الزبائن وأيضاً قدرة الشركة على العمل على تحسين وتطوير وتعديل منتجاتها بما يتواافق مع حاجات ورغبات الزبائن ويجب أن يكون بسرعة فائقة بما يتواافق مع الاستجابة للزبائن وتقديم المنتجات والخدمات اللازمة لهم مما يسهم في تحقيق رضا الزبائن وبالتالي الحصول على لواء وانتقاء ذلك الزبائن وصولاً إلى تحقيق أكبر حصة سوقية وبالتالي تحقيق الأرباح والعوائد وإكساب الشركة الميزة التنافسية والتي تميزها عن باقي الشركات المنافسة وصولاً إلى تحقيق أهدافها المنشودة.

وترى الباحثة أن المرونة هي عبارة عن قدرة شركات صناعة الأدوية الأردنية على مواكبة جميع التغيرات الحاصلة في بيئات الأعمال سواء التغيرات التكنولوجية والعلمية والتغيرات في أذواق الزبائن والعمل على معرفة حاجات ورغبات الزبائن والعمل على تلبيتها بالسرعة وبالجودة المناسبة والعمل على تسليمها للزبائن في الوقت المناسب مما يسهم في لواء وانتقاء الزبائن للشركة وبالتالي تحقيق الميزة التنافسية للشركة والتي بدورها تميزها عن باقي الشركات والوصول إلى تحقيق أهدافها المنشودة.

4. الابتكار:

وأشار الحنيطي (2020، 101-102) إلى أن عملية الابتكار هي عملية خلق سلعه جديدة وخلق نوعية جديدة واستخدام طريقة إنتاج جديدة والعمل على مصادر تزويد جديدة لإنتاج منتجات ذات قيمة وذات جودة وبالتالي فتح أسواق جديدة تكسب الشركة الميزة التنافسية عن باقي الشركات المنافسة لها والعمل على تحقيق حاجات ورغبات الزبائن مما يؤدي إلى انتماء وولاء الزبائن للشركة وبالتالي زيادة الأرباح والعوائد للشركة نتيجة زيادة حصتها السوقية وصولاً إلى تحقيق أهدافها المنشودة.

وبين نجم (2003، 19) إلى أن الابتكار هو عملية التوصل إلى ما هو جديد والتطبيق الفعلي لفكرة جديدة مما يسهم في إكساب الشركة الميزة التنافسية وتحقيق أهدافها المنشودة والتي تسعى إلى تحقيقها وبالتالي نموها وتطورها وتقدمها.

وأشار الصرن (2000، 59-50) إلى أهم معوقات الابتكار في الشركة وهي عدم دعم الإدارة العليا لعملية الابتكار والالتزام بالقوانين والأنظمة والتعليمات وعدم ثقة المديرين بأنفسهم وقدرتهم على تشجيع عملية الابتكار بين العاملين وعدم وجود قيادة إدارية مؤهلة فجميع تلك المعوقات تحد من قدرة الشركة على تحقيق الميزة التنافسية وتحقيق أهدافها المنشودة وعلى العكس تماماً يوجد عدة عوامل من شأنها أن تسهم في عملية تشجيع الابتكار في الشركة ومن أهم تلك العوامل تطبيق مبدأ الإدارة بالأهداف وهي التزام جميع العاملين بتحقيق أهداف الشركة واستخدام أساليب وطرائق الرقابة على الجودة مثل استخدام المدرجات التكرارية لضمان سير الأعمال على أكمل وجه.

وين الجنبي (2020، 61-60) أن هنالك عدة فوائد لعملية الابتكار من شأنها أن تكسب الشركة الميزة التنافسية ومن أهم تلك الفوائد العمل على مشاركة الأفراد العاملين في الشركة في اتخاذ القرارات ووضع الخطط الضرورية للشركة وأيضاً سعي جميع العاملين لتحقيق رسالة ورؤية وأهداف غایيات الشركة وأيضاً شعور العاملين بالرضا الوظيفي والأمان الوظيفي من خلال عملية الابتكار.

وتري الباحثة أن عملية الابتكار هي عملية يتم فيها تحويل الأفكار المستوحاة من العاملين أو مصادر أخرى إلى تطوير منتج أو العمل على إنتاج منتج جديد أو العمل على إيجاد طريقة وأسلوب عمل بطرق جديدة والعمل على إيجاد طرق مختلفة في تقديم الخدمة للزيائن مما يسهم في إكساب الشركة المزرة التنافسية التي تعيزها عن باقي الشركات المنافسة لها وبالتالي تحقيقها لأهدافها المنشودة.

5. سرعة التسليم:

تعتبر عملية تسليم من الأسواق ذات الأهمية الكبيرة والتي بدورها تسهم في تحقيق أهداف الشركة التي تسعى إليها وذلك من خلال مقدرة الشركة على معرفة حاجات وطلبات الزبائن والعمل على إنتاجها في الوقت المحدد وتسلیمها بالوقت المحدد تماماً والمتفق عليه وهذا بدوره يكسب الشركة الميزة التنافسية التي تمكّنها من النمو والتتطور والبقاء في السوق والتي تميّزها عن باقي الشركات المنافسة لها وذلك من خلال قدرتها على المحافظة على الزبائن وزيادة حصتها السوقية (محسن، النجار، 2012، 61).

كما وأوضح Bragman, 1996 أن هنالك عدة عوامل من شأنها أن تعمل على تحقيق الأسبقية التنافسية للشركات ومن أهم تلك العوامل عامل سرعة التسليم وهو الفرق في الوقت المستغرق بين استلام الطلبية من الزبائن وعملية تنفيذ الطلبية وهو ما يسمى بالوقت المنتظر ويمكن للشركة أن تقوم بعملية التجهيز والتسليم قبل الوقت المتفق عليه وهذا بدوره يكسبها الميزة التنافسية والتي بدورها تميزها عن باقي الشركات المنافسة لها وأيضاً عامل التسليم بالوقت المتفق عليه وهو التسليم بالوقت تماماً وذلك لمنع أي غرامات تترتب جراء عدم التسليم بالوقت المحدد مما يكسب الشركة الميزة التنافسية التي تميزها عن باقي الشركات المنافسة لها ومن العوامل المهمة عامل التطوير وسرعته بحيث يتم تقديم المنتجات الجديدة المطلوبة في الأسواق وبالسرعة الممكنة لتلبية حاجات والخدمات الجديدة التي يحتاجها الزبيون وأيضاً لا تقل أهمية أن توكب الشركة في القيام بإنشاء تصاميم جديدة لمواكبة التطورات السريعة والتغيرات الهائلة في الأسواق مما يسهم في إكساب الشركة الميزة التنافسية والتي بدورها تميزها عن باقي الشركات النافذة، فـ

وبي النعيي وأخرون (2008، 100) مدى أهمية التنافس في سرعة التسليم حيث أصبحت عملية سرعة التسليم مصدراً ذا أهمية بالغة للميزة التنافسية التي تميز بها الشركة عن باقي الشركات المنافسة لها حيث وجود الإنترن特 من زيادة توقعات الزبائن من الاستجابة السريعة لحاجاتهم ورغباتهم والشحن السريع بشكل دائم من قبل الشركة مما يعد مؤشراً ذا أهمية بالغة على دور وأهمية سرعة التسليم لإكساب الشركة الميزة التنافسية والتي بدورها تميزها عن باقي الشركات المنافسة لها، ومن أبرز المتطلبات التي يجب على الشركة التي تبحث عن المنافسة في سرعة التسليمأخذها بعين الاعتبار، أن ترسم الشركة بالتجزئات السريعة وقدرتها أولاً على التكيف السريع والعمل، على إجاد نظام اتصالاً، فعلاً، مع الموردون والبنائين، وذلك

لمعرفة حاجات ورغبات الزبائن والعمل على جلب الموارد الازمة من قبل الموردون والعمل على تلبية رغبات الزبائن وتسلیم المنتج بالسرعة الفائقة وهذا بدوره يكسب الشركة الميزة التنافسية والتي تميزها عن باقي الشركات المنافسة لها وبالتالي تحقيق أكبر حصة سوقية من الزبائن الموالين والمنتمين للشركة وصولاً إلى تحقيق أعلى نسبة من الأرباح والعوائد وتحقيق أهدافها المنشودة ونموها وتطورها.

كما أوضح (Peter&Jerry, 2008, 40) أن سرعة التسلیم دور فاعل و مهم في إكساب الشركة الميزة التنافسية التي تميزها عن باقي الشركات المنافسة لها وبالتالي تحقيق أهدافها المنشودة ويتم ذلك من خلال العمل على توفير الوقت للعملاء ويكون ذلك من خلال سرعة التسلیم في الوقت المناسب وأيضاً يمكن أن تقدم السلعة أو الخدمة قبل انتهاء الوقت المتفق عليه مع الزبائن وهذا بدوره ميزة تنافسية للشركة وتحقيق الرضا للعميل وأيضاً من خلال تقديم السلع أو الخدمة للزبائن بشكل خال من العيوب في السلعة أو مشاكل في عملية التوصیل والتسلیم للسلع لذا يجب على الشركة أن تولي اهتماماً كبيراً في عملية تسلیم السلع وتقديم الخدمات وذلك من خلال اتباع الطرق الصحيحة والسلیمة في عملية تسلیم المنتج وتقديم الخدمة مما يسهم في تحقيق الرضا للعميل وبالتالي تحقيق أهداف الشركة المنشودة وتحقيق الميزة التنافسية لها والتي بدورها تميزها عن باقي الشركات المنافسة لها.

وترى الباحثة أن سرعة التسلیم هي عملية يتم فيها العمل على معرفة حاجات ورغبات وطلبات الزبائن بالسرعة القصوى والعمل على إنتاجها وتسلیمها بالوقت المحدد للزبائن مما يسهم في تعزيز ثقة ولاء الزبائن للشركة وبالتالي زيادة الحصة السوقية للشركة وإكسابها الميزة التنافسية التي بدورها تميزها عن باقي الشركات المنافسة لها وبالتالي نمو وتطور الشركة ووصولها إلى تحقيق أهدافها المنشودة وعدم تلاشیها من السوق.

2.2. الدراسات السابقة:

- دراسة خالد وأخرون (2021) بعنوان: واقع استراتيجية التوظيف من وجه نظر مدراء الموارد البشرية- دراسة حالة عينة من المؤسسات البترولية بحاسى مسعود. هدفت الدراسة إلى تشخيص وتحليل واقع استراتيجية التوظيف من وجه نظر مدراء الموارد البشرية وتم استخدام أسلوب المقابلة مع مديري الموارد البشرية وكانت العينة مكونة من ستة شركات عاملة في قطاع النفط وهي (المؤسسة الوطنية للتنقيب، المؤسسة الوطنية لأشغال الآبار، مجمع المؤسسة الوطنية لخدمات الآبار، الشركة الوطنية للجيوفيزياء، مؤسسة HESS، مؤسسة HALLIBURTON) في حاسى مسعود المؤسسات البترولية بحاسى مسعود وكان من أبرز النتائج عدم كفاءة استراتيجية التوظيف بالنسبة لشركات الوطنية بسبب عدم اتباع الإدارة الطرق العلمية في عملية التخطيط للتوظيف ووجود فعالية وكفاءة بالنسبة للشركات الأجنبية بسبب اهتمامها الشديد بعملية التوظيف واستخدامها للطرق العلمية في اختيار وتعيين العاملين وكان من أبرز التوصيات أنه يتوجب على المؤسسات العمل على إعادة النظر في عملية التخطيط للتوظيف واستخدام طرق فعالة في عملية اختيار الموظفين في الشركة.
- دراسة الشطي والجبار (2020) بعنوان: الرشاقة الاستراتيجية وأثرها في تعزيز الميزة التنافسية: دراسة ميدانية على شركات صناعة الأدوية الفلسطينية. هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على أثر الرشاقة الاستراتيجية في تعزيز الميزة التنافسية في شركات صناعة الأدوية الفلسطينية، وتم استخدام المهج الوصفي التحليلي من خلال الاستبيان واستخدام أسلوب الحصر الشامل وتكون مجتمع الدراسة من جميع العاملين بالوظائف الإشرافية بشركات صناعة الأدوية (مدير عام، مدير فرع، رئيس قسم، وظائف أخرى مثل: مسؤول مبيعات مشتريات) والبالغ عددهم 166 موظف، وكان من أبرز النتائج وجود أثر ذو دلالة إحصائية للأبعاد الرشاقة الاستراتيجية في تعزيز الميزة التنافسية، وكان من أبرز التوصيات العمل على اعتماد نهج الرشاقة الاستراتيجية والعمل على نشر فلسفته والعمل على ممارسته في جميع المستويات الإدارية لما لها من دور وأهمية كبيرة في تعزيز الميزة التنافسية من خلال رفع جودة المنتجات وخفض التكاليف وسرعه الاستجابة للعميل والتقليل من الفاقد.
- دراسة سالم ولخضاري (2019) بعنوان دور تنمية الموارد البشرية في تحقيق الميزة التنافسية. هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على إبراز الدور الذي تلعبه تنمية الموارد البشرية بمكوناتها (التدريب، القيادة، الصيانة) في تحقيق الميزة التنافسية بأبعادها (التركيز على الجودة) وتكون مجتمع الدراسة من مؤسسة SARL MULTI BE بمدينة بوسادة في الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية. وتم استخدام أسلوب الاستبيان كأداة رئيسية لجمع البيانات الأولية وتحليلها، وكان من أبرز النتائج أن المكون الوحيد الذي له دور في تحقيق الميزة التنافسية هو التدريب، وكان من أبرز التوصيات الدراسية أنه يجب الاهتمام أكثر بجانب التحفيز وجانب القيادة وجانباً صيانة الموارد البشرية.
- دراسة (Business Innovation and Competitive Advantage in Nigerian Manufacturing Sector, Oladimeji, et al. 2019) بعنوان: ابتكار الأعمال والميزة التنافسية في قطاع التصنيع النيجيري. هدفت الدراسة إلى معرفة تأثير الابتكار التجاري على الميزة التنافسية في قطاع التصنيع النيجيري. ارتكزت الدراسة على نظرية النظرة القائمة على الموارد ونظرية القدرات الديناميكية. تم استخدام تصميم المسح الوصفي. وتكون مجتمع الدراسة من 496 موظفاً من شركة Nestle Nigeria Plc بولاية Ogun. تم اختيار حجم عينة من 217 مستجيباً من خلالأخذ العينات الطبقية وإجراءأخذ عينات عشوائية بسيطة. وتم استخدام أسلوب الاستبيان. وكان من أبرز النتائج أن لابتكار التجاري تأثير كبير على تكلفة المنتج كما وأوصت الدراسة بضرورة أن تولي الشركات متعددة الجنسيات مزيداً من الاهتمام لرضا العملاء من خلال زيادة جودة المنتج. يجب أيضاً التركيز على الابتكار من أجل تحقيق الميزة التنافسية للشركة.

- دراسة الغنيمات وأخرون (2019) بعنوان: دور استراتيجيات إدارة الموارد البشرية في تحقيق الميزة التنافسية: دراسة مقارنة بين فنادق الخمس نجوم بمصر والأردن. هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على دور استراتيجيات إدارة الموارد البشرية في تحقيق الميزة التنافسية: دراسة مقارنة بين فنادق الخمس نجوم بمصر والأردن. وتكون مجتمع الدراسة من 18 فندق منها 9 في الأردن و9 في مصر وتم استخدام أسلوب الاستبانة في جمع البيانات وكان من أبرز النتائج وجود أثر ذو دلالة إحصائية لأبعاد استراتيجيات إدارة الموارد البشرية (الاستقطاب والاختيار والتدريب والتطوير والتعويضات وتقييم الأداء) في تحقيق الميزة التنافسية في فنادق الخمس نجوم بمصر والأردن. وكان من أبرز التوصيات العمل على إجراء المزيد من البحوث العلمية حول مسببات الميزة التنافسية وأخذ عينة بحث مختلفة.
- دراسة التميمي (2017) بعنوان: أثر ممارسات إدارة الموارد البشرية على التجديد الاستراتيجي دراسة ميدانية في البنوك التجارية الأردنية. هدفت الدراسة إلى معرفة أثر ممارسات إدارة الموارد البشرية كمتغير مستقل من خلال (تخطيط الموارد البشرية، الاستقطاب والتعيين، التدريب، تقييم الأداء، التعويضات) على التجديد الاستراتيجي كمتغير تابع من خلال (القدرة على التغيير التنظيمي، التأكيد على مرونة العمليات التنافسية، توجيه تعزيز تكيف الأعمال، التركيز على التعليم البيئي، الوعي بقدرة الإدارة الحركية) وتكون مجتمع الدراسة من 13 بنكاً تجارياً أردنياً وتمأخذ عينة عشوائية مكونة من 346 فرداً تم توزيع الاستبانة عليهم وهم المدراء والعاملين في الإدارة العليا والوسطي وكان من أبرز النتائج أنه يوجد اهتمام بممارسة إدارة الموارد البشرية من قبل البنوك التجارية الأردنية وكان من أبرز التوصيات العمل على زيادة الاهتمام باستقطاب العمالة المصرفية ذات الاختصاص والمهارات المعرفية التخصصية.
- دراسة (KoledZehira,et al, 2016) بعنوان: Strategic Human ResourceManagement and Firm Performance: The Mediating Rol of Entrepreneurial Orientation of إدارة الموارد البشرية الاستراتيجية وأداء الشركة: الدور الوسيط للتوجيه ريادة الأعمال. هدفت هذه الدراسة إلى التركيز على الدور الهام للتوجيه الريادي في العلاقة بين SHRM وأداء الشركة. لهذا الغرض تم إعداد استبيان وجمع البيانات من الشركات التي تعمل في صناعات مختلفة في إسطنبول وهي مجتمع الدراسة. تم تحليل البيانات التي تم جمعها من الاستبيانات باستخدام برامج SPSS و AMOS وكان من أبرز نتائج التحليلات أن التوجيه الريادي هو الوسيط في العلاقة بين إدارة الموارد البشرية الاستراتيجية وأداء الشركة (كل من الأداء المالي وأداء الموظف). وكان من أبرز التوصيات أنه يجب على مدير تحديد المستوى الضروري لأنشطة ريادة الأعمال ويمكن لإدارات الموارد البشرية تحديد أدوارها وأنشطتها لتلبية احتياجات المنظمات الريادية. لذلك يمكن أن تزيد المساهمة الإيجابية لأنشطة الموارد البشرية في أداء الشركة كما ويمكن إجراء مزيد من البحوث في مناطق مختلفة من تركيا وبلدان مختلفة.

3. النتائج:

بناءً على التحليل الإحصائي المستخدم لهذا البحث. تم التوصل إلى الاستنتاجات على النحو التالي:

1.3. الخصائص الديموغرافية والوظيفية لأفراد عينة الدراسة:

يستعرض هذا الجزء وصفاً للخصائص الديموغرافية لعينة الدراسة. والتي اشتملت على النوع الاجتماعي، العمر، المسمى الوظيفي، سنوات الخبرة العملية، وفي صعيد متصل، استعرضت الدراسة التكرارات والنسبة المئوية لتلك الخصائص عن طريق الأساليب الإحصائية الوصفية والجدول رقم (1) يوضح توزيع أفراد العينة حسب المتغيرات الديموغرافية والوظيفية (النوع الاجتماعي، سنوات الخبرة، المؤهل العلمي، المسمى الوظيفي).

أولاً: الجنس:

جدول (1): توزيع أفراد عينة الدراسة وفق الجنس

النسبة المئوية	النكرار	الفئة	المتغير
67.4	120	ذكر	الجنس
32.6	58	أنثى	
100	178	المجموع	

يتضح من الجدول (1) ارتفاع نسبة أفراد عينة الدراسة من (الذكور) والتي بلغت (67.4%)، مقارنةً بنسبة (الإناث) والتي بلغت (32.6%). وذلك لطبيعة بعض أعمال الشركة التي تتطلب وقت طويل في العمل مثل أعمال الحراسة.

ثانياً: المؤهل العلمي:

جدول (2): توزيع أفراد عينة الدراسة وفق المؤهل العلمي

النسبة المئوية	النكرار	الفئة	المتغير
9.5	17	دبلوم متوسط فأقل	
73.0	130	بكالوريوس	المؤهل العلمي
17.4	31	دراسات عليا	
99.5	178	المجموع	

يتضح من الجدول (2) أن النسبة الأكبر من أفراد عينة الدراسة حاصلين على المؤهل العلمي (بكالوريوس)، والتي بلغت (73.0%) وبتكرار (130) فرد، في حين بلغت نسبة أفراد العينة من فئة الدراسات العليا (17.4%) وبتكرار (31) فرد في حين شكلت نسبة أفراد عينة الدراسة الحاصلين على المؤهل العلمي (دبلوم متوسط فأقل) النسبة الأقل، والتي بلغت (9.5%) وبتكرار (17) فرد. وذلك لرغبة الشركة في تعين فئة البكالوريوس وذلك بسبب نظام الأجر والتعويضات التي يتضمنها العاملون من فئة حملة شهادة البكالوريوس وذلك لأن نسبة الأجر والتعويضات تكون أقل من حملة الدراسات العليا.

ثالثاً: سنوات الخبرة:

جدول (3): توزيع أفراد عينة الدراسة وفق سنوات الخبرة

النسبة المئوية	النكرار	الفئة	المتغير
19.1	34	أقل من 5 سنوات	سنوات الخبرة
28.7	51	من 5 سنوات أقل من 10 سنوات	
24.2	43	من 10 سنوات إلى أقل من 15 سنة	
28.1	50	15 سنة فأكثر	
100	178	المجموع	

يتضح من الجدول (3) أن النسبة الأكبر من أفراد عينة الدراسة يمتلكون سنوات خبرة تتراوح بين (من 5 سنوات إلى أقل من 10 سنوات)، والتي بلغت (28.7%)، وبتكرار (51) فرداً من أفراد العينة كما وبلغت نسبة من يمتلكون سنوات خبرة (15 سنة فأكثر) والتي بلغت (28.1%) وبتكرار بلغ (50) فرداً من أفراد العينة. كما بلغت نسبة أفراد عينة الدراسة من يمتلكون سنوات خبرة تتراوح بين (5 سنوات) وهي النسبة الأقل وبلغت، (19.1%) وبتكرار بلغ (3) فرداً من أفراد العينة. وذلك نتيجة زيادة معدل دوران العمل في الشركة حيث يقوم بعض العاملين بترك الوظائف والإتجاه إلى وظائف أخرى نتيجة وجود ميزات وأجر وتعويضات أعلى مما يتضمنون.

رابعاً: المسمى الوظيفي:

جدول (4): توزيع أفراد عينة الدراسة وفق المسمى الوظيفي

النسبة المئوية	النكرار	الفئة	المتغير
7.8	14	مدير عام	المسمى الوظيفي
37.1	66	مدير	
10.6	19	مساعد مدير عام / مدير	
44.3	79	رئيس قسم	
99.8	178	المجموع	

يتضح من الجدول (4) أن النسبة الأكبر من أفراد عينة الدراسة يشغلون منصب (رئيس قسم)، والتي بلغت (44.3%) وبتكرار بلغ (79)، نسبة من يشغلون منصب مدير من أفراد عينة الدراسة (37.1%) وبتكرار بلغ (66) وببلغت نسبة من يشغلون منصب مساعد مدير (10.6%) وبتكرار بلغ (19) في حين تبين أن النسبة الأقل من أفراد عينة الدراسة يشغلون منصب (مدير عام)، والتي بلغت (7.8%) وبتكرار بلغ (14) فرداً. نتيجة تعدد الأقسام الإدارية في الشركة وكل قسم يحتاج إلى تعيين رئيس له.

2.3. ملائمة البيانات لاختبار الفرضيات:

صدق أداة الدراسة للتأكد من صدق الاستبانة تم عرضها على مجموعة من المحكمين من أعضاء الهيئة التدريسية في مجال إدارة الأعمال عموماً والموارد البشرية والميزة التنافسية بشكل متخصص في الجامعات الأردنية. وإبداء آرائهم لبيان مدى ملائمتها ووضوحها وتمثيلها للبعد الذي تنتهي إليه وقد تم الأخذ بمقترناتهم بعين الاعتبار، والتي تمثلت بحذف بعض الفقرات ودمج بعضها وبعض التعديلات الإملائية واللغوية، تم تعديل الأدلة لتظهر في صورتها النهائية. وبالنهاية فقد تكونت أداة الدراسة من (39) فقرة موزعة على بعد توظيف الموارد البشرية والميزة التنافسية من ثم التأكد من صدق أداة الدراسة ووضوح فقراتها وللبعد الذي تنتهي له على النحو التالي: الصدق الظاهري؛ وذلك من خلال مراجعة الإطار النظري والدراسات السابقة المتعلقة بتوظيف الموارد البشرية والميزة التنافسية. صدق المحتوى؛ وذلك من خلال ملاحظات واقتراحات أعضاء الهيئة التدريسية من ذوي الاختصاص.

3. ثبات أداة الدراسة:

تم استخدام تحليل كرونباخ ألفا (Cronbach Alph) للكشف عن الإتساق الداخلي وللحصول على ثبات أداة الدراسة. وتعتبر معدلات (Cronbach Alph) مقبولة إذا كانت أكبر من (0.70) وفي الدراسة الحالية فإن جميع قيم (Cronbach Alph) جاءت أكبر من (0.70). وفي الدراسة الحالية فإن جميع قيم (Cronbach Alph) جاءت أكبر من (0.70).

جدول (5): بوضوح نتائج معاملات الثبات لفقرات أداة الدراسة باستخدام اختبار كرونباخ ألفا مراجعة

	عدد الفقرات	Cronbach Alph	المتغير
			التوظيف
	1.000	0.912	
1.000	0.767**	0.632**	الميزة التنافسية

(**) عند مستوى دلالة 0.01

يتضح من الجدول رقم (5) ارتفاع مستوى ثبات أداة الدراسة، وهذا يعكس موثوقيتها وإمكانية الاعتماد عليها لتحقيق أهداف الدراسة، حيث تراوحت قيم معامل كرونباخ ألفا لأبعاد متغيرات الدراسة ما بين (0.691 – 0.954)، كما بلغت قيمة معامل كرونباخ ألفا لأداة الدراسة ككل (0.974) وكلاهما أكبر من القيمة (0.60).

4.3 اختبار فرضية الدراسة:

يتناول هذا الجزء من الدراسة اختبار الفرضية التي تمت صياغتها من خلال استخدام أساليب الإحصاء الاستدلالي للإجابة عن سؤال الدراسة، و لتحقيق الهدف من الدراسة، بالإضافة لتقديم حلول لمشكلتها والهدف من هذه الدراسة هو إستكشاف أثر التوظيف الموارد البشرية في الميزة التنافسية في شركات صناعة الأدوية الأردنية. وبالتالي اختبار فرضيات الدراسة على النحو الآتي:

فرضية البحث H0: "لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$) للتوظيف الموارد البشرية في الميزة التنافسية في شركات صناعة الأدوية الأردنية".

ولاختبار هذه الفرضية تم استخدام اختبار الإنحدار البسيط Simple Regression للتعرف إلى أثر توظيف الموارد البشرية في الميزة التنافسية بأبعادها مجتمعة في شركات صناعة الأدوية الأردنية. والجدول (6) يوضح ذلك

جدول (6): نتائج اختبار الإنحدار الخطى البسيط للكشف عن أثر توظيف الموارد البشرية في الميزة التنافسية بأبعادها مجتمعة

Sig t	T	B	البيان	تحليل التباين		F	R ²	R	المتغير			
				ANOVA					ملخص النموذج			
				Sig F	Df				التابع			
0.000	10.454	0.169	1.768	0.000	1	200.760	0.533	0.730	تحقيق			
0.000	14.169	0.041	0.578						الميزة			
			التوظيف						التنافسية			

* يكون التأثير ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$)

يتضح من الجدول (6) وجود علاقة بين التوظيف وتحقيق الميزة التنافسية، حيث بلغ معامل الارتباط ($R=0.730$)، وبلغ معامل التحديد ($R^2=0.533$)، وهذا يشير إلى أن التوظيف فسر ما نسبته (53.3%) من التباين الحاصل في تحقيق الميزة التنافسية، مع ثبات العوامل الأخرى.

ويتضح من الجدول وجود أثر معنوي دال إحصائياً للتوظيف في تحقيق الميزة التنافسية، حيث بلغت قيمة F المحسوبة (200.760) عند مستوى دلالة ($SigF=0.000$) وهي أقل من 0.05.

أما جدول المعاملات، فقد أظهر أن قيمة B عند بعد (التوظيف) قد بلغت (0.578)، وبلغت قيمة T المحسوبة عنده (14.169) وبمستوى دلالة ($SigT=0.000$)، وهي أقل من 0.05، وهذا يدل على وجود أثر معنوي لهذا البعد.

وبناءً على ما سبق، يتم رفض الفرضية العدمية الفرعية الثانية وقبول الفرضية البديلة، والتي تنص على أنه: "يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$) للتوظيف في تحقيق الميزة التنافسية بدلالة أبعادها مجتمعة (الجودة، التكلفة، المرونة، الابتكار، سرعة التسليم) في شركات صناعة الأدوية الأردنية".

4. مناقشة النتائج:

بعد تحديد الباحث لمشكلة الدراسة وأهدافها، تمت مراجعة الأدب النظري من كتب ودراسات وبحوث ذات صلة بالموضوع، حتى تمكنت الباحثة من صياغة سؤال الدراسة الرئيس وهو ما أثر توظيف الموارد البشرية في الميزة التنافسية في شركات صناعة الأدوية الأردنية؟ وأظهرت نتائج تحليل إجابات الأفراد العينة على السؤال الرئيس للبحث أن هنالك أثر وإرتفاع في مستوى إهتمام شركات صناعة الأدوية الأردنية باستراتيجية توظيف الموارد البشرية حيث بلغ المتوسط الحسابي (4.098) والانحراف المعياري (0.632) وبأهمية نسبية مرتفعة. واحتلت الدراسة الحالية مع دراسة خالد وآخرون (2021) حيث كان من أبرز نتائج تلك الدراسة عدم كفاءة استراتيجية التوظيف بالنسبة للشركات الوطنية بسبب عدم اتباع الإدارة الطرق العلمية في عملية التخطيط للتوظيف ووجود فعالية وكفاءة بالنسبة للشركات الأجنبية بسبب اهتمامها الشديد بعملية التوظيف واستخدامها للطرق العلمية في اختيار وتعيين العاملين لديها.

كما واتفقت نتائج دراسة الغنيمات وأخرون (2019) بعنوان: دور استراتيجيات إدارة الموارد البشرية في تحقيق الميزة التنافسية: دراسة مقارنة بين فنادق الخمس نجوم بمصر والأردن. مع نتائج الدراسة الحالية من حيث وجود أثر ذو دلالة إحصائية لاستراتيجيات إدارة الموارد البشرية واستراتيجية التوظيف (الاستقطاب والإختيار والتعيين) في تحقيق الميزة التنافسية: دراسة مقارنة بين فنادق الخمس نجوم بمصر والأردن.

1.4. النتائج:

- أن أغلبية أفراد العينة كانوا من فئة الذكور وبنسبة مئوية (67.4%) وهو مؤشر على أن شركات صناعة الأدوية الأردنية تعمل على تعيين الذكور بنسبة أكبر وذلك بسبب طبيعة بعض الأعمال التي تتطلب ساعات عمل طويلة مثل أعمال الحراسة.
- ان أغلبية أفراد العينة من يحملون المؤهل العلمي بكالوريوس وبنسبة مئوية (73.0%) وهذا مؤشر على أن شركات صناعة الأدوية الأردنية تعمل على تعيين درجة البكالوريوس لديها نتيجة لنظام الأجر والتعويضات لديها.
- ارتفاع مستوى اهتمام شركات صناعة الأدوية الأردنية باستراتيجية التوظيف حيث بلغ المتوسط الحسابي (04.093) والإنحراف المعياري (0.632).
- أن أغلبية أفراد العينة من متغير سنوات الخبرة كانوا من فئة 05 سنوات- أقل من 10 سنوات(بنسبة مئوية (28.7%) نتيجة دوران العمل بسبب نظام الأجر والتعويضات.
- أن النسبة الأكبر لأفراد عينة الدراسة كانوا ضمن المسمى الوظيفي من فئة رئيس قسم وبنسبة مئوية (44.3%) والنسبة الأقل من فئة المدير العام بنسبة (7.8%) وذلك لتعدد أقسام شركات صناعة الأدوية الأردنية.
- ارتفاع مستوى اهتمام شركات صناعة الأدوية الأردنية بتحقيق الميزة التنافسية وبنسبة مرتفعة لجميع أبعادها حيث بلغ المتوسط الحسابي للميزة التنافسية (4.137) وذلك يسهم في تقدم وتطور ونمو شركات صناعة الأدوية الأردنية وبالتالي زيادة حصتها السوقية وزيادة أرباحها.

2. التوصيات:

بناءً على النتائج التي توصلت إليها الدراسة، تم وضع عدد من التوصيات، على النحو الآتي:

- ضرورة تعزيز والاستفادة من مكونات استراتيجيات توظيف الموارد البشرية (استقطاب ، اختيار، التعيين) في شركات صناعة الأدوية الأردنية.
- تشجيع شركات صناعة الأدوية الأردنية على إنشاء وحدات متخصصة بتوظيف الموارد البشرية ووضع الهيكل التنظيمي لهذه الوحدات وذلك لإختيار العاملين من ذوي المهارات والمعارف والخبرات والقدرات والكفاءات العالمية وحملة الشهادات العلمية المتخصصة وذلك لتحقيق أهداف العاملين وأهداف الشركة ككل وتحقيق الميزة التنافسية للشركة وبالتالي زيادة حصتها السوقية وزيادة الأرباح لديها وعدم تلاشها من السوق.
- أن تعمل شركات صناعة الأدوية الأردنية على تشغيل الإناث بنسبة أكبر بوظائف شركات صناعة الأدوية الأردنية.
- أن توفر شركات صناعة الأدوية الأردنية إهتماماً أكبر في موضوع الميزة التنافسية لديها.
- العمل على تقديم التعويضات بأشكالها بشكل أكبر وذلك لتشجيع العاملين في شركات صناعة الأدوية الأردنية.

3.4. المقترنات:

يقترح الباحث إجراء عدد من الدراسات المستقبلية:

- إجراء عدد من الدراسات على قطاعات مختلفة مثل المصارف التجارية، وشركات التأمين.
- العمل على استخدام أداة لجمع البيانات غير أداة الاستبيان أو التنوع في استخدام أداة الدراسة مثل استخدام أسلوب المقابلة وغيرها.
- العمل على تطوير نظام الأجر والحوافز بشكل ينلائمه مع متطلبات الشركة ومتطلبات العاملين بحيث يقلل من نظام دوران العاملين.
- العمل على إجراء بحوث مستقبلية تتجه نحو متغير استراتيجيات التوظيف لما لها من دور فاعل في تحقيق أهداف الشركة.
- العمل على إجراء بحوث مستقبلية تتجه نحو متغير الميزة التنافسية لما لها من دور فاعل في تحقيق أهداف الشركة.

المراجع:

- إدريس، وائل محمد صبحي، وأبوجمعة، محمود حسين. (2019). إدارة الموهاب. دارواهيل للنشر والتوزيع.
- التميمي، محمد كريم عبيد. (2017). أثر ممارسة إدارة الموارد البشرية على التجديد الإستراتيجي دراسة ميدانية في البنوك التجارية الأردنية. رسالة ماجستير غير منشورة ، كلية المال والأعمال، جامعه الشرق الأوسط، عمان، الأردن.
- جودة، محفوظ أحمد. (2010). إدارة الموارد البشرية. دار الوائل للنشر والتوزيع.
- حمو، محمد سلطان. (2015). أسس وإستراتيجيات إدارة المنتج. دار الراية للنشر والتوزيع.
- الحنطي، هيثم خلف. (2020). مبادئ رياضة الأعمال مابين النظرية والتطبيق. دار الحامد للنشر والتوزيع.

- خالد، رجم، هواري، منصوري، وبني مصطفى، ريم. (2021). واقع استراتيجية التوظيف من وجه نظر مدراء الموارد البشرية (دراسة حالة عينة من المؤسسات البترولية بحامي مسعود. *مجلة المالية والأسواق*: 8(1): 243-261).
- خالدية، جيلاني عائشة، ولحسن جديدين. (2021). الإدارة الاستراتيجية للموارد البشرية كمدخل لتعزيز عمليات إدارة المعرفة دراسة حالة بمديرية توزيع الكهرباء والغاز -عين تموشنت). *مجلة الإصلاحات الاقتصادية والإندماج في الاقتصاد العالمي*: 15(1).
- خدام، أمينه عبد الحليم، إرتيمية، هانيجزاع، وبدرا، باسمة. (2020). دور استراتيجيات الموارد البشرية في تحقيق الميزة التنافسية : دراسة مقارنة بين فنادق الخمس نجوم بمصر والأردن. *المجلة الدولية للتراث*: 13(2): 117-148.
- الدرادكة، مأمون سليمان. (2015). *إدارة الجودة الشاملة وخدمة العملاء*. (ط2)، دار صفاء للنشر والتوزيع.
- الدرة، عبد الباري إبراهيم، وجرادات، ناصر محمد سعود. (2014). *الإدارة الاستراتيجية في القرن الحادي والعشرين النظرية والتطبيق*. دار الوائل للنشر والتوزيع.
- راضي، بهجت عطية، والعريبي، هشام يوسف. (2016). *إدارة الجودة الشاملة (TQM) المفهوم والفلسفه والتطبيق*. شركة روابط للنشر وتقنية المعلومات.
- سالم، عمار، ولخضاري، أحمد. (2019). دور تنمية الموارد البشرية في تحقيق الميزة التنافسية دراسة ميدانية مؤسسة SARL MIBETON. رسالة غير منشورة، كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسويق، جامعه محمد بوضياف-المسيلة، الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية.
- سليمان، حيدر خضر، وحنا، إبتسام إسماعيل. (2019). عمليات إدارة المعرفة ودورها في تحقيق متطلبات إقامة الميزة التنافسية (دراسة إستطلاعية في منشآت صناعية في مدينة الموصل. *مجلة جامعة الأنبار للعلوم الاقتصادية والإدارية*: 11(26).
- الشنطي، محمود عبد الرحمن، والجبار، مدحت حمدي. (2020). الرشاقة الاستراتيجية وأثرها في تعزيز الميزة التنافسية: دراسة ميدانية على شركات صناعة الأدوية الفلسطينية. *مجلة الجامعة الإسلامية للدراسات الاقتصادية والإدارية*: 29(1): 130-163.
- الصرن، رعد حسن. (2000). *إدارة الإبتكار والإبداع الأسس التكنولوجية وطرائق التطبيق*. دار الرضا للنشر.
- عابد، هند. (2016). *أثر المرونة الاستراتيجية على تطبيق إدارة المعرفة من وجه نظر الإدارة العليا وموظفي شركة الإتصالات الفلسطينية بقطاع غزة*. رسالة ماجستير غير منشورة، كلية الاقتصاد والعلوم الإدارية، جامعه الأزهر، غزة، فلسطين.
- عبد الوهاب، حفيان. (2014). *دور إدارة الموارد البشرية في تحقيق الميزة التنافسية في المنظمات*. دار الأيام للنشر والتوزيع.
- العزاوي، نجمعبد الله، وجوداد، عباس حسين. (2010). *الوظائف الاستراتيجية في إدارة الموارد البشرية*. دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع.
- عقيلي، عمر وصفي. (2015). *إدارة الموارد البشرية المعاصرة*. (ط3)، دار وائل للنشر والتوزيع.
- غنيمات، إبراهيم، عبد المعبد، أشرف السيد، وعزت، هشام. (2019). استراتيجيات الموارد البشرية وأثرها في المنظمات الذكية الدور المعدل: تمكين العاملين (دراسة ميدانية: على مجموعة من الصيدليات العاملة في محافظة العاصمة عمان. *المجلة العالمية للاقتصاد والأعمال*: 8(1): 148-117).
- قباجة، عدنان عبد المجيد، وجرادات ناصر "محمد سعود". (2020). *أثر الإبتكار في تحقيق الميزة التنافسية في الشركات الصناعية*. *مجلة العلوم الاقتصادية والإدارية والقانونية*: 4(5): 40-21.
- المبيضين، صفوان محمد، والأكليبي، عائض بن شافي(2020) التخطيط في الموارد البشرية. دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع.
- محسن، عبد الكريم، والنجار، صباح مجيد. (2012). *إدارة الإنتاج والعمليات*. (ط4)، الذاكرة للنشر والتوزيع.
- المطيري، عبد الله سعود. (2020). *أثر البرامج التدريبية للموارد البشرية في تحقيق الميزة التنافسية في القطاع الصحي* (دراسة ميدانية على مستشفى الرفيعة العام). *المجلة العربية للنشر العلمي*: 2(15): 5798-2663.
- الناصر، عامر عبد الرزاق. (2015). *إدارة المعرفة في إطار نظم ذكاء الأعمال*. دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع.
- النجار، فايز، النجار، نبيل، والزعيبي، ماجد. (2017). *أساليب البحث العلمي: منظور تطبيقي*(ط4). دار الحامد للنشر والتوزيع.
- نجم، نجم عبد. (2013). *إدارة الإبتكار/ المفاهيم والخصائص والتجارب الحديثة*. دار وائل للنشر والتوزيع.
- النعيمي، محمد عبد العال، صوصي، راتب جليل، وصوصي غالب جليل. (2008). *إدارة الجودة المعاصرة مقدمة في إدارة الجودة الشاملة للإنتاج والعمليات والخدمات*. دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع.
- الهبيقي، خالد عبد الرحيم. (2010). *إدارة الموارد البشرية*. (ط3). دار وائل للنشر والتوزيع.

Abdul Wahab, H. (2014). *Dawr 'Iidarat Almawarid Albashariat Fi Tahqiq Almizat Altanafusiat Fi Almunazamati* 'The role of human resource management in achieving competitive advantage in organizations'. Dar Al'ayaam for publication and distribution. [in Arabic]

Abed, H. (2016). *'Athar Almurunat Alastiratijiatiealaa Tatbiq 'Iidarat Almaerifat Min Wajh Nazar Al'iidarat Aleulya Wamuazaf Sharikat Al'iitisalat Alfilastiniat Biqitae Ghaza* 'The impact of strategic flexibility on the application of knowledge management from the point of view of senior management and employees of the Palestinian Telecommunications

- Company in the Gaza Strip'. Unpublished master's thesis, Faculty of Economics and Administrative Sciences, Al-Azhar University, Gaza, Palestine. [in Arabic]
- Al Nuaimi, M. A., Sweiss, R. J., and Sweiss G. J. (2008). *'Iidarat Aljawdat Almueasirat Muqadimat Fi 'Iidarat Aljawdat Alshaamilat Lil'iintaj Waleamaliaat Walkhadamat* 'Contemporary Quality Management Introduction to Total Quality Management for Production, Operations and Services'. Dar Alyazurii Scientific for Publishing and Distribution. [in Arabic]
- Al-Azzawi, N. A., and Jawad, A. H. (2010). *Alwazayif Alastiratijat Fi 'Iidarat Almawarid Albashariati* 'Strategic functions in human resource management'. Dar Alyazurii Scientific Publishing and Distribution. [in Arabic]
- Al-Durrah, A. B. I., and Jaradat, N. M. S. (2014). *Al'iidarat Aliastiratijat Fi Alqarn Alhadi Waleishrin Alnazariat Waltatbiqi* 'Strategic management in the twenty-first century theory and practice'. Dar Alwayil for publication and distribution. [in Arabic]
- Al-Hiti, Kh. A. (2010). *'Iidarat Almawarid Albashariati* 'Human resources management'. (3rd edition). Dar Wayil for publication and distribution. [in Arabic]
- Al-Hunaiti, H. Kh. (2020). *Mabadi Riadat Al'aemal Mabin Alnazariat Waltatbiqi* 'Principles of entrepreneurship between theory and practice'. Dar Alhamid for publication and distribution. [in Arabic]
- Al-Mubaideen, S. M., and Al-Akabi, A. B. (2020). *Altakhtit Fi Almawarid Albashariati* 'Planning in Human Resources'. Dar Alyazuri Scientific for Publishing and Distribution. [in Arabic]
- Al-Mutairi, A. S. (2020). Athar Albarameij Altadribiat Lilmawarid Albashariat Fi Tahqiq Almizat Altanafusiat Fi Alqitae Alsihiyi (Dirasat Maydaniat Ealaa Mustashfaa Alrafieataleama) 'The impact of training programs for human resources in achieving competitive advantage in the health sector (a field study on Al-Rafaia General Hospital)'. *The Arab Journal for Scientific Publication*, 2 (15), 5798-2663. [in Arabic]
- Al-Najjar, F., Al-Najjar, N., and Al-Zoubi, M. (2017). Asalib Albaith Alealmii: Manzuritatbiqi 'Scientific Research Methods: An Applied Perspective (4th edition)'. Dar Alhamid for publication and distribution. [in Arabic]
- Al-Nasser, A. A. (2015). *'Iidarat Almaerifat Fi 'Itar Nuzum Dhaka' Al'aemali* 'Knowledge management in the framework of business intelligence systems'. Dar Alyazurii Scientific for Publishing and Distribution. [in Arabic]
- Al-Sarn, R. H. (2000). *Iidarat Al'iibtkaru Al'iibdae Al'usus Altiknulujiat Watarayiq Altatbiqi* 'Innovation and creativity management, technological foundations and application methods'. Alrida Publishing House. [in Arabic]
- Al-Shanti, M. A., and Al-Jayar, M. H. (2020). Alrashaqat Alastiratijat Wa'atharuha Fi Taeziz Almizataltanafusati: Dirasat Maydaniat Ealaa Sharikat Sinaeat Al'adwiat Alfilastiniati 'Strategic agility and its impact on enhancing competitive advantage: a field study on Palestinian pharmaceutical companies'. *Journal of the Islamic University for Economic and Administrative Studies*, 29(1), 163-130. [in Arabic]
- Aqili, O. W. (2015). *'Iidarat Almawarid Albashariat Almueasirati* 'Contemporary Human Resources Management'. (3rd Edition), Dar Wayil for Publishing and Distribution. [in Arabic]
- Bragman, A. (1996). Purchase concept for reducing lead time in times. *RasedCompetition Business*, 39(4), 1-211996. [https://doi.org/10.1016/s0007-6813\(96\)90052-x](https://doi.org/10.1016/s0007-6813(96)90052-x)
- Chase, R. B. J., Ropert, F. and Aquillano, N. I. (2004). *Operation management for competitive advantage*. (10 ed.), McGraw Hill Co. Inc Robbins, S. P. & Coulter, M. (2003). Management (7th ed.), Prentice Hall
- Clemons, E. K., (2018). *New patterns of power and profit: A Strategists Guide to Competitive Advantage in the Age of Digital Transformation* Springer.
- Deradkeh, M. S. (2015). *'Iidarat Aljawdat Alshaamilat W Khidmat Aleumala'i* 'Total Quality Management and Customer Service'. (2nd Edition), Dar Safa' for Publishing and Distribution. [in Arabic]
- Diaz-Fernandez, M., Bornay-Barrachina, M. and Lopez-Cabral, A. (2015). Innovation and firm performance: the role of human resource management practice. *InEvidence-basedHRM: A Global Forum for Empirical Scholarship*, 3(1), 64-80.
- Eidizadeh, R., Salehzadeh, R., and Esfahani, A. Ch. (2017). Analysing the Role of business intelligence, knowledge sharing and organizational innovation on gaining competitive advantage. *Journal of Workplace Learning*, 29(4), 250-267. <https://doi.org/10.1108/jwl-07-2016-0070>
- Foon, L. S., and Nair, P. B. (2010). Revisiting the concept of sustainable competitive advantage: perception of managers in Malaysian MNCS. *International Journal of Business and Accountancy*, 1(1), 63-78.
- Ghunaimat, I., Abdel-Maaboud, A. and Ezzat, H. (2019). Astiratijaat Almawarid Albashariat Wa'atharuha Fi Almunazamat Aldhakiat Aldawr Almueadali: Tamkin Aleamilin (Dirasat Maydaniatin: Ealaa Majmumat Min Alsaydaliaat Aleamilat Fi Muhafazat Aleasimat Eaman) 'Human resource strategies and their impact on smart organizations The modified role: Empowering workers (a field study: on a group of pharmacies operating in the capital Amman Governorate'. *International Journal of Economics and Business*, 8 (1), 117-148. [in Arabic]
- Gouda, M. A. (2010). *'Iidarat Almawarid Albashariati* 'Human Resource Management'. Dar Alwayil for publication and distribution. [in Arabic]

- Hamo, M. S. (2015). *'Usas W 'Istiratijaat 'Iidarat Almuntaja* 'Fundamentals and strategies of product management'. Alraay House for publication and distribution. [in Arabic]
- Hao, M. (1999). Creation and preemption for competitive advantage. *Management Decision*, 37(3), 259-266. <https://doi.org/10.1108/00251749910264497>
- Idris, W. M. S., and Abu Jumaa, M. H. (2019). *'Iidarat Almawahibi* 'Talent management'. Darwayil for publication and distribution. [in Arabic]
- Jackson, L. A. (2010). Enterprise resource planning systems: revolutionizing lodging human resource management. *Worldwide hospitality and tourism themes*, 2(1), 20-29.
- KAREEM, M. A. (2017). The Relationship Between Human Resource Management Strategies and Competitive Advantage. *international Journal of Business and General Management*, 6(5), 77-86. www.researchgate.net/publication/320107501
- Khaddam, A. A., Artemah, H. and Badr, B. (2020). Dawr Astiratijaat Almawarid Albashariat Fi Tahqiq Almizat Altanafusiat : Dirasat Maqarinah Bayn Fanadiq Alkhams Nujum Bimisr Wal'urduni 'The role of human resource strategies in achieving competitive advantage: a comparative study between five-star hotels in Egypt and Jordan'. *International Journal of Heritage*, 13 (2), 117-148. [in Arabic]
- Khaled, R., Hawary, M., and Bani Mustafa, R. (2021). Waqie Astiratijiat Altawzif Min Wajh Nazar Mudara' Almawarid Albasharia (Dirasatan Halat Eayinat Min Almuasasat Albitruliat Bihasi Maseud) 'The reality of employment strategy from the point of view of human resource managers (a case study of a sample of petroleum institutions in Hassi Messaoud)'. *Journal of Finance and Markets*, 8 (1), 243-261. [in Arabic]
- Khalidia, G. A., and Hassan J. (2021). Al'iidarat Alastiratijiat Lilmawarid Albashariat Kamadkhal Litaeziz Eamaliaat 'Iidarat Almaerifat Dirasat Halatan Bimudiriat Tawzie Alkahra'ba' W Alghaz -Eayn Timushint) 'Strategic management of human resources as an input to enhance knowledge management operations (a case study in the Directorate of Electricity and Gas Distribution - Ain Temouchent)'. *Journal of Economic Reforms and Integration into the World Economy*, 15 (1). [in Arabic]
- Mohsen, A., and al-Najjar, S. M. (1220). *'Iidaratul'iintaj Waleamaliaati* 'Production and operations management'. (4th edition), Al-Zakhira for Publishing and Distribution. [in Arabic]
- Najm, N. A. (2013). *'Iidaratul'iibtikar /Almafahim W Alkhasayis W Altajarib Alhadithati* 'Innovation management / concepts, characteristics and recent experiences'. Dar Wayil for publication and distribution. [in Arabic]
- Oladimeji, M., Amida, O., & Essien, E. (2019). Business Innovation and Competitive Advantage in Nigerian Manufacturing Sector. *Emerging Markets Journal*, 9(2), 37-43. <https://doi.org/10.5195/emaj.2019.188>
- Peter, P. and Olson, J. G. (2008). *Consumer behavior and marketing strategy*. (8th ed.), Macraw Hill.
- Qabaja, A. A., and Jaradat N. M. (2020). 'Athral'iibtikar Fi Tahqiq Almizat Altanafusiat Fi Alsharikat Alsinaeia 'The impact of innovation in achieving competitive advantage in industrial companies'. *Journal of Economic, Administrative and Legal Sciences*, 4-(5), 21-40. [in Arabic]
- Qabaja, A. A., and Jaradat, N. M. (2020). 'Athar Al'iibtikar Fi Tahqiq Almizat Altanafusiat Fi Alsharikat Alsinaeiat Aleamilat Fi Muhamafazat Alkhhalil 'The impact of innovation in achieving competitive advantage in industrial companies operating in Hebron Governorate'. *Journal of Economic, Administrative and Legal Sciences*, 4 (5), -21-40. [in Arabic]
- Rady, B. A., and El-Araby, H. Y. (2016). *'Iidarat Aljawdat Alshaamila (TOM) Almafhum Walfalsafat Waltatbiqi* 'Total Quality Management (TOM) Concept, Philosophy and Application'. Rawabit Publishing and Information Technology Company. [in Arabic]
- Salem, A., and Lakhday, A. (2019). *Dawr Tanmiat Almawarid Albashariat Fi Tahqiq Almizat Altanafusiat Dirasatan Maydaniat Muasisih SARL MIBETON* 'The role of human resource development in achieving competitive advantage, a field study by SARL MIBETON'. Unpublished thesis, Faculty of Economic Sciences, Commercial Sciences and Management Sciences, Mohamed Boudiaf University - M'sila, People's Democratic Republic of Algeria. [in Arabic]
- shobaki. M. J., Abu Naser, S.S, Abu Amuna, Y.M., and EITalla, S. A. (2017). Impact of Electronic Human Resources Management on the Development of Electronic. *International Journal of Engineering and information Systems*, M1(1), 1-19.
- Suleiman, H. Kh., and Hanna, I. I. (2019). Eamaliaat 'Iidarat Almaerifat Wadawriha Fi Tahqiq Mutatalibat 'Iiqamat Almizat Altanafusia (Dirasat 'Iistitiaeiat Fi Mansha'at Sinaeiat Fi Madinat Almusl 'Knowledge management processes and their role in achieving the requirements for establishing a competitive advantage (exploratory study in industrial facilities in the city of Mosul'). *Journal of Anbar University for Economic and Administrative Sciences*, 11 (26). [in Arabic]
- Tamimi, M. K. O. (2017). *'Athar Mumarasat 'Iidarat Almawarid Albashariat Ealaa Altajdid Al'iistratijii Dirasatan Maydanian Fi Albunuk Altijariat Al'urduniyyati* 'The impact of human resource management practice on strategic renewal: a field study in Jordanian commercial banks'. Unpublished master's thesis, Faculty of Business and Finance, Middle East University, Amman, Jordan. [in Arabic]
- Zehir, C., Gurol, Y., Karabogac, T. and Kole, M. (2016). Strategic Human Resource Management and Firm Performance: The Mediating Role of Entrepreneurial Orientation. *Procedia - Social and Behavioral Sciences*, 235(2016), 372- 381. <https://doi.org/10.1016/j.sbspro.2016.11.045>

قياس رضا المسؤولين في لجنة الحج المركزية عن مستوى الخدمات المقدمة من الجهات التنفيذية

Measuring the Satisfaction of Officials in the Central Hajj Committee with the Level of Services Provided by the Executive Authorities

حليمة محمد نور المصطفى

Halima Mohammed Nour Al-Mustafa

Accepted

قبول البحث

2022/9/15

Revised

مراجعة البحث

2022 / 9/6

Received

استلام البحث

2022 / 8/13

DOI: <https://doi.org/10.31559/GJEB2022.12.6.7>



This file is licensed under a [Creative Commons Attribution 4.0 International](#)



قياس رضا المسؤولين في لجنة الحج المركزية عن مستوى الخدمات المقدمة من الجهات التنفيذية

Measuring the Satisfaction of Officials in the Central Hajj Committee with the Level of Services Provided by the Executive Authorities

حليمة محمد نور المصطفى

Halima Mohammed Nour Al-Mustafa

ماجستير إدارة الأعمال حج وعمراء- كلية إدارة الأعمال- جامعة أم القرى- السعودية

Master of Business Administration Hajj and Umrah, College of Business Administration

Umm Al-Qura University, KSA

rayidatalmaali700@gmail.com

الملخص:

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على مدى رضا المسؤولين في لجنة الحج المركزية عن مستوى الخدمات المقدمة من الجهات المعنية بالحج والعمراء، والكشف عن أهم الآليات المستخدمة من قبل لجنة الحج المركزية لقياس رضا الحجاج والمعتمرين، واعتمدت على المنهج الوصفي التحليلي مستخدمة أداة الاستبيان في جمع المعلومات، وطبقت على عينة متاحة قوامها (112) من المسؤولين بلجنة الحج المركزية بكلفة الجهات التي تشتراك في عضوية اللجنة المركزية للحج. أشارت نتائج الدراسة إلى أن الخدمات الأمنية الأعلى في مستوى الرضا عن باقي الخدمات المقدمة لدى المسؤولين بلجنة الحج المركزية بنسبة 85.3 %، وأن خدمات الرحيل والمغادرة الأقل في مستوى الرضا لدى المسؤولين بلجنة الحج المركزية عن باقي الخدمات المقدمة، وتوصلت الدراسة إلى أن وسائل التسجيل الإلكترونية هي الأهم بين خدمات القدوم والاستقبال لما حققه من تيسير على زوار المملكة بعكس النظم التقليدية المتبعة سابقاً، بينما أشارت نتائج الخدمات الصحية إلى كفاءة المستشفيات بمكة المكرمة في تقديم خدمات طبية مميزة لضيوف الرحمن، وأوصت بضرورة الاستمرار في تحسين مستوى كافة الخدمات المقدمة لضيوف الرحمن بشكل يناسب زيادة الأعداد وفقاً لرؤية المملكة 2030.

