مجلة جامعة حمص

سلسلة العلوم الاقتصادية والسياحية

مجلة علمية محكمة دورية

المجلد 48 . العدد 14

1448 هـ - 2026 م

الأستاذ الدكتور طارق حسام الدين رئيس جامعة حمص **المدير المسؤول عن المجلة**

أ. د. وليد حمادة	**رئيس تحرير مجلة جامعة حمص للعلوم الإنسانية**
د.نعيمة عجيب	**رئيس تحرير مجلة جامعة حمص للعلوم الطبية والهندسية والأساسية والتطبيقية**

د.محمد فراس رمضان	عضو هيئة التحرير
د. مضر سعود	عضو هيئة التحرير
د. ممدوح عبارة	عضو هيئة التحرير
د. موفق تلاوي	عضو هيئة التحرير
د. طلال رزوق	عضو هيئة التحرير
د. أحمد الجاعور	عضو هيئة التحرير
د. الياس خلف	عضو هيئة التحرير
د. روعة الفقس	عضو هيئة التحرير
د. محمد الجاسم	عضو هيئة التحرير
د. خليل الحسن	عضو هيئة التحرير
د. هيثم حسن	عضو هيئة التحرير
د. أحمد حاج موسى	عضو هيئة التحرير

تهدف المجلة إلى نشر البحوث العلمية الأصيلة، ويمكن للراغبين في طلبها الاتصال بالعنوان التالي:

رئيس تحرير مجلة جامعة حمص

سورية . حمص . جامعة حمص . الإدارة المركزية . ص . ب (77)

. هاتف / فاكس : 2138071 31 963 ++

. موقع الإنترنت : www.homs-univ.edu.sy

. البريد الالكتروني : journal.homs-univ.edu.sy

ISSN: 1022-467X

شروط النشر في مجلة جامعة حمص

الأوراق المطلوبة:

- 2 نسخة ورقية من البحث بدون اسم الباحث / الكلية / الجامعة) + CD / word من البحث منسق حسب شروط المجلة.
- طابع بحث علمي + طابع نقابة معلمين.
- **اذا كان الباحث طالب دراسات عليا:**

يجب إرفاق قرار تسجيل الدكتوراه / ماجستير + كتاب من الدكتور المشرف بموافقته على النشر في المجلة.

- **اذا كان الباحث عضو هيئة تدريسية:**

يجب إرفاق قرار المجلس المختص بإنجاز البحث أو قرار قسم بالموافقة على اعتماده حسب الحال.

- **اذا كان الباحث عضو هيئة تدريسية من خارج جامعة حمص :**

يجب إحضار كتاب من عمادة كليته تثبت أنه عضو بالهيئة التدريسية و على رأس عمله حتى تاريخه.

- **اذا كان الباحث عضواً في الهيئة الفنية :**

يجب إرفاق كتاب يحدد فيه مكان و زمان إجراء البحث ، وما يثبت صفته وأنه على رأس عمله.

- **يتم ترتيب البحث على النحو الآتي بالنسبة لكليات (العلوم الطبية والهندسية والأساسية والتطبيقية):**

عنوان البحث . . ملخص عربي و إنكليزي (كلمات مفتاحية في نهاية الملخصين).

1- مقدمة

2- هدف البحث

3- مواد وطرق البحث

4- النتائج ومناقشتها .

5- الاستنتاجات والتوصيات .

6- المراجع.

- **يتم ترتيب البحث على النحو الآتي بالنسـبة لكليات (الآداب – الاقتصـاد– التربية – الحقوق – السياحة – التربية الموسيقية وجميع العلوم الإنسانية):**
- عنوان البحث . . ملخص عربي و إنكليزي (كلمات مفتاحية في نهاية الملخصين).

1. مقدمة.
2. مشكلة البحث وأهميته والجديد فيه.
3. أهداف البحث و أسئلته.
4. فرضيات البحث و حدوده.
5. مصطلحات البحث و تعريفاته الإجرائية.
6. الإطار النظري و الدراسات السابقة.
7. منهج البحث و إجراءاته.
8. عرض البحث و المناقشة والتحليل
9. نتائج البحث.
10. مقترحات البحث إن وجدت.
11. قائمة المصادر والمراجع.

7- يجب اعتماد الإعدادات الآتية أثناء طباعة البحث على الكمبيوتر:

أ- قياس الورق 17.5×25 B5.

ب- هوامش الصفحة: أعلى 2.54- أسفل 2.54 – يمين 2.5- يسار 2.5 سم

ت- رأس الصفحة 1.6 / تذييل الصفحة 1.8

ث- نوع الخط وقياسه: العنوان . Monotype Koufi قياس 20

ـ كتابة النص Simplified Arabic قياس 13 عادي ـ العناوين الفرعية Simplified Arabic قياس 13 عريض.

ج . يجب مراعاة أن يكون قياس الصور والجداول المدرجة في البحث لا يتعدى 12سم.

8- في حال عدم إجراء البحث وفقاً لما ورد أعلاه من إشارات فإن البحث سيهمل ولا يرد البحث إلى صاحبه.

9- تقديم أي بحث للنشـر في المجلة يدل ضـمناً على عدم نشـره في أي مكان آخر، وفي حال قبول البحث للنشر في مجلة جامعة حمص يجب عدم نشره في أي مجلة أخرى.

10- الناشر غير مسؤول عن محتوى ما ينشر من مادة الموضوعات التي تنشر في المجلة

11- تكتب المراجع ضمن النص على الشكل التالي: [1] ثم رقم الصفحة ويفضل استخدام التهميش الإلكتروني المعمول به في نظام وورد WORD حيث يشير الرقم إلى رقم المرجع الوارد في قائمة المراجع.

تكتب جميع المراجع باللغة الانكليزية (الأحرف الرومانية) وفق التالي:

آ . إذا كان المرجع أجنبياً:

الكنية بالأحرف الكبيرة ـ الحرف الأول من الاسم تتبعه فاصلة ـ سنة النشر ـ وتتبعها معترضة (–) عنوان الكتاب ويوضع تحته خط وتتبعه نقطة ـ دار النشر وتتبعها فاصلة ـ الطبعة (ثانية . ثالثة) . بلد النشر وتتبعها فاصلة . عدد صفحات الكتاب وتتبعها نقطة.

وفيما يلي مثال على ذلك:

–MAVRODEANUS, R1986– **Flame Spectroscopy**. Willy, New York, 373p.

ب . إذا كان المرجع بحثاً منشوراً في مجلة باللغة الأجنبية:

ـــ بعد الكنية والاسم وسنة النشر يضاف عنوان البحث وتتبعه فاصلة، اسم المجلد ويوضع تحته خط وتتبعه فاصلة ـــ المجلد والعدد (كتابة مختزلة) وبعدها فاصلة ـــ أرقام الصفحات الخاصة بالبحث ضمن المجلة.

مثال على ذلك:

BUSSE,E 1980 Organic Brain Diseases **Clinical Psychiatry News** , Vol. 4. 20 – 60

ج. إذا كان المرجع أو البحث منشوراً باللغة العربية فيجب تحويله إلى اللغة الإنكليزية و التقيد بالبنود (أ و ب) ويكتب في نهاية المراجع العربية: (المراجع In Arabic)

رسوم النشر في مجلة جامعة حمص

1. **دفع رسم نشر (600) ل.س ستمئة ليرة سورية عن كل بحث لكل باحث يريد نشره في مجلة جامعة حمص.**
2. **دفع رسم نشر (2000) ل.س الفا ليرة سورية عن كل بحث للباحثين من الجامعة الخاصة والافتراضية .**
3. **دفع رسم نشر (200) مئتا دولار أمريكي فقط للباحثين من خارج القطر العربي السوري .**
4. **دفع مبلغ (150) ل.س مئة وخمسون ليرة سورية رسم موافقة على النشر من كافة الباحثين.**

المحتوى

اسم البحث	اسم الباحث	الصفحة
أثر أبعاد جودة الخدمة التعليمية في رضا الطلاب دراسة ميدانية على طلاب المعهد العالي لإدارة الاعمال HIBA	د. نريمان عمار	38-11
التوافق الثقافي- التقني وأثره في فعالية نظم المعلومات المحاسبية: الدور الوسيط لجاهزية التحول الرقمي	د. مريم حمود	72-39
أثر الإنفاق الصحي في تخفيض معدل وفيات الأمهات والأطفال في الدول العربية خلال الفترة 2023/2000	د. لين طيف زيود	98-73
أثر الذكاء العاطفي في تحقيق التكيف الاستراتيجي لدى العاملين في المنشآت الفندقية: دراسة ميدانية في فنادق الأربع وخمس نجوم في محافظة حمص	سالي عبيد أ.د. منذر الناصر د. رزان خليل	138-99
أثر أداء الإدارة العامة على النمو الاقتصادي دراسة حالة الاقتصاد السوري (2024-2010)	د. كنان حسن	169-139

أثر أبعاد جودة الخدمة التعليمية في رضا الطلاب

دراسة ميدانية على طلاب المعهد العالي لإدارة الاعمال HIBA

الدكتورة نريمان عمار

الملخص

يهدف البحث إلى دراسة تأثير أبعاد جودة الخدمة التعليمية في رضا طلاب المعهد العالي لإدارة الاعمال ، حيث اعتمد الباحث على دراسة الأبعاد الخمسة لجودة الخدمة التعليمة ومعرفة أي من هذه الأبعاد الأكثر تأثيراً في رضاهم ، استخدم الباحث المنهج الوصفي، حيث تم توزيع(450) أربعمئة وخمسون استبانة على طلبة المعهد العالي لادارة الاعمال، وتم استرجاع (413) أربعمئة وثلاثة عشر استبانة وتحليلها من خلال برنامجSPSS ، ولاختبار فرضيات الدراسة اعتمد الباحث برنامج Amos الخاص بنمذجة المعادلات الخطية لاختبار الفرضيات والنموذج، توصل البحث إلى وجود اتجاهات ابجابية لدى الطلبة نحو أبعاد جودة الخدمة التعليمية المقدمة في المعهد، كما أظهرت النتائج وجود أثراً إيجابياً دالاً إحصائياً لجميع أبعاد جودة الخدمة التعليمية (الاعتمادية، الاستجابة، الأمان، التعاطف، والملموسية) في رضا طلاب المعهد العالي لإدارة الأعمال، كما توصل البحث إلى أن الاعتمادية هي البعد الأكثر تأثيراً في رضا الطلاب يليها الضمان ثم الملموسية ثم الاستجابة وأخيراً التعاطف، وقدم البحث مجموعة من التوصيات والمقترحات المتعلّقة بضرورة تبني استراتيجيات شاملة لتعزيز جودة الخدمات التعليمية وفق أبعاد نموذج SERVQUAL.

الكلمات المفتاحية: جودة الخدمة التعليمية، الاستجابة، الملموسية، الاعتمادية، التعاطف، الضمان، المعهد العالي لإدارة الأعمالHIBA.

ABSTACT

This research aims to examine the impact of educational service quality dimensions on the satisfaction of students at the Higher Institute of Business Administration. The researcher focuses on the five dimensions of educational service quality to determine which of them has the greatest influence on student satisfaction. The researcher employed a descriptive methodology, distributing 450 questionnaires to students at the Higher Institute of Business Administration. Of these, 413 were retrieved and analyzed using SPSS software. To test the study's hypotheses and model, the researcher utilized Amos software for structural equation modeling. The research found that students hold positive attitudes toward the dimensions of educational service quality provided at the institute. Furthermore, the results demonstrated a statistically significant positive impact of all educational service quality dimensions—reliability, responsiveness, assurance, empathy, and tangibles—on the satisfaction of students at the Higher Institute of Business Administration. The research also found that reliability is the most influential dimension regarding student satisfaction, followed by assurance, tangibles, responsiveness, and finally, empathy.

The study concluded by offering recommendations and proposals regarding the necessity of adopting comprehensive strategies to enhance educational service quality in alignment with the dimensions of the SERVQUAL model.

Satisfaction

A Field Study on Students of the Higher Institute of Business Administration (HIBA)

Keywords: Educational Service Quality, Tangibles, Reliability, Responsiveness, Empathy, Assurance, Higher Institute of Business Administration (HIBA).

مقدمة:

يشهد قطاع التعليم العالي في السنوات الاخيرة تطورات متسارعة نتيجة التغيرات العلمية والتكنولوجية المستمرة، الأمر الذي دفع المؤسسات التعليمية الى التركيز على جودة خدماتها، حيث لم يعد دور مؤسسات التعليم العالي مقتصراً على تقديم المعرفة، بل أصبح يرتبط بتقديم تجربة تعليمية متكاملة ذات جودة عالية تضمن رضا الطالب وتعزز ولاءه.

ومن هنا برز مفهوم جودة الخدمة التعليمية كأحد أهم المعايير التي تعتمد عليها المؤسسات التعليمية في تحسين أدائها وتحقيق الميزة التنافسية. ترتبط جودة الخدمة التعليمية بعدة أبعاد مثل جودة المناهج الدراسية، وكفاءة أعضاء الهيئة التدريسية، والبنية التحتية، والخدمات الإدارية، والتقنيات التعليمية المستخدمة. وتلعب هذه الأبعاد دوراً مهماً في تكوين انطباعات الطلاب عن المؤسسة التعليمية ومدى رضاهم عن الخدمات التي يتلقونها.

يعد الطلاب العنصر الأساسي في العملية التعليمية والمستفيد الرئيس من الخدمات التي تقدمها المؤسسات التعليمية، لذلك أصبح رضا الطلاب مؤشراً مهماً لقياس مدى نجاح المؤسسات التعليمية في تقديمها خدماتها التعليمية، حيث يعكس رضا الطلاب مدى توافق مستوى الخدمات التعليمية المقدمة مع توقعاتهم واحتياجاتهم، كما يساهم تحقيق مستوى مرتفع من رضا الطلاب في تعزيز سمعة المؤسسة التعليمية وزيادة قدرتها على استقطاب الطلبة والمحافظة عليهم.

وانطلاقاً من أهمية جودة الخدمات التعليمية ودورها في تحقيق رضا الطلاب، يسعى هذا البحث إلى دراسة أبعاد جودة الخدمة التعليمية وأثرها في رضا طلاب المعهد العالي لإدارة الأعمال، وذلك من خلال

التعرف على مستوى جودة الخدمات التعليمية المقدمة، وتحليل العلاقة بين أبعادها المختلفة ومستوى رضا الطلاب، بما يسهم في تقديم مجموعة من المقترحات والتوصيات التي تساعد في تحسين جودة الخدمات التعليمية وتعزيز رضا الطلاب.

مشكلة البحث:

على الرغم من الجهود التي يبذلها المعهد العالي لإدارة الأعمال في تحسين جودة الخدمات التعليمية، إلا أن مستوى رضا الطلاب عن هذه الخدمات ما يزال غير واضح الامر الذي يثير تساؤلات حول جودة التجربة التعليمية المقدمة ومدى تلبيتها لاحتياجات الطلاب الفعلية.

ومع التطور المستمر في قطاع التعليم العالي، يواجه المعهد العالي لإدارة الأعمال تحديات تتعلق بتقديم تعليم عالي الجودة يلبي توقعات الطلاب ويعزز رضاهم، لذا من الضروري تقييم أبعاد جودة الخدمات التعليمية المقدمة من قبل المعهد من حيث كفاءة أعضاء هيئة التدريس، وجودة المناهج الدراسية، وكذلك الإمكانيات التقنية والمادية بالإضافة إلى مستوى الخدمات الإدارية المقدمة للطلاب.

وبناء على سبق تتمثل مشكلة البحث في معرفة أثر أبعاد جودة الخدمة التعليمية في رضا طلاب المعهد العالي لإدارة الأعمال، ومعرفة أي من هذه الأبعاد الأكثر تأثيراً في رضاهم ممايساهم في مساعدة المعهد في تحسين جودة التعليم والخدمات المقدمة، الأمر الذي يعزز رضا الطلاب ويطور تجربتهم التعليمية ويحقق الأهداف الأكاديمية للمعهد حيث يعتبر رضا الطلاب أحد أهم مؤشرات نجاح المعهد، لما له من ارتباط مباشر بالاستمرار في الدراسة، والسمعة الأكاديمية.

وعليه، تهدف هذه الدراسة الى الإجابة على التساؤل التالي:

هل تؤثر جودة الخدمات التعليمية التي يقدمها المعهد العالي لإدارة الأعمال في رضا الطلاب؟

ويتفرع عنه عدد من التساؤلات الفرعية:

- ما مستوى رضا طلاب المعهد العالي لإدارة الأعمال عن جودة الخدمة التعليمية بشكل عام؟
- ما تأثير الاستجابة وسرعة تلبية احتياجات الطلاب في رضاهم؟
- كيف يؤثر الضمان والقدرة المهنية لأعضاء هيئة التدريس والإدارة في رضا الطلاب؟

- كيف يؤثر التعاطف والاهتمام باحتياجات الطلاب الفردية في رضاهم؟
- ما أثر البيئة المادية والتجهيزات التعليمية في رضا الطلاب؟
- ما أثر اعتمادية الخدمة التعليمية في رضا الطلاب؟

أهداف البحث:

- التعرف على مستوى إدراك طلاب المعهد العالي لإدارة الأعمال لجودة الخدمة التعليمية المقدمة لهم في أبعادها المختلفة (مثل الملموسية، الاعتمادية، الاستجابة، الأمان، التعاطف).
- قياس مستوى رضا طلاب المعهد عن الخدمات التعليمية والأكاديمية والإدارية المقدمة لهم.
- تحليل أثر أبعاد جودة الخدمة التعليمية في رضا طلاب المعهد
- تقديم مجموعة من المقترحات والتوصيات العملية التي يمكن أن تُسهم في تحسين جودة الخدمة التعليمية ورفع مستوى رضا طلاب المعهد وتعزيز صورته وسمعته.

أهمية البحث:

تتمثل الأهمية العملية للبحث في كونه يساعد إدارة المعهد العالي لإدارة الأعمال على معرفة كيف ينظر الطلاب فعلياً إلى مستوى الخدمات المقدمة داخل القاعات الدراسية وخارجها. فمن خلال قياس أبعاد مثل: جودة أداء أعضاء هيئة التدريس، كفاءة الخدمات الإدارية، توافر التجهيزات والمرافق، سهولة الإجراءات، وسرعة الاستجابة لشكاوى الطلاب، يمكن للإدارة تحديد نقاط القوة التي ينبغي تعزيزها ونقاط الضعف التي تتطلب خطط تحسين واضحة. كما يزوّد البحث إدارة المعهد بمؤشرات كمية يمكن توظيفها في إعادة تصميم السياسات التعليمية، وتطوير برامج تدريبية لأعضاء هيئة التدريس والموظفين الإداريين، وتحسين نظم الإرشاد الأكاديمي والخدمات الإلكترونية. إضافة إلى ذلك، يسهم في رفع مستوى رضَا الطلاب، ما ينعكس على سمعة المعهد وقدرته التنافسية في استقطاب مزيد من الطلبة والمحافظة عليهم، وتقليل معدلات التسرب أو التحويل إلى مؤسسات تعليمية أخرى.

فرضيات الدراسة

انطلاقاً من المشكلة البحثية المطروحة يمكن صياغة الفرضيات على النحو الآتي:

الفرضية الرئيسة:

يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لأبعاد جودة الخدمة التعليمية في رضا طلاب المعهد العالي لإدارة الأعمال.

ويتفرع عنها الفرضيات الفرعية الآتية:

- يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لبعد الاستجابة في رضا الطلاب.
- يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لبعد الضمان في رضا الطلاب.
- يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لبعد التعاطف في رضا الطلاب.
- يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لبعد الملموسية في رضا الطلاب
- يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لبعد الاعتمادية في رضا الطلاب.

الدراسات السابقة:

تناولت العديد من الدراسات العلاقة بين أبعاد جودة الخدمة التعليمية ورضا الطلاب واستخدمت العديد منها نموذج **SERVQUAL** في قياس جودة الخدمات من خلال أبعادها الخمسة: الاستجابة، والضمان، والتعاطف، والملموسية، والاعتمادية. وعلى الرغم من الاتفاق العام على أهمية هذه الأبعاد فإن نتائج الدراسات تشير إلى تفاوت درجة تأثير كل بُعد في رضا الطلبة تبعاً لطبيعة المؤسسة التعليمية والسياق الذي أجريت فيه الدراسة. وفيما يلي عرض لتلك الدراسات السابقة:

الدراسات التي تناولت العلاقة بين بعد الاستجابة ورضا الطلاب

تعبر الاستجابة عن مدى استعداد أعضاء هيئة التدريس والموظفين لتقديم المساعدة للطلاب وتلبية احتياجاتهم بسرعة وفعالية. ويعد هذا البعد من العوامل المهمة التي تسهم في تعزيز العلاقة بين الطلاب والمؤسسة التعليمية فقد بينت دراسة Parasuraman et al. (1988) أن سرعة الاستجابة لاحتياجات المستفيدين تعد من العوامل الأساسية في تقييم جودة الخدمة. كما أظهرت دراسة Nguye& Nguyen(2024) التي ركّزت على تحديد أبعاد جودة الخدمات في مؤسسات التعليم العالي الفيتنامية وفحص كيفية تأثير هذه الأبعاد على رضا الطلاب أن الاستجابة السريعة لاستفسارات الطلاب

ومشكلاتهم الأكاديمية تسهم في رفع مستوى رضاهم عن الخدمات التعليمية. وتوصلت دراسة Kruja & Tabaku (2021) التي هدفت إلى قياس إدراك الطلاب ورضاهم عن الخدمات المقدمة من مؤسسات التعليم العالي في ألبانيا أظهرت النتائج تفوق الجامعات الحكومية في الفعالية التدريسية والتركيز على الطالب وخدمات الحرم الجامعية وأكدت على دور الاستجابة في تعزيز رضا الطلاب ، كما ركزت دراسة Cherian & Mathew (2020) على تقييم جودة الخدمات في مؤسسات التعليم العالي بولاية كارناتاكا الهندية وتوصلت إلى أن الاعتمادية والاستجابة هي أكثر العوامل تأثيراُ في رضا الطلاب.