الكلمات المفتاحية: قياس الرضا؛ لجنة الحج المركزية؛ الخدمات؛ الحج والعمراء.

Abstract:

This study aimed to identify the extent of the satisfaction of officials in the Central Hajj Committee with the level of services provided by the authorities concerned with Hajj and Umrah, and to reveal the most important mechanisms used by the Central Hajj Committee to measure the satisfaction of pilgrims and Umrah performers. It relied on the descriptive analytical approach using the questionnaire tool in collecting information. It was applied to an available sample of (112) officials of the Central Hajj Committee in all the parties that participate in the membership of the Central Hajj Committee. The results of the study indicated that the security services had the highest level of satisfaction with the rest of the services provided by the officials of the Central Hajj Committee by 85.3%, and that the departure services were the lowest in the level of satisfaction of the officials of the Central Hajj Committee for the rest of the services provided. It concluded that the electronic means of registration are the most important among the arrival and reception services, which facilitated visitors to the Kingdom in contrast to the traditional systems used previously. While the results of health services indicated the efficiency of hospitals in Makkah Al-Mukarramah in providing distinguished medical services to the pilgrims, it recommended the need to continue improving the level of all services provided to the pilgrims in a manner appropriate to the increase in numbers according to the 2030 vision of the Kingdom.

Keywords: satisfaction measure; Central Hajj Committee; Services; Hajj and Umrah.

1. المقدمة:

الحمد لله الذي أنعم على بلادنا بنعمة الأمن والأمان وشرفها على مر العصور والأزمان بخدمة ضيوف الرحمن الذين يتواوفدون من كل حدب وصوب لأداء فريضة الحج والعمرة استجابة لبني الله إبراهيم عليه السلام «وَأَنِّي فِي الْمُحْجَّةِ يَأْتُوكُمْ رِجَالًا وَعَلَىٰ كُلِّ ضَامِرٍ يَأْتُنَّ مِنْ كُلِّ فَجَّ عَمِيقٍ» [الحج الآية 27]، ومن نعم الله تعالى على هذه البلاد الطاهرة أن سخر لها القيادة الرشيدة وشرفها بخدمة الحرمين الشريفين؛ فأولى هؤلاء القادة من الملوك -منذ المؤسس- الملك عبد العزيز بن عبد الرحمن طيب الله ثراه- هذه النعمة العظيمة وعناية فائقة واهتمامًا كبيرة وشهاد الحرمان الشريفان في عصر الدولة السعودية الراهن تطورات فائقة وتوسيعة كبيرة وتوفيرًا لكل مستلزمات الأمن والراحة والطمأنينة والسلامة للحجاج.(السلعي, 2015).

ومن الجوانب المتعددة التي شملتها رعاية الحرمين الشريفين من هذه الدولة -أيدها الله- ممثلة في إنشاء الهيئات والمؤسسات كل من: وزارة الشؤون البلدية والقروية، أمانة العاصمة المقدسة، وزارة الحج والعمرة وهيئة تطوير منطقة مكة المكرمة والمشاعر المقدسة والأمن العام والدفاع المدني ومعهد خادم الحرمين الشريفين لأبحاث الحج والعمرة وسنتها الأنظمة والقوانين المنظمة والمحددة لمهام الجهات المعنية بتقديم الخدمات لضيوف الرحمن في مواسم الحج والعمرة.

فرعاية مكة المكرمة والمشاعر المقدسة شرف تسبق إليه ولادة الأمر والغاية منذ ظهور الإسلام ولكنه نال عناء خاصة في ظل العهد السعودي، حيث كانت الرعاية شاملة لكل تفصيات مكة المكرمة والمشاعر المقدسة وفي مقدمتها الإنسان المكي وزوار مكة المكرمة ومشاعرها المقدسة.

وفي هذا الصدد أنشأت المملكة لجنة الحج العليا والمركزية تقوم بالإشراف على كافة الأعمال المتعلقة بالحج في المملكة تخطيطاً وتنظيمياً وإشرافاً وتطويراً، وذلك من خلال خطط استراتيجية يتم اعدادها سنوياً من قبل اللجنة العليا والمركزية للحج بمشاركة وحضور كافة الجهات المعنية بتقديم الخدمات لضيوف الرحمن، وتأسست اللجنة العليا للحج بتاريخ 18-12-1394هـ وفق المرسوم الملكي، واللجنة المركزية للحج بتاريخ 22/9/1398هـ (الموقع الإلكتروني لصحيفة المدينة، 2016).

ويترأس لجنة الحج العليا وزير الداخلية السعودي رئيس اللجنة الأمين عبد العزيز بن سعود بن نايف ورئيس لجنة الحج المركزية بمكة المكرمة الأمير خالد الفيصل والأمير فيصل بن سلمان رئيس لجنة الحج والزيارة بالمدينة المنورة (موقع صحيفة الوئام الإلكترونية، 2017).

ونسبة لتوافد ملايين الحجاج كل عام تجاه الأراضي المقدسة من أكثر من 164 جنسية حول العالم بلغات وثقافات مختلفة في المواسم الطبيعية قبل انتشار جائحة كورونا حيث بلغ عدد الحجاج لموسم 1440هـ إلى 2,489,406 مليون، وفقاً للهيئة العامة للإحصاء والتخطيط (الموقع الإلكتروني للهيئة العامة للإحصاء والتخطيط، 2014هـ)، وكان لابد من وضع خطط فاعلة لإدارة خدمات الحج والعمرة من قبل اللجنة المركزية للحج والعمرة وذلك بمشاركة الجهات المعنية بتنفيذها والعمل على الأشراف عليها ومتابعتها بشكل مستمر وتقيمها من خلال كافة الوسائل الرقابية للتأكد من تنفيذ ما تم إعداده من خطط مسبقة.

يتناول هذا البحث المسؤولين في لجنة الحج المركزية ومعرفة مدى رضاه عن الخدمات المقدمة من الجهات التنفيذية للحج والعمرة باعتبار أن عمل هذه اللجنة عمل إشرافي ورقابي على الجهات التنفيذية وذلك للتأكد من تنفيذ كافة الخطط التي تم وضعها واعتمادها من قبل اللجنة المركزية للحج بما يسهم في تهيئة الحرمين الشريفين والمشاعر المقدسة لاستقبال ضيوف الرحمن بشكل يحقق كافة سبل السلامة والطمأنينة.

1.1. مشكلة الدراسة:

تكمّن مشكلة الدراسة في تقييم مستوى الرضا عن كافة الخدمات المقدمة من الجهات المعنية بشؤون الحج والعمرة في الحرمين الشريفين وكافة المشاعر المقدسة من قبل المسؤولين في لجنة الحج المركزية للوقوف على نقاط القوة بهذه الخدمات وكذلك نقاط القصور والضعف للعمل على تعديليها بشكل يحقق الزيادة المرجوة في الأعداد وفقاً لرؤية المملكة 2030 وبشكل يتناسب مع الظروف غير الاعتيادية التي يمر بها العالم من انتشار جائحة كورونا.

ويمكن صياغة مشكلة الدراسة في الإجابة على تساؤل رئيس وهو: ما مدى رضا المسؤولين في لجنة الحج المركزية عن مستوى الخدمات المقدمة من الجهات المعنية بالحج والعمرة؟ وينتبق عن هذا السؤال الرئيس التساؤلات التالية:

- ما تقييم لجنة الحج المركزية لخدمات القدوم والاستقبال؟
- ما تقييم لجنة الحج المركزية لخدمات البنية التحتية؟
- ما تقييم لجنة الحج المركزية للخدمات الصحية؟
- ما تقييم لجنة الحج المركزية للخدمات التقنية والتكنولوجية؟
- ما تقييم لجنة الحج المركزية للخدمات الحرمين الشريفين؟
- ما تقييم لجنة الحج المركزية للخدمات الأمنية المقدمة؟
- ما أهم الأليات التي تستخدمها لجنة الحج المركزية لقياس رضا الحجاج والمعتمرين؟

2.1. أهمية الدراسة:

تكتسب الدراسة أهميتها من مجموعة من النقاط، يمكن إيجازها فيما يلى:

الأهمية العملية:

الاهمية العلمية:

- تناول الدراسة لموضوع جديد لم تطرق له كافة الدراسات السابقة وهو الدور الإشرافي والرقابي للجنة الحج المركزية على الجهات المعنية بتقديم خدمات الحج والعمرمة.
 - قياس مستوى جودة الخدمات المقدمة من الجهات المعنية بالحج والعمرمة لمعرفة مدى تطبيقها وفقاً للخطط المعتمدة من لجنة الحج المركزية.
 - تقديم بيانات تفصيلية عن مستوى الخدمات للجهات الرقابية والإشرافية للحج والعمرمة كاللجنة العليا واللجنة المركزية للحج والعمرمة وترجمة ما توصلت إليه الدراسة إلى مجموعة من القرارات لرفع مستوى الخدمات المقدمة من الجهات المعنية بالحج والعمرمة.

3.1. أهداف الدراسة:

تهدف هذه الدراسة إلى تقييم مستوى الخدمات المقدمة من الجهات المعنية بالحج والعمرة من قبل المسؤولين في اللجنة المركزية للحج والعمرة من خلال، تحقيقاً، الأهداف الفرعية التالية:

- التعرف إلى مدى رضا المسؤولين في لجنة الحج المركزية عن مستوى الخدمات المقدمة من الجهات المعنية بالحج والعمرة.
 - التعرف إلى رضا المسؤولين في لجنة الحج المركزية عن آلية وضع الخطط ومتابعة تنفيذها.
 - الكشف عن أهم آليات التي تستخدمها لجنة الحج المركزية لقياس رضا الحجاج والمعتمرين.

4.1. التعریفات الاجر ائیة:

لجنة الحج المركزية •

لجنة إشرافيه على كل الأعمال المتعلقة بالحج والعمرة في منطقة مكة المكرمة تخطيطاً وتنظيمياً وإشرافاً وتطويراً تم الموافقة على تأسيسها وفقاً للمرسوم الملكي بتاريخ 22/9/1398هـ، ويرأسها صاحب السمو الملكي الأمير خالد الفيصل بن عبد العزيز آل سعود أمير منطقة مكة المكرمة، وتضم في عضويتها الإدارات الحكومية ذات العلاقة بأعمال الحج بالمنطقة (الموقع الإلكتروني لصحيفة المدينة، 2016).

رضا المسؤولين :

الرضا في اللغة: ضد السخط وهو الشعور بالإرتياح النفسي والاطمئنان (الفهروز أبادي، 2005، 426). وعرفه (العديلي، 1995، 189) بأنه الشعور النفسي، والإرتياح أو السعادة لأشياء الحاجات والرغبات والتوقعات من العمل نفسه.

وتعزفه الباحثة 'جرائياً' بأنه: "قبول المسؤولين ورضاهما واطمئنانهم لمستوى الخدمات المقدمة من الجهات التنفيذية في موسم الحج والعمراء في الحرمين الشريفين وكافة المشاعر المقدسة بما يحقق الأهداف المعدة مسبقاً في خطط اللجنة المركزية بشكل يحقق أعلى فاعلية وسلامة لضيوف الرحمن.

• مفهوم الخدمات لغويًا:

خدمة جمع خدم، وخدمات واجبات شخص يعمل لحساب الآخرين، يقوم بحاجاتهم" (عصmany, 2006, 3). ومفهوم الخدمات إصطلاحاً: يقصد بها "الممساعدة وتقديم ما يحتاجه الإنسان من خدمات تساعد على حل مشكلاته" (عبد اللطيف, 2013, 36) وتعرف الباحثة مستوى الخدمات إجرائياً بالآتي: يقصد بها الخدمات المقدمة من الجهات والوزارات التي تشتهر في موسم الحج لتلبية احتياجات ضيوف الرحمن بداية من خدمة القدوم والاستقبال ومروراً بالخدمة الصحية والتكنولوجية وخدمات البنية التحتية والخدمات الأمنية وخدمات تجهيز وتأهيل الحرمين والمشاعر المقدسة لاستقبال ضيوف الرحمن وختاماً بخدمات المغادرة.

2. الاطار النظري والدراسات السابقة:

1.2. الاطار النظري:

١.١.٢. مسؤوليات القائمين على ادارة الحج بالملكة:

تتمثل أبرز المسؤوليات التي يتوجب على القائمين على تنظيم وإدارة موسم الحج فيما يلي: (عيد، 2019، 25-24)

- **العناية بالإنسان بالدرجة الأولى:**
ويشمل الحاج والمعتمر ومقدمي الخدمة وأفراد المجتمع، مما يساعد في تحقيق مقاصد الحج والعمرة.
- **العناية بالموارد الملموسة:**
وتتمثل في كافة المرافق والخدمات الالزمة لأداء مناسك الحج والعمرة، وينبغي أن تبدأ في مرحلة التخطيط الاستراتيجي بعيد المدى الذي يعني توافر وتكامل منظومة الخدمات في كل موقع يمر عليه أو يستخدمه أو يقيم فيه الحجاج والمعتمرون.

• **العناية بالخدمات المطلوبة:**
وتتمثل في الأمان والسلامة، وحسن الاستقبال، والنقل، والإسكان، والتغذية، ووسائل الاتصال والمعلومات وغيرها، وتعتبر الخدمات أهم عنصر للمنتج الرئيسي في صناعة الضيافة وهو الخبرة أو التجربة التي يدركها ويحس بها الضيف أثناء تلقي الخدمة وبعدها، فإذا كانت مستوى جودة الخدمة مساوياً أو أفضل مما كان يتوقعه، وكانت الخدمة بسعر معقول فإن الضيف سوف يكون راضياً وإلا كان العكس.

- **العناية باستخدام التقنية:**
وهو إنجاز الأعمال بأفضل وأحدث الوسائل والأساليب والطرق والأجهزة، وهو يمثل التطبيق العملي للمعرفة خاصة في حقل معين، ويندرج تحت ذلك أهمية إنجاز العمل بحرفية عالية بأقل ما يمكن من أخطاء أو مشاكل أو هدر في الموارد، والاستفادة من أفضل الممارسات العالمية في نفس المجال.
- **العناية بإدارة الوقت:**
مناسك الحج والعمر تؤدي ضمن إطار زمني ومكانى مثل أشهر الحج، أوّقات الصلاة، أوّقات رمي الجمرات، حدود المشاعر المقدسة، المطاف، والمسعى، والعناية بهذه الجوانب هي الجوهر الوظيفية الرئيسية للقائمين على خدمة ضيوف الرحمن.

2.1.2 خدمات الحج :

هي "سلسلة من البرامج والأنشطة ذات طبيعة ملموسة وغير ملموسة تقدم لحجاج بيت الله الحرام، والتي تساعدهم أداء شعائر فريضة الحج سهولة ويسر" (عيد، 2019، 21)

وتحدد الباحثة ماهية خدمات الحج المقصودة في صدد هذه الدراسة كالتالي:

- خدمات القدوم والاستقبال وتشمل الآتي: الخدمات الأساسية بداية من وسائل التسجيل الإلكترونية في إجراءات القدوم، وخدمات الضيافة والسكن بالفنادق، مخيمات سكن الحجاج بالمشاعر المقدسة، التغذية والسكن.
- الخدمات الأمنية المقدمة بالحرمين الشريفين وكافة المشاعر المقدسة والتي تنقسم إلى:
 1. (خدمات الأمن العام-والدفاع المدني).
- 2. خدمات البنية التحتية: وتشمل هذه الخدمات مجموعة من العناصر الهامة لإتمام نسك الحج لضيوف الرحمن بكل سهولة ويسر وتمثل في (تهيئة وتجهيز المشاعر والاماكن المقدسة- شبكة الطرق والمواصلات- خدمات قطار الحرمين- صيانة دورات المياه).
- الخدمات الصحية وتنقسم هذه الخدمات إلى عناصر:
 1. الأول: يتمثل في جانب المرافق الصحية وتشمل (المستشفيات بمكة المكرمة- المستشفيات الميدانية المتنقلة- سيارات الإسعاف المتواجدة بالمشاعر المقدسة).
 2. الثاني: يتمثل في جانب العنصر البشري الطبي المتمثل في (الفرق والأطقم الطبية - خدمات العزل).
- الخدمات التقنية التكنولوجية المستخدمة في الحج:
هناك العديد من التقنيات التكنولوجية التي تم الاستعانة بها من قبل القائمين على إدارة موسم الحج لتسهيل الخدمات المقدمة للحجاج والمعتمرين (Shambour, Gutub, 2021, p7):

 1. **أجهزة الشاشة الذكية:** حيث أن استخدام أجهزة الشاشة الذكية يسهم في تقليل عدد حالات فقدان الحجاج والمعتمرين، ويتم توزيع الأجهزة في أماكن معينة في المدينتين المقدستين لمساعدة الناس على معرفة مكان إقامتهم في حالة ضياعهم، كما يستخدم الشخص المفقود السوار الموجود على الجهاز باستخدام تقنية (NFC) (Near Field Communication) (اتصال المدى القريب)، ويرسم الجهاز مساراً من موقعه الحالي إلى الموقع المطلوب باستخدام خريطة ويفسر المسافة ووقت الوصول المتوقع.
 2. **نظام مراقبة الأحداث غير الاعتيادية:** فهناك العديد من كاميرات المراقبة المستخدمة في الحرمين الشريفين والمشاعر المقدسة التي تقوم بمهام أمنية مختلفة لرصد جميع الأحداث من خلال الكاميرات، ويتطلب الأمر متابعة وتركيز وجهد كبير من جانب المراقبين.

3. نظام وقوف السيارات الذكي: حيث يتم تطوير أجهزة تفاعلية في الخارج الرئيسية المؤدية إلى مواقف السيارات الكبيرة، مثل مواقف السيارات في المدينة المنورة، مما يساعد على تحديد موقع وقوف المركبات من خلال رقم لوحة المركبة، وتعرض الأجهزة صورة المركبة وتوجه المستخدم إلى مكان وقوف السيارة من خلال خريطة تفاعلية على الشاشة، بالإضافة إلى إبلاغ السائق بموقعه الحالي.
4. نظام الكتلة: حيث يتم تطوير تطبيق عنقودي على شكل شجرة لتنظيم مجموعات صغيرة من مؤدي فريضة الحج والعمراء، تتكون كل مجموعة من 50-100 شخص تحت إشراف قائد لديه اتصال مباشر معهم، ويوجه القائد أعضاء المجموعات الصغيرة ويحددهم، ويسهل تحديد موقع كل عضو في المجموعة، كما يسهل هذا النظام عملية التواصل والتنسيق بين المديرين التنفيذيين وجميع الحجاج والمعتمرين، ويسهل إيجاد المفقودين، وتسهيل الحركة والتنقل.
5. الأبنية الذكية: ويمكن التوسع في استخدام مفهوم البناء الذي باستخدام تقنية إنترنت الأشياء، ويأتي ذلك من خلال التحكم التلقائي والذكاء في وظائف وحالة المباني من خلال أجهزة استشعار تراقب حالة المباني، حيث توفر هذه المستشعرات البيانات اللازمة للتحكم تلقائياً في مستوى الراحة وتحسين استخدام الموارد المتاحة (مثل الطاقة والمياه)، بالإضافة إلى تأمين المكان والحفاظ على سلامة ساكنيه.
6. تضييف الباحثة للخدمات التكنولوجية السابقة (خدمة wifi المجانية بالمشاعر المقدسة- التطبيقات الإلكترونية على الهاتف الذكي- الأسوار الإلكترونية).
7. خدمات الحرمين الشريفين: وقسمتها الباحثة إلى الآتي: (بوابات الدخول والخروج للحرمين- الحركة في المطاف- السيارات الكهربائية- خدمات التوعية الدينية- اللوحات الإرشادية- خدمات التطهير والنظافة- خزانات المياه المبردة- المولدات الكهربائية ووحدات الإضاءة والإنارة).
8. خدمات المغادرة والرحيل: وتتمثل في: (إجراءات المغادرة- الانتقال من أماكن السكن والمطارات- نقل الأئمة- صالات المطارات وتهيئتها).

3.1.2. مراحل تطور منظومة إدارة الحج بالململكة:

لقد مررت الإدارة العامة في المملكة العربية السعودية بمراحل تطور عديدة منذ توحيدها على يد الملك عبد العزيز آل سعود في عام 1934م، وحتى الآن. وشملت هذه التطورات إدارة وتنظيم الحج (في عام 1923م ثم تشكيل إدارة الحج (برئاسة نائب الملك. وفي عام 1929م تمت إعادة تشكيل هذه الإدارة وسميت لجنة الحج وتضم ممثلين عدد من الأجهزة الحكومية. وفي عام 1930م تم إنشاء (هيئة الحج العليا) لتحمل محل (لجنة الحج) وتضم في عضويتها ممثلين من القطاع الخاص (المطوفين) وترتبط إدارياً بوزارة الداخلية (الحسن، 2016).

ومع زيادة أعداد الحجاج ومتطلباتهم من الخدمات ظهرت الحاجة إلى وجود جهة إدارية مستقلة للإشراف على شؤون الحج والحجاج، لذا تم إنشاء (المديرية العامة لشؤون الحج) في عام 1943م تم ربطها بوزارة المالية، وفي عام 1958م تم فصلها عن وزارة المالية وربطها بوزارة الداخلية.

إلا أن توسيع أعمال الحج وازدياد أعداد الحجاج سنة بعد أخرى تطلب إنشاء جهاز إداري مستقل للإشراف على إدارة وتنظيم الحج، لذا أنشأت وزارة الحج والأوقاف في عام 1959م لتقوم بتنظيم الحج والحجاج. (وكالة الأنباء السعودية، 2017).

وفي عام 1994م تم فصل أعمال الأوقاف عن وزارة الحج وأصبح للحج وزارة مستقلة تحت مسمى (وزارة الحج) وهي الجهة الحكومية الرسمية المسئولة عن شؤون الحج والحجاج بمشاركة العديد من الوزارات والمؤسسات والشركات الأهلية العاملة في مجال الحج، حيث أن تقدم الخدمات وتنظيم التحركات لهذه الأعداد الكبيرة من البشر من مختلف الجنسيات والأعمار والحالة الاقتصادية والثقافية يتطلب إدارة فاعلة، ولا شك أن تطبيق نظم الجودة في منظومة إدارة الحج سيرفع من قدرة هذه المنظومة على تقديم خدمات ذات جودة عالية جعل رحلة الحج آمنة وممتعة وتحول المشاعر المقدسة في موسم الحج إلى مدن مؤقتة يجب أن تتوفر بها كافة الخدمات التي يحتاجها سكان أي مدينة في العالم. (الشريف، 2009 ، 386).

بل إن هذه خدمات يجب أن تقدم في الوقت الصحيح وبالشكل السليم وإلا فقدت قيمتها، بل إن تأخيرها ربما يؤدي إلى كارثة لذا فإن إدارة وتنظيم الحج تتطلب مشاركة العديد من الجهات الحكومية والخاصة.

4.1.2. لجنة الحج المركزية:

لجنة منبثقة من لجنة الحج العليا وتنقسم إلى فرعين الأول لجنة الحج المركزية بمكة المكرمة ويرأسها سمو أمير منطقة مكة المكرمة الأمير خالد الفيصل بن عبد العزيز آل سعود، ولجنة الحج المركزية بالمدينة المنورة ويرأسها سمو أمير منطقة المدينة المنورة الأمير فيصل بن سلمان بن عبد العزيز آل سعود (المطرفي، 2017، موقع العربية).

• تشكيل لجنة الحج المركزية:

تشكلت لجنة الحج المركزية بمكة المكرمة بناء على الموافقة الكريمة بتاريخ 22-9-1398هـ، وتقوم اللجنة بالإشراف على كل الأعمال المتعلقة بالحج والعمراء في منطقة مكة المكرمة تخطيطاً وتنظيمياً وإشرافاً وتطويراً، وتضم في عضويتها الإدارات الحكومية ذات العلاقة بأعمال الحج بالمنطقة. (الموقع الإلكتروني لصحيفة المدينة، 2016)، حيث تتشكل عضويتها من 24 عضواً (رئيس للجنة ويعاونه 23 عضواً).

• مهام لجنة الحج المركزية:

تعقد لجنة الحج المركزية اجتماعاتها بصفة دورية في مكة المكرمة برئاسة مستشار خادم الحرمين الشريفين صاحب السمو الملكي الأمير خالد الفيصل أمير منطقة مكة المكرمة رئيس اللجنة، وذلك لمناقشة كل خطط الجهات المعنية بخدمات الحجاج والمعتمرين والتتأكد من استكمال كل الترتيبات والتجهيزات اللازم توافرها لمواجهة متطلبات مواسم الحج والعمرة بما يكفل حسن وسلامة الأداء، وتشعر لجنة الحج المركزية في مكة المكرمة من خلال اجتماعاتها الدورية في ديوان الإمارة بمكة المكرمة بالإضافة إلى عقد الاجتماعات الأخرى سنويًا قبيل موسم الحج في مقر الإمارة بمزدلفة، إلى القيام بجولات ميدانية لمنطقة المشاعر المقدسة ومجمع صالات الحج والعمرة في مطار الملك عبد العزيز الدولي في جدة ومرافقه، وجولاتها الميدانية كل عام لتفقد الاستعدادات والمشروعات المعدة لاستقبال وخدمة الحجاج والمعتمرين بميناء جدة الإسلامي.

وتعكف اللجنة المركزية من خلال اجتماعاتها قبل حلول مواسم الحج والعمرة والزيارة على بحث كل الموضوعات ودراسة كل التقارير الواردة ذات العلاقة بأمور الحج والعمرة، بتوسيع وتفصيل دقيق للوصول للتوصيات وإقرار الخطط التشغيلية بعد المناقشة النهائية. (الموقع الإلكتروني لصحيفة المدينة، 2016) وتقوم اللجنة بالاختصاصات الآتية:

1. الإشراف على كل الأعمال المتعلقة بالحج والعمرة في منطقة مكة المكرمة.
2. التنسيق والمتابعة لكل أعمال الجهات المنوط بها تقديم الخدمات للحجاج والمعتمرين.
3. التتأكد من استكمال كل الترتيبات والتجهيزات اللازم توافرها لمواجهة متطلبات مواسم الحج والعمرة.
4. دراسة مواسم الحج المنصرمة وتحليلها من أجل تحديد مكان أي قصور أو ملاحظات.
5. وضع الخطط والتدابير الكفيلة بمعالجتها لمنع تكرار حدوثها.
6. مناقشة النتائج المتحققة وإقرار ما يمكن اتخاذه لتعزيز تلك الإيجابيات للرقي بمستوى الأداء.
7. بحث ومناقشة كل ما يستجد من أعمال وما يحال لها من قضايا ودراسات ذات علاقة بشؤون الحج والعمرة من لجنة الحج العليا أو من وزارة الداخلية لإبداء الرأي المناسب حيالها والرفع بالنتائج للجهات العليا.
8. طرح الملاحظات والسلبيات المرصودة على الأداء خلال الموسما السابقة أو الحالية للحوار والنقاش للوصول لأفضل الحلول لمعالجتها وإقرار الخطط التشغيلية.

• اجتماعات لجنة الحج المركزية لموسم حج 1442 هـ - 2021 م

اجتماع في مقر الإمارة بجدة:

ترأس مستشار خادم الحرمين الشريفين أمير منطقة مكة المكرمة رئيس لجنة الحج المركزية الأمير خالد الفيصل اجتماع مع أعضاء لجنة الحج المركزية في مقر الإمارة بجدة، تخلله استعراض خطط الجهات خلال موسم حج العام الحالي، والتتأكد من جاهزية المرافق واتكمال منظومة الخدمات لاستقبال ضيوف الرحمن، والمحافظة على صحتهم وسلامتهم في ظل الظروف الراهنة لجائحة كورونا، وناقشت اللجنة خلال الاجتماع الآتي:

1. جاهزية مراقب وخدمات مراكز التجمع والاستقبال الـ 4 مداخل مكة المكرمة، ومحطات النقل الداخلية المخصصة لنقل الحجاج إلى المسجد الحرام بالتنسيق مع الجهات ذات العلاقة.
2. كما تناول الاجتماع خدمات الفرق الطبية وقائية المتحركة حيث قدمت القطاعات المختلفة نبذة عن خططها التي أخذت في الاعتبار المحافظة على صحة ضيوف الرحمن وتقديم أفضل وأرقى الخدمات لهم، حيث هيأت الشفون الصحية مراقب طبية لتقديم الرعاية الصحية الازمة لضيوف الرحمن عبر مستشفيات عرفات ومنى الوادي والمستشفى المتنقل إضافة لعدد من المراكز الصحية. (الموقع الإلكتروني لصحيفة عكاظ، 2021).

برنامج خدمة ضيوف الرحمن وفقاً لرؤية المملكة 2030:

أحتل تطوير منظومة الحج والعمرة أولوية لدى حكومة خادم الحرمين الشريفين الملك سلمان بن عبد العزيز آل سعود - حفظه الله- امتداداً للدور التاريخي للقيادة السعودية في خدمة الإسلام والمسلمين، وجاءت رؤية المملكة 2030 لتقديم استراتيجية متكاملة لتطوير هذه المنظومة (الموقع الإلكتروني لـ 2016). ويتمثل برنامج خدمة ضيوف الرحمن في إتاحة الفرصة لأكبر عدد ممكن من المسلمين لأداء فريضي الحج والعمرة على أكمل وجه، والعمل على إثراء وتعزيز تجربتهم، من خلال تهيئة الحرمين الشريفين، وتحقيق رسالة الإسلام العالمية، وتهيئة الواقع السياحية والثقافية، وإتاحة أفضل الخدمات قبل وأثناء وبعد زيارتهم لمكة المكرمة والمدينة المنورة والمشاعر المقدسة، وعكس الصورة المشرفة والحضارية للمملكة في خدمة الحرمين الشريفين وضيوف الرحمن. (الموقع الإلكتروني لوزارة الموارد البشرية والتنمية الاجتماعية، 2022)

صمم برنامج خدمة ضيوف الرحمن رحلته وفق سبع نقاط اتصال رئيسية: (رؤية المملكة 2030)

1. نقطة ما قبل الوصول.
2. القدوم والمغادرة.
3. التنقل.

4. زيارة الحرمين والمشاعر المقدسة.
5. أداء النسك بصحة وأمن.
6. الضيافة.
7. اكتشاف المملكة.

• **أهداف البرنامج الاستراتيجية (رؤية المملكة 2030):**

1. تيسير استضافة المزيد من المعتمرين وتسهيل الوصول إلى الحرمين الشريفين.
2. تقديم خدمات ذات جودة عالية للحجاج والمعتمرين.
3. إثراء التجربة الدينية والثقافية للحجاج والمعتمرين.

• **أبرز الإنجازات التي حققها برنامج خدمة ضيوف الرحمن وفقاً لرؤية المملكة 2030 (رؤية المملكة 2030):**

1. اعتماد التأشيرات الإلكترونية للحجاج والمعتمرين وتقليل مدة الحصول على تأشيرة القدوم للملكة لإداء مناسك والعمرمة من 14 يوماً 5 دقائق فقط.
2. 15 دقيقة معدل انتظار ضيوف الرحمن عند المنافذ حيث ساهمت مبادرة طريق مكة في تسهيل إجراءات دخول ضيوف الرحمن عبر منافذ المملكة.
3. انطلاق مبادرة التأمين الصحي الشامل لضيوف الرحمن وهو مشروع وطني لتوفير تغطية شاملة (صحية- حوادث- سفر) لتعويض ضيوف الرحمن في حالة الحوادث والكوارث ومشاكل السفر.
4. مشروع تطوير 40 موقعًا ومسجدًا تاريخيًا وإسلاميًّا من خلال القيام بحملات تهيئة وحماية المواقع ذات الأولوية ومنع الهدم والطمس للأثار الإسلامية وإطلاق مبادرة العناية بجبل النور.

• **إحصائيات الحج عام 1442 هـ / 2021 م (الهيئة العامة للإحصاء المملكة). 1442 وفقاً للبيانات السجلية التابع لوزارة الحج والعمرمة فقد أدى فريضة الحج في عام 1442 هـ 2021 م.**

58,745 من الجنسين واقتصر حج هذا العام على الحجاج من المواطنين والمقيمين من داخل المملكة العربية السعودية دون استقبال الحجاج من خارج المملكة، وذلك نظراً للتوجهات الكريمة التي صدرت من الحكومة السعودية بتطبيق الإجراءات الاحترازية للوقاية من انتشار فيروس كوفيد 19 والتي حدثت من عدد مقارنة بالأعوام السابقة ولكن يظل هذا الرقم أعلى بكثير من عدد الحجاج في عام 1441 هـ 2020 م حيث لم يتجاوز عدد الحجاج ألف حاج، وهي السنة التي كان انتشار مرض كورونا في أشد صوره مما حدا بالحكومة السعودية إلى فرض قيود مشددة مع الاستمرار في إقامة هذه الشعيرة.

• **الحجاج السعوديون:**

وفقاً للأنظمة التي فرضتها الحكومة السعودية على الإجراءات التنظيمية لحج عام 1942 هـ فقد بلغ إجمالي عدد الحجاج السعوديين 33,034 حاجاً من الجنسين دون مشاركة الأطفال في أداء المناسك. وكشفت البيانات السجلية الصادرة عن وزارة الحج والعمرمة أن الحجاج الذكور بلغت نسبتهم (50.78%) من مجموع الحجاج السعوديين، فيما بلغت نسبة الإناث (49.3%).

2.2. الدراسات السابقة:

تهتم هذه الدراسة بقياس رضا المسؤولين في لجنة الحج المركزية عن مستوى الخدمات المقدمة من الجهات التنفيذية، حتى يتم صياغة المشكلة البحثية بشكل علمي دقيق، فقد حرصت الباحثة على رصد أدبيات البحث من إسهامات الباحثين ودراساتهم السابقة في هذا المجال، وعرضها مرتبة من الأحدث للأقدم على النحو التالي:

- دراسة رواس (2022): بعنوان "تقييم واقع إدارة الجودة الشاملة في منظومة الحج والعمرمة بالتطبيق على مؤسسات التموين والإعاشة بمكة المكرمة" هدفت الدراسة إلى التعرف على واقع إدارة الجودة الشاملة في مؤسسات التموين والإعاشة بمكة المكرمة من وجهة نظر الإداريين والعامليين بها، واعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي، وتمثل مجتمع الدراسة بمطابخ الإعاشة بمكة المكرمة والبالغ عددها 115 مطابخاً، وقد تم اختيار عينة الدراسة من العامليين والإداريين في تلك المطابخ، وتوصلت الدراسة إلى العديد من النتائج، أهمها: تطبق مؤسسات الإعاشة والتموين بمكة المكرمة إدارة الجودة الشاملة، وتلتزم الإدارة العليا بمؤسسات التموين بإنجاح إدارة الجودة الشاملة، وفي ضوء هذه النتائج أوصت الدراسة: بضرورة أن تقوم الإدارة العليا بمؤسسات الإعاشة والتموين بمكة المكرمة بتوفير كافة الموارد الالزمة للتطوير والتحسين المستمر في أنظمتها بشكل مناسب، وضرورة إشراك العاملين في عملية التخطيط الاستراتيجي.

- دراسة حربى (2021): بعنوان "تقييم تجربة العمرة من وجهة نظر المعتمرين خلال عودة الحج في ظل جائحة كورونا" هدفت الدراسة إلى تقييم مستوى جودة المراقب والخدمات المقدمة في موسم عمرة رمضان 1442هـ من وجهة نظر المعتمرين وذلك في ظل الإجراءات الاحترازية المشددة لعودة العمرة في ظل جائحة كورونا، عن طريق وضع مؤشرات خاصة بالمعتمرين مثل الجنسية والعمر والنوع والمستوى التعليمي، وعدد مرات العمرة السابقة وجود مراقبين وغير ذلك من تفصيلات، وكذلك مؤشرات خاصة برحالة العمرة مثل جهة القدوم ووسائل الانتقال لمكة المكرمة والحرم المكي، كما تضمنت الدراسة قياس مؤشرات الرضا عن الخدمات المقدمة للمعتمرين مثل الإجراءات المتبعة لإصدار تصاريح العمرة من خلال تطبيق اعتمتنا توكلنا، والخدمات المقدمة قبل أداء نسك العمرة، ومواقع الإحرام، خدمات النقل لمكة المكرمة ، وأيضاً تقييم الخدمات المقدمة أثناء أداء نسك العمرة والتواجد بالحرم المكي من طواف وسعي، بالإضافة للخدمات المقدمة بعد أداء نسك العمرة من الحلاقة ودورات المياه، وقد تم استنتاج مؤشرات الرضا لتلك المحاور الأربع، وتم اختبار الفرض الإحصائية على أساس وجود اختلافات جوهرية بين اراء المعتمرين وفقاً للخصائص الديموغرافية على أساس الجنس للمعتمرين، المستوى التعليمي وفנתهم العمرية وبينت النتائج أن لا توجد فروق جوهرية وفقاً لاختلاف الجنس بينما توجد فروق جوهرية وفقاً لاختلاف المستوى التعليمي والفئات العمرية، وخلصت الدراسة إلى أن مؤشر الرضا العام للمعتمرين عن رحلتهم وصل إلى 91% وعموماً كانت آراء المبجوثين إيجابية حيال الخدمات المقدمة لهم؛ كما بينت أن أعلى خدمة نالت مستوى الرضا من قبل المعتمرين هي خدمة هي الإجراءات الأمنية المتبعة عند منافذ القدوم بمكة المكرمة والإجراءات الاحترازية المتبعة بمواقع الإحرام بنسبة 99%.
- دراسة بوشة (2021): بعنوان "إدارة تجربة العمرة في ظل جائحة كورونا كوفيد19" (دراسة تقويمية لواقع الخدمات المقدمة) هدفت الدراسة التعرف على تقييم (المعتمرين- مقدمي الخدمات- المواطنين السعوديين) للخدمات المقدمة من المملكة العربية السعودية في إدارة تجربة العمرة عام 1442هـ في ظل أزمة كورونا كوفيد-19، وتنتمي الدراسة إلى البحوث الوصفية، والتي تعتمد على أسلوب المسح بالعينة للمعتمرين ومقدمي الخدمات للمعتمرين عام 1442هـ، والمواطنين السعوديين، واعتمدت الدراسة الحالية على عينة متاحة قوامها (227) مفردة من المعتمرين ومقدمي الخدمات للمعتمرين عام 1442هـ، والمواطنين السعوديين، ومن أهم النتائج: فيما يتعلق بتقييم جودة الخدمات الصحية داخل الحرم المكي للمعتمرين وأشارت النتائج إلى أن المعدل العام لدرجة الموافقة على تقييم جودة الخدمات الصحية داخل الحرم المكي للمعتمرين كان (موافق بشدة) بمتوسط عام مقداره (4.31) على مقياس ليكرت الخماسي، وانحراف معياري (0.545)، وبمستوى موافقة موافق بشدة على معظم الإجابات على فقرات المحور، حيث تراوحت المتوسطات الحسابية لهذا المحور بين (3.78 - 4.57) بانحرافات معيارية (1.096) على التوالي ويدل المعدل العام للفقرات على ان تقييم أفراد العينة كانت مرتفعة لهذا.
- دراسة شودري (2021): بعنوان "تقييم الوضع الراهن للخدمات في دورات المياه بميقات التنعم" هدفت الدراسة إلى التعرف على الخدمات المقدمة داخل دورات المياه بميقات التنعم، كالخدمات العامة، والاشتراطات الصحية، إضافة إلى خدمات ذوي الاحتياجات الخاصة للعام الحالي 1442هـ وتقييم وضعها الراهن، واستخدمت الدراسةمنهج الوصفي التحليلي، واعتمدت على عينة قوامها (200) مفردة من قاصدي ميقات التنعم من المحرمين والمصلين، واستخدمت الدراسة صحفية الاستبيان كأداة لجمع البيانات وتوصلت لمجموعة من النتائج أهمها ما يلي: فيما يتعلق بتقييم الخدمات داخل دورات المياه بميقات التنعم وأشارت النتائج إلى أن المعدل العام لدرجة الموافقة كانت (محايد) بمتوسط عام مقداره (3.08)، أما بالنسبة لتقدير الاشتراطات الصحية داخل دورات المياه بميقات التنعم فقد أشارت النتائج إلى أن المعدل العام لدرجة الموافقة كانت (محايد) بمتوسط عام مقداره (3.15)، ويدل المعدل العام للفقرات على أن تقييم أفراد العينة كانت متوسطة لهذا المحور، ومن حيث تقييم خدمات ذوي الاحتياجات الخاصة داخل دورات المياه بميقات التنعم، فقد أوضحت النتائج أن المعدل العام لدرجة الموافقة كانت (محايد) بمتوسط عام مقداره (3.16)، وانتهت الدراسة بمجموعة من التوصيات منها: وضع معايير للخدمات المقدمة بدورات المياه بميقات التنعم وتنفيذها ومتابعة جودتها بشكل دوري، ويشمل ذلك دورات المياه، الإضاءة، التهوية، الأدوات المستخدمة في أماكن الوضوء وداخل دورات المياه وفي المرات، ضرورة تجهيز دورات مياه خاصة بذوي الاحتياجات الخاصة مزودة بالمستلزمات الصحية ووسائل المساعدة المطلوبة.
- دراسة السقا (2020): بعنوان "قياس رضا الزوار عن الخدمات المقدمة لهم بالمدينة المنورة لحج عام 1441هـ" هدفت الدراسة إلى قياس نسبة رضا زوار المدينة المنورة عن الخدمات المقدمة لهم بالمدينة المنورة لحج عام 1441هـ" هدفت الدراسة إلى قياس التعرف على أهم الخدمات التي نالت استحسان ورضا من المستخدمين، وتلك التي لم تتن قسطاً كبيراً من الرضا. وتم تطبيق استبيان على عينة قوامها (8857) زائر للمدينة المنورة خلال موسم الحج الاستثنائي للعام 1441هـ، وتوصلت الدراسة إلى أن نسبة الرضا العام 83.39%， ونسبة الرضا عن خدمات النقل 78.79%， وعن خدمات السكن 79.8%， وعن خدمات المسجد النبوى الشريف 83.79%， وعن خدمات الإقامة بالمدينة المنورة 84.78%， وبالنسبة لخدمات النقل فقد كانت نسبة الراضين من الزوار عن زمن الانتقال من السكن إلى المسجد النبوى الشريف 93%， وعن مستوى نظافة الحافلات 88%， وعن الخدمات التي لم تتن قسطاً كبيراً من الرضا جاءت توفر الكمامات بالحافلات بنسبة 53% فقط، وتتوفر العقارات والكحول أيضاً بنسبة 68%， وعن خدمات السكن فقد أشاد الزوار بكفاءة التكييف والتهوية والإضاءة بالسكن بنسبة 92.5%

لكل مهما، بينما جاءت خدمات توفير الكمامات في الاسكان باقل نسبة راضين 58%， وتتوفر الكحول والمعقمات 70%， أما خدمات المسجد النبوى الشريف فقد كانت نسبة الرضا عن جودة التهوية والتكييف ونظافة الساحات بنسبة مرتفعة جداً 98%. أما الخدمات التي لم تتل قدرًا وافقها من الرضا جاء توفر الكمامات بالمسجد 26%， وتتوفر المعقمات والكحول 59.2%， وأخيرًا يمكننا القول بأن خدمات الإقامة بالمدينة احتلت أعلى نسب الرضا عن الخدمات بصفة عامة حيث سجلت كافة الخدمات نسب رضا مرتفعة تتراوح ما بين 97% لأكثر الخدمات وهي جودة الإنارة في الشوارع، و86.5% لخدمة توفر المعقمات بالصيدليات وهي نسب رضا مرتفعة جدًا.

- دراسة مصطفى (2020): بعنوان "معايير ومؤشرات جودة الخدمات المقدمة في المسجد الحرام لنذوي الاحتياجات الخاصة" سعت هذه الدراسة إلى استقصاء رضا ذوي الاحتياجات الخاصة (معاق- كبار السن- مصطحب الأطفال) عن جودة المرافق والخدمات المقدمة لهم في المسجد الحرام، من خلال وضع معايير (المساحة- سهولة الوصول- سهولة التوجيه- سهولة الاستعمال- سهولة الحركة- الوقت) ومؤشرات لتقدير كل معيار، وتم تحديد الخدمات ذات الجودة العالية وذات الجودة المتوسطة وذات الجودة المنخفضة من وجهة نظر الحجاج طبقاً لمسطرة القياس والتقويم، وخلص البحث إلى بعض النتائج الهمة الإيجابية مثل سهولة الوصول للأدوار العليا بالسلالم المتحركة والرضا عن المساحات المخصصة للصلوة وسهولة استعمال المواصلة وبعض النتائج السلبية مثل الإجهاد الحراري في المطاف والسطح والساحات وصعوبة فهم الخطيب والأمام لغير الناطقين بالعربية وصعوبة الطواف بالنسبة لكتافة الزدحام.
- دراسة عيد (2019): بعنوان "نحو مؤشرات تخطيطية لزيادة كفاءة منظومة الخدمات التي تقدمها مؤسسات الطوافى لحجاج بيت الله الحرام في إطار ما يعرف بعصر صناعة الخدمات"، هدفت الدراسة إلى التعرف على الدور الوظيفي والميئي لمؤسسات الطوافة، فقد أشارت (64%) من عينة الدراسة من مقدموا الخدمات والعاملون بمؤسسات الطوافة إلى أن عملية استقبال الحجاج في جدة يعد أمراً تتنفيذياً ويجب أن يقوم مكتب الوكالء بهذا العمل، بينما أشار (19%) إلى أن هذا العمل يعد أمراً إشرافي، أما ما يتعلق بخدمات النقل فقد أشار (52%) من المبحوثين أن تزويد الحافلات بالمرشدين من مؤسسات الطوافه يعد من المهام التنفيذية وواجبات مؤسسات الطوافه، وأوضح (23%) من المبحوثين أن تقديم المساعدات في تسكين الحجاج تعد من المهام التنفيذية الأساسية التي تقوم بها مؤسسات الطوافه، كما أشار (70%) أن تقديم المعلومات والملصقات والمطويات للحجاج الخاصة بالتوعية والإرشاد هي من المهام التنفيذية الأساسية لمؤسسات الطوافه. أما ما يرتبط بخدمات التفويج والتصعيد فقد جاء تصعيد الحجاج إلى منى وعرفات والمذلفة في مقدمة المهام التنفيذية حسب رأي (675%) من عينة الدراسة، وفي الخدمات الصحية فقد أشار (53%) من عينة الدراسة أن تعيين مؤسسات الطوافه مندوبين لها في المستشفيات في مكة والمشاعر المقدسة من المهام التنفيذية التي تتلزمه بها مؤسسات الطوافه تجاه الحجاج.
- دراسة غزاوي (2018): بعنوان "قياس مدى رضا مستخدمي المسار الإلكتروني لوزارة الحج والعمرة (مكاتب الخدمة الميدانية- مؤسسات الطوافه)" هدف البحث بشكل رئيسي إلى التعرف على أثر تطبيق "أثر استخدام المسار الإلكتروني لوزارة" الحج والعمره" من وجهة نظر العاملين في مؤسسات الطوافه ومكاتب الخدمة الميدانية في مكة المكرمة والتي لها الجانب الأكبر في التعرف على حقيقة احتياجات وتوقعات مستخدمي المسار الإلكتروني المؤثرين والمتأثرين بأدائه وترجمتها إلى حلول وبرامج عمل تستجيب لاحتياجاتهم وتعكس توقعاتهم، اعتمد الباحث على المنهج الوصفي التحليلي، كما استخدم الاستبيان كأداة وقد اعتمدت الدراسة على العينة العشوائية البسيطة حيث أخذت عينة هذه الدراسة من مجموع العاملين على مؤسسات الطوافه وموظفي الدعم لديها ومكاتب الحج ورؤساء ونواب وأعضاء وموظفيين مكاتب الخدمة الميدانية في مدينة مكة المكرمة. وقد شملت العينة عدد (100) فردًا من مكاتب خدمات الحجاج المختلفة وتم التوصل إلى معرفة وجود الاهتمام الكبير والواضح من قبل مؤسسات الطوافه ومكاتب الحج إلى الاستخدام الجيد والملموس للمسار الإلكتروني بدرجات ومستويات إيجابية أو سلبية ومتباينة على حسب خطط وبرامج تضعها الوزارة التي تنتهي بها سنتويًا، ومن توصيات الباحث: ضرورة الاهتمام بالمسار الإلكتروني وإعطاء مساحة أكبر لمكاتب الخدمة للتحكم فيما يخص عملها من تطبيقات لتسهيل العمليات المطلوبة منها على وجه الدقة والسرعة كذلك حل المشاكل المتعلقة ببيانات الحجاج والبحث والاستعلام والتعديل أو الحذف عن طريق مكاتب الخدمة مباشرة دون مفوض.
- دراسة برهمين (2018): بعنوان "تقييم مستوى جودة المرافق من وجهة نظر المعتمرين بموسم رمضان 1438هـ" هدفت الدراسة إلى تقييم مستوى جودة المرافق والخدمات المقدمة في موسم عمرة رمضان 1438هـ من وجهة نظر المعتمرين، عن طريق وضع مؤشرات للتقدير، منها مؤشرات خاصة بالمعتمرين مثل الجنسية والعمر والنوع والمستوى التعليمي والوظيفية والدخل والحالة الاجتماعية واللغة وعدد مرات العمرة السابقة وجود مرفقين وغير ذلك من تفصيلات، وكذلك مؤشرات خاصة برحالة العمرة مثل جهة القدوم ونوع السكن وعدد الأفراد بالغرفة ووسائل الانتقال ومصادر التوعية وخلافه، كما تتضمن مؤشرات الرضا عن الخدمات المقدمة للمعتمرين، مثل الإرشاد الديني والخدمات الصحية والغذاء ودورات المياه وخلافه، وخلصت الدراسة إلى أن التحليل المقارن للنتائج على أساس الجنس للمعتمرين أوضح اختلاف الإناث عن الذكور في عدم رضائهن عن ستة عناصر: (سهولة التحرك داخل المسجد الحرام- سهولة الوصول لدورات المياه- الخدمات في معاير القدوم- مستوى الموضوعات- سهولة الوصول للأدوار العليا). أما التحليل المقارن للنتائج على أساس مستوى التعليم، وفئاتهم العمرية، فلا توجد فروق

- جوهرية في النتائج. وعموماً كانت آراء المبحوثين إيجابية حيال الخدمة المقدمة لهم محل الاختبار؛ كما بينت أن أعلى خدمة نالت مستوى الرضا من قبل المعتمرين هي خدمة "النظافة بالمسجد الحرام" ، وفي المقابل "أسعار السلع والخدمات" نالت أدنى مستوى رضا من قبل المعتمرين.
- وقد سعت دراسة عبد الرحيم وأخرون (2018): بعنوان "تقييم الوضع البيئي والصحي بمواقع الإحرام (مicas ذو الحليفة حج 1438هـ)" إلى تقييم الوضع البيئي والصحي بالميقات بالإضافة إلى قياس مستوى رضا ضيوف الرحمن عن الخدمات المقدمة لهم بالميقات، وقد أشارت نتائج الدراسة أن ميقات ذي الحليفة يعتبر ميقاتاً نموذجياً حيث يقدم تقريراً كافياً للخدمات التي يحتاجها ضيوف الرحمن والتي تم رصدها وحصرها، وأن دورات المياه بالميقات مساعدة إلى حد كبير أهم الاسترطاءات الصحية المطلوبة، وبالنسبة لقياس مؤشرات الحاجاج عن الخدمات التي يقدمها ميقات ذو الحليفة فإن خدمات سهولة الوصول إلى الميقات، توافر المواقف، خدمة التوعية الدينية والإرشاد، النظافة العامة بالميقات، خدمات الدورات الصحية والمراوش والمواضي، مسجد الميقات، الخدمات الصحية، توافر محال بيع مستلزمات الإحرام فقد حازت رضا الحاجاج بنسبة تراوح ما بين 85-99%.
 - دراسة العلاوى (2017): بعنوان "الخدمات الغذائية المقدمة لضيوف الرحمن رؤية لصناعة مميزة" هدفت الدراسة إلى المساهمة في تحقيق رؤية 2030 من خلال تقديم خدمات غذائية مميزة للحجاج والمعتمرين تكون مأمونة من الناحية الصحية وتفي باحتياجات الحاج والمعتمر من الناحية الغذائية، والارتفاع بمستوى الإعالة المقدمة للحجاج والمعتمرين من خلال توظيف تقنيات الأغذية لإنتاج وجبات في متناول ضيوف الرحمن تواكب مع رؤية 2030 في تيسير الحج والعمرة، وتحقق عائد مالي مجز للمستثمرين وتقليل الهدر في الموارد. وقد توصلت الدراسة إلى جملة من التوصيات من أهمها: الدعوة إلى إنشاء مدينة متكاملة البني التحتية تضم جميع شركات تقديم الخدمات الغذائية للحجاج لتحقيق متطلبات الاشتراطات الصحية بها وتفعيل دور المنشآت الصغيرة والمتوسطة. وإصدار لائحة موحدة لهذا النشاط بمشاركة جميع الجهات المعنية وتحديثها كل خمس سنوات لمواكبة المستجدات الحديثة.
 - دراسة غزاوى، (2017): بعنوان "مفهوم أثر تطبيق مبادئ الجودة الشاملة على خدمات ومرافق الحج" ، هدفت الدراسة إلى معرفة أثر تطبيق مبادئ الجودة الشاملة على خدمات ومرافق الحج والتي لها الجانب الأكبر في تسهيل حركة الحجاج، وتوفير أفضل المقاييس للجودة الشاملة لتحسين أداء هذه المرافق من خلال التحسين المستمر لجودة الخدمات. وذلك من خلال التركيز على الحجاج، ووضع الاستراتيجيات والسياسات بهدف التحسين والتطوير المستمر من خلال اتباع نظم إدارة مرنة تتميز بالمشاركة الجماعية من قبل المخططين لها، وتم استخدام المنهج الوصفي التحليلي، حيث تم الاعتماد على أداة الاستبانة في جمع البيانات وتحليلها على مجتمع الدراسة مثلاً بالطبيعة الإدارية العليا من المشرفين على مؤسسات الطوافة ومكاتب الحج والعمرة في مدينة مكة المكرمة، وخلصت الدراسة إلى عدة توصيات مهمة أبرزها: ضرورة توفير نظم إدارية مرنة قابلة للتجديد والتطوير والتعديل باستمرار لملاءمة الخدمات المقدمة لحجاج مكة المكرمة في الحرم الشريف.
 - دراسة آل رمان (2017): بعنوان "دور القوة الخاصة لأمن المسجد الحرام في خدمة ضيوف الرحمن" ، هدفت الدراسة إلى التعريف بدور القوة الخاصة لأمن المسجد الحرام في توفير الأمن والطمأنينة لزوار بيت الله الحرام في جميع الأوقات عبر ثلاثة محاور: المحور الأمني، والمحور التنظيمي، والمحور الإنساني. كما تم إيضاح الخطط الأمنية المتكاملة التي تنتهي إلى القوة الخاصة لأمن المسجد الحرام لكل مناسبة كصلاة الجمعة، وصلاة الأعياد، وشهر رمضان، وشهر ذي الحجة. وفي نهاية الورقة استعرض الباحث بعض المعوقات مثل الكثافة البشرية، والوقت، والواقع التي تحول تأثير في تنفيذ الخطط الأمنية.
 - وهدفت دراسة أصغر وأخرون (2016): بعنوان "التقييم الصحي لدورات المياه بالمشاعر المقدسة" إلى تقييم الوضع الصحي ومكافحة الملوثات الناتجة من استخدام دورات المياه بالمشاعر المقدسة، خضعت 244 دورة مياه تم اختيارها عشوائياً من مختلف دورات المياه بالمشاعر المقدسة إلى التقييم الصحي والذي يشمل الاشتراطات الصحية التي يجب توافرها بالإضافة إلى تقييم التلوث بمقاييس أبواب دورات المياه وأخذ مسحات وزراعتها مخبرياً، وكانت أهم النتائج هو عدم توفر وسائل لغسيل وتجفيف الأيدي في دورات المياه بالمشاعر وعدم وجود لافتات إرشادية لغسيل الأيدي وعدم توفر صابون ومطهرات بكمية كافية وتبين تواجد أكثر الزحام في دورات المياه بمزدلفة تلها عرفات ثم منى، كما تبين قلة الإضاءة بدورات المياه بعرفات تلها منى ثم مزدلفة. كما تبين وجود تلوث بكتيري عالي بمقاييس الأبواب بدورات المياه بمزدلفة تلها تلك بعرفات.
 - دراسة الزهراني وأخرون (2015): بعنوان "تقييم الخدمات الصحية في المدينة المنورة خلال موسم حج 1433هـ". وقد سعت هذه الدراسة إلى تقييم مدى رضا زوار المدينة المنورة عن مستوى الخدمات الصحية بالمدينة المنورة خلال مراجعتهم لها خلال موسم حج 1433هـ 2014م، وأشارت النتائج إلى أن رضا زوار المدينة عن الخدمات الصحية المقدمة لهم كانت هي السمة البارزة، حيث أشار المبحوثون إلى رضائهم عن سرعة صرف الدواء والتجهيزات المادية، ومدى توافر الأدوية في الخدمات الصحية، كما كان مجانية الخدمات عاملاً محفزاً في إيجابية التقديم.

التعليق على الدراسات السابقة:

- من خلال اطلاع الباحثة على مجلد الدراسات التي لها ارتباطاً بموضوع الدراسة الحالية، والتي أتيحت لها الإطلاع عليها، تبين أنها أسممت في فهم وتعزيز المشكلة البحثية لدى الباحثة، وبناء صورة شاملة لهم أبعادها، وقد أمكن رصد عدد من الملاحظات أهمها ما يلي:
- هدفت أغلبية الدراسات إلى تقييم مستوى الخدمات المقدمة لضيوف الرحمن بالحرمين الشريفين والمشاعر المقدسة في موسم الحج، وكذلك عمرة شهر رمضان.
 - ألقت بعض الدراسات السابقة الضوء على قياس مؤشرات الرضا عن الخدمات المقدمة للمعتمرين.
 - تنوع الجمهور الذي أجريت عليه الدراسات السابقة ما بين (المعتمرين- مقدمي الخدمات- مؤسسات الطوافة- المواطنين السعوديين).
 - ركزت غالبية الدراسات السابقة على عدد محدود من الخدمات المقدمة لضيوف الرحمن كالخدمات (الصحية- الأمنية- الغذائية- والبيئية) بشكل منفرد ولم تجمع أي دراسة بين الأنواع المختلفة من الخدمات.
 - الدراسات تم إجراؤها في أماكن متعددة بالمملكة العربية السعودية تمثلت في (الحرمين الشريفين بين مكة والمدينة المنورة- ميقات ذو الحليفة- المشاعر المقدسة)
 - اعتمدت غالبية الدراسات السابقة على صحيفة الاستبيان كأداة لجمع البيانات والمعلومات.

أوجه الاستفادة من الدراسات السابقة:

استفادت الباحثة من خلال الاطلاع على الدراسات السابقة في جوانب مختلفة وهي كالتالي:

- التعرف على موضوع الدراسة بشكل أفضل، ووضع التصور العام للدراسة، وإضافة أبعاد جديدة للدراسة.
- صياغة دقique للمشكلة وتحديد الأهداف التي تسعى لتحقيقها الدراسة.
- صياغة تساؤلات وفرض الدراسة بشكل علمي لتحقيق أهداف الدراسة.
- رصد أهم الجوانب المنهجية، والتعرف على المناهج والأدوات المستخدمة والاختيار الأمثل لمنهج وأداة الدراسة.
- ساهمت في تحديد مجتمع الدراسة وعينتها المناسبة.

ما يميز الدراسة الحالية عن الدراسات السابقة:

- تناول الدراسة موضوع جديد من نوعه لم تطرق له كافة الدراسات السابقة المتمثل في الدور الأشرافي والرقابي للجنة المركزية للحج.
- دراسة مدى رضا لجنة المركزية عن الخدمات المقدمة لضيوف الرحمن من قبل الجهات المعنية.
- تناول الدراسة لكافة أنواع الخدمات التي تتلقاها وفود الحج بداية من خدمات القدوم والاستقبال ومروراً بالخدمات الصحية وخدمات البنية التحتية والخدمات الأمنية والخدمات التقنية التكنولوجية وختاماً بخدمات الرحيل والمغادرة.
- تطرق الدراسة لتقييم الخدمات المقدمة بالحرمين الشريفين والمشاعر المقدسة لضيوف الرحمن.

3. منهجية الدراسة وإجراءاتها:**1.3. منهج الدراسة:**

اعتمدت هذه الدراسة على المنهج الوصفي والتحليلي اللذان يعتمدان على دراسة الواقع، أو الظاهرة كما توجد في الواقع، ووصفها وصفاً دقيقاً، والتعبير عنها كيماً وكيفاً، ويكون التعبير الكيفي من خلال وصف الظاهرة وتوضيح خصائصها، ويكون التعبير الكمي من خلال وصف الظاهرة وصفاً رقمياً يوضح مقدار وجودها، وحجمها ودرجة ارتباطها مع متغيرات أخرى، ومن ثم الوصول إلى النتائج وتحليلها وتفسيرها، وذلك بغض النظر عن وجود أو عدم وجود فروض محددة مسبقاً (حسن، 2011، 79).

2. مجتمع الدراسة:

يتمثل مجتمع الدراسة من المسؤولين بكافة الجهات التنفيذية التي تشارك في عضوية لجنة الحج المركزية.

3.3. عينة الدراسة:

اعتمدت الدراسة الحالية على عينة متاحة قوامها (112) مفردة من المسؤولين بالجهات التنفيذية التي تشارك في عضوية لجنة الحج المركزية وذلك خلال فترة اجراء الدراسة للعام الدراسي 1443 هـ.

4. اختبار صدق وثبات أداة الدراسة:

1.4.3. صدق الاستبانة:

• الصدق الظاهري:

تم قياس استمرارة الاستبيان في ضوء أهداف الدراسة وبعد إعداد الباحثة للاستماراة في شكلها المبدئي قامت الباحثة بعرضها على عدد من المحكمين من الأساتذة المتخصصين في إدارة الأعمال، واستفادت الباحثة من آراء المحكمين لتعديل عدد من الأسئلة والعبارات التي تقيس المتغيرات المستقلة والتابعة والوسطية، وكذلك تعديل صياغة الأسئلة للوصول إلى أفضل ترتيب للأسئلة.

• صدق الاتساق الداخلي:

قامت الباحثة بحساب الاتساق الداخلي للاستبيان وذلك بحساب معاملات ارتباط بيرسون بين كل محور من المحاور والمعدل الكلي لفقرات الاستبانة، وقد كانت معاملات الارتباط كما هو موضح يبين أن معاملات الارتباط المبينة دالة عند مستوى معنوية 0.01 وبذلك يعتبر المقياس صادقاً لما وضع لقياسه.

جدول (1): محاور رضا المسؤولين في لجنة الحج المركزية عن مستوى الخدمات المقدمة من الجهات التنفيذية

م	المحور	معامل الارتباط	مستوى الدالة
1	خدمات القدوم والاستقبال	**0.849	دال عند 0.01
2	الخدمات الأمنية	**0.624	دال عند 0.01
3	خدمات الرحيل والمغادرة	**0.799	دال عند 0.01
4	خدمات البنية التحتية	**0.835	دال عند 0.01
5	الخدمات الصحية	**0.671	دال عند 0.01
6	الخدمات التقنية التكنولوجية	**0.843	دال عند 0.01
7	خدمات الحرمين الشريفين	**0.848	دال عند 0.01
8	آلية اعتماد الخطط ومتابعة تنفيذها خلال الموسام	**0.769	دال عند 0.01
9	آليات قياس رضا الحجاج والمعتمرين عن الخدمات المقدمة	**0.694	دال عند 0.01

**معاملات الارتباط عند مستوى (0.01) * معاملات الارتباط عند مستوى (0.05)

يتضح من الجدول (1) أن جميع معاملات ارتباط مفردات أداة البحث موجبة ودالة إحصائياً عند (0.01)، وهذا يعني تتمتع الأداة بدرجة صدق مرتفعة.

2.4.3. ثبات الاستبانة:

يقصد بثبات أداة الدراسة (الاستبيان) أن يعطي هذا الاستبيان نفس النتيجة لو تم إعادة توزيعه أكثر من مرة، وتحت نفس الظروف والشروط، أو بعبارة أخرى أن ثبات الاستبيان يعني الاستقرار في النتائج وعدم تغيرها بشكل كبير فيما لو تم إعادة توزيعها على أفراد العينة عدة مرات خلال فترات زمنية معينة، ولقياس مدى ثبات أداة الدراسة (الاستبيان) استخدمت الباحثة طريقة معامل (ألفا كرونباخ)، للتأكد من ثبات أداة الدراسة على عينة استطلاعية مكونة من (15) مفردة من منسوبي الجهات التابعة للجنة الحج المركزية، وقد تم استبعاد تلك العينة الاستطلاعية من العينة الكلية عند التطبيق، والجدول رقم (2)، يوضح معاملات ثبات أداة الدراسة.

جدول (2): معامل ألفا كرونباخ لقياس ثبات وصدق أداة الدراسة ن=20

الثبات	عدد الوحدات	المحاور
Cronbach's Alpha	N of Items	
0.882	7	خدمات القدوم والاستقبال
0.776	4	الخدمات الأمنية
0.911	3	خدمات الرحيل والمغادرة
0.899	5	خدمات البنية التحتية
0.906	5	الخدمات الصحية
0.894	6	الخدمات التقنية التكنولوجية
0.785	11	خدمات الحرمين الشريفين
0.928	41	الاستبيان (الدرجة الكلية)

♦ ضعيفة أقل (0.5) ♦ متوسطة بين (0.5-0.7) ♦ مرتفعة أكبر من (0.7)

يتضح من بيانات الجدول أن معاملات الثبات مقبولة، وهي أكبر من (0.7)، وهذا يعطي مؤشراً جيداً لثبات الأداة، وبناءً عليه يمكن العمل بها والاعتماد عليها.

4. النتائج الخاصة بمحاور الدراسة:

المحور الأول: رضا المسؤولين في لجنة الحج المركزية عن مستوى خدمات القدوم والاستقبال المقدمة من الجهات التنفيذية:
للتعرف على رضا المسؤولين في لجنة الحج المركزية عن مستوى خدمات القدوم والاستقبال المقدمة من الجهات التنفيذية طلب من المشاركين في هذه الدراسة بتحديد المستوى المناسب (درجة المموافقة) والذي يعكس مدى رضاه عنها.

جدول (3): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لرضا المسؤولين عن خدمات القدوم والاستقبال

الدرجة	الانحراف المعياري	المتوسط	العبارة	M
أوافق	0.311	2.98	يسرت وسائل التسجيل الإلكترونية في إجراءات القدوم	1
أوافق	0.415	2.84	الإجراءات الاحترازية والوقائية تم تطبيقها بشكل يحقق السلامة والأمان لضيوف الرحمن	2
أوافق	0.424	2.77	تم تهيئة صالات الاستقبال بالمطارات ورفع طاقتها الاستيعابية لاستقبال ضيوف الرحمن خلال موسم الحج	3
أوافق	0.534	2.70	تناسبت الطاقة التشغيلية للفنادق مع اعداد وفود ضيوف الرحمن	4
أوافق	0.462	2.70	تم تطبيق الإجراءات الاحترازية في أماكن سكن الحجاج	5
أوافق	0.629	2.54	مخيمات سكن الحجيج تم تجهيزها بمستويات عالية من الجودة والأمان	6
أوافق	0.594	2.59	تم الالتزام بمعايير الجودة للوجبات المقدمة لضيوف الرحمن	7
أوافق	0.323	2.71	المعدل العام	

تشير نتائج الجدول السابق إلى أن المعدل العام لدرجة المموافقة على رضا المسؤولين في لجنة الحج المركزية عن مستوى خدمات القدوم والاستقبال المقدمة من الجهات التنفيذية كان (مرتفع) بمتوسط عام مقداره (2.71) على مقياس ليكيرت الثلاثي، وانحراف معياري (0.323)، وبمستوى موافقة أوافق على معظم الإجابات على فقرات المحور، حيث تراوحت المتوسطات الحسابية لهذا المحور بين (2.59 – 2.98) بانحرافات معيارية – 0.311 – 0.629 على التوالي ويدل المعدل العام للفقرات على أن درجة رضا أفراد العينة كانت مرتفعة لهذا المحور.

ولتأكيد النتيجة السابقة قامت الباحثة بدراسة نسب إجابات أفراد العينة للمحور الأول حيث تشير النتائج إلى أن نسبة إجابات أفراد العينة بـ «أوافق» كانت 74.2 % لدرجة رضا المسؤولين في لجنة الحج المركزية عن مستوى خدمات القدوم والاستقبال المقدمة من الجهات التنفيذية وهذه النسبة تعتبر كبيرة مقارنة بـ 2.6 % لـ «لا أوافق» إذا ما استثنينا «أوافق إلى حد ما» والتي انعكست على معدلات الفقرات والمعدل العام في الجدول السابق.

جدول (4): توزيع نسب اجابات العينة لفقرات رضا المسؤولين في لجنة الحج المركزية عن مستوى خدمات القدوم والاستقبال المقدمة من الجهات التنفيذية

النسبة المئوية	النكرار	العبارة
% 74.2	582	أوافق
% 23.2	182	أوافق إلى حد ما
% 2.6	20	لا أوافق
% 100	784	المجموع

وتتفق نتائج هذه الدراسة مع نتائج:

دراسة السقاف (2020) والتي أكدت على وجود رضا عام بدرجة مرتفعة بنسبة (83.9) لدى زوار المدينة المنورة عن خدمات الاستقبال والتي تمثلت في خدمات السكن وكذلك في الدراسة الحالية حصلت عبارة "مخيمات سكن الحجيج تم تجهيزها بمستويات عالية من الجودة والأمان" على متوسط مقداره (2.59) بدرجة موافقة كبيرة من قبل المسؤولين بلجنة الحج المركزية مما يؤكد توافق رأي اللجنة مع رأي زوار المدينة المنورة.

وتفسر الباحثة النتائج السابقة بالآتي:

عبارة "يسرت وسائل التسجيل الإلكترونية في إجراءات القدوم" في الترتيب الأول بمتوسط مقداره (2.98) ويرجع ذلك إلى الإجراءات التي تتخذها المملكة في هذا الشأن في عمليات تسهيل الحصول على تأشيرة الزيارة للعمراء وكذلك لرئبة المملكة العربية السعودية 2030 والتي تستهدف توفير وقت استخراج التأشيرات خلال 24 ساعة من أجل تسهيل إجراءات استقبال ضيوف الرحمن بأعداد كبيرة تتماشى مع ما هو مستهدف في رؤية 2030 ووصول عدد زوار المملكة إلى 30 مليون زائر سنويًا.

المحور الثاني: رضا المسؤولين في لجنة الحج المركزية عن مستوى الخدمات الأمنية المقدمة من الجهات التنفيذية
للتعرف على رضا المسؤولين في لجنة الحج المركزية عن مستوى الخدمات الأمنية المقدمة من الجهات التنفيذية طلب من المشاركين في هذه الدراسة بتحديد المستوى المناسب (درجة المموافقة) والذي يعكس مدى رضاه عنها.

جدول (5): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لرضا المسؤولين عن الخدمات الأمنية

الدرجة	الانحراف المعياري	المتوسط	العبارة	م
أوافق	0.344	2.91	تم توزيع رجال الأمن بالمشاعر المقدسة بشكل يناسب أعداد الحشود	1
أوافق	0.332	2.88	أفراد الأمن يتزامنون بكافة الإجراءات الاحترازية والوقائية.	2
أوافق	0.399	2.86	الخطط والتدابير الاستباقية المعدة لمواجهة الأزمات تم تنفيذها بفاعلية عالية	3
أوافق	0.534	2.70	لم تحدث أي مشكلات تراحمية بالمشاعر	4
أو افق	0.289	2.83		المعدل العام

تشير نتائج الجدول السابق إلى أن المعدل العام لدرجة الموافقة على رضا المسؤولين في لجنة الحج المركزية عن مستوى الخدمات الأمنية المقدمة من الجهات التنفيذية كان (مرتفع) بمتوسط عام مقداره (2.83) على مقياس ليكرت الثلاثي، وانحراف معياري (0.289)، وبمستوى موافقة أوافق على معظم الإيجابيات على فقرات المحور، حيث تراوحت المتوسطات الحسابية لهذا المحور بين (2.70 – 2.91) بانحرافات معيارية (0.534 – 0.332) على التوالي ويدل المعدل العام للفقرات على أن درجة رضا أفراد العينة كانت مرتفعة لهذا المحور.

ولتأكيد النتيجة السابقة قامت الباحثة بدراسة نسب إجابات أفراد العينة للمحور الثاني حيث تشير النتائج إلى أن نسبة إجابات أفراد العينة بـ «أوافق» كانت 85.3 % لدرجة رضا المسؤولين في لجنة الحج المركزية عن مستوى الخدمات الأمنية المقدمة من الجهات التنفيذية وهذه النسبة تعتبر كبيرة مقارنة بـ 1.8 % لـ «لا أوافق» إذا ما استثنينا «أوافق إلى حد ما» والتي انعكست على معدلات الفقرات والمعدل العام في الجدول السابق.

جدول (6): توزيع نسب اجابات العينة لفقرات رضا المسؤولين في لجنة الحج المركزية عن مستوى الخدمات الأمنية المقدمة من الجهات التنفيذية

النسبة المئوية	النكرار	العبارة	
% 85.3	382	أوافق	
% 12.9	58	أوافق إلى حد ما	
% 1.8	8	لا أوافق	
% 100	448	المجموع	

وتتفق نتائج هذه الدراسة مع نتائج:

دراسة حريري (2021) والتي أكدت أن أعلى خدمة نالت مستوى الرضا من قبل المعتمرين هي خدمة الإجراءات الأمنية المتبعة عند منافذ القدوم بمكة المكرمة لذلك جاء توافق رضا المسؤولين في لجنة الحج المركزية عن مستوى الخدمات الأمنية متوافقاً مع آراء المعتمرين.

وتفسر الباحثة النتائج السابقة بالآتي:

جاءت عبارة "تم توزيع رجال الأمن بالمشاعر المقدسة بشكل يناسب أعداد الحشود" في الترتيب الأول بمتوسط مقداره (2.98) وتعد هذه النتيجة أمر مقبول ومنطقي في الفترة الأخيرة في موسم الحج الاستثنائي من خلال أعداد محدودة من الحجاج من داخل المملكة وفقاً لإجراءات السلامة التي اتخذتها المملكة في ظل انتشار فيروس كورونا المستجد وكذلك إقامة العمرة على مدار العام وفقاً لمجموعة من الإجراءات الاحترازية لذلك عملية توزيع رجال الأمن بالمشاعر المقدسة تناوبت مع أعداد الحشود المحدودة في موسم حج 1442هـ وكذلك عمرة رمضان لعام 1443هـ.

المحور الثالث: رضا المسؤولين في لجنة الحج المركزية عن مستوى خدمات البنية التحتية المقدمة من الجهات التنفيذية
للتعرف على رضا المسؤولين في لجنة الحج المركزية عن مستوى خدمات البنية التحتية المقدمة من الجهات التنفيذية طلب من المشاركين في هذه الدراسة بتحديد المستوى المناسب (درجة الموافقة) والذي يعكس مدى رضاهم عنها.

جدول (7): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لرضا المسؤولين عن خدمات البنية التحتية

الدرجة	الانحراف المعياري	المتوسط	العبارة	م
أوافق	0.442	2.86	تم تهيئة وتجهيز المشاعر والاماكن المقدسة لاستقبال ضيوف الرحمن بشكل يناسب حشود الحج	1
أوافق	0.424	2.77	(قطار الحرمين) ساهم في توفير الوقت والجهد في انتقال الحجيج دون أي تعب و عناء	2
أوافق	0.484	2.73	عملية انتقال الحجيج بين المشاعر المقدسة تمت بكل سهولة ويسر دون حدوث أي حوادث أو احتقانات مزورية	3
أوافق	0.573	2.68	شبكة الطرق تسع حركة حشود الحج والعمرة ومهيبة ومجهزة بكافة الخدمات التي يسرت وسهلت التنقل	4
أوافق	0.705	2.59	مستوى الصيانة الخاص بدورات المياه بالمشاعر المقدسة تم اجرائها وفقاً لإرشادات السلامة	5
أو افق	0.393	2.72		المعدل العام

تشير نتائج الجدول السابق إلى أن المعدل العام لدرجة الموافقة على رضا المسؤولين في لجنة الحج المركزية عن مستوى خدمات البنية التحتية المقدمة من الجهات التنفيذية كان (مرتفع) بمتوسط عام مقداره (2.72) على مقياس ليكرت الثلاثي، وانحراف معياري (0.393)، وبمستوى موافقة أوافق على فقرات المحور، حيث تراوحت المتوسطات الحسابية لهذا المحور بين (2.59 – 2.86) بانحرافات معيارية (0.424 – 0.705) على التوالي ويدل المعدل العام للفقرات على أن درجة رضا أفراد العينة كانت مرتفعة لهذا المحور، حيث جاءت عبارة "تم تهيئة وتجهيز المشاعر والأماكن المقدسة لاستقبال ضيوف الرحمن بشكل يناسب حشود الحج في الترتيب الأول بمتوسط مقداره (2.86).

ولتأكيد النتيجة السابقة قامت الباحثة بدراسة نسب إجابات أفراد العينة للمحور الثالث حيث تشير النتائج إلى أن نسبة إجابات أفراد العينة بـ «أوافق» كانت 77.1 % لدرجة رضا المسؤولين في لجنة الحج المركزية عن مستوى خدمات البنية التحتية المقدمة من الجهات التنفيذية وهذه النسبة تعتبر كبيرة مقارنة بـ 4.7 % لـ «لا أوافق» إذا ما استثنينا «أوافق إلى حد ما» والتي انعكست على معدلات الفقرات والمعدل العام في الجدول السابق.

جدول (8): توزيع نسب إجابات العينة لفقرات رضا المسؤولين في لجنة الحج المركزية عن مستوى خدمات البنية التحتية المقدمة من الجهات التنفيذية

النسبة المئوية	النكرار	العبارة
% 77.1	432	أوافق
% 18.2	102	أوافق إلى حد ما
% 4.7	26	لا أوافق
% 100	560	المجموع

وتحتفي نتائج هذه الدراسة مع نتائج

دراسة أصغر وأخرون (2016) والتي أكدت عدم توفر بعض خدمات البنية التحتية المتمثلة في دورات المياه بالمشاعر المقدسة ومستوى جاهزيتها وفقاً لأعداد الحجاج. وتفسر الباحثة ذلك:

بأن دراسة (أصغر) تم تطبيقها في موسم حج (2016) في ظروف طبيعية امتازت بكثرة أعداد الحجاج والتي وصلت إلى 1.952.817 حاجاً وفقاً لتصريح الهيئة العامة للإحصاء مما شكل ذلك عبئاً كبيراً على خدمات البنية التحتية بالمشاعر المقدسة على العكس من الفترة الحالية التي تم إجراء فيها الدراسة الحالية والتي اتسمت بموسم استثنائي من خلال أعداد محدودة فلم يشكل ذلك عبئاً على خدمات البنية التحتية فكان من الطبيعي أن يكون مستوى رضا المسؤولين بلجنة الحج المركزية مرتفع جداً عن خدمات البنية التحتية المقدمة من حكومة المملكة والجهات المعنية وذلك لتناسبها مع أعداد ضيوف الرحمن.

المحور الرابع: رضا المسؤولين في لجنة الحج المركزية عن مستوى الخدمات الصحية المقدمة من الجهات التنفيذية

للتعرف على رضا المسؤولين في لجنة الحج المركزية عن مستوى الخدمات الصحية المقدمة من الجهات التنفيذية طلب من المشاركين في هذه الدراسة بتحديد المستوى المناسب (درجة الموافقة) والذي يعكس مدى رضاهم عنها.

جدول (9): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لرضا المسؤولين عن الخدمات الصحية

الدرجة	الانحراف المعياري	المتوسط	العبارة	M
أوافق	0.364	2.89	تم توزيع كفاءة المستشفيات بمكة المكرمة لتقديم خدمة طبية مميزة لضيوف الرحمن	1
أوافق	0.369	2.84	توسعت المملكة في أنشاء مستشفيات ميدانية متنقلة في المشاعر المقدسة	2
أوافق	0.369	2.84	الفرق والأطقم الطبية تلقت تدريبات ذات مستوى عالي	3
أوافق	0.442	2.80	خدمات العزل الطبي مبأة ومجبزة لاستقبال حالات العزل	4
أوافق	0.412	2.79	سيارات الإسعاف المتواجدة بالمشاعر المقدسة تناسب مع حجم أعداد الحجاج	5
أوافق	0.300	2.83	المعدل العام	

تشير نتائج الجدول السابق إلى أن المعدل العام لدرجة الموافقة على رضا المسؤولين في لجنة الحج المركزية عن مستوى الخدمات الصحية المقدمة من الجهات التنفيذية كان (مرتفع) بمتوسط عام مقداره (2.83) على مقياس ليكرت الثلاثي، وانحراف معياري (0.300)، وبمستوى موافقة أوافق على معظم الإجابات على فقرات المحور، حيث تراوحت المتوسطات الحسابية لهذا المحور بين (2.79 – 2.89) بانحرافات معيارية (0.442 – 0.364) على التوالي ويدل المعدل العام للفقرات على أن درجة رضا أفراد العينة كانت مرتفعة لهذا المحور، حيث جاءت عبارة "تم توزيع كفاءة المستشفيات بمكة المكرمة لتقديم خدمة طبية مميزة لضيوف الرحمن" في الترتيب الأول بين باقي العبارات وحصلت على أعلى مستوى للرضا والتقييم الإيجابي من قبل المسؤولين بلجنة الحج المركزية بمتوسط مقداره (2.89)، والعبارة الأقل في الترتيب رغم ارتفاع مستوى رضا المسؤولين بلجنة الحج المركزية عنها عبارة "سيارات الإسعاف المتواجدة بالمشاعر المقدسة تناسب مع حجم أعداد الحجاج" بمتوسط مقداره (2.79).

ولتأكيد النتيجة السابقة قامت الباحثة بدراسة نسب إجابات أفراد العينة للمحور الرابع حيث تشير النتائج إلى أن نسبة إجابات أفراد العينة بـ «أوافق» كانت 83.9 % لدرجة رضا المسؤولين في لجنة الحج المركزية عن مستوى الخدمات الصحية المقدمة من الجهات التنفيذية وهذه النسبة تعتبر كبيرة مقارنة بـ 0.7 % لـ «لا أوافق» إذا ما استثنينا «أوافق إلى حد ما» والتي انعكست على معدلات الفقرات والمعدل العام في الجدول السابق.

جدول (10): توزيع نسب إجابات العينة لفقرات رضا المسؤولين في لجنة الحج المركزية عن مستوى الخدمات الصحية المقدمة من الجهات التنفيذية

النسبة المئوية	النكرار	العبارة
% 83.9	470	أوافق
% 15.4	86	أوافق إلى حد ما
% 0.7	4	لا أوافق
% 100	560	المجموع

وتفق نتائج هذه الدراسة مع نتائج:

دراسة بوشة (2021) والتي أكدت أن المعدل العام لدرجة الموافقة على تقييم جودة الخدمات الصحية داخل الحرم المكي للمعتمرين كان (موافق بشدة) بمتوسط عام مقداره (4.31)، وترجم الباحثة ذلك إلى الإجراءات الاحترازية التي اتخذتها حكومة المملكة بشأن إقامة الحج في موسم استثنائي لعام 1442 هـ من أجل ضمان سلامة ضيوف الرحمن لذلك تم الاستعداد بخدمات صحية تتماشي مع الظروف التي يمر بها العالم من انتشار لفيروس كورونا المستجد لضمان إقامة شعائر الحج العمرة بكل سهولة ويسر وبشكل يحقق الطمأنينة والسكينة لضيوف الرحمن.

المحور الخامس: رضا المسؤولين في لجنة الحج المركزية عن مستوى الخدمات التقنية التكنولوجية المقدمة من الجهات التنفيذية
للتعرف على رضا المسؤولين في لجنة الحج المركزية عن مستوى الخدمات التقنية التكنولوجية المقدمة من الجهات التنفيذية طلب من المشاركين في هذه الدراسة بتحديد المستوى المناسب (درجة الموافقة) والذي يعكس مدى رضاه عنها.

جدول (11): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لرضا المسؤولين عن الخدمات التقنية التكنولوجية

الدرجة	العبارة	المتوسط	الانحراف المعياري	م
أوافق	ساهمت أحاجزة نظام مراقبة الأحداث غير الاعتيادية بالمشاعر المقدسة في حل الكثير من المشكلات قبل وقوعها	0.454	2.79	1
أوافق	ساهمت الأنظمة الإلكترونية بالمشاعر المقدسة بحصر الأعداد الكترونيا مما يسر عملية تنظيم انتقالها من منسق لأخر	0.537	2.77	2
أوافق	التطبيقات الإلكترونية تم اعدادها بشكل يناسب مختلف الجنسيات واللغات	0.520	2.73	3
أوافق	لبت الشاشات الذكية والإرشادية بالمشاعر المقدسة احتياجات ضيوف الرحمن المعرفية	0.499	2.70	4
أوافق	الأساور الإلكترونية أسهمت في حل الأزمات قبل وقوعها	0.676	2.61	5
أوافق	لم تسجل أي مشاكل لخدمة Wi-Fi المجانية بالمشاعر المقدسة	0.645	2.37	6
أوافق	المعدل العام	0.419	2.66	

تشير نتائج الجدول السابق إلى أن المعدل العام لدرجة الموافقة على رضا المسؤولين في لجنة الحج المركزية عن مستوى الخدمات التقنية التكنولوجية المقدمة من الجهات التنفيذية كان (مرتفع) بمتوسط عام مقداره (2.66) على مقياس ليكرت الثلاثي، وانحراف معياري (0.419)، وبمستوى موافقة أوافق على معظم الإجابات على فقرات المحور، حيث تراوحت المتوسطات الحسابية لهذا المحور بين (2.37 – 2.79) بانحرافات معيارية (0.454 – 0.676) على التوالي ويدل المعدل العام للفقرات على ان درجة رضا أفراد العينة كانت مرتفعة لهذا المحور.

ولتأكيد النتيجة السابقة قامت الباحثة بدراسة نسب إجابات أفراد العينة للمحور الخامس حيث تشير النتائج إلى أن نسبة إجابات أفراد العينة بـ «أوافق» كانت 74.1 % لدرجة رضا المسؤولين في لجنة الحج المركزية عن مستوى الخدمات التقنية التكنولوجية المقدمة من الجهات التنفيذية وهذه النسبة تعتبر كبيرة مقارنة بـ 2.7 % لـ «لا أوافق» إذا ما استثنينا «أوافق إلى حد ما» والتي انعكست على معدلات الفقرات والمعدل العام في الجدول السابق.

جدول (12): توزيع نسب إجابات العينة لفقرات رضا المسؤولين في لجنة الحج المركزية عن مستوى الخدمات التقنية التكنولوجية المقدمة من الجهات التنفيذية

النسبة المئوية	النكرار	العبارة
% 74.1	498	أوافق
% 23.2	156	أوافق إلى حد ما
% 2.7	18	لا أوافق
% 100	672	المجموع

وتفسر الباحثة النتائج السابقة بالآتي:

جاءت عبارة "ساهمت أجهزة نظام مراقبة الأحداث غير الاعتيادية بالمشاعر المقدسة في حل الكثير من المشكلات قبل وقوعها" في الترتيب الأول بمتوسط عام مقداره (2.79) حيث تعتبر أجهزة ونظم مراقبة الأحداث من العناصر الهامة في إدارة وتنظيم حشود الحج والتي تعتمد عليها المملكة بشكل كبير في تنظيم ومراقبة حشود الحج مما جعل لها الريادة في هذا المجال بين سائر دول العالم، كما حصلت عبارة "الأساور الإلكترونية" أسمى في حل الأزمات قبل وقوعها على درجة عالية من الموافقة والرضا من قبل المسؤولين بلجنة الحج المركزية حيث تعد الأسوار الإلكترونية الجديدة لضيوف الرحمن التي أتبعتها حكومة المملكة في السنوات الأخيرة والتي أصبحت ضرورة ملحة في هذه الفترة لما تقدمه هذه الأسوار الإلكترونية من خدمات لضيوف الرحمن مثل التتبع ومعرفة الأماكن في حالة فقد أو التعرف على هوية الحاج في حالة وقوع الوفاة، كما حصلت عبارة "لم تسجل أي مشاكل لخدمة Wi-Fi المجانية بالمشاعر المقدسة" على درجة عالية من الموافقة بمتوسط عام مقداره (2.37) وترجع الباحثة ذلك إلى تفوق المملكة في تقديم خدمات الإنترنت حيث حققت المملكة المرتبة الخامسة عالمياً من بين 140 دولة، في مؤشر سرعة نطاق الإنترنت المتنقل، وفقاً لتقرير الهيئة العامة للإحصاء لعام 2021 م.

المحور السادس: رضا المسؤولين في لجنة الحج المركزية عن مستوى خدمات الحرمين الشريفين المقدمة من الجهات التنفيذية
لتتعرف على رضا المسؤولين في لجنة الحج المركزية عن مستوى خدمات الحرمين الشريفين المقدمة من الجهات التنفيذية طلب من المشاركون في هذه الدراسة بتحديد المستوى المناسب (درجة الموافقة) والذي يعكس مدى رضاهم عنها.

جدول (13): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لرضا المسؤولين عن خدمات الحرمين الشريفين

الدرجة	الانحراف المعياري	المتوسط	العبارة	م
أوافق	0.259	2.93	المولدات الكهربائية ووحدات الإضاءة والإيارة بالحرمين الشريفين تعمل بكفاءة عالية	1
أوافق	0.383	2.87	الحركة في المطاف تم تنظيمها بشكل يحقق الأمان والسلامة للحجاج	2
أوافق	0.415	2.84	تنظيم الدخول والخروج إلى الحرمين الشريفين تم وفقاً للطاقة الاستيعابية لهما	3
أوافق	0.469	2.82	خدمات التوعية الدينية لضيوف الرحمن تمت بشكل فعال في مختلف الأماكن والمشاعر المقدسة	4
أوافق	0.517	2.80	عمليات التطهير والنظافة الخاصة بدورات المياه بالحرمين الشريفين تم إجراؤها وفقاً لإرشادات	5
السلامة				
أوافق	0.492	2.79	خزانات المياه المبردة تم توزيعها بشكل مناسب على كافة المناطق بالحرمين الشريفين	6
أوافق	0.537	2.77	الانتقال من المطاف إلى المسعى يتم بشكل مناسب ولا يشكل أي تراحم	7
أوافق	0.573	2.68	خدمات ارشاد التائهين تم تصميمها بشكل يحقق الأهداف المرجوة منها	8
أوافق	0.637	2.66	اللوحات الإرشادية تم تصميمها بلغات تناسب مع جنسيات الحجاج المتعددة	9
أوافق	0.578	2.66	حركة السيارات الكهربائية في المسعى تمت بانسانية مع استمرار عمليات التعقيم والتطهير	10
أوافق	0.623	2.59	الأماكن المخصصة لأداء ركعتي الطواف تم إدارتها بشكل يناسب الأعداد ويحقق السلامة والأمان	11
لضيوف الرحمن				
المعدل العام				
أوافق	0.331	2.76		

تشير نتائج الجدول السابق إلى أن المعدل العام لدرجة الموافقة على رضا المسؤولين في لجنة الحج المركزية عن مستوى خدمات الحرمين الشريفين المقدمة من الجهات التنفيذية كان (مرتفع) بمتوسط عام مقداره (2.76) على مقياس ليكيرت الثلاثي، وانحراف معياري (0.331)، وبمستوى موافقة أوافق على معظم الإجابات على فقرات المحور، حيث تراوحت المتوسطات الحسابية لهذا المحور بين (2.59 – 2.93) بانحرافات معيارية (0.259 – 0.637) على التوالي وبدل المعدل العام للفقرات على أن درجة رضا أفراد العينة كانت مرتفعة لهذا المحور حيث جاءت عبارة "المولدات الكهربائية ووحدات الإضاءة والإيارة بالحرمين الشريفين تعمل بكفاءة عالية" في الترتيب الأول بمتوسط عام مقداره (2.93)، وتلتها في الترتيب عبارة "الحركة في المطاف تم تنظيمها بشكل يحقق الأمان والسلامة للحجاج" الأولى بمتوسط عام مقداره (2.87)، وبنسبة متقاربة جداً عبارة "تنظيم الدخول والخروج إلى الحرمين الشريفين تم وفقاً للطاقة الاستيعابية لهما"، وفي الترتيب الأخير جاءت عبارة "الأماكن المخصصة لأداء ركعتي الطواف تم إدارتها بشكل يناسب الأعداد ويحقق السلامة والأمان لضيوف الرحمن" بمتوسط عام مقداره (2.59).

ولتأكيد النتيجة السابقة قامت الباحثة بدراسة نسب إجابات أفراد العينة للمحور السادس حيث تشير النتائج إلى أن نسبة إجابات أفراد العينة بـ «أوافق» كانت 81.1 % لدرجة رضا المسؤولين في لجنة الحج المركزية عن مستوى خدمات الحرمين الشريفين المقدمة من الجهات التنفيذية وهذه النسبة تعتبر كبيرة مقارنة بـ 4.4 % لـ «لا أوافق» إذا ما استثنينا «أوافق إلى حد ما» والتي انعكست على معدلات الفقرات والمعدل العام في الجدول السابق.

جدول (14): توزيع نسب إجابات العينة لفقرات رضا المسؤولين في لجنة الحج المركزية عن مستوى خدمات الحرمين الشريفين المقدمة من الجهات التنفيذية

النسبة المئوية	النكرار	العبارة
% 81.1	999	أوافق
% 14.5	179	أوافق إلى حد ما
% 4.4	54	لا أوافق
% 100	1232	المجموع

وتتفق نتائج هذه الدراسة مع نتائج:

دراسة مصطفى (2020)، ودراسة السقاف (2020)، ودراسة برهمين (2018) والتي أكّدت الرضا التام من قبل الحجاج والمعتمرين عن الخدمات المقدمة بالحرمين الشريفين بحسب مقاربة لما توصلت له الدراسة حيث سجلت دراسة مصطفى (2020) معدل رضا عام عن خدمات الحرمين الشريفين من قبل الزوار بنسبة (83.39%).

وترجع الباحثة النتائج السابقة إلى:

زيادة اهتمام حكومة المملكة بكل ما يخص شؤون الحج والعمرة داخل الحرمين الشريفين ومختلف المشاعر المقدسة وذلك لتحقيق رؤية المملكة 2030 في خدمة ضيوف الرحمن ووصول الأعداد إلى 30 مليون زائر، كما ترجم الباحثة أيضًا ارتفاع معدل رضا المسؤولين بلجنة الحج المركزية عن مستوى الخدمات المقدمة من الجهات المعنية داخل الحرمين الشريفين نظرًا للكفاية هذه الخدمات من أعداد الحشود والزوار المحدودة في هذه الفترة وفقًا لإجراءات السلامة الوقائية التي تتخذها المملكة لمواجهة فيروس كورونا مع زيادة الاهتمام برفع مستوى الخدمات استعدادًا لمواسم الحج الجديدة بعد عودة الأمور لطبيعتها.

المحور السابع: رضا المسؤولين في لجنة الحج المركزية عن مستوى خدمات الرحيل والمغادرة المقدمة من الجهات التنفيذية
للتعرف على رضا المسؤولين في لجنة الحج المركزية عن مستوى خدمات الرحيل والمغادرة المقدمة من الجهات التنفيذية طلب من المشاركين في هذه الدراسة بتحديد المستوى المناسب (درجة الموافقة) والذي يعكس مدى رضاه عنها.

جدول (15): المتوسطات الحسابية والاتجاهات المعيارية لرضا المسؤولين عن خدمات الرحيل والمغادرة

الدرجة	الاتجاه	المتوسط	العبارة	م
أوافق	0.629	2.54	لم يحدث تكدس بين أفواج ضيوف الرحمن خلال الانتقال من وإلى المطارات	1
أوافق	0.657	2.54	إجراءات المغادرة تمت بكل سهولة ويسر وبتوقيتات زمنية قياسية كما هو معد مسبقًا	2
أوافق	0.627	2.45	تم نقل أمنعة الحجاج دون وجود فقد أو خسارة	3
أوافق	0.517	2.50	المعدل العام	

تشير نتائج الجدول السابق إلى أن المعدل العام لدرجة الموافقة على رضا المسؤولين في لجنة الحج المركزية عن مستوى خدمات الرحيل والمغادرة المقدمة من الجهات التنفيذية كان (مرتفع) بمتوسط عام مقداره (2.50) على مقياس ليكيرت الثلاثي، وانحراف معياري (0.517)، وبمستوى موافقة أوافق على معظم الإجابات على فقرات المحور، حيث تراوحت المتوسطات الحسابية لهذا المحور بين (2.45 – 2.54) بانحرافات معيارية (0.627 – 0.657) على التوالي ويدل المعدل العام للفقرات على أن درجة رضا أفراد العينة كانت مرتفعة لهذا المحور، حيث جاءت عبارة "لم يحدث تكدس بين أفواج ضيوف الرحمن خلال الانتقال من وإلى المطارات" في الترتيب الأول بمتوسط عام مقداره (2.54)، وفي الترتيب الأخير عبارة "تم نقل أمنعة الحجاج دون وجود فقد أو خسارة" بمتوسط عام مقداره (2.45).

ولتأكيد النتيجة السابقة قامت الباحثة بدراسة نسب إجابات أفراد العينة للمحور السابع حيث تشير النتائج إلى أن نسبة إجابات أفراد العينة بـ «أوافق» كانت 58.3 % لدرجة رضا المسؤولين في لجنة الحج المركزية عن مستوى خدمات الرحيل والمغادرة المقدمة من الجهات التنفيذية وهذه النسبة تعتبر كبيرة مقارنة بـ 7.8 % لـ «لا أوافق» إذا ما استثنينا «أوافق إلى حد ما» والتي انعكست على معدلات الفقرات والمعدل العام في الجدول السابق.

جدول (16): توزيع نسب إجابات العينة لفقرات رضا المسؤولين في لجنة الحج المركزية عن مستوى خدمات الرحيل والمغادرة المقدمة من الجهات التنفيذية

النسبة المئوية	النكرار	العبارة
% 58.3	196	أوافق
% 33.9	114	أوافق إلى حد ما
% 7.8	26	لا أوافق
% 100	336	المجموع

تعلق الباحثة على النتائج السابقة بالآتي:

يتضح من نتائج المحور السابق حصول خدمات الرحيل والمغادرة على أقل مستوى من الرضا من قبل المسؤولين بلجنة الحج المركزية حيث أكدت المؤشرات أن نسبة (58.3%) من عينة الدراسة لديها رضا عن خدمات الرحيل والمغادرة بدرجة كبيرة، نسبة (33.9%) لديها رضا بدرجة متوسطة، وتعتبر هذه النسبة الأقل في رضا المسؤولين بلجنة الحج المركزية عن هذه الخدمات إذا ما قرنت بباقي الخدمات المقدمة من الجهات الأخرى، مما يجعل ذلك ضرورة ملحة في دراسة أسباب تراجع مستوى خدمات الرحيل والمغادرة لأنها تعد الخدمات الأخيرة التي يتلقاها زوار المملكة من الحجاج والمعتمرين والتي ترك أثر كبير وصورة ذهنية راسخة لديهم سواء كانت بالإيجاب أو بالسلب فكما تميزت خدمات القدوم والاستقبال بالترحيب والحفاوة ينبغي أن تكون خدمات الرحيل والمغادرة بنفس الدرجة لما تركه من انطباع وأثر كبير.

المحور الثامن: رضا المسؤولين في لجنة الحج المركزية عن آلية اعتماد الخطط ومتابعة تنفيذها خلال الموسما
للتعرف على رضا المسؤولين في لجنة الحج المركزية عن آلية اعتماد الخطط ومتابعة تنفيذها خلال الموسما طلب من المشاركين في هذه الدراسة بتحديد المستوى المناسب (درجة الموافقة) والذي يعكس مدى رضاهم عنها.

جدول (17): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لرضا المسؤولين عن آلية اعتماد الخطط ومتابعة تنفيذها خلال الموسما

الدرجة	الانحراف المعياري	المتوسط	العبارة	m
أوافق	0.527	2.84	يتم متابعة خطط الجهات أثناء الموسم بشكل مستمر	1
أوافق	0.415	2.80	هناك تقييم دائم لكافة الخدمات المقدمة لضيوف الرحمن والعمل على تعديل بعضها وفقاً لأهم المستجدات بالمشاعر والأماكن المقدسة	2
أوافق	0.421	2.71	يتم عرض الخطط من الجهات التنفيذية ومناقشتها بوقت كاف	3
أوافق	0.481	2.78	المعدل العام	

تشير نتائج الجدول السابق إلى أن المعدل العام لدرجة الموافقة على رضا المسؤولين في لجنة الحج المركزية عن آلية اعتماد الخطط ومتابعة تنفيذها خلال الموسما كان (مرتفع) بمتوسط عام مقداره (2.78) على مقياس ليكرت الثلاثي، وانحراف معياري (0.481)، وبمستوى موافقة أوافق على معظم الإجابات على فقرات المحور، حيث تراوحت المتوسطات الحسابية لهذا المحور بين (2.84 – 2.71) بانحرافات معيارية (0.527 – 0.415) على التوالي ويدل المعدل العام للفقرات على أن درجة رضا أفراد العينة كانت مرتفعة لهذا المحور.
ولتأكيد النتيجة السابقة قامت الباحثة بدراسة نسب إجابات أفراد العينة للمحور الثامن حيث تشير النتائج إلى أن نسبة إجابات أفراد العينة بـ «أوافق» كانت 81.5 % لدرجة رضا المسؤولين في لجنة الحج المركزية عن آلية اعتماد الخطط ومتابعة تنفيذها خلال الموسما وهذه النسبة تعتبر كبيرة مقارنة بـ 3 % لـ «لا أوافق» إذا ما استثنينا «أوافق إلى حد ما» والتي انعكست على معدلات الفقرات والمعدل العام في الجدول السابق.

جدول (18): توزيع نسب اجابات العينة لفقرات رضا المسؤولين في لجنة الحج المركزية عن آلية اعتماد الخطط ومتابعة تنفيذها خلال الموسما

النسبة المئوية	النكرار	العبارة
% 81.5	276	أوافق
% 15.5	52	أوافق إلى حد ما
% 3	10	لا أوافق
% 100	336	المجموع

تفسر الباحث نتائج المحور السابق بالآتي:

يتضح من نتائج المحور السابق الدور الكبير الذي تقوم به لجنة الحج المركزية من عمليات إشرافيه ورقابي على كافة الخدمات المقدمة من الجهات المعنية بالحج والعمراء للتأكد من تنفيذ ما تم عرضه من خطط في اجتماعات اللجنة المركزية من أجل تيسير الحج والعمراء على ضيوف الرحمن حيث حصلت عبارة " يتم متابعة خطط الجهات أثناء الموسم بشكل مستمر" على أعلى متوسط بمقدار (2.84) مما يؤكد أن دور المسؤولين بلجنة الحج المركزية دور إشرافي ورقيبي مستمر طوال العام سواء كان ذلك في تقييم الخدمات المقدمة للمعتمرين أو الخدمات المقدمة في موسم الحج.

المحور التاسع: رضا المسؤولين في لجنة الحج المركزية عن آلية قياس رضا الحجاج والمعتمرين عن الخدمات المقدمة
للتعرف على رضا المسؤولين في لجنة الحج المركزية عن آلية قياس رضا الحجاج والمعتمرين عن الخدمات المقدمة طلب من المشاركين في هذه الدراسة بتحديد المستوى المناسب (درجة الموافقة) والذي يعكس مدى رضاهم عنها.

الدرجة	الانحراف	المتوسط	العبارة	م
المعياري				
أوافق	0.410	2.89	التقارير التي ترفعها مختلف الجهات المشاركة في الموسم	1
أوافق	0.405	2.87	الزيارات الميدانية التي تقوم بها اللجنة	2
أوافق	0.684	2.49	عمل استطلاعات لراء الحجاج والمعتمرين	3
أوافق	0.727	2.39	مراجعة تعليقات ضيوف الرحمن على وسائل التواصل الاجتماعي	4
أوافق إلى حد ما	0.741	2.33	المقترحات والشكاوى المقدمة عبر الاتصال المباشر أو البوابة الإلكترونية	5
أوافق إلى حد ما	0.734	2.09	البيانات التفصيلية المعلن عنها من خلال مصلحة الاحصاء العامة بشكل يومي	6
أوافق	0.273	2.51	المعدل العام	

تشير نتائج الجدول السابق إلى أن المعدل العام لدرجة الموافقة على رضا المسؤولين في لجنة الحج المركزية عن آليات قياس رضا الحجاج والمعتمرين عن الخدمات المقدمة كان (مرتفع) بمتوسط عام مقداره (2.51) على مقياس ليكرت الثلاثي، وانحراف معياري (0.273)، وبمستوى موافقة أوافق على معظم الإجابات على فقرات المحور، حيث تراوحت المتوسطات الحسابية لهذا المحور بين (2.09 – 2.89) بانحرافات معيارية (0.741 – 0.405) على التوالي ويدل المعدل العام للفقرات على ان درجة رضا أفراد العينة كانت مرتفعة لهذا المحور.

ولتأكيد النتيجة السابقة قامت الباحثة بدراسة نسب إجابات أفراد العينة للمحور التاسع حيث تشير النتائج إلى أن نسبة إجابات أفراد العينة بـ «أوافق» كانت 63.1 % لدرجة رضا المسؤولين في لجنة الحج المركزية عن آليات قياس رضا الحجاج والمعتمرين عن الخدمات المقدمة وهذه النسبة تعتبر كبيرة مقارنة بـ 11.6 % لـ «لا أوافق» إذا ما استثنينا «أوافق إلى حد ما» والتي انعكست على معدلات الفقرات والمعدل العام في الجدول السابق.

جدول (20): توزيع نسب إجابات العينة لفقرات رضا المسؤولين في لجنة الحج المركزية عن آليات قياس رضا الحجاج والمعتمرين عن الخدمات المقدمة

النسبة المئوية	النكار	العبارة
% 63.1	424	أوافق
% 25.3	170	أوافق إلى حد ما
% 11.6	78	لا أوافق
% 100	672	المجموع

تفسير الباحثة نتائج المحور السابق بالآتي:

يتضح من نتائج المحور السابق نوعية الآليات التي تستخدمها لجنة الحج المركزية لقياس رضا الحجاج والمعتمرين عن الخدمات المقدمة والتي تتتنوع ما بين (تقارير رسمية ترفعها مختلف الجهات للجنة الحج المركزية وكذلك الزيارات الميدانية التي تقوم بها اللجنة للتأكد من تنفيذ ما تم عرضه من خطط باجتماعاتها على أرض الواقع من قبل الجهات التنفيذية، مع الأخذ بالمقترنات والشكاوى المقدمة عبر الاتصال المباشر أو البوابة الإلكترونية، وتفسر الباحثة وجود آلية البيانات التفصيلية المعلن عنها من خلال مصلحة الاحصاء في الترتيب الأخير لأن لجنة الحج المركزية تتلقى البيانات ولا تصدر أحكاما عليها إلا بعد المراجعة الميدانية للتأكد من صحتها كما هو معتاد في نظام عملها فعلى سبيل المثل نجد اجتماع من قبل اللجنة بأعضائها يتم عرض بعض الخطط من بعض الجهات، وبعد فترة قليلة يتواجد أعضاء من اللجنة بزيارات مفاجئة للتأكد من تنفيذ ما تم عرضه فالمصداقية لدتها تتمثل في ما هو ملموس على أرض الواقع من خدمات وليس أرقام فقط.

5. النتائج والتوصيات:

1.5. النتائج:

خلصت الدراسة إلى مجموعة من النتائج أهمها ما يلي:

- أن المعدل العام لدرجة رضا المسؤولين في لجنة الحج المركزية عن مستوى خدمات القدوم والاستقبال المقدمة من الجهات التنفيذية كان (مرتفع) بنسبة 74.2 % وبمستوى موافقة إلى حد ما بنسبة 23.2 % ويدل ذلك على أن تقييم أفراد العينة مرتفع لهذا المحور.
- أن المعدل العام لدرجة رضا المسؤولين في لجنة الحج المركزية عن مستوى الخدمات الأمنية كان (مرتفع) بنسبة 85.3 %، وبمستوى موافقة إلى حد ما بنسبة 12.9 % ويدل المعدل العام للفقرات على ان تقييم أفراد العينة مرتفع لهذا المحور.
- أن المعدل العام لدرجة رضا المسؤولين في لجنة الحج المركزية عن مستوى خدمات البنية التحتية كان (مرتفع) بنسبة 77.1 %، وبمستوى موافقة إلى حد ما بنسبة 18.2 % ويدل المعدل العام للفقرات على أن تقييم أفراد العينة مرتفع لهذا المحور.
- أن المعدل العام لدرجة رضا المسؤولين في لجنة الحج المركزية عن مستوى الخدمات الصحية كان (مرتفع) بنسبة 83.9 %، وبمستوى موافقة إلى حد ما بنسبة 15.4 % ويدل المعدل العام للفقرات على أن تقييم أفراد العينة مرتفع لهذا المحور.

- أن المعدل العام لدرجة رضا المسؤولين في لجنة الحج المركزية عن مستوى الخدمات التقنية التكنولوجية كان (مرتفع) بنسبة 74.1 %، وبمستوى موافقة إلى حد ما بنسبة 23.2 % ويدل المعدل العام للقرارات على أن تقييم أفراد العينة مرتفع لهذا المحور.
- أن المعدل العام لدرجة رضا المسؤولين في لجنة الحج المركزية عن مستوى خدمات الحرمين الشريفين كان (مرتفع) بنسبة 81.1 %، وبمستوى موافقة إلى حد ما بنسبة 14.5 % ويدل المعدل العام للقرارات على أن تقييم أفراد العينة مرتفع لهذا المحور.
- أن المعدل العام لدرجة رضا المسؤولين في لجنة الحج المركزية عن مستوى خدمات الرحيل والمغادرة كان (مرتفع) بنسبة 54.3 %، وبمستوى موافقة إلى حد ما بنسبة 33.9 % ويدل المعدل العام للقرارات على أن تقييم أفراد العينة متوسط لهذا المحور.
- أن أهم آليات عمل المسؤولين في لجنة الحج المركزية متابعة خطط الجهات أثناء الموسم بشكل مستمر. بمتوسط عام (مرتفع) مقداره (2.78).
- أن أهم آليات قياس رضا الحجاج والمعتمرين عن الخدمات المقدمة من قبل المسؤولين بلجنة الحج المركزية التقارير التي ترفعها مختلف الجهات المشاركة في الموسم، والزيارات الميدانية التي تقوم بها اللجنة.
- نسبة 35.7 % من المسؤولين بالجهات التي تشتهر ببعضوية لجنة الحج المركزية لديهم خبرة كبيرة في مجال الحج لأكثر من (10) سنوات.
- أكثر الجهات التي تفاعلت مع الاستبانة المسؤولين التابعين للرئاسة العامة لشؤون المسجد الحرام والمسجد النبوي.
- وسائل التسجيل الإلكترونية الأهم بين خدمات القدوم والاستقبال لما حققه من تيسير على زوار المملكة بعكس النظم التقليدية المتبعه سابقاً.
- أشارت نتائج الخدمات الأمنية إلى كفاية الأعداد المشاركة من رجال الأمن بالمشاعر المقدسة بشكل يناسب أعداد الحشود.
- الخدمات الأمنية الأعلى في مستوى الرضا عن باقي الخدمات المقدمة لدى المسؤولين بلجنة الحج المركزية بنسبة 85.3 %.
- أشارت نتائج الخدمات الصحية إلى كفاءة المستشفيات بمكة المكرمة في تقديم خدمات طيبة مميزة لضيوف الرحمن.
- نظام مراقبة الأحداث غير الاعتيادية بالمشاعر المقدسة الأهم بين الخدمات التقنية التكنولوجية المقدمة لضيوف الرحمن.
- خدمات الرحيل والمغادرة الأقل في مستوى الرضا لدى المسؤولين بلجنة الحج المركزية عن باقي الخدمات المقدمة.
- التقارير الرسمية والزيارات الميدانية أهم الآليات المستخدمة في قياس رضا الحجاج والمعتمرين من قبل المسؤولين بلجنة الحج المركزية.

2.5. التوصيات:

وبناءً على النتائج التي خلصت إليها الدراسة فإننا نوصي بما يلي:

- ضرورة الاستمرار في تحسين مستوى كافة الخدمات المقدمة لضيوف الرحمن بشكل يناسب زيادة الأعداد وفقاً لرؤية المملكة 2030، وذلك بإجراء العديد من الدراسات عن تقييم مستوى خدمات بمواسم الحج للأعوام المقبلة وتنفيذ ما جاءت به هذه الدراسات من توصيات.
- ضرورة توفير نظم إدارية مرنة قابلة للتجديد والتطوير والتعديل باستمرار لملاءمة الخدمات المقدمة للحجاج من كافة الجنسيات المختلفة.
- ضرورة إنشاء مدينة متكاملة البنية التحتية تضم جميع شركات تقديم الخدمات الغذائية للحجاج.
- ضرورة الاهتمام بخدمات الرحيل والمغادرة لاعتبارها الخدمات الأخيرة التي يتلقاها الحجاج والمعتمرين والتي تترك أثر كبير وصورة ذهنية راسخة لديهم.
- ضرورة زيادة مشاركة الشباب في مجال إدارة الحج والعمراء لإعداد جيل قادر على حمل الرأية خلفاً للأجداد، وذلك بالإعلان عن آلية لتطوير الشباب في خدمة ضيوف الرحمن وتدريبهم الجيد من قبل الوزارات المختصة.