الدراسات التي تناولت العلاقة بين بعد الضمان ورضا الطلاب

يشير الضمان إلى مستوى الثقة والأمان الذي يشعر به الطلاب نتيجة تعاملهم مع أعضاء هيئة التدريس والموظفين في المؤسسة التعليمية، ويشمل ذلك كفاءة أعضاء هيئة التدريس وخبرتهم العلمية وقدرتهم على تقديم المعرفة بشكل واضح وفعال (Parasuraman et al. 1988). كما أشارت دراسة Cherian & Mathew (2020) التي ركزت على تقييم جودة الخدمات في مؤسسات التعليم العالي بولاية كارناتاكا الهندية إلى أن كفاءة أعضاء هيئة التدريس ومستوى خبرتهم العلمية يسهمان في تعزيز ثقة الطلاب بالمؤسسة التعليمية وبالتالي زيادة رضاهم، وقد أوضح Malik and Khan (2022) أن الضمان يعكس مستوى الثقة التي يمنحها مقدمو الخدمة للمستفيدين منها وأكد على الدور الذي تؤديه كفاءة أعضاء هيئة التدريس ومصداقيتهم في تعزيز الاتجاهات الإيجابية لدى الطلبة تجاه المؤسسة التعليمية وذلك في دراسة طبقت على طلاب ثمان جامعات في بنغلاديش.

وبناء على ماسبق نستطيع القول أن ثقة الطالب في كفاءة أعضاء هيئة التدريس والعاملين وقدرتهم على تقديم الخدمة بصورة مهنية تمثل عنصراً مهماً في تكوين رضا الطالب.

الدراسات التي تناولت العلاقة بين بعد التعاطف ورضا الطلاب

يعبر التعاطف عن مدى اهتمام المؤسسة التعليمية بطلابها وتفهم احتياجاتهم الفردية، وتقديم الدعم الأكاديمي المناسب لهم. ويعد هذا البعد من الأبعاد المهمة التي تسهم في تعزيز العلاقة الإنسانية بين الطلاب والمؤسسة التعليمية، فقد أشارت دراسة Elliott & Healy (2001) التي هدفت إلى تقييم الخدمة

التعليمية في جامعه University of Wisconsin-Platteville الأميركية إلى أن اهتمام المؤسسة التعليمية بطلابها وتوفير الدعم الأكاديمي لهم يسهم في تحسين مستوى رضاهم عن الخدمات التعليمية. كما بينت دراسة Milojević & Radosavljevic (2019) أن مراعاة احتياجات الطلاب وتقديم الإرشاد الأكاديمي المناسب يسهم في تعزيز رضا الطلاب عن المؤسسة التعليمية وتوصلت إلى أن بعد الاعتمادية والتعاطف أكثر العوامل تأثيراً على رضا الطلاب في الجامعات الصربية. كما أكدت دراسة Al-Nasa'h et al. (2023) على أهمية تقديم دعم يتناسب مع احتياجات طلبة الجامعات الأردنية في تعزيز تجربتهم التعليمية.

وبناء على ماسبق نستنتج أن الاهتمام بالطالب بوصفه فرداً له احتياجات وتوقعات مختلفة يمكن أن يسهم في تحسين تقييمه للخدمة التعليمية.

الدراسات التي تناولت العلاقة بين بعد الملموسية ورضا الطلاب

يشير بعد الملموسية إلى الجوانب المادية المرتبطة بالخدمة التعليمية، مثل المباني الجامعية والقاعات الدراسية والتجهيزات التعليمية والمرافق المتاحة للطلاب. وقد أكدت العديد من الدراسات أن البيئة التعليمية المادية تلعب دوراً مهماً في تشكيل إدراك الطلاب لجودة الخدمات التعليمية، فهي أحد الأبعاد الأساسية التي يعتمد عليها المستفيدون في تقييم جودة الخدمة(Parasuraman et al. 1988). كما أظهرت دراسة Milojević & Radosavljevic (2019) التي هدفت لتقييم جودة خدمات التعليم العالي في الجامعات الصربية أن توفر المرافق التعليمية الحديثة والتجهيزات المناسبة يسهم في تعزيز رضا الطلاب عن المؤسسة التعليمية. وتوصلت دراسة Rahman and Nasrin (2024) إلى أهمية البيئة المادية والتجهيزات والخدمات المرتبطة بالمؤسسة التعليمية في دعم جودة الخدمة المقدمة للطلبة. كما أكدت دراسة أبو مالح والصديقي (2018) التي طبقت على طلاب جامعة الطائف ودراسة الكساسبة(2019) التي ركزت على تقييم البيئة التعليمية في جامعة مؤتة الأردنية على أهمية جودة الخدمات والمرافق التعليمية في تشكيل اتجاهات الطلبة نحو المؤسسة التعليمية ورضاهم عنها.وفي سياق آخر توصلت دراسة زهرة (2023) أن بعد الملموسية هو الأقل تأثيراً في رضا طلاب جامعة طرطوس.

وبناءً على ما سبق، يمكن القول أن الملموسية توفر البيئة المادية التي تتم من خلالها العملية التعليمية، وأن جودة المرافق والتجهيزات والتقنيات التعليمية يمكن أن تسهم في تحسين تجربة الطالب ورفع مستوى رضاه عن الخدمات التعليمية.

الدراسات التي تناولت العلاقة بين بعد الاعتمادية ورضا الطلاب

تشير الاعتمادية إلى قدرة المؤسسة على تقديم الخدمة بصورة دقيقة ومتسقة والوفاء بالوعود والالتزامات التي تقدمها للمستفيدين، وتعد الاعتمادية من الأبعاد الأساسية في تقييم جودة الخدمة، باعتبارها تشير إلى قدرة مقدم الخدمة على تنفيذ الخدمة الموعودة بصورة موثوقة ودقيقة (Parasuraman et al. 1988). وقد أظهرت دراسة Mathew & Cherian (2020) أن التزام المؤسسات التعليمية بتقديم الخدمات التعليمية بشكل منتظم يسهم في تعزيز رضا الطلاب. كما أشارت دراسة Elliott & Healy (2001) إلى أن موثوقية الخدمات الأكاديمية والإدارية تعد من العوامل المؤثرة في تقييم الطلاب لجودة التعليم، وتوصلت دراسة Milojević & Radosavljevic (2019) التي هدفت لتقييم جودة خدمات التعليم العالي في الجامعات الصربية إلى أن بعد الاعتمادية والتعاطف أكثر العوامل تأثيراً على الرضا، كما ركزت دراسة Cherian & Mathew (2020) على تقييم جودة الخدمات في مؤسسات التعليم العالي بولاية كارناتاكا الهندية وتوصلت إلى أن الاعتمادية والاستجابة هي أكثر العوامل تأثيراُ في رضا الطلاب، كما أكدت دراسة أبو مالح والصديقي (2018) التي هدفت إلى تقييم البيئة الأكاديمية في جامعة الطائف ودراسة الكساسبة(2019) التي ركزت على تقييم البيئة التعليمية في جامعة مؤتة الأردنية على دور قدرة المؤسسة التعليمية على الوفاء بالتزاماتها وتقديم خدماتها بصورة مستقرة وموثوقة من تعزيز رضا الطلبة. وفي نفس السياق قامت دراسة زهره(2023) بقياس أثر جودة الخدمة التعليمية في كليات جامعة طرطوس في رضا االطلاب وتوصلت إلى أن الاعتمادية هي البعد الأكثر تأثيراً في الرضا.

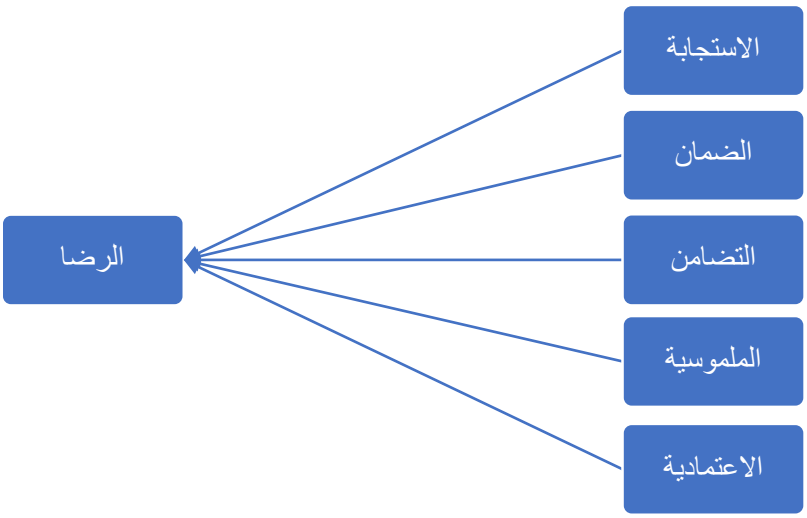
التعقيب على الدراسات السابقة والفجوة البحثية

مماسبق نجد أن الدراسات السابقة أكدت على أهمية أبعاد جودة الخدمة التعليمية في تفسير رضا الطلبة، إلا أن درجة تأثير هذه الأبعاد ليست بالضرورة متساوية، الأمر الذي يستدعي تحديد الأبعاد الأكثر تأثيراً في سياقات تعليمية مختلفة بدلاً من الاكتفاء بإثبات وجود العلاقة بينها وبين الرضا. كما يلاحظ أن

معظم الدراسات السابقة تناولت مؤسسات تعليمية وجامعات مختلفة، في حين ما تزال الحاجة قائمة إلى دراسة هذه العلاقة في سياق المعاهد العليا لإدارة الأعمال، وبصورة خاصة المعهد العالي لإدارة الأعمال محل الدراسة، حيث يعتبر المعهد العالي لإدارة الأعمال (HIBA) بيئة أكاديمية ذات خصوصية شديدة من حيث تطلعات الطلاب، وتجهيز القاعات، ونوعية البرامج المتقدمة مقارنة بالجامعات الأخرى، وهو سياق لم يحظَ بالدراسة والتقييم الكافي سابقاً.

كما تتميز الدراسة الحالية عن الدراسات السابقة بمحاولتها اختبار الأثر المتزامن للأبعاد الخمسة لجودة الخدمة التعليمية في رضا الطلاب داخل المعهد العالي لإدارة الأعمال، وتحديد البعد الأكثر تأثيراً في رضاهم باستخدام البرنامج الخاص بنمذجة المعادلات الخطية لاختبار الفرضيات والنموذج، مما يساعد الإدارة على تحديد أولويات تحسين جودة الخدمات التعليمية وفقاً للأبعاد الأكثر تأثيراً في رضا الطلاب.

ويوضح الشكل رقم (1) نموذج الدراسة المقترح



شكل رقم (1) نموذج الدراسة المقترح

الإطار النظري للبحث

مفهوم جودة الخدمة

يُعد مفهوم جودة الخدمة من المفاهيم الإدارية التي حظيت باهتمام واسع في الأدبيات، وقد بدأ الاهتمام بمفهوم جودة الخدمة بشكل واضح في ثمانينيات القرن الماضي مع تزايد أهمية القطاع الخدمي في الاقتصاد العالمي، حيث ركزت الدراسات في تلك الفترة على محاولة فهم طبيعة الخدمات وكيفية قياس جودتها، نظراً لاختلافها عن السلع المادية من حيث عدم الملموسية وصعوبة قياسها(Grönroos, 1984) ، ثم عرّفها Parasuraman et al. (1988) بأنها الفجوة بين توقعات العملاء وإدراكهم للأداء الفعلي للخدمة المقدمة حيث تتحدد جودة الخدمة من خلال مدى قدرة المؤسسة على تلبية توقعات المستفيدين أو تجاوزها وقدموا أهم النماذج المستخدمة في قياس جودة الخدمة وهو نموذج SERVQUAL، الذي يعتمد على مقارنة توقعات العملاء للخدمة مع إدراكهم الفعلي للأداء الذي يحصلون عليه(Parasuraman et al., 1988)

كما عرّف Kotler & Keller (2016) جودة الخدمة بأنها قدرة المؤسسة على تقديم خدمة تلبي احتياجات العملاء وتحقق مستوى عالياً من الرضا لديهم، من خلال تقديم خدمات تتسم بالكفاءة والاعتمادية والاستجابة لاحتياجات المستفيدين.

ومن خلال هذه التعريفات يتضح أن جودة الخدمة ترتبط بمدى قدرة المنظمات على تلبية توقعات العملاء، الأمر الذي يسهم في تحقيق رضاهم وتعزيز العلاقة بينهم وبين المنظمة.

مفهوم جودة الخدمة التعليمية

يشير مصطلح جودة الخدمة التعليمية إلى مدى قدرة المؤسسة التعليمية على تقديم خدمات تعليمية شاملة وفعالة تلبي احتياجات الطلاب الأكاديمية والإدارية والاجتماعية، بما يضمن تحسين تجربتهم التعليمية وتحقيق أهداف العملية التعليمية(Sallis, 2002) ، ويعرف Harvey & Green(1993) جودة الخدمة التعليمية بأنها قدرة المؤسسة التعليمية على تقديم تعليم متكامل يلبي توقعات الطلاب، ويجمع بين الكفاءة الأكاديمية والتجهيزات المناسبة والخدمات الإدارية الداعمة. أكدت الدراسات الحديثة على أن جودة الخدمة التعليمية تشمل ليس فقط مستوى التعليم الأكاديمي والمناهج الدراسية، بل تمتد لتشمل البيئة التعليمية،

والعلاقات بين الطلاب وأعضاء هيئة التدريس، والتقنيات التعليمية، والخدمات الإدارية (Hill, Lomas & MacGregor, 2003)، كما يعرف Abdullah(2006) جودة الخدمة التعليمية بأنها قدرة المؤسسة على تلبية احتياجات الطلاب الأكاديمية والإدارية بكفاءة وفعالية.

أبعاد جودة الخدمة التعليمية

تُعد أبعاد جودة الخدمة التعليمية من الركائز الأساسية التي تُحدد مدى فعالية الخدمات المقدمة للطلاب، وتعكس الصورة الحقيقية لمستوى الجودة في المؤسسة التعليمية. وقد اعتمدت العديد من الدراسات على نموذج SERVQUAL (Parasuraman et al., 1988) لتحديد أهم الأبعاد التي تؤثر في رضا المستفيدين، وتم تطبيقه لاحقاً في السياق التعليمي لقياس جودة الخدمات التعليمية.

الاستجابة(Responsiveness)

تعرف الاستجابة بأنها مدى استعداد المؤسسة أو العاملين فيها لتقديم المساعدة للعملاء بسرعة وفعالية عند الحاجة، والاستجابة الفورية لمتطلباتهم، ويمثل بعد الاستجابة في القطاع التعليمي مدى استعداد المؤسسة التعليمية لتلبية احتياجات الطلاب بسرعة وفعالية، سواء كانت استفسارات أكاديمية أو طلبات إدارية (Zeithaml et al., 2018) ويعكس هذا البعد قدرة المعهد على التعامل مع الطلبات الطارئة والمشكلات الفردية للطلاب، وهو عامل رئيسي في زيادة رضا الطلاب وتحسين تجربتهم التعليمية (santini et al.2017, Yusof. et al. 2012).

الضمان(Assurance)

يعكس بعد الضمان مستوى كفاءة وخبرة مقدمي الخدمة، وقدرتهم على كسب ثقة العملاء من خلال المعرفة المهنية والقدرة على حل المشكلات، وفي المجال التعليمي يقصد به مستوى كفاءة وخبرة أعضاء هيئة التدريس والإدارة، وقدرتهم على تقديم المعرفة والخدمات التعليمية بشكل احترافي، إضافة إلى تعزيز ثقة الطلاب بالمؤسسة التعليمية(Kotler& keller,2016) وتشير الدراسات إلى أن وجود أعضاء هيئة تدريسية ذوي كفاءة عالية وطاقم إداري قادر على حل المشكلات يعزز رضا الطلاب، ويؤدي إلى زيادة التقدير لمستوى جودة الخدمات التعليمية(Hill et al., 2003, Malik& Khan, 2022). كما أشارت دراسة أبو مالح و الصديقي (2018) إلى أهمية دور أعضاء هيئة التدريس في تحقيق رضا الطلاب.

التعاطف(Empathy)

يعرف التعاطف على أنه درجة الاهتمام بالعملاء وفهم احتياجاتهم الفردية، وتقديم خدمة شخصية تتسم بالمرونة والرحمة، يشير بعد التعاطف في القطاع التعليمي إلى مدى اهتمام المؤسسة التعليمية بالطلاب واحتياجاتهم الفردية، وتقديم الدعم الشخصي لهم، وفهم احتياجاتهم الأكاديمية والاجتماعية بشكل متفرد (Parasuraman et al., 1988)، تظهر الدراسات أن الاهتمام الفردي بالطلاب والمساعدة المستمرة لهم يساهم في رفع مستوى رضاهم وتعزيز ارتباطهم بالمؤسسة التعليمية (Al-Nasa'h et al.,2023).

الملموسية(Tangibility)

يشمل بعد الملموسية كل ما هو ملموس في تقديم الخدمة مثل المرافق، المعدات، البنية التحتية، والمظهر العام للمنشأة. ويعني هذا البعد في القطاع التعليمي جودة البنية التحتية والتجهيزات التعليمية مثل القاعات الدراسية، المختبرات، المكتبات، والتقنيات التعليمية، إضافة إلى المظهر العام للمؤسسة التعليمية (Hill et al., 2003)
وتساهم المرافق الجيدة والتجهيزات الملائمة في تعزيز تجربة الطالب التعليمية ورضاه عن الخدمات المقدمة، إذ يشعر الطالب بالراحة والأمان أثناء تلقيه التعليم(Rahman & Nasrin ,2024)

الاعتمادية(Reliability)

تشير الاعتمادية إلى قدرة المؤسسة على تقديم خدمات دقيقة وموثوقة، والالتزام بما وعدت به العملاء، سواء في مواعيد تقديم الخدمة أو مستوى الأداء المتوقع. وتعكس الموثوقية مدى اتساق الخدمة واستقرارها.

وفي القطاع التعليمي تشير الاعتمادية إلى قدرة المؤسسة التعليمية على تقديم خدمات دقيقة ومتسقة وفق ما تم الإعلان عنه، بما يشمل الالتزام بالمواعيد الدراسية، تنفيذ المناهج والخطط التعليمية، وتقديم المعلومات الأكاديمية بشكل واضح وصحيح (Parasuraman et al., 1988) .وترتبط الاعتمادية ارتباطاً مباشراً برضا الطلاب، حيث يشعر الطالب بالثقة في المؤسسة عندما تكون الخدمات التعليمية دقيقة وموثوقة، ما يعزز شعوره بالرضا والانتماء للمؤسسة(Zeithaml et al, 2018; Elsharnouby,. ,2021)

مفهوم الرضا

يعد الرضا من المفاهيم الأساسية في مجال التسويق، حيث يشير إلى الحالة الشعورية التي تتكون لدى الفرد نتيجة المقارنة بين توقعاته المسبقة عن المنتج وبين الأداء الفعلي الذي يحصل عليه. فإذا كان الأداء الفعلي يساوي أو يفوق توقعات الفرد فإن ذلك يؤدي إلى شعوره بالرضا، أما إذا كان الأداء أقل من توقعاته فإن ذلك يؤدي إلى عدم الرضا (Oliver, 1997). ويُنظر إلى الرضا على أنه مؤشر مهم لقياس جودة الخدمات ودرجة نجاح المؤسسات في تلبية احتياجات المستفيدين منها (Kotler & Keller, 2016). وفي سياق التعليم العالي، يعبّر رضا الطلاب عن مدى شعورهم بالارتياح والقبول تجاه الخدمات التعليمية والأكاديمية والإدارية التي تقدمها المؤسسة التعليمية، ومدى قدرتها على تلبية توقعاتهم واحتياجاتهم المختلفة. ويتأثر رضا الطلاب بعدة عوامل من أبرزها كفاءة أعضاء هيئة التدريس، وجودة المناهج الدراسية، وتوافر البيئة التعليمية المناسبة، إضافة إلى جودة الخدمات الإدارية المساندة (Parasuraman, Zeithaml, & Berry, 1988). كما يُعد رضا الطلاب من المؤشرات المهمة التي تعتمدها المؤسسات التعليمية لتقييم جودة خدماتها التعليمية وتحسين أدائها، لما له من دور في تعزيز ولاء الطلاب للمؤسسة التعليمية وتحسين سمعتها الأكاديمية وزيادة قدرتها التنافسية(Elliott & Healy, 2001) .

منهجية البحث:

اعتمد الباحث على المنهج الوصفي الذي يتضمن دراسة الحقائق الراهنة المتعلقة بطبيعة الظاهرة حيث يتيح توصيف مستوى جودة الخدمة التعليمية وتحليل العلاقة بين أبعاد جودة الخدمة التعليمية ورضا الطلاب ، وقام الباحث بمراجعة الأدبيات السابقة العربية منها والأجنبية، بما فيها الكتب والمقالات والدراسات السابقة لبناء الجانب النظري للدراسة، واعتمد الباحث في الجانب العملي على الاستبانة كأداة لجمع البيانات الأولية بهدف اختبار فرضيات البحث والحصول على النتائج ثم صياغة التوصيات، وذلك بالاعتماد على برنامج التّحليل الاحصائي SPSS

مجتمع وعينة البحث:

تمثل مجتمع البحث بالطلبة في المعهد العالي لإدارة الأعمال، وتم اعتماد العينة الميسّرة نظراً لطبيعة البحث الميداني وصعوبة الوصول إلى جميع أفراد مجتمع الدراسة من طلبة المعهد العالي لإدارة الأعمال في فترة محدودة زمنياً، حيث تمّ اختيار العينة الميسّرة من طلبة المعهد العالي لإدارة الأعمال خلال العام الأكاديمي (2025–2026)، وبلغ حجم العينة النهائي (413) استبانة صالحة للتحليل الإحصائي.

المقاييس:

تم قياس جميع المتغيرات المستخدمة في هذه الدراسة باستخدام مقاييس متعددة البنود ، تضمنت صيغة الاستجابة مقياس ليكرت من سبع نقاط، يتراوح من 1 (أرفض تماماً) إلى 7 (أوافق تماماً)، وقيس بعد الاستجابة من خلال 5 بنود من دراسة كل من Parasuraman et al. (1988) و Sultan & Wong (2014)، كما تم قياس بعد الضمان من خلال 5 بنود من دراسة كل من Parasuraman et al. (1988) و Abdullah (2006)، وقيس بعد التعاطف من خلال 5 عبارات من دراسة كل من Parasuraman et al. (1988) و Firdaus (2006)، تم قياس بعد الملموسية من خلال 4 بنود من دراسة كل من Parasuraman et al. (1988) و Firdaus (2006)، وقيس بعد الاعتمادية من خلال 4 بنود من دراسة كل من Parasuraman et al. (1988) و Abdullah (2006)، وبالنسبة للرضا تم قياسه من خلال4 بنود من دراسة كل من(1980) Oliver و(2001) Elliott & Healy وبعد اجراء التحليل العاملي التأكيدي تم حذف البند الرابع (SAT4) لضعف تحميله العاملي، فأصبح المقياس النهائي مكونًا من ثلاثة بنود.