المراجع:

- أصغر، عاطف حسين، احمد، عبدالرحيم، دبلول، الخالدي ، مشاط. (2016). التقييم الصحي لسوارات المياه بالمشاعر المقدسة. الملتقى العلمي السادس عشر لأبحاث الحج والعمراء والزيارة، المملكة العربية السعودية، معهد خادم الحرمين الشريفين لأبحاث الحج والعمراء، جامعة أم القرى.
- برنامج خدمة ضيوف الرحمن وفقاً لرؤية المملكة 2030 <https://na.vision2030.gov.sa/ar/v2030/vrps/pep>
- برهمن، سامي بن ياسين أحمد، مصطفى، هلاي. (2018). تقييم مستوى جودة المرافق من وجهة نظر المعتمرين بمسم رمضان 1438هـ. المملكة العربية السعودية، معهد خادم الحرمين الشريفين لأبحاث الحج والعمراء، جامعة أم القرى.
- بوشه، أفنان. (2021). إدارة تجربة العمرة في ظل جائحة كورونا كوفيد 19. (دراسة تقويمية لواقع الخدمات المقدمة). بحث مقدم لنيل درجة الماجستير في إدارة أعمال الحج والعمراء، جامعة أم القرى.
- حريري، بكر. (2021). تقييم تجربة العمرة من وجهة نظر المعتمرين خلال عودة الحج في ظل جائحة كورونا. بحث مقدم لنيل درجة الماجستير في إدارة أعمال الحج والعمراء، جامعة أم القرى.
- حسن. عبد الباسط محمد. (2011). أصول البحث الاجتماعي. ط14، مكتبة وهبة، 79 .
- الحسن، غزوان. (2016). بعد 72 عاماً.. وزارة الحج أنسسها الملك عبد العزيز ورعاها ملوك أبرار. صحيفة سبق الإلكترونية، 10 سبتمبر. <https://sabq.org/saudia>

- آل رمان، مشبب بن عبد الله. (2017). دور القوة الخاصة لأمن المسجد الحرام في خدمة ضيوف الرحمن. *مجلة البحوث الأمنية*: العدد (68)، الملتقى العلمي السابع عشر لأبحاث الحج والعمرة والزيارة، المملكة العربية السعودية، معهد خادم الحرمين الشريفين لأبحاث الحج والعمرة، جامعة أم القرى.

رواس، حسن. (2022). تقييم واقع إدارة الجودة الشاملة في منظومة الحج والعمرة بالتطبيق على مؤسسات التموين والإعاشة بمكة المكرمة. *مجلة العلوم الاقتصادية والإدارية والقانونية*: (5).

الزهري، رمزي بن أحمد، وأخرون. (2015). تقييم الخدمات الصحية في المدينة المنورة خلال موسم حج 1433 هـ. الملتقى العلمي الخامس عشر لأبحاث الحج والعمرة والزيارة، المملكة العربية السعودية، معهد خادم الحرمين الشريفين لأبحاث الحج والعمرة، جامعة أم القرى.

السقاف، حمزة. (2020). قياس رضا الزوار عن الخدمات المقدمة لهم بالمدينة المنورة لحج عام 1441 هـ. المملكة العربية السعودية، معهد خادم الحرمين الشريفين لأبحاث الحج والعمرة، جامعة أم القرى.

السلمي، إبراهيم عطية الله. (2015). المراسيم والأوامر الملكية في رعاية مكة المكرمة والمشاعر المقدسة في العهد السعودي. كرسى الملك سلمان بن عبد العزيز آل سعود.

الشريف، رجاء بنت يحيى. (2009). تقييم جودة خدمات مؤسسات الطواففة. *المجلة العلمية للاقتصاد والتجارة*: (1): 386.

شودري، منال أنيس. (2021). تقييم الوضع الراهن للخدمات في دورات المياه بميقات التنعيم. مشروع بحث مقدم لاستكمال متطلبات الحصول على درجة الماجستير، كلية إدارة الأعمال بقسم إدارة أعمال الحج والعمرة، جامعة أم القرى.

عبد اللطيف، رشاد أحمد. (2013). *أسس الخدمة الإجتماعية*. دار المتنبي، 36.

عبد الرحيم، ابراهيم، مشاط، أحمد، مرسى، قاضى، السباعي. (2018). تقييم الوضع البيئى والصحى بمواقع الإحرام (ميقات ذو الحليفة حج 1438 م). المملكة العربية السعودية، معهد خادم الحرمين الشريفين لأبحاث الحج والعمرة، جامعة أم القرى.

العديلى، ناصر. (1995). *السلوك الإنساني والتنظيمي*. معهد الإدارة العامة، 189.

عثمانى، سفيانى. (2006). دور التسويق في قطاع الخدمات الصحية. رسالة ماجستير غير منشورة، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية، جامعة محمد بو ضياف، 3.

العلواوى، على بن سليمان. (2017). الخدمات الغذائية المقدمة لضيوف الرحمن رؤية لصناعة مميزة. *مجلة البحوث الأمنية*: (68)، الملتقى العلمي السابع عشر لأبحاث الحج والعمرة، المملكة العربية السعودية، معهد خادم الحرمين الشريفين لأبحاث الحج والعمرة، جامعة أم القرى.

عبد، عادل. (2019). نحو مؤشرات تخطيطية لزيادة كفاءة منظومة الخدمات التي تقدمها مؤسسات الطواففة لحجاج بيت الله الحرام في إطار ما يعرف بعصر صناعة الخدمات. *مجلة العلوم الاجتماعية*: 12 (1): 24- 25.

غزاوى، عمر حسن محمد صالح. (2017). أثر تطبيق مبادئ الجودة الشاملة على خدمات ومرافق الحج. المملكة العربية السعودية، معهد خادم الحرمين الشريفين لأبحاث الحج والعمرة، جامعة أم القرى.

غزاوى، عمر حسن محمد صالح. (2018). قياس مدى رضا مستخدمي المسار الالكتروني لوزارة الحج والعمرة. (مكاتب الخدمة الميدانية - مؤسسات الطواففة). المملكة العربية السعودية، معهد خادم الحرمين الشريفين لأبحاث الحج والعمرة، جامعة أم القرى.

الفيروز أبادى، مجد الدين. (2005). *القاموس المحيط*. ط 2، 426.

مصطفى، أيمن. (2020). معايير ومؤشرات جودة الخدمات المقدمة في المسجد الحرام لنوى الاحتياجات الخاصة. المملكة العربية السعودية، معهد خادم الحرمين الشريفين لأبحاث الحج والعمرة، جامعة أم القرى.

المطرفي، سعد. (2017). برنامج مقابله خاصة مع سمو الأمير خالد الفيصل. موقع العربية، 3 سبتمبر. <https://www.alarabiya.net/programs/special>

موقع أقام الإلكتروني. (2016). نجاح استراتيجية تطور خدمات ضيوف الرحمن في قلب "رؤية المملكة 2030", 26 / 8 / 2016. <https://www.argaam.com/ar/article/articledetail/id/441691>

الموقع الإلكتروني لصحيفة المدينة. (2016). "اللجنة العليا للحج" انضباطية تامة في الإشراف والمتابعة والتقويم للخطط التطويرية "، 10 أبريل . <https://www.al-madina.com>

الموقع الإلكتروني لصحيفة الوئام 21 يونيو 2017 <https://www.alweeam.com.sa>

الموقع الإلكتروني لصحيفة عكاظ (2021). الفيصل يرأس اجتماع لجنة الحج ويستعرض خطط الجهات وجاہزیة المرافق، 6 يوليو 2021 <https://www.okaz.com.sa/news>

الموقع الإلكتروني للهيئة العامة للإحصاء والتعبئة، 1440 هـ <https://www.stats.gov.sa>

الموقع الإلكتروني لوزارة الموارد البشرية والتنمية الاجتماعية. (2022). برنامج ضيوف الرحمن "، 16 رجب 1443 هـ . <https://hrsd.gov.sa/ar/page>

وكالة الأنباء السعودية. (2017). اليوم الوطني/ وزارة الحج والعمرة: "مهام عظيمة خدمة لضيوف الرحمن: 19 سبتمبر.
<https://www.spa.gov.sa/1667674>

- Abd al-Rahim, Ibrahim., Mashat, A., Qadi, Al-Sibai. (2018). *Taqyim Alwade Albiyaa Walsuhaa Bimawaqit Al'iham (Miqat Dhu Alhalifah Hajun 1438)* 'Evaluation of the environmental and health situation at the times of Ihram (the times of Dhul Hulayfah Hajj 1438 AH)'. Kingdom of Saudi Arabia, Custodian of the Two Holy Mosques Institute for Hajj and Umrah Research, Umm Al-Qura University. [in Arabic]
- Abdul Latif, R. A. (2013). *'Usus Alkhidmat Al'iijtima'iat* 'Foundations of social service'. Dar Almutanabaa, 36. [in Arabic]
- Al Rumman, M. (2017). *Dawr Alquat Alkhasat Li'amn Almasjid Alharam Fi Khidmat Duyuf Alrahman* 'The role of the special force for the security of the Grand Mosque in serving the guests of Rahman'. *Security Research Journal*: Issue (68), The Seventeenth Scientific Forum for Hajj, Umrah and Visit Research, Kingdom of Saudi Arabia, Custodian of the Two Holy Mosques Institute for Hajj and Umrah Research, Umm Al-Qura University. [in Arabic]
- Al-Adili, N. (1995). *Alsuluk Al'iinsaniu Waltanzimi* 'Human And Organizational Behaviour'. Institute of Public Administration, 189. [in Arabic]
- Al-Alawi, A. (2017). *Alkhadamat Alghidhayiyat Almuqadamat Liduyuf Alrahman Ruyat Lisinaeat Mumayazatin* 'Food services provided to pilgrims are a vision of a distinguished industry'. *Security Research Journal*: (68), The Seventeenth Scientific Forum for Hajj and Umrah Research, Kingdom of Saudi Arabia, Custodian of the Two Holy Mosques Institute for Hajj and Umrah Research, Umm Al-Qura University. [in Arabic]
- Alfayruz, A. M. (2005). *Alqamus Almuhiti* 'Ocean Dictionary'. I 2, 426. [in Arabic]
- Al-Matrafi, S. (2017). *Barnamaj Muqabalat Khasat Mae Sumui Al'amir Khalid Alfaysal* 'A special interview program with His Highness Prince Khaled Al-Faisal'. Al-Arabiya website, September 3. <https://www.alarabiya.net/programs/special> [in Arabic]
- Al-Salami, I. A. (2015). *Almarasim Wal'awamir Almalakiat Fi Rieyat Makat Almukaramat Walmashaeir Almuqadasat Fi Aleahd Alsaeudii* 'Royal decrees and orders in the care of Makkah Al-Mukarramah and the holy sites in the Saudi era'. Chair of King Salman bin Abdulaziz Al Saud. [in Arabic]
- Al-Saqqaf, H. (2020). *Qias Rida Alzuwaar Ean Alkhadamat Almuqadamat Lahum Bialmadinat Almunawarat Lihajin Eamin 1441 Hu* 'Measuring visitors' satisfaction with the services provided to them in Medina, Lahj, in 1441 AH'. Kingdom of Saudi Arabia, Custodian of the Two Holy Mosques Institute for Hajj and Umrah Research, Umm Al-Qura University. [in Arabic]
- Al-Sharif, R. B. (2009). *Taqyim Jawdat Khadmat Muasasat Altawaafati* 'Evaluation of the quality of services of the raft institutions'. *Scientific Journal of Economics and Trade*, (1), 386. [in Arabic]
- Al-Zahrani, R., and others. (2015). *Taqyim Alkhidamat Alsahiyat Fi Almadinat Almunawarat Khilal Mawsim Hajin 1433* 'Evaluation of health services in Medina during the Hajj season 1433 AH'. The Fifteenth Practical Forum for Hajj, Umrah and Visit Research, Kingdom of Saudi Arabia, Institute of the Custodian of the Two Holy Mosques for Hajj and Umrah Research, Umm Al-Qura University. [in Arabic]
- Asghar, A. H., Ahmad, A., al-Khalidi, M. (2016). *Altagyim Alsahiyu Lidawrat Almiah Bialmashaeir Almuqadasati. Almultaqaa Aleilmii Alsaadis Eashar Li'abhat Alhaji Waleumrat Walziyarat* 'Sanitary assessment of toilets in the holy sites. The Sixteenth Scientific Forum for Hajj, Umrah and Visit Research, Kingdom of Saudi Arabia'. Custodian of the Two Holy Mosques Institute for Hajj and Umrah Research, Umm Al-Qura University. [in Arabic]
- Brahmin, S. and Mustafa, H. (2018). *Taqyim Mustawaa Jawdat Almarafiq Min Wijhat Nazar Almuetamirin Bimawsim Ramadan 1438* 'Evaluation of the level of quality of facilities from the point of view of pilgrims during the Ramadan season 1438 AH'. Kingdom of Saudi Arabia, Custodian of the Two Holy Mosques Institute for Hajj and Umrah Research, Umm Al-Qura University. [in Arabic]
- Busha, Afnan. (2021). *Tidarat Tajribat Aleumrat Faa Zili Jayihat Kuruna Kufid 19. (Dirasat Taqwimiyat Liwaqie Alkhadamat Almuqadamat)* 'Managing the Umrah experience in light of the Corona Covid 19 pandemic. (An evaluation study of the reality of the services provided)'. Research submitted to obtain a master's degree in Hajj and Umrah business management, Umm Al-Qura University. [in Arabic]
- City newspaper website. (2016). "The Higher Committee for Hajj" is a complete discipline in supervising, following up and evaluating development plans, April 10. <https://www.al-madina.com> [in Arabic]
- Eid, A. (2019). *Nahw Muashirat Takhtiat Liziadat Kafa'at Manzumat Alkhadamat Alataa Tuqadimuha Muasasat Altawafat Lihujaj Bayt Allah Alharam Faa 'Atar Ma Yueraf Bieasr Sinaeat Alkhadamat* 'Towards planning indicators to increase the efficiency of the system of services provided by the raft institutions to the pilgrims of the Sacred House of God within the framework of what is known as the age of the service industry'. *Journal of Social Sciences*, 12 (1), 24-25. [in Arabic]
- Ghazzawi, O. H. M. (2017). *'Athar Tatbiq Mabadi Aljawdat Alshaamilat Ealaa Khadamat Wamarafiq Alhaji* 'The impact of applying the principles of total quality on Hajj services and facilities'. Kingdom of Saudi Arabia, Custodian of the Two Holy Mosques Institute for Hajj and Umrah Research, Umm Al-Qura University. [in Arabic]

- Ghazzawi, O. H. M. (2018). *Qias Madaa Rida Mustakhdimi Almasar Alalkitrunii Liwizarat Alhaji Waleumrati. (Makatib Alkhidmat Almaydaniat - Muasasat Altawaafati)* 'Measuring the extent of satisfaction of users of the electronic path of the Ministry of Hajj and Umrah. (Field Service Offices - Tawafah Institutions)'. Kingdom of Saudi Arabia, Custodian of the Two Holy Mosques Institute for Hajj and Umrah Research, Umm Al-Qura University. [in Arabic]
- Hariri, B. (2021). *Taqyim Tajribat Aleumrat Min Wijhat Nazar Almuetamirin Khilal Eawdat Alhaji Faa Zili Jayihat Kuruna* 'Evaluation of the Umrah experience from the point of view of pilgrims during the return of Hajj in light of the Corona pandemic'. A research submitted to obtain a master's degree in Hajj and Umrah business management, Umm Al-Qura University. [in Arabic]
- Hassan, G. (2016). *Baed 72 Eaman.. Wizarat Alhaji 'Asasaha Almalik Eabdaleaziz Waraeha Muluk 'Abrar* 'After 72 years... the Ministry of Hajj was founded by King Abdulaziz and sponsored by righteous kings'. Sabq electronic newspaper, September 10. <https://sabq.org/saudia> [in Arabic]
- Hassan. A. B.M. (2011). *'Usul Albahth Aliajtimaeia* 'The origins of social research'. 14th edition, Wahbata Library, 79. [in Arabic]
- Mustafa, A. (2020). *Maeayir Wamuashirat Jawdat Alkhadamat Almuqadamat Fi Almasjid Alharam Lidhawi Alaihtajat Alkhasati* 'Standards and indicators of the quality of services provided in the Grand Mosque for people with special needs'. Kingdom of Saudi Arabia, Custodian of the Two Holy Mosques Institute for Hajj and Umrah Research, Umm Al-Qura University. [in Arabic]
- Numbers website. (2016). The success of the strategy to develop the services of the pilgrims at the heart of the "Kingdom's Vision 2030", 8/26/2016 <https://www.argaam.com/ar/article/articledetail/id/441691> [in Arabic]
- Okaz newspaper website (2021). Al-Faisal chairs the meeting of the Hajj Committee and reviews the plans of the authorities and the readiness of the facilities, July 6, 2021. <https://www.okaz.com.sa/news> [in Arabic]
- Osmani, S. (2006). *Dawr Altaswiq Fi Qitae Alkhadamat Alsihiyati* 'The role of marketing in the health services sector'. Unpublished master's thesis, Faculty of Economic and Commercial Sciences, Mohamed Bou Diaf University, 3. [in Arabic]
- Rawas, H. (2022). *Taqyim Waqie 'Iidarat Aljawdat Alshaamilat Fi Manzumat Alhaji Waleumrat Bialtatbiq Ealaa Muasasat Altamwin Wal'iieashat Bimakat Almukaramati* 'Evaluating the reality of total quality management in the Hajj and Umrah system by applying it to the catering and subsistence institutions in Makkah Al-Mukarramah'. *Journal of Economic, Administrative and Legal Sciences*, (5). [in Arabic]
- Saudi Press Agency. (2017). National Day / Ministry of Hajj and Umrah: "Great tasks in service to the pilgrims: September 19. <https://www.spa.gov.sa/1667674> [in Arabic]
- Shambour, M. K., and Gutub, A. (2021). Progress of IoT Research Technologies and Applications Serving Hajj and Umrah. *Arabian Journal for Science and Engineering*, 47(2), 1253 -1273. <https://doi.org/10.1007/s13369-021-05838-7>
- Shudri, M. A. (2021). *Taqyim Alwade Alraahin Likhadamat Fi Dawrat Almiah Bimiqat Altaneim* 'Assessment of the current status of services in toilets with timers'. A research project submitted to complete the requirements for obtaining a master's degree, College of Business Administration, Hajj and Umrah Business Administration Department, Umm Al-Qura University. [in Arabic]
- The Program for Serving the Guests of Rahman according to the Kingdom's Vision 2030 <https://na.vision2030.gov.sa/ar/v2030/vrps/pep> [in Arabic]
- The website of Al Weeam newspaper, June 21, 2017. <https://www.alweeam.com.sa> [in Arabic]
- The website of the General Authority for Statistics and Mobilization, 1440 AH, <https://www.stats.gov.sa> [in Arabic]
- The website of the Ministry of Human Resources and Social Development. (2022). The Guests of the Merciful Programme, Rajab 16, 1443 AH. <https://hrsd.gov.sa/ar/page> [in Arabic]

أثر تطبيق نظام إدارة الجودة الشاملة على الأداء (دراسة تطبيقية على وزارة الحج والعمرة)

**The Impact of the Application of the Total Quality Management
System on Performance (An Empirical Study on the Ministry of
Hajj and Umrah)**

أسماء خالد العصيمي، هاني حسني عبد الحميد
Asma Khalid Al Osaimi, Hani Hussni Abdelhameed

Accepted

قبول البحث

2022/9/17

Revised

مراجعة البحث

2022 /8/30

Received

استلام البحث

2022 /8/16

DOI: <https://doi.org/10.31559/GJEB2022.12.6.8>



This file is licensed under a [Creative Commons Attribution 4.0 International](#)



أثر تطبيق نظام إدارة الجودة الشاملة على الأداء (دراسة تطبيقية على وزارة الحج والعمرة)

The Impact of the Application of the Total Quality Management System on Performance (An Empirical Study on the Ministry of Hajj and Umrah)

أسماء خالد العصيمي¹, هاني حسني عبد الحميد²

Asma Khalid Al Osaimi¹, Hani Hussni Abdelhameed²

¹ ماجستير إدارة أعمال الحج والعمرة- جامعة أم القرى- السعودية

² أستاذ دكتور- كلية إدارة الأعمال- جامعة أم القرى- السعودية

1 Master of Hajj and Umrah Business Administration, Umm Al-Qura University, KSA

2 Professor, College of Business Administration, Umm Al-Qura University, KSA

¹ Asma_khalid@hotmail.com, ² hanyhosny96@gmail.com

الملخص:

هدفت الدراسة إلى إبراز واقع تطبيق أنظمة الجودة من خلال (المشاركة الإدارية، المساءلة والشفافية، تفويض السلطة، اللامركزية والتحسين) وأثرها على الأداء في وزارة الحج والعمرة ولتحقيق هدف الدراسة فقد تم بناء استبيان، تكونت بصورتها النهائية من (45) فقرة موزعة على أربعة محاور، تكون مجتمع الدراسة من العاملين في وزارة الحج والعمرة بمنطقة مكة المكرمة وتكونت عينة الدراسة من (100) عامل وعاملة تم اختيارهم عشوائياً من مجتمع الدراسة الأصلي، وخلصت الدراسة إلى أن هناك قلة الدورات والبرامج التدريبية عن الجودة الشاملة يعيق تنفيذ وتطبيق الجودة في الوزارة، وعدم توفر المعلومات والبيانات الازمة حيث يعيق تطبيق وتنفيذ متطلبات الجودة الشاملة في الوزارة، وعدم وضوح استراتيجيات الجودة الشاملة في الوزارة وغموضها، وضعف مشاركة الإدارة المختصة بالوزارة مع مراكز الأبحاث والدراسات المتعلقة بالجودة الشاملة عالمياً ومحلياً، وأوضحت نتائج الدراسة وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة (0.05) فأقل في اتجاهات أفراد عينة الدراسة حول مبدأ المشاركة الإدارية- مبدأ المساءلة والشفافية- مبدأ تفويض السلطة- مبدأ اللامركزية والتحسين، وفي ضوء النتائج التي توصلت إليها الدراسة، فقد اوصت الدراسة بوضع استراتيجية مناسبة للعاملين في وزارة الحج والعمرة والعمل على مشاركة مدراء فيها والعمل على تنفيذها خلال الوقت المطلوب، وتوفير ورش عمل أو مراكز للتدريب في وزارة الحج والعمرة عن الجودة الشاملة.

الكلمات المفتاحية: الجودة؛ الجودة الشاملة؛ تطبيقات الجودة الشاملة؛ وزارة الحج والعمرة.

Abstract:

The purpose of the study is to show the reality of the applying the quality management system through the following: Administrative Participation, Accountability and Transparency, Delegation of Authority, Decentralization, and Optimization), and its impact on performance in the Ministry of Hajj and Umrah. To achieve the goal of the study, we made a questionnaire consisting in its final form (45) paragraphs divided into four axes. It made sure from its stable and honesty. The study population consisted of workers in the Ministry of Hajj and Umrah in the Makkah region. The study sample consisted of (100) workers who were randomly selected from the original study population. The results of the study showed the lack of necessary information and data impedes the implementation and application of total quality requirements in the ministry, the lack of clarity and ambiguity in the Ministry's total quality strategies, and the weak participation of the competent department in the ministry in research centers and studies related to total quality globally and locally. The results of the study showed that there were statistically significant differences at the significance level of (0.05) or less in the attitudes of the study sample members about: the principle of administrative participation, the principle of accountability and transparency, and the principle of delegation of authority. In viewing the results that reach through the study, it can make a range of recommendations including the need to put an appropriate strategy for the employees of the Ministry of Hajj and Umrah and work on the participation of managers in it, present it to the workers and clarify it to them, work to implement it in the required time, and provide training workshops or training laboratories in the Ministry of Hajj and Umrah on total quality.

Keyword: Quality; Total Quality; Total Quality Applications; Ministry of Hajj and Umrah.

1. المقدمة:

أصبح مفهوم إدارة الجودة الشاملة من المفاهيم التي نالت اهتماماً واسعاً؛ لأن إدارة الجودة الشاملة تركز على العملاء وكيفية تلبية حاجاتهم ومتطلباتهم المت坦مية، كما تركز إدارة الجودة الشاملة على التحسين المستمر في جميع وظائف العمل المؤسسي (الداؤود، 2011). ولا يحدث التفوق إلا إذا تزم الجميع بالجودة في مستويات الأداء كل بمعنى المدخلات والمخرجات والعمليات، باعتبار أن إدارة الجودة الشاملة "هي الأساس في التحسين والتطوير المستمر للأداء، والذي تسعى من خلاله المؤسسة إلى الوصول إلى الهدف الرئيسي وهو رضا العملاء وذلك بتوفير المعلومات وتوفير بيئة تربى العاملين للعمل بحماس والتزام في جميع الأعمال" (بدر، 2009). وتأسيساً على ما تقدم فإن موضوع إمكانية تطبيق إدارة الجودة الشاملة في وزارة الحج والعمرة يستحق الدراسة لأهميته في التطوير المستمر، ومن هنا جاءت هذه الدراسة للتعرف على أثر تطبيق نظام إدارة الجودة الشاملة بأبعادها (المشاركة الإدارية، المساءلة والشفافية، تفويض السلطة، اللامركزية والتحسين) على الأداء في وزارة الحج والعمرة في مكة المكرمة، وفي هذه الدراسة قد تم التركيز واختيار أربعه أبعاد من مجموعة عناصر وأبعاد تشكل عناصر للجودة.

1.1. مشكلة الدراسة:

تعاني كثير من المؤسسات في المملكة العربية السعودية من مشكلة ضعف الأداء وقلة الإنتاجية، وذلك نتيجة عدم التزام المؤسسات بمبادئ الجودة الشاملة، وكذلك عدم التزام الإدارة العليا في هذه المؤسسات بالجودة، وعدم إدراك الأهمية الحيوية لتطبيق نظام إدارة الجودة الشاملة في حياة المؤسسات حيث إنها تؤثر على نجاح المؤسسة ومدى قدرتها على التحسين والتطور خاصة في ضوء تسارع التغيرات المعاصرة والمؤثرة في المستقبل وتنماشياً مع رؤية 2030، ومن هذا كله برزت الأهمية التطبيقية لهذه الدراسة في أنها تسعى لبيان عدم التزام الإدارة العليا في هذه المؤسسات بالجودة، وعدم إدراك الأهمية الحيوية لتطبيق نظام إدارة الجودة الشاملة وأثر ذلك على الأداء في وزارة الحج والعمراء، وبالتالي يمكن صياغة مشكلة الدراسة في التساؤل التالي: ما أثر تطبيق نظام إدارة الجودة الشاملة على الأداء في وزارة الحج والعمراء؟

2.1. أسئلة الدراسة:

تحاول الدراسة الإجابة على التساؤلات التالية:

- ما مدى تطبيق نظام إدارة الجودة الشاملة من خلال (المشاركة الإدارية، المساءلة والشفافية، تفويض السلطة، اللامركزية والتحسين) وأثره على الأداء في وزارة الحج والعمراء؟
- ما أثر تطبيق نظام إدارة الجودة الشاملة على الأداء في وزارة الحج والعمراء؟
- ما هي المعوقات التي تواجه تطبيق نظام إدارة الجودة الشاملة وما هي الحلول لها؟

3.1. أهداف الدراسة:

تهدف الدراسة إلى ما يلي:

- معرفة مدى تطبيق نظام إدارة الجودة الشاملة من خلال (المشاركة الإدارية، المساءلة والشفافية، تفويض السلطة، اللامركزية والتحسين) وأثره على الأداء في وزارة الحج والعمراء.
- التعرف على أثر تطبيق نظام إدارة الجودة الشاملة على الأداء في وزارة الحج والعمراء.
- بيان المعوقات التي تواجه تطبيق نظام إدارة الجودة الشاملة وما هي الحلول لها.

4.1. فرضيات الدراسة:

تفترض الدراسة ما يلي:

- هناك علاقة ذات دلالة إحصائية بين المشاركة الإدارية ومستوى تقييم الأداء في وزارة الحج والعمراء.
- هناك علاقة ذات دلالة إحصائية بين المساءلة والشفافية ومستوى تقييم الأداء في وزارة الحج والعمراء.
- هناك علاقة ذات دلالة إحصائية بين تفويض السلطة ومستوى تقييم الأداء في وزارة الحج والعمراء.
- هناك علاقة ذات دلالة إحصائية بين اللامركزية والتحسين ومستوى تقييم الأداء في وزارة الحج والعمراء.
- هناك فروق ذات دلالة إحصائية بين أراء أفراد العينة تعزى إلى الفروقات الشخصية (الجنس، العمر، الخبرة العملية، المؤهل العلمي، المستوى الوظيفي).

2. الإطار النظري والدراسات السابقة:

يتضمن هذا الجزء عرضاً للإطار النظري مفهوم الجودة وإدارة الجودة الشاملة ومن ثم الدراسات السابقة المتعلقة بمحاور الدراسة الحالية:

1.2. الإطار النظري:

1.2.1. إدارة الجودة الشاملة:

تعتبر إدارة الجودة الشاملة من المنهاج المعاصرة للجودة التي ظهرت من فترة الثمانينات من القرن العشرين ونجد اليوم له تطبيقات كثيرة، خصوصاً في البلدان المتقدمة في كل من مجال السلع ومجال الخدمات وأن تطبيق إدارة الجودة الشاملة يتطلب قواعد وأسس معينة في جميع البنية التنظيمية والإدارية والاجتماعية في داخل المؤسسات وخارجها، حيث توفر كل ما هو مناسب لإمكانية التطبيق (بني عيسى، 2019).

• مفهوم الجودة:

إن كلمة جودة تعني لكثير من الناس (النوعية العالية) فكلما كانت أفضل خرجت بصورة أحسن وأعطت نتائج رائعة. وبناء عليه، فقد تعددت التعريفات التي تطرق لها الكتاب والمهتمين بالجودة، وقد استهدفت هذه المحاولات في وجود تعريف محدد لمعنى الجودة، ولأبعادها المتنوعة، لكن من الصعب ان نجد تعريف يصفها، ويعرفها تعريفاً شاملاً لأن جوانبها متعددة ومتنوعة (الصرن، 2016)، وفي العصر الحديث تغير مفهوم الجودة مع ظهور الإنتاج الكبير والثورة الصناعية والشركات الكبيرة والتطورات التي صاحبت علم الإدارة مع ازدياد المنافسة، إذ أصبح لمفهوم الجودة أبعاد جديدة ومتفرقة (بركات، 2007). كما عرفت بأنها مقابلاً توقعات الزبائن أو تخطتها وتجاوزها، وجودة الخدمة هي الدرجة من الرضا التي يمكن أن تتحققها الخدمة للمستفيدين من خلال إشباع وتلبية حاجاتهم، ورغباتهم، وتوقعاتهم (السرحان، 2021: 21)، وعرفها معهد الجودة الفيدرالي بأنها "شكل تعاوني لأداء الأعمال يعتمد على القدرات المشتركة لكل من الإدارة والعمالين، بهدف التحسين المستمر في الجودة والإنتاجية من خلال فرق العمل" (عبد الله، 2021: 14)، ويري (الرقب، 2020: 886) ان الجودة "مجموعة من المبادئ والوسائل الفنية التي تؤدي إلى التحسين المستمر للأداء على كافة مستويات العمليات والوظائف والخرجات عن طريق استخدام الموارد البشرية والمادية المتاحة لمواجهة احتياجات المستفيدين والعمل على تحقيق الرضا.

• مفهوم إدارة الجودة الشاملة:

يعتبر مفهوم إدارة الجودة الشاملة من المفاهيم التي اظهرت اهتمام المنظمات التي تسعى دائماً لتطور أدائها الذي يكون بتعاون كافة الأفراد داخل المنظمة لتحقيق أهداف ورؤى المنظمة وهي تحسين وتطوير الأداء المستمر، والاهتمام بالعملاء بتلبية طلباتهم وتوقعاتهم وحاجاتهم للمحافظة عليهم وضمان ولاء العملاء للمنظمة (رواس، 2021). وتعددت واختلفت رؤى الباحثين والمختصين حول تعريف إدارة الجودة الشاملة و منهم من قال أنها فلسفة إدارية تسعى لخلق وتطوير قاعدة من القيم والمعتقدات التي تجعل كل فرد في المنظمة يرى أن الهدف الأساسي هو خدمة العملاء، والعمل بالتعاون والمشاركة لتحقيق هذا الهدف (الخلالية، 2010).

أما (عبد القادر، 2019) فيرى أن إدارة الجودة الشاملة هي عبارة عن مجموعة من الأساسيات والمبادئ التي يسير بها جميع الأفراد داخل المنظمة لخلق الإبداعات التي ترضي جميع المستفيدين من خدماتها سواء الداخليين أو الخارجيين من خلال تلبية رغباتهم وتطلعاتهم المستقبلية وتلبية حاجات السوق، ويعتبر (الرقب، 2020) إدارة الجودة الشاملة مجموعة من المبادئ والطرق الفنية التي تؤدي إلى التحسين المستمر على الأداء في كافة المستويات والوظائف والخرجات من خلال استعمال كافة الموارد البشرية والمادية المتاحة لتلبية متطلبات المستفيدين والعمل على تحقيق الرضا، كما أشار بعض الكتاب إلى أن إدارة الجودة الشاملة هي التطوير المستمر والمحافظة على قدرات المنظمة المتعددة، الجودة تعني تلبية حاجات وتوقعات العميل والنظر برؤيته، وتطبيق الجودة الشاملة في كل المجالات والأنشطة والعمليات بدءاً من رغبات العملاء وانتهاء بالتقييم الدقيق (محمد، 2021). وتوصلت الباحثة إلى تصور لمفهوم إدارة الجودة الشاملة حيث ترى أنها فلسفة إدارية جديدة تطبق مع جميع المستويات الإدارية داخل المنظمة ويكون هدفها التحسين والتطوير المستمر لجميع العمليات الإدارية والفنية لتحسين الأداء والارتقاء بمستوى الخدمات المقدمة.

• مبادئ وأبعاد إدارة الجودة الشاملة:

تعتبر مبادئ إدارة الجودة الشاملة مجموعة من القواعد والارشادات التي تساعده المؤسسة على تطبيق فلسفة إدارة الجودة الشاملة، وقد اختلف رواد إدارة الجودة الشاملة في تحديدها منها مبدأ المشاركة الإدارية وهو أسلوب إداري يتحقق من خلال مجموعة من التقنيات والتطبيقات التي تسعى إلى تقاسم المعلومات، المعرف، سلطة اتخاذ القرارات، القوة المالية وتقاسم المسؤولية بين مجموع الموظفين مع مراعاة نجاح المنظمة وزيادة التوافق بين الأهداف الفردية وأهداف المنظمة (فاطمة، 2017: 19). أيضاً مبدأ المسائلة والشفافية وتعتبر المسائلة من المصطلحات التي تستعمل منذ القدم وقد توسع استعمالها في المصطلحات الأدبية للإدارة الجديدة، حيث يتمثل في المحاسبة وأن يركز الأفراد على أفعالهم حسب أعمالهم وعلى درجة السلطة المقدمة لهم، وتدل المسائلة على العمل من الناحية التطبيقية أكثر من الناحية النظرية، لأنها تعتبر نوعاً من التعاون بين طرفين في العمل يمتنع الطرف الأول بالسلطة والنفوذ على الطرف الآخر الذي ينفذ، ولا تتحقق عملية المسائلة إلا بحدوث تغيرات داخل المنظمة (حسين، 2016). ومبدأ الشفافية حيث عرفها (فتشطة، 2017: 36) بأنها البيئة التي تكون فيها المعلومات المتعلقة بالظروف والقرارات والأعمال الحالية متاحة ومنظورة ومفهومة وبشكل أكثر تحديد ومنهج توفر المعلومات وجعل القرارات المتصلة بالسياسة المتعلقة بالمجتمع معلومة من خلال النشر في الوقت المناسب والافتتاح لكل الأطراف ذوي العلاقة.

أيضاً مبدأ تفويض السلطة هي الوسيلة التي تستخدم لمنح سلطات معينة لمختلف مستويات النظم الإدارية، وتحديد الإطار الذي يمكن لكل منهم العمل فيه؛ وذلك لتسهيل عملية اتخاذ القرار عند مستوى الأنسب؛ وبذا فإن التفويض يتضمن تعيين مهام للمسؤولين، ومنحهم السلطة الازمة لممارسة هذه المهام، مع استعدادهم لتحمل تبعات مسؤولية أداء هذه المهام على نحو مقبول. علماً بأن عملية تفويض السلطة تعد من بين الصعاب الرئيسية التي يواجهها الإداريون، وذلك على الرغم من ضرورتها لجعل الحياة في المنظمة ممكناً (الزعبي، 2012: 10). ومبدأ الامركزية والتحسين: هي تفويض كل أو بعض من سلطات المركز إلى الوحدات والوظائف الأدنى في الجهاز الإداري، وهذا يعني تتمتع هذه الوحدات الإدارية والوظائف بصلاحية وسلطة صنع القرار والتصريف المستقل" (الداؤود، 2011: 24). وقد أضاف (الصرن، 2001: 131) بعض المبادي لجودة الشاملة وهي التركيز على العميل وتلبية احتياجاته وتقعاته، واستعمال الحقائق والبيانات الدقيقة والكافية لاتخاذ القرارات، والوقاية من الأخطاء قبل وقوعها، والتركيز على العمليات والنشاطات والنتائج معاً، والتحسين المستمر للعمليات، وان العلاقة مع الموردين على أساس الجودة وليس على أساس السعر فقط، وأخيراً التدريب المستمر والتغذية العكسية. ومبدأ التحسين المستمر ويشمل التحسين المستمر كلاً من التحسين الإضافي، والتحسين المعرفي الإبداعي الجديد بوصفها جزء من العمليات اليومية ولجميع وحدات العمل في المنظمة، إن التحسين المستمر في ظل إدارة الجودة الشاملة يتجل في قدرة التنظيم على تصميم وتطبيق نظام إبداعي يحقق باستمرار رضا تام للزبائن (بركات، 2007: 42).

أما ابعاد الجودة فقد أشار إليها (مهداوي وبودي، 2017: 240) بالاعتمادية وهي القدرة على تقييم الخدمة في الوقت المحدد وبالدقة المطلوبة ومدى وفائها بالالتزامات، ويمثل هذا البعد 32% كأهمية نسبية في الجودة قيامًا بالأبعاد الأخرى، ثم بعد الاستجابة هي القدرة على التعامل الفعال مع الشكاوى والاقتراحات والمبادرة في تقديم الخدمة بصدر رحب، ويمثل هذا البعد 22% كأهمية نسبية في الجودة، ثم بعد الضمان وهو الاطمئنان أي خلو الخدمة من الخطأ أو الخطر أو الشك، ويشمل الاطمئنان النفسي والمادي، ويمثل هذا البعد 19% كأهمية نسبية في الجودة، ثم بعد التعاطف وهو إبداء روح الصدقة والحرص على العميل وإشعاره بأهميته والرغبة في تقديم الخدمة حسب احتياجاته، ويمثل هذا البعد 16% كأهمية نسبية في الجودة، ثم بعد الملوسية ويرتبط هذا البعد بالجوانب الملموسة والمتعلقة بتقديم الخدمة، ومن ذلك التجهيزات المسهلة لتقديم الخدمة ويمثل هذا البعد 16% كأهمية نسبية في الجودة.

2.1.2 مفهوم الأداء المؤسسي:

مفهوم الأداء يعتبر من المفاهيم التي لها حصة كبيرة من الأهمية والبحث في الدراسات الإدارية وخصوصاً دراسات الموارد البشرية، وذلك لأنها مهمة للمؤسسة والأفراد ولكلها وتنوع المؤشرات التي تؤثر على الأداء، وبعد الأداء الوسيلة الوحيدة لتحقيق أهداف المنظمات لذلك نالت اهتمام كبير من قبل المنظرين والإداريين في المجالات الإدارية، ونظراً لأن أداء الإدارة ما هو إلا انعكاس لأداء العاملين نجد أن الكثير من المسؤولين الإداريين من مستويات مختلفة يقومون بمنح موضوع أداء العاملين والعوامل المؤثرة فيه نصيباً كبيراً من الاهتمام (بن عيسى، 2019). ويعرف الأداء على أنه نوع من السلوك الذي يقوم به العاملين في عملهم، وبها تستطيع المنظمة تحقيق أهدافها بمواردها المتاحة وبكفاءة وفعالية (فريحات، 2017). كما عرف العزب (2020) الأداء المؤسسي انه الجهد المشتركة بين الإدارة والعاملين لتحقيق الأهداف في المؤسسة.

• عناصر الأداء:

يشير بن عيسى (2019) أن العناصر المتعلقة بالأداء متنوعة ومختلفة وينبغي على العاملين معرفتها والعمل بها بشكل جيد، ومن أهم هذه العناصر ما يلي:

1. نوعية العمل المنجز: تعني القدرة تنظيم العمل والتخلص من الأخطاء، وأيضاً تشمل الدقة والنظام والتمكن التقني.
2. المتطلبات الوظيفية: تعني المهارة في العمل والقدرة الفنية ومعرفة الوظيفة والمجالات المرتبطة بها.
3. كمية العمل المنجز: وهي حجم العمل المنجز ومدى سرعة إنجازه.
4. المثابرة والوثوق: وهي العمل بإخلاص ونشاط وتحمل المسؤولية والانتهاء من الاعمال في الوقت المحدد، ومقدار حاجة العاملين للإرشاد والتوجيه من المسؤولين وتقييم أدائهم.

• أهمية تقييم الأداء:

ذكر المشaque (2019) أن لعملية الأداء دور كبير ومهما جدًا في المؤسسات الخدمية والإنتاجية، ويمكن تلخيصها فيما يلي:

1. التعرف على نقاط الضعف والعمل على معالجتها والتعرف على نقاط القوة والنظام والتمكن التقني.
2. الوصول إلى الأخطاء التي حصلت والعمل على اتخاذ الإجراءات المناسبة لتصحيح الأخطاء.
3. توفير أساليب قياس وتحطيم لكفاءة الأداء للإدارة بمستوياتها المختلفة، لكي تكون قراراتهم على قياس حقائق وضعية.
4. يعتبر تقييم الأداء نوع من أنواع الحوافز يتم من خلاله المنافسة بين المؤسسات نحو الابداع والابتكار في العمل.
5. أن الأساس في تحديد برامج التدريب والأجور والكافآت هي عملية تقييم الأداء.

- **أسس ومبادئ تقييم الأداء:**

من أهم الأسس والمبادئ كما ذكرها عبد الله (2021) هي توفر المعلومات الدقيقة لنجاح تقييم الأداء وتحقيق الأهداف، واختيار البديل الأنسب من بين البديل المختلفة لتقييم أداء المشروعات، وأن تكون أهداف المؤسسة التي تزيد تحقيقها واضحة ومحددة، وقد تم دراستها والتحقق منها وترتيبها من حيث الأهمية، ووضع الخطط التفصيلية في المؤسسة لتحديد كيفية تحقيق الأهداف، ووجود جهاز مناسب للرقابة ومتابعة الأداء وحفظ النتائج لاستخدامها في الوظائف الإدارية، وتجميع البيانات في نظام معلومات خاص بنتائج الأداء الفعلي.

- **مشاكل تقييم الأداء:**

عند تقييم الأداء، تواجه إدارات المؤسسات عدة مشاكل أشار إليها (المشaque، 2019: 51) ويمكن ذلك من خلال:

1. عدم وجود معايير واضحة للأداء: أي يجب أن يكون هناك معايير لتقييم أداء الإدارات وذلك لتحقيق العدالة فيما بينهم.
2. التشدد أو التساهل في تقييم الأداء: أن الميل للتشدد أو للتساهل في إعطاء التقديرات يعني ذلك إما إعطاء تقديرات عالية أو منخفضة مما يؤثر ذلك في عدم تحقيق الأهداف المطلوبة.
3. التأثيرات التنظيمية: حيث تستخدم الإدارة القائمين على تقييم الموظفين الاستخدام الأمثل للمقاييس المتاحة.

2. الدراسات السابقة:

للتعرف على أهم الدراسات السابقة ذات الصلة بموضوع الدراسة الحالية قامت الباحثة بالبحث والاستقصاء وجمع المعلومات من مصادر مختلفة، وقد تم الاطلاع على الدراسات التالية:

- دراسة آل عون وأخرون (2022)، هدفت إلى معرفة دور إدارة الجودة الشاملة في تحسين الخدمات الصحية في مستشفى السعودي الألماني بعسир، وتمثلت منهجية البحث بالمنهج الوصفي التحليلي، وقد خرجت الدراسة بعدة نتائج وهي اتفاق بين وجهات نظر أفراد عينة الدراسة نحو مشاركة الإدارة التنفيذية في المستشفى على تحسين جودة الخدمة الصحية، ولا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة (0.05) بين متوسط إجابات المبحوثين حول دور إدارة الجودة الشاملة في تحسين الخدمات الصحية المقدمة في المستشفى السعودي الألماني بعسир تعزى للمتغيرات الآتية (المؤهل العلمي، سنوات الخبرة، نوع الوظيفة).
- دراسة رواس (2021)، هدفت إلى التعرف على واقع إدارة الجودة الشاملة في مؤسسات التموين والإعاشة بمكة المكرمة من وجهة نظر الإداريين والعاملين بها، وتوصلت الدراسة إلى أنه تطبق مؤسسات الإعاشة والتموين بمكة المكرمة إدارة الجودة الشاملة، وتلتزم الإدارة العليا بمؤسسات التموين بإنجاح إدارة الجودة الشاملة.
- ودراسة الناشري والشريف (2022)، وقد هدفت إلى التعرف على دور إدارة الجودة الشاملة في تحسين أداء المنظمة في ظل رؤية المملكة 2030، وقد تم التوصل لعدة نتائج أبرزها وجود نسبة موافقة كبيرة لدى أفراد عينة الدراسة تجاه درجة توافر متطلبات تطبيق إدارة الجودة الشاملة في بلدية حلي، كما توصل البحث إلى وجود معوقات بدرجة متوسطة تواجه تطبيق إدارة الجودة الشاملة في بلدية حلي من وجهة نظر أفراد عينة الدراسة.
- دراسة (Arqawi and Zaid, 2020) هدفت إلى التتحقق من تأثير إدارة الجودة الشاملة على الأداء المؤسسي مع التأثير الوسيط لإدارة المعرفة في التعليم العالي الفلسطيني، وتوصلت الدراسة إلى أن ممارسات إدارة الجودة الشاملة لها تأثير قوي و مباشر على أداء المؤسسات، وأن إدارة المعرفة لها دور وسيط في العلاقة بين إدارة الجودة الشاملة والأداء المؤسسي.
- دراسة (Kagiri and Njung, 2020) هدفت الدراسة إلى التعرف على دور إدارة الجودة الشاملة في أداء المشاريع التجارية المتميزة في كينيا، تمثل مجتمع الدراسة في الموظفين والإدارة لشركة (Flamingo Horticulture Limited) (Flamingo Horticulture Limited) وتوصلت الدراسة أن هناك ارتباطات إيجابية وذات دلالة بين أداء المشاريع المتميزة في كينيا وجميع المتغيرات المستقلة (تخطيط إدارة الجودة، التركيز على العميل، الصفات القيادية، نهج إدارة الجودة).
- دراسة السرحان (2021)، هدفت إلى التعرف على مدى تطبيق معايير الجودة والاعتماد الأكاديمي واثر ذلك على تطوير الأداء الفردي والمؤسسي وتجويد مخرجات التعليم في الجامعات الحكومية الأردنية، وأظهرت نتائج الدراسة أن الجامعات الحكومية الأردنية تولى اهتماماً أكثر وأضحاً لثلاثة عناصر من عناصر إدارة الجودة الشاملة وهي الثقافة التنظيمية للجامعات الحكومية الأردنية والتركيز على تطوير وتحسين العملية التعليمية، وتنبئ الإدارة العليا لمفهوم إدارة الجودة الشاملة.
- دراسة ادريس وأبوالروس (2022)، هدفت إلى التعرف على دور إدارة الجودة الشاملة في تحسين مستوى الأداء المؤسسي في شركات توزيع الكهرباء في فلسطين، توصلت الدراسة إلى أن واقع تطبيق إدارة الجودة الشاملة جاء بدرجة موافقة عالية كما أن مستوى الأداء المؤسسي جاء بدرجة موافقة عالية، ووجود عالقة ارتباط قوية موجبة بين إدارة الجودة الشاملة ومستوى الأداء المؤسسي ووجود أثر لابعد إدارة الجودة الشاملة (اقتناع ودعم الإدارة العليا، التحسين المستمر للعمليات، التركيز على العميل، اتخاذ القرارات بناء على معلومات)، في الأداء المؤسسي.

- دراسة خضر (2019)، هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على أثر ممارسات إدارة الجودة الشاملة بأبعادها (الالتزام ودعم الإدارة العليا، والتركيز على المستفيدين، وتمكين الموظفين، والتحسين المستمر) على أداء غرفة تجارة إربد في الأردن من وجهة نظر العاملين فيها، وتوصلت الدراسة بأن هناك أثر لممارسات إدارة الجودة الشاملة على أداء غرفة تجارة إربد في الأردن من وجهة نظر العاملين فيها، كما وبينت النتائج وجود أثر لأبعاد (التركيز على المستفيدين، والتحسين المستمر) على أداء غرفة التجارة من وجهة نظر العاملين فيها، في حين بينت النتائج عدم وجود أثر لأبعاد (الالتزام ودعم الإدارة العليا، وتمكين الموظفين) على أداء غرفة التجارة من وجهة نظر العاملين فيها.
- دراسة العتيبي (2010)، هدفت الدراسة إلى الكشف عن أثر تطبيق معايير إدارة الجودة الشاملة على مستوى أداء العاملين في إدارة الموارد البشرية بالحرس الوطني الكويتي، توصلت الدراسة إلى عدد من النتائج كان أهمها أن مستوى تطبيق معيار تحقيق رضا المستفيدين؛ وتحسين جودة الخدمات المقدمة في إدارة الموارد البشرية بالحرس الوطني الكويتي متوسطاً، وأظهرت النتائج أن مستوى أداء العاملين في إدارة الموارد البشرية بالحرس الوطني الكويتي كان متوسطاً، وجود أثر ذي دلالة معنوية لمعايير إدارة الجودة الشاملة مجتمعة ومنفردة على أداء العاملين في إدارة الموارد البشرية بالحرس الوطني الكويتي.
- دراسة عبد الله (2021)، هدفت الدراسة إلى التعرف على أثر إدارة الجودة الشاملة في رفع كفاءة الأداء المؤسسي ودعم الميزة التنافسية بالمصارف التجارية، أظهرت نتائج الدراسة أن إدارة الجودة الشاملة ساهمت في فاعلية الأداء بالصرف من خلال إنجاز الأعمال في وقت وجيز.
- دراسة درويش (2017)، هدفت الدراسة إلى إبراز دور تطبيق معايير الجودة الشاملة في تحسين الأداء بالمؤسسات الاجتماعية في محافظة السليمانية، وتوصلت الدراسة إلى أن المؤسسات موضوع الدراسة تطبق معايير الجودة الشاملة بصورة متوسطة، كما أن هناك اهتمام لحد ما بتحسين الأداء في المؤسسات الاجتماعية بمحافظة السليمانية.
- ودراسة بن عودة وأيوب (2017)، هدفت إلى التعرف على طبيعة العلاقة بين إدارة الجودة الشاملة والإداء الوظيفي في المؤسستين الانتاجيتين بولاية وهران، وأظهرت نتائج الدراسة وجود علاقة ارتباطية موجبة ذات دالة إحصائية بين كافة أبعاد إدارة الجودة الشاملة والإداء الوظيفي، كما أظهرت نتائج الدراسة أن هناك اهتمام كبير من قبل المؤسستين محل الدراسة بتطبيق أبعاد إدارة الجودة الشاملة، والحرص على رفع مستوى الإداء الوظيفي.
- أما دراسة عبد الوهاب (2017) فقد هدفت الدراسة إلى التعرف على أثر تطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة على الأداء الوظيفي في الشركة السودانية للاتصالات، وأظهرت النتائج وجود علاقة إيجابية بين تطبيق مبادئ الجودة الشاملة وارتفاع مستوى أداء العاملين بالشركة مما يؤدي إلى تلبية احتياجات المستفيد الداخلي بما يساعد في تحقيق الرضا للعميل الخارجي.
- دراسة بدر والمدهون (2017) هدفت هذه الدراسة إلى دراسة أثر تطبيق مبادئ الجودة الشاملة على أداء المؤسسات في المنظمات الأهلية الأجنبية العاملة في قطاع غزة، وبينت النتائج وجود علاقة ذات دالة إحصائية بين جميع متغيرات مبادئ الجودة الشاملة التي اعتمدها الباحث في الدراسة والأداء المؤسسي المتبعة في تلك المؤسسات الأهلية.

أهم ما يميز الدراسة الحالي عن الدراسات السابقة:

تتميز عن غيرها من الدراسات بأنها شملت بيئة شملت بيئة تطبيق جديدة في المجتمع السعودي لم تطرق إليها الدراسات السابقة. وتطورها وإظهارها للدور الذي تلعبه الجودة الشاملة في رفع مستوى الأداء في وزارة الحج والعمرة، لكون الجودة الشاملة أكثر المناهج الإدارية شمولًا وعطاء وأفضل الأساليب الإدارية الحديثة التي تسعى للارتفاع والتطور بمستويات الخدمات المقدمة. من حيث هدف الدراسة: تنوعت الأهداف والاتجاهات للدراسات السابقة السرحان (2021)، هدفت إلى التعرف على درجة تطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة، بينما اختلفت دراسة آل عون وآخرون (2022)، حيث هدفت إلى معرفة دور إدارة الجودة في تحسين الخدمات الصحية، الرقيب (2020) التعرف على دور إدارة الجودة الشاملة في تعزيز المسؤولية المجتمعية، دراسة رواس (2021) التعرف على واقع إدارة الجودة الشاملة بينما دراسة عبدالله (2021) هدفت إلى معرفة أثر إدارة الجودة الشاملة في رفع كفاءة الأداء المؤسسي، نتائج الدراسات السابقة تنوعت فهناك اتجاهات قوية إيجابية لبعض الدراسات نحو تطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة مثل دراسة (ادريس وأبيوالرس، 2022) السرحان (2021)، وبيانت نتائج هذه الدراسات من بيئات أخرى وحتى داخل البيئة الواحدة كان هناك تباين ملحوظ في درجة الارتباط وقوتها واتجاهها بين المتغيرات المستقلة والتابعة، وفي القدرة التفسيرية بين هذه المتغيرات، وفي فروقاتها الإحصائية التي تُعزى للمتغيرات الاجتماعية والشخصية. وقد استفادت الباحثة من الدراسات السابقة؛ إذ إلعلت على جوانبها النظرية التي أوردتها الدراسات السابقة في تصميم نموذج الدراسة وأداتها، واطلعت على نتائج تلك الدراسات التي وُظفت لدعم نتائج هذا الدراسة وفق المنطق وأصول المنهجية التعليمية.

3. منهجية الدراسة واجراءاتها:

يتناول هذا الجزء من الدراسة إيضاحاً لمنهج الدراسة المتبعة، وكذلك تحديد مجتمع وعينة الدراسة، ووصف خصائص أفراد عينة الدراسة، ثم عرضًا لكيفية بناء أداة الدراسة والتأكيد من صدق وثبات أداة الدراسة (الاستبانة)، وأساليب المعالجة الإحصائية التي استخدمت في تحليل البيانات

الإحصائية. وقد استخدمت الباحثة من أجل تحقيق أهداف الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، الذي يعتبر أسلوبًا من أساليب البحث الذي يدرس الظاهرة دراسة كيفية توضح خصائصها ودراسة كمية توضح حجمها وتغيرها ودرجات ارتباطها مع الظواهر الأخرى.

1.3. مجتمع وعينة الدراسة:

يتكون مجتمع الدراسة من العاملين في وزارة الحج والعمرمة بمنطقة مكة المكرمة، وتكونت عينة الدراسة من (100) من العاملين في وزارة الحج والعمرمة بمنطقة مكة المكرمة تم اختيارهم عشوائياً.

2.3. أداة الدراسة:

بناء على طبيعة البيانات، وعلى المنهج المتبعة في الدراسة، وجدت الباحثة أن الأداة الأكثر ملاءمة لتحقيق أهداف هذه الدراسة هي "الاستبيان"، ويعرف عبيادات وآخرون (2014: 106) الاستبيان أو ما يعرف بالاستقصاء على أنه "أداة ملائمة للحصول على معلومات وبيانات وحقائق مرتبطة بواقع معين ويقدم على شكل عدد من الأسئلة يطلب الإجابة عنها من عدد من الأفراد المعينين بموضوع الاستبيان.

3.3. صدق أداة الدراسة:

صدق الأداة يعني التأكيد من أنها سوف تقيس ما أعدت لقياسه (العساف، 2012: 429)، كما يقصد بالصدق "شمول أداة الدراسة لكل العناصر التي يجب أن تحتويها الدراسة من ناحية، وكذلك وضوح فقراتها ومفرداتها من ناحية أخرى، بحيث تكون مفهومه ملناً يستخدمها" (عبيادات وآخرون 2014: 179)، ولقد قامت الباحثة بالتأكد من صدق الاستبيان من خلال ما يأتي:

الصدق الظاهري والداخلي لأداة الدراسة (صدق المحكمين):

بعد الانتهاء من بناء أداة الدراسة والتي تتناول "تطبيق نظام إدارة الجودة الشاملة على الأداء"، تم عرضها على عدد من المحكمين وذلك للاسترشاد بآرائهم. وقد طلب من المحكمين مشكوريين إبداء الرأي حول مدى وضوح العبارات ومدى ملاءمتها لما وضعت لأجله، ومدى مناسبة العبارات للمحور الذي تنتهي إليه، مع وضع التعديلات والاقتراحات التي يمكن من خلالها تطوير أداة الدراسة، وبعد التأكيد من الصدق الظاهري لأداة الدراسة قامت الباحثة بتطبيقها ميدانيًا، وتم حساب معامل الارتباط بين معرفة الصدق الداخلي للاستبيان، حيث تم حساب معامل الارتباط بين درجة كل عبارة من عبارات أداة الدراسة بالدرجة الكلية للمحور الذي تنتهي إليه العبارة.

4.3. ثبات أداة الدراسة:

ثبات الأداة يعني التأكيد من أن الإجابة ستكون واحدة تقريبًا لو تكرر تطبيقها على الأشخاص ذاتهم في أوقات مختلفة (العساف، 2012: 430)، وقد قامت الباحثة بقياس ثبات أداة الدراسة باستخدام معامل ثبات (ألفا كرونباخ).

5.3. عرض بيانات الدراسة وتحليلها:

يتناول هذا الجزء عرض بيانات الدراسة الميدانية ومناقشتها من خلال عرض إجابات أفراد الدراسة على عبارات الاستبيان وذلك من خلال الإجابة على تساؤلات الدراسة على النحو التالي:

• السؤال الأول: ما مدى تطبيق نظام إدارة الجودة الشاملة على الأداء في وزارة الحج والعمرمة؟

للتعرف على مدى تطبيق نظام إدارة الجودة الشاملة على الأداء في وزارة الحج والعمرمة؛ تم حساب التكرارات والنسب المئوية والمتوسطات الحسابية والانحراف المعياري لإجابات أفراد عينة الدراسة حول كلاً من (مبدأ المشاركة الإدارية، مبدأ المساءلة والشفافية، مبدأ تفويض السلطة، مبدأ الالامركزية والتحسين)، كما تم ترتيب هذه العبارات حسب المتوسط الحسابي لكلاً منها، وذلك كما يلي:

جدول (1): التكرارات والنسب المئوية والمتosطات الحسابية والانحراف المعياري لاستجابات أفراد الدراسة حول مدى تطبيق نظام إدارة الجودة الشاملة على الأداء في وزارة الحج والعمرة

م	الفقرة	درجة الموافقة												م	
		لا وافق بشدة			لا وافق			محايد			أو افق بشدة				
		%	ت	%	ت	%	ت	%	ت	%	%	ت	%	ت	
مبدأ المشاركة الإدارية															
1	تبني الوزارة الفرصة للعاملين للمشاركة في وضع خطط العمل.	4	1.114	3.75	28	28	39	39	17	17	12	12	4	4	
2	قناعة الوزارة أن مشاركة العاملين في اتخاذ القرارات الإدارية وحل المشكلات الإدارية المختلفة هو تطوير لإمكاناتهم.	2	1.038	3.85	32	32	35	35	20	20	12	12	1	1	
3	هناك حرص على احترام العاملين بالوزارة وتحقيق مبدأ المساواة بينهم في الحقوق والواجبات تجاهياً.	5	1.207	3.67	27	27	37	37	22	22	4	4	10	10	
4	تشجيع الوزارة الموظفين على المشاركة في انجاز المهام الصعبة.	3	1.106	3.78	29	29	38	38	20	20	8	8	5	5	
5	تساعد مشاركة الموظفين من جميع المستويات في الإحساس بالأدائية ورفع الروح المعنوية.	1	0.977	4.07	39	39	39	39	14	14	6	6	2	2	
المتوسط الحسابي لمبدأ المشاركة الإدارية															
مبدأ المساءلة والشفافية															
6	يتم مناقشة شكاوى المواطنين تجاه الموظفين لاتخاذ الإجراءات المناسبة تجاه المقصرين.	4	1.073	3.80	29	29	38	38	21	21	8	8	4	4	
7	تساهم المساءلة الإدارية المتبعة بالوزارة في حد الموظفين على أداء مهامهم.	1	1.008	3.93	29	29	49	49	12	12	6	6	4	4	
8	تنسم الآيات المساءلة في الوزارة بالشفافية والوضوح.	5	1.069	3.64	22	22	38	38	27	27	8	8	5	5	
9	يتم تشجيع الموظفين على مبدأ المسؤولية المشتركة وان الجميع مسؤول عن نتائج العمل الهاينية.	3	1.045	3.83	26	26	47	47	16	16	6	6	5	5	
10	تطبقي مبدأ الثواب والعقاب ومساءلة القصرى لجميع الموظفين ضمن لوائح الوزارة.	2	1.064	3.86	31	31	39	39	19	19	7	7	4	4	
المتوسط الحسابي لمبدأ المساءلة والشفافية															
مبدأ تفويض السلطة															
11	يمنح الوزارة العاملين السلطات والصلاحيات اللازمة لتسهيل العمل.	4	1.021	3.78	24	24	45	45	20	20	7	7	4	4	
12	يتابع المدراء مدى التزام العاملين بالمهام المفروضة إليهم وتزويدهم بالمعلومات والمباريات اللازمة.	3	946.	3.88	27	27	44	44	21	21	6	6	2	2	
13	تعطى الادارة المرونة المناسبة للموظفين للتصريف في أداء مهامهم واتخاذ القرارات باستقلالية.	5	1.058	3.75	26	26	39	39	23	23	8	8	4	4	
14	يتم منح المدراء الصالحيات لاتخاذ العمل التي تخسر اداراتهم.	1	0.920	4.04	34	34	44	44	16	16	4	4	2	2	
15	تقوم الادارة المشرفة بمتتابعة المدراء الذين تحت اشرافهم وتقديم المقترنات لهم.	2	963.	3.96	35	35	34	34	24	24	6	6	1	1	
المتوسط الحسابي لمبدأ تفويض السلطة															
مبدأ الامركنة والتحسين															
16	ينظر إلى التحسين والتطوير المستمر على أنه جزء لا يتجزأ من متطلبات الجودة بالوزارة.	3	1.027	4.07	41	41	37	37	13	13	6	6	3	3	
17	تعمل الوزارة على مواكبة كل ما هو حديث في مجال تطبيقات الجودة سعياً لتحسين خدماتها للعملاء.	2	0.929	4.08	39	39	36	36	21	21	2	2	2	2	
18	تشجع الوزارة العاملين لديها لإدخال تحسينات مستمرة في أدائهم الوظيفي.	4	1.062	3.94	35	35	38	38	17	17	6	6	4	4	
19	تحرص الادارة على تشجيع الموظفين لتقديم اقتراحاتهم واقتراحاتهم للتطوير والتحسين الأداء.	1	1.087	4.10	44	44	37	37	9	9	5	5	5	5	
20	تسعى الوزارة إلى توفير كافة الموارد الازمة للتحسين المستمر في أنظمتها.	5	1.073	3.86	30	30	42	42	17	17	6	6	5	5	
المتوسط الحسابي لمبدأ الامركنة والتحسين															
المتوسط الحسابي لمجموع تطبيق نظام إدارة الجودة الشاملة على الأداء في وزارة الحج والعمرة															
يتبين من خلال الجدول (1) أن محور مدى تطبيق نظام إدارة الجودة الشاملة على الأداء في وزارة الحج والعمرة يتضمن (20) عبارة ويشتمل على أربعة أبعاد هي (مبدأ المشاركة الإدارية، مبدأ المساءلة والشفافية، مبدأ تفويض السلطة، مبدأ الامركنة والتحسين)، وفيما يلي عرض لهذه الأبعاد:															

يتضح من خلال الجدول (1) أن محور مدى تطبيق نظام إدارة الجودة الشاملة على الأداء في وزارة الحج والعمرة يتضمن (20) عبارة ويشتمل على أربعة أبعاد هي (مبدأ المشاركة الإدارية، مبدأ المساءلة والشفافية، مبدأ تفويض السلطة، مبدأ الامركنة والتحسين)، وفيما يلي عرض لهذه الأبعاد:

البعد الأول: مبدأ المشاركة الإدارية:

بلغ المتوسط الحسابي العام لعبارات بعد مبدأ المشاركة الإدارية (3.82) بانحراف معياري (0.935)، وهذا يدل على أن هناك موافقة بين أفراد الدراسة على تطبيق مبدأ المشاركة الإدارية في وزارة الحج، فقد اشتمل هذا البعد على خمس عبارات تراوحت المتوسطات الحسابية لها ما بين 3.67 إلى 4.07 وهذه متوسطات تقع بالفئة الرابعة والتي تشير إلى درجة موافق، مما يدل على موافقة أفراد الدراسة على جميع العبارات المتعلقة بتطبيق مبدأ المشاركة الإدارية في وزارة الحج، وفيما يلي عرض وتفسير لهذه العبارات:

- جاءت العبارة رقم (5) في المرتبة الأولى بمتوسط حسابي (4.07) وبانحراف معياري (0.977)، وهذا يدل على أن هناك موافقة بين أفراد الدراسة على أن مشاركة الموظفين من جميع المستويات تساعده في الإحساس بالأهمية ورفع الروح المعنوية.
- جاءت العبارة رقم (2) في المرتبة الثانية بمتوسط حسابي (3.85) وبانحراف معياري (1.038)، وهذا يدل على قناعة الوزارة بأن مشاركة العاملين في اتخاذ القرارات الإدارية وحل المشكلات الإدارية المختلفة هو تطوير لإمكانياتهم.
- جاءت العبارة رقم (4) في المرتبة الثالثة بمتوسط حسابي (3.78) وبانحراف معياري (1.106)، وهذا يدل على أن هناك موافقة بين أفراد الدراسة على تشجيع الوزارة الموظفين على المشاركة في إنجاز المهام الصعبة الموكلة إليهم عن طريق تحفيزهم.
- جاءت العبارة رقم (1) في المرتبة الرابعة بمتوسط حسابي (3.75) وبانحراف معياري (1.114)، وهذا يدل على أن هناك موافقة بين أفراد الدراسة على أن الوزارة تتيح الفرصة للعاملين للمشاركة في وضع خطط العمل ومن ثم المشاركة في بناء هذه الخطط.
- جاءت العبارة رقم (3) في المرتبة الخامسة بمتوسط حسابي (3.67) وبانحراف معياري (1.207)، وهذا يدل على أن هناك موافقة بين أفراد الدراسة على احترام العاملين بالوزارة وتحقيق مبدأ المساواة بينهم في جميع الحقوق والواجبات.

البعد الثاني: مبدأ المساءلة والشفافية:

بلغ المتوسط الحسابي العام لعبارات بعد مبدأ المساءلة والشفافية (3.81) بانحراف معياري (0.923)، وهذا يدل على أن هناك موافقة بين أفراد الدراسة على تطبيق مبدأ المساءلة والشفافية في وزارة الحج، فقد اشتمل هذا البعد على خمس عبارات تراوحت المتوسطات الحسابية لها ما بين 3.64 إلى 3.93 وهذه متوسطات تقع بالفئة الرابعة والتي تشير إلى درجة موافق، مما يدل على موافقة أفراد الدراسة على جميع العبارات المتعلقة بتطبيق مبدأ المساءلة والشفافية في وزارة الحج، وفيما يلي عرض وتفسير لهذه العبارات:

- جاءت العبارة رقم (7) في المرتبة الأولى بمتوسط حسابي (3.93) وبانحراف معياري (1.008)، وهذا يدل على أن هناك موافقة بين أفراد الدراسة على أن المساءلة الإدارية المتبعة بالوزارة تساهم في حث الموظفين على أداء مهامهم بكل جدية.
- جاءت العبارة رقم (10) في المرتبة الثانية بمتوسط حسابي (3.86) وبانحراف معياري (1.064)، وهذا يدل على أن هناك موافقة بين أفراد الدراسة على تطبيق مبدأ الثواب والعقاب ومساءلة المقصرين لجميع الموظفين ضمن لوائح الوزارة المتبعة.
- جاءت العبارة رقم (9) في المرتبة الثالثة بمتوسط حسابي (3.83) وبانحراف معياري (1.045)، وهذا يدل على أن هناك موافقة بين أفراد الدراسة على تشجيع الموظفين على مبدأ المسؤولية المشتركة وأن الجميع مسؤول عن نتائج العمل النهائية مما يعمل على مشاركة جميع الموظفين في الأعمال وتشجعهم وتحفيزهم على إكمالها على أحسن وجه.
- جاءت العبارة رقم (6) في المرتبة الرابعة بمتوسط حسابي (3.80) وبانحراف معياري (1.073)، وهذا يدل على أن هناك موافقة بين أفراد الدراسة على أنه يتم مناقشة شكاوى المواطنين تجاه الإجراءات المناسبة تجاه المقصرين منهم وأيضاً مجازة المتساازين منهم.
- جاءت العبارة رقم (8) في المرتبة الخامسة بمتوسط حسابي (3.64) وبانحراف معياري (1.069)، وهذا يدل على أن هناك موافقة بين أفراد الدراسة على أن آليات المساءلة في الوزارة تتسم بالشفافية والوضوح لجميع العاملين.

البعد الثالث: مبدأ تفويض السلطة:

بلغ المتوسط الحسابي العام لعبارات بعد مبدأ تفويض السلطة (3.88) بانحراف معياري (0.853)، وهذا يدل على أن هناك موافقة بين أفراد الدراسة على تطبيق مبدأ تفويض السلطة في وزارة الحج، فقد اشتمل هذا البعد على خمس عبارات تراوحت المتوسطات الحسابية لها ما بين 3.75 إلى 4.04 وهذه متوسطات تقع بالفئة الرابعة والتي تشير إلى درجة موافق، مما يدل على موافقة أفراد الدراسة على جميع العبارات المتعلقة بتطبيق مبدأ تفويض السلطة في وزارة الحج، وفيما يلي عرض وتفسير لهذه العبارات:

- جاءت العبارة رقم (14) في المرتبة الأولى بمتوسط حسابي (4.04) وبانحراف معياري (0.920)، وهذا يدل على أن هناك موافقة بين أفراد الدراسة على أنه يتم منح المدراء الصلاحيات لإنجاز الأعمال التي تخص إدارتهم والاشراف عليهم.
- جاءت العبارة رقم (15) في المرتبة الثانية بمتوسط حسابي (3.96) وبانحراف معياري (0.963)، وهذا يدل على أن هناك موافقة بين أفراد الدراسة على قيام الإدارة المشرفة بمتابعة المدراء الذين تحت إشرافهم وتقديم المقترنات لهم.
- جاءت العبارة رقم (12) في المرتبة الثالثة بمتوسط حسابي (3.88) وبانحراف معياري (0.946)، وهذا يدل على أن هناك موافقة بين أفراد الدراسة على أن المدراء يتبعون مدى التزام العاملين بالمهام المفوضة إليهم وتزويدهم بالمعلومات والمهارات الازمة عند طلبهم لها.

- جاءت العبارة رقم (11) في المرتبة الرابعة بمتوسط حسابي (3.78) وبانحراف معياري (1.021)، وهذا يدل على أن هناك موافقة بين أفراد الدراسة على منح الوزارة العاملين السلطات والمصالحيات اللازمة لتسهيل العمل بالطريقة المنطق عليها.
- جاءت العبارة رقم (13) في المرتبة الخامسة بمتوسط حسابي (3.75) وبانحراف معياري (1.058)، وهذا يدل على أن هناك موافقة بين أفراد الدراسة على أن الإدارة تعطي المرونة المناسبة للموظفين للتصريف في أداء مهامهم واتخاذ القرارات باستقلالية ومحاسبتهم بعد الانتهاء منها.

البعد الرابع: مبدأ الامركزية والتحسين:

بلغ المتوسط الحسابي العام لعبارات بعد مبدأ الامركزية والتحسين (4.01)، وهذا يدل على أن هناك موافقة بين أفراد الدراسة على تطبيق مبدأ الامركزية والتحسين في وزارة الحج، فقد اشتمل هذا البعض على خمس عبارات تراوحت المتوسطات الحسابية لها ما بين (3.86) إلى (4.10) وهذه متوسطات تقع بالفئة الرابعة والتي تشير إلى درجة موافق، مما يدل على موافقة أفراد الدراسة على جميع العبارات المتعلقة بتطبيق مبدأ الامركزية والتحسين في وزارة الحج، وفيما يلي عرض وتفصيل لهذه العبارات:

- جاءت العبارة رقم (19) في المرتبة الأولى بمتوسط حسابي (4.10) وبانحراف معياري (1.087)، وهذا يدل على أن هناك موافقة بين أفراد الدراسة على حرص الإدارة على تشجيع الموظفين لتقديم اقتراحاتهم وفكارهم للتطوير وتحسين الأداء داخل الوزارة.
 - جاءت العبارة رقم (17) في المرتبة الثانية بمتوسط حسابي (4.08) وبانحراف معياري (0.929)، وهذا يدل على أن هناك موافقة بين أفراد الدراسة على أن وزارة الحج والعمرة تعمل على مواكبة كل ما هو حديث في مجال تطبيقات الجودة سعياً لتحسين خدماتها للعملاء وذلك باستخدام كافة الأجهزة والتطبيقات الحديثة.
 - جاءت العبارة رقم (16) في المرتبة الثالثة بمتوسط حسابي (4.07) وبانحراف معياري (1.027)، وهذا يدل على أن هناك موافقة بين أفراد الدراسة على النظر إلى التحسين والتطوير المستمر على أنه جزء لا يتجزأ من متطلبات الجودة بوزارة الحج والعمراء.
 - جاءت العبارة رقم (18) في المرتبة الرابعة بمتوسط حسابي (3.94) وبانحراف معياري (1.062)، وهذا يدل على أن هناك موافقة بين أفراد الدراسة على أن الوزارة تشجع العاملين لديها لإدخال تحسينات مستمرة في أدائهم الوظيفي.
 - جاءت العبارة رقم (20) في المرتبة الخامسة بمتوسط حسابي (3.86) وبانحراف معياري (1.073)، وهذا يدل على أن هناك موافقة بين أفراد الدراسة على أن الوزارة تسعى إلى توفير كافة الموارد الازمة للتحسين المستمر في أنظمتها من خلال استقطاب الأجهزة والمعدات الحديثة.
- يتضح من خلال شرح وتفصير أبعاد واقع تطبيق نظام إدارة الجودة الشاملة في الدراسة (المشاركة الإدارية، المساءلة والشفافية، تفويض السلطة، الامركزية والتحسين) وأثره على الأداء في وزارة الحج والعمراء، وفيما يلي ترتيب لهذه الأبعاد:

جدول (2): يوضح المتوسطات الحسابية والانحراف المعياري لاستجابات أفراد الدراسة حول واقع تطبيق نظام إدارة الجودة الشاملة وأثره على الأداء في وزارة الحج والعمراء

الأبعاد/المحور	الترتيب	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي
البعد الأول: مبدأ المشاركة الإدارية	3	0.935	3.82
البعد الثاني مبدأ المساءلة والشفافية	4	0.923	3.81
البعد الثالث: مبدأ تفويض السلطة	2	0.853	3.88
البعد الرابع: مبدأ الامركزية والتحسين	1	0.917	4.01
متوسط واقع تطبيق نظام إدارة الجودة الشاملة ككل	-	0.841	3.88

يتضح من الجدول (2) موافقة أفراد الدراسة على جميع أبعاد واقع تطبيق نظام إدارة الجودة الشاملة، حيث تبين موافقة أفراد الدراسة على تطبيق مبدأ الامركزية والتحسين في وزارة الحج فقد بلغ المتوسط الحسابي (4.01) ويأتي في المرتبة الأولى، فيما وجد أن أفراد الدراسة موافقون على تطبيق مبدأ تفويض السلطة في الوزارة وبمتوسط حسابي (3.88) ويأتي في المرتبة الثانية، وفي المرتبة الثالثة جاء تطبيق مبدأ المشاركة الإدارية بمتوسط حسابي (3.82) وبدرجة موافق، فيما جاء في المرتبة الرابعة والأخيرة تطبيق مبدأ المساءلة والشفافية بمتوسط حسابي (3.81) وبدرجة موافق، كما يتضح من الجدول أعلاه موافقة أفراد الدراسة على محور واقع تطبيق نظام إدارة الجودة الشاملة من خلال (المشاركة الإدارية، المساءلة والشفافية، تفويض السلطة، الامركزية والتحسين) وأثره على الأداء في وزارة الحج والعمراء ككل وتتفق هذه النتيجة مع نتيجة دراسة (ال عون وآخرون، 2022)، والتي أظهرت اتفاق بين وجهات نظر أفراد عينة الدراسة نحو مشاركة الإدارة التنفيذية في المستشفى على تحسين جودة الخدمة الصحية، تعامل إدارة المستشفى مع الشكاوى المقدمة من المرضى بكل اهتمام وجدية، مطابقة الخدمة المطلوبة من طرف المريض مع الخدمة المقدمة.

• السؤال الثاني: ما أثر تطبيق نظام إدارة الجودة الشاملة على الأداء في وزارة الحج والعمراء؟

للتعرف على أثر تطبيق نظام إدارة الجودة الشاملة على الأداء في وزارة الحج والعمراء؛ تم حساب التكرارات والنسب المئوية والمتوسطات الحسابية والانحراف المعياري لإجابات أفراد عينة الدراسة، كما تم ترتيب هذه العبارات حسب المتوسط الحسابي لكلاً منها، وذلك كما يلي:

جدول (3): التكرارات والنسب المئوية والمتواسطات الحسابية والانحراف المعياري لاستجابات أفراد الدراسة حول أثر تطبيق نظام إدارة الجودة الشاملة على الأداء في وزارة الحج والعمرة

الرتبة	نوع العينة	متواسط العينة	نسبة العينة	درجة الموافقة												الفقرة	م
				أوافق بشدة		أوافق		محايد		لا وافق		لا وافق بشدة					
%	%	%	%	%	%	%	%	%	%	%	%	%	%	%	%		
تبني الوزارة خطة استراتيجية واضحة لنشر ثقافة الجودة وتحقيقها في كامل منظومتها.																	
5	1.020	3.90	33	33	36	36	21	21	8	8	2	2	21				
2	0.973	3.94	32	32	40	40	20	20	6	6	2	2	22				
11	1.093	3.76	30	30	33	33	23	23	11	11	3	3	23				
8	1.108	3.84	35	35	30	30	22	22	10	10	3	3	24				
10	1.057	3.79	30	30	33	33	26	26	8	8	3	3	25				
6	1.030	3.90	33	33	37	37	19	19	9	9	2	2	26				
9	1.002	3.81	27	27	39	39	25	25	6	6	3	3	27				
4	1.016	3.91	32	32	39	39	20	20	6	6	3	3	28				
3	1.070	3.92	36	36	33	33	22	22	5	5	4	4	29				
7	1.092	3.86	32	32	39	39	16	16	9	9	4	4	30				
1	1.010	4.01	37	37	38	38	17	17	5	5	3	3	31				
المتوسط الحسابي لمحور أثر تطبيق نظام إدارة الجودة الشاملة على الأداء في وزارة الحج والعمرة																	
-																	
المتوسط الحسابي لمحور أثر تطبيق نظام إدارة الجودة الشاملة على الأداء في وزارة الحج والعمرة																	

يتضح من خلال الجدول (3) أن محور أثر تطبيق نظام إدارة الجودة الشاملة على الأداء في وزارة الحج والعمرة يتضمن (11) عبارة، حيث تراوحت المتواسطات الحسابية لعبارات المحور ما بين (3.76 - 4.01) من أصل (5.0) درجات، وهذه المتواسطات تقع بالفئة الرابعة من فئات المقياس المدرج الخمسي، وتشير النتيجة السابقة إلى أن استجابات أفراد الدراسة حول عبارات المحور جاءت بدرجة (موافق)، مما يدل على موافقة أفراد الدراسة على جميع العبارات المتعلقة بأثر تطبيق نظام إدارة الجودة الشاملة على الأداء في وزارة الحج والعمرة.

بلغ المتوسط الحسابي العام لعبارات المحور (3.89) بانحراف معياري (0.921)، وهذا يدل على أن هناك موافقة بين أفراد الدراسة على أثر تطبيق نظام إدارة الجودة الشاملة على الأداء في وزارة الحج والعمرة.

والعبارات التالية تناقش بنوع من التفصيل استجابات أفراد الدراسة حول عبارات محور أثر تطبيق نظام إدارة الجودة الشاملة على الأداء في وزارة الحج والعمرة، وهي مرتبة تنازلياً وفقاً للمتوسط الحسابي لها، وذلك على النحو التالي:

- جاءت العبارة رقم (31) في المرتبة الأولى بمتوسط حسابي (4.01) وبانحراف معياري (0.01)، وهذا يدل على أن هناك موافقة بين أفراد الدراسة على حرص الإدارة العليا بالوزارة على رفع مستوى أداء العاملين فيها.

- جاءت العبارة رقم (22) في المرتبة الثانية بمتوسط حسابي (3.94) وبانحراف معياري (0.973)، وهذا يدل على أن هناك موافقة بين أفراد الدراسة على قيام الوزارة بمراقبة مستوى جودة الخدمات المقدمة من قبلها باستمرار عن طريق استخدام أساليب وخدمات حديثة داخل الوزارة.
- جاءت العبارة رقم (29) في المرتبة الثالثة بمتوسط حسابي (3.92) وبانحراف معياري (1.070)، وهذا يدل على أن هناك موافقة بين أفراد الدراسة على حرص الإدارات المختلفة بالوزارة على معالجة الأخطاء بمجرد حدوثها وذلك من خلال وجود مسؤولين عن معالجة هذه الأخطاء.
- جاءت العبارة رقم (28) في المرتبة الرابعة بمتوسط حسابي (3.91) وبانحراف معياري (1.016)، وهذا يدل على أن هناك موافقة بين أفراد الدراسة على وجود إدارات وأقسام مختصة في إدارة الجودة الشاملة بالوزارة تعمل على مراقبة مستوى جودة الخدمات المقدمة.
- جاءت العبارة رقم (21) في المرتبة الخامسة بمتوسط حسابي (3.90) وبانحراف معياري (1.020)، وهذا يدل على أن هناك موافقة بين أفراد الدراسة على تبني الوزارة خطة استراتيجية واضحة لنشر ثقافة الجودة وتحقيقها في كامل منظومتها داخل وزارة الحج والعمرة.
- جاءت العبارة رقم (26) في المرتبة السادسة بمتوسط حسابي (3.90) وبانحراف معياري (1.030)، وهذا يدل على أن هناك موافقة بين أفراد الدراسة على حرص الوزارة على تدوين كافة نتائج الاعمال وحفظها في سجلات للاستعانة بها عند اتخاذ القرارات ووجود جهات مختصة لذلك.
- جاءت العبارة رقم (30) في المرتبة السابعة بمتوسط حسابي (3.86) وبانحراف معياري (1.092)، وهذا يدل على أن هناك موافقة بين أفراد الدراسة على أن الوزارة تعمل على تطوير آليات للتحقق من كفاءة العاملين لديها ومحاسبة المتأذلين منهم والمتخاذلين أيضًا.
- جاءت العبارة رقم (24) في المرتبة الثامنة بمتوسط حسابي (3.84) وبانحراف معياري (1.108)، وهذا يدل على أن هناك موافقة بين أفراد الدراسة على أنه يتم ابتكار طرق ووسائل جديدة بشكل مستمر تساعد في تحسين مستويات الجودة بالوزارة وذلك باستخدام أساليب حديثة في إدارة الجودة الشاملة.
- جاءت العبارة رقم (27) في المرتبة التاسعة بمتوسط حسابي (3.81) وبانحراف معياري (1.002)، وهذا يدل على أن هناك موافقة بين أفراد الدراسة على أن الإدارة العليا تضع أهدافاً واضحة تتعلق بالجودة وتتابع بشكل مستمر مشاريع إدارة الجودة الشاملة من خلال خطة متفق عليها من الوزارة.
- جاءت العبارة رقم (25) في المرتبة العاشرة بمتوسط حسابي (3.79) وبانحراف معياري (1.057)، وهذا يدل على أن هناك موافقة بين أفراد الدراسة على أن الوزارة تعمل على دعم العاملين بمشاركتهم في فرق العمل الخاصة بالجودة الشاملة بالوزارة وتقديم حواجز مادية ومعنوية للعاملين المتفوقين وأيضاً معاقبة العاملين المقصرين.
- جاءت العبارة رقم (23) في المرتبة الحادية عشر بمتوسط حسابي (3.76) وبانحراف معياري (1.093)، وهذا يدل على أن هناك موافقة بين أفراد الدراسة على أن الوزارة توفر الوقت والكادر البشري والمعدات والميزانية المالية الكافية لتنفيذ الأنشطة المتعلقة بالجودة وذلك من خلال خطة متفق عليها.
- السؤال الثالث: ما المعوقات التي تواجه تطبيق نظام إدارة الجودة الشاملة في تحسين أداء العاملين في وزارة الحج والعمرة وإيجاد الحلول لها؟
للتعرف على المعوقات التي تواجه تطبيق نظام إدارة الجودة الشاملة في تحسين أداء العاملين في وزارة الحج والعمرة وإيجاد الحلول لها؛ تم حساب التكرارات والنسب المئوية والمتواسطات الحسابية والانحراف المعياري لإجابات أفراد عينة الدراسة، كما تم ترتيب هذه العبارات حسب المتوسط الحسابي لكلاً منها، وذلك كما يلي:

جدول (4): التكرارات والنسب المئوية والمتواسطات الحسابية والانحراف المعياري لاستجابات أفراد الدراسة حول المعوقات التي تواجهه تطبيق نظام إدارة الجودة الشاملة في تحسين أداء العاملين في وزارة الحج والعمرمة وإيجاد الحلول لها

النوع	النوع	النوع	النوع	درجة المواجهة												الفقرة	م	
				%	ت	%	ت	%	ت	%	ت	%	ت	%	تشدة			
7	1.143	3.31	17	17	28	28	30	30	19	19	6	6			ضعف الدعم المالي لتنفيذ			
															تطبيقات الجودة الشاملة	32		
															في الوزارة.			
4	1.067	3.35	14	14	33	33	32	32	16	16	5	5			ضعف مشاركة الإدارة			
															المختصة بالوزارة مع مراكز			
															الابحاث والدراسات			
															المتعلقة بالجودة الشاملة			
															علمياً ومحلياً.			
6	1.118	3.32	16	16	30	30	29	29	20	20	5	5			عدم قناعة بعض			
															القادات الإدارية بالوزارة			
															بتطبيق متطلبات الجودة			
3	1.112	3.42	19	19	31	31	26	26	21	21	3	3			عدم وضوح استراتيجيات			
															الجودة الشاملة في الوزارة			
															وغموضها			
5	1.190	3.33	19	19	30	30	21	21	25	25	5	5			عدم وجود معايير قياس			
															رضا العملاء عن الخدمات			
															التي تقدمها الوزارة.			
8	1.134	3.26	16	16	26	26	32	32	20	20	6	6			عدم كفاءة القوانين			
															المختصة للعمل في الوزارة			
															بما يتلاءم وتطبيق			
															متطلبات الجودة الشاملة.			
2	1.112	3.43	19	19	31	31	28	28	18	18	4	4			عدم توفر المعلومات			
															والبيانات الازمة يعيق			
															تطبيق وتنفيذ متطلبات			
															الجودة الشاملة في الوزارة.			
1	1.203	3.69	30	30	35	35	14	14	16	16	5	5			قلة الدورات والبرامج			
															التدريبية عن الجودة			
															الشاملة يعيق تنفيذ			
															وتطبيق الجودة في الوزارة.			
المتوسط الحسابي لمحور المعوقات خلال تطبيق نظام إدارة الجودة الشاملة في تحسين أداء العاملين في وزارة الحج والعمرمة وإيجاد الحلول لها				-	0.959	3.39												

يتضح من خلال الجدول (4) أن محور المعوقات التي تواجهه تطبيق نظام إدارة الجودة الشاملة في تحسين أداء العاملين في وزارة الحج والعمرمة وإيجاد الحلول لها يتضمن (8) عبارات، حيث تراوحت المتواسطات الحسابية لعبارات المحور ما بين (3.26 ، 3.69) من أصل (5.0) درجات، وهذه المتواسطات تقع بالفنتين (الثالثة – الرابعة) من فئات المقاييس المتدرج الخماسي، وتشير النتيجة السابقة إلى أن استجابات أفراد الدراسة حول عبارات المحور جاءت بدرجتين (محايد- موافق).

بلغ المتوسط الحسابي العام لعبارات المحور (3.39) بانحراف معياري (0.959)، وهذا يدل على أن هناك محايدة بين أفراد الدراسة على المعوقات التي تواجهه تطبيق نظام إدارة الجودة الشاملة في تحسين أداء العاملين في وزارة الحج والعمرمة وإيجاد الحلول لها، ومن أبرز تلك المعوقات (قلة الدورات والبرامج التدريبية عن الجودة الشاملة يعيق تنفيذ وتطبيق الجودة في الوزارة- عدم توفر المعلومات والبيانات الازمة يعيق تطبيق وتنفيذ متطلبات الجودة الشاملة في الوزارة- عدم وضوح استراتيجيات الجودة الشاملة في الوزارة وغموضها)، وقد اتفقت نتيجة الدراسة الحالية مع نتيجة دراسة (محمد، 2017)، والتي أظهرت مجموعة من المتطلبات الازمة؛ لتطبيق إدارة الجودة الشاملة في إدارات الإشراف التربوي بالمملكة العربية السعودية، وجاءت المتطلبات في صورة متطلبات تنظيمية، ومادية وبشرية، ومجتمعية. وتلك المتطلبات منظومة متكاملة ومتداخلة مع بعضها البعض، لذلك يجب النظر إليها بصورة كلية، كما تتفق نتيجة الدراسة الحالية مع نتيجة دراسة (الناشري والشريف، 2022)، والتي أظهرت وجود معوقات بدرجة متوسطة تواجه تطبيق إدارة الجودة الشاملة في بلدية حلي من وجهة نظر أفراد عينة الدراسة بوزن نسيبي بلغ (%59.4).

والعبارات التالية تناقش بنوع من التفصيل استجابات أفراد الدراسة حول عبارات محور المعوقات التي تواجهه تطبيق نظام إدارة الجودة الشاملة في تحسين أداء العاملين في وزارة الحج والعمرمة وإيجاد الحلول لها، وهي مرتبة تنازلياً وفقاً للمتوسط الحسابي لها، وذلك على النحو التالي:

- جاءت العبارة رقم (39) في المرتبة الأولى بمتوسط حسابي (3.69) وبانحراف معياري (1.203)، وهذا يدل على أن هناك موافقة بين أفراد الدراسة على قلة الدورات والبرامج التدريبية عن الجودة الشاملة يعيق تنفيذ وتطبيق الجودة في الوزارة وتوصي الباحثة بتقديم دورات تدريبية عن الجودة الشاملة للعاملين في الوزارة.
- جاءت العبارة رقم (38) في المرتبة الثانية بمتوسط حسابي (3.43) وبانحراف معياري (1.112)، وهذا يدل على أن هناك موافقة بين أفراد الدراسة على أن عدم توفر المعلومات والبيانات الالزمة يعيق تطبيق وتنفيذ متطلبات الجودة الشاملة في الوزارة لذلك توصي الباحثة بضرورة توفير المعلومات والبيانات من الجهات المختصة بذلك.
- جاءت العبارة رقم (35) في المرتبة الثالثة بمتوسط حسابي (3.42) وبانحراف معياري (1.112)، وهذا يدل على أن هناك موافقة بين أفراد الدراسة على عدم وضوح استراتيجيات الجودة الشاملة في الوزارة وغموضها مما يجعل صعوبة في تنفيذ هذه الاستراتيجية من قبل العاملين بالوزارة.
- جاءت العبارة رقم (33) في المرتبة الرابعة بمتوسط حسابي (3.35) وبانحراف معياري (1.067)، وهذا يدل على أن هناك محاباة بين أفراد الدراسة على ضعف مشاركة الإدارة المختصة بالوزارة مع مراكز الأبحاث والدراسات المتعلقة بالجودة الشاملة عالمياً ومحلياً لذلك توصي الباحثة بضرورة وجود مشاركة كبيرة من قبل الإدارة المختصة بالوزارة مع الأبحاث والدراسات المتعلقة بالجودة الشاملة لتحقيق النجاح في العمل داخل الوزارة.
- جاءت العبارة رقم (36) في المرتبة الخامسة بمتوسط حسابي (3.33) وبانحراف معياري (1.190)، وهذا يدل على أن هناك محاباة بين أفراد الدراسة على عدم وجود معايير قياس رضا العملاء عن الخدمات التي تقدمها الوزارة.
- جاءت العبارة رقم (34) في المرتبة السادسة بمتوسط حسابي (3.32) وبانحراف معياري (1.118)، وهذا يدل على أن هناك محاباة بين أفراد الدراسة على عدم قناعة بعض القيادات الإدارية بالوزارة بتطبيق متطلبات الجودة لذلك توصي الباحثة بضرورة تقديم دورات تدريبية لهذه القيادات عن مميزات وأهداف تطبيق الجودة الشاملة داخل الوزارة.
- جاءت العبارة رقم (32) في المرتبة السابعة بمتوسط حسابي (3.31) وبانحراف معياري (1.143)، وهذا يدل على أن هناك محاباة بين أفراد الدراسة على ضعف الدعم المالي لتنفيذ تطبيقات الجودة الشاملة في الوزارة وتوصي الباحثة بضرورة توفير الدعم المالي المناسب من الجهات المختصة لتنفيذ تطبيقات الجودة الشاملة داخل الوزارة.
- جاءت العبارة رقم (37) في المرتبة الثامنة بمتوسط حسابي (3.26) وبانحراف معياري (1.134)، وهذا يدل على أن هناك محاباة بين أفراد الدراسة على عدم كفاءة القوain المنظمة للعمل في الوزارة بما يتلاءم وتطبيق متطلبات الجودة الشاملة، لذلك توصي الباحثة بضرورة تقديم دورات تدريبية عن الجودة الشاملة للعاملين في الوزارة.

• السؤال الرابع: ما أثر تطبيق نظام إدارة الجودة الشاملة على أداء العاملين؟

للتعرف على أثر تطبيق نظام إدارة الجودة الشاملة على أداء العاملين؛ تم حساب التكرارات والنسب المئوية والمتواسطات الحسابية والانحراف المعياري لإجابات أفراد عينة الدراسة، كما تم ترتيب هذه العبارات حسب المتواسط الحسابي لكلاً منها، وذلك كما يلي:

جدول (5): التكرارات والنسب المئوية والمتواسطات الحسابية والانحراف المعياري لاستجابات أفراد الدراسة حول أثر تطبيق نظام إدارة الجودة الشاملة على أداء العاملين

النحو	الكلمة	المعنى	المعنى	المعنى	درجة الموافقة								الفقرة	م
					%	%	%	%	%	%	%	%		
يقبل	الموظفو	بالوزارة	القيام	بأعمال إضافية	يتم									40
4	0.927	3.90	27	27	45	45	21	21	5	5	2	2	تكليفهم	هذا حسب متطلبات العمل.
يحرص	الموظفو	بالوزارة	على	إنجاز	أعمالهم	بدون								41
4	0.927	3.90	27	27	46	46	18	18	8	8	1	1	أخطاء.	
ينعكس	رضا	العاملين	بالوزارة	في	ارتفاع	مستوى								42
3	0.948	4.10	39	39	40	40	16	16	2	2	3	3	أداءهم.	
تساهم	الجودة	في	تحسين	أداء	العاملين	بالوزارة								43
يؤدي	تحسين	أداء	العاملين	إلى	تقليل	التكاليف	المادية							44
5	1.028	3.79	27	27	38	38	26	26	5	5	4	4	على المدى الطويل.	
													ينجز	المطلوبة.
المتوسط الحسابي لمجموع أداء العاملين على الجودة الشاملة				-	0.742	4.04								

يتضح من خلال الجدول رقم (5) أن محور أثر تطبيق نظام إدارة الجودة الشاملة على أداء العاملين يتضمن (6) عبارات، حيث تراوحت المتوسطات الحسابية لعبارات المحور ما بين (4.28, 3.79) درجات، وهذه المتوسطات تقع بالفنتين (الرابعة-الخامسة) من فئات المقياس المتدرج الخماسي، وتشير النتيجة السابقة إلى أن استجابات أفراد الدراسة حول عبارات المحور جاءت بدرجتين (موافق- موافق بشدة). بلغ المتوسط الحسابي العام لعبارات المحور (4.04) بانحراف معياري (0.742)، وهذا يدل على أن هناك موافقة بين أفراد الدراسة على أثر تطبيق نظام إدارة الجودة الشاملة على أداء العاملين، ومن أبرز تلك العبارات (يؤدي تحسين أداء العاملين إلى تقليل التكاليف المادية على المدى الطويل- تساهم الجودة في تحسين أداء العاملين بالوزارة ينعكس رضا العاملين بالوزارة في ارتفاع مستوى أدائهم)، وقد اتفقت نتيجة الدراسة مع نتيجة دراسة (رواس، 2021)، والتي أوصت بضرورة أن تقوم الإدارة العليا بمؤسسات الإعاقة والتعمين بمكة المكرمة بتوفير كافة الموارد اللازمة للتطوير والتحسين المستمر في أنظمتها بشكل مناسب. وضرورة إشراك العاملين في عملية التخطيط الاستراتيجي.

والعبارات التالية تناقش بنوع من التفصيل استجابات أفراد الدراسة حول عبارات محور أثر تطبيق نظام إدارة الجودة الشاملة على أداء العاملين، وهي مرتبة تنازلياً وفقاً للمتوسط الحسابي لها، وذلك على النحو التالي:

- جاءت العبارة رقم (44) في المرتبة الأولى بمتوسط حسابي (4.28) وبانحراف معياري (0.911)، وهذا يدل على أن هناك موافقة بشدة بين أفراد الدراسة على أن تحسين أداء العاملين يؤدي إلى تقليل التكاليف المادية على المدى الطويل وذلك بتقديم دورات تدريبية عن الجودة الشاملة.
- جاءت العبارة رقم (43) في المرتبة الثانية بمتوسط حسابي (4.26) وبانحراف معياري (0.960)، وهذا يدل على أن هناك موافقة بشدة بين أفراد الدراسة على مساهمة الجودة في تحسين أداء العاملين بالوزارة وذلك لأنها تعمل على رفع مستوى أدائهم داخل الوزارة.
- جاءت العبارة رقم (42) في المرتبة الثالثة بمتوسط حسابي (4.10) وبانحراف معياري (0.948)، وهذا يدل على أن هناك موافقة بين أفراد الدراسة على أن رضا العاملين بالوزارة من خلال تشجعهم وتقديم مكافآت مادية ومعنوية للعاملين الجيدين منهم والتي بدورها تعمل على ارتفاع مستوى أدائهم.
- جاءت العبارتان رقم (41-40) في المرتبة الرابعة بمتوسط حسابي (3.90) وبانحراف معياري (0.927)، وهذا يدل على أن هناك موافقة بين أفراد الدراسة على أن الموظفين بالوزارة يتقبلون القيام بأعمال إضافية يتم تكليفهم بها حسب متطلبات العمل وذلك عند وجود مكافآت وبدلات عن هذا العمل، وأيضاً يحرصون على انجاز هذه الأعمال بدون أخطاء.
- جاءت العبارة رقم (45) في المرتبة الخامسة بمتوسط حسابي (3.79) وبانحراف معياري (1.028)، وهذا يدل على أن هناك موافقة بين أفراد الدراسة على أن الموظفين بالوزارة ينجذبون مهامهم طبقاً لمعايير الجودة المطلوبة وذلك من خلال وجود مدراء يشرفون على العمل الذي يقومون به.

4. الإجابة على فرضيات الدراسة:

1.4. الفرضية الأولى والتي تنص على "هناك علاقة ذات دلالة إحصائية بين كل من (المشاركة الإدارية، المساءة والشفافية، مبدأ تفويض السلطة، مبدأ اللامركزية والتحسين) ومستوى تقييم الأداء في وزارة الحج والعمرة".

للاجابة على هذه الفرضية قامت الباحثة باستخدام اختبار الانحدار المتعدد والبسط وجاءت النتائج:

جدول (6): يوضح ترتيب المتغيرات في النموذج

ترتيب المتغيرات في النموذج		المتغيرات الدالة في النموذج
1		مستوى تقييم الأداء في وزارة الحج والعمرة
2		المشاركة الإدارية، المساءة والشفافية، مبدأ تفويض السلطة، مبدأ اللامركزية والتحسين

يعرض الجدول (6) خطوات تحليل الانحدار المتعدد والمتغيرات المستقلة التي تم إدراجها في معادلة الانحدار المتعدد مرتبة حسب قوة تأثيرها على المتغير التابع، ويتبين من الجدول أن متغيرات (المشاركة الإدارية، المساءة والشفافية، مبدأ تفويض السلطة، مبدأ اللامركزية والتحسين) تم إدراجها في الخطوة الأولى كمتغيرات مستقلة، بينما تم إدراج مستوى تقييم الأداء في وزارة الحج والعمرة على المتغير التابع، وللتتأكد من صلاحية النموذج لاختبار الفرضية تم استخدام تحليل التباين للانحدار Analysis Of Variance كالتالي:

جدول (7): يوضح نتائج تحليل التباين للانحدار (Analysis Of Variance) للتأكد من صلاحية النموذج لاختبار الفرضية

المتغير التابع	المصدر	التحديد التراكمي	مجموع المربعات	درجات الحرارة	متوسط المربعات	قيمة F المحسوبة	مستوى الدلالة
الانحدار		0.468	25.450	4	6.362	305.	0.00
			28.987	95	20.852		
			54.436	99			

يوضح الجدول (7) علاقة بين كلاً من (المشاركة الإدارية، المساءة والشفافية، مبدأ تفويض السلطة، مبدأ الامركزية والتحسين) ومستوى تقييم الأداء في وزارة الحج والعمرة، نظرًا لمعنى قيمة (F) المحسوبة البالغة (11.983)، عند مستوى دلالة (0.000) ودرجات حرية (7, 92)، وبناءً عليه يوجد علاقة بين كلاً من (المشاركة الإدارية، المساءة والشفافية، مبدأ تفويض السلطة، مبدأ الامركزية والتحسين) ومستوى تقييم الأداء في وزارة الحج والعمرة، نظرًا لمعنى قيمة (F) عند مستوى دلالة أقل من (0.05).

جدول (8): يوضح تحليل الانحدار المتعدد للتأكد من وجود علاقة بين كل من (المشاركة الإدارية، المساءة والشفافية، مبدأ تفويض السلطة، مبدأ الامركزية والتحسين) ومستوى تقييم الأداء في وزارة الحج والعمرة

مستوى الدلالة	t قيمة	Beta	الخطأ المعياري	B	المتغير المستقل
000.	6.306		0.265	1.674	الثابت
0.017	1.3800	0.192	0.110	0.152	المشاركة الإدارية
0.042	0.073	0.011	0.126	0.009	المساءة والشفافية
0.022	2.323	0.379	0.142	0.329	مبدأ تفويض السلطة
0.036	0.913	0.145	0.128	0.117	مبدأ الامركزية والتحسين

* فروق دالة عند مستوى 0.05 فأقل

يتضح من خلال النتائج الموضحة بالجدول (8) ومن متابعة معاملات (Beta)، واختبارات (t) أن الثابت دالة إحصائية، وكذلك وجود علاقة بين علاقة بين كلاً من (المشاركة الإدارية، المساءة والشفافية، مبدأ تفويض السلطة، مبدأ الامركزية والتحسين) ومستوى تقييم الأداء في وزارة الحج والعمراء، مما يدل على وجود تأثير لهنده للتغيرات على مستوى تقييم الأداء في وزارة الحج والعمراء، وبذلك تتحقق فرضية الدراسة والتي تنص على هنال علاقة ذات دلالة إحصائية بين كلاً من (المشاركة الإدارية، المساءة والشفافية، مبدأ تفويض السلطة، مبدأ الامركزية والتحسين) ومستوى تقييم الأداء في وزارة الحج والعمراء، وتنتفق هذه النتيجة مع ما توصلت إليه دراسة (آل مشاري وآخرون، 2022)، والتي أظهرت علاقة ذات دلالة إحصائية بين أبعاد إدارة الجودة الشاملة (التركيز على المستفيد، والتزام القيادة بالجودة، ومشاركة الموظفين) وتحسين أداء المنشآت، والقطاع الخيري بمنطقة عسير، كما تتفق مع دراسة (خضر، 2019) والتي أظهرت هنال أكثر لمهارات إدارة الجودة الشاملة على أداء غرفة تجارة إربد في الأردن من وجهة نظر العاملين فيها، كما وبينت النتائج وجود أثر لأبعاد (التركيز على المستفيد، وتحسين المستمر)، على أداء غرفة التجارة من وجهة نظر العاملين فيها، وأيضاً تتفق نتيجة الدراسة الحالية مع دراسة (الرقب، 2020)، والتي أظهرت وجود علاقة إيجابية ذات دلالة إحصائية عند مستوى (0.05) بين درجة ممارسة أبعاد إدارة الجودة الشاملة ومستوى المسؤولية المجتمعية.

كما تم استخدام أسلوب تحليل الانحدار الخطى البسيط لدراسة تأثير كل متغير مستقل على المتغير التابع، وجاءت النتائج كما يلي:

جدول (9): يوضح تحليل الانحدار البسيط للتأكد من وجود علاقة بين (المشاركة الإدارية) ومستوى تقييم الأداء في وزارة الحج والعمراء

النموذج	β	معامل التحديد R ²	معامل الارتباط R	اختبارات	معاملات الانحدار	F اختبار
الحد الثابت	2.163		0.619	8.739	0.383	**60.76
المشاركة الإدارية	0.490		7.795			

* إحصائياً عند مستوى (0.05) فأقل

يوضح الجدول (9) نتائج تحليل الانحدار الخطى البسيط لدراسة العلاقة بين (المشاركة الإدارية) و (مستوى تقييم الأداء في وزارة الحج والعمراء). يتضح أن قيمة الاختبار (F) والتي بلغت (60.76) جاءت معنوية مما يشير إلى معنوية نموذج الانحدار وبالتالي التأثير المعنوي للمشاركة الإدارية على مستوى تقييم الأداء في وزارة الحج والعمراء. كما يوضح الجدول معامل الانحدار في النموذج (β) للمتغير المستقل (المشاركة الإدارية) والذي بلغ (0.490) وهي قيمة موجبة وذات دلالة إحصائية وفقاً لقيمة الاختبار (t) والتي جاءت دالة إحصائياً مما يشير إلى معنوية تأثير معامل انحدار المتغير المستقل في النموذج، هذا بالإضافة إلى قيمة معامل الارتباط بين المتغير المستقل والمتغير التابع (R) والذي بلغ (0.619) ويشير إلى علاقة طردية قوية وذالة إحصائياً بين المتغيرين، وكذلك نجد أن معامل التحديد والذي بلغ (0.383) مما يشير إلى أن نسبة مساهمة المتغير المستقل (المشاركة الإدارية) في إحداث التغير في المتغير التابع (مستوى تقييم الأداء في وزارة الحج والعمراء) بلغ 38.3 %. وبالتالي فإنه يمكن التوصل قبول الفرضية الفرعية الأولى للدراسة، أي أنه: توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين (المشاركة الإدارية) ومستوى تقييم الأداء في وزارة الحج والعمراء.

جدول (10): يوضح تحليل الانحدار البسيط للتأكد من وجود علاقة بين (المساءة والشفافية) ومستوى تقييم الأداء في وزارة الحج والعمراء

النموذج	β	معاملات الانحدار	معامل الارتباط R	اختبارات	F اختبار
الحد الثابت	2.202		0.600	8.650	0.360
المساءة والشفافية	0.482		7.419		

* إحصائياً عند مستوى (0.05) فأقل

يوضح الجدول (10) نتائج تحليل الانحدار الخطي البسيط لدراسة العلاقة بين (المساءلة والشفافية) و(مستوى تقييم الأداء في وزارة الحج والعمره). يوضح أن قيمة الاختبار (F) والتي بلغت (55.04) جاءت معنوية مما يشير إلى معنوية نموذج الانحدار وبالتالي التأثير المعنوي للمساءلة والشفافية على مستوى تقييم الأداء في وزارة الحج والعمره. كما يوضح الجدول معامل الإنحدار في النموذج (β) للمتغير المستقل (المساءلة والشفافية) والذي بلغ (0.482) وهي قيمة موجبة ذات دلالة إحصائية وفقاً لقيمة الاختبار (t) والتي جاءت دالة إحصائياً مما يشير إلى معنوية تأثير معامل انحدار المتغير المستقل في النموذج، هذا بالإضافة إلى قيمة معامل الارتباط بين المتغير المستقل والمتغير التابع (R) والذي بلغ (0.600) ويشير إلى علاقة طردية قوية ودالة إحصائياً بين المتغيرين، وكذلك نجد أن معامل التحديد والذي بلغ (0.360) مما يشير إلى أن نسبة مساهمة المتغير المستقل (المساءلة والشفافية) في إحداث التغيير في المتغير التابع (مستوى تقييم الأداء في وزارة الحج والعمره) بلغ 36.0 %. وبالتالي فإنه يمكن التوصل قبول الفرضية الفرعية الثانية للدراسة، أي أنه: توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين (المساءلة والشفافية) ومستوى تقييم الأداء في وزارة الحج والعمره.

جدول (11): يوضح تحليل الانحدار البسيط للتأكد من وجود علاقة بين (تفويض السلطة) ومستوى تقييم الأداء في وزارة الحج والعمره

النموذج	معاملات الانحدار	اختبار (t)	معامل الارتباط R	معامل التحديد R ²	β	
					الحد الثابت	تفويض السلطة
	**77.78	0.442	0.665	6.888	1.794	
				8.819	0.578	

* إحصائياً عند مستوى (0.05) فأقل

يوضح الجدول (11) نتائج تحليل الانحدار الخطي البسيط لدراسة العلاقة بين (تفويض السلطة) و (مستوى تقييم الأداء في وزارة الحج والعمره). يوضح أن قيمة الاختبار (F) والتي بلغت (77.78) جاءت معنوية مما يشير إلى معنوية نموذج الانحدار وبالتالي التأثير المعنوي لتفويض السلطة على مستوى تقييم الأداء في وزارة الحج والعمره. كما يوضح الجدول معامل الإنحدار في النموذج (β) للمتغير المستقل (تفويض السلطة) والذي بلغ (0.578) وهي قيمة موجبة ذات دلالة إحصائية وفقاً لقيمة الاختبار (t) والتي جاءت دالة إحصائياً مما يشير إلى معنوية تأثير معامل انحدار المتغير المستقل في النموذج، هذا بالإضافة إلى قيمة معامل الارتباط بين المتغير المستقل والمتغير التابع (R) والذي بلغ (0.665) ويشير إلى علاقة طردية قوية ودالة إحصائياً بين المتغيرين، وكذلك نجد أن معامل التحديد والذي بلغ (0.442) مما يشير إلى أن نسبة مساهمة المتغير المستقل (تفويض السلطة) في إحداث التغيير في المتغير التابع (مستوى تقييم الأداء في وزارة الحج والعمره) بلغ 44.2 %. وبالتالي فإنه يمكن التوصل قبول الفرضية الفرعية الثالثة للدراسة، أي أنه: توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين (تفويض السلطة) ومستوى تقييم الأداء في وزارة الحج والعمره.