ثبات وصدق المقياس

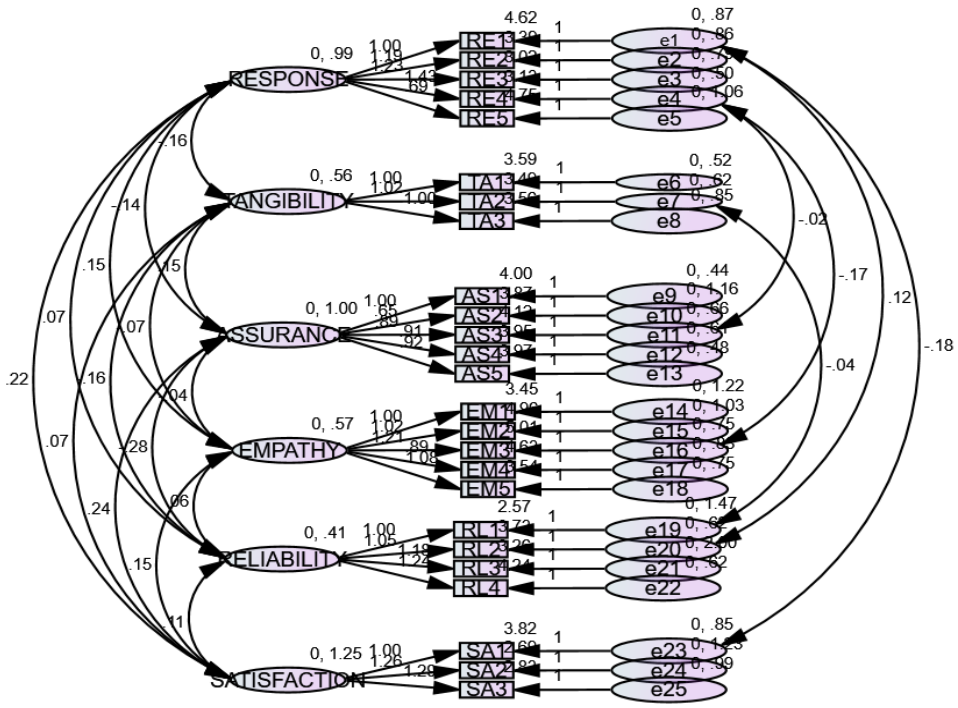
:تم الاعتماد على معامل ألفا كرونباخ لقياس ثبات المقياس، وتحليل العوامل الاستكشافي (EFA) لدراسة البنية الأساسية لمقاييس المتغيرات في نموذج البحث المقترح. وكانت النتائج كما يلي:

	Cronbach's alpha	EFA item Loading	CFA item Loading
RESPOSIVNESS	**0.870**		
RE4		.888	.895***
RE3		.829	.809***
RE2		.826	.785***
RE1		.768	.729***
RE5		.677	.552***
ASSURANCE	**0.848**		
AS1		.812	.833***
AS3		.812	.740***
AS5		.791	.800***
AS4		.788	.757***
AS2		.652	.515***
EMPATHY	**0.772**		
EM3		.761	.727***
EM5		.748	.687***
EM4		.707	.593***
EM2		.683	.606***
EM1		.682	.566***
TANGABILITY	**0.722**		
TA1		.839	.722***
TA3		.823	.631***
TA2		.678	.631***
RELIABILITY	**0.646**		
RL1		.717	.465***
RL4		.709	.710***
RL2		.670	.645***
RL3		.640	.471***
SATISFACTION	**0.834**		
SA3		.861	.824***
SA2		.850	.787***
SA1		.814	.771***
$\chi 2$/df: 606.953 (255), p: 0.000, PCFI: 0.772، IFI: 0.909، CFI: 0.908، RMSEA: 0.058			

جدول رقم (1) ثبات وصدق المقياس

باستخدام تحليل العوامل الاستكشافي (EFA) لدراسة البنية الأساسية لمقاييس المتغيرات في نموذج البحث المقترح وباستخدام طريقة استخلاص المحاور الرئيسية، تم تحليل مقاييس جميع المتغيرات مع تدوير فاريمكس. وقد فسّر تحليل العوامل النهائي، الذي يتضمن 25 بنداً تقيس ستة عوامل، ما يقارب 63.57% من التباين الكلي. وتراوح معامل ألفا لكرونباخ بين 0.646 و0.848. بالنسبة لنموذج القياس المُنشأ، تم تقدير جميع معاملات التحميل، وسُمح للبنود بالتحميل على بُعد واحد فقط (بدون تحميل متقاطع)، وسُمح للبُنى الكامنة بالارتباط (وهو ما يُعادل التدوير المائل في تحليل العوامل الاستكشافي). تم إجراء التعديل وإعادة تقدير النموذج المُعدّل.

حذف الباحث البنود: SAT4 نظرا لضعف ارتباطها بمتغيرها الكامن . وعلى الرغم من حذف هذه العبارة، إلا أن المؤشرات المتبقية غطّت المجال النظري لكل بُعد بشكل كافٍ. تم ربط الأخطاء:e11–e14، وe7–e19، وe4–e16، وe1–e23، وe1–e20 باستخدام برنامج AMOS Graphics (الشكل 2) لتحسين جودة النموذج. على الرغم من أن اختبار مربع كاي ذو دلالة إحصائية (مربع كاي = 606.953، قيمة p = 0.000، درجة الحرية = 255)، فإن المعايير الأخرى التالية تُسهم في مطابقة نموذج البيانات مع النموذج النظري: ، PCFI: 0.772، IFI: 0.909، CFI: 0.908، RMSEA: 0.058. أظهر تحليل العوامل التأكيدي (CFA) لبنى البحث – الاستجابة والملموسية والضمان والاعتمادية والتعاطف والرضا – نموذج قياس مقبولًا بشكل هامشي. على الرغم من أن النموذج لم يتناسب مع البيانات بشكل جيد وفقًا لاختبار مربع كاي (606.953، p= 0.000) والذي كان هامشيًا وقريبًا من عدم القدرة على رفض الفرضية الصفرية القائلة بأن النموذج النظري لا يختلف عن البيانات، إلا أن المؤشرات الأخرى كانت مقبولة.



شكل(2) نموذج القياس

التوصيفات الاحصائية لمتغيرات الدراسة:

لقياس اتجاهات الطلبة نحو أبعاد جودة الخدمة في المعهد العالي لإدارة الأعمال تم اجراء تحليل one sample t-test لتحليل استجابات أفراد العينة، وذلك بحساب المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لكل متغير ومقارنتها بالمتوسط المفترض(4) الذي يمثل النقطة المحايدة في مقياس لايكرت السباعي المستخدم في الاستبانة وكانت النتائج كالآتي:

One-Sample Test (test value = 4)

	N	Mean	Std. Deviation	Std. Error Mean	Sig. (2-tailed)
RES	413	4.7830	1.17369	.05775	.000
TANG	413	4.5474	.88952	.04377	.000
ASSUAR	413	4.9838	.94997	.04675	.000
RELI	413	4.4474	.90867	.04471	.000
EMPAT	413	4.3180	.89978	.04428	.000

جدول رقم(2) اتجاهات الطلبة نحو أبعاد جودة الخدمة

يتبين من الجدول السابق أن المتوسط الحسابي لبعد الاستجابة ذو دلاله إحصائية حيث كانت قيمة sig أصغر من 0.05، كما كان المتوسط الإجمالي لإجابات أفراد العينة على العبارات الخاصة ببعد الاستجابة أكبر من متوسط الحياد 4 ، حيث بلغ المتوسط الحسابي العام لبعد الاستجابة (4.7830) ممايدل على وجود اتجاهات ايجابية عند الطلاب وهذا يدل على قدرة المعهد العالي لإدارة الأعمال على تلبية استفسارات الطلاب بسرعة وفعالية، سواء كانت استفسارات أكاديمية أو طلبات إدارية.

كما كان المتوسط الإجمالي لإجابات أفراد العينة على العبارات الخاصة ببعد الملموسية أكبر من متوسط الحياد 4 بلغ المتوسط الحسابي العام لبعد الملموسية (4.5474) وهو ذو دلاله إحصائية حيث كانت قيمة sig أصغر من 0.05، مما يدل على وجود اتجاهات ايجابية عند الطلاب نحو جودة البنية التحتية والتجهيزات التعليمية مثل القاعات الدراسية، المختبرات، المكتبات، والتقنيات التعليمية، إضافة إلى المظهر العام للمعهد.

أما فيما يتعلق ببعد الضمان كان المتوسط الإجمالي لإجابات أفراد العينة أكبر من متوسط الحياد 4 بلغ المتوسط الحسابي العام لبعد الضمان (4.9838) وهو ذو دلاله إحصائية حيث كانت قيمة sig أصغر من 0.05، مما يدل على الموقف الإيجابي للطلاب نحو كفاءة وخبرة أعضاء هيئة التدريس والإدارة، وقدرتهم على تقديم المعرفة والخدمات التعليمية بشكل احترافي.

كما كان المتوسط الإجمالي لإجابات أفراد العينة على العبارات الخاصة ببعد لاعتمادية أكبر من متوسط الحياد 4 بلغ المتوسط الحسابي العام لبعد الاعتمادية(4.4474) وهو ذو دلاله إحصائية حيث كانت قيمة sig أصغر من 0.05، مما يدل على وجود اتجاهات إيجابية عند الطلاب نحو نحو قدرة المعهد العالي لإدارة الأعمال على تقديم خدمات دقيقة ومتسقة وفق ما تم الإعلان عنه، بما يشمل الالتزام بالمواعيد الدراسية، تنفيذ المناهج والخطط التعليمية، وتقديم المعلومات الأكاديمية بشكل واضح وصحيح.

كما كان المتوسط الإجمالي لإجابات أفراد العينة على العبارات الخاصة ببعد التعاطف أكبر من متوسط الحياد 4 بلغ المتوسط الحسابي العام لبعد التعاطف(4.3180) مما يدل على وجود اتجاهات إيجابية عند طلاب المعهد العالي لإدارة الأعمال نحو اهتمام المعهد بالطلاب واحتياجاتهم الفردية، وتقديم الدعم الشخصي لهم، وفهم احتياجاتهم الأكاديمية والاجتماعية بشكل متفرد.

اختبار الفرضيات:

في إطار اختبار فرضيات الدراسة، تم استخدام أسلوب نمذجة المعادلات الهيكلية (SEM) لمايوفره من إطار شامل لتقييم العلاقات بين المتغيرات في آن واحد، وبناء على الإطار النظري والمؤشرات المعتمدة تم بناء النموذج هيكلياً ورسمه عبر الواجهة الرسومية لبرنامج AMOS ثم اختباره قياسياُ لتحليل المعادلات البنائية .

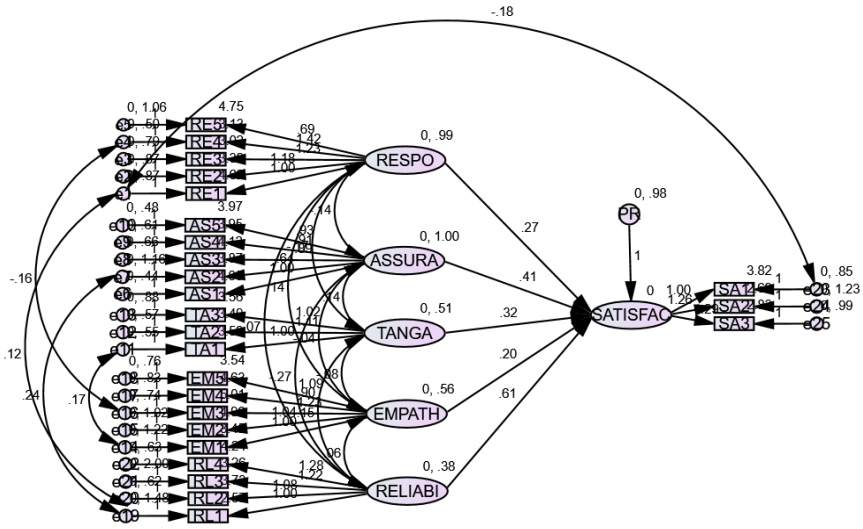
يوضح الشكل (3) اختبار الفرضيات الخمس المستندة إلى النموذج المفاهيمي بشكل متزامن باستخدام تحليل AMOS بناءً على الارتباطات بين مقاييس البناء. وتظهر ارتباطات بناء النموذج في الجدول (3)،

حيث توفر معاملات ودلالة كل مسار، بالإضافة إلى مؤشرات ملاءمة النموذج. على الرغم من أن النموذج لم يُطابق البيانات جيدًا وفقًا لاختبار مربع كاي ($\chi^2 = 583.514$، $p: 0.000$، $df = 255$)، والذي كان هامشياً وقريباً من عدم القدرة على رفض الفرضية الصفرية القائلة بأن النموذج النظري لا يختلف عن البيانات، إلا أن المؤشرات الأخرى كانت مقبولة: IFI = 0.915، TLI = 0.899، CFI = 0.914، RMSEA = 0.05 وتدعم نتائج نمذجة المعادلات الهيكلية (SEM) الموضحة في الجدول (3) الفرضيات الخمسة.

SATISFAC	<---	RESPO	.270	***
SATISFAC	<---	ASSURA	.415	***
SATISFAC	<---	TANGA	.319	.004
SATISFAC	<---	EMPATH	.202	.029
SATISFAC	<---	RELIABI	.610	***

***: Significant at 0.001 level

جدول رقم (3)نتائج اختبار الفرضيات



شكل(3) تحليل المسار باستخدام AMOS

نتائج الدرسة:

تم قبول الفرضية الأولى التي تنص على وجود تأثير إيجابي للاستجابة في الرضا(معامل المسار المعياري = 0.270***) وهو معنوي عند مستوى دلالة0.001. وهذا يتفق مع دراسة كل من Nguye& Nguyen(2024) و Milojević & Radosavljevic (2019) حيث أن الاستجابة السريعة لاستفسارات الطلاب ومشكلاتهم الأكاديمية تسهم في رفع مستوى رضاهم عن الخدمات التعليمية.

كماتم قبول الفرضية الثانية التي تنص على وجود تأثير إيجابي للضمان في الرضا(معامل المسار المعياري = 0.415***) وهو معنوي عند مستوى دلالة0.001. وهذا يتفق مع دراسة كل من Malik and Khan (2022) و Cherian & Mathew (2020) حيث أن كفاءة أعضاء هيئة التدريس ومستوى خبرتهم العلمية يسهمان في تعزيز ثقة الطلاب بالمؤسسة التعليمية وبالتالي زيادة رضاهم.

تم قبول الفرضية الثالثة التي تنص على وجود تأثير إيجابي للتعاطف في الرضا(معامل المسار المعياري = 0.202) وهو معنوي عند مستوى دلالة 0.005. وهذا يتفق مع دراسة كل من Elliott & Healy 2001) و Milojević & Radosavljevic (2019) حيث أن مراعاة احتياجات الطلاب وتقديم الإرشاد الأكاديمي المناسب يسهم في تعزيز رضا الطلاب عن المؤسسة التعليمية.

تم قبول الفرضية الرابعة التي تنص على وجود تأثير إيجابي للملموسية في الرضا(معامل المسار المعياري = 0.319) وهو معنوي عند مستوى معنوية 0.005 ، وهذا يتفق مع دراسة كل من Rahman and Nasrin (2024) و Milojević & Radosavljevic (2019) حيث أن توفر المرافق التعليمية الحديثة والتجهيزات المناسبة يسهم في تعزيز رضا الطلاب عن المؤسسة التعليمية.

وأخيراً تم قبول الفرضية الخامسة التي تنص على وجود تأثير إيجابي للاعتمادية في الرضا(معامل المسار المعياري = 0.610***) وهو معنوي عند مستوى دلالة0.001 ، وهذا يتفق مع دراسة كل من Cherian & Mathew (2020) و Elliott & Healy 2001) حيث أن موثوقية الخدمات الأكاديمية والإدارية تعد من العوامل المؤثرة في تقييم الطلاب لجودة التعليم.

مماسبق نجد أن الاعتماديه هي البعد الأكثر تأثيراً في رضا الطلاب حيث بلغت قيمة معامل المسار المعياري (0.610) يليها الضمان بقيمة (0.415) ثم الملموسية بقيمة معامل مسار معياري(0.319) ثم الاستجابة بقيمة معامل مسار معياري(0.270) وأخيراً التعاطف بقيمة(0.202)

التوصيات:

بناءً على نتائج الدراسة التي أظهرت وجود تأثير إيجابي لأبعاد جودة الخدمة التعليمية في رضا الطلاب، تقدم الدراسة للمعهد العالي لإدارة الأعمال التوصيات الاتية:

- ضرورة تعزيز مستوى الاعتمادية في الخدمات التعليمية والإدارية من خلال الالتزام بالمواعيد الأكاديمية، وتوفير معلومات دقيقة وواضحة للطلاب، وتنفيذ الخطط الدراسية بكفاءة.

- الاهتمام بتطوير كفاءة أعضاء هيئة التدريس والعاملين الإداريين عبر تنظيم البرامج التدريبية وورش العمل المستمرة، بما يسهم في تعزيز مستوى الضمان والثقة لدى الطلاب، ويرفع من مستوى رضاهم تجاه الخدمات التعليمية المقدمة.
- الاستمرار في تحسين سرعة الاستجابة لاستفسارات الطلاب ومشكلاتهم الأكاديمية والإدارية، من خلال تطوير قنوات الاتصال وتبني الأنظمة الإلكترونية الحديثة التي تساعد على سرعة الإنجاز والمتابعة الفعالة لاحتياجات الطلاب.
- المحافظة على جودة البيئة التعليمية وتطوير المرافق والتجهيزات الحديثة، مثل القاعات الدراسية والمختبرات والتقنيات التعليمية، لما لذلك من دور مهم في تعزيز رضا الطلاب وتحسين تجربتهم التعليمية.
- تعزيز ثقافة التعاطف والاهتمام بالطلاب من خلال توفير الإرشاد الأكاديمي والدعم النفسي والاجتماعي، ومراعاة احتياجاتهم الفردية، بما يسهم في بناء علاقة إيجابية بين الطلاب والمؤسسة التعليمية.
- إجراء تقييمات دورية لقياس مستوى رضا الطلاب عن جودة الخدمات التعليمية، والاستفادة من نتائج هذه التقييمات في تحسين الأداء الأكاديمي والإداري بصورة مستمرة.
- وأخيراً، توصي الدراسة بتبني استراتيجيات شاملة لتحسين جودة الخدمات التعليمية وفق أبعاد نموذجSERVQUAL، نظرًا لما أثبتته النتائج من تأثير هذه الأبعاد في تعزيز رضا الطلاب تجاه المؤسسة التعليمية

المراجع:

- أبو مالح، ع.ب و الصديقي ع. غ . (2018). جودة الخدمات في التعليم العالي وأثرها على رضا الطلبة ودرجة ولائهم: دراسة على طلبة كلية العلوم الإدارية والمالية بجامعة الطائف. مجلة العلوم الإدارية والقانونية، 2(13)، 1-34 .
- زهرة، ر(2023) أثر جودة الخدمة التعليمية على رضا الطلاب: دراسة ميدانية في كليات جامعة طرطوس. مجلة جامعة حمص للأبحاث العلمية، (11)45، 225-244..
- الكساسبة، ع.ع..س. (2019) أثر جودة الخدمات التعليمية على رضا الطلبة في جامعة مؤتة. مجلة علوم الإنسان والمجتمع،8(2)، 210-189 .
- Abdullah, F. (2006). *The development of HEdPERF: A new measuring instrument of service quality for the higher education sector*. *International Journal of Consumer Studies, 30*(6), 569–581.
- Al-Nasa'h, M., Al-Arshid, H. A., & Al-Zoubi, M. (2023). *The role of empathetic student support and academic tutoring in enhancing online student engagement. Journal of Applied Research in Higher Education*, 15(4), 1012-1028
- Cherian, M., & Mathew, B. (2020). *Service quality in higher education institutions for better marketability-A SERVQUAL analysis in Karnataka*. International Journal of Management (IJM), 11(5), 2421-2433.
- Elliott, K. M., & Healy, M. A. (2001). *Key factors influencing student satisfaction related to recruitment and retention*. *Journal of Marketing for Higher Education, 10*(4), 1–11.
- Elsharnouby, T. H. (2021). *Administrative service quality and student satisfaction in higher education: the mediating role of institutional reputation*. *Journal of Educational Administration*, 59(6), 721-739

- Firdaus, A. (2006). *Measuring service quality in higher education: HEdPERF versus SERVPERF*. *Marketing Intelligence & Planning, 24*(1), 31–47.
- Grönroos, C. (1984). *A service quality model and its marketing implication*s. European Journal of Marketing, 18(4), 36-44.
- Harvey, L., & Green, D. (1993). *Defining quality*. *Assessment & Evaluation in Higher Education, 18*(1), 9–34.
- Hill, F., Lomas, L., & MacGregor, J. (2003). *Student perceptions of quality in higher education*. *Quality Assurance in Education*, Quality Assurance in Education, 11(1), 15–20
- Kotler, P., & Keller, K. (2016). *Marketing Management*. Pearson Education.
- Kruja, D., Ha, H., & Tabaku, E. (2021). Students' perception and satisfaction of services provided by public and private higher education institutes: a case study in Albania. *International Journal of Quality and Service Sciences*, 13(3), 359-380
- Malik, M. S., & Khan, M. M. (2022). Influence of faculty credibility and assurance dimension on student loyalty in higher education. *Studies in Higher Education*, 47(8), 1645-1659
- Milojević, R., & Radosavljević, M. (2019). *Assessment of higher education service quality: Integration of SERVQUAL model and AHP method*. Teme, 43(2), 557-577.
- *Nguyen, M. T., & Nguyen, H. V. (2024). Service timeliness and efficiency as determinants of student satisfaction in higher education.* Journal of Higher Education Policy and Management, *46(2), 175-192*

- Oliver, R. L. (1980). *A cognitive model of the antecedents and consequences of satisfaction decisions*. *Journal of Marketing Research, 17*(4), 460–469.
- Oliver, R. L. (1997). *Satisfaction: A behavioral perspective on the consumer*. McGraw-Hill
- Parasuraman, A., Zeithaml, V., & Berry, L. (1988). *SERVQUAL: A multiple-item scale for measuring consumer perceptions of service quality*. *Journal of Retailing, 64*(1), 12–40.
- Rahman, M., & Nasrin, S. (2024). *Perceived service quality at higher education institutions: A study on the success factors of total quality management practices in Bangladesh*. *Social Sciences & Humanities*, 1–10.
- Sallis, E. (2002). *Total quality management in education*. London: Kogan Page.
- Santini, F. d. O., Ladeira, W. J., Sampaio, C. H., & Costa, G. S. (2017). Student satisfaction in higher education: a meta-analytic study. *Journal of Marketing for Higher Education*, 27(1), 1-18
- Sultan, P., & Wong, H. Y. (2014). *An integrated-process model of service quality, institutional brand and behavioural intentions*. *Managing Service Quality, 24*(5), 487–521.
- Yusof, A. et al. (2012). *Educational service quality at public higher educational institutions: A proposed framework and importance of the sub-dimensions*. *International Journal of Economics Business and Management Studies, 2*(1), 36–49.
- Zeithaml, V., Bitner, M., & Gremler, D. (2018). *Services Marketing: Integrating Customer Focus Across the Firm*. McGraw-Hill.