جدول (12): يوضح تحليل الانحدار البسيط للتأكد من وجود علاقة بين (اللامركزية والتحسين) ومستوى تقييم الأداء في وزارة الحج والعمره

النموذج	معاملات الانحدار	اختبار (t)	معامل الارتباط R	معامل التحديد R ²	β	
					الحد الثابت	اللامركزية والتحسين
	**62.72	0.390	0.625	7.678	2.013	
				7.920	0.505	

* إحصائياً عند مستوى (0.05) فأقل

يوضح الجدول (12) نتائج تحليل الانحدار الخطي البسيط لدراسة العلاقة بين (اللامركزية والتحسين) و(مستوى تقييم الأداء في وزارة الحج والعمره). يوضح أن قيمة الاختبار (F) والتي بلغت (62.72) جاءت معنوية مما يشير إلى معنوية نموذج الانحدار وبالتالي التأثير المعنوي لللامركزية والتحسين على مستوى تقييم الأداء في وزارة الحج والعمره. كما يوضح الجدول معامل الإنحدار في النموذج (β) للمتغير المستقل (اللامركزية والتحسين) والذي بلغ (0.505) وهي قيمة موجبة ذات دلالة إحصائية وفقاً لقيمة الاختبار (t) والتي جاءت دالة إحصائياً مما يشير إلى معنوية تأثير معامل انحدار المتغير المستقل في النموذج، هذا بالإضافة إلى قيمة معامل الارتباط بين المتغير المستقل والمتغير التابع (R) والذي بلغ (0.625) ويشير إلى علاقة طردية قوية ودالة إحصائياً بين المتغيرين، وكذلك نجد أن معامل التحديد والذي بلغ (0.390) مما يشير إلى أن نسبة مساهمة المتغير المستقل (اللامركزية والتحسين) في إحداث التغيير في المتغير التابع (مستوى تقييم الأداء في وزارة الحج والعمره) بلغ 39.0 %. وبالتالي فإنه يمكن التوصل قبول الفرضية الفرعية الرابعة للدراسة، أي أنه: توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين (اللامركزية والتحسين) ومستوى تقييم الأداء في وزارة الحج والعمره.

2.4. الفرضية الثانية والتي تنص على "هناك فروق ذات دلالة إحصائية بين أراء أفراد العينة تعزى إلى الفروقات الشخصية (الجنس، سنوات الخبرة، المؤهل العلمي، المستوى الوظيفي)".

أولاً: الفروق باختلاف متغير الجنس:

للتعرف على ما إذا كانت هناك فروق ذات دلالة إحصائية في متواسطات إجابات أفراد عينة الدراسة حول محاور الدراسة تبعاً لمتغير الجنس استخدمت الباحثة (t) لعينتين مستقلتين (independent sample t-test)، والجدول التالي يوضح ذلك:

جدول (13): يوضح اختبار(ت) لتوضيح الفروق بين استجابات أفراد عينة الدراسة باختلاف الجنس

المحور	الجنس	العدد	المتوسط	الانحراف	قيمة t	درجة الحرارة	مستوى الدلالة
مبدأ المشاركة الإدارية	ذكر	80	3.78	0.980	0.940	98	غير دالة 0.268
	أنثى	20	4.00	0.725			
مبدأ المساءلة والشفافية	ذكر	80	3.74	0.985	1.572	98	غير دالة 0.119
	أنثى	20	4.10	0.545			
مبدأ تفويض السلطة	ذكر	80	3.84	0.915	0.985	98	غير دالة 0.327
	أنثى	20	4.05	0.519			
مبدأ الامركزية والتحسين	ذكر	80	3.95	0.990	1.369	98	غير دالة 0.174
	أنثى	20	4.26	0.473			
محور واقع تطبيق نظام إدارة الجودة الشاملة وأثره على الأداء في وزارة الحج والعمرة ككل							
المحور الثاني: أثر تطبيق نظام إدارة الجودة الشاملة على الأداء في وزارة الحج والعمرة	ذكر	80	3.8269	0.9100	1.315	98	غير دالة 0.192
	أنثى	20	4.1025	0.421			
المحور الثالث: المعوقات التي تواجه تطبيق نظام إدارة الجودة الشاملة في تحسين أداء العاملين في وزارة الحج والعمرة وإيجاد الحلول لها							
المحور الرابع: أثر تطبيق نظام إدارة الجودة الشاملة على أداء العاملين	ذكر	80	3.83	0.982	1.067	98	غير دالة 0.288
	أنثى	20	4.07	0.596			
المحور الثالث: المعوقات التي تواجه تطبيق نظام إدارة الجودة الشاملة في تحسين أداء العاملين في وزارة الحج والعمرة وإيجاد الحلول لها							
المحور الرابع: أثر تطبيق نظام إدارة الجودة الشاملة على أداء العاملين	ذكر	80	3.45	0.978			
	أنثى	20	3.13	0.855	1.381	98	غير دالة 0.1652
المحور الرابع: أثر تطبيق نظام إدارة الجودة الشاملة على أداء العاملين							
المحور الرابع: أثر تطبيق نظام إدارة الجودة الشاملة على أداء العاملين	ذكر	80	3.99	0.792	1.320	98	غير دالة 0.190
	أنثى	20	4.23	0.454			

* فروق دالة عند مستوى 0.05 فاصل.

يتضح من خلال النتائج الموضحة بالجدول (13) عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة 0.05 فأقل في اتجاهات أفراد عينة الدراسة حول (مبدأ المشاركة الإدارية- مبدأ المساءلة والشفافية- مبدأ الامركزية والتحسين- محور واقع تطبيق نظام إدارة الجودة الشاملة وأثره على الأداء في وزارة الحج والعمره ككل- المحور الثاني: أثر تطبيق نظام إدارة الجودة الشاملة على الأداء في وزارة الحج والعمره - المحور الثالث: المعوقات التي تواجه تطبيق نظام إدارة الجودة الشاملة في تحسين أداء العاملين في وزارة الحج والعمره وإيجاد الحلول لها - المحور الرابع: أثر تطبيق نظام إدارة الجودة الشاملة على أداء العاملين) باختلاف متغير الجنس، فقد بلغت قيم مستويات الدلالة (0.268، 0.119، 0.327، 0.174، 0.098، 0.1652، 0.288، 0.190) وجميعها قيم أكبر من (0.05) مما يدل على عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة 0.05 فأقل في اتجاهات أفراد عينة الدراسة حول (مبدأ المشاركة الإدارية- مبدأ المساءلة والشفافية- مبدأ الامركزية والتحسين- محور واقع تطبيق نظام إدارة الجودة الشاملة وأثره على الأداء في وزارة الحج والعمره ككل- المحور الثاني: أثر تطبيق نظام إدارة الجودة الشاملة على الأداء في وزارة الحج والعمره - المحور الثالث: المعوقات التي تواجه تطبيق نظام إدارة الجودة الشاملة في تحسين أداء العاملين في وزارة الحج والعمره وإيجاد الحلول لها - المحور الرابع: أثر تطبيق نظام إدارة الجودة الشاملة على أداء العاملين) باختلاف متغير الجنس، وتفسر الباحثة هذه النتيجة بأن الغالبية من أفراد الدراسة من الذكور وبالتالي جاءت استجاباتهم متشابهة نحو محاور الدراسة.

ثانيًا: الفروق باختلاف متغير سنوات الخبرة:

للتعرف على ما إذا كانت هناك فروق ذات دلالة إحصائية في متوسطات إجابات أفراد عينة الدراسة حول محاور الدراسة تبعًا لاختلاف متغير سنوات الخبرة استخدمت الباحثة "تحليل التباين الأحادي" (one way Anova) لتوضيح دلالة الفروق في متوسطات إجابات أفراد عينة الدراسة طبقًا إلى اختلاف متغير سنوات الخبرة وجاءت النتائج كما يوضحها الجدول التالي:

جدول (14): يوضح نتائج "تحليل التباين الأحادي" (one way ANOVA) للفرق في متغيرات إجابات أفراد الدراسة طبقاً إلى اختلاف متغير سنوات الخبرة

		مستوى الدلالة	قيمة ف	متوسط المربعات	درجات الحرية	مجموع المربعات	المجموعات	المحاور			
دالة	0.025	1.361		1.177	3	3.532	بين المجموعات	مبدأ المشاركة الإدارية	مبدأ المساءلة والشفافية	مبدأ تفويض السلطة	مبدأ الامركبة والتحسين
				0.865	96	83.050	داخل المجموعات				
				99		86.582	المجموع				
دالة	0.032	0.576		0.497	3	1.491	بين المجموعات	الشاملة وأثره على الأداء في وزارة الحج والعمرة ككل	محور واقع تطبيق نظام إدارة الجودة الشاملة الشاملة على الأداء في وزارة الحج والعمرة ككل	المحور الثاني: أثر تطبيق نظام إدارة الجودة الشاملة على الأداء في وزارة الحج والعمرة	المحور الثالث: المعوقات التي تواجه تطبيق نظام إدارة الجودة الشاملة في تحسين أداء العاملين في وزارة الحج والعمرة وإيجاد الحلول لها
				0.863	96	82.815	داخل المجموعات				
				99		84.306	المجموع				
دالة	0.015	1.766		1.256	3	3.767	بين المجموعات	المحور الرابع: أثر تطبيق نظام إدارة الجودة الشاملة على أداء العاملين	المحور الرابع: أثر تطبيق نظام إدارة الجودة الشاملة على أداء العاملين	المحور الرابع: أثر تطبيق نظام إدارة الجودة الشاملة على أداء العاملين	المحور الرابع: أثر تطبيق نظام إدارة الجودة الشاملة على أداء العاملين
				0.711	96	68.241	داخل المجموعات				
				99		72.008	المجموع				
دالة	0.029	1.246		1.040	3	3.120	بين المجموعات	المحور الرابع: أثر تطبيق نظام إدارة الجودة الشاملة على أداء العاملين	المحور الرابع: أثر تطبيق نظام إدارة الجودة الشاملة على أداء العاملين	المحور الرابع: أثر تطبيق نظام إدارة الجودة الشاملة على أداء العاملين	المحور الرابع: أثر تطبيق نظام إدارة الجودة الشاملة على أداء العاملين
				0.834	96	80.110	داخل المجموعات				
				99		83.230	المجموع				
دالة	0.029	1.262		0.886	3	2.659	بين المجموعات	المحور الرابع: أثر تطبيق نظام إدارة الجودة الشاملة على أداء العاملين	المحور الرابع: أثر تطبيق نظام إدارة الجودة الشاملة على أداء العاملين	المحور الرابع: أثر تطبيق نظام إدارة الجودة الشاملة على أداء العاملين	المحور الرابع: أثر تطبيق نظام إدارة الجودة الشاملة على أداء العاملين
				0.702	96	67.439	داخل المجموعات				
				99		70.098	المجموع				
دالة	0.089	0.491		0.423	3	1.268	بين المجموعات	المحور الرابع: أثر تطبيق نظام إدارة الجودة الشاملة على أداء العاملين	المحور الرابع: أثر تطبيق نظام إدارة الجودة الشاملة على أداء العاملين	المحور الرابع: أثر تطبيق نظام إدارة الجودة الشاملة على أداء العاملين	المحور الرابع: أثر تطبيق نظام إدارة الجودة الشاملة على أداء العاملين
				0.861	96	82.625	داخل المجموعات				
				99		83.893	المجموع				
دالة	0.020	1.539		1.394	3	4.182	بين المجموعات	المحور الرابع: أثر تطبيق نظام إدارة الجودة الشاملة على أداء العاملين	المحور الرابع: أثر تطبيق نظام إدارة الجودة الشاملة على أداء العاملين	المحور الرابع: أثر تطبيق نظام إدارة الجودة الشاملة على أداء العاملين	المحور الرابع: أثر تطبيق نظام إدارة الجودة الشاملة على أداء العاملين
				0.906	96	86.940	داخل المجموعات				
				99		91.122	المجموع				
دالة	0.00	2.356		1.244	3	3.733	بين المجموعات	المحور الرابع: أثر تطبيق نظام إدارة الجودة الشاملة على أداء العاملين	المحور الرابع: أثر تطبيق نظام إدارة الجودة الشاملة على أداء العاملين	المحور الرابع: أثر تطبيق نظام إدارة الجودة الشاملة على أداء العاملين	المحور الرابع: أثر تطبيق نظام إدارة الجودة الشاملة على أداء العاملين
				0.528	96	50.703	داخل المجموعات				
				99		54.436	المجموع				

يتضح من خلال النتائج الموضحة بالجدول (14) وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة 0.05 فأقل في اتجاهات أفراد عينة الدراسة حول (مبدأ المشاركة الإدارية- مبدأ المساءلة والشفافية- مبدأ تفويض السلطة- مبدأ الالامركية والتحسين- محور واقع تطبيق نظام إدارة الجودة الشاملة وأثره على الأداء في وزارة الحج والعمرة ككل- المحور الثاني: أثر تطبيق نظام إدارة الجودة الشاملة على الأداء في وزارة الحج والعمرة - المحور الثالث: المعوقات التي تواجه تطبيق نظام إدارة الجودة الشاملة في تحسين أداء العاملين في وزارة الحج والعمرة وإيجاد الحلول لها - المحور الرابع: أثر تطبيق نظام إدارة الجودة الشاملة على أداء العاملين) باختلاف متغير سنوات الخبرة. فقد بلغت قيم مستويات الدلالة (0.015، 0.025، 0.032، 0.045، 0.052، 0.065، 0.075، 0.089، 0.092، 0.095، 0.098، 0.100) مما يدل على وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة 0.05 فأقل في اتجاهات أفراد عينة الدراسة حول (مبدأ المشاركة الإدارية- مبدأ المساءلة والشفافية- مبدأ تفويض السلطة- مبدأ الالامركية والتحسين- محور واقع تطبيق نظام إدارة الجودة الشاملة وأثره على الأداء في وزارة الحج والعمرة ككل- المحور الثاني: أثر تطبيق نظام إدارة الجودة الشاملة على الأداء في وزارة الحج والعمرة - المحور الثالث: المعوقات التي تواجه تطبيق نظام إدارة الجودة الشاملة في تحسين أداء العاملين في وزارة الحج والعمرة وإيجاد الحلول لها - المحور الرابع: أثر تطبيق نظام إدارة الجودة الشاملة على أداء العاملين) باختلاف متغير سنوات الخبرة، ولتحديد صالح الفروق في كل فئة من فئات سنوات الخبرة نحو الاتجاه حول هذا المحور، استخدم الباحث اختبار LSD، وجاءت النتائج كما يوضحها الجدول التالي:

جدول (15): يوضح نتائج اختبار "LSD" للفروق في كل فئة من فئات سنوات الخبرة

المتوسط الحسابي	ن	سنوات الخبرة	المحاور
4.11	16	(5) أعوام أو أقل	مبدأ المشاركة الإدارية
3.57	15	من (5) – (10) أعوام	
3.58	17	من (11) – (15) عاماً	
4.89	52	أكثر من (15) عاماً	
4.09	16	(5) أعوام أو أقل	مبدأ المساءلة والشفافية
3.72	15	من (5) – (10) أعوام	
3.74	17	من (11) – (15) عاماً	
4.78	52	أكثر من (15) عاماً	
3.29	16	(5) أعوام أو أقل	مبدأ تفويض السلطة
3.81	15	من (5) – (10) أعوام	
3.64	17	من (11) – (15) عاماً	
4.86	52	أكثر من (15) عاماً	
3.38	16	(5) أعوام أو أقل	مبدأ الامركزية والتحسين
3.96	15	من (5) – (10) أعوام	
3.78	17	من (11) – (15) عاماً	
4.99	52	أكثر من (15) عاماً	
3.22	16	(5) أعوام أو أقل	محور واقع تطبيق نظام إدارة الجودة الشاملة وأثره على الأداء في وزارة الحج والعمرمة ككل
3.77	15	من (5) – (10) أعوام	
3.68	17	من (11) – (15) عاماً	
3.88	52	أكثر من (15) عاماً	
3.09	16	(5) أعوام أو أقل	المحور الثاني: أثر تطبيق نظام إدارة الجودة الشاملة على الأداء في وزارة الحج والعمرمة
3.98	15	من (5) – (10) أعوام	
3.80	17	من (11) – (15) عاماً	
3.99	52	أكثر من (15) عاماً	
3.16	16	(5) أعوام أو أقل	المحور الثالث: المعوقات التي تواجه تطبيق نظام إدارة الجودة الشاملة في تحسين أداء العاملين في وزارة الحج والعمرمة وإيجاد الحلول لها
3.26	15	من (5) – (10) أعوام	
3.13	17	من (11) – (15) عاماً	
3.58	52	أكثر من (15) عاماً	
3.35	16	(5) أعوام أو أقل	المحور الرابع: أثر تطبيق نظام إدارة الجودة الشاملة على أداء العاملين
3.67	15	من (5) – (10) أعوام	
4.10	17	من (11) – (15) عاماً	
4.03	52	أكثر من (15) عاماً	

يتضح من خلال النتائج الموضحة بالجدول (15) وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة 0.05 فأقل في اتجاهات أفراد عينة الدراسة حول (مبدأ المشاركة الإدارية- مبدأ المساءلة والشفافية- مبدأ تفويض السلطة- مبدأ الامركزية والتحسين- محور واقع تطبيق نظام إدارة الجودة الشاملة وأثره على الأداء في وزارة الحج والعمرمة ككل- المحور الثاني: أثر تطبيق نظام إدارة الجودة الشاملة على الأداء في وزارة الحج والعمرمة - المحور الثالث: المعوقات التي تواجه تطبيق نظام إدارة الجودة الشاملة في تحسين أداء العاملين في وزارة الحج والعمرمة وإيجاد الحلول لها- المحور الرابع: أثر تطبيق نظام إدارة الجودة الشاملة على أداء العاملين) باختلاف متغير سنوات الخبرة، ومن خلال المتosteطات الحسابية الموضحة بالجدول أعلاه يتبيّن أن الفروق لصالح أفراد عينة الدراسة التي عدد سنوات خبرتهم أكثر من (15) عاماً وذلك لأنهم حازوا على أعلى متوسط حسابي. ويفسر الباحث ذلك أن هذه الفئة حصلت على أعلى عدد في توزيع أداء الدراسة وبالتالي جاءت استجاباتهم وأراءهم مختلفة تجاه محاور الدراسة. تختلف هذه النتيجة مع نتيجة دراسة (الشاراري، 2010) والتي أظهرت عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في وجهات نظر أفراد عينة الدراسة عن مدى تطبيق جميع مبادئ إدارة الجودة الشاملة وفقاً لمتغير الخبرة الوظيفية، ومتغير المسمى الوظيفي.

ثالثاً: الفروق باختلاف متغير المؤهل العلمي:

للتعرف على ما إذا كانت هناك فروق ذات دلالة إحصائية في متوسطات إجابات أفراد عينة الدراسة حول محاور الدراسة تبعاً لاختلاف متغير المؤهل العلمي استخدمت الباحثة "تحليل التباين الأحادي" (one way Anova) لتوضيح دلالة الفروق في متوسطات إجابات أفراد عينة الدراسة طبقاً إلى اختلاف متغير المؤهل العلمي وجاءت النتائج كما يوضحها الجدول التالي:

جدول (16): يوضح نتائج "تحليل التباين الأحادي" (one way ANOVA) للفرق في متosteات اجيات أفراد الدراسة طبقاً إلى اختلاف متغير المؤهل العلمي

المحاور		المجموعات						
مستوى الدلالة		قيمة ف	متوسط المربعات	درجات الحرية	مجموع المربعات	المجموعات		
دالة غير دالة	غير	0.249	1.373	1.183	4	4.732	بين المجموعات	مبدأ المشاركة الإدارية
				0.862	95	81.850	داخل المجموعات	
				99		86.582	المجموع	
دالة غير دالة	غير	0.284	1.278	1.076	4	4.305	بين المجموعات	مبدأ المساءلة والشفافية
				0.842	95	80.001	داخل المجموعات	
				99		84.306	المجموع	
دالة غير دالة	غير	0.333	1.160	0.838	4	3.353	بين المجموعات	مبدأ تفويض السلطة
				0.723	95	68.654	داخل المجموعات	
				99		72.008	المجموع	
دالة غير دالة	غير	0.488	0.864	0.731	4	2.922	بين المجموعات	مبدأ الالامركزية والتحسين
				0.845	95	80.308	داخل المجموعات	
				99		83.230	المجموع	
محور واقع تطبيق نظام إدارة الجودة الشاملة وأثره على الأداء في وزارة الحج والعمرة ككل	غير	0.283	1.280	0.896	4	3.586	بين المجموعات	الشاملة وأثره على الأداء في وزارة الحج والعمرة ككل
				0.700	95	66.512	داخل المجموعات	
				99		70.098	المجموع	
المحور الثاني: أثر تطبيق نظام إدارة الجودة الشاملة على الأداء في وزارة الحج والعمرة	غير	0.208	1.502	1.248	4	4.990	بين المجموعات	المحور الثاني: أثر تطبيق نظام إدارة الجودة الشاملة على الأداء في وزارة الحج والعمرة
				0.831	95	78.903	داخل المجموعات	
				99		83.893	المجموع	
المحور الثالث: المعيقات التي تواجه تطبيق نظام إدارة الجودة الشاملة في تحسين أداء العاملين في وزارة الحج والعمرة وإيجاد الحلول لها	دالة	0.040	2.610	2.256	4	9.023	بين المجموعات	المحور الثالث: المعيقات التي تواجه تطبيق نظام إدارة الجودة الشاملة في تحسين أداء العاملين في وزارة الحج والعمرة وإيجاد الحلول لها
				0.864	95	82.099	داخل المجموعات	
				99		91.122	المجموع	
المحور الرابع: أثر تطبيق نظام إدارة الجودة الشاملة على أداء العاملين	غير	0.431	0.964	0.531	4	2.124	بين المجموعات	المحور الرابع: أثر تطبيق نظام إدارة الجودة الشاملة على أداء العاملين
				0.551	95	52.313	داخل المجموعات	
				99		54.436	المجموع	

يتضح من خلال النتائج الموضحة بالجدول (16) وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة 0.05 فأقل في اتجاهات أفراد عينة الدراسة حول (مبدأ المشاركة الإدارية- مبدأ المساءلة والشفافية- مبدأ تفويض السلطة- مبدأ الالامركية والتحسين- محور واقع تطبيق نظام إدارة الجودة الشاملة وأثره على الأداء في وزارة الحج والعمرة ككل- المحور الثاني: أثر تطبيق نظام إدارة الجودة الشاملة على الأداء في وزارة الحج والعمرة - المحور الرابع: أثر تطبيق نظام إدارة الجودة الشاملة على أداء العاملين) باختلاف متغير المؤهل العلمي، فقد بلغت قيم مستويات الدلالة (0.249، 0.284، 0.283، 0.333، 0.431، 0.488، 0.428، 0.208) وجميعها قيم أقل من (0.05) مما يدل على وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة 0.05 فأقل في اتجاهات أفراد عينة الدراسة حول (مبدأ المشاركة الإدارية- مبدأ المساءلة والشفافية- مبدأ تفويض السلطة- مبدأ الالامركية والتحسين- محور واقع تطبيق نظام إدارة الجودة الشاملة وأثره على الأداء في وزارة الحج والعمرة ككل- المحور الثاني: أثر تطبيق نظام إدارة الجودة الشاملة على الأداء في وزارة الحج والعمرة - المحور الرابع: أثر تطبيق نظام إدارة الجودة الشاملة على أداء العاملين) باختلاف متغير المؤهل العلمي، وتختلف هذه النتيجة مع نتيجة دراسة (الشراري، 2010) والتي أظهرت وجود فروق ذات دلالة إحصائية عن مدى تطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة في (تدريب وتأهيل العاملين، وتحفيز العاملين، والتطبيق الكلي) وفقاً للمؤهل العلمي.

كما يتضح من الجدول أعلاه وجود فروق ذات دلالة احصائية عند مستوى دلالة 0.05 فأقل في اتجاهات أفراد الدراسة حول (المحور الثالث: المعوقات التي تواجه تطبيق نظام إدارة الجودة الشاملة في تحسين أداء العاملين في وزارة الحج والعمرة وإيجاد الحلول لها) باختلاف متغير المؤهل

العلمي، ولتحديد صالح الفروق في كل فئات المؤهل العلمي نحو الاتجاه حول هذا المحور، استخدم الباحث اختبار "LSD"، وجاءت النتائج كما يوضحها الجدول التالي:

جدول (17): يوضح نتائج اختبار "LSD" للفرق في كل فئات المؤهل العلمي

المتوسط الحسابي	ن	المؤهل العلمي	المحاور
4.10	18	ثانوي	
4.66	55	بكالوريوس	المحور الثالث: المعوقات التي تواجه تطبيق نظام إدارة
3.97	5	دبلوم عالي	الجودة الشاملة في تحسين أداء العاملين في وزارة الحج
4.13	20	ماجستير	والعمرمة وإيجاد الحلول لها
4.01	2	دكتوراه	

* فروق دالة عند مستوى 0.05 فأقل.

يتضح من خلال النتائج الموضحة بالجدول أعلاه وجود فروق ذات دالة إحصائية عند مستوى دالة 0.05 فأقل في اتجاهات أفراد عينة الدراسة حول (المحور الثالث: المعوقات التي تواجه تطبيق نظام إدارة الجودة الشاملة في تحسين أداء العاملين في وزارة الحج والعمرمة وإيجاد الحلول لها) باختلاف متغير المؤهل العلمي، ومن خلال المتosteات الحسابية الموضحة بالجدول يتبيّن أن الفروق لصالح أفراد عينة الدراسة التي مؤهلهم العلمي بكالوريوس وذلك لأنهم حازوا على أعلى متوسط حسابي. ويفسر الباحث ذلك أن هذه الفئات حصلت على أعلى عدد في توزيع أداء الدراسة وبالتالي جاءت استجاباتهم وأراؤهم مختلفة تجاه محاور الدراسة.

رابعاً: الفروق باختلاف متغير المستوى الوظيفي:

للتعرف على ما إذا كانت هناك فروق ذات دالة إحصائية في متosteات إجابات أفراد عينة الدراسة حول محاور الدراسة تبعاً لاختلاف متغير المستوى الوظيفي استخدمت الباحثة "تحليل التباين الأحادي" (one way Anova) لتوسيع دالة الفروق في متosteات إجابات أفراد عينة الدراسة طبقاً إلى اختلاف متغير المستوى الوظيفي وجاءت النتائج كما يوضحها الجدول التالي:

جدول (18): يوضح نتائج "تحليل التباين الأحادي" (one way ANOVA) للفرق في متosteات إجابات أفراد الدراسة طبقاً إلى اختلاف متغير المستوى الوظيفي

مستوى الدالة	قيمة ف	متوسط المربعات	درجات الحرجة	مجموع المربعات	المجموعات	المحاور
غير دالة	0.670	0.402	0.356	2	0.712	مبدأ المشاركة الإدارية
			0.885	97	85.870	
			99		86.582	
غير دالة	0.545	0.611	0.524	2	1.049	مبدأ المساءلة والشفافية
			0.858	97	83.257	
			99		84.306	
غير دالة	0.831	0.185	0.137	2	0.274	مبدأ تفويض السلطة
			0.740	97	71.733	
			99		72.008	
غير دالة	0.398	0.930	0.783	2	1.566	مبدأ الامركية والتحسين
			0.842	97	81.664	
			99		83.230	
غير دالة	0.664	0.411	0.295	2	0.590	محور واقع تطبيق نظام إدارة الجودة الشاملة وأثره على الأداء في وزارة الحج والعمرمة ككل
			0.717	97	69.508	
			99		70.098	
غير دالة	0.236	1.467	1.231	2	2.463	المحور الثاني: أثر تطبيق نظام إدارة الجودة الشاملة على الأداء في وزارة الحج والعمرمة
			0.839	97	81.430	
			99		83.893	
دالة	0.001	7.286	5.951	2	11.901	المحور الثالث: المعوقات التي تواجه تطبيق نظام إدارة الجودة الشاملة في تحسين أداء العاملين في وزارة الحج والعمرمة وإيجاد الحلول لها
			0.817	97	79.220	
			99		91.122	
غير دالة	0.183	1.730	0.937	2	1.875	المحور الرابع: أثر تطبيق نظام إدارة الجودة الشاملة على أداء العاملين
			0.542	97	52.561	
			99		54.436	

* فروق دالة عند مستوى 0.05 فأقل.

يتضح من خلال النتائج الموضحة بالجدول أعلاه وجود فروق ذات دالة إحصائية عند مستوى دالة 0.05 فأقل في اتجاهات أفراد عينة الدراسة حول (مبدأ المشاركة الإدارية- مبدأ المساءلة والشفافية- مبدأ تفويض السلطة- مبدأ الامركية والتحسين- محور واقع تطبيق نظام إدارة

الجودة الشاملة وأثره على الأداء في وزارة الحج والعمرة ككل- المحور الثاني: أثر تطبيق نظام إدارة الجودة الشاملة على الأداء في وزارة الحج والعمرة - المحور الرابع: أثر تطبيق نظام إدارة الجودة الشاملة على أداء العاملين) باختلاف متغير المستوى الوظيفي، فقد بلغت قيم مستويات الدلالة 0.670، 0.545، 0.543، 0.398، 0.392، 0.664، 0.183، 0.05 (مما يدل على وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة 0.05 فأقل في اتجاهات أفراد عينة الدراسة حول (مبدأ المشاركة الإدارية- مبدأ المساءلة والشفافية- مبدأ تفويض السلطة- مبدأ الامركزية والتحسين- محور واقع تطبيق نظام إدارة الجودة الشاملة وأثره على الأداء في وزارة الحج والعمرة ككل- المحور الثاني: أثر تطبيق نظام إدارة الجودة الشاملة على الأداء في وزارة الحج والعمرة - المحور الرابع: أثر تطبيق نظام إدارة الجودة الشاملة على أداء العاملين) باختلاف متغير المستوى الوظيفي. كما يتضح من الجدول أعلاه وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة 0.05 فأقل في اتجاهات أفراد الدراسة حول (المحور الثالث: المعوقات التي تواجه تطبيق نظام إدارة الجودة الشاملة في تحسين أداء العاملين في وزارة الحج والعمره وإيجاد الحلول لها) باختلاف متغير المستوى الوظيفي، ولتحديد صالح الفروق في كل فئة من فئات المستوى الوظيفي نحو الاتجاه حول هذا المحور، استخدم الباحث اختبار "LSD" ، وجاءت النتائج كما يوضحها الجدول التالي:

جدول (19): يوضح نتائج اختبار "LSD" للفروق في كل فئة من فئات المستوى الوظيفي

المحاور	المستوى الوظيفي	ن	المتوسط الحسابي
المحور الثالث: المعوقات التي تواجه تطبيق نظام إدارة الجودة الشاملة في تحسين أداء العاملين في وزارة الحج والعمره وإيجاد الحلول لها	إدارة عليا	18	4.13
	إدارة تنفيذية	29	3.22
	موظفي اداري	53	4.23

* فروق دالة عند مستوى 0.05 فأقل.

يتضح من خلال النتائج الموضحة بالجدول أعلاه وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة 0.05 فأقل في اتجاهات أفراد عينة الدراسة حول (المحور الثالث: المعوقات التي تواجه تطبيق نظام إدارة الجودة الشاملة في تحسين أداء العاملين في وزارة الحج والعمره وإيجاد الحلول لها) باختلاف متغير المستوى الوظيفي، ومن خلال المتوسطات الحسابية الموضحة بالجدول أعلاه يتبيّن أن الفروق لصالح أفراد عينة الدراسة الموظفين الإداريين وذلك لأنهم حازوا على أعلى متوسط حسابي. ويفسر الباحث ذلك أن هذه الفئة حصلت على أعلى عدد في توزيع أداء الدراسة وبالتالي جاءت استجاباتهم وأراؤهم مختلفة تجاه المعوقات التي تواجه تطبيق نظام إدارة الجودة الشاملة في تحسين أداء العاملين في وزارة الحج والعمره وإيجاد الحلول لها وذلك بسبب عملهم كموظفي إداريين في علم بجميع هذه المعوقات.

5. النتائج والتوصيات:

يشمل هذا الجزء على عرض لأبرز النتائج التي تم التوصل إليها ومن ثم التوصيات المقترنة في ضوء تلك النتائج.

1.5. نتائج الدراسة:

• أظهرت نتائج الدراسة موافقة أفراد الدراسة على محور واقع تطبيق نظام إدارة الجودة الشاملة من خلال (المشاركة الإدارية، المساءلة والشفافية، تفويض السلطة، الامركزية والتحسين) وأثره على الأداء في وزارة الحج والعمرة، كما أظهرت نتائج الدراسة أن هناك موافقة بين أفراد الدراسة على مبدأ المشاركة الإدارية، فقد اشتمل هذا البعد على خمس عبارات، ومن أبرز هذه العبارات:

1. تساعد مشاركة الموظفين من جميع المستويات في الإحسان بالأهمية ورفع الروح المعنوية.

2. قناعة الوزارة أن مشاركة العاملين في اتخاذ القرارات الإدارية وحل المشكلات الإدارية المختلفة هو تطوير لإمكاناتهم.

3. تشجع الوزارة الموظفين على المشاركة في إنجاز المهام الصعبة.

• أظهرت نتائج الدراسة أن هناك موافقة بين أفراد الدراسة على مبدأ المساءلة والشفافية، فقد اشتمل هذا البعد على خمس عبارات، ومن أبرز هذه العبارات:

1. تساهم المساءلة الإدارية المتبعه بالوزارة في حث الموظفين على أداء مهامهم.

2. تطبق مبدأ الثواب والعقاب ومساءلة المقصرين لجميع الموظفين ضمن لواحه الوزارة.

3. يتم تشجيع الموظفين على مبدأ المسؤولية المشتركة وان الجميع مسؤول عن نتائج العمل المنهائية.

• بيّنت نتائج الدراسة أن هناك موافقة بين أفراد الدراسة على مبدأ المساءلة والشفافية، فقد اشتمل هذا البعد على خمس عبارات، ومن أبرز هذه العبارات:

1. يتم منح المدراء الصلاحيات لإنجاز الأعمال التي تخص إدارتهم.

2. تقوم الإدارة المشرفة بمتابعة المدراء الذين تحت إشرافهم وتقديم المقتراحات لهم.

3. يتبع المدراء مدى التزام العاملين بمهام المفوضة إليهم وتزويدهم بالمعلومات والمهارات الازمة.

- أوضحت نتائج الدراسة أن هناك موافقة بين أفراد الدراسة على مبدأ المسائلة والشفافية، فقد اشتمل هذا البعد على خمس عبارات، ومن أبرز هذه العبارات:
 1. تحرص الإدارة على تشجيع الموظفين لتقديم اقتراحاتهم وافكارهم للتطوير وتحسين الأداء.
 2. تعمل الوزارة على مواكبة كل ما هو حديث في مجال تطبيقات الجودة سعياً لتحسين خدماتها للعملاء.
 3. ينظر إلى التحسين والتطوير المستمر على أنه جزء لا يتجزأ من متطلبات الجودة بالوزارة.
- أظهرت نتائج الدراسة أن هناك موافقة بين أفراد الدراسة على أثر تطبيق نظام إدارة الجودة الشاملة على الأداء في وزارة الحج والعمر، اشتمل هذا المحور على إحدى عشر عبارة جاءت جميعاً بدرجة موافقة من قبل أفراد الدراسة، ومن أبرز هذه العبارات:
 1. تحرص الإدارة العليا بالوزارة على رفع مستوى أداء العاملين فيها.
 2. تقوم الوزارة بمراقبة مستوى جودة الخدمات المقدمة من قبلها باستمرار.
 3. تحرص الإدارات المختلفة بالوزارة على معالجة الأخطاء بمجرد حدوثها.
 4. توجد إدارات واقسام مختصة في إدارة الجودة الشاملة بالوزارة.
 5. تتبّع الوزارة خطة استراتيجية واضحة لنشر ثقافة الجودة وتحقيقها في كامل منظومها.
- بيّنت نتائج الدراسة أن هناك محايدة بين أفراد الدراسة على المعوقات التي تواجه تطبيق نظام إدارة الجودة الشاملة في تحسين أداء العاملين في وزارة الحج والعمر وإيجاد الحلول لها، فقد اشتمل هذا المحور على ثمانى معوقات تراوحت استجابات أفراد الدراسة ما بين (محايد، موافق) ومن أبرز هذه المعوقات:
 1. قلة الدورات والبرامج التدريبية عن الجودة الشاملة يعيق تنفيذ وتطبيق الجودة في الوزارة.
 2. عدم توفر المعلومات والبيانات الازمة يعيق تطبيق وتنفيذ متطلبات الجودة الشاملة في الوزارة.
 3. عدم وضوح استراتيجيات الجودة الشاملة في الوزارة وغموضها.
 4. ضعف مشاركة الإدارة المختصة بالوزارة مع مراكز الأبحاث والدراسات المتعلقة بالجودة الشاملة عالمياً ومحلياً.
- أظهرت نتائج الدراسة على أن هناك موافقة بين أفراد الدراسة على أثر تطبيق نظام إدارة الجودة الشاملة على أداء العاملين، اشتمل هذا المحور على ست عبارات، تراوحت استجابات أفراد الدراسة عليها ما بين (موافق، موافق بشدة) ومن أبرز هذه العبارات:
 1. يؤدي تحسين أداء العاملين إلى تقليل التكاليف المادية على المدى الطويل.
 2. تساهم الجودة في تحسين أداء العاملين بالوزارة.
 3. ينعكس رضا العاملين بالوزارة في ارتفاع مستوى أدائهم.
- أظهرت نتائج الدراسة وجود علاقة بين كل من (المشاركة الإدارية، المساءلة والشفافية، مبدأ تفويض السلطة، مبدأ الامركزية والتحسين) ومستوى تقييم الأداء في وزارة الحج والعمر، مما يدل على وجود تأثير لهذه المتغيرات على مستوى تقييم الأداء في وزارة الحج والعمر.
 1. أظهرت نتائج الدراسة وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين (المشاركة الإدارية) ومستوى تقييم الأداء في وزارة الحج والعمر.
 2. أظهرت نتائج الدراسة وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين (المساءلة والشفافية) ومستوى تقييم الأداء في وزارة الحج والعمر.
 3. أظهرت نتائج الدراسة وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين (تفويض السلطة) ومستوى تقييم الأداء في وزارة الحج والعمر.
 4. أظهرت نتائج الدراسة وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين (الامركزية والتحسين) ومستوى تقييم الأداء في وزارة الحج والعمر.
- بيّنت نتائج الدراسة عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة 0.05 فأقل في اتجاهات أفراد عينة الدراسة حول (مبدأ المشاركة الإدارية- مبدأ المساءلة والشفافية- مبدأ تفويض السلطة- مبدأ الامركزية والتحسين- محور واقع تطبيق نظام إدارة الجودة الشاملة وأثره على الأداء في وزارة الحج والعمر ككل- المحور الثاني: أثر تطبيق نظام إدارة الجودة الشاملة على الأداء في وزارة الحج والعمر - المحور الثالث: المعوقات التي تواجه تطبيق نظام إدارة الجودة الشاملة في تحسين أداء العاملين في وزارة الحج والعمر وإيجاد الحلول لها - المحور الرابع: أثر تطبيق نظام إدارة الجودة الشاملة على أداء العاملين) باختلاف متغير الجنس.
- أوضحت نتائج الدراسة وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة 0.05 فأقل في اتجاهات أفراد عينة الدراسة حول (مبدأ المشاركة الإدارية- مبدأ المساءلة والشفافية- مبدأ تفويض السلطة- مبدأ الامركزية والتحسين- محور واقع تطبيق نظام إدارة الجودة الشاملة وأثره على الأداء في وزارة الحج والعمر ككل- المحور الثاني: أثر تطبيق نظام إدارة الجودة الشاملة على الأداء في وزارة الحج والعمر - المحور الثالث: المعوقات التي تواجه تطبيق نظام إدارة الجودة الشاملة في تحسين أداء العاملين في وزارة الحج والعمر وإيجاد الحلول لها- المحور الرابع: أثر تطبيق نظام إدارة الجودة الشاملة على أداء العاملين) باختلاف متغير سنوات الخبرة، وجاءت الفروق لصالح أفراد عينة الدراسة التي عدد سنوات خبرتهم أكثر من (15) عاماً.

- بينت نتائج الدراسة وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة 0.05 فأقل في اتجاهات أفراد عينة الدراسة حول (مبدأ المشاركة الإدارية- مبدأ المساءلة والشفافية- مبدأ تفويض السلطة- مبدأ الالامركية والتحسين- محور واقع تطبيق نظام إدارة الجودة الشاملة وأثره على الأداء في وزارة الحج والعمرة ككل- المحور الثاني: أثر تطبيق نظام إدارة الجودة الشاملة على الأداء في وزارة الحج والعمرة - المحور الرابع: أثر تطبيق نظام إدارة الجودة الشاملة على أداء العاملين) باختلاف متغير المؤهل العلمي وجاءت الفروق لصالح أفراد عينة الدراسة التي مؤهلهم العلمي بكالوريوس.
- أوضحت نتائج الدراسة وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة 0.05 فأقل في اتجاهات أفراد عينة الدراسة حول (مبدأ المشاركة الإدارية- مبدأ المساءلة والشفافية- مبدأ تفويض السلطة- مبدأ الالامركية والتحسين- محور واقع تطبيق نظام إدارة الجودة الشاملة وأثره على الأداء في وزارة الحج والعمرة ككل- المحور الثاني: أثر تطبيق نظام إدارة الجودة الشاملة على الأداء في وزارة الحج والعمرة - المحور الرابع: أثر تطبيق نظام إدارة الجودة الشاملة على أداء العاملين) باختلاف متغير المستوى الوظيفي وجاءت الفروق لصالح أفراد عينة الدراسة الموظفين الإداريين.

2.5. توصيات الدراسة:

- في ضوء النتائج التي تم التوصل إليها توصي الباحثة بما يلي:
- وضع استراتيجية مناسبة للعاملين في وزارة الحج والعمرة والعمل على مشاركة مدراء فيها وتقديمها للعاملين وتوضيحها لهم والعمل على تنفيذها خلال الوقت المطلوب.
 - الحرص على تهيئة العمل داخل وزارة الحج والعمرة بشكل مناسب لتطبيق نظام إدارة الجودة الشاملة، من حيث الوسائل والمعدات الالزمة.
 - العمل على تبني خطة استراتيجية واضحة للعاملين داخل وزارة الحج والعمرة تتميز بالدقة والوضوح لجميع العاملين وتعمل على رفع مستوى جودة الخدمات التي يقدمونها
 - توفير الخدمات والإمكانيات المساعدة الالزمة لتلبية احتياجات العاملين في وزارة الحج والعمرة، حيث أظهرت النتائج ضعف الدعم المالي والذي يحتاجونها ل توفير هذه الإمكانيات.
 - توفير عمل ومعامل للتدريب في وزارة الحج والعمرة عن الجودة الشاملة، حيث أظهرت النتائج أن قلة تلك الدورات والبرامج التدريبية عن الجودة الشاملة يعيق تنفيذ وتطبيق الجودة في الوزارة.
 - العمل على توفير نظام معلومات وبيانات للعاملين في وزارة الحج والعمرة يساعدهم في تطبيق وتنفيذ متطلبات الجودة الشاملة في الوزارة.
 - تشجيع العاملين في وزارة الحج والعمرة على تنفيذ الاستراتيجية الموجدة وذلك من خلال شرحها لهم وتقديم مكافآت مادية ومعنوية للمتفوقين منهم.

3.5. مقتراحات الدراسة:

- في ضوء النتائج التي تم التوصل إليها تقدمت الباحثة بعض المقتراحات لدراسات مستقبلية، والتي تأمل أن تساهم في إثراء الميدان في ذلك المجال:
- إجراء دراسة تتناول معوقات تطبيق الجودة الشاملة في وزارة الحج والعمرة من وجهة نظر آخر وبنطاق آخر.
 - إجراء دراسة تتناول تصور مقترح لتفعيل نظام إدارة الجودة الشاملة في وزارة الحج والعمرة بمنطقة مكة المكرمة.
 - واقع احتياجات وزارة الحج والعمرة في ضوء تطبيق نظام إدارة الجودة الشاملة.

المراجع:

- أدريس، تيمان وأبو الروس، ثابت. (2022). دور إدارة الجودة الشاملة في تحسين مستويات الأداء المؤسسي ، دراسة تطبيقية على شركات توزيع الكهرباء في فلسطين. *المجلة العربية للنشر العلمي*: العدد (40).
- بدر، رشاد محمود. (2009). أثر تطبيق مبادئ الجودة الشاملة على أداء المؤسسات الأهلية الأجنبية العاملة في قطاع غزة. ماجستير. قسم إدارة الأعمال - كلية التجارة - الجامعة الإسلامية - غزة.
- بدر، رشاد محمود، والمدهون، محمد. (2017). أثر تطبيق مبادئ الجودة الشاملة على أداء المؤسسات الاهلية الاجنبية العاملة في قطاع غزة. مجلة الجامعة الاسلامية للبحوث الانسانية: 25 (4): 104-136.
- بركات، منال طه. (2007). واقع تطبيق أبعاد إدارة الجودة الشاملة في ظل الثقافة التنظيمية السائدة في البنوك العاملة في قطاع غزة. ماجستير. قسم إدارة الأعمال - كلية التجارة - الجامعة الإسلامية - غزة.
- بن عودة، قصیر وأیوب مختار. (2017). إدارة الجودة الشاملة وعلاقتها بالاداء الوظيفي – دراسة ميدانية بمؤسسة بوهران. *مجلة العلوم الانسانية والاجتماعية*: 31 (3)، 357-368.
- حسين، أحمد نعيم موسى. (2016). أثر الحاكمة من وجهة نظر إسلامية على التميز في دائرة الإفتاء العام في الأردن. ماجستير. كلية الأعمال- جامعة عمان العربية- الأردن.

- خضر، محمد حسين إسماعيل. (2019). أثر ممارسات إدارة الجودة الشاملة على أداء غرفة تجارة إربد من وجهة نظر العاملين فيها. ماجستير. قسم إدارة الأعمال - كلية الاقتصاد والعلوم الإدارية - جامعة آل البيت.
- الخليلية، إيمان عبد الرحيم داود. (2010). الثقافة التنظيمية وعلاقتها بدرجة ممارسة إدارة الجودة الشاملة في المكتبات الجامعية الحكومية في الأردن من وجهة نظر العاملين فيها. ماجستير. كلية الدراسات العليا - الجامعة الأردنية.
- الداود، عبير اجريس. (2011). دور بيئية المنظمة في تبني إدارة الجودة الشاملة لتحسين الأداء المؤسسي في شركات التعدين والصناعات الاستخراجية. دكتوراه. كلية الدراسات الإدارية والمالية العليا - جامعة عمان العربية.
- درويش، سامان توفيق. (2017). دور تطبيق معايير الجودة الشاملة في تحسين الأداء بالمؤسسات الاجتماعية- دراسة حالة المؤسسات الاجتماعية في محافظة السليمانية بإقليم كوردستان - العراق. أطروحة دكتوراه غير منشورة، جامعة النيلين.
- الرقب، توفيق زايد محمد. (2020). دور إدارة الجودة الشاملة في تعزيز المسؤولية المجتمعية لدى الجامعات السعودية. كلية التربية- جامعة الملك سعود- المملكة العربية السعودية.
- رواس، حسن سراج. (2021). تقييم واقع إدارة الجودة الشاملة في منظومة الحج والعمرة بالتطبيق على مؤسسات التموين والإعاشة بمكة المكرمة. ماجستير. كلية إدارة الأعمال- جامعة أم القرى- المملكة العربية السعودية.
- الزبيدي، خالد محمود عبد الله. (2012). انماط تفويض السلطة لدى القادة الإداريين وعلاقتها بمستوى الروح المعنوية للعاملين معهم. ماجستير. كلية العلوم التربوية والنفسية - جامعة عمان العربية.
- السرحان، عبد الله فهد. (2021). أثر تطبيقات معايير الجودة الشاملة والاعتماد الأكاديمي على تحسين الأداء الفردي والمؤسسي للجامعات الحكومية الأردنية. الهيئة العالمية للتسيير الإسلامي- مجلة الإدارة والقيادة الإسلامية- الأردن.
- الصرن، رعد. (2016). إدارة الجودة الشاملة. دار رسالن للطباعة والنشر.
- الصرن، رعد. (2001). إدارة الابتكار والإبداع. دار علاء الدين للنشر.
- عبد القادر، هبي خليل فالح. (2019). أثر ممارسات إدارة الجودة الشاملة على أداء الجمعيات الخيرية في الأردن. ماجستير. قسم إدارة الأعمال - كلية الاقتصاد والعلوم الإدارية - جامعة آل البيت.
- عبد الله، السمناني حامد محمد. (2021). أثر إدارة الجودة الشاملة في رفع كفاءة الأداء المؤسسي ودعم الميزة التنافسية بالتطبيق على المصادر التجارية السودانية. رسالة دكتوراه. كلية الدراسات العليا- جامعة النيلين- السودان.
- عبد الوهاب، محمد نور الله. (2017). أثر إدارة الجودة الشاملة على أداء قطاع الصناعات الغذائية السودانية، دراسة حالة مجموعة شركات معاوية البرير. رسالة دكتوراه، جامعة النيلين، السودان.
- عبدادات، ذوقان، عدس، عبد الرحمن، عبد الحق، كايد. (2014). البحث العلمي مفهومه. الطبيعة السادسة، وأدواته وأساليبه. دار الفكر.
- العتبي، فالح شجاع فالح. (2010). مدى الالتزام بتطبيق معايير إدارة الجودة الشاملة وأثرها على مستوى أداء الموارد البشرية. ماجستير. قسم إدارة الأعمال - كلية الأعمال - جامعة الشرق الأوسط.
- العساف، صالح بن حمد. (2012). المدخل إلى البحث في العلوم السلوكية. مكتبة العبيكان.
- آل عون وآخرون. (2022). دور إدارة الجودة الشاملة في تحسين الخدمات الصحية. كلية الملك خالد- المملكة العربية السعودية.
- ابن عيسى، معاذ محمد عدنان أحمد. (2019). أثر ممارسات إدارة الجودة الشاملة على أداء العاملين في المستشفيات الحكومية الأردنية. ماجستير. قسم إدارة الأعمال والإدارة العامة - كلية الاقتصاد والعلوم الإدارية - جامعة آل البيت.
- فاطمة، حذر. (2017). دور الإدارة بالمشاركة في تحقيق التطوير الاقتصادي. ماجستير. قسم العلوم السياسية- كلية الحقوق والعلوم السياسية- جامعة مولود معمري تبزي وزو- الجزائر.
- قشطة، سليم بشير. (2017). دور الإفصاح المحاسبي في دعم أنظمة الرقابة المالية والمساءلة في المنظمات الأهلية بقطاع غزة. ماجستير، كلية التجارة - الجامعة الإسلامية - غزة.
- محمد، العزب حسين. (2021). أثر تطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة على الأداء المؤسسي في شركة الاتصالات الأردنية. ماجستير. جامعة مؤتة- الأردن.
- المشاقبة، عامر ناصر عقيل. (2019). اتجاهات الرأي العام لدى طالبة الجامعات الأردنية تجاه أداء المجالس المحلية. ماجستير. قسم العلوم السياسية - معهد بيت الحكم - جامعة آل البيت.
- مهنداوي، زينب وبودي، عبد القادر. (2017). أثر إدارة الجودة الشاملة على جودة الخدمات الصحية في المستشفيات: دراسة المؤسسة الإستشفائية. مجلة مجتمع المعرفة: العدد (5)، الجزائر.

الناشرى، خليل مقبول محمد والشريف، طلال مسلط عبد الله. (2022). دور إدارة الجودة الشاملة في تحسين أداء المنظمة في ظل رؤية المملكة 2030: دراسة تطبيقية على بلدية حلى. ماجستير. كلية الاقتصاد وإدارة- جامعة الملك عبد العزيز- المملكة العربية السعودية.

Abd al-Wahhab, M. N. (2017). 'Athar 'Iidarat Aljawdat Alshaamilat Ealaa 'Ada' Qitae Alsinaeat Alghidhayiyat Alsudaniati, Dirasat Halat Majmueat Sharikat Mueawiat Albirir 'The impact of total quality management on the performance of the Sudanese food industries sector, a case study of Muawiya Al-Barir Group of Companies'. PhD dissertation, Al-Neelain University, Sudan. [in Arabic]

Abdul Qadir, H. Kh. F. (2019). 'Athar Mumarasat 'Iidarat Aljawdat Alshaamilat Ealaa 'Ada' Aljameiat Alkhayriat Fi Al'urdun 'The impact of total quality management practices on the performance of charities in Jordan'. Master's. Business Administration Department - College of Economics and Administrative Sciences - Al al-Bayt University. [in Arabic]

Abdullah, Al-Samani H. M. (2021). 'Athar 'Iidarat Aljawdat Alshaamilat Fi Rafe Kafa'at Al'ada' Almuasasii Wadaem Almizat Altanafusiat Bialtatbiq Ealaa Almasarif Altijariat Alsudaniati 'The impact of total quality management on raising the efficiency of institutional performance and supporting the competitive advantage by applying it to Sudanese commercial banks'. Ph.D. College of Postgraduate Studies - Al-Neelain University - Sudan. [in Arabic]

Al-Aoun and others. (2022). *Dawr 'Iidarat Aljawdat Alshaamilat Fi Tahsin Alkhadamat Alsihiyati* 'The role of total quality management in improving health services'. College of Business - King Khalid University - Saudi Arabia. [in Arabic]

Al-Assaf, S. (2012). Almadkhal 'ilaa Albahth Fi Aleulum Alsulukiati 'Introduction to research in the behavioral sciences'. Aleabikan Library. [in Arabic]

Almashaqiba, A. A. (2019). *Aitijahat Alra'aa Aleami Ladaa Talibat Aljamieat Al'urduniyat Tujah 'Ada' Almajalis Almahaliyati* 'Attitudes of public opinion among Jordanian university students towards the performance of local councils'. Master's. Department of Political Science - House of Wisdom Institute - Al al-Bayt University. [in Arabic]

Al-Nashiri, Kh. M. M. and Al-Sharif, T. M. A. (2022). *Dawr 'Iidarat Aljawdat Alshaamilat Fi Tahsin 'Ada' Almunazamat Fi Zili Ruyat Almamlakat 2030: Dirasat Tatbiqat Ealaa Baladiat Hali* 'The role of total quality management in improving the organization's performance in light of the Kingdom's 2030 vision: an applied study on the municipality of Hali'. Master's. College of Economics and Management - King Abdulaziz University - Kingdom of Saudi Arabia. [in Arabic]

Al-Otaibi, F. Sh. F. (2010). *Madaa Alailtizam Bitatbiq Maeayir 'Iidarat Aljawdat Alshaamilat Wa'athariha Ealaa Mustawaa 'Ada' Almawarid Albashariati* 'Extent of commitment to the application of total quality management standards and their impact on the level of performance of human resources'. Master's. Business Administration Department - College of Business - Middle East University. [in Arabic]

Al-Raqab, T. Z. M. (2020). *Dawr 'Iidarat Aljawdat Alshaamilat Fi Taeziz Almasuwliat Almujtamaeiat Ladaa Aljamieat Alsaeudiati* 'The role of total quality management in promoting social responsibility in Saudi universities'. College of Education - King Saud University - Kingdom of Saudi Arabia. [in Arabic]

Al-Sarhan, A. F. (2021). 'Athar Tatbiqat Maeayir Aljawdat Alshaamilat Walaietimad Al'akdimii Ealaa Tahsin Al'ada' Alfardii Walmuasisii Liljamieat Alhukumiati Al'urduniati 'The impact of applications of comprehensive quality standards and academic accreditation on improving the individual and institutional performance of Jordanian public universities'. *The International Commission for Islamic Marketing - Journal of Islamic Management and Leadership - Jordan*. [in Arabic]

Alslurn, R. (2001). *'Iidarat Aliabtikar Wal'iibdaei* 'Management of innovation and creativity'. Eala' Aldiyn Publishing House. [in Arabic]

Alslurn, R. (2016). *'Iidarat Aljawdat Alshaamilati* 'Total Quality Management'. Dar Raslan for printing and publishing. [in Arabic]

Al-Zoubi, Kh. M. A. (2012). *Anmat Tafwid Alsultat Ladaa Alqadat Al'iidariyyn Waealaqatih Bimustawaa Alruwh Almaenawiat Lileamilin Maeahum* 'Patterns of delegation of authority among administrative leaders and its relationship to the level of morale of workers with them. Master's. Faculty of Educational and Psychological Sciences - Amman Arab University. [in Arabic]

Arqawi Samer, Zaid Ahmed A. (2020). The impact of Total Quality Management on the Institution Performance mediating role of Knowledge Management. *International Journal of Advanced Science and Technology*, 29(7s), 5269-5277 .