التوافق الثقافي–التقني وأثره في فعالية نظم المعلومات المحاسبية: الدور الوسيط لجاهزية التحول الرقمي

د. مريم حمود[1]

الملخص

هدف البحث إلى اختبار أثر التوافق الثقافي–التقني في فعالية نظم المعلومات المحاسبية، وبيان الدور الوسيط لجاهزية التحول الرقمي. واعتمد منهجاً وصفياً تحليلياً، واستبانة مكونة من ثلاثين فقرة موزعة بالتساوي على المتغيرات الثلاثة، وطبقت إجراءات التحليل على عينة تضم 265 مشاهدة. اختبرت جودة القياس باستخدام ألفا كرونباخ وأوميغا ماكدونالد والتجزئة النصفية والتحليل العاملي التوكيدي والثبات المركب ومتوسط التباين المستخرج، ثم قدرت الآثار المباشرة وغير المباشرة في R Studio باستخدام ootstrapB بعدد 5000 إعادة سحب. أظهرت النتائج ارتفاع ثبات المحاور، إذ تراوحت معاملات ألفا بين 0.912 و0.926، كما تجاوزت قيم الثبات المركب 0.90 ومتوسط التباين المستخرج 0.50. وبلغ متوسط فعالية نظم المعلومات المحاسبية 3.688، والتوافق الثقافي–التقني 3.611، وجاهزية التحول الرقمي 3.505. وبلغ الأثر المعياري للتوافق في الجاهزية 0.534، وأثر الجاهزية في الفعالية 0.435، والأثر المباشر للتوافق في الفعالية 0.355، بينما بلغ الأثر غير المباشر 0.233. وتبين أن الجاهزية تؤدي وساطة جزئية تكاملية تفسر 39.60% من الأثر الكلي. وتشير النتائج إلى أن القيمة المحاسبية للتقنية لا تتحدد بخصائص النظام وحدها، بل بمدى ملاءمته لثقافة العمل وقدرة المؤسسة على ترجمة هذه الملاءمة إلى تدريب واتصال ودعم وحوافز وحوكمة للتغيير.

الكلمات المفتاحية: التوافق الثقافي–التقني؛ جاهزية التحول الرقمي؛ فعالية نظم المعلومات المحاسبية؛ تحليل الوساطة؛ الثقافة التنظيمية.

[1] مدرسة، قسم المحاسبة، كلية الاقتصاد، جامعة طرطوس، سورية.

Cultural–Technical Alignment and Accounting Information Systems Effectiveness: The Mediating Role of Digital Transformation Readiness

DR. Mariam Hammoud[2]

Abstract

This study examines the effect of cultural–technical alignment on accounting information systems (AIS) effectiveness and tests the mediating role of digital transformation readiness. A descriptive–analytical design was adopted, using a 30-item instrument covering the three constructs and an analytical dataset of 265 observations. Measurement quality was assessed through Cronbach's alpha, McDonald's omega, split-half reliability, confirmatory factor analysis, composite reliability, and average variance extracted. Direct and indirect effects were then estimated in R Studio using 5,000 bootstrap resamples. Reliability was high across the constructs, with alpha coefficients ranging from .912 to .926; composite reliability exceeded .90 and average variance extracted exceeded .50. Mean scores were 3.688 for AIS effectiveness, 3.611 for cultural–technical alignment, and 3.505 for digital transformation readiness. Standardized effects were .534 for alignment on readiness, .435 for readiness on AIS effectiveness, and .355 for the direct effect of alignment on AIS effectiveness. The standardized indirect effect was .233. The findings support complementary partial mediation, with readiness accounting for 39.60% of the total effect. Thus, the accounting value of technology depends not only on system features but also on fit with organizational culture and on the institution's

[2] Lecture, Department of Accounting, Faculty of Economics, University of Tartous, Tartous, Syria.

ability to translate that fit into training, communication, support, incentives, and governed change.

Keywords: Cultural–technical alignment; Digital transformation readiness; Accounting information systems effectiveness; Mediation analysis; Organizational culture.

1- المقدمة

أعادت التقنيات الرقمية تشكيل وظيفة المحاسبة من نشاط يركز على تسجيل المعاملات وإقفال الحسابات إلى بنية معلوماتية تسهم في الرقابة والتحليل والتنبؤ ودعم القرار. فقد أتاحت نظم تخطيط موارد المؤسسة، والحوسبة السحابية، وذكاء الأعمال، والتحليلات المتقدمة، إمكان جمع البيانات المالية والتشغيلية وربطها وإتاحتها في وقت أقرب إلى الزمن الحقيقي. إلا أن الانتقال من اقتناء التقنية إلى تحقيق منفعة محاسبية مستدامة ليس انتقالاً آلياً؛ لأن النظام يعمل داخل شبكة من القيم والإجراءات والصلاحيات والمهارات والعلاقات بين المحاسبة وتقنية المعلومات والإدارة. ولهذا تؤكد أدبيات التحول الرقمي أن التقنية تمثل جزءاً من عملية أوسع تتضمن تغيرات في الاستراتيجية والهيكل والثقافة ومسارات خلق القيمة (ialV، 2019؛ Verhoef et al.، 2021).

تتضح هذه المسألة في نظم المعلومات المحاسبية بصورة خاصة، لأن جودة مخرجاتها تعتمد في الوقت نفسه على سلامة التصميم، ودقة البيانات المدخلة، والتزام المستخدمين بالإجراءات، وقدرتهم على تفسير التقارير وتوظيفها. وقد يكون النظام متقدماً من الناحية الفنية، لكنه لا يحقق كامل إمكاناته إذا اصطدم بثقافة تتجنب مشاركة المعلومات، أو بعلاقات متوترة بين الوحدات، أو بتدريب محدود، أو بحوافز تشجع الإنجاز الشكلي بدلاً من جودة البيانات. وعلى العكس، تستطيع المؤسسة التي توائم النظام مع إجراءات العمل وقيم الدقة والمساءلة والتعاون أن تحوّل الإمكانات التقنية إلى سرعة في الإنجاز، وجودة في التقارير، ورقابة أقوى، وقرارات أفضل. ومن هنا يبرز مفهوم التوافق الثقافي–التقني بوصفه درجة الاتساق بين خصائص النظام وطريقة استخدامه وبين القيم والسلوكيات والإجراءات الفعلية داخل المنظمة.

لا يكفي التوافق وحده لتفسير النتائج؛ إذ تحتاج المؤسسة إلى جاهزية تحول رقمي تترجم هذا التوافق إلى ممارسة. وتتجسد الجاهزية في وضوح أسباب التغيير، ومشاركة المستخدمين، وتوفير التدريب والدعم،

ووجود قنوات للإبلاغ عن المشكلات، والتنسيق بين المحاسبة وتقنية المعلومات، والاستجابة للملاحظات، ومتابعة أثر التقنية، وتوفير الحوافز. وبهذا المعنى تمثل الجاهزية آلية تنظيمية وسيطة: فالتوافق يخفف مقاومة المستخدم ويزيد ملاءمة النظام، ثم تسمح الجاهزية بتحويل هذه الملاءمة إلى استخدام منتظم ومخرجات محاسبية أكثر فعالية. وتنسجم هذه الرؤية مع التمييز بين الرقمنة الجزئية والتحول الذي يعيد تشكيل الهوية والعمليات والقيمة التنظيمية (Wessel et al.، 2021).

تكتسب هذه العلاقات أهمية في البيئة السورية بسبب تفاوت البنية التقنية، وتعدد أنواع الأنظمة المستخدمة بين البرامج التقليدية وERP والحلول السحابية، والاختلاف بين المؤسسات الحكومية والخاصة والمصرفية والمالية والخدمية والتجارية والصناعية في الموارد والضوابط وقدرات المستخدمين. لذلك يسعى البحث إلى تقديم اختبار ميداني منظم لنموذج يربط التوافق الثقافي–التقني بفعالية نظم المعلومات المحاسبية مباشرة، وبصورة غير مباشرة عبر جاهزية التحول الرقمي، مع الجمع بين فحص جودة أداة القياس وتحليل المسار والوساطة والاختبارات التشخيصية.

2- مشكلة البحث وأهميته وأهدافه وحدوده

2-1 مشكلة البحث

تتمثل مشكلة البحث في أن توسع المؤسسات في استخدام البرامج المحاسبية والأنظمة المتكاملة لا يضمن بالضرورة ارتفاع جودة المعلومات أو تحسن الرقابة والقرار بالمستوى المتوقع. ويظهر عملياً تفاوت بين إمكانات النظام وبين طريقة استخدامه؛ فقد تظل بعض الوظائف التحليلية غير مستثمرة، أو تتكرر عمليات الإدخال بين الأقسام، أو يقاوم المستخدمون التحديثات، أو يستمر الاعتماد على إجراءات يدوية موازية. ولا يمكن تفسير هذا التفاوت بالعوامل التقنية وحدها، لأن إدخال النظام يغير توزيع المعرفة والصلاحيات ومسارات العمل، ويتطلب سلوكاً تنظيمياً يقبل الشفافية والتعلم والتنسيق. كما تبين أدبيات رقمنة المحاسبة أن التحليلات والأتمتة تغيران أدوار المحاسبين، لكن المنفعة تتوقف على جودة البيانات والحوكمة والمهارات والتفاعل بين الإنسان والتقنية (Möller et al.، 2020؛ Moll & Yigitbasioglu، 2019).

وعليه، تتمثل المشكلة البحثية في وجود فجوة بين الإمكانات التي توفرها نظم المعلومات المحاسبية الرقمية وبين مستوى الفعالية المتحقق فعلياً من استخدامها، وهي فجوة لا يمكن تفسيرها بالخصائص التقنية للنظام وحدها. إذ تتداخل مع الاستخدام عوامل تتعلق بدرجة ملاءمة النظام لثقافة المنظمة وإجراءات العمل ومهارات المستخدمين، إلى جانب قدرة المؤسسة على إدارة متطلبات التحول الرقمي من تدريب واتصال

ودعم وتنسيق ومتابعة. ومن هنا تبرز الحاجة إلى تفسير متكامل يوضح الكيفية التي تتفاعل بها هذه العناصر في تشكيل فعالية نظم المعلومات المحاسبية، بدلاً من دراسة كل عنصر بمعزل عن الآخر.

وفي ضوء ذلك تتمثل مشكلة البحث في السؤال الرئيس الآتي: ما أثر التوافق الثقافي–التقني في فعالية نظم المعلومات المحاسبية، وما الدور الذي تؤديه جاهزية التحول الرقمي في تفسير انتقال هذا الأثر؟

2-1-1 متغيرات البحث والنموذج المفاهيمي

يتكون النموذج المفاهيمي للبحث من ثلاثة متغيرات رئيسة مترابطة ضمن نموذج وساطة. يتمثل المتغير المستقل الرئيس (X) في التوافق الثقافي–التقني، ويشير إلى درجة الملاءمة بين خصائص نظام المعلومات المحاسبي ومتطلباته من جهة، وبين قيم المنظمة وممارساتها وإجراءاتها ومهارات مستخدمي النظام من جهة أخرى.

ويتمثل المتغير التابع (Y) في فعالية نظم المعلومات المحاسبية، والتي تعكس قدرة النظام على تحسين جودة المعلومات والتقارير، وسرعة العمليات، والرقابة الداخلية، والتكامل، ودعم القرار. أما المتغير الوسيط (M) فهو جاهزية التحول الرقمي، ويعبر عن قدرة المؤسسة على إدارة التغيير الرقمي من خلال الاتصال والمشاركة والتدريب والدعم والتنسيق والحوافز والمتابعة. وبناءً على ذلك، يختبر البحث المسار المباشر من التوافق الثقافي–التقني إلى فعالية نظم المعلومات المحاسبية، والمسار غير المباشر الذي ينتقل من التوافق الثقافي–التقني إلى الجاهزية الرقمية ثم إلى فعالية نظم المعلومات المحاسبية.

2-2 أهمية البحث

تنبع الأهمية العلمية من بناء تفسير تكاملي لا يفصل بين التقنية والسياق التنظيمي. فالثقافة، وفق منظور Schein and Schein (2017)، لا تقتصر على القيم المعلنة، بل تشمل افتراضات ضمنية توجه السلوك الفعلي. وعندما يطلب النظام توثيقاً ومشاركة بيانات ومساءلة فورية، فإنه قد يتوافق مع هذه الافتراضات أو يصطدم بها. ويضيف إدخال الجاهزية كمتغير وسيط تفسيراً للكيفية التي يتحول بها التوافق إلى نتائج، بدلاً من الاكتفاء بإثبات ارتباط مباشر. كما يربط البحث مقاييس فعالية النظام بجودة المعلومات والسرعة والرقابة والتكامل والثقة والقيمة التنظيمية، وهي أبعاد تنسجم مع نموذج نجاح نظم المعلومات الذي يميز بين جودة النظام وجودة المعلومات والاستخدام والمنافع الصافية (DeLone & McLean، 2003).

أما الأهمية العملية فتتمثل في تقديم مؤشرات قابلة للإدارة فإذا ظهر أن مسار الجاهزية جوهري، تصبح برامج التدريب والاتصال والدعم والتنسيق والحوافز جزءاً من الاستثمار المحاسبي نفسه، لا أنشطة جانبية بعد شراء النظام. وتفيد النتائج الإدارات المالية ووحدات التدقيق وتقنية المعلومات في تشخيص مواضع التعثر، وفي ترتيب الأولويات بين تحسين النظام، وتطوير المهارات، وتوحيد البيانات، وتعزيز الضوابط،

وإدارة التغيير كما يوفر النموذج أساساً لمؤسسات القطاعين العام والخاص في سورية كي تنفذ التحول تدريجياً وفق قدراتها الفعلية، مع حماية استمرارية التشغيل والبيانات.

2-3 أهداف البحث

يهدف البحث بصورة رئيسة إلى قياس أثر التوافق الثقافي–التقني في فعالية نظم المعلومات المحاسبية واختبار الدور الوسيط لجاهزية التحول الرقمي. ويتفرع عن ذلك: تشخيص مستوى المتغيرات الثلاثة، والتحقق من ثبات أداة القياس وصدقها، وتقدير الأثر المباشر للتوافق في الفعالية، وقياس أثر التوافق في الجاهزية وأثر الجاهزية في الفعالية، ثم حساب الأثر غير المباشر والأثر الكلي ونسبة الوساطة ونوعها.

كما يهدف إلى تحديد جوانب القوة والضعف على مستوى فقرات الاستبانة، وصوغ توصيات محاسبية وتنظيمية قابلة للتطبيق في المؤسسات السورية.

2-4 حدود البحث

تقتصر الحدود الموضوعية على التوافق الثقافي–التقني، وجاهزية التحول الرقمي، وفعالية نظم المعلومات المحاسبية كما قاستها الاستبانة. ويتمثل الإطار القطاعي المستهدف في مؤسسات سورية تستخدم نظماً محاسبية رقمية، مع اهتمام بالمؤسسات المصرفية والمالية الحكومية والخاصة والمؤسسات الخدمية في طرطوس واللاذقية، وتمثيل أقل من حمص، إلى جانب قطاعات أخرى تسمح بالمقارنة. وتقتصر وحدة التحليل على العاملين المتصلين مباشرة بالنظام أو مخرجاته وتشمل المحاسبين والمدققين ورؤساء الحسابات والمديرين الماليين وموظفي نظم المعلومات والمديرين المشرفين. وتحد طبيعة العينة القصدية الميسرة من التعميم الاحتمالي، كما أن التصميم المقطعي يقيس الإدراكات خلال عام 2026.

3- أسئلة البحث وفرضياته

يتفرع عن السؤال الرئيس عدد من الأسئلة:

1- ما مستوى التوافق الثقافي–التقني في المؤسسات محل التحليل؟
2- ما مستوى جاهزية التحول الرقمي؟
3- ما مستوى فعالية نظم المعلومات المحاسبية؟
4- هل يؤثر التوافق في الجاهزية والفعالية؟
5- هل تنقل الجاهزية جزءاً معنوياً من أثر التوافق إلى الفعالية؟

وفي ضوء النموذج المفاهيمي للبحث، وباعتبار التوافق الثقافي–التقني متغيراً مستقلاً (X)، وجاهزية التحول الرقمي متغيراً وسيطاً (M)، وفعالية نظم المعلومات المحاسبية متغيراً تابعاً (Y)، صيغت فرضيات البحث على النحو الآتي:

الفرضية الأولى: يؤثر التوافق الثقافي–التقني تأثيراً موجباً ذا دلالة إحصائية في فعالية نظم المعلومات المحاسبية.

الفرضية الثانية: يؤثر التوافق الثقافي–التقني تأثيراً موجباً ذا دلالة إحصائية في جاهزية التحول الرقمي بوصفها المتغير الوسيط في النموذج.

الفرضية الثالثة: تؤثر جاهزية التحول الرقمي، بوصفها المتغير الوسيط وبعد التحكم في أثر التوافق الثقافي–التقني، تأثيراً موجباً ذا دلالة إحصائية في فعالية نظم المعلومات المحاسبية.

الفرضية الرابعة: يوجد أثر غير مباشر ذو دلالة إحصائية للتوافق الثقافي–التقني في فعالية نظم المعلومات المحاسبية عبر جاهزية التحول الرقمي، بما يعكس وجود دور وسيط لجاهزية التحول الرقمي في هذه العلاقة.

4- الإطار النظري والدراسات السابقة

4-1 التوافق الثقافي–التقني

تشير الثقافة التنظيمية إلى مجموعة الافتراضات والقيم والمعاني المشتركة التي يتعلمها أعضاء المنظمة وتوجه تفسيرهم للمشكلات واستجابتهم لها. ويميز Schein and Schein (2017) بين المظاهر المرئية، والقيم المعلنة، والافتراضات الأساسية الضمنية. وتفيد هذه المستويات في تفسير استخدام النظم المحاسبية؛ فوجود سياسة معلنة لجودة البيانات لا يعني أن المستخدمين يبلغون فعلاً عن الأخطاء إذا كانت الثقافة الضمنية تعاقب الاعتراف بها، كما أن إعلان دعم الابتكار لا يضمن تجربة الوظائف التحليلية إذا ظلت القرارات مركزية ومخاطر الخطأ مرتفعة. لذلك لا يقاس التوافق بمجرد اتفاق شكلي بين النظام والسياسات، بل بمدى انسجام خصائصه ومتطلباته مع الممارسة اليومية والمهارات وقواعد المساءلة وأنماط التعاون.

يتضمن الجانب التقني في نظم المعلومات المحاسبية دقة المخرجات وموثوقيتها وسهولة الاستخدام وسرعة التقارير وتكامل الوحدات والصلاحيات والضوابط. أما الجانب الثقافي فيتضمن قيم الدقة والالتزام والمساءلة، والاستعداد للتعلم، وتقبل الشفافية، والتعاون بين الأقسام، والثقة بالمعلومات الرقمية. وينشأ التوافق عندما تدعم التقنية هذه القيم، وتفهم الإدارة آثارها، ويستطيع المستخدمون تشغيلها دون فجوة كبيرة بين متطلبات النظام وقدراتهم. وهو توافق ديناميكي؛ فقد تبدأ المؤسسة بنظام ملائم، ثم تظهر فجوة مع تغير

العمليات أو تحديث البرنامج أو انتقاله إلى السحابة، ما يستدعي إعادة التدريب وتعديل الإجراءات وتوزيع الصلاحيات.

يسهم التوافق في خفض كلفة التكيف السلوكي فكلما اقتربت واجهات النظام وتقاريره ومسارات الموافقة من منطق العمل المشروع، انخفضت الحاجة إلى حلول موازية وازدواجية الإدخال، وارتفع شعور المستخدم بملكية النظام. لكنه لا يعني تثبيت الإجراءات القديمة داخل برنامج جديد؛ إذ قد يكشف النظام الحاجة إلى إعادة تصميم العمليات. والمطلوب هو توازن بين المحافظة على ضوابط محاسبية ضرورية وبين تغيير الممارسات التي تمنع التكامل أو مشاركة البيانات. بهذا يصبح التوافق عملية تفاوض وتنظيم مشترك بين الإدارة المالية وتقنية المعلومات والمستخدمين، وليس قراراً فنياً منفرداً.

تتأثر أشكال التوافق بالنمط الثقافي فالثقافة التشاركية تدعم تبادل المعرفة وحل المشكلات بين الأقسام، بينما تفيد الثقافة الهرمية في الانضباط والتوثيق لكنها قد تبطئ الاستجابة وتزيد الاستخدام الشكلي. وتشجع الثقافة الابتكارية تجربة التحليلات والسحابة والذكاء الاصطناعي، إلا أنها تحتاج إلى حوكمة وضبط للمخاطر. أما الثقافة التي تركز على النتائج فقد تسرع تبني النظام إذا ربطت الأداء بجودة التقارير، لكنها قد تدفع إلى اختصار الضوابط إذا كافأت السرعة فقط. لذلك لا توجد ثقافة مثالية مطلقة؛ بل تتحدد الفعالية بقدرة المؤسسة على الجمع بين التعاون والابتكار من جهة، والدقة والرقابة من جهة أخرى.

2-4 فعالية نظم المعلومات المحاسبية

نظام المعلومات المحاسبي منظومة مترابطة من الأفراد والإجراءات والبيانات والبرمجيات والضوابط، تهدف إلى التقاط الأحداث الاقتصادية ومعالجتها وتحويلها إلى معلومات مفيدة. ومن ثم لا تساوي الفعالية مجرد عمل البرنامج دون أعطال؛ فهي تشمل جودة المعلومات من حيث الدقة والملاءمة والتوقيت، وجودة النظام من حيث الموثوقية والسهولة والاستجابة والأمن، ثم المنافع على مستوى القرار والرقابة والعمليات. ويقدم نموذج DeLone and McLean (2003) أساساً لهذا الفهم متعدد الأبعاد؛ إذ يربط جودة النظام والمعلومات والخدمة بالاستخدام والرضا والمنافع الصافية.

في السياق المحاسبي تظهر الفعالية عندما يقل زمن تنفيذ العمليات وإعداد التقارير، وتنخفض الأخطاء، وتتحسن إمكانية التتبع والفصل بين المهام، وتتوافر معلومات دقيقة تدعم القرار. كما تتجلى في التكامل بين الحسابات والمخزون والمشتريات والمبيعات والخزينة والموارد البشرية، لأن بقاء البيانات في جزر منفصلة يحد من موثوقية التقارير الشاملة. وقد وسعت الرقمنة مفهوم الفعالية ليشمل لوحات المعلومات والتحليلات والتنبؤ والأتمتة، ما يرفع أهمية جودة البيانات والتفسير المهني. وتوضح Möl ler et al.

(2020) أن الرقمنة تغير التخطيط والتحليل والتقرير وأدوار المحاسبين، لكنها تزيد أيضاً الحاجة إلى حوكمة البيانات والجمع بين الحكم البشري والأدوات الآلية.

ترتبط الفعالية كذلك بثقة المستخدم فإذا كانت التقارير غير مفهومة أو لا تعكس واقع العمل، يعود المديرون إلى الجداول الموازية والخبرة الشخصية، فتتراجع قيمة النظام حتى لو كانت بنيته التقنية سليمة. وتُبنى الثقة عبر اتساق البيانات، ووضوح مصادرها، وإمكان تتبع التعديلات، واستجابة الدعم، ومشاركة المستخدم في تصميم التقارير. وفي المؤسسات التي تستخدم التحليلات أو الذكاء الاصطناعي، تضاف ضرورة فهم حدود النماذج وعدم معاملة المخرجات بوصفها أحكاماً معصومة. وقد بين Sutton et al. (2016) أن قيمة الذكاء الاصطناعي في المحاسبة ترتبط بتكامل المعرفة المهنية مع تصميم النظام ومساءلة قراراته.

يعتمد البحث مؤشرات عملية للفعالية تشمل تحسين جودة التقارير، ودقة المعلومات الداعمة للقرار، والتوقيت، وتقليل أخطاء الإدخال والمعالجة، وسرعة العمليات، وتعزيز الرقابة الداخلية، والتكامل بين الأقسام، ومتابعة الأداء المالي، وثقة المستخدمين، والقيمة التنظيمية. وتغطي هذه المؤشرات النتائج التشغيلية والمعلوماتية والرقابية والإدارية، ولذلك تعد ملائمة لاختبار أثر التوافق والجاهزية من منظور محاسبي متكامل.

4-3 جاهزية التحول الرقمي

التحول الرقمي أوسع من تحويل السجلات الورقية إلى ملفات إلكترونية أو شراء برنامج جديد فهو عملية تستخدم التقنيات الرقمية لإحداث تغيرات جوهرية في خصائص المنظمة ومسارات القيمة والعمليات والعلاقات (Vial، 2019؛ Gong & Ribiere، 2021). وتوضح Verhoef e t al. (2021) أن التحول يتطلب موارد وقدرات وهياكل ومؤشرات أداء تتجاوز التقنية نفسها. كما يميز Wessel et al. (2021) بين التحسين المدعوم بتقنية المعلومات وبين تحول يعيد تعريف القيمة والهوية التنظيمية. وبالنسبة إلى المحاسبة، يعني ذلك أن النظام يصبح منصة لتكامل البيانات والرقابة والتحليل، لا مجرد بديل إلكتروني للدفتر.

تشير الجاهزية إلى قدرة المؤسسة على الشروع في هذا التحول واستيعابه واستدامته. وتتضمن بعداً قيادياً يوضح أسباب التغيير ويوفر الموارد، وبعداً بشرياً يبني المهارات ويعالج المقاومة، وبعداً تنظيمياً ينسق الوحدات ويعيد تصميم العمليات، وبعداً تقنياً يضمن البنية والدعم والأمن واستمرارية التشغيل، وبعداً معلوماتياً يحكم جودة البيانات. وتبرز الثقافة وبيئة العمل ضمن الجوانب التي ما زالت أقل تناولاً في أدبيات التحول

مقارنة بالتقنية والاستراتيجية (Nadkarni & Prügl، 2021)، مع أن استعداد الأفراد وطريقة التواصل يحددان ما إذا كان التغيير سيصبح ممارسة مستقرة.

يُعرف البحث الجاهزية من خلال عشرة مؤشرات: توضيح أسباب التطبيق أو التحديث، ومشاركة المستخدمين، وتوفير التدريب قبل التشغيل، والدعم المستمر بعده، وقنوات الإبلاغ عن المشكلات، والاستجابة للملاحظات، والتنسيق بين المحاسبة وتقنية المعلومات، ومعالجة مقاومة التغيير، والحوافز، ومتابعة أثر التقنية على سير العمل. وتجمع هذه المؤشرات بين الاستعداد السابق للتطبيق والقدرة اللاحقة على التعلم والتكيف. كما أنها قابلة للتدخل الإداري المباشر، بخلاف عوامل خارجية يصعب التحكم بها.

في البيئة السورية تكتسب الجاهزية معنى عملياً إضافياً بسبب الحاجة إلى تصميم حلول تتحمل تذبذب الاتصال والكهرباء، وتوفر نسخاً احتياطية واستعادة آمنة، وتسمح بانتقال تدريجي بين الأنظمة التقليدية وERP والسحابة. وقد لا يكون الخيار الأكثر تقدماً هو الأنسب دائماً إذا لم تتوافر بنية تشغيل وحماية ودعم. لذلك تُفهم الجاهزية بوصفها ملاءمة بين الطموح الرقمي والقدرة الواقعية، مع خطة مرحلية تحمي استمرارية العمل المحاسبي ولا تؤجل تطوير المهارات والحوكمة.

4-4 العلاقات بين المتغيرات والدور الوسيط

يفترض المسار الأول أن التوافق الثقافي–التقني يرفع فعالية نظم المعلومات المحاسبية مباشرة. فعندما تتلاءم خصائص النظام مع طبيعة العمل ومهارات المستخدمين وقيم الدقة والمساءلة، تقل الأخطاء الناتجة عن سوء الفهم، ويتوسع الاستخدام، ويزداد التعاون والثقة بالمخرجات كما يقل الاعتماد على ملفات خارجية أو إجراءات التفاف، فيتحسن التكامل وسرعة التقرير ويعني الأثر المباشر أن جزءاً من المنفعة يتحقق من الملاءمة نفسها، حتى قبل احتساب سياسات إدارة التغيير.

ويفترض المسار الثاني أن التوافق يرفع جاهزية التحول الرقمي. فالنظام الذي يُنظر إليه بوصفه مناسباً للعمل يسهل شرح فائدته وإشراك المستخدمين في تطويره، وتصبح الملاحظات أكثر تحديداً، ويقل دفاع الأفراد عن الأساليب السابقة. كما يسمح التوافق للإدارة بتوجيه التدريب إلى فجوات حقيقية، وبناء حوافز مرتبطة بجودة الاستخدام بدلاً من فرض التطبيق شكلياً. ومن ثم يعمل التوافق كقاعدة اجتماعية ومعرفية تستند إليها برامج التحول.

أما المسار الثالث فيربط الجاهزية بالفعالية فالتدريب والدعم والتنسيق والاستجابة للمشكلات تحسن مهارة المستخدم وتقلل التوقف والأخطاء، بينما تعزز الحوافز والمتابعة استمرار الاستخدام الجيد. وتسمح قنوات الاتصال باكتشاف فجوة المتطلبات وتصحيح التقارير والواجهات، فيرتفع رضا المستخدم وجودة

المعلومات. وبذلك لا تكون الجاهزية استعداداً نفسياً فقط، بل قدرة تشغيلية تحافظ على جودة النظام عبر دورة حياته.

تنشأ الوساطة عندما يؤثر التوافق في الفعالية جزئياً لأنه يولد جاهزية أعلى فإذا بقي الأثر المباشر دالاً بعد إدخال الجاهزية، وكان الأثر غير المباشر موجباً ودالاً وفي الاتجاه نفسه، تكون الوساطة جزئية تكاملية وفق منطق تحليل الوساطة الحديث (Hayes، 2022؛ Igartua & Hayes، 2021). ويعني ذلك أن التوافق يعمل بقناتين متكاملتين: قناة مباشرة عبر ملاءمة النظام للعمل، وقناة غير مباشرة عبر ممارسات التغيير. وهذه الصياغة تمنع اختزال النجاح في ثقافة جيدة أو تقنية جيدة، وتضع الآلية التنظيمية بينهما موضع الاختبار.

4-5 الدراسات السابقة والفجوة البحثية

قدمت (ial 2019V) مراجعة واسعة لأدبيات نظم المعلومات، وخلصت إلى أن التحول الرقمي عملية تتفاعل فيها التقنيات مع الاستجابات الاستراتيجية والتغيرات الهيكلية والعوائق التنظيمية. وأكدت (erhoef V et al. 2021) أن التحول ظاهرة متعددة التخصصات تتطلب موارد وقدرات وهياكل ومؤشرات أداء جديدة. بينما أوضحت (Nadkarni and Prügl 2021)، من مراجعة منهجية، أن البحوث اهتمت بالتقنية والفاعلين، لكنها ما زالت بحاجة إلى تعميق دور الثقافة وبيئة العمل والإدارة الوسطى. وتدعم هذه الأعمال إدخال الجاهزية والثقافة ضمن تفسير النتائج، لكنها لا تختبر بصورة مباشرة نموذج الوساطة المقترح في نظم المعلومات المحاسبية.

وفي المحاسبة، بينت (Moll and Yigitbasioglu 2019) أن تقنيات الإنترنت والسحابة والمنصات تعيد تشكيل عمل المحاسبين وحدود الوظيفة المحاسبية، وتفتح موضوعات بحثية تتعلق بالخبرة والرقابة والعلاقات بين الأطراف. وأشار (Möller et al. 2020) إلى أن الرقمنة تؤثر في التخطيط والتحليل والتقرير والهيكل والمهارات، وأن البيانات الموثوقة والحوكمة والتفاعل بين الإنسان والآلة شروط جوهرية. كما أبرز (Sutton et al. 2016) أن تطبيق الذكاء الاصطناعي في المحاسبة يتطلب تجاوز النظرة التقنية إلى قضايا المعرفة والتفسير والتصميم والاستخدام. وتؤكد هذه الدراسات أن منافع النظام ليست نتاجاً تقنياً خالصاً.

وعلى المستوى السوري، بيّن الصبيحي وحبيب (2023) أن التحول الرقمي يدعم جودة المعلومات المحاسبية وشفافيتها، بينما تناول رفاعة (2024) تطبيق تقنيات التحول الرقمي داخل نظم المعلومات المحاسبية في المصارف السورية. وربط ماء البارد وعمار (2025) بين استراتيجية التحول والثقافة والقيادة الرقمية وبين النتائج التنظيمية للخدمات المصرفية، في حين أبرزت زمريني (2025) دور المشاركة وفرق

العمل والابتكار بوصفها أبعاداً للثقافة التنظيمية. وفي دراسات جامعة تشرين، كشفت الطويل وحمدان (2014) عن الأثر التفاعلي للثقافة التنظيمية وجودة نظام المعلومات المحاسبية في المنفعة المدركة لدى المستخدمين، بينما قيّم محمد (2017) جودة نظم المعلومات المحاسبية المؤتمتة في الشركات الصناعية في الساحل السوري. وتدعم هذه النتائج بناء النموذج الحالي حول تكامل البعد الثقافي مع جودة النظام وجاهزية التحول في تفسير فعالية نظم المعلومات المحاسبية.

أما دراسات نجاح نظم المعلومات فقد وفرت مقاييس راسخة للجودة والاستخدام والمنافع. ويظل نموذج DeLone and McLean (2003) مرجعاً أساسياً لتفسير نجاح النظام من خلال جودة النظام والمعلومات والخدمة والاستخدام والرضا والمنافع الصافية. غير أن هذا النموذج لا يفصل وحده الآلية التي تجعل الثقافة والإدارة قادرتين على تحويل الملاءمة إلى نتيجة. كما أن البحوث التي تدرس التحول على مستوى الاستراتيجية قد لا تقدم مؤشرات تشغيلية مباشرة للمحاسبة، في حين تركز بعض بحوث المحاسبة الرقمية على تغير الأدوار أكثر من اختبار العلاقات بين التوافق والجاهزية والفعالية.

تتمثل الفجوة البحثية، بناء على ذلك، في الحاجة إلى نموذج كمي يربط ثلاثة مستويات: ملاءمة اجتماعية–تقنية ممثلة في التوافق الثقافي–التقني، وقدرة تنظيمية على التغيير ممثلة في الجاهزية، ومنفعة محاسبية ممثلة في الفعالية. ويتميز البحث بأنه يختبر الأثر غير المباشر مع فواصل ثقة BootstrapO، ويختبر جودة القياس قبل تفسير المسارات، ويطبق النموذج في سياق سوري تتعايش فيه أنظمة تقليدية وERP وحلول سحابية وتحليلية، بما يسمح بتقديم استنتاجات تراعي قيود البنية والموارد والحوكمة.

تميّز الدراسة الحالية عن الدراسات السابقة

يتضح من مراجعة الدراسات السابقة أن Vial (2019) و Verhoef et al. (2021)و Nadkarni and Prügl (2021) تناولت التحول الرقمي من منظور تنظيمي واستراتيجي واسع، بينما ركز Moll and Yigitbasioglu (2019)و Möller et al. (2020) على انعكاسات الرقمنة في العمل المحاسبي وأدوار المحاسبين وجودة البيانات والحوكمة. وعلى المستوى السوري، اهتم الصبيحي وحبيب (2023) بجودة المعلومات المحاسبية، ورفاعة (2024) بتقنيات التحول الرقمي في نظم المعلومات المحاسبية، والطويل وحمدان (2014) بالتفاعل بين الثقافة التنظيمية وجودة النظام والمنفعة المدركة. وتختلف الدراسة الحالية عن هذه الدراسات في أنها لا تدرس الثقافة أو التقنية أو التحول الرقمي بصورة منفصلة، بل تجمع **التوافق الثقافي–التقني بوصفه متغيراً مستقلاً، وجاهزية التحول الرقمي بوصفها آلية وسيطة، وفعالية نظم المعلومات المحاسبية بوصفها نتيجة نهائية** ضمن نموذج كمي واحد. كما تختبر الأثر المباشر وغير

المباشر باستخدامBootstrap ، بعد التحقق من جودة نموذج القياس، وهو ما يسمح بتفسير ليس فقط ما إذا كان التوافق يرتبط بفعالية النظام، وإنما أيضاً **كيف ينتقل جزء من هذا الأثر عبر الجاهزية التنظيمية للتحول الرقمي.**

5- منهج البحث وإجراءاته

5-1 المنهج ومجتمع البحث والعينة

اعتمد البحث المنهج الوصفي التحليلي بتصميم مقطعي، لأنه يجمع بين وصف مستويات المتغيرات واختبار العلاقات المفترضة بينها ويتمثل المجتمع المستهدف في العاملين بالمؤسسات السورية التي تستخدم نظاماً محاسبياً رقمياً في تنفيذ العمليات أو إعداد التقارير أو دعم القرار. ويركز الإطار القطاعي على المؤسسات المصرفية والمالية الحكومية والخاصة والمؤسسات الخدمية، ولا سيما في دمشق وطرطوس واللاذقية مع امتداد أقل إلى حمص، إضافة إلى تمثيل مؤسسات حكومية وتجارية وصناعية تستخدم برامج محاسبية أو ERP أو حلولاً سحابية ويشمل المستجيبون الملائمون المحاسبين والمدققين الداخليين ورؤساء الحسابات والمديرين الماليين وموظفي نظم المعلومات والمديرين أو المشرفين الذين يعتمدون مباشرة على المخرجات المحاسبية.

تضم العينة 265 مشاهدة من أصل 280 تم توزيعها والحصول على إجابات مكتملة منها والتي تم توزيعها ورقياً والكترونياً، واستخدمت العينة القصدية الطبقية لضمان وجود فئات وظيفية وقطاعية مختلفة قادرة على تقييم النظام. واشترط مفاهيمياً أن يكون المستجيب قد تعامل مباشرة مع النظام أو تقاريره مدة لا تقل عن سنة. ويبين جدول الخصائص لاحقاً أن قاعدة التحليل تضم تنوعاً في العمر والمؤهل والتخصص والخبرة والمسمى الوظيفي ونوع المنظمة والنظام ومدة الاستخدام.

5-2 أداة القياس

تكونت الاستبانة من قسم للخصائص الديمغرافية والوظيفية، وثلاثة محاور يضم كل منها عشر فقرات. قاس المحور الأول التوافق الثقافي–التقني من خلال ملاءمة خصائص النظام لطبيعة العمل والقرار والمهارات والقيم والإجراءات والاستعداد. وقاس المحور الثاني جاهزية التحول الرقمي من خلال الاتصال والمشاركة والتدريب والدعم والتنسيق والحوافز والمتابعة. وقاس المحور الثالث فعالية نظم المعلومات المحاسبية من خلال جودة التقارير ودقة المعلومات والتوقيت وتقليل الأخطاء والسرعة والرقابة والتكامل والثقة والقيمة التنظيمية. واستخدم مقياس ليكرت الخماسي من 1 «غير موافق بشدة» إلى 5 «موافق بشدة».

فسرت المتوسطات باستخدام طول فئة مقداره 0.80: من 1.00 إلى 1.80 غير موافق بشدة، وأكثر من 1.80 إلى 2.60 غير موافق، وأكثر من 2.60 إلى 3.40 محايد، وأكثر من 3.40 إلى 4.20 موافق، وأكثر من 4.20 إلى 5.00 موافق بشدة. وحسبت الأهمية النسبية بقسمة المتوسط على 5 وضربه في 100، ومعامل الاختلاف بقسمة الانحراف المعياري على المتوسط وضربه في 100؛ وكلما انخفض معامل الاختلاف دل ذلك على تجانس نسبي أعلى في الإجابات.

3-5 إجراءات التحليل الإحصائي

بدأ التحليل بمراجعة القيم المفقودة وتكرار المعرفات والتزام الإجابات بالمدى 1–5، ثم حسبت التكرارات والنسب للخصائص الديمغرافية. واختبر الثبات بألفا كرونباخ وأوميغا ماكدونالد والتجزئة النصفية، لأن أوميغا يوفر تقديراً مكملاً عندما تختلف تحميلات البنود ولا يتحقق افتراض تكافؤها التام (Flora، 2020). واستخدم معامل KMO واختبار Bartlett للتحقق من ملاءمة الارتباطات للتحليل العاملي، ثم قُدّر نموذج قياس بثلاثة عوامل باستخدام WLSMV الملائم لبنود ليكرت الرتبية. وحسب الثبات المركب CR ومتوسط التباين المستخرج AVE للتحقق من الصدق التقاربي.

بعد التحقق من القياس، حسبت المتوسطات والانحرافات والأهمية النسبية ومعامل الاختلاف. ثم قُدّر نموذج وساطة بسيط يربط التوافق بالفعالية مباشرة وعبر الجاهزية. واعتمدت 5000 إعادة سحب Bootstrap وفاصل ثقة مئيني 95% للأثر غير المباشر؛ ويعد الأثر دالاً إذا لم يتضمن الفاصل الصفر (Hayes، 2022؛ Igartua & Hayes، 2021). كما فحصت افتراضات النماذج باستخدام VIF، و Pagan–chBreus، و Watson–Durbin، و Wilk–Shapiro، ومسافة Cook، مع استخدام الأخطاء المعيارية المتينة HC3 لتقليل حساسية الاستدلال لعدم الطبيعية. نفذت التحليلات في Studio R باستخدام حزم psych و lavaan؛ وتوفر lavaan إطاراً موثقاً لتقدير نماذج القياس والمسار (Rosseel، 2012).

6- نتائج البحث ومناقشتها

6-1 خصائص العينة التحليلية

الجدول (1): توزيع أفراد قاعدة التحليل وفق الخصائص الديمغرافية والوظيفية

المتغير	الفئة	التكرار	النسبة المئوية
الجنس	ذكر	174	%65.66
	أنثى	91	%34.34
العمر	أقل من 25 سنة	14	%5.28
	25 إلى أقل من 35 سنة	81	%30.57
	35 إلى أقل من 45 سنة	85	%32.08
	45 إلى أقل من 55 سنة	67	%25.28
	55 سنة فأكثر	18	%6.79
المؤهل العلمي	معهد متوسط	25	%9.43
	إجازة جامعية	109	%41.13
	دبلوم دراسات عليا	22	%8.30
	ماجستير	93	%35.09
	دكتوراه	16	%6.04
التخصص العلمي	محاسبة	79	%29.81
	إدارة أعمال	50	%18.87
	مالية ومصرفية	48	%18.11
	نظم معلومات	40	%15.09
	اقتصاد	26	%9.81

المتغير	الفئة	التكرار	النسبة المئوية
	غير ذلك	22	%8.30
المسمى الوظيفي	محاسب	77	%29.06
	مدقق داخلي	26	%9.81
	رئيس حسابات	30	%11.32
	مدير مالي	26	%9.81
	موظف نظم معلومات	38	%14.34
	مدير أو مشرف إداري	48	%18.11
	غير ذلك	20	%7.55
سنوات الخبرة	أقل من 3 سنوات	17	%6.42
	3 إلى أقل من 6 سنوات	54	%20.38
	6 إلى أقل من 10 سنوات	67	%25.28
	10 إلى أقل من 15 سنة	78	%29.43
	15 سنة فأكثر	49	%18.49
نوع المنظمة	صناعية	55	%20.75
	تجارية	48	%18.11
	خدمية	45	%16.98
	مصرفية أو مالية	42	%15.85
	حكومية	50	%18.87
	غير ذلك	25	%9.43

المتغير	الفئة	التكرار	النسبة المئوية
نوع النظام المحاسبي	برنامج محاسبي تقليدي	85	%32.08
	نظام ERP	86	%32.45
	نظام محاسبة سحابي	37	%13.96
	نظام سحابي مدعوم بلوحات معلومات وتحليلات آلية أو أدوات ذكاء اصطناعي	45	%16.98
	لا أعلم	12	%4.53
مدة استخدام النظام	أقل من سنة	17	%6.42
	سنة إلى أقل من 3 سنوات	59	%22.26
	3 إلى أقل من 5 سنوات	85	%32.08
	5 سنوات فأكثر	104	%39.25

المصدر: إعداد الباحث بالاعتماد على مخرجات برنامج R Studio.