Bader, R. M. (2009). 'Athar Tatbiq Mabadi Aljawdat Alshaamilat Ealaa 'Ada' Almuasasat Al'ahliat Al'ajnabiati Aleamilat Fi Qitae Ghaza 'The impact of applying the principles of total quality on the performance of foreign NGOs operating in the Gaza Strip'. Master's. Business Administration Department - Faculty of Commerce - Islamic University - Gaza. [in Arabic]

Badr, R. M., and Al-Madhoun, M. (2017). 'Athar Tatbiq Mabadi Aljawdat Alshaamilat Ealaa 'Ada' Almuasasat Alahliat Alaijnabiati Aleamilat Fi Qitae Ghazati 'The impact of applying the principles of total quality on the performance of foreign NGOs operating in the Gaza Strip'. *Journal of the Islamic University for Humanities Research*: 25 (4), 104-136. [in Arabic]

Barakat, M. T. (2007). *Waqie Tatbiq 'Abead 'Iidarat Aljawdat Alshaamilat Fi Zili Althaqafat Altanzimiat Alsaayidat Fi Albnuk Aleamilat Fi Qitae Ghaza* 'The reality of applying the dimensions of total quality management in light of the prevailing organizational culture in banks operating in the Gaza Strip'. Master's. Business Administration Department - Faculty of Commerce - Islamic University - Gaza. [in Arabic]

- Ben Odeh, K. and Ayoub M. (2017). 'Iidarat Aljawdat Alshaamilat Waealaqatiha Bialada' Alwazifii - Dirasat Maydaniat Bimuasasatay Buhran 'Total quality management and its relationship to job performance - a field study in two institutions in Oran'. *Journal of Humanities and Social Sciences*, (31), 368-357. [in Arabic]
- Darwish, S. T. (2017). *Dawr Tatbiq Maeayir Aljawdat Alshaamilat Fi Tahsin Alada' Bialmuasasat Alajtimaeiati- Dirasat Halat Almuasasat Alajtimaeiat Fi Muhamafazat Alsulaymaniat Bi'iqlim Kurdistan - Alearaqi* 'The role of applying comprehensive quality standards in improving the performance of social institutions - a case study of social institutions in Sulaymaniyah Governorate, Kurdistan Region - Iraq'. Unpublished doctoral dissertation, Al-Neelain University. [in Arabic]
- Dawood, A. (2011). *Dawr Biyat Almunazamat Fi Tabaniy 'Iidarat Aljawdat Alshaamilat Litahsin Al'ada' Almuasasii Fi Sharikat Altaedin Walsinaeat Alaistikhrajia* 'The role of the organization's environment in adopting total quality management to improve institutional performance in mining and extractive industries companies'. Ph.D. College of Higher Administrative and Financial Studies - Amman Arab University. [in Arabic]
- Fatima, H. (2017). *Dawr Al'iidarat Bialmusharakat Fi Tahqiq Altatwir Alaiqtisadii* 'The role of management by participating in achieving economic development'. Master's. Department of Political Sciences - Faculty of Law and Political Sciences - University of Mouloud Mamari Tizi Ouzou - Algeria. [in Arabic]
- Hussein, A. N. M. (2016). *'Athar Alhakimiyat Min Wijhat Nazar 'Iislamiat Ealaa Altamayuz Fi Dayirat Al'iifta' Aleami Fi Al'urdun* 'The impact of governance from an Islamic point of view on excellence in the general fatwa department in Jordan'. Master's. Faculty of Business - Amman Arab University - Jordan. [in Arabic]
- Ibn Issa, M. M. A. (2019). *'Athar Mumarasat 'Iidarat Aljawdat Alshaamilat Ealaa 'Ada' Aleamilin Fi Almustashfayat Alhukumiya Al'urduniya* 'The impact of total quality management practices on the performance of workers in Jordanian government hospitals'. Master's. Department of Business Administration and Public Administration - College of Economics and Administrative Sciences - Al al-Bayt University. [in Arabic]
- Idris, T. and Abu Al-Rous, Th. (2022). Dawr 'Iidarat Aljawdat Alshaamilat Fi Tahsin Mustawayat Ai'alida' Almuasisii , Dirasat Tatbiqiat Ealaa Sharikat Tawzie Alkahraba' Fi Filastin 'The role of total quality management in improving institutional performance levels, an applied study on electricity distribution companies in Palestine'. *The Arab Journal for Scientific Publication*, Issue (40). [in Arabic]
- Kagiri, Ruth Muthoni Njung. E. (2020). A Role of Total Quality Management Practices on Performance of Fair trade Premium Projects in Kenya. *International Journal of Entrepreneurship and Project Management*, 5(2), 1- 26. <https://doi.org/10.47604/ijepm.1146>
- Khader, M. H. I. (2019). *'Athar Mumarasat 'Iidarat Aljawdat Alshaamilat Ealaa 'Ada' Ghurfat Tijarat 'Irbid Min Wijhat Nazar Aleamilin Fiha* 'The impact of total quality management practices on the performance of the Irbid Chamber of Commerce from the viewpoint of its employees'. Master's. Business Administration Department - College of Economics and Administrative Sciences - Al al-Bayt University. [in Arabic]
- Khalayleh, I. A. D. (2010). *Althaqafat Altanzimiat Waealaqatuha Bidarajat Mumarasat 'Iidarat Aljawdat Alshaamilat Fi Almaktabat Aljamieiat Alhukumiya Fi Al'urduni Min Wijhat Nazar Aleamilin Fiha* 'Organizational culture and its relationship to the degree of total quality management practice in public university libraries in Jordan from the viewpoint of its employees'. Master's. College of Graduate Studies - University of Jordan. [in Arabic]
- Mahdawi, Z. and Bodi, A. (2017). *'Athar 'Iidarat Aljawdat Alshaamilat Ealaa Jawdat Alkhadamat Alsihiyat Fi Almustashfayati: Dirasat Almuasasat Al'iistishfayiyati* 'The impact of total quality management on the quality of health services in hospitals: a study of the hospital institution'. *Knowledge Collectives Magazine*: Issue (5), Algeria. [in Arabic]
- Muhammad, A. H. (2021). *'Athar Tatbiq Mabadi 'Iidarat Aljawdat Alshaamilat Ealaa Al'ada' Almuasasii Fi Sharikat Alaitisalat Al'urduniya* 'The impact of applying the principles of total quality management on the institutional performance in the Jordan Telecom Company'. Master's. Mutah University - Jordan. [in Arabic]
- Obeidat, Th., Adass, A. and Abd al-Haq, K. (2014). *Albahth Aleilmiu Mafhumuhu* 'Understanding scientific research'. Sixth edition, tools and methods. House of Alfikr. [in Arabic]
- Qeshta, S. B. (2017). *Dawr Al'iiftah Almuhasabii Fi Daem 'Anzimat Alraqabat Almaliat Walmusa'alaat Fi Almunazamat Al'ahliat Biqrae Ghaza* 'The role of accounting disclosure in supporting financial control and accountability systems in NGOs in the Gaza Strip'. Master's degree, Faculty of Commerce - The Islamic University - Gaza. [in Arabic]
- Rawas, H. S. (2021). *Taqyim Waqie 'Iidarat Aljawdat Alshaamilat Fi Manzumat Alhaji Waleumrat Bialtatbiq Ealaa Muasasat Altamwin Wal'ieashat Bimakat Almukaramati* 'Evaluating the reality of total quality management in the Hajj and Umrah system by applying it to the catering and subsistence institutions in Makkah Al-Mukarramah'. Master's. College of Business Administration - Umm Al-Qura University - Kingdom of Saudi Arabia. [in Arabic]

Tools to Deliver an Outstanding Digital Customer Experience for B2C Organizations in the Age of Uncertainty

أدوات تقديم تجربة عملاء رقمية متميزة لمنظمات B2C في عصر عدم اليقين

Abeer Elsayed Fayed

عبير السيد فايد

Accepted

قبول البحث

2022/10/29

Revised

مراجعة البحث

2022 /10/17

Received

استلام البحث

2022 /9/27

DOI: <https://doi.org/10.31559/GJEB2022.12.6.9>



This file is licensed under a [Creative Commons Attribution 4.0 International](#)



Tools to Deliver an Outstanding Digital Customer Experience for B2C Organizations in the Age of Uncertainty

أدوات تقديم تجربة عملاء رقمية متميزة لمؤسسات B2C في عصر عدم اليقين

Abeer Elsayed Fayed

عبير السيد فايد

Associate Professor, Marketing Department, University of Tabuk, Kingdom of Saudi Arabia
Academy of Specialized Studies, Egypt.

أستاذ مشارك في قسم التسويق- كلية إدارة الأعمال- جامعة تبوك- المملكة العربية السعودية
أكاديمية الدراسات المتخصصة- مصر
abeerfayed2@gmail.com

Abstract:

The current study dealt with the topic of tools to provide a distinct digital customer experience for B2C organizations in the age of uncertainty. The study aimed to identify the tools through which to provide a distinct digital customer experience. An electronic questionnaire was distributed to the study sample for the purpose of collecting data to test the study hypotheses. The current study focused on the Kingdom of Saudi Arabia. The sample size was 550 individuals. Stepwise analysis was used to test the study's hypotheses. The study concluded that the most important tools for providing a distinct digital customer experience for B2C organizations in the age of uncertainty are the outstanding performance of the online store, the product's value proving, and effective communication with customers. The case study contributes to enriching the knowledge side of the dimensions of the digital customer experience, which have not been adequately addressed by researchers. It will also contribute to informing those responsible for digital marketing in B2C organizations how to enhance the customer's digital experience in a way that they can maintain and increase their loyalty.

Keywords: Digital customer experience; Age of uncertainty; Online store performance; Proof of product value; Effective communication with customers.

الملخص:

تناولت الدراسة الحالية موضوع أدوات تقديم تجربة عملاء رقمية متميزة لمؤسسات B2C في عصر عدم اليقين، وهدفت الدراسة إلى التعرف على الأدوات التي يمكن من خلالها تقديم تجربة عملاء رقمية متميزة. وتم توزيع استبيان إلكتروني على عينة الدراسة بغرض لجمع البيانات لاختبار فروض الدراسة. وركزت الدراسة الحالية على المملكة العربية السعودية، وبلغ حجم العينة 550 مفردة، وقد تم استخدام تحليل معامل الانحدار المتدرج (stepwise) لاختبار فروض الدراسة. وقد خلصت الدراسة إلى أن أهم أدوات تقديم تجربة عملاء رقمية متميزة لمؤسسات B2C في عصر عدم اليقين هي الأداء المتميز للمتجر الإلكتروني، وإثبات قيمة المنتج، والتواصل الفعال مع العملاء.

الكلمات المفتاحية: تجربة العملاء الرقمية؛ عصر عدم اليقين؛ أداء المتجر الإلكتروني؛ إثبات قيمة المنتج؛ التواصل الفعال مع العملاء.

1. Introduction

Customer experience is one of the most important mechanisms on which to compete in an era of uncertainty, as this era is characterized by successive crises with fierce competition, which made the customer differentiate between products accurately, and the customer experience contributes to choosing the product and repurchasing again. Therefore, it has become imperative for brands to provide an excellent experience to their customers in order to ensure their loyalty and that they will buy from them again.

Customer experience expresses the way the organization interacts with customers during the purchasing journey starting from marketing to sales and after-sales service. It involves recognizing the customer's feelings about the brand at every point of contact with the customer (Sam, 2020, where it is possible through the customer experience to either develop the customer's feeling towards the brand or destroy this feeling (Anurag, 2021). Therefore, there are many important decisions that the organization must take at one of the points of contact with the customer that affect the extent of the success of the organization's work (Isabella, 2018). Interaction improves the customer experience as they want to communicate effectively with their brand and want the organization to know them (Debra, 2020). These interactions have a cumulative effect on customers' impression and loyalty to the brand, and then increase sales and increase profits. Rather, it has become a very important competitive factor in an era in which competition intensified as a result of the increase in the number of brands. As this era is characterized by uncertainty, this includes conflict in events and crises whether economic, political, or social, which is mainly reflected in marketing. That is why organizations have to find mechanisms that help them in marketing their products in this era (Sang & Lee, 2020), which is considered one of the most important at the present time to improve the customer experience.

Academics have been interested in the topic of digital customer experience, how it affects the brand and how to improve it through several factors such as following up on his journey and points of contact with him, working to improve them, and providing good customer service. The current study contributes to this knowledge by developing mechanisms to improve customer experience through a model that includes a number of main dimensions from which several sub-dimensions branch.

The current study was applied to the Kingdom of Saudi Arabia, as it is concerned with digital marketing and is considered a promising market for it. It is also one of the most emerging countries in digital marketing, in which consumers are connected to the Internet and shopping through it.

1.1. Study Problem:

In an age of uncertainty with fierce competition in the markets, digital organizations no longer have a choice in finding ways in which they try to attract customers and ensure their satisfaction and loyalty to the brand. The digital customer experience is one of the most important of these methods, which is one of the most ways to overcome strong competition and the era of uncertainty. As it allows interaction between electronic stores and customers, which is one of the best things for customers and which makes them attracted to the store greatly. where previous studies did not identify the ways in which digital organizations can provide a distinctive digital experience to the customer that contributes to overcoming the crises of the age of uncertainty. That is why the current study will address this topic as the study attempts to identify the mechanisms and methods for improving the digital customer experience. Hence, the current study attempts to identify the answer to the following question: "What are the mechanisms for improving the digital customer experience to overcome the age of uncertainty."

Several sub-questions emerge from this question:

- Can the performance of the online store provide a distinct digital customer experience for B2C organizations in an age of uncertainty?
- Can product value proving deliver a superior digital customer experience to B2C organizations in an age of uncertainty?
- Can communication with the customer provide a distinct digital customer experience for B2C organizations in an age of uncertainty?

1.2. The Importance of the Study:

The importance of the current study comes in that it deals with an important aspect of marketing that can enhance the brand's position in the markets. It is through this that it is possible to present a better image of the brand, increase customer retention, increase their loyalty, satisfaction and trust in the brand, advocate for it, enhance its competitive position, and then increase its profits in an era of intense competition and uncertainty in all its aspects, especially in the aspect of marketing. The importance of the current study is also due to the fact that it deals with the digital aspect of improving the customer experience, as the transition to digital marketing for most brands, especially after COVID-19. Accordingly, the study will contribute to providing organizations in the form of B2C with the most important dimensions through which they can enhance the customer's digital experience to maintain and gain loyalty.

Also, previous studies did not address the subject in the study with the explanation that the current study dealt with, so this is an addition to the theoretical and cognitive aspect.

1.3. Study Objectives:

The current study aims to:

- Recognize the extent to which the performance of the online store contributes to providing a distinct digital experience to the B2C client in the age of uncertainty.
- Reaching the extent to which the product value proving contributes to providing a distinct digital experience to the B2C client in the age of uncertainty.
- Recognize the importance of communicating with the customer in providing a distinct digital experience to the B2C customer in the age of uncertainty.

1.4. Study Assumptions:

The online store is the brand's performance and market over the Internet, and from this standpoint, it must be given priority in dealing, and the online store must be credible and contain all types of products, provided that filtering options are available which allows the shopper to filter among the many products on the site (Zhang et al., 2017). This is of paramount importance in the case of B2C marketing due to the large number of products available through the online store, and it is difficult for the customer to choose among them (Bilgihan et al., 2016). The online store should also be easy to navigate (Mohd-Ramly & Omar, 2017). In addition, it should simply proceed in all operations so that the customer does not get bored and have the opportunity to enjoy shopping (Petit et al., 2019; Debra, 2020). An online store can take advantage of artificial intelligence technologies such as chatbots to provide a better customer experience (Anurag, 2021), and the payment process is secure (Maryam, 2020).

Accordingly, the first hypothesis of the study can be formulated as follows:

H1: There is a significant relationship between the performance of the online store and providing a distinct digital experience to the B2C client in the age of uncertainty.

Products are the basis of the work of the online store, and because the digital customer does not see the product, an adequate description of the product with all its characteristics must be provided (Bustamante & Rubio, 2017). It also contains the advantages of using it, the possibilities available in the product, and the extent of the benefit that the customer will get from the product (Hyken, 2018). The products must be diversified through the online store. If the customer does not find the product he wants, of course, he will leave the store immediately (Kuehnl et al., 2019; Anurag, 2021). It must also be presented in a smooth manner that is easy for the customer to identify, as the lack of quick access to the products he wants will also lead him to leave the store immediately (Debra, 2020). It is necessary to present the characteristics and features of the product and the benefits that will accrue to the customer from using it (Cliff, 2018).

Accordingly, the second hypothesis of the study can be formulated as follows:

H2: There is a significant relationship between proving the value of the product and providing a distinct digital experience to the B2C client in the age of uncertainty.

The online store should always maintain communication with customers, and even make friends with them, which can be done through the online store itself or through e-mail communication (Ladhari et al., 2019; Mukerjee et al., 2019). Providing good customer service is one of the first steps to provide a distinctive digital customer experience, as the presence of a guide to help the customer on the online store provides good customer service and thus provides a distinctive customer experience (Sang & Lee, 2020). Also, the means of communicating with customers through the online store, such as chatting and responding to immediate inquiries, works to provide a distinctive customer experience (Orlova et al., 2020; HyunJee & Choi 2019).

H3: There is a significant relationship between communication with the customer and providing a distinct digital experience to the B2C customer in the age of uncertainty.

2. Theoretical Framework and Previous Studies

2.1. Theoretical Framework:

Digital Customer Experience:

It is the customer's experience while dealing with the online store, which mainly relates to the extent of the customer's interaction with the online store while doing the digital shopping process.

The Importance of Improving the Digital Customer Experience:

The importance of improving the customer experience digitally is due to the importance of the customer and the importance of his satisfaction with the online store with the products and accompanying services it offers. A good customer experience leads to satisfaction and loyalty, an increase in the conversion rate within the store, repeating buying from the online store and encouraging him to spend through the online store. The opposite is true as the weak experience provokes the customer's dissatisfaction, his rejection of the online store and his failure to

visit him again by approximately 88%, according to the statistics (Mukerjee et al., 2019). The importance of providing a good experience to the customer can be summarized as: (Omair, 2020)

- Controlling marketing costs: The organization reduces spending costs to attract and convince customers and increase retention.
- Increasing sales: providing a good customer experience increases the likelihood of a customer buying, and even repeating purchases, which increases sales.
- Increasing the competitive advantage: Improving the customer experience requires improving the product and the accompanying services and services provided by the online store, which improves the competitive advantage of the online store.
- Increasing customer loyalty: A good customer experience increases customer loyalty.

Digital transformation of the customer experience:

It is the process of integrating the uses of digital technology, the most important of which is artificial intelligence and machine learning, in various areas of the work of the digital store, which leads to improving the working mechanism in order to provide better digital services to customers. (Malter & Rindfleisch, 2019)

2.2. Previous Studies:

Although the topic of the research is recent, a number of studies have dealt with it in the study.

• Online Store Performance:

1. The study Cliff (2018) dealt with marketing in the era of digital transformation, which findings indicated that internet marketing mainly depends on the online store, and online stores can take advantage of the online store to give the customer a distinctive impression of the brand. There is no doubt that the first impression of the brand online comes from the online store, which must be attractive to customers and easy to navigate.
2. The study of Henry (2021) also aimed to learn about digital marketing by numbers, and also concluded that the online store should contain all the information that the customer desires about the product and services provided to him.
3. As for the studies of Omair, (2020) and Hubspot, (2021), they dealt with effective digital marketing channels, they agreed with the previous study and added that the online store should be well designed, images and pages should be easy to load, and fast browsing and moving between pages should always be active.
4. And the studies of Chatzopoulos & Weber, (2018) and Leinonen, (2018) addressed the challenges of customer experience and concluded that a customer will trust an online store if they feel consistency in their operations, policies, and procedures. Also, the content presented to the customer has a great impact in providing a distinctive customer experience, which must be varied between texts, images, videos, and even reviews of previous customers.
5. Isabella (2018)'s study dealt with how to achieve a successful study for clients, and it added that the content should contain all the essential information and services that touch the customer's needs without increases that may make the customer feel bored and increase the number of pages unnecessarily, thus slowing the opening of links and pages that the customer actually needs.

• Product Value Proving:

1. Kranzbühler et al. (2019) dealt with the levels of customer experience, and indicated that the product is the basis and reason for the existence of the online store, and it is the basis of the customer's visit to the online store, around which the process of providing a distinctive customer experience revolves, Moreover, in order for the product to contribute to providing a distinctive digital experience to customers, the online store must provide a good description of the product and its continuous improvement.
2. As for the study of Valdez (2018) it dealt with ways to increase sales and added to the previous that the product specifications should be written in detail, as the customer here does not see the product, and its characteristics and benefits should be written to the customer from using it.
3. MacDonald, (2018) and Sutter (2018) dealt with customer retention through customer experience, they found that the product must fit the customer's needs, and thus the customer finds what he wants from the products when he visits the online store. Customers may also be offered offers and rewards as a result of their purchase of the product.
4. Hubspot (2021) stated that it is possible to allow communication between the customer and a product specialist to answer his inquiries and provide him with an assessment of the appropriateness of using the product. Leinonen (2018) and Sam (2020) declared that it is also in addition to providing statistics on the product and its uses.

• Communication with the Customer:

1. Bolton et al. (2018) and Kim et al. (2019) Dealt with the effective digital marketing channels, and concluded that communication with the customer is one of the most important tools for improving the digital customer

- experience. The organization that wants to improve the digital customer experience must listen to the customer as it listens to customer complaints, inquiries and suggestions.
2. The studies Hamilton and Price, (2019) and Keiningham et al. (2019) also addressed the customer's journey and experience, which found that the customer feels that communicating with him personally and that the product provided to him personally provide a very distinctive digital experience for the customer. When the customer receives a welcome from the online store in the language of his country, and the products are displayed according to his traditions and customs, he thus feels personal, which provides a distinctive digital experience for the customer. This makes the customer feel that the online store knows its typography, qualities and preferences and tries to meet them, which contributes greatly to providing a better digital experience for the customer.
 3. Gronholdt, (2019) and Pandey and Chawla, (2018) dealt with the online customer experience added to which that the online store should not let the customer discover the product's caveats, but should mention it to them from the beginning.

Summary of Previous Studies:

It is clear from previous studies that tools and mechanisms for improving the digital customer experience in the form of B2C are not addressed in the era of certainty. This is what the current study will deal with in order to find these tools.

3. Study Procedures

3.1. The Method used in the Study:

The study relied on the descriptive analytical approach, where the study identifies the previous studies on the subject and then completes the points that were not addressed and thus determines the hypotheses, then collects the primary data to prove the validity or falseness of the hypotheses and reach the results and recommendations of the study.

3.2. Study Population:

The study population consisted of all digital marketing clients from the Kingdom of Saudi Arabia.

3.3. Study Sample:

The study sample was identified as follows:

Since the size of the study population is not known, the sample size was determined by the following equation:

$$n = z^2/x^2 \times q(1-q)$$

Thus, the sample size is:

$$n = ((1.96)^2)/((0.05)^2) \times 0.5(1-0.5) = 384$$

3.4. Study Tool:

The study relied on questions according to the five-year Likert scale, which was distributed in May 2022, and the questionnaire was divided into two parts, the first dealing with basic data and the second dealing with questions related to study variables and testing hypotheses. The responses were high, reaching nearly 1987 questionnaires. The study increased the sample size to 550 individuals to increase reliability.

3.5. Data Analysis Methods:

The study relied on some descriptive statistics analyzes and statistical methods included in the (SPSS) program. To test the study's hypotheses, the stepwise regression coefficient was relied upon, as the: correlation coefficient R, coefficient of determination R², T-test, F-test, beta coefficient B, in addition to some descriptive statistics analyses.

4. Results and Analysis

4.1. Validity and Reliability of the Measuring Instrument:

The stability of the measurement tool was verified by Alpha Cronbach analysis, and the results of all questionnaire questions ranged between 78% to 94%, which are high rates, as they exceeded 70%, which means that all questionnaire questions are accepted. This is illustrated by the following table (1).

Table (1): shows the Alpha Cronbach analysis to test the stability of the measuring instrument

Question	number of paragraphs	Alpha Cronbach
Online store performance	11	94%
Proof of product value	10	91%
Communicate with the customer	11	92%

The validity of the measurement performance was also verified by presenting the questionnaire to a number of arbitrators.

4.2. Descriptive Data Analysis:

As for the descriptive analysis, it was limited to gender, as it is the most influential factor in purchasing in Saudi Arabia as well as age because the study takes care of the Z generation, so the study wanted to identify the generation that buys the most Online.

The study indicated that the percentage of females in the sample was 62% and the percentage of males was 38%, which can be explained by the fact that most females in Saudi Arabia are the most popular with e-marketing, and women are responsible for purchasing in the family.

The ages ranged in the sample, and the largest percentage of the ages of generation Z, Y, who are the two transparent generations with electronic purchase and are highly connected to the Internet, especially the Z generation, where the percentage of responses for ages between 21: 30 years was 40%, and the response rate for ages between 31: 40 years is 31 %, and 17% for ages between 41: 50 years, 6% for ages between 10: 20 years, 5% for ages between 51: 60 years, and 1% for ages 61 and over.

4.3. Study Hypothesis Test:

First Hypothesis Test:

The study relied on graduated regression analysis to test the first hypothesis, and the results are indicated in Table (2). The results indicate that the independent variables together explain (91.5%) of the change in improving the digital customer experience in the era of uncertainty as it has a significant relationship at the level of significance (0.000). The rest is due to other independent variables and random error. We find from the results that the variable of simplicity, ease of use and browsing the online store come first in terms of the effect on the dependent variable, as it is explained by itself (10.7%). Then comes the online store attractiveness variable (10.2%), followed by the content and information provided via the store (9.9%), the variable browsing and downloading speed through the store's website (8.4%), the website's configuration for smartphones (7.9%), followed by the store's credibility (7.4%), the variable of multiple payment methods, secure payment and the variable of data privacy participated in the same percentage (6.3%), then the variable of ease of use of the shopping cart (5.9%), followed by the variable providing high quality customer service and customer support via the website (5.1%), then providing after-sales support (4.5%), then using artificial intelligence techniques such as robots via the website (3.8%). The value of the correlation coefficient (0.956) indicates a very strong positive correlation between the dependent variable and the independent variables. All variables are considered significant and affect the dependent variable in terms of the value of T, with the exception of the return policy variables and the addition of previous customers' reviews that they are not significant, which indicates that they are not important for customers.

Table (2): shows the graduated regression analysis to test the first hypothesis

Independent variables	R	R ²	F	Sig .F	T	Sig .T
simplicity, ease of use and browsing the online store (M1)	0.327	0.107	503.110	0.000	1.508	0.492
the online store attractiveness variable (M2)	0.457	0.209	620.234	0.001	1.023	0.403
the content and information provided via the store (M3)	0.556	0.308	772.381	0.000	- 0.581	0.624
browsing and downloading speed through the store's website (M4)	0.626	0.392	437.273	0.000	1.358	0.741
the website's configuration for smartphones (M5)	0.686	0.471	128.289	0.004	2.570	0.845
the store's credibility (M6)	0.738	0.545	297.197	0.000	0.957	0.287
multiple payment methods, secure payment (M7)	0.779	0.608	481.135	0.000	0.893-	0.414
data privacy participated in the same percentage (M8)	0.819	0.671	397.721	0.000	1.620	0.414
ease of use of the shopping cart (M9)	0.854	0.730	253.871	0.000	0.933	0.414
providing high quality customer service (M10)	0.884	0.781	429.871	0.002	2.381-	0.332
customer support via the website (M11)	0.912	0.832	131.217	0.000	0.434	0.294
providing after-sales support (M12)	0.936	0.877	239.951	0.000	1.284	0.591
using artificial intelligence techniques such as robots via the website (M13)	0.956	0.915	137.339	0.000	1.039	0.375

The regression equation can be formulated as follows:

$$Y = 3.925 + 0.492 M1 + 0.403 M2 + 0.624 M3 + 0.741 M4 + 0.845 M5 + 0.287 M6 + 0.414 M7 + 0.414 M8 + 0.414 M9 + 0.332 M10 + 0.294 M11 + 0.591 M12 + 0.375 M13.$$

It is clear that these results agree with Giovanni et al. (2020), Woo (2021), and Alina (2017) as the outstanding performance of the online store contributes to providing a distinct digital customer experience in an age of uncertainty. Thus, it is possible to accept the initial hypothesis of the study that there is a significant relationship between the outstanding performance of the online store in the form of B2C and the provision of a distinct digital customer experience to B2C organizations in the era of uncertainty.

The Second Hypothesis Test:

The study relied on graduated regression analysis to test the second hypothesis, and the results are indicated in Table (3). The results indicate that the independent variables together explain (91.4%) of the change in improving the digital customer experience in the era of uncertainty, as it has a significant relationship at the level of significance (0.000). The rest is due to other independent variables and random error. We find from the results that the first variable in terms of influencing the dependent variable is the diversity of products, which is explained by itself (14.3%), followed by the variable of displaying products in an easy way with a percentage of (12.9%), followed by the variable of providing a full explanation of the product (10.1%), then the variable of displaying the uses, features and benefits of the product (9.7%), then providing filtering options for products through the site at a rate of (9.4%), followed by presenting products in the form of models that reflect its true form (8.1%), and with the same percentage came the variable of using artificial intelligence techniques in presenting and displaying the product (8.1%), followed by the variable of offering products that correspond to the needs and desires of customers (6.5%), and in the same percentage came the variable of offering offers and rewards to customers for purchasing products (6.5%), and then the customers communicated with a product specialist to explain it to them (5.8%). The value of the correlation coefficient (0.956) indicates that there is a very strong positive correlation between the dependent variable and the independent variables. Also, the T value shows that all variables are significant and affect the dependent variable except for the variable displaying statistics about the product and its uses.

Table (3): shows the graduated regression analysis to test the second hypothesis

Independent variables	R	R ²	F	Sig .F	T	Sig .T
the diversity of products (M1)	0.378	0.143	428.134	0.000	0.908	0.782
displaying products in an easy way (M2)	0.521	0.272	279.568	0.000	1.783	0.923
providing a full explanation of the product (M3)	0.611	0.373	541.890	0.004	1.507	0.453
displaying the uses, features and benefits of the product (M4)	0.686	0.470	145.567	0.000	- 2.038	0.342
providing filtering options for products through the site (M5)	0.751	0.564	579.209	0.000	1.073	0.483
presenting products in the form of models that reflect its true form (M6)	0.803	0.645	325.670	0.000	0.981	0.391
using artificial intelligence techniques in presenting and displaying the product (M7)	0.850	0.726	142.198	0.000	1.373	0.391
offering products that correspond to the needs and desires of customers (M8)	0.889	0.791	377.821	0.001	- 0.934	0.402
offering offers and rewards to customers for purchasing products (M9)	0.925	0.856	693.102	0.000	2.168	0.402
the customers communicated with a product specialist to explain it to them (M10)	0.956	0.914	147.046	0.000	1.721	0.837

The regression equation can be formulated as follows:

$$Y = 3.048 + 0.587 M1 + 0.801 M2 + 0.311 M3 + 0.703 M4 + 0.341 M5 + 0.537 M6 + 0.257 M7 + 0.369 M8 + 0.639 M9 + 0.224 M10.$$

These results are in agreement with Yang et al. (2021) and Pantano and Vannucci (2019) where product value proving has a significant impact on providing a distinct digital customer experience in an age of uncertainty. Thus, the second hypothesis of the study can be accepted as that there is a significant relationship between proving the value of the product in the form of B2C and providing a distinct digital customer experience to B2C organizations in the era of uncertainty.

The Third Hypothesis Test:

The study relied on graduated regression analysis to test the third hypothesis, and the results are indicated in Table (4). The results indicate that the independent variables together explain (89%) of the change in improving the digital customer experience in the era of uncertainty, as it has a significant relationship at the level of significance (0.000). The rest is due to other independent variables and random error. We find from the results that the first variable in terms of influencing the dependent variable is the variable of listening to the client, which is explained by itself (12.1%), then comes personalization with a percentage of (11.5%), followed by the variable of making friends with the client (10.6%), then the variable of communication via chat (9.7%), then providing assistance to the customer (8.5%), followed by providing responses to immediate inquiries (8.3%), then the variable of communication via e-mail (7.4%), followed by the variable mentioning the caveats related to the product (6.9%), followed by the variable of diversity of communication means (6.7%), then the variable of displaying reviews about products and the site (4.2%), then welcoming the customer and making the first impression (3.1%). The value of the correlation coefficient (0.943) indicates a very strong positive correlation between the dependent variable and the independent variables. Also, the T value shows that all variables are significant and affect the dependent variable except for the variable displaying statistics about the product and its uses.

Table (4): shows the graduated regression analysis to test the third hypothesis

Independent variables	R	R ²	F	Sig.F	T	Sig.T
listening to the client (M1)	0.348	0.121	235.179	0.000	0.981	0.381
Personalization (M2)	0.486	0.236	412.028	0.000	-1.128	0.579
making friends with the client (M3)	0.585	0.342	184.841	0.002	2.079	0.618
communication via chat (M4)	0.663	0.439	553.017	0.000	1.734	0.271
providing assistance to the customer (M5)	0.724	0.524	389.247	0.000	1.458	0.789
providing responses to immediate inquiries (M6)	0.779	0.607	129.479	0.001	-0.989	0.348
communication via e-mail (M7)	0.825	0.681	391.028	0.000	1.268	0.427
mentioning the caveats related to the product (M8)	0.866	0.750	241.239	0.000	-1.630	0.188
diversity of communication means (M9)	0.904	0.817	573.279	0.000	0.833	0.234
displaying reviews about products and the site (M10)	0.927	0.859	324.924	0.000	1.489	0.467
welcoming the customer and making the first impression (M11)	0.943	0.890	274.193	0.003	-1.684	0.361

The regression equation can be formulated as follows:

$$Y = 2.984 + 0.368 M1 + 0.351 M2 + 0.412 M3 + 0.532 M4 + 0.578 M5 + 0.246 M6 + 0.711 M7 + 0.409 M8 + 0.258 M9 + 0.719 M10 + 0.472 M11.$$

It is clear from these results that they agree with Pappas (2018) and Vannucci and Pantano (2019) which showed that effective communication with the customer contributes to providing a distinct digital customer experience in an age of uncertainty. Thus, the third hypothesis of the study can be accepted that there is a significant relationship between effective communication with the customer in the form of B2C and providing a distinct digital customer experience to B2C organizations in the era of uncertainty.

5. Conclusion

5.1. Results:

The study reached a number of results, which can be clarified as follows:

- The current study concluded that the online store is of great importance to give the customer a distinctive experience, whereas:
 1. In the era of uncertainty and intense competition in the markets, it is not only that the customer experience is good, but it must become distinctive. The online store performance has the most important role, especially in the form of B2C, which can be done through:
 2. The online store must be attractive to the customer from the first sight of his visit, and provide all the information that the customer needs about the products and services provided. Also, the store should be easy to browse and fast to download, and this is consistent with the study of Kei et al. (2019), Lovia (2019), Mathew et al. (2020), Dew and Allen (2020), and Shuiping et al. (2021).
 3. The ease of obtaining the product, and the easy content that is rich in information about the products and services provided by the store.

4. The easy-to-use and accessible shopping cart that can be easily modified, and also through the multiplicity of payment methods on the store, which must be safe and smooth. Also, the online store should be safe and secure.
 5. It should provide high-quality service to customers via the online store, and customer support must be provided via the website and after-sales support. This is consistent with the study of Shaikh et al. (2020) and Amit and Jebarajakirthy (2019) and provides a clear and easy return policy for the customer.
 6. The online store should be prepared for use through smart phones which customers are closely associated with and see that it is the easiest to shop and through which most of the electronic deals are made.
 7. It also prevents broken links and pages that have a significant negative impact on the customer, and reduces the customer's waiting time, as the digital customer is characterized by intolerance of waiting and wants to end the transaction in a very short time, which is consistent with the study of Woo et al. (2020) and Natalia et al. (2020).
- The current study also found the need to prove the value of the product in order for a distinct customer experience to occur, through:
 1. The need for the online store to provide products through its pages, as the product page is the most appropriate place through the online store to present the product in an attractive and competitive way that makes it significantly outperform its competitors. Rather, it helps him to make the decision to purchase the product quickly and creates the need to acquire this product primarily without referring to competitors' products. That is why the product must be presented in an easy and smooth way and can be accessed quickly without having a long waiting time. This agreed with Yun et al. (2018) and Frasquet-Deltoro et al. (2021).
 2. The presentation of the product through distinctive digital content includes texts containing a sufficient explanation about the product and its use, features, and benefits from its use, as well as videos that explain the method of using the product and its benefits, and displaying the product through models that better explain it; this has a great role in providing excellent digital customer service.
 3. It is possible to take advantage of artificial intelligence tools in presenting the product in sizes and shapes that are close to natural shapes in order for the customer to get to know the product better and compensate for the lack of visibility in reality.
 4. The customer should be rewarded and provided with gift cards, prizes and discount coupons all work to increase customer confidence and create brand awareness and then attract and encourage the customer to continue marketing through the online store and thus contribute significantly to providing a distinctive digital customer experience.
 5. The customer should be provided with filtering options as B2C has many similar products, which must have filtering options.
 - The current study also found that communication with the customer contributes greatly to providing a distinctive digital experience to the customer, through:
 1. Helping the customer in his purchase journey from start to finish, answers all his inquiries immediately through the chat service, respond to immediate inquiries, as well as providing all advice, assistance and customer service during the purchase journey and even after the purchase. It has a very big impact in providing a distinctive digital customer service.
 2. As the store stays in constant contact with the customer, facilitating the communication process and diversifying the means of communication are among the important tools to provide a distinctive digital experience for the customer, and this is what agreed with Vitalievna's study et al. (2020) and Elizabeth et al. (2021)'s study.
 3. Through continuous communication through e-mail, and constantly measure the extent of his satisfaction through customer reviews, questionnaires and other means of measuring the extent of customer satisfaction and this is what agreed with the study of Sang and Lee (2020) and Vitalievna et al. (2020).
 4. Chatting with the customer, instant responses to inquiries, and discussion forums all work great to provide a distinctive digital experience for the customer. Directing the customer and guiding him during the process of navigating through the online store mainly work to provide a digital service to the customer.
 5. The customer's first impression is one of the most important pillars of customer satisfaction, which contributes to providing a better experience for the customer, as the first contact with the customer must make the customer trust the brand and be attracted to the online store and continue with the store until he finishes his visit to move to buy the product already.
 6. It is necessary to add reviews of previous customers to the product and the site, and to follow up on the family constantly through the online store.
 7. Expedite the completion of transactions, the completion of deals and the speed of responding to customers, as the slowness in responding to customers and completing deals leads to the customer's reluctance from the online store and the search for an alternative.

5.2. Study Recommendations:

Through the results of the study, the following recommendations can be suggested:

- Organizations should find solutions to attract the customer and gain his satisfaction and loyalty, and perhaps the most important of these solutions is the customer's experience, which proves day after day how important it is, especially in the markets.
- The need to pay attention to the outstanding performance of the online store, as it should be characterized by ease, simplicity and attractiveness, and the content that provides the information that the customer needs by various means between texts, images and videos.
- Attention to the credibility of the online store, in addition to the multiplicity and security of payment methods, privacy, customer support and providing distinguished customer service to them.
- Broken links and pages should be completely avoided.
- The need to configure the online store to work via smart phones.
- Attention to provide a distinctive customer experience by proving the value of the product, where the product must be presented in an easy, simple, attractive and easily accessible and display sufficient information about it.
- We should take advantage of artificial intelligence techniques to display the product across the store in a form that is close to its natural shape and size, which must correspond to the needs and desires of customers.
- Attention to motivate customers by offering offers and rewards when purchasing the product.
- Availability of communicating with a product specialist to facilitate the description of the product and its features.
- Interest in communicating constantly and distinctly from the client, where communication through listening to the client, chatting, e-mail and responding to immediate inquiries.
- Attention should also be given to making friends with customers, which is reinforced by informing them of the caveats of the product
- Attention to customer assistance and the availability of a return policy that attracts the customer.
- Products that are compatible with each customer should be presented individually as personalization plays an important role in providing a distinctive customer experience.

5.3. Limitations of the Study and Future Research:

The current study focused on studying the improvement of a distinctive digital customer experience from several dimensions, and future research can address the subject with different dimensions. Also, the study was limited to the Kingdom of Saudi Arabia only, and the study suggests that other studies be conducted on different regions of the world that may differ from the dimensions that were addressed in the current study. The study focused on Generation Z, and future research can address other generations to study.

References

- Alina, S. (2017). Explaining the consumer decision-making process. *Journal of International Business Research and Marketing*, 2(60), 7-14. <https://doi.org/10.18775/jibrm.1849-8558.2015.26.3001>
- Anurag, M. (2021). *Top 11 Customer Experience (CX) Trends and Statistics for 2021*. <https://www.revechat.com/blog/customer-experience-trends/>
- Amit, S., and Jebarajakirthy, C. (2019). The influence of e-banking service quality on customer loyalty: A moderated mediation approach. *International Journal of Bank Marketing*, 37 (5), 1119-1142. <https://doi.org/10.1108/ijbm-03-2018-0063>
- Bilgihan, A., Kandampully, J. and Zhang, T. (2016). Towards a Unified Customer Experience in Online Shopping Environments: Antecedents and Outcomes. *International Journal of Quality and Service Sciences*, 8(1), 102-119. <https://doi.org/10.1108/ijqss-07-2015-0054>
- Bolton, R. N., McColl-Kennedy, J. R., Cheung, L., Gallan, A., Orsingher, C., Witell, L., and Zaki, M. (2018). Customer experience challenges: bringing together digital, physical and social realms. *Journal of Service Management*, 29(5), 776-808. <https://doi.org/10.1108/josm-04-2018-0113>
- Bustamante, J. C., and Rubio, N. (2017). Measuring customer experience in physical retail environments. *Journal of Service Management*, 28(5), 884-913. <https://doi.org/10.1108/josm-06-2016-0142>
- Chatzopoulos, G. and Weber, M. (2018). Challenges of Total Customer Experience (TCX): Measurements beyond Touchpoints. *International Journal of Industrial Engineering and Management*, 9(4), 187-196. <https://doi.org/10.24867/ijiem-2018-4-187>
- Cliff, S. (2018). Why the digital customer experience requires a business transformation. *Computer Weekly*, 20 (3), 28-32.
- Debra, Z. (2020). *Digital Marketing Management*. Second Edition : A Handbook for the Current (or Future) CEO , Business Expert Press, USA.

- Dew, R., and Allen, C. (2020). *Customer Experience. How to Take Your Business to the Next Level*. Moscow: LLC "Alpina Publisher", p. 290
- Elizabeth, P., James, J., and Barger, V. (2021). Enhancing the value co-creation process: Artificial intelligence and mobile banking service platforms. *Journal of Research in Interactive Marketing*, 15(1), 68–85. <https://doi.org/10.1108/jrim-10-2020-0214>
- Frasquet-Deltoro, M., Molla-Descals, A., and Miquel-Romero, M. (2021). Omnichannel retailer brand experience: Conceptualization and proposal of a comprehensive scale. *Journal of Brand Management*, 28(4), 388–401. <https://doi.org/10.1057/s41262-021-00233-x>
- Giovanni, P., Amatulli, C., Nataraajan, R., Angelis, M., Peluso, A., and Guido, G. (2020). Product touch in the real and digital world: How do consumers react? *Journal of Business Research*, 112: 492–501. <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2019.10.002>
- Gronholdt, L. (2019). *Digital customer experience: An emerging theme in customer service excellence*. Newsletter on Consumer Behavior 31, 2-10. <https://research.cbs.dk/en/publications/digital-customer-experience-an-emerging-theme-in-customer-service>
- Hamilton, R., and Price, L. L. (2019). Consumer journeys: developing consumer-based strategy. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 47(2), 187–191. <https://doi.org/10.1007/s11747-019-00636-y>
- Hubspot. (2021). *The Ultimate List of Marketing Statistics for 2021*. <https://www.hubspot.com/marketing-statistics>
- Isabella V. (2018). *Transform Customer Experience: How to Achieve Customer Success and Create Exceptional CX*, John Wiley & Sons. Incorporated, USA.
- Henry, (2021). *Digital Marketing by the Numbers: Stats, Demographics & Fun Facts*. <https://www.omnicoreagency.com/digital-marketing-statistics/>
- HyunJee, P and Choi, S. (2019). Digital innovation adoption and its economic impact focused on path analysis at national level. *Journal of Open Innovation: Technology, Market, and Complexity*, 5(3), 56. <https://doi.org/10.3390/joitmc5030056>
- Kei, A., Obeng, E., Borders, A., and Lester, D. (2019). Can brand experience increase customer contribution: How to create effective sustainable touchpoints with customers? *Journal of Global Scholars of Marketing Science*, 29(1), 51–62. <https://doi.org/10.1080/21639159.2018.1551728>
- Keiningham, T., Askoy, L., Bruce, H. L., Cadet, F., Clennell, N., Hodgkinson, I. R., and Kearney, T. (2019). Customer experience driven business model innovation. *Journal of Business Research*, 116, 431–440. <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2019.08.003>
- Kim, S., Hama, S., Moon, H., Chua- B-L, and Han, H. (2019). Experience, brand prestige, perceived value (functional, hedonic, social, and financial), and loyalty among GROCERANT customers. *International Journal of Hospitality Management*, 77, 169 – 177. <https://doi.org/10.1016/j.ijhm.2018.06.026>
- Kranzbühler, A., Kleijnen, M. H. P., Morgan, R. E., and Teerling, M. (2018). The multilevel nature of customer experience research: an integrative review and research agenda. *International Journal of Management Reviews*, 20(2), 433–456. <https://doi.org/10.1111/ijmr.12140>
- Kuehnl, C., Jozic, D., and Homburg, C. (2019). Effective customer journey design: consumers' conception, measurement, and consequences. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 47(3), 551–568. <https://doi.org/10.1007/s11747-018-00625-7>
- Ladhari, R., Gonthier, J., and Lajante, M. (2019). Generation Y and online fashion shopping: Orientations and profiles. *Journal of Retailing and Consumer Services*, 48, 113–121. <https://doi.org/10.1016/j.jretconser.2019.02.003>
- Leinonen, M. (2018). *Customer experience through the customer journey in a multichannel environment: case Veikkaus*. MSc Master Thesis, LUT School of Business and Management, Lappeenranta University of Technology,
- Lovia, B. (2019). Online relationship marketing and customer loyalty: A signaling theory perspective. *International Journal of Bank Marketing*, 37(1), 226–40. <https://doi.org/10.1108/ijbm-01-2018-0009>
- MacDonald, S. (2018). *7 Ways to Create a Great Customer Experience Strategy*. <https://www.superoffice.com/blog/customer-experience-strategy/> Accessed on 29th October 2018
- Maryam M. (2020). *10 Social Media Statistics You Need To Know In 2021*. <https://www.oberlo.com/blog/social-media-marketing-statistics>.
- Malter, A. and Rindfleisch, A. (2019). *Marketing in a Digital World*. 1-11, Emerald, <http://dx.doi.org/10.1108/S1548-643520190000016001>
- Mathew, C., Heller, J., Hilken, T., Keeling, D., Mahr, D. and Ruyter, D. (2020). Augmented reality marketing: A technology-enabled approach to situated customer experience. *Australian Marketing Journal*, 28(4), 374–84. <https://doi.org/10.1016/j.ausmj.2020.04.004>
- Mohd-Ramly, S. and Omar, N. (2017). Exploring The Influence of Store Attributes on Customer Experience and Customer Engagement. *International Journal of Retail & Distribution Management*, 45(11), 1138-1158. <https://doi.org/10.1108/ijrdm-04-2016-0049>
- Mukerjee, H. S., Deshmukh, G. K., & Prasad, U. D. (2019). Technology readiness and likelihood to use self-checkout services using smartphone in retail grocery stores: Empirical evidences from hyderabad, India. *Business Perspectives and Research*, 7(1), 1–15. <https://doi.org/10.1177/2278533718800118>

- Natalia,V., Gorbashko,E., Kamynina,N., and Fedotkina, O. (2020). E-service quality from attributes to outcomes: The similarity and difference between digital and hybrid services. *Journal of Open Innovation: Technology, Market, and Complexity*, 6(4), 143. <https://doi.org/10.3390/joitmc6040143>
- Omair, S. (2020). *5 Most Effective Digital Marketing Channels For Your Business*. <https://cmasolutions.com/blog/5-most-effective-digital-marketing-channels-for-your-business/>.
- Orlova, M., E. Kazanova, and E. Nebesnaya. (2020). Approaches to integrating customer experience in marketing management of a service organization. *Marketing in Russia and Abroad*, 2, 69–75.
- Pandey, S. and Chawla, D. (2018). Online Customer Experience (OCE) in Clothing e-Retail: Exploring OCE Dimensions and Their Impact on Satisfaction and Loyalty - Does Gender Matter?, *International Journal of Retail & Distribution Management*, 46(3), 323-346. <https://doi.org/10.1108/ijrdm-01-2017-0005>
- Pantano, E., and Vannucci, V. (2019). Who is innovating? an exploratory research of digital technologies diffusion in retail industry. *Journal of Retailing and Consumer Services*, 49, 297–304. <https://doi.org/10.1016/j.jretconser.2019.01.019>
- Pappas, I. (2018). User experience in personalized online shopping: A fuzzy-set analysis. *European Journal of Marketing*, 52(7/8), 1679–1703. <https://doi.org/10.1108/ejm-10-2017-0707>
- Petit, O., Velasco, C., and Spence, C. (2019). Digital sensory marketing: Integrating new technologies into multisensory online experience. *Journal of Interactive Marketing*, 45, 42-61. <https://doi.org/10.1016/j.intmar.2018.07.004>
- Sam, S. (2020). *10 Digital Customer Experience Trends to Watch For in 2021*, <https://coredna.com/blogs/digital-customer-experience-trends>.
- Sang, L., and Lee,D. (2020) . Untact: A new customer service strategy in the digital age. *Service Business*, 14(1), 1-22. <https://doi.org/10.1007/s11628-019-00408-2>
- Shaikh, A., Alharthi, M., and Alamoudi, H. (2020). Examining key drivers of consumer experience with (non-financial) digital services—An exploratory study. *Journal of Retailing and Consumer Services*, 55: 102073, <https://doi.org/10.1016/j.jretconser.2020.102073>
- Shin, J. W., Cho, J. Y., & Lee, B. G. (2020). Customer perceptions of Korean digital and traditional banks. *International Journal of Bank Marketing*, 38(2), 529-547. <https://doi.org/10.1108/IJBM-03-2019-0084>
- Shuiping,D., Lin,J., and Zhang, Z. (2021). The influences of consumer-to-consumer interaction on dissatisfactory consumers' repetitive purchases in network communities. *Sustainability*, 13(2), 869. <https://doi.org/10.3390/su13020869>
- Sutter, B. (2018). *Why Customer Experience and Retention is the Single Best Way to Increase Revenue*. <https://www.business2community.com/consumer-marketing/customer-experienceretention-single-best-way-increase-revenue-02043183>.
- Valdez, E. (2018). *5 Ways Customer Experience Can Influence Sales Growth*. <https://www.chiefoutsiders.com/blog/customer-experience-sales-growth> Accessed on 29th October 2018.
- Vannucci, V., and Pantano, E. (2019). Digital or human touchpoints? insights from consumerfacing in-store services. *Information Technology & People*, (In-Press). 33(1), 296- 310. <https://doi.org/10.1108/itp-02-2018-0113>
- Vitalievna,S., Savostin,D., and Zemlyannaya,A. (2020). Emotional marketing as a concept of generation Z consumer experience management. *Practical Marketing*, 7, 27-36.
- Woo,S. (2021). Mediating effect of satisfaction in the relationship between customer experience and intention to reuse digital banks in Korea. *Social Behavior and Personality*, 49(2), 1-18. <https://doi.org/10.2224/sbp.9753>
- Yang,W., Xiuping,S., and Zhang.Q. (2021). Can fintech improve the efficiency of commercial banks?—An analysis based on big data. *Research in International Business and Finance*, 55, 101338. <https://doi.org/10.1016/j.ribaf.2020.101338>
- Yun,Z., Weng Q., and Zhu, N. (2018). The relationships between electronic banking adoption and its antecedents: A meta-analytic study of the role of national culture. *International Journal of Information Management*, 40: 76-87. <https://doi.org/10.1016/j.ijinfomgt.2018.01.015>
- Zhang, M., Hu, M., Guo, L. and Liu, W. (2017). Understanding Relationships Among Customer Experience, Engagement, and Word of Mouth Intention on Online Brand Communities: The Perspective of Service Ecosystem. *Internet Research*, 27(4), 839-857. <https://doi.org/10.1108/intr-06-2016-0148>

Hidden Costs and the Performance of Saudi Corporations

التكاليف الخفية وأداء الشركات المساهمة السعودية

Abuamarah Mustafa, Alharkan Ahmad

مصطفى محمد أبو عمارة، أحمد بن عبد الكريم الحركان

Accepted

قبول البحث

2022/9/8

Revised

مراجعة البحث

2022 / 8/20

Received

استلام البحث

2022 / 8/4

DOI: <https://doi.org/10.31559/GJEB2022.12.6.10>



This file is licensed under a [Creative Commons Attribution 4.0 International](#)



Hidden Costs and the Performance of Saudi Corporations

التكاليف الخفية وأداء الشركات المساهمة السعودية

Abuamarah Mustafa¹, Alharkan Ahmad²

مصطفى محمد أبو عمارة¹, أحمد بن عبد الكريم الحركان²

¹ Associate Professor of Accounting, College of Business Administration in Al-Rass, Qassim University, KSA

² Associate Professor of Accounting, College of Economics and Administration, Qassim University, KSA

¹ أستاذ المحاسبة المشارك - كلية إدارة الأعمال بالرس- جامعة القصيم- المملكة العربية السعودية

² أستاذ المحاسبة المشارك- كلية الاقتصاد والإدارة- جامعة القصيم- المملكة العربية السعودية

¹ maboamarh@gmail.com, ² ahmadalharkan@yahoo.com

Abstract:

This research deals with the hidden costs in Saudi Corporations in terms of their presence and their impact on the performance. The first part of the research is a review of the literature related to hidden costs in general and the second part is an analysis of 100 questioners which were received from a sample of companies listed in the Tadawul stock market in Saudi Arabia. The Multiple regression method was used to analyze the questionnaires received from the companies. A set of results were reached: the hidden costs at all are existing in Saudi Corporations with a high average of both of Absence index (3.98), productivity index (3.81) and medium average for each of work turnover rate (3.66), poor quality (3.54) and work accidents index (3.52). A set of recommendations were suggested such as: applying the principle of penalties to reduce the phenomenon of absenteeism at work, giving material and moral rewards to disciplined workers who are not absent, improving working environment conditions, hiring qualified and trained workers from the beginning, respecting employees, being transparent and just in dealing with them, giving continuous training courses to them, , reducing overtime work hours and timing them to reduce injuries on the job, focusing on improving quality to increase the profits, considering hidden costs as one of the constituent elements of the comprehensive income statement, forming an allowance of estimated hidden costs doubtful in the financial statement position, standardizing the hidden costs and including them in the budgets of business organizations.

Keywords: Hidden costs; performance; Absence; Productivity; work turnover rate; poor quality; work accidents.

الملخص:

تناول هذا البحث التكاليف الخفية في الشركات المساهمة السعودية من حيث وجودها وأثرها على أداء هذه الشركات. وشكل الجزء الأول من البحث مراجعة للأدب المتعلقة بالتكاليف الخفية بشكل عام، بينما تناول الجزء الثاني تحليل 100 استبيان تم استلامها من عينة من الشركات المدرجة في سوق الأسهم السعودية (تداول). وتم استخدام أسلوب الانحدار المتعدد لتحليل الاستبيانات الواردة من الشركات. وتم التوصل إلى مجموعة من النتائج: التكاليف الخفية موجودة بشكل عام في الشركات السعودية بمتوسط مرتفع لكل من مؤشر الغياب (3.98) ومؤشر الإنتاجية (3.81) ومتوسط متواضع لكل من: معدل دوران العمل (3.66)، الجودة الديئنة (3.54). وقد تم اقتراح مجموعة من التوصيات منها: تطبيق مبدأ العقوبات للحد من ظاهرة التغيب عن العمل، وإعطاء مكافآت مادية ومعنوية للعاملين المنضبطةين غير المتغيبين، وتحسين ظروف بيئة العمل، وتوظيف عاملين مؤهلين ومدربين منذ البداية، واحترام الموظفين والشفافية والعدالة في التعامل معهم، وإعطاء دورات تدريبية مستمرة لهم، وتقليل ساعات العمل الإضافي لتقليل الإصابات أثناء العمل، والتوكيل على النوعية لأنثرها الإيجابي على زيادة الأرباح، واعتبار التكلفة الخفية أحد العناصر المكونة لقائمة الدخل للشامل، وتكوين مخصص للتكاليف الخفية في قائمة المركز المالي، ومحاولة معايرة التكاليف الخفية وإدراجها في الميزانيات التخطيطية لمؤسسات الأعمال.

الكلمات المفتاحية: التكاليف الخفية؛ الأداء الغياب؛ الإنتاجية؛ معدل دوران العمل؛ الجودة الديئنة؛ حوادث العمل.

1. Introduction

Most business organizations seek to achieve profitability, and this requires maximizing revenues and reducing costs while maintaining quality according to the strategy used by the management of the organization. There is no difficulty in identifying, standardizing, and controlling the direct and variable costs, but the problem lies in allocating indirect costs with the aim of fair distribution and accurate calculation for the unit cost of the product (good or service), the accompanying rationalization of production, sale and distribution decisions and the comparison between the available alternatives in order to reach the desired goals and maximize profits. Here in Al-Nafaa (2019), we notice the known indirect costs allocation methods, such as ABC (Activity Based Costing), time-Driven ABC, RCA (Resource Consumption Accounting) and other methods. Business organizations also seek to control costs through estimating and standardizing them, using the performance reports to discover undesirable deviations, and this includes non-added value costs, such as the costs of internal transportation, handling and adapting to reduce them to the maximum degree because they do not add value to the product. But what contemporary accounting systems have neglected is the hidden costs which contribute in reducing profitability because they are not included in the accounting systems (financial accounting and cost accounting) and therefore are not estimated or standardized, which mainly revolves around: the cost of work and what is related to it, absenteeism of workers, work accidents, work turnover, non-quality defects, and worker productivity. The study of Ionescu et al. (2019) showed that business organizations focus on reducing costs and maximizing profits while facing hidden costs that negatively affect the performance of these organizations. Hidden costs arise from various factors such as: absenteeism of workers, work turnover, productivity and quality deviations, as well as work accidents.