بلغت نسبة الذكور 65.66% مقابل 34.34% للإناث، وتركزت الأعمار بين 25 وأقل من 55 سنة. وشكل حملة الإجازة الجامعية والماجستير 76.23%، كما تركزت الخبرة في الفئتين من 6 إلى أقل من 15 سنة. وظهر تنوع قطاعي بين المؤسسات الصناعية والتجارية والخدمية والمصرفية والمالية والحكومية، في حين بلغت نسبة RPE مقدار 32.45% والبرامج التقليدية 32.08% والحلول السحابية 13.96% والأنظمة السحابية المدعومة بلوحات وتحليلات آلية أو أدوات ذكاء اصطناعي 16.98%. ويتيح التنوع الوظيفي والتقني فحص إدراكات مستخدمين ومشرفين وصناع قرار.

6-2 ثبات أداة القياس وصدقها

الجدول (2): نتائج الاتساق الداخلي والثبات والصدق التقاربي

المحور	البنود	ألفا	أوميغا	التجزئة	CR	AVE	التحميلات	الحكم
التوافق الثقافي- التقني	10	0.912	0.912	0.931	0.926	0.558	-0.701 0.845	مرتفع
جاهزية التحول الرقمي	10	0.921	0.922	0.950	0.936	0.596	-0.737 0.843	مرتفع
فعالية نظم المعلومات المحاسبية	10	0.926	0.926	0.940	0.942	0.618	-0.741 0.835	مرتفع

المصدر: إعداد الباحث بالاعتماد على مخرجات برنامج R Studio.

بلغ معامل KMO الكلي 0.954، وبلغت قيمة اختبار Bartlett نحو 4676.420 بدرجات حرية 435 ودلالة أقل من 0.001، ما يشير إلى كفاية الارتباطات كما أظهر التحليل العاملي التوكيدي CFI=1.000 و SRMR=0.039، وتجاوزت جميع التحميلات 0.70، وتراوحت ارتباطات البند بالدرجة المصححة بين 0.643 و0.766. وتجاوزت معاملات ألفا وأوميغا والتجزئة النصفية 0.90، كما تجاوز CR مقدار 0.70 وAVE مقدار 0.50. وتدعم هذه النتائج اتساق الفقرات وصدقها التقاربي.

تعني النتائج أن مؤشرات التوافق والجاهزية والفعالية لا تبدو مفاهيم متفرقة داخل عينة التحليل، بل تتجمع حول بناءات مترابطة يمكن تمثيلها بمتوسطات مركبة. ويسمح ذلك بالانتقال إلى تحليل المسار دون أن يكون الاستنتاج أثر لعدم ثبات القياس.

3-6 التوافق الثقافي–التقني

الجدول (3): المتوسطات والانحرافات والأهمية النسبية ومعامل الاختلاف لفقرات التوافق الثقافي–التقني

م	الفقرة	المتوسط	الانحراف	الأهمية %	الاختلاف %	الاتجاه
1	تتلاءم خصائص نظام المعلومات المحاسبي من حيث دقة المخرجات وموثوقيتها وسهولة الاستخدام وسرعة إعداد التقارير مع طبيعة العمل وقيمه التنظيمية داخل المنظمة.	3.457	1.276	%69.13	%36.91	موافق
2	يوفر نظام المعلومات المحاسبي معلومات دقيقة وملائمة وفي الوقت المناسب بما يتناسب مع أسلوب الإدارة في اتخاذ القرارات المالية والإدارية.	3.611	1.136	%72.23	%31.47	موافق
3	تراعي المنظمة قيم العاملين وسلوكياتهم واتجاهاتهم نحو التقنية عند تطبيق أو تحديث نظم المعلومات المحاسبية.	3.642	1.189	%72.83	%32.64	موافق
4	تتناسب متطلبات النظام المحاسبي مع مهارات المستخدمين وقدراتهم الفعلية.	3.619	1.112	%72.38	%30.73	موافق

م	الفقرة	المتوسط	الانحراف	الأهمية %	الاختلاف %	الاتجاه
5	يساعد النظام المحاسبي على دعم قيم الدقة والالتزام والمساءلة داخل المنظمة.	3.675	1.101	%73.51	%29.96	موافق
6	يدعم النظام المحاسبي التعاون بين الأقسام المالية والمحاسبية والإدارية.	3.717	1.151	%74.34	%30.97	موافق
7	تتوافق طريقة عمل النظام المحاسبي مع الإجراءات التنظيمية المعتمدة في المنظمة.	3.596	1.209	%71.92	%33.61	موافق
8	تراعي الإدارة مستوى استعداد العاملين قبل إدخال تقنيات محاسبية جديدة.	3.479	1.161	%69.58	%33.38	موافق
9	يساعد التوافق بين قيم المنظمة السائدة ومتطلبات النظام المحاسبي على تقليل مقاومة المستخدمين.	3.660	1.127	%73.21	%30.79	موافق
10	تستخدم المنظمة إمكانات النظام المحاسبي بصورة تتناسب مع أهدافها وثقافتها التنظيمية.	3.653	1.125	%73.06	%30.80	موافق
–	المحور ككل	3.611	0.866	%72.22	%23.98	موافق

المصدر: إعداد الباحث بالاعتماد على مخرجات برنامج R Studio.

بلغ متوسط المحور 3.611 بأهمية نسبية 72.22% ومعامل اختلاف 23.98%، بما يعكس اتجاهاً عاماً نحو الموافقة. تصدرت فقرة دعم التعاون بين الأقسام بمتوسط 3.717، تلتها فقرة دعم الدقة والالتزام والمساءلة بمتوسط 3.675، بينما سجلت فقرة تلاؤم خصائص النظام مع طبيعة العمل أدنى متوسط بلغ 3.457 وتبرز النتيجة أن القيمة التنظيمية للنظام تظهر في توحيد العمل والمسؤولية، مع بقاء حاجة إلى مواءمة أكبر بين الواجهات والتقارير وإجراءات العمل اليومية.

6-4 جاهزية التحول الرقمي

الجدول (4): المتوسطات والانحرافات والأهمية النسبية ومعامل الاختلاف لفقرات جاهزية التحول الرقمي

م	الفقرة	المتوسط	الانحراف	الأهمية %	الاختلاف %	الاتجاه
11	توضح الإدارة أسباب تطبيق أو تحديث نظم المعلومات المحاسبية للعاملين.	3.449	1.167	%68.98	%33.84	موافق
12	تشرك الإدارة المستخدمين في مراحل تطوير أو تعديل النظام المحاسبي.	3.468	1.131	%69.36	%32.63	موافق
13	توفر المنظمة تدريباً كافياً للعاملين قبل استخدام النظام المحاسبي الجديد أو المطور.	3.592	1.145	%71.85	%31.87	موافق
14	تقدم الإدارة دعماً مستمراً للمستخدمين بعد تطبيق النظام المحاسبي.	3.430	1.169	%68.60	%34.09	موافق

م	الفقرة	المتوسط	الانحراف	الأهمية %	الاختلاف %	الاتجاه
15	توجد قنوات اتصال واضحة للإبلاغ عن مشكلات النظام المحاسبي.	3.506	1.132	%70.11	%32.29	موافق
16	تستجيب الإدارة لملاحظات المستخدمين حول أداء النظام المحاسبي.	3.532	1.148	%70.64	%32.50	موافق
17	تنسق الإدارة بين قسم المحاسبة وقسم تقنية المعلومات لمعالجة مشكلات النظام.	3.672	1.115	%73.43	%30.38	موافق
18	تعمل الإدارة على تقليل مقاومة العاملين للتغيير الرقمي من خلال التدريب والتواصل وشرح فوائد النظام.	3.442	1.140	%68.83	%33.14	موافق
19	توفر المنظمة حوافز تشجع الاستخدام الفعال للنظام المحاسبي.	3.306	1.200	%66.11	%36.31	محايد
20	تتابع الإدارة أثر التغيير التقني على سير العمل المالي والمحاسبي.	3.653	1.094	%73.06	%29.95	موافق
–	المحور ككل	3.505	0.876	%70.10	%24.99	موافق

المصدر: إعداد الباحث بالاعتماد على مخرجات برنامج R Studio.

بلغ متوسط الجاهزية 3.505 بأهمية نسبية 70.10% ومعامل اختلاف 24.99%. جاءت فقرة التنسيق بين المحاسبة وتقنية المعلومات أولاً بمتوسط 3.672، ثم متابعة أثر التغيير التقني بمتوسط 3.653 وسجلت الحوافز المشجعة للاستخدام الفعال أدنى متوسط 3.306 وباتجاه محايد وتوضح النتائج أن الجاهزية تتقدم مع التنسيق والمتابعة، لكنها تضعف عندما لا يرتبط التحول بحوافز واضحة، ما يستدعي ربط التدريب والدعم بمؤشرات أداء تشجع جودة البيانات والاستخدام الفعلي.

6-5 فعالية نظم المعلومات المحاسبية

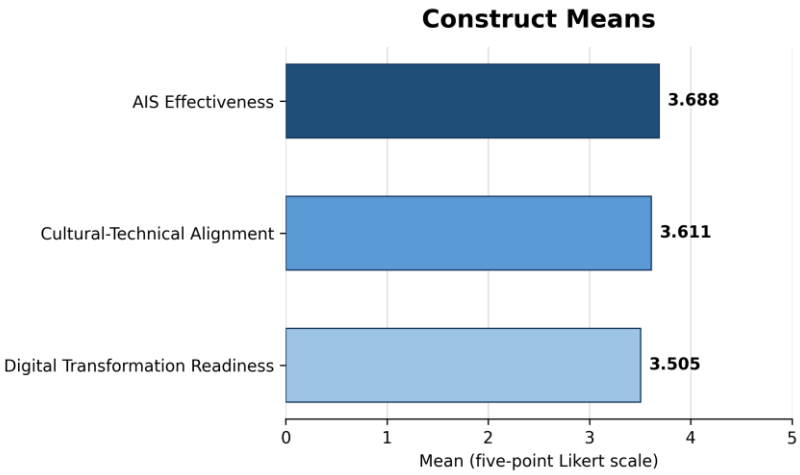
الجدول (5): المتوسطات والانحرافات والأهمية النسبية ومعامل الاختلاف لفقرات فعالية نظم المعلومات المحاسبية

م	الفقرة	المتوسط	الانحراف	الأهمية %	الاختلاف %	الاتجاه
21	يسهم النظام المحاسبي في تحسين جودة التقارير المالية.	3.721	1.127	%74.42	%30.29	موافق
22	يوفر النظام المحاسبي معلومات دقيقة تساعد في اتخاذ القرار.	3.815	1.080	%76.30	%28.31	موافق
23	يساعد النظام المحاسبي في توفير المعلومات المالية في الوقت المناسب.	3.642	1.182	%72.83	%32.46	موافق
24	يقلل النظام المحاسبي من الأخطاء في إدخال البيانات ومعالجتها.	3.581	1.201	%71.62	%33.52	موافق
25	يحسن النظام المحاسبي سرعة إنجاز العمليات المالية والمحاسبية.	3.823	1.095	%76.45	%28.65	موافق

م	الفقرة	المتوسط	الانحراف	الأهمية %	الاختلاف %	الاتجاه
26	يعزز النظام المحاسبي الرقابة الداخلية داخل المنظمة.	3.683	1.160	%73.66	%31.50	موافق
27	يدعم النظام المحاسبي التكامل بين الأقسام المختلفة داخل المنظمة.	3.585	1.149	%71.70	%32.04	موافق
28	يساعد النظام المحاسبي الإدارة في متابعة الأداء المالي.	3.751	1.100	%75.02	%29.33	موافق
29	يزيد النظام المحاسبي من ثقة المستخدمين بالمعلومات المحاسبية.	3.638	1.100	%72.75	%30.23	موافق
30	يحقق النظام المحاسبي قيمة تنظيمية واضحة من خلال تحسين جودة العمل والقرار.	3.638	1.170	%72.75	%32.16	موافق
–	المحور ككل	3.688	0.880	%73.75	%23.87	موافق

المصدر: إعداد الباحث بالاعتماد على مخرجات برنامج R Studio.

حقق محور الفعالية أعلى متوسط بين المحاور بلغ 3.688، بأهمية نسبية 73.75% ومعامل اختلاف 23.87%. تصدرت فقرة سرعة إنجاز العمليات المالية بمتوسط 3.823، تلتها دقة المعلومات الداعمة للقرار بمتوسط 3.815. وكانت أقل النتائج لخفض أخطاء الإدخال والتكامل بين الأقسام، بمتوسطين 3.581 و3.585. وتعكس النتيجة إدراكاً لفائدة النظام في السرعة ودعم القرار، مع فجوة نسبية في الضبط الوقائي والتكامل؛ ومن ثم تحتاج الفعالية إلى ضوابط إدخال آلية وربط قواعد البيانات، لا إلى تسريع المعالجة وحده.



الشكل (1): المتوسطات الحسابية للمتغيرات الرئيسة

المصدر: إعداد الباحث بالاعتماد على مخرجات برنامج R Studio.

يبين الشكل أن فعالية نظم المعلومات المحاسبية جاءت أولاً بمتوسط 3.688، ثم التوافق الثقافي–التقني بمتوسط 3.611، ثم جاهزية التحول الرقمي بمتوسط 3.505. وتقع المتوسطات الثلاثة ضمن فئة الموافقة مع تقارب نسبي. ويشير تقدم الفعالية على الجاهزية إلى أن النظم تحقق منافع تشغيلية حالية، بينما لا تزال آليات الحوافز والمشاركة والدعم أقل نضجاً؛ لذلك تعتمد استدامة المنافع على تحويل الجاهزية من إجراءات متفرقة إلى برنامج مؤسسي مستمر.

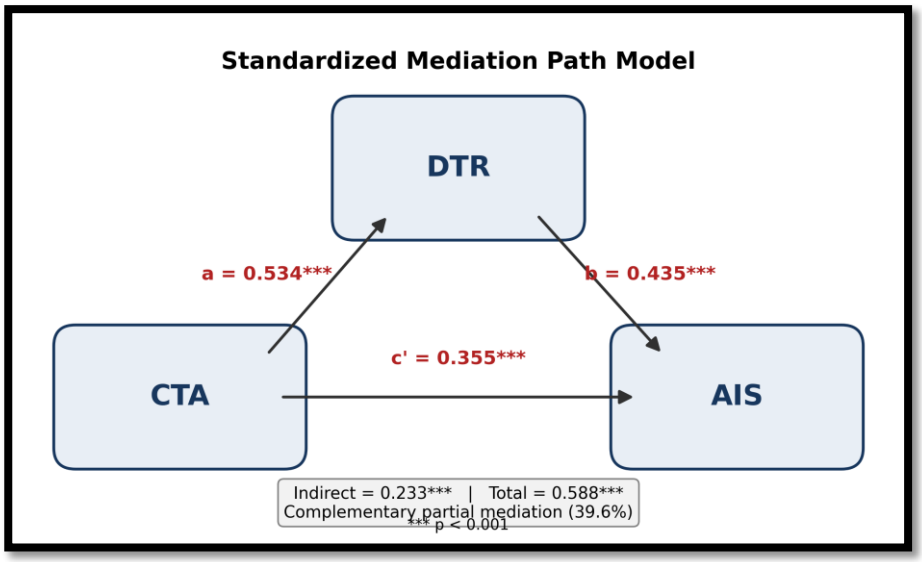
6-6 نتائج تحليل المسار والوساطة

الجدول (6): نتائج الآثار المباشرة وغير المباشرة والكلية

المسار	التقدير	SE	Z	p	الحد الأدنى	الحد الأعلى	المعياري
التوافق ← الجاهزية (a)	0.541	0.047	11.402	0.000	0.447	0.632	0.534
الجاهزية ← الفعالية (b)	0.437	0.050	8.728	0.000	0.339	0.536	0.435
التوافق ← الفعالية (c′)	0.361	0.059	6.122	0.000	0.245	0.479	0.355
الأثر غير المباشر (a×b)	0.236	0.031	7.622	0.000	0.178	0.299	0.233
الأثر الكلي	0.597	0.052	11.586	0.000	0.493	0.698	0.588

المصدر: إعداد الباحث بالاعتماد على مخرجات برنامج R Studio.

كانت جميع المسارات موجبة ودالة عند مستوى أقل من 0.001. بلغ الأثر المباشر المعياري للتوافق في الفعالية 0.355، وبلغ الأثر غير المباشر عبر الجاهزية 0.233، بينما بلغ الأثر الكلي 0.588. ولم يتضمن مجال الثقة للأثر غير المباشر الصفر، وبلغت نسبة الوساطة 39.60%، ما يدل على وساطة جزئية تكاملية ويعني ذلك أن التوافق يرفع الفعالية بطريق مباشر ناتج عن ملاءمة التقنية للعمل، وبطريق غير مباشر يتحقق عندما يتحول التوافق إلى تدريب وتنسيق ودعم واتصال وحوافز.



الشكل (2): نموذج المسار المعياري للدور الوسيط لجاهزية التحول الرقمي

المصدر: إعداد الباحث بالاعتماد على مخرجات برنامج R Studio.

يعرض الشكل معاملات المسارات المعيارية: 0.534 من التوافق إلى الجاهزية، و0.435 من الجاهزية إلى الفعالية، و0.355 من التوافق مباشرة إلى الفعالية. وبقاء المسار المباشر دالاً بعد إدخال الوسيط، بالتزامن مع دلالة الأثر غير المباشر، يؤكد الوساطة الجزئية التكاملية. وتوضح النتيجة أن الجاهزية ليست بديلاً عن التوافق، بل قناة تترجم جزءاً من أثره إلى نتائج محاسبية، بما يدعم دمج إدارة التغيير والتدريب والاتصال ضمن حوكمة النظام.

6-7 الاختبارات التشخيصية

الجدول (7): نتائج الاختبارات التشخيصية لنماذج المسار

الاختبار	النموذج/المتغير	القيمة	المعيار	الحكم
التعدد الخطي	VIF للتوافق	1.400	أقل من 5	لا توجد مشكلة
	VIF للجاهزية	1.400	أقل من 5	لا توجد مشكلة
Breusch Pagan	نموذج الوسيط	0.465؛ p=0.495	p>0.05	تجانس التباين
	نموذج النتيجة	5.568؛ p=0.062	p>0.05	تجانس التباين
Durbin Watson	نموذج الوسيط	2.109؛ p=0.813	p>0.05	لا ارتباط ذاتي
	نموذج النتيجة	1.909؛ p=0.229	p>0.05	لا ارتباط ذاتي
Wilk Shapiro	نموذج الوسيط	W=0.978؛ p<0.001	p<0.05	انحراف عن الطبيعية
	نموذج النتيجة	W=0.982؛ p=0.002	p<0.05	انحراف عن الطبيعية
Cook's distance	الحد الأقصى	0.0507	أقل من 1	لا حالة شديدة التأثير
	الحالات فوق 4/n	11 (4.15%)	فحص الحساسية	تأثير محدود
R^2	نموذج الوسيط	0.286	–	قدرة تفسيرية مقبولة

الاختبار	النموذج/المتغير	القيمة	المعيار	الحكم
	نموذج النتيجة	0.480	–	قدرة تفسيرية متوسطة

المصدر: إعداد الباحث بالاعتماد على مخرجات برنامج R Studio.

أظهرت قيم VIF غياب التعدد الخطي، وأكد اختبارا Pagan–Breusch و Watson–Durbin تجانس التباين وعدم الارتباط الذاتي. ورغم رفض طبيعية البواقي وفق Wilk–Shapiro، عولجت الحساسية باستخدام Bootstrap والأخطاء المعيارية المتينة HC3. ولم تتجاوز مسافة Cook القصوى 1، وبلغ R^2 لنموذج الوسيط 0.286 ولنموذج النتيجة نحو 0.480. وبالتالي لا تظهر مشكلة تشخيصية جوهرية تغير اتجاه النتائج.

6-8 اختبار الفرضيات ومناقشة النتائج

قُبلت الفرضية الأولى؛ إذ بلغ الأثر المباشر غير المعياري للتوافق في الفعالية 0.361، والأثر المعياري 0.355، بدلالة أقل من 0.001. وتتفق النتيجة مع المنظور الاجتماعي–التقني الذي يرى أن جودة النظام لا تنفصل عن ملاءمته لطريقة العمل والقيم والمهارات، كما تفسر لماذا يحقق النظام منفعة أعلى عندما يدعم التعاون والمساءلة ولا يفرض منطقاً غريباً عن المستخدمين.

قُبلت الفرضية الثانية؛ فقد بلغ أثر التوافق في الجاهزية 0.541، والأثر المعياري 0.534، بدلالة أقل من 0.001. وهو أقوى المسارات المعيارية في النموذج، ما يشير إلى أن ملاءمة النظام تشكل قاعدة مهمة لتقبل التغيير وتنسيق الدعم والتدريب. فالإدارة تستطيع بناء برنامج تحول أكثر واقعية عندما تنطلق من فهم حاجات المستخدمين وإجراءات العمل بدلاً من فرض حل تقني جاهز.

قُبلت الفرضية الثالثة؛ إذ بلغ أثر الجاهزية في الفعالية 0.437، والأثر المعياري 0.435، بدلالة أقل من 0.001. وتنسجم النتيجة مع أدبيات التحول التي تعد المهارات والقيادة والهيكل والثقافة مكونات أساسية في تحقيق القيمة (Vial، 2019؛ Nadkarni & Prügl، 2021). ويظهر محاسبياً أن التدريب والدعم والتنسيق يقللان الأخطاء ويزيدان الثقة والاستفادة من التقارير.

قُبلت الفرضية الرابعة؛ إذ بلغ الأثر غير المباشر 0.236، والأثر المعياري 0.233، وتراوح فاصل الثقة بين 0.178 و0.299، واتخذت الوساطة نمطاً جزئياً تكاملياً. وتدل نسبة الوساطة 39.60% على أن جانباً مهماً من أثر التوافق يمر عبر ممارسات الجاهزية، مع بقاء أثر مباشر مستقل. ومن ثم لا تكفي ملاءمة النظام من دون إدارة تغيير، كما لا تنجح إدارة التغيير إذا كان النظام نفسه غير ملائم للعمل.