The research will address the importance of the study, research objectives, research hypotheses, theoretical framework, statistical analysis of data, results, recommendations and references.

1.1. The Importance of the Research:

We consider that the importance of the research stems from the following things: the identification and reduction of hidden costs will lead to maximizing the profitability of business organization in the strategic term, enhancing the competitiveness of business organization in the long term through detection and work to reduce hidden costs, and developing the accounting theory by developing the current financial statements and giving researchers the opportunity to work on finding or developing methods of measuring and estimating hidden costs in business organizations.

1.2. The Objectives of the Research:

This research aims to shed light on these types of costs in an attempt to understand their nature and impact on the financial statements of business organizations, try to estimate and standardize them, and notice their presence in Saudi Corporations. The research will attempt to answer the following questions: What are the hidden costs in business Organizations? Are there hidden costs in Saudi Corporations? What is the impact of hidden costs on the performance of Saudi Corporations?

1.3. Research Hypotheses:

H1: There is a significant relationship between employee absence and companies' performance.

H2: There is a significant relationship between work accidents and companies' performance.

H3: There is a significant relationship between poor quality and companies' performance.

H4: There is a significant relationship between productivity and companies' performance.

H5: There is a significant relationship between turnover and companies' performance.

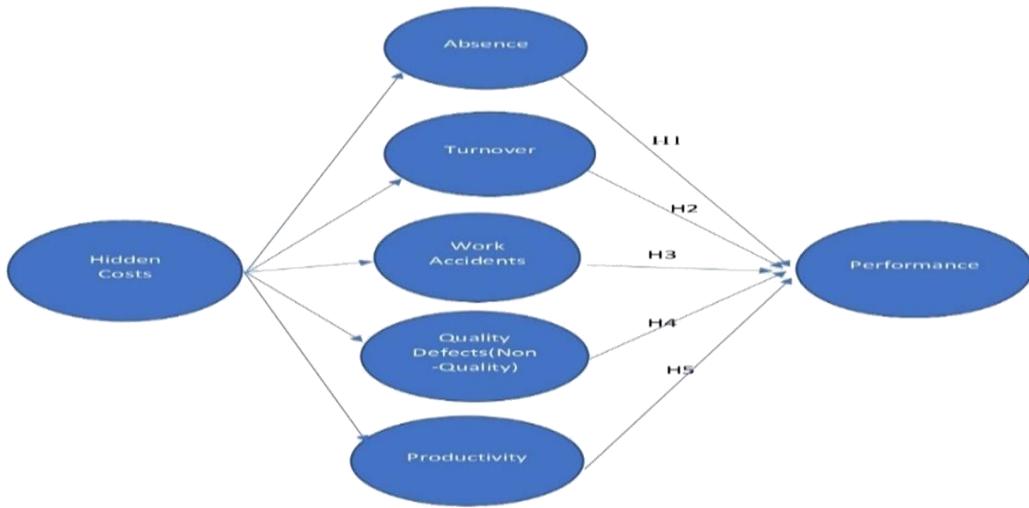


Figure (1): the relationship between the independent and dependent variables

2. Theoretical Framework of the Research

2.1. The Definition of Hidden Costs:

The credit for giving it this name is due to the French scientist (H. SAVALL), and it is possible to derive the following definitions of hidden costs:

It is the cost that does not appear in the accounting books, such as the cost of training new workers in the production chain. The slowness of the new worker in the production chain leads to a delay in every production batch, which leads to a high cost of the product unit.

They are costs related to quality that do not appear in the official quality reports, and appear under other names such as re-engineering and production costs.

A critical translation of the activities of handling operating losses, and it is called hidden because it cannot be observed in the information systems of the institution.

Also, business organization may be unable to control some costs, which are mainly represented in the impact of the human resource, which is the only element whose behavior cannot be controlled, rather, it can be monitored and directed only, and this is a result of some behaviors that appear in the organization, such as absenteeism, work accidents, poor quality, or the so-called hidden costs that negatively affect the organization and its level.

The hidden costs elements are the additional wages (resulting from the absence of workers without an excuse), the additional time to address manufacturing defects due to the neglect of workers, the functional consumption of both available resources and work energy, and the opportunity cost resulting from not meeting the needs of customers and the return missing production, in other words, not adhering to quality standards.

We can notice the indicators of hidden costs are as follows:

2.2. Absence:

It is considered one of the most important indicators of hidden costs and is defined as the worker's failure to attend work despite being included in the workers' lists for personal reasons or beyond his control. In a study, researchers showed that obese workers cost the country about \$8.65 billion annually and miss more than workers of normal weight.

Stewart (2013) titled in: "Work Missing: Trends in Absenteeism in Canadian Organizations" deals with the fact that absenteeism is more than just a matter of human resources. It costs the Canadian economy billions of dollars every year. The researcher also explained that by looking at patterns of absenteeism and identifying the causes of absence, organizations can develop programs and policies to reduce absenteeism.

2.3. Work Turnover:

The hidden costs in the labor turnover rate are the costs associated with recruitment from administrative and contracting procedures, the costs associated with the initial training of new employees and the decrease in productivity, the costs of dismissal and termination of service and end-of-service benefits.

According to Al-Serafy (2006), work turnover is defined as the movement of new workers entering the institution or leaving them due to moving, promotion, retirement, dismissal or death within a specified period of time.

Bernard (2018) showed that industry leaders in the United States spent 11 billion dollars annually in advertising, recruitment and training expenditures related to the return on voluntary employee turnover, and using the theory of employee turnover as a conceptual framework.

In the study of Major (2016), the researcher showed that increasing the rate of work turnover is costly for business organizations by causing problems in workloads and work flow. And the annual average of work lessons in the United States of America reached 25%, which small-sized enterprises cannot afford. The researcher concluded the need for training, appropriate compensation for employees, a professional work environment and effective communication as the most important factors to reduce the voluntary turnover of employees. The owners of small projects also indicated that one of the factors that limit the voluntary turnover of employees is education and a positive, organized environment at work.

Justus (2017) showed that voluntary employee turnover destabilizes small retail companies and represents a costly business problem for owners of small retail companies. Some small retail companies witness a voluntary employee turnover rate of up to 50% annually to reduce voluntary employee turnover by increasing overall job satisfaction among employees. This study investigates positive social change by providing strategies for small business owners and human resource managers to reduce voluntary employee turnover, increase profits, and improve economic conditions in the communities in which they operate.

Carter (2018) indicated that the low rate of employee turnover among small companies is a problem because employee turnover is costly and negatively affects the ability of business owners to gain a competitive advantage. The study's implications for positive social change include the ability to help small business owners and leaders implement strategies to reduce employee turnover and increase revenue to maintain their competitive edge. Small, stable businesses can lead to social change by creating jobs to strengthen local communities and economies.

Morgan (2019) showed that the cost of replacing employees may reach 200% of the annual salary of this employee, and owners of small service enterprises are sensitive to this issue because of their limited resources. Strategies to reduce voluntary employee turnover create positive social change in local economies by helping to ensure stability in local trade and national economies by supporting the success of the small businesses that represent many businesses in the United States.

2.4. Work accidents:

The work accidents are defined by Shehata (2007) as: "everything that happens without being expected, resulting in harm to the individual or to others." Work accidents can be defined as: "An unexpected accident that may lead to damage or injury in every circumstance of working life, and most if not, most accidents may be due to material elements while part of them may be due to human effort." Work accidents affect the ability of individuals to produce in a unit of time by causing the loss of part of the work time, whether for damage to the worker or loss of property or both (Munira, 2010). It is also considered one of the most factors that increase production costs in proportion to the apparent and hidden costs.

Ionescu et al. (2019) showed that business organizations often seek to reduce costs and maximize profits, while facing hidden costs that negatively affect the results of business organizations. Hidden costs can arise from the following reasons: absenteeism, work turnover, productivity deviations and work accidents. Researchers confirm that scientific research can determine the value of these hidden costs through prediction using algorithm.

In the study of News (2019), it was shown that each employer bears his share of the cost of health care for his workers, for example, the cost of health care for workers in Starbucks annually represents more than the cost of coffee, and General Motors has more than the cost of Steel. Over the years, companies have reduced the risk of injuries and accidents in the workplace, but the stress inflicted on employees as a result of stressful working conditions has not received the same attention, which in turn leads to reduced productivity and thus increased hidden costs. Among the hidden costs resulting from work accidents (Munira, 2010): the cost of participating in social security for work accidents, and the administrative cost resulting from work accidents, which includes (the cost of the time spent by the administration in investigating the accident and the cost of lost time for the worker being investigated due to the accident and the cost of internal and external correspondence due to the accident), the cost of first aid for primary health care for the worker after the accident, the potential health monitoring after the worker undergoes treatment, and the cost of operating losses resulting from worker accidents, which includes (the cost of lost time resulting from the worker stopping work immediately after his injury). The wage that the worker receives despite the decrease in his productivity after the work accident, the cost of the workers present during the accident, either for leaving their jobs and following up on the accident or the disruption of the production line that the worker was working after being exposed to the accident, and the cost of additional wages due to compensating the shortfall in production as a result of the accident, the resulting cost for the absence of the injured worker, the cost of training and qualifying the new worker to replace the worker injured by the accident,

in addition to the cost of lost profits due to the shortage or damage in production due to the accident and the investment cost of preventing work accidents.

2.5. Quality defects (non-quality):

According to Okil (2005), Quality is defined as "the ability of the product to satisfy the desires of customers on the basis of its internal and external characteristics. Thus, the concept of lack of quality refers to the presence of defects or distortions that appear on the product and can be observed with the naked eye. Poor quality As for the poor quality, it is also defined by Munira (2010) as a bad definition of the need or bad listening to the customer, poor design, that is, the lack of accurate definition of the products and the lack of good translation of the needs, poor implementation, poor service delivery to the customer, and the reasons for the lack of quality are due to human factors, elements of design and work style, factors related to machines and equipment, and factors related to raw materials and components. The hidden costs related to non-quality include the costs incurred by the facility due to low quality, including prevention and evaluation costs and internal and external failure.

V, Rajasekar, Santhosh, Arunprasad, and Trehan, (2018) showed that defective parts in manufacturing are a serious problem faced by every manufacturer. Even after proper care in design, material selection and product manufacturing, there is a defective part. The purpose of this study was to explore the quality of manufacturing, and to find the use of effective quality tools to reduce the part defect rate in the electrical parts manufacturing unit, and thus reduce the cost of replacing defective parts.

In the study of Luca & Luca (2019), the researchers showed that the use of quality management tools plays a major role in improving the quality of products or services provided, helping to ensure internal efficiency and effectiveness of the organization as well as improving customer satisfaction and considering the advantages of using quality management tools. In the study of Cheah, Shahbudin, and Taib. (2011), it aimed to report the use of quality costing in one of the continuing industry facilities with a focus on hidden costs. As a result of the study, it was found that the costs of non-quality (poor quality) included an additional category of the traditional failure model, which is the lost opportunity costs. Keeping track of poor-quality costs is an important step in the quality management process.

2.6. Productivity:

Productivity is defined as the ratio of the final product to the elements contributing of its formation (Issawi, 2015), that is, the ratio of the quantity or value of products to the resources used in them, such as human forces, machinery, equipment or raw materials. As known by Babiker (2007), it is the amount produced by a unit of production factors, and here we distinguish between two types of productivity: partial productivity which means the amount produced by one of the factors of production, and total productivity which means the amount produced by the total factors of production.

In the study of Sullivan, Edgar and McAndrew (2019), it was shown that alcohol use affects workplace productivity in terms of absenteeism and decreased performance by employees. The objectives of this study were to estimate the cost of lost productivity associated with alcohol use in New Zealand and to describe and evaluate the impact on employers. The estimated average annual cost of lost productivity due to alcohol use per employee was NZ\$1097.71.

In the study of Bedel (2019), the aim was to assess the cost of moving employees by surveying a wide range of member companies in a variety of sectors and the varying size of the workforce. The researchers found that costs depend largely on the amount of training required to move the new employee to a relatively high level of productivity (say 80 to 85 percent of full productivity).

Mahmood, Shahrukh and Ishaque (2013) indicated that the costs of poor quality will not be spent if the required work is done correctly from the first time; some researchers claim that poor quality costs ranging from 22 to 32% of total revenues.

Souza, Marques-Poiani-da-Silva, Gomes-Ramos, Silva-Porto and Gask-de-Souza (2019) showed that measuring hidden costs becomes an essential tool for increasing the competitiveness of business enterprises taking into account market conditions. It was found that hidden costs significantly affect the productivity of the cooperative, which indicates the importance of their identification with the aim of improving operational results.

3. Research Methodology

The research is based on the inductive and deductive approaches, where it will review what is stated in the accounting thought in general and in the field of hidden costs in particular, with the aim to arrive a theoretical framework of research, on the basis of which a field study is conducted on a sample of Saudi corporations in various sectors, to identify the extent of the existence of hidden costs and their impact on the performance of Saudi corporations.

3.1. Sampling:

A simple random sample of public and private sector employees was selected, the research sample was 100 individuals, and table 1 shows the distribution of sample individuals to demographic characteristics.

Table (1): Demographics of the research sample

Demographic variables	Categories	Frequency	Percent
Sector	Public sector	48	48.0
	Private sector	52	52.0
Occupation	Financial Manager	20	20.0
	Senior Accountant	12	12.0
	Trainee accountant	4	4.0
	Other	64	64.0
Qualification	PhD	36	36.0
	Master	16	16.0
	Bachelor	48	48.0
Experience	Less than 3 years	32	32.0
	3 to less than 6 years	8	8.0
	6 to less than 9 years	8	8.0
	9 to less than 12 years	4	4.0
	12 years and above	48	48.0

3.2. Instruments:

A questionnaire was developed to measure independent and dependent variables. The questionnaire included two parts: the first: related to general information as (sector, occupation, qualification, and experience). second part measures the variables of the research, which consists of 28 items including: four items that measure each of absence and turnover, five items that measure each of work accidents, poor quality and productivity, and six items that measure performance. The Likert scale was used, the response of which ranged from strongly agree = 5 points to strongly disagree = 1 point.

3.3. Validity and reliability:

Validity indicates that the scale measures what is designed to measure it, and reliability indicates the internal consistency of individuals' responses to the scale. Reliability analysis is conducted for the scales using Cronbach's alpha ($\alpha > 0.70$). Validity has been verified through standardized factor loadings ($SFL > 0.70$) which is preferred to a test of construct validity, composite reliability is a preferred to a test of convergent validity ($CR > 0.70$), and average variance extracted ($AVE > 0.50$) is used as a test of both divergent and convergent validity (Chin, 1998; Abdur Rouf & Akhtaruddin, 2018; Al-Tit, 2016). Table 2 shows that the instrument items enjoyed acceptable validity and reliability after dropping four items in which SFL were less than 0.70 (AB5, AC1, PE1 and PR3).

Table (2): The results of validity and reliability

Constructs	Items	Factor Loadings*	Factor Loadings	Cronbach's alpha	Composite Reliability	Average Variance Extracted (AVE)
Absence	AB1	0.749	0.748	0.831	0.883	0.655
	AB2	0.711	0.720			
	AB3	0.865	0.861			
	AB4	0.895	0.895			
	AB5	0.311**	-			
Accidents	AC1	0.689**	-	0.935	0.941	0.795
	AC2	0.805	0.801			
	AC3	0.841	0.838			
	AC4	0.959	0.960			
	AC5	0.935	0.939			
	AC6	0.908	0.909			
Performance	PE1	0.377**	-	0.903	0.921	0.660
	PE2	0.887	0.876			
	PE3	0.848	0.865			
	PE4	0.752	0.758			
	PE5	0.808	0.807			
	PE6	0.763	0.778			

	PE7	0.772	0.782			
Poor Quality	PO1	0.714	0.725	0.882	0.907	0.665
	PO2	0.742	0.727			
	PO3	0.765	0.749			
	PO4	0.928	0.928			
	PO5	0.918	0.921			
Productivity	PR1	0.941	0.943	0.906	0.936	0.786
	PR2	0.723	0.740			
	PR3	0.550**	-			
	PR4	0.936	0.935			
	PR5	0.919	0.912			
Turnover	TU1	0.952	0.953	0.924	0.945	0.811
	TU2	0.917	0.916			
	TU3	0.864	0.862			
	TU4	0.866	0.866			

* Before items deleted

** SFL < 0.70

The results shown in Table 3 verify the discriminant validity of research constructs, where the investigated can be verified by the square root of the AVE of each construct that should be much higher than the correlation of the construct with all other constructs (Al-Tit, 2020).

Table (3): Discriminant validity and descriptive variables

Constructs	Absence	Accidents	Performance	Poor Quality	Productivity	Turnover	Mean	Std. Dev.
Absence	0.809						3.98	.772
Accidents	0.698	0.891					3.52	.968
Performance	0.485	0.560	0.812				3.91	.687
Poor Quality	0.670	0.810	0.364	0.825			3.54	.907
Productivity	0.756	0.867	0.591	0.814	0.887		3.81	.908
Turnover	0.751	0.609	0.299	0.571	0.708	0.900	3.66	.873

3.4. Test of hypotheses:

Table 4 shows the results of hypotheses testing. The results indicated that there is not a significant relationship between employee absence and companies' performance, the H1 was not supported. The results also refer to that there is a significant relationship between work accidents and companies' performance ($\beta = 0.537$). The H2 was supported, and there is a significant relationship between productivity and companies' performance ($\beta = 0.697$). The H4 was supported. On the other hand, the findings show that there is a negative significant relationship between poor quality and companies' performance ($\beta = -0.678$). The H3 was supported. There is a negative significant relationship between turnover and companies' performance ($\beta = -0.373$). The H5 was supported. Figure 1 explains these relationships. Finally, the results indicate that the value of R² Adjusted (0.483) which shows the predictor of independent variables in the independent variable; this value is moderate according to (Chin,1998). He suggested that the values of R² that above 0.67 is considered high, 0.33 - 0.67 are moderate, 0.19 - 0.33 are weak and less than 0.19 are unacceptable.

Table (4): Path Coefficient of the Research Hypotheses

Type	Relationships	Std. Beta	Std. Error	T Values	P Values	Decision
H1	Absence -> Performance	0.318	0.181	1.757	0.080	Not Supported
H2	Accidents -> Performance	0.537	0.247	2.176	0.030	Supported*
H3	Poor Quality -> Performance	-0.678	0.228	2.969	0.003	Supported**
H4	Productivity -> Performance	0.697	0.203	3.434	0.001	Supported**
H5	Turnover -> Performance	-0.373	0.177	2.103	0.036	Supported*

Significant at $p^{**} \leq 0.01$, $p^* \leq 0.05$

R Square Adjusted 0.483

The finding of effect size, as shown in Table 4, indicated that the poor quality is the strongest independent variable affecting the companies' performance ($f_2 = -0.213$). This value is medium effect according to Chin (1988). He suggested that the values of f_2 and f_2 are 0.02-0.15, 0.15-0.35 respectively, and above 0.35 indicating small, medium, and large respectively.

Table (5): The Effect Size of the Exogenous Constructs

Constructs	Effect Size- f_2	Results
Absence	0.067	Small
Accidents	0.089	Small
Poor Quality	0.213	Medium
Productivity	0.154	Medium
Turnover	0.109	Small

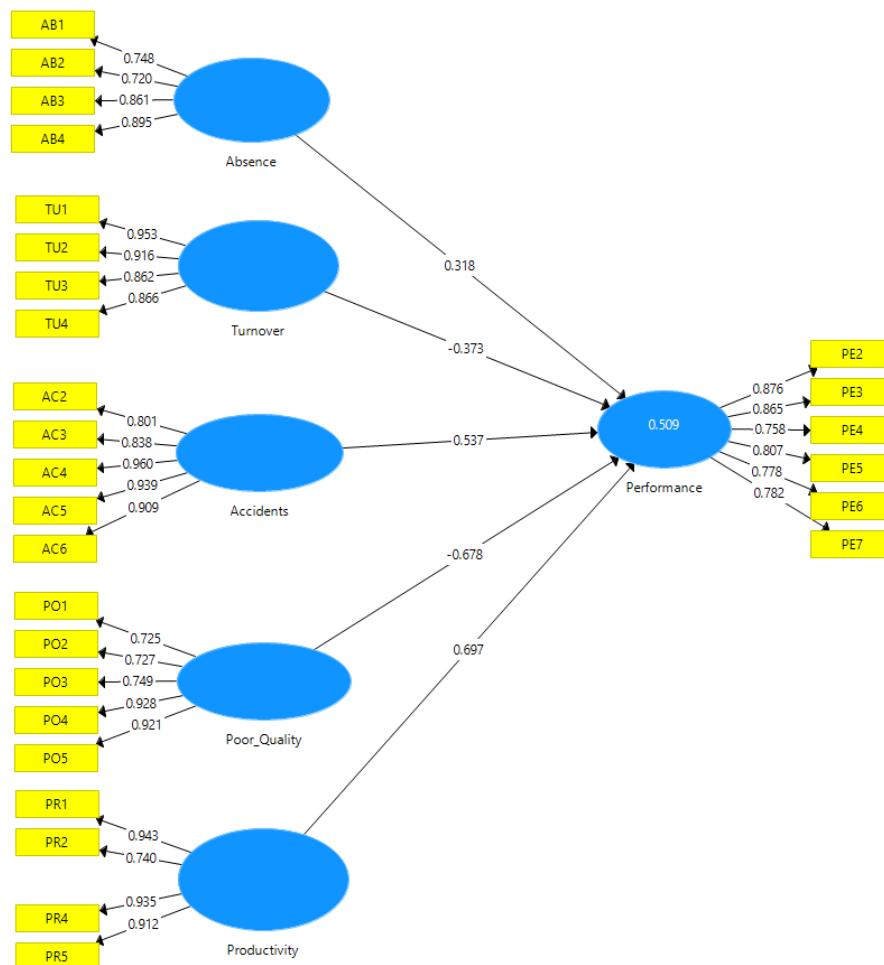


Figure (2): Research Model

4. Findings and Recommendations

4.1. Findings:

According to the researchers, this is the first study dealing with hidden costs in Saudi corporations in terms of their presence and their impact on the performance of these companies. The researchers reached the following results: the Hidden costs are present in Saudi Corporations in different proportions, as they were high for each of: the absenteeism index with an average of (3.98), and the productivity index with an average of (3.81), and it was medium for each of: the work turnover rate with an average of (3.66) and poor-quality indexes (3.54). There is no statistically significant relationship between employee absence and the performance of Saudi Corporations ($\beta = 0.318$) while there is a statistically significant relationship between work accidents and the performance of Saudi Corporations ($\beta = 0.537$), there is a statistically significant relationship between productivity and performance of

Saudi Corporations ($\beta = 0.697$) and there is a negative statistically significant relationship between poor quality and the performance of Saudi Corporations ($\beta = -0.687$).

4.2. Recommendations:

- Apply the principle of penalties to reduce the phenomenon of absenteeism at work.
- Give material and moral rewards to disciplined workers who are not absent.
- Improve working environment conditions.
- Hire qualified, trained workers from the beginning.
- Respect employees, and be transparent and just in dealing with them.
- Give continuous training courses to employees.
- Provide industrial safety means for workers, such as clothes, shoes, and glasses, from radiation, and increase the rules of occupational safety
- Reduce overtime work hours and time them to reduce injuries in the job.
- Suggest that the hidden costs component to be one of the expenses components within the comprehensive income statement in Saudi Corporations.
- Propose the formation of an allowance of hidden costs doubtful in the financial statement position in Saudi Corporations which appears as one of the elements of current liabilities.
- Focus on business management to improve quality because of its positive impact on increasing profitability and improving the financial position of Saudi Corporations.
- Budgeting in Saudi Corporations' estimated hidden costs (standardized) is based on the experience of previous years and setting a standard for them.
- The need of (SOCPA) the Saudi Organization for Certified Public Accountants to set a standard of hidden costs in business organization in general, and in Saudi Corporations in particular.
- The necessity of including the topics of hidden costs within the qualification exam for the accounting fellowship conducted by SOCOPA the Saudi Organization for Certified Public Accountants.
- The necessity of business colleges to organize scientific seminars dealing with hidden costs, in which will lecture professionals from major accounting firms with a global reputation.
- The necessity of business colleges and training centers in Saudi universities to design and implement a set of training courses for students who are graduated and did not obtain sufficient knowledge about the hidden costs to qualify them for the current labor market.
- The need of mutual cooperation between companies operating in the Kingdom of Saudi Arabia and business colleges in Saudi universities to develop a theoretical and practical framework to address hidden costs and their negative impact on the performance of business organizations.
- The need of direct researches conducted by faculty members to address areas of hidden costs and encourage the collective synthesis of accounting in general and hidden costs in particular.

References

- Al-Serafy, M. (2006). *Human Resource Management Part One*. Amman, Jordan: Dar Al-Murajab for publishing.
- Al-Tit, A. A. (2016). Management information systems in public institutions in Jordan. *International Journal of Advanced Computer Science and Applications*, 7(7). <https://doi.org/10.14569/ijacsa.2016.070763>
- Al-Tit, A. A. (2020). The impact of AMO-HR systems on proactive employee behavior: The mediating contribution of leader-member and team-member exchange. *International Journal of Engineering Business Management*, 12, 1847979020947236. <https://doi.org/10.1177/1847979020947236>
- Al-Nafaa, F. S. M., & Amarah, M. M. J. I. A. (2019). A Proposed Model for Analyzing the Cost Deviations, Using RCA (Resource Consumption Accounting) Approach with Application on a Saudi Hospital. *Online Review*, 19(3). <https://doi.org/10.12816/0054694>
- Babiker, M. (2007). productivity and its measurement. *Journal of the Arab Planning Institute* 61, Development Issues in the Arab Countries, 15.
- Bedel, M. (2019). Cycling into poverty and the hidden costs that can kill your business. *Bicycle Retailer and Industry News; Costa Mesa*, 28 (3), 22.
- Bernard, K. L. (2018). *Strategies to Reduce Voluntary Employee Turnover in Business Organizations*. (Doctoral dissertation, Walden University).
- Carter, R. M. (2018). Strategies small business owners use to decrease voluntary employee turnover. Cheah, S. J., & Shah, A. (2011). Tracking hidden quality costs in a manufacturing company: an action research. *International Journal of Quality & Reliability Management*.

- Chin, W. W. (1998). The partial least squares approach to structural equation modeling. *Modern methods for business research*, 295(2), 295-336.
- Ionescu, C. A., Paschia, L., Uzlau, M. C., Nicolau, N. L. G., Coman, M. D., Stanescu, S. G., & Lixandru, M. L. (2019). MATHEMATICAL ALGORITHM FOR DETERMINING HIDDEN COSTS GENERATED BY PERSONNEL FLUCTUATIONS. *Journal of Science and Arts*, 19(1), 141-152.
- Issawi, N. A. (2015). The role of socio-economic theory in the development of human resources to improve the performance of the institution. *Intervention of the Second Conference on Economy and Knowledge - Batna - Algeria*, 9.
- Justus, G. (2017). *Strategies to reduce voluntary employee turnover in small retail businesses in Jamaica* (Doctoral dissertation, Walden University).
- Luca, L., & Luca, T. O. (2019, October). Ishikawa diagram applied to identify causes which determines bearings defects from car wheels. In *IOP Conference Series: Materials Science and Engineering*, 564 (1), 012093. IOP Publishing. <https://doi.org/10.1088/1757-899x/564/1/012093>
- Mahmood, S., & Ishaque, A. (2013, June). Innovative system to determine hidden cost of poor quality to enhance labor productivity and profitability for construction entrepreneurs, a case study. In *2013 International Conference on Engineering, Technology and Innovation (ICE) & IEEE International Technology Management Conference* (pp. 1-12). IEEE. <https://doi.org/10.1109/itmcc.2013.7352676>
- Major, A. M. (2016). *Strategies to reduce voluntary employee turnover in small business* (Doctoral dissertation, Walden University).
- Morgan, D. B. (2019). *Management strategies for reducing voluntary employee turnover in small professional service firms* (Doctoral dissertation, Walden University).
- Munira, b. a. (2010). *Assessment of hidden costs - a case study of the Siles International Glass Company*. Master's thesis at the University of Mentouri Constantine, 1-194.
- News, D. J. (2019). *The Hidden Costs of Stressed-Out Workers*. New York [New York, 2.
- Okil, M. s. (2005). *Quality at work - a fulfillment of hope*. The Tenth Annual Forum for Total Quality Management - King Fahd University of Petroleum and Minerals, 52.
- Rajasekar, S., Arunprasad, P., & Trehan, R. (2018). Defect reduction in an electrical parts manufacturer: a case study. *The TQM Journal*, 30(6), 650- 678. <https://doi.org/10.1108/tqm-03-2018-0031>
- Rouf, M. A., & Akhtaruddin, M. (2018). Factors affecting the voluntary disclosure: a study by using smart PLS-SEM approach. *International Journal of Law and Management*.
- Shehata, m. (2007). *Principles of industrial psychology*. Dar Gharib for Publishing and Distribution-Cairo, 272.
- Souza, J. A., Marques-Poiani-da-Silva, K., Gomes-Ramos, E., Silva-Porto, W., & Gask-de-Souza, I. C. (2019). Análise dos custos ocultos na produção de queijo muçarela em uma cooperativa no cone sul de Rondônia. *Contaduría Universidad de Antioquia*, (74), 81-101. <https://doi.org/10.17533/udea.rc.n74a04>
- Stewart, N. (2013). *Missing in action: Absenteeism trends in Canadian organizations*. Conference Board of Canada= Le conference board du Canada.
- Sullivan, T., Edgar, F., & McAndrew, I. (2019). The hidden costs of employee drinking: A quantitative analysis. *Drug and alcohol review*, 38(5), 543-553. <https://doi.org/10.1111/dar.12935>

The Effect of The Asset Management Efficiency on Financial Performance "Evidence From Jordanian Industrial Firms"

**أثر كفاءة إدارة الأصول على الأداء المالي (دليل من الشركات الصناعية
المدرجة في بورصة عمان)**

Husni K. Al-Shattarat

حسنني خليل الشطرات

Accepted

قبول البحث

2022/12/6

Revised

مراجعة البحث

2022 /11/14

Received

استلام البحث

2022 /10/19

DOI: <https://doi.org/10.31559/GJEB2022.12.6.11>



This file is licensed under a [Creative Commons Attribution 4.0 International](#)



The Effect of The Asset Management Efficiency on Financial Performance "Evidence From Jordanian Industrial Firms"

أثر كفاءة إدارة الأصول على الأداء المالي (دليل من الشركات الصناعية المدرجة في بورصة عمان)

Husni K. Al-Shattarat

حسني خليل الشطراء

Associate Professor, College of Business Administration, Zarqa University, Jordan

أستاذ مشارك- كلية إدارة الأعمال- جامعة الزرقاء- الأردن

hshattarat @zu.edu.jo

Abstract:

The effectiveness of asset management practices among industries listed on the Amman Stock Exchange (ASE) is examined in this study with regard to their effects on financial performance measured by return on assets throughout the 2015–2020 timeframe. Companies in the industrial sector make up the population of this study. Purposive sampling was the method that was employed to gather data for the study subjects from as many as 33 firms. Return on assets is the dependent variable in this study. However, the independent variables are Non-Current Asset Turnover, Total Asset Turnover and Working Capital Turnover. The test technique utilized to decide the effect of three independent variables on the return on assets is regression using panel data analysis, which is carried out using Eviews (12). However, based on the results of a contemporaneous investigation, the study's major results are that Non-Current Asset Turnover and Total Asset Turnover have a significant positive effect on Return on assets; it in turn has a positive effect on industrial firms' financial performance, and on the contrary, the study found that Working Capital Turnover has a negative effect on Return on assets; the study suggests applying the efficiency of asset management to include additional sectors in the Amman Stock Exchange, choosing other financial indicators such as solvency and liquidity ratios, and comparing the industrial sectors with the service and financial sectors.

Keywords: Asset Management Efficiency, Financial Performance, Amman Stock Exchange.

الملخص:

في هذه الدراسة تم فحص فعالية ممارسات إدارة الأصول وأثرها على الأداء المالي المقاس بالعائد على الأصول في الصناعات المدرجة في بورصة عمان (ASE) خلال الفترة ما بين 2015-2020. حيث تشكل مجتمع الدراسة من الشركات الصناعية المدرجة في بورصة عمان. والتي بلغ عددها 33 شركة، وقد تمثل المتغير التابع في هذه الدراسة بالعائد على الأصول، ومع ذلك، فإن المتغيرات المستقلة هي معدل دوران الأصول غير المتداولة، ومعدل دوران إجمالي الأصول، ومعدل دوران رأس المال العامل. وقد تم استخدام الانحدار البسيط وتحليل بيانات اللوحة والذي تم تقييده باستخدام Eviews (12) لتحديد أثر المتغيرات المستقلة على العائد على الأصول، ومع ذلك، واستناداً إلى نتائج الدراسة الرئيسية أظهرت إلى أن دوران الأصول غير المتداولة، وإجمالي دوران الأصول لهما تأثير إيجابي على العائد على الأصول؛ وبالتالي له تأثير سلبي على الأداء المالي للشركات الصناعية، وعلى العكس من ذلك، أظهرت نتائج الدراسة إلى أن معدل دوران رأس المال له تأثير سلبي على العائد على الأصول، وتفترح الدراسة تطبيق كفاءة إدارة الأصول ليشمل قطاعات إضافية في بورصة عمان و اختيار مؤشرات مالية أخرى مثل نسب الملاعة المالية والسيولة ومقارنة القطاعات الصناعية مع القطاعات الخدمية والمالية.

الكلمات المفتاحية: كفاءة إدارة الأصول؛ الأداء المالي؛ بورصة عمان.

1. Introduction

Return on assets measures a company's profitability in relation to its total assets. It provides insight into how well management uses its resources to produce profits as ROA demonstrates the profit resulting from the utilization of assets; assesses profitability ratios (Lawyer & Efeeloo, 2017). Return on assets is a reliable indicator to investors that a company's management has been making good use of the assets that were supported by both debt and equity. According to agency theory, this encouraging signal will also reduce the potential for conflict of interest between owners (shareholders) and agents (managers) (Marito & Sjarif, 2020).

Non-current assets are regarded as one of the most important investment components in a business for a variety of reasons. According to Okoro and Charles (2019), one of the most crucial components of a company in generating value for shareholders is the proper investment of non-current assets. While a low ratio suggests wasteful investment and use of fixed assets or non-current assets, a high ratio indicates efficient use of non-current assets in producing sales. If non-current assets are not invested effectively, businesses run the risk of not performing as intended (Anuar et al., 2021). On the other hand, profit-making companies employ financial performance which is measured by return on assets as a criterion for assessing the business environment. The concept is used to indicate a broad percentage of a firm's total financial health during a certain time period, and it may be applied to research rival companies in a similar sector (Stevenson, 2011).

Regarding the influence of total asset turnover (TATO) on the return on assets, it is that TATO is the comparison of sales to a company's total assets, which illustrates in a financial report how quickly the total assets change hands over a specific time period (Andari et al., 2016). TATO is a ratio used to determine how quickly all assets owned by a corporation are turned over as well as how many sales are generated from each dollar of assets. Considering the research's assertion Total Assets Turnover (TATO) in accordance with (Jumah, 2017) and Andari et al. (2016), it significantly lowers Return on Assets (ROA). However, this assertion runs counter to Erawati's (2013) assertion that TATO significantly boosts return on assets (ROA).

Working capital is regarded as one of the most significant sources of financing for business organizations, particularly industrial businesses as it is connected to the survival and continuity of these businesses due to its direct and obvious impact on the value and profitability of the company, as well as its advantages in fulfilling financial obligations of businesses and consequently is reflected on their financial performance generally (Ahmad et al., 2014).

Working capital management is a key element that immediately enhances a company's profitability and liquidity. In business, profitability and the efficiency with which a company uses working capital to optimize shareholder returns are strongly correlated. Profit is determined by the cost of revenues incurred in producing a high income. A statistic called working capital turnover (WCCT), often referred to as the working capital turnover ratio, is used to track or examine a company's working capital's effectiveness over time. This is the amount of working capital that is flowing for a while (Simatupang & Sari, 2021).

Alrabadi et al. (2021) asserts that greater working capital management may be shown in the effectiveness of working capital as indicated by working capital turnover. Shorter turnover times and higher turnover rates are followed, correspondingly, by better working capital turnover and, as a result, greater and better than the rest profitability. Working capital turnover that more accurately represents the company's financial organization structure is also important.

The industrial sector in Jordan is an important part of the Jordanian investment environment, and due to the dynamic economy, the business environment is characterized by high levels of uncertainty, which may negatively affect the continuity of the company. It should also be noted that CFOs spend a significant amount of time going over the day-to-day operations of working capital management (Al-Momani & Almomani, 2018).

In order to maximize the use of assets while avoiding a detrimental impact on the company's funds, it is through comprehending the nature of the connections between the elements of working capital and their impact on business performance, on the one hand, and their effect on guaranteeing acceptable levels of profitability and so increasing wealth of shareholders, on the other hand, as well as the same with regard to some vital and important indicators that may also affect the nature of the company's operational operations because of their high degree and impact on the financial performance, whether positive or negative and the company's management can achieve this balance. From here emerged the problem of the study, where the question of study questions may be written as follows:

Is there a significant effect of asset management efficiency on return on assets?

The following are the most three sub-questions that follow the main question:

- Does the turnover of non-current assets have a significant effect on the return on assets?
- Does the turnover of total assets have a significant effect on return on assets?
- Does the turnover of working capital have a significant effect on the return on assets?

The purpose of the current study is to examine how effectively managing assets affects the financial performance of industrial enterprises listed on the Amman Stock Exchange (ASE), how various factors affect the

financial performance of the firms, how, total asset turnover, non-current asset turnover, and working capital turnover affect those companies' return on assets, on other words, financial performance.

The study is significant because it examines the impact of effective asset management on the financial results of industrial enterprises listed on the Amman Stock Exchange. Another crucial step in the process of management decision-making is the identification of the key factors that are relevant and have an impact on financial performance. Additionally, these variables in this research should appropriately reflect the financial developments that have affected industrial firms in order to represent the profitability of the business's stated operational success and to anticipate operational performance going forward. The contribution of this study is to investigate the efficiency of the company's asset management on the financial performance of Jordanian industrial Firms.

1.1. Related Literature:

- Gunawan et al.'s (2022) study goal is to analyze and put into practice the relationship between return on assets and the debt-to-asset ratio (DAR), current ratio (CR), total asset turnover (TATO), and debt-to-equity ratio (DER) (ROA). The results of the study show that DAR, TATO, and DER all have positive and substantial effects on ROA while Current Ratio does not affect ROA. Additionally, TATO significantly enhances ROA. Alodat et al. (2022) results show the need for aggressive working capital management among finance managers at these companies in order to increase shareholder value and the financial performance of the three sectors.
- Alrabadi et al.'s (2021) findings demonstrate that the cash conversion cycle and Leveraged finances considerably lower the ROA of Jordanian SMEs. Nevertheless, the following factors (sales growth, working capital finance and investment strategies, firm size, and ROA of Jordanian SMEs) have a statistically significant beneficial impact on ROA. It's interesting to note that company risk has a positive and substantial relationship with ROA (Tarihoran & Endri (2021)). In this research, the consumer products industry listed on the Indonesia Stock Exchange (IDX) is examined for the years 2015 to 2020 to see what variables impact profitability. According to the findings of concurrent research, business size and WC have a negative and significant influence on profitability (ROA), TATO, GROW, and CR have a major positive effect on ROA while oil price, exchange rate, and DER have little to no impact on ROA.
- Simatupang & Sari (2021) uses financial management theory related to variable ROA, Working Capital, Asset Turnover, and Sales Growth. The findings revealed that ROA is not significantly impacted by Asset Turnover, or Working Capital, nor is it much impacted by ROA. Working Capital and Turnover Assets are also unimportant to ROA and have no impact.
- Al-Momani & Almomani (2018) discovered that industrial enterprises generated excellent earnings. The effectiveness of using assets (rate of current assets turnover, working capital turnover, and asset growth rate) was also found to have a positive influence on improving profits quality.
- Wibowo & Rohyati (2018) finding's of this study and subsequent debate, the working capital turnover indicator has a negative impact on the profitability of the company's production from 2012 to 2014. Al Dalayeen (2017) reveals that working capital management has a significant effect on the profitability of particular real estate enterprises.
- Warrad & Al Omari (2015) found no significant relationship between turnover ratios, fixed asset turnover, working capital turnover, total asset turnover or and return on assets (ROA) in the Jordanian services sectors.

1.2. Hypotheses Development:

The following hypotheses are tested in order to determine how effectively an organization manages its assets in relation to its financial performance as measured by the ratios of non-current assets turnover, total assets turnover, and working capital turnover for industrial companies listed on the ASE:

Ho1: Asset management efficiency does not have a positive effect on company's financial performance listed on ASE.

The following three sub-hypotheses are generated from the main hypothesis:

Ho1-1: Asset management efficiency by non-current assets turnover does not have a positive effect on a company by return on assets listed on ASE

Ho1-2: Asset management efficiency by total assets turnover does not have a positive effect on a company by return on assets listed on ASE.

Ho1-3: Asset management efficiency by working capital turnover does not have a positive effect on a company by return on assets listed on ASE.

2. Research Approach, Sample, and Data

The target population of the study is the industrial sector listed on ASE from 2015 to 2020. Firms that became the research sample were 33 companies every year; the sample size for this study is 33 companies a year, leading to an overall sample of 198 enterprises from 2015 to 2020 according to amman Stock Exchange. Panel regression was used to examine how the independent factors affected the dependent variable.

2.1. Measure of Variables:

The following table includes all the variables of the independent and variable study as it is clarified how to measure each variable in the main equation, what is the significance of this variable, and the studies that applied it.

Table(1): Variables definition and past studies used

Variables	Type of Variables	Data Description	Measurement	Previous Studies	Sig
Dependent	Return on Assets (ROA)	ROA gauges the effectiveness of utilizing a company's resources or A company's capacity to make a profit is known as profitability.	Net Income Divided by Total Asset	Gunawan, <i>et al</i> (2022). Tarihoran, D. V., & Endri, E. (2021).	+
Independent	Non-Current Assets Turnover (N-CAT)	Non-Current Assets turnover equation is a ratio that assesses how much a company's capacity to produce sales is dependent on its holdings of fixed assets.	Net Sales Divided by Net Non-Current Asset	Aseiniimieyeofori, P. A. (2022). Warrad, L., & Al Omari, R. (2015).	+
Independent	Total Assets Turnover (TATO)	A company's average total assets are compared to its total sales in the asset turnover ratio. Investors can use the ratio to assess how well a business uses its resources to create sales.	Net Sales Divided by Total Asset	Tarihoran, D. V., & Endri, E. (2021). Warrad, L., & Al Omari, R. (2015).	+
Independent	Working Capital Turnover (WCCT)	Demonstrates how effectively a corporation uses its operating capital.	Net Sales Divided by Average Working Capital	Gunawan, <i>et al</i> (2022). Al-Momani, M., & Almomani, T. (2018)	+

Source: by Researcher

2.2. Empirical Models of Study:

$$ROA = \alpha_0 + \alpha_1 Y1 + \alpha_2 Y2 + \alpha_3 Y3 + \epsilon$$

Where ROA indicates the return on assets, $Y1$ indicates Non-Current Assets Turnover, $Y2$ indicates Total Assets Turnover, $Y3$ indicates Working Capital Turnover, $\alpha_0; \alpha_1; \alpha_2; \alpha_3$ indicate Regression Coefficient, and ϵ indicates the error term

2.3. Descriptive Statistics:

Table 2 provides the mean, max, min, and SD for each variable used in this investigation

Table (2): Descriptions of the study's variables

	TATO	WCCT	N-CAT	ROA
Mean	0.595	-0.376	2.841	1.621
Maximum	3.215	69.230	27.049	36.071
Minimum	0.000	-218.254	0.000	-85.716
Std. Dev.	0.416	19.628	4.573	9.522
Skewness	2.467	-7.642	3.850	-3.671
Kurtosis	14.157	83.375	18.354	37.80239
Observations	198	198	198	198

The investigation of mean, max, min, and SD employed descriptive statistics as a gauge. The descriptive statistic values between variables were displayed in Table 2. 198 samples were observed in the sample. The current ratio's highest and lowest mean values had previously been noted; as a result, the current ratio's peak was

2.88 and its bottom was 2.18 with a mean value of 2.48. The mean data value appeared to be somewhat erroneous based on a minimal dispersion of 0.17.

2.4. Empirical Results and Analysis:

Table (3): Correlation matrix of the study's variables

	TATO	WCCT	N-CAT	ROA
TATO	1			
WCCT	-0.1860	1		
N-CAT	0.1398	0.0138	1	
ROA	0.2197	0.0195	0.2061	1

Table 3 presents the correlation matrix to investigate the existence of a multicollinearity problem between the independent variables; this problem exists when two or more independent variables are strongly correlated (Alqatamin, 2018; Altawalbeh, 2020), as such, the data set used in this study is free from multicollinearity problem as the highest correlation is between TATO and ROA with the coefficient of 21.97 % as presented in Table 3 and this is what the graph shows in which the study variables are normally distributed

2.5. Hypothesis Test Results:

Panel data was used for the study consisting of 32 companies and a period of 5 years (2017-2021), and accordingly, the random effect equivalent was estimated, and the results were as follows:

Table (4): The results of the random effect analysis of the Sub-Hypothesis Tests

Variables	Beta Coefficients	Std. Error	t-Statistic	Prob.
N-CAT	0.402857	0.213096	1.890495	0.0675
TATO	0.002072	0.000402	5.151944	0.0000
WCCT	-0.009282	0.009123	-1.017508	0.3163
C	0.336492	1.263736	0.266267	0.7917

The results indicate that the total assets turnover has a positive effect of 0.002 at a significant level of less than 1%, so if the total assets turnover value increased by 1%, the ROA value increased by 0.002%, so was the non-current assets turnover for it a positive effect at the significant level of less than 10%, if the assets turnover value increased by 1%, the ROA value would increase by 0.40% while the working capital turnover did not have a significant effect on the ROA.

In order to choose between Random effects and Fixed effects, the Hausman Test was conducted. The result showed acceptance of the null hypothesis, and therefore the required analysis is Random effects, but we will display the result of Fixed effects as follows:

Table (5): results of the fixed effects analysis

Variables	Beta Coefficients	Std. Error	t-Statistic	Prob.
N-CAT	0.375787	0.119630	3.141253	0.0256
TATO	-0.000431	0.001215	-0.354622	0.7373
WCCT	-0.024109	0.008480	-2.843069	0.0361
C	0.417871	0.494830	0.844474	0.4369

The Effect of Non-Current Assets Turnover on ROA:

The Non-Current Assets Turnover (N-CAT), which has a positive effect on ROA, can be observed from the findings of Table 4. This shows that if the value N- CAT's rises by one unit, the ROA would rise by the same amount (0.402857). This represents a substantial percentage of less than 10%, where it reached (0.067).

Consequently, the first null hypothesis, which states that Asset management efficiency by non-current assets turnover does not have a positive effect on a company by return on assets listed on ASE is rejected, and the alternative hypothesis is accepted that is the Asset management efficiency by non-current assets turnover has a positive effect on a company by return on assets listed on ASE.

The findings of this study's panel data regression tests, namely the Random Effect model, show that Non-Current Assets Turnover has a positive and significant influence on (ROA). It is supported by a previous researcher (Warrad & Al Omari, 2015); Non-Current Assets Turnover, according to them, has a positive and substantial impact on (ROA).

The Effect of Total Asset Turnover on ROA:

The Total Asset Turnover (TATO), which has a positive effect on ROA, can be observed from the findings of Table 4. This shows that if the value of TATO rises by one unit, the ROA would rise by the same amount (0.002). This represents a substantial percentage of less than 10%, where it reached (0.000).

Consequently, the first null hypothesis, which states that the Asset management efficiency by Total Asset Turnover does not have a positive effect on a company by return on assets listed on ASE, is rejected, and the alternative hypothesis is accepted in which it indicates that the Asset management efficiency by Total Asset Turnover has a positive effect on a company by return on assets listed on ASE.

The findings of this study's panel data regression tests, namely the Randem Effect model, show that TATO has a positive and significant influence on (ROA). It supported by previous researchers (Gunawan et al., 2022; Endri, 2021; Warrad & Al Omari, 2015). Total Asset Turnover, according to them, has a positive and substantial impact on (ROA). The results of this current study do not agree with the study of (Simatupang & Sari, 2021), whose results showed that there is a negative impact on the return on assets.

The Effect of Working Capital Turnover on ROA:

The Working Capital Turnover (WCCT), which has a negative effect on ROA, can be observed from the findings of Table 3. This shows that if the value of WCCT rises by one unit, the ROA would rise by the same amount (- 0.009). This represents a substantial percentage less than 5%, where it reached (0.316).

Consequently, the first null hypothesis, which states that the Asset Management Efficiency by Working Capital Turnover hasn't had a positive effect on the company by return on assets listed on ASE, is accepted, and the alternative hypothesis is Rejected, which states that Asset Management Efficiency by Working Capital Turnover has a negative effect on a company by return on assets listed on ASE.

The findings of this study's panel data regression tests, namely the Randem Effect model, show that WCCT has a negative and significant influence on (ROA). It supported by previous researchers that WCCT has a negative and substantial impact on (ROA) (Simatupang & Sari, 2021; Wibowo & Rohyati, 2018). The results of this current study do not agree with the study of Warrad and Al Omari (2015) and Al-Momani and Almomani (2018) whose results showed that there is a positive impact on the return on assets.

3. Conclusion and Recommendations for future studies

According to the analysis's findings and justifications, TATO would have a favorable and considerable effect on the industry sectors on ROA from 2015 to 2020. N-CAT significantly and positively affects on ROA of the industry sector throughout the same periods. Moreover, for the same period, the ROA of the industry sector is positively and significantly affected by the last variable: WCCT. This conclusion will motivate firm executives to effectively manage fixed assets in increase profits.

The study suggests applying the efficiency of asset management to include additional sectors in the Amman Stock Exchange, choosing other financial indicators such as solvency and liquidity ratios, and comparing the industrial sectors with the service and financial sectors. Future research may be broadened in a number of ways including increasing the sample size, comparing the service and industrial sectors, and ultimately including other dependent variables like sales growth and firm size.

The limitation of this study solely uses data in the form of financial statements and annual reports of industrial businesses registered on the ASE for the five years of observation, or the period of 2015 to 2020. Only Non-Current Assets Turnover (N-CAT), Total Assets Turnover (TATO), and Working Capital Turnover were researched as of yet (WCCT). We haven't been able to generalize studies for all industrial sectors because the number of sectors that have been investigated is still rather few.

References

- Ahmad, N., Malik, S., Nadeem, M., and Naqvi, H. (2014). Impact of working capital on corporate performance: A case study from cement, chemical, and engineering sectors of Pakistan. *Arabian Journal of Business and Management Review*, 3(7), 12-22. <https://doi.org/10.12816/0016474>
- Al Dalayeen, B. (2017). Working Capital Management And Profitability Of Real Estate Industry In Jordan: An Empirical Study. *Journal Of Applied Finance And Banking*, 7(2), 49.
- Al-Momani, M. A., and Almomani, T. M. (2018). The Impact Efficiency Of Using Assets To Enhance Earnings Quality In The Jordanian Industrial Companies Listed In The Amman Stock Exchange: An Empirical Study. *International Journal Of Business And Management*, 2(2), 40-46. <https://doi.org/10.26666/rmp.ijbm.2018.2.6>
- Alodat, H., Aalaya, M., and Alkhateeb, A. (2022). Characteristics Of Impact Variables Of Working Capital Management (Wcm) Performance In Listed Firms In Amman Stock Exchange 2002-2020. *Strategic Management Journal*, 21(S1), 1-11.
- Alqatamin, R. M. (2018). Do Family-Owned Companies Achieve High Or Low Performance?. *International Journal of Academic Research in Accounting, Finance and Management Sciences*, 8(1). <https://doi.org/10.6007/ijarafms/v8-i1/4047>
- Alrabadi, D. W. H., Al Salamat, W., and Hatamleh, A. (2021). Does Working Capital Management Affect The Profitability Of Small And Medium Sized Enterprises In Jordan?. *International Journal Of Economics And Finance Studies*, 13(1), 194-214.

- Altawalbeh, M. A. F. (2020). Impact Of Working Capital Management On Financial Performance: Evidence From Jordan. *International Journal Of Academic Research In Accounting, Finance, And Management Sciences*, 10(1), 308-315.
- Anuar, R. Bin, Jais, M. Bin, and Tinggi, M. (2021). The impact of non-current assets on the performance of firms in Malaysian construction sector. *International Journal of Academic Research in Accounting Finance and Management Sciences*, 11(1), 57-79. <https://doi.org/10.6007/ijarafms/v11-i1/8598>
- Aseinimieyeofori, P. A. (2022). Non-Current Assets Investment and Financial Performance of Listed Insurance Companies In Nigeria. *Bw Academic Journal*, 1(1), 17-17.
- Erawati, Nur Anita Chandra Putry Teguh. (2013). Pengaruh Current Ratio, Total Assets Turnover, Dan Net Profit Margin, Terhadap Return On Assets . *Jurnal Akuntansi*, 1(2), 22-34. <https://doi.org/10.24964/ja.v1i2.13>
- Gunawan, R., Widiyanti, M., Malinda, S., and Adam, M. (2022). The Effect Of Current Ratio, Total Asset Turnover, Debt To Asset Ratio, And Debt To Equity Ratio On Return On Assets In Plantation Sub-Sector Companies Listed On The Indonesia Stock Exchange. *International Journal Of Economic, Business, Accounting, Agriculture Management And Sharia Administration (Ijebas)*, 2(1), 19-28. <https://doi.org/10.54443/ijebas.v2i1.139>
- Jumahana, R. (2017). Pengaruh Rasio Likuiditas Dan Rasio Aktivitas Terhadap Profitabilitas Pada Koperasi Karyawan Pt. Surya Toto Indonesia. *Jurnal Sekuritas*, 1(2), Hal 54-73.
- Lawyer, C. O., and Efeeloo, N. (2017). Accounting practices and performance of oil and gas industry (upstream sector) in Nigeria: An empirical analysis. *International Journal of Academic Research in Accounting, Finance and Management Sciences*, 7(2), 215-222. <https://doi.org/10.6007/ijarafms/v7-i2/2996>
- Marito, B. C., and Sjarif, A. D. (2020). The impact of current ratio, debt to equity ratio, return on assets, dividend yield, and market capitalization on stock return (Evidence from listed manufacturing companies in Indonesia Stock Exchange). *Economics*, 7(1), 10-16.
- Okoro, U. C., and Charles, B. F. (2019). Fixed assets revaluation and profitability: A cross -sectional study of commercial banks in Nigeria. *Journal of Accounting and Financial Management*, 5(1), 61-76.
- Rahmah, Cipta, and Yudiaatmaja. (2016). Pengaruh Likuiditas, Sovabilitas, Dan Aktivitas Terhadap Profitabilitas Pada Perusahaan Otomotif Yang Terdaftar Di Bursa Efek Indonesia Periode 2012-2014. *E-Jurnal Bisma Universitas Pendidikan Ganesha Jurusan Manajemen*, Volume 4.
- Simatupang, J., and Sari, E. P. (2021). Effect of Working Capital, Asset Turnover And Sales Growth Limited Return On Assets On Food And Beverage Industry. *International Journal Of Business Economics (Ijbe)*, 2(2), 143-154. <https://doi.org/10.30596/ijbe.v2i2.6655>
- Stevenson, W. J. (2011). *Operations management*. McGraw-Hill Higher Education.
- Tarihoran, D. V., and Endri, E. (2021). Analysis Of Factors Affecting The Profitability In Consumer Goods Sector Companies Listed On The Indonesia Stock Exchange In 2015-2020 Period. *Journal Research Of Social, Science, Economics, And Management*, 1(5), 545-558. <https://doi.org/10.36418/jrssem.v1i5.59>
- Warrad, L., and Al Omari, R. (2015). The Impact Of Turnover Ratios On Jordanian Services Sectors' Performance. *Journal Of Modern Accounting And Auditing*, 11(2), 77-85. <https://doi.org/10.17265/1548-6583/2015.02.001>
- Wibowo, S. S. A., and Rohyati, E. (2018). The Effect Of Working Capital Turnover And Profitability Of Inventory Turnover Manufacturing Companies Listed In Indonesia Stock Exchange. *Journal Of Applied Accounting And Taxation*, 3(1), 95-98.