7- الاستنتاجات

1. تكشف النتائج أن المؤسسات محل الدراسة استطاعت تحقيق مستوى ملحوظ من المنافع التشغيلية والمعلوماتية من نظم المعلومات المحاسبية، ولا سيما في سرعة إنجاز العمليات ودقة المعلومات المستخدمة في اتخاذ القرار. وفي المقابل، بقيت قدرة هذه النظم على تقليل أخطاء الإدخال وتحقيق التكامل بين الأقسام أقل من بقية جوانب الفعالية، بما يشير إلى أن تحسين سرعة المعالجة لا يكفي وحده لتحقيق فعالية محاسبية متكاملة ما لم يصاحبه تحسين لجودة البيانات والربط بين الوحدات التنظيمية.

2. يظهر التوافق الثقافي–التقني بصورة أوضح في قدرة النظام على دعم التعاون والدقة والالتزام والمساءلة داخل المؤسسة، بينما تبدو المواءمة بين بعض خصائص النظام والاستعداد الفعلي للمستخدمين أقل قوة. ويعني ذلك أن فعالية التقنية لا تعتمد فقط على إمكاناتها الفنية، وإنما على مدى اندماجها في ممارسات العمل اليومية وقدرة المستخدمين على التعامل معها دون الحاجة إلى إجراءات موازية أو حلول خارج النظام.

3. تبين النتائج وجود فجوة بين المستوى المتحقق من فعالية نظم المعلومات المحاسبية ومستوى الجاهزية التنظيمية للتحول الرقمي. فالأنظمة تحقق بالفعل منافع تشغيلية، في حين أن بعض الآليات التنظيمية الداعمة لاستدامة هذه المنافع، ولا سيما الحوافز والمشاركة والدعم المستمر، لم تصل إلى المستوى نفسه. ويشير ذلك إلى أن استمرار العوائد الناتجة عن الرقمنة يحتاج إلى تحويل الجاهزية من استجابات مرحلية إلى ممارسة مؤسسية مستمرة.

4. يمثل التنسيق بين وحدات المحاسبة وتقنية المعلومات أحد المكونات الأكثر وضوحاً في جاهزية المؤسسات للتحول الرقمي، وهو ما يعكس إدراكاً لأهمية التكامل بين المعرفة المحاسبية والخبرة التقنية. إلا أن انخفاض مستوى الحوافز المرتبطة بالاستخدام الفعال يشير إلى وجود انفصال نسبي بين الاستثمار في الأنظمة الرقمية وبين نظم إدارة الأداء والمكافآت، وهو ما قد يحد من الاستخدام الكامل لإمكانات النظام.

5. تشير الصورة الكلية للنتائج إلى أن القيمة المحاسبية للتقنية تتولد من تكامل ثلاثة عناصر هي ملاءمة النظام للسياق التنظيمي، واستعداد المؤسسة لإدارة التغيير، وقدرة النظام على إنتاج معلومات وخدمات محاسبية ذات قيمة. ومن ثم فإن معالجة أي عنصر بصورة منفصلة لا توفر أساساً كافياً لتحقيق فعالية مستدامة لنظم المعلومات المحاسبية.

6. توضح نتائج التحليل أن جاهزية التحول الرقمي تؤدي وظيفة تنظيمية تتجاوز مجرد الاستعداد لتطبيق تقنية جديدة، إذ تمثل الآلية التي تتحول من خلالها الملاءمة بين النظام والبيئة التنظيمية إلى ممارسات فعلية تشمل التدريب والتنسيق والاتصال والدعم والمتابعة. ويمنح ذلك مفهوم الجاهزية أهمية عملية في تفسير سبب تحقيق مؤسسات متقاربة تقنياً لمستويات مختلفة من الاستفادة من نظمها المحاسبية.

7. تكشف نتائج القياس أن مفاهيم التوافق الثقافي–التقني والجاهزية الرقمية وفعالية نظم المعلومات المحاسبية أمكن تمييزها وقياسها بدرجة مناسبة من الاتساق، وهو ما يدعم التعامل معها بوصفها مكونات مختلفة ولكن مترابطة في تفسير نجاح النظام المحاسبي. كما تدعم الاختبارات التشخيصية استقرار الاستدلال الإحصائي وعدم ارتباط النتائج بمشكلة جوهرية في مواصفات النماذج المستخدمة.

8. تقود النتائج في مجملها إلى أن التحول الرقمي المحاسبي ينبغي ألا يعامل بوصفه مشروعاً لاقتناء البرمجيات، وإنما بوصفه عملية تنظيمية تتطلب مواءمة التقنية مع إجراءات العمل، وتطوير مهارات المستخدمين، وتحسين جودة البيانات، وربط الأنظمة، وتوفير آليات واضحة للتواصل والحوافز والمتابعة. ويحدد مستوى التكامل بين هذه العناصر مقدار القيمة التي تستطيع المؤسسة استخلاصها من استثماراتها في نظم المعلومات المحاسبية.

8- مقترحات البحث وتوصياته

1- تشكيل لجنة دائمة للتحول الرقمي تضم الإدارة المالية والمحاسبة وتقنية المعلومات والتدقيق الداخلي، وتتولى تحديد احتياجات النظام ومتابعة التنفيذ وقياس أثره في جودة التقارير والرقابة والقرار.

2- تنفيذ تدريب عملي قبل إدخال النظام وبعد تشغيله، مع مسارات متدرجة للمحاسبين والمدققين ورؤساء الحسابات والمديرين الماليين، وتوفير دعم فني يمكن قياس زمن استجابته وجودته.

3- ربط الحوافز بمؤشرات جودة الاستخدام، مثل اكتمال البيانات وانخفاض الأخطاء وسرعة التقارير والالتزام بالصلاحيات، وتجنب مكافأة السرعة على حساب دقة البيانات والرقابة.

4- تطوير الأنظمة مرحلياً، بدءاً من استمرارية التشغيل والنسخ الاحتياطي والاستعادة والعمل عند انقطاع الاتصال، ثم الانتقال إلى ERP والسحابة والتحليلات عندما تتوافر الحماية والاتصال والمهارات.

5- توحيد قواعد البيانات والترميز وربط المحاسبة بالمخزون والمبيعات والمشتريات والخزينة والموارد البشرية، مع ضوابط تحقق آلية تقلل الإدخال المتكرر والأخطاء وتزيد إمكان التتبع.

6- تعزيز الأمن السيبراني وحوكمة البيانات من خلال الفصل بين المهام، وتوزيع الصلاحيات، وتسجيل العمليات، والتشفير، واختبار النسخ الاحتياطية وخطط الاستعادة دورياً.

7- إشراك المستخدمين النهائيين في اختيار النظام وتعديل التقارير وتقييم التحديثات، وإدارة التحول وفق خصائص كل مؤسسة بدلاً من نسخ نموذج موحد على قطاعات مختلفة.

8- تقترح الدراسات المستقبلية إضافة حجم المؤسسة وملكية الجهة ونوع النظام كمتغيرات مقارنة في حال توفرها واختبار النموذج طولياً أو متعدد المجموعات للتحقق من ثبات الوساطة بين القطاعات.

9- قائمة المراجع

1- الصبيحي، علاء، وحبيب، سمر. (2023). دور التحول الرقمي في تعزيز جودة المعلومات المحاسبية. مجلة جامعة حمص (جامعة البعث سابقاً)، سلسلة العلوم الاقتصادية والسياحية، 45(15)، 53-78 . https://journal.homs-univ.edu.sy/index.php/Economy/article/view/2812

2- رفاعة، تامر مزيد. (2024). أثر التحول الرقمي في نظم المعلومات المحاسبية على عدم تماثل معلومات السوق المالي: دراسة تطبيقية على البنوك المدرجة في سوق دمشق للأوراق المالية. مجلة جامعة حمص (جامعة البعث سابقاً)، سلسلة العلوم الاقتصادية والسياحية، 46(2)، 115-162 . https://journal.homs-univ.edu.sy/index.php/Economy/article/view/4736

3- ماء البارد، باسل أسامة، وعمار، إبراهيم غسان. (2025). أثر التحول الرقمي في تعزيز الميزة التنافسية للخدمات المصرفية: دراسة تطبيقية على بنك الشام في محافظة دمشق. مجلة جامعة طرطوس للبحوث والدراسات العلمية، سلسلة العلوم الاقتصادية والقانونية، 9(10)، 29-51 . https://ojs2.tartous-univ.edu.sy/index.php/tujl/article/view/424

4- زمريني، يمام خضر. (2025). دور الثقافة التنظيمية في استقطاب الموارد البشرية: دراسة ميدانية على فنادق الخمس والأربع نجوم في محافظة طرطوس. مجلة جامعة طرطوس للبحوث والدراسات العلمية، سلسلة العلوم الاقتصادية والقانونية، 9(9)، 163-186 . https://ojs2.tartous-univ.edu.sy/index.php/tujl/article/view/418

5- الطويل، ليلى، وحمدان، همسة. (2014). دراسة الأثر التفاعلي للثقافة التنظيمية وجودة نظام المعلومات المحاسبية في المنفعة المدركة لدى مستخدميه. مجلة جامعة اللاذقية للدراسات والبحوث العلمية، سلسلة العلوم الاقتصادية والقانونية، 36(4)، 89-109 . https://journal.latakia-univ.edu.sy/index.php/econlaw/ar/article/view/1067

6- محمد، نذير محمد. (2017). جودة نظم المعلومات المحاسبية المؤتمتة في الشركات الصناعية في الساحل السوري. مجلة جامعة اللاذقية للدراسات والبحوث العلمية، سلسلة العلوم الاقتصادية والقانونية، 39(1)، 183-202. https://journal.latakia-univ.edu.sy/index.php/econlaw/ar/article/view/3710

7- DELONE, W. H., & MCLEAN, E. R. (2003). The DeLone and McLean model of information systems success: A ten-year update. Journal of Management

Information Systems, 19(4), 9–30. https://doi.org/10.1080/07421222.2003.11045748

8- FLORA, D. B. (2020). Your coefficient alpha is probably wrong, but which coefficient omega is right? A tutorial on using R to obtain better reliability estimates. Advances in Methods and Practices in Psychological Science, 3(4), 484–501. https://doi.org/10.1177/2515245920951747

9- GONG, C., & RIBIERE, V. (2021). Developing a unified definition of digital transformation. Technovation, 102, 102217. https://doi.org/10.1016/j.technovation.2020.102217

10- HAIR, J. F., HULT, G. T. M., RINGLE, C. M., & SARSTEDT, M. (2022). A primer on partial least squares structural equation modeling (PLS-SEM) (3rd ed.). SAGE.

11- HAYES, A. F. (2022). Introduction to mediation, moderation, and conditional process analysis: A regression-based approach (3rd ed.). Guilford Press.

12- IGARTUA, J. J., & HAYES, A. F. (2021). Mediation, moderation, and conditional process analysis: Concepts, computations, and some common confusions. The Spanish Journal of Psychology, 24, e49. https://doi.org/10.1017/SJP.2021.46

13- KLINE, R. B. (2023). Principles and practice of structural equation modeling (5th ed.). Guilford Press.

14- MOLL, J., & YIGITBASIOGLU, O. (2019). The role of internet-related technologies in shaping the work of accountants: New directions for accounting research. The British Accounting Review, 51(6), 100833. https://doi.org/10.1016/j.bar.2019.04.002

15- MÖLLER, K., SCHÄFFER, U., & VERBEETEN, F. (2020). Digitalization in management accounting and control: An editorial. Journal of Management Control, 31, 1–8. https://doi.org/10.1007/s00187-020-00300-5

16- NADKARNI, S., & PRÜGL, R. (2021). Digital transformation: A review, synthesis and opportunities for future research. Management Review Quarterly, 71, 233–341. https://doi.org/10.1007/s11301-020-00185-7

17- ROSSEEL, Y. (2012). lavaan: An R package for structural equation modeling. Journal of Statistical Software, 48(2), 1–36. https://doi.org/10.18637/jss.v048.i02

18- SCHEIN, E. H., & SCHEIN, P. A. (2017). Organizational culture and leadership (5th ed.). Jossey-Bass.

19- SUTTON, S. G., HOLT, M., & ARNOLD, V. (2016). The reports of my death are greatly exaggerated—Artificial intelligence research in accounting. International Journal of Accounting Information Systems, 22, 60–73. https://doi.org/10.1016/j.accinf.2016.07.005

20- VERHOEF, P. C., BROEKHUIZEN, T., BART, Y., BHATTACHARYA, A., DONG, J. Q., FABIAN, N., & HAENLEIN, M. (2021). Digital transformation: A multidisciplinary reflection and research agenda. Journal of Business Research, 122, 889–901. https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2019.09.022

21- VIAL, G. (2019). Understanding digital transformation: A review and a research agenda. The Journal of Strategic Information Systems, 28(2), 118–144. https://doi.org/10.1016/j.jsis.2019.01.003

22- WESSEL, L., BAIYERE, A., OLOGEANU-TADDEI, R., CHA, J., & BLEGIN JENSEN, T. (2021). Unpacking the difference between digital transformation and IT-enabled organizational transformation. Journal of the Association for Information Systems, 22(1), 102–129. https://doi.org/10.17705/1jais.00655

أثر الإنفاق الصحي في تخفيض معدل وفيات الأمهات والأطفال في الدول العربية خلال الفترة 2023/2000

الملخص

هَدَفَ البحثُ إلى قياس أثر الإنفاق الصحي في تخفيض معدل وفيات الأمهات والأطفال في الدول العربية خلال الفترة 2023/2000، انطلاقاً من فكرةٍ فحواها: أنَّ وفيات الأمهات والأطفال، تُعَدُّ مؤشراتٍ أساسية لتقويم قدرة النظم الصحية على تأمين خدمات الوقاية والرعاية الصحية للمواطنين، ولا سيما الفقراء منهم، فضلاً عن وجود تباينٍ كبيرٍ بين دولة وأخرى، فيما يخص معدلات وفيات الأمهات والأطفال دون سن الخامسة.

لقد اتبعت الباحثة منهج المسح الشامل للدول العربية التي توافرت عنها البيانات الثانوية دون انقطاع خلال الفترة 2023/2020، فضلاً عن اعتمادها على قاعدتي بيانات البنك الدولي، ومنظمة الصحة العالمية، وتقارير الأمم المتحدة، والإسكوا عن التنمية المستدامة.

قاست الباحثة المتغير المستقل (الإنفاق الصحي) بحصة الفرد من إنفاق الدولة على الصحة، كما ضَبَطَت متغير حصة الفرد من الناتج المحلي الاجمالي بهدف استبعاد أثر الفروق الاقتصادية بين دولةٍ وأخرى، وقاست انحرافات معدلات الوفيات(المتغيرات التابعة) من خلال مقارنة المعدلات المحققة مع المعدلات المستهدفة حتى 2030. وقد توصَّلت إلى النتائج الآتية:

1. يوجد أثرٌ عكسيٌ ذو دلالة لحصة الفرد من الإنفاق الصحي في تخفيض معدل وفيات الأمهات، والأطفال حديثي الولادة، ودون سن الخامسة في الدول العربية خلال الفترة 2023/2000.
2. إنَّ معدلات وفيات الأمهات والأطفال دون سن الخامسة المحققة خلال الفترة 2023/2000 غير كافيةٍ لتحقيق المعدلات المستهدفة عالمياً حتى 2030.

الكلمات المفتاحية: الإنفاق الصحي؛ وفيات الأمهات؛ وفيات الأطفال دون سن الخامسة.

The Impact of Health Expenditure on Reducing Maternal and Child Mortality Rates in Arab Countries during the Period 2000–2023

ABSTRACT

This study aimed to measure the impact of health expenditure on reducing maternal and child mortality rates in Arab countries during the period 2000–2023, based on the premise that maternal and child mortality rates constitute fundamental indicators for evaluating the capacity of health systems to provide preventive and curative health services to citizens, particularly the poor, in addition to the considerable variation among countries with respect to maternal and under-five child mortality rates.

The researcher adopted a comprehensive survey approach covering Arab countries for which secondary data were continuously available during the period 2000–2023, drawing on the databases of the World Bank and the World Health Organization, as well as United Nations and ESCWA reports on sustainable development.

The researcher measured the independent variable (health expenditure) using per capita government health expenditure, and controlled for per capita gross domestic product (GDP) in order to isolate the effect of economic disparities among countries. Deviations in mortality rates (the dependent variables) were measured by comparing achieved rates with target rates up to 2030. The study reached the following conclusions:

There is a statistically significant inverse effect of per capita health expenditure on reducing maternal, neonatal, and under-five child mortality rates in Arab countries during the period 2000–2023.

The maternal and under-five child mortality rates achieved during the period 2000–2023 are insufficient to attain the globally targeted rates by 2030.

Keywords: health expenditure; maternal mortality; under-five child mortality.

المقدمة

تؤدي المرأة بعامةٍ والأمُ بخاصةٍ دوراً هاماً في تحقيق أبعاد التنمية المستدامة: الاقتصادية والاجتماعية والبيئية، لذلك، تعبِّرُ معدلات وفيات الأمهات والأطفال عن كفاءة المؤسسات والنظم الصحية؛ ومدى تقدمها باتجاه التنمية المستدامة، فوفاة امرأة أثناء الحمل أو الولادة، أو وفاة طفل خلال الأشهر أو السنوات الأولى من حياته، لا تُعَدُّ حدثاً عارضاً، وإنَّما تشير إلى مستوى جودة الرعاية الصحية، وإلى مدى توافر الكوادر الطبية المؤهلة، وإلى سهولة الوصول إلى الخدمات الصحية، فضلاً عن قدرة الدولة على توفير الخدمات الصحية للسكان.

لقد انخفضت معدلات وفيات الأمهات والأطفال خلال العقدين الأخيرين بسبب تحسين خدمات الحمل والولادة، وزيادة معدلات التحصين، وتطوير الرعاية الصحية لحديثي الولادة والأطفال، بل، واقتربت معدلات بعض الدول العربية من متوسط المعدلات العالمية أو الاقليمية، إلا أنَّ ذلك، لا يعني، أنَّ جميع الأطفال، يتمتعون بالدرجة عينها من الرعاية الصحية، كما لا يعني، أنَّ الدول كافةً، حققت التحسن عينه في نظمها الصحية.

من جهةٍ ثانية، فإنَّ انخفاض معدلات وفيات الأمهات والأطفال، بدأ يتباطأ، الأمر الذي ترافق بهاجسٍ من أن يتحول هذا البطء إلى مهددٍ، يعوق تحقيق الأهداف الصحية لخطة التنمية المستدامة حتى عام 2030.

إنَّ الاختلاف والتباين في النظم الصحية، يسري على الدول العربية التي تتمايز عن بعضها في متوسط دخل الفرد، وفي مستوى تقدم برامجها الصحية، فضلاً عن اختلاف حجم الإنفاق الصحي لكل دولةٍ منها، الأمر الذي يتجلى في اختلاف معدلات وفيات الأمهات والأطفال.

إنَّ انخفاض معدل الوفيات مع مرور الزمن، يُعَدُّ مؤشراً إيجابياً، لكن، لا يُعَدُّ كافياً للحكم على نجاح السياسات الصحية؛ فزيادة الإنفاق الصحي، قد تُحدِثُ أثراً غير متماثلٍ في معدل وفيات الأمهات والأطفال، لذلك تُولي هذه الدراسة أهميةً خاصة لمعدل وفيات حديثي الولادة، وتتعامل معه كمؤشرٍ منفصلٍ عن معدل وفيات الأمهات والأطفال، آخذةً بالحسبان، أنَّ الأسابيع الأربعة الأولى من حياة المولود حساسةٌ جداً، بل، وتختلف عن بقية أيام السنة الأولى من عمر الطفل.

مشكلة الدراسة

لقد أفصحت الدراسات والتقارير الدولية عن تطورٍ إيجابي لمعدل وفيات الأمهات والأطفال [3,4] و[10]، إذ انخفضت وفيات الأمهات من 260 وفاة عام 2000 إلى 145 عام 100/2020 ألف مولود حي استناداً إلى تقرير صندوق الأمم المتحدة للسكان، أي أنَّ معدل وفياتهنَّ، تراجع بنسبة تزيد عن 44%، كما انخفضت معدل وفيات حديثي الولادة من 31 وفاة إلى 15.5 وفاة/1.000 مولود حي، أي أنَّه انخفض بنسبة 50%، وقد أكدَّت منظمة الصحة العالمية استمرار التخفيض لهذين المعدلين عالمياً لأمدٍ طويل، إلا أنَّ الانخفاض الفعلي لهما، لا يزال أقل من المعدل المستهدف لكليهما[8]، الأمر الذي ينبئ بعدم إمكانية تحقيق المعدلات المستهدفة حتى 2030.

تجدر الإشارة كذلك إلى وجود جدلٍ حول أثر الإنفاق الصحي في مُؤشِّري وفيات الأمهات والأطفال، إذ أشارت بعض الدراسات إلى العلاقة العكسية بينهما، في حين، بيَّنت دراساتٌ أخرى: أنَّ هذه النتيجة، تتلاشى عند أخذ الفروق بين نظم الرعاية الصحية بالحسبان.

يضاف إلى ما سبق، أنَّ الأطفال من عمر يومٍ وحتى السنة الخامسة، لا يشكلون فئةً متجانسة؛ إذ تختلف المخاطر الصحية التي قد يتعرضون لها في الأسابيع الأربعة الأولى من عمرهم عن باقي أيام السنة الأولى أو أيام السنوات الأربع التالية، وقد أوضحت الدراسات والتقارير الدولية، أنَّ معدل وفيات حديثي الولادة، تشكل نسبةً كبيرةً من وفيات الأطفال دون الخامسة.

بناءً على ما سبق، تتمثل مشكلة الدراسة في الإجابة عن السؤالين الرئيسين الآتيين:

1. ما هو أثر الإنفاق الصحي في معدل وفيات الأمهات والأطفال دون سن الخامسة في الدول العربية خلال الفترة 2023/2000؟

ويتفرع عنه الأسئلة الآتية:

- هل يوجد أثر للإنفاق الصحي في معدل وفيات الأمهات في الدول العربية؟
- هل يوجد أثر للإنفاق الصحي في معدل وفيات حديثي الولادة في الدول العربية؟
- هل يوجد أثر للإنفاق الصحي في معدل وفيات الأطفال دون الخامسة في الدول العربية؟

2. هل تضمن معدلات الوفيات المحققة في الدول العربية الوصول إلى المعدلات المستهدفة عالمياً حتى 2030؟

أهمية الدراسة

تتجلى الأهمية العلمية للدراسة في نقطتين رئيستين، هما:

- تقسيم مؤشر وفيات الأطفال دون سن الخامسة إلى مؤشرين تبعاً لحساسية عمر الطفل، وهي:
  - ✓ مؤشر وفيات حديثي الولادة منذ ولادتهم وحتى اليوم الثامن والعشرين من عمرهم.
  - ✓ مؤشر وفيات الأطفال دون الخامسة منذ الولادة وحتى إتمامهم الخامسة من العمر.

وقد بررت الباحثة سبب تقسيم مؤشر وفيات الأطفال بسبب تباين حساسية كل مرحلة عمرية للإنفاق الصحي؛ وتناقص شدة هذه الحساسية تدريجياً حتى السنة الخامسة من عمر الطفل من جهة؛ فضلاً عن تركز نسبة كبيرة من وفيات الأطفال في المرحلة العمرية الأولى من حياة الأطفال من جهةٍ ثانية، الأمر الذي جعل تحليل كل مرحلة عمرية بصورة مستقلة ضرورياً لفهم العلاقة بين الاستثمار الصحي وجودة الرعاية المقدمة للأمهات والمواليد.

- يُضافُ إلى أهمية الدراسة السابقة أهميةً أخرى بسبب ارتباطها المباشر مع أهداف التنمية المستدامة، ولا سيما الهدف الثالث منها الذي يشير إلى ضرورة تمتع الجميع بأنماط عيشٍ صحيةٍ وضمان الرفاهية لجميع الأعمار، بل ويسعى إلى الوصول بمعدل الوفيات حتى عام 2030 إلى ما يأتي[9,10]:
  - ✓ تخفيض وفيات الأمهات إلى ما يساوي أو يَقُل عن 70 وفاة/100.000 مولود حي.

- ✓ تخفيض وفيات حديثي الولادة إلى ما يساوي أو يَقُل عن 12 وفاة/1.000 مولود حي.
- ✓ تخفيض وفيات الأطفال دون الخامسة إلى ما يساوي أو يَقُل عن25 وفاة/1000 مولود.

أهداف الدراسة

تهدف الدراسة إلى قياس أثر الإنفاق الصحي في تخفيض معدلات وفيات الأمهات والأطفال في الدول العربية خلال الفترة 2023/2000، وبيان فيما إذا كانت معدلات الوفيات المحققة، تضمن الوصول إلى المعدلات المستهدفة عالمياً حتى 2030. وقد تمَّ تقسيم هذا الهدف إلى الآتي:

- تحديد أثر الإنفاق الصحي في وفيات الأمهات في الدول العربية للفترة 2023/2000
- تحديد أثر الإنفاق الصحي في معدل وفيات حديثي الولادة منذ ولادتهم وحتى اليوم الثامن والعشرين من عمرهم في الدول العربية خلال الفترة 2023/2000
- تحديد أثر الإنفاق الصحي في وفيات الأطفال دون الخامسة في الدول العربية خلال الفترة 2023/2000

فرضيات الدراسة

استناداً إلى مشكلة الدراسة وأسئلتها، فقد صاغت الباحثة الفرضيات الآتية:

1. يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للإنفاق الصحي في معدل وفيات الأمهات والأطفال في الدول العربية خلال الفترة 2023/2000

وقد تمَّ تقسيم هذه الفرضية إلى الفرضيات الآتية:

- ✓ يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للإنفاق الصحي في معدل وفيات الأمهات في الدول العربية خلال الفترة 2023/2000.
- ✓ يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للإنفاق الصحي في معدل وفيات حديثي الولادة في الدول العربية خلال الفترة 2023/2000.
- ✓ يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للإنفاق الصحي في معدل وفيات الأطفال دون سن الخامسة في الدول العربية خلال الفترة 2023/2000.

2. تضمن معدلات الوفيات المحققة في الدول العربية خلال الفترة 2023/2000 الوصول إلى المعدلات المستهدفة عالمياً حتى 2030.

مجتمع الدراسة

اتبعت الباحثة منهجية المسح الشامل، إذ تَكَوَن مجتمع الدراسة من الدول العربية كافةً، وشملت الدراسة 19 دولة التي توافرت عنها البيانات دون انقطاع خلال الفترة 2023/2000. وقد تمَّ استبعاد كلٍ من

سورية، وفلسطين، والصومال لعدم توفر بيانات الإنفاق الصحي ومعدلات وفيات الأمهات والأطفال خلال السلسلة الزمنية 2023/2000، وبذلك، فقد بلغ عدد المشاهدات الكلي 456 مشاهدة (19 دولة × 24 سنة).

القيود الزمانية

الفترة الممتدة من عام 2000 وحتى عام 2023 تبعاً لتوافر البيانات عن الإنفاق الصحي ومعدل وفيات الأمهات والأطفال في الدول العربية.

مصادر البيانات

تم جمع البيانات الثانوية اللازمة لإجراء التحليل القياسي من قاعدة بيانات البنك الدولي، وقاعدة بيانات منظمة الصحة العالمية، فضلاً عن تقارير الأمم المتحدة، وتقرير الإسكوا عن التنمية المستدامة في المنطقة العربية.

الإطار النظري والدراسات السابقة

1. **الدراسات العربية**

- **دراسة (كرمين،2021) [1]**

أثر الإنفاق الصحي على مخرجات السياسة الصحية في الجزائر.

هدفت الدراسة إلى تحليل أثر الإنفاق الصحي (كمتغير مستقل) على عدد من مخرجات السياسة الصحية مع التركيز بشكل خاص على معدل وفيات الأطفال دون سن الخامسة، وقياس مدى استجابة هذا المؤشر للتغيرات في حجم التمويل الصحي.

استخدمت الدراسة أساليب قياسية لتحليل العلاقة بين المتغيرات، واعتمدت على بيانات السلاسل الزمنية للجزائر، وركزت على قياس أثر الإنفاق الصحي كنسبة من الناتج المحلي الإجمالي، إلى جانب أثر النمو الاقتصادي.

وقد توصلت الدراسة إلى وجود علاقة عكسية ذات دلالة بين الإنفاق الصحي ومعدل وفيات الأطفال دون الخامسة.

- **دراسة (مقيدش،2022) [2]**

تقييم الإنفاق الصحي في الجزائر: دراسة تحليلية قياسية خلال الفترة (1990-2019).

هدفت الدراسة إلى تقييم مردودية الإنفاق العام على الصحة في الجزائر من خلال تحليل أثره على مجموعة من مؤشرات الإنتاج الصحي، وفي مقدمتها معدل وفيات الرضع ومعدل وفيات الأطفال دون سن الخامسة. اعتمدت الدراسة على المنهج التحليلي القياسي باستخدام بيانات السلاسل الزمنية للفترة 2019/1990، إذ تم تقدير العلاقة بين الإنفاق الصحي ومؤشرات الوفيات المذكورة باستخدام المؤشرات القياسية.

وقد خلصت الدراسة إلى وجود علاقة عكسية بين الإنفاق الصحي ومعدل وفيات الرضع والأطفال دون الخامسة في الجزائر.

2. الدراسات الأجنبية

- **دراسة (Asongu and Odhiambo,2023)** [3]

Public health expenditure and under-five mortality in low-income Sub-Saharan African countries

العلاقة بين الإنفاق الصحي ووفيات الأطفال دون الخامسة في مجموعة من الدول منخفضة الدخل في أفريقيا جنوب الصحراء

تناولت هذه الدراسة العلاقة بين الإنفاق الصحي ومعدل وفيات الأطفال دون سن الخامسة في 20 دولة من الدول منخفضة الدخل في إفريقيا جنوب الصحراء، لأنَّ هذه المنطقة وحدها، تسجل أعلى معدلات وفيات الأطفال دون الخامسة، إذ أسهمت بنحو 55% من إجمالي وفيات الأطفال دون الخامسة عالمياً عام 2019، فقد سُجلت فيها حوالي 2.8 مليون وفاة من أصل 5.2 مليون وفاة على مستوى العالم.

اعتمدت الدراسة على سلسلة زمنية متوازنة مستخرجة من قاعدة بيانات مؤشرات التنمية العالمية للفترة الممتدة من 2019 إلى 2000، وقامت بقياس أثر الإنفاق الصحي المحلي كمتغير مستقل في معدل وفيات الأطفال دون الخامسة كمتغيرٍ تابع، واستخدمت نموذج انحدار الآثار الثابتة.

توصلت الدراسة إلى وجود علاقة عكسية ذات دلالة بين الإنفاق الصحي المحلي ومعدل وفيات الأطفال دون الخامسة، الأمر الذي أوضح أنَّ زيادة الموارد المخصصة للصحة، يمكن أن تُسهِمَ في تحسين فرص بقاء الأطفال دون الخامسة في الدول منخفضة الدخل في أفريقيا جنوب الصحراء، ولا سيما عندما تُستثمَرُ في تحسين الخدمات الصحية الأساسية.

- **دراسة (Zhou et al. 2023) [18]**

Do health expenditures affect under-five mortality and life expectancy in the ECOWAS sub-region?

هدفت الدراسة إلى اختبار أثر أنواع مختلفة من الإنفاق الصحي في النتائج الصحية داخل المجموعة الاقتصادية لدول غرب أفريقيا، وقد اعتمدت على بيانات السلاسل الزمنية للفترة 2001–2020، واهتمت الدراسة بتحليل العلاقة بين الإنفاق العام والخاص والخارجي وبعض مؤشرات النتائج الصحية مع استخدام اختبارات للسكون ونموذج الانحدار المعدل بالكامل. توصلت الدراسة إلى أنَّ العلاقة بين الإنفاق الصحي والنتائج الصحية، ليست موحدةً بالضرورة بين أنواع الإنفاق المختلفة، وأن بعض مكونات التمويل، قد يكون لها تأثيراً مختلفاً عن غيرها.

- **دراسة (Gao et al. 2025) [5]**

The maternal and child mortality in the Middle East and North Africa between 2000 and 2020: The role of health financing

هدفت الدراسة إلى تحليل اتجاهات وفيات الأمهات والرضع والأطفال دون الخامسة في منطقة الشرق الأوسط وشمال أفريقيا خلال الفترة 2000–2020، فضلاً عن دراسة دور عوامل التمويل الصحي والعوامل الاقتصادية والاجتماعية الأخرى.

استخدمت الدراسة بيانات السلاسل الزمنية، وشملت عدداً من المتغيرات، من بينها حصة الفرد من الإنفاق الصحي، وهيكل الإنفاق الصحي، والإنفاق الحكومي، ونصيب الفرد من الناتج المحلي الإجمالي، إضافةً إلى متغيراتٍ أخرى، كما اعتمدت على نماذج التأثيرات الثابتة لتحليل العلاقة بين هذه المتغيرات ومؤشرات الوفيات.

أظهرت النتائج اتجاهًا عاماً نحو الانخفاض في متوسط معدلات وفيات الأمهات والرضع والأطفال دون الخامسة في المنطقة. كما تبين أنَّ حصة الفرد من الناتج المحلي الإجمالي ومن الإنفاق الصحي، ارتبطا بعلاقةٍ عكسيةٍ مع مؤشرات الوفيات الثلاثة. وكانت مرونة حصة الفرد من الإنفاق الصحي أكبر من مرونة حصة الفرد من الناتج المحلي بالنسبة إلى المؤشرات محل الدراسة، ما أفصح عن أهمية الاستثمار الصحي في تحسين نتائج صحة الأم والطفل.

التعقيب على الدراسات السابقة

تمتاز الدراسة الحالية عن الدراسات السابقة في النقاط الآتية:

- جغرافياً، تختبر الدراسة الحالية فرضياتها في 19 دولة عربية، الأمر الذي يسمح بتعميم نتائجها على نطاق إقليمي أوسع، في حين، أُجريَّت الدراستان العربيتان السابقتان في الجزائر فقط، بل، وتناولت الدراسات الاجنبية نسيجاً غير متجانسٍ من الدول العربية وغير العربية.
- زمنياً، تغطي السلسلة الزمنية موضوع الاختبار الفترة 2023/2000، لذلك، فهي أطولُ من سابقاتها، فضلاً عن استخدام أساليب قياسية متقدمة في الاختبارات.
- تركز الدراسة الحالية على متغيرٍ مستقل، هو حصة الفرد من الإنفاق الصحي، في حين، اختبرت الدراسات السابقة مؤشراتٍ أخرى.
- تتنبأ الدراسة الحالية عن إمكانية تحقيق المعدلات المستهدفة عالمياً حتى عام 2030 استناداً إلى نتائج الاختبار القياسي لبعض المؤشرات خلال الفترة 2023/2020.

3. مفهوم صحة الأم والطفل

بُقصَدُ بصحة الأم الخدمات الصحية المرتبطة بحياة المرأة خلال مدة الحمل؛ وأثناء الولادة؛ والفترة التالية للولادة، أمَّا صحة الطفل، فتتضمن خدمات الرعاية الصحية المقدمة للطفل منذ ولادته وحتى إتمامه السنة الخامسة من عمره، إذ تُعَدُّ السنوات الخمس الأولى من أهم مراحل دورة حياة الطفل؛ وأكثرها حساسيةً؛ وتأثراً بالبيئة المحيطة به؛ إذ ترتفع فيها المخاطر الصحية، وفي حال عدم تدارك هذه المخاطر في الوقت المناسب، فقد تودي بحياة الطفل، أو قد تتسبب بإعاقته، الأمر الذي قد يُلحِقُ الضرر برأس المال البشري [14].

تجدر الإشارة إلى أنَّ الرعاية الصحية للأطفال، لا تقتصر على خدمات الحمل والولادة، بل تمتد، لتشمل الخدمات الصحية الرئيسة خلال السنوات الخمس الأولى من خلال برامج التحصين، والاهتمام بالتغذية، وبرامج الوقاية من الأمراض المعدية، والعلاج المبكر، ولذلك، يمكن للإنفاق الصحي، أن يؤثر إيجاباً بتخفيض معدل وفيات الرضع والأطفال دون الخامسة عبر تحسين التغطية الصحية لهم[3].

كذلك الأمر، فإنَّ مفهوم صحة الأم والطفل، لا يقتصر على عدم وجود المرض، بل يتعداه، ليشمل جميع خدمات الرعاية الصحية للأم خلال فترة الحمل، والولادة الآمنة، والرعاية التالية لعملية الولادة، فضلاً عن الرعاية الصحية للطفل المولود، والاهتمام بلقاحاته، وتغذيته، والكشف المبكر عن أمراضه وعلاجها.

4. مؤشرات قياس المخرجات الصحية

توجد عدة مقاييس للمخرجات الصحية، منها: متوسط العمر المتوقع للفرد، معدل الوفيات، جودة الحياة الصحية، لقد اعتمدت الباحثة على مقياس معدل وفيات الأمهات والأطفال لتوافر البيانات والأرقام عنه في الدول العربية موضوع الدراسة من جهةٍ، ولموضوعية قياسه من قبل جهات دولية متخصصة من جهةٍ ثانية، وقد تمَّ قياس المؤشرات الصحية الآتية:

- معدل وفيات الأمهات(MMR): تمَّ قياسه بعدد وفيات الأمهات/100.000 مولود حي، يُعَدُّ المؤشر هذا المؤشر الأساس لتقييم سلامة فترة الحمل وعملية الولادة، ويُعَبِرُ عن قدرة النظام الصحي على توفير خدمات التوليد الطارئة والوقائية، ويستخدم لمتابعة التقدم نحو الغاية 1.3 من أهداف التنمية المستدامة.
- معدل وفيات حديثي الولادة(NMR): تمَّ قياسه بعدد وفيات المواليد خلال الأسابيع الأربعة الأولى بعد الولادة/1.000 مولود حي، تكتسب الأسابيع الأربعة الأولى من عمر المولود أهميةً، لأنها ترتبط مباشرةً بصحة الأم وبجودة الرعاية أثناء الحمل والولادة وما بعدها.
- معدل وفيات الأطفال دون سن الخامسة(U5MR): تمَّ قياسه بعدد وفيات الأطفال بين منذ الولادة وحتى الخامسة من العمر لكل 1.000 مولود حي، يُعَبِر هذا المعدل عن فرص بقاء الأطفال، ويعتمد للتنبؤ بإمكانية تحقيق الغاية 2.3 من أهداف التنمية المستدامة [4,10].

4. الإنفاق الصحي

إنَّ الإنفاق الصحي الإجمالي للدولة، يتأثر بعوامل عدة، من بينها: حجم الناتج المحلي الإجمالي للدولة، عدد السكان، متوسط دخل الفرد، وغيرها، وبالتالي، يُعَدُّ الإنفاق الصحي الإجمالي للدولة مقياساً مضللاً، إذ لا يُعبِرُ عن جودة الخدمات والبرامج الصحية المعمول فيها، لذلك، يُستبدَلُ هذا المقياس بحصة الفرد من نفقات الدولة الجارية المخصصة للخدمات الصحية الذي يُحتسب بقسمة مجموع الموارد المنفقة على الخدمات الوقائية والعلاجية على عدد السكان[3].

تجدر الإشارة إلى أنَّ حصة الفرد من الناتج المحلي الإجمالي، لا تُعَدُّ مقياساً للإنفاق الصحي للدولة؛ بل هي مؤشرٌ على البيئة الصحية الشاملة التي يعيش فيها الفرد، إذ تستطيع الدول الغنية توفير غذاءٍ أفضل، ومياهٍ أنقى، وتعليمٍ أجود، ومساكن صحية أكثر[16].

لذلك، تحاول هذه الدراسة قياس أثر حصة الفرد من الإنفاق الصحي كمتغيرٍ مستقل في المخرجات الصحية للدول العربية، بعد ضبط متغير حصة الفرد من الناتج المحلي الإجمالي بهدف استبعاد الفروق

بين هذه الدول الناتجة عن اختلاف إمكاناتها الاقتصادية؛ وعن اختلاف كفاءة النظم والبرامج الصحية المطبقة لديها.

5. العلاقة بين الإنفاق الصحي ووفيات الأمهات والأطفال

تتأثر العلاقة بين الإنفاق الصحي ووفيات الأمهات، بالإمكانات الاقتصادية للدولة؛ فالدول ذات الناتج المحلي الإجمالي الأعلى قادرةٌ على تقديم خدماتٍ صحية أفضل، وفي الوقت عينه، توفر ظروفاً معيشية وغذائية وتعليمية أكثر ملاءمةً[5].

يُفترَض من الناحية النظرية، أن ترتبط حصة الفرد من الإنفاق الصحي بعلاقةٍ عكسية مع معدل وفيات الأمهات، كما يُفترَض، أن تُسهِمَ زيادة حصة الفرد من الإنفاق الصحي في تخفيض معدل الوفيات بطرقٍ عدة، من بينها: تمتع الأم الحامل بخدمات رعاية الحمل، الكشف المبكر عن مخاطر الحمل، وتحسين خدمات الولادة والرعاية اللاحقة [14].

يُعَدُّ مؤشر وفيات الأمهات ذا طبيعةٍ خاصة مقارنةً بالمؤشرات الأخرى، لأنَّه يعَبِّرُ بشكلٍ مباشر عن مدى سلامة خدمات الحمل؛ وعن جودة عمليات التوليد، لذلك، فإنَّ زيادة حصة الفرد من الإنفاق الصحي، يمكن، أن تؤدي دوراً مهماً في تخفيض معدل وفيات الأمهات، إذا استثمرت أفقياً أو عمودياً في تحسين خدمات الرعاية الصحية للأمهات الحوامل، ورفع جودة عمليات التوليد العادية والطارئة، فضلاً عن توفير الرعاية السابقة للولادة واللاحقة لها [15].

كذلك الأمر، فمن المتوقع وجود علاقة عكسية بين حصة الفرد من الإنفاق الصحي ومعدل وفيات الأطفال دون الخامسة، لذلك، فإنَّ زيادة حصة الفرد من الإنفاق الصحي، يفترض أن تُسهِمَ في تحسين صحة المواليد وتخفيض معدل وفياتهم من خلال تحسين جودة عمليات التوليد، ورعاية الأطفال المولودين قبل إتمامهم أشهر الحمل التسعة، والرعاية اللاحقة للولادة، فضلاً عن تطبيق حملات اللقاح والتطعيم اللازمة[3].

يُعَدُّ معدل وفيات الأطفال دون الخامسة مؤشراً مركباً، يتضمن جميع وفيات الأطفال منذ الولادة وحتى إتمامهم السنوات الخمس الأولى، أي يشمل وفيات حديثي الولادة وباقي الأطفال حتى السنة الخامسة من العمر، لذلك، فإنَّ قياس مؤشر وفيات الأطفال تبعاً للمرحلة العمرية يُفصِحُ عن مدى حساسية واختلاف تأثر كل مرحلة عمرية تجاه التغير في حصة الفرد من الإنفاق الصحي [8].

بناءً على ما سبق وبهدف تخفيض معدل وفيات الأطفال دون سن الخامسة، لا بد من التركيز على تخفيض معدل وفيات حديثي الولادة؛ إذ أنَّ معظم وفيات الأطفال، تحدث خلال الشهر الأول من عمرهم

لأسبابٍ عدة، منها: عدم توافر الرعاية الصحية قبل الولادة، وخلالها، ثمَّ بعدها، وعدم توافر الخدمات الطبية اللازمة للمولودين في ظروفٍ صحيةٍ حرجة [3,18].

6. الصحة والتنمية المستدامة

لقد عَدَّت الأمم المتحدة صحة الأم والطفل من أولى أهداف التنمية المستدامة، وأعطته الهدف الثالث ضمن قائمة الأهداف السبعة عشر، وقسَّمته إلى غايتين فرعيتين؛ هما[7,9]:

- الغاية 1.3، تخفيض معدل وفيات الأمهات إلى ما يساوي أو يقلُّ عن 70 وفاة/100.000 مولود حي حتى 2030.
- الغاية 2.3، تخفيض معدل وفيات الأطفال دون الخامسة إلى ما يساوي أو يقلُّ عن 25 وفاة/1.000 مولود حي حتى 2030. وقُسِّمَت هذه الغاية إلى قسمين:

1.2.3، تخفيض معدل وفيات حديثي الولادة إلى ما يساوي أو يقلُّ عن 12 وفاة/1.000 مولود حي.

2.2.3، تخفيض معدل وفيات الأطفال من عمر شهر وحتى 5 سنوات إلى ما يساوي أو يقلُّ عن 13 وفاة/1.000 مولود حي[13,12].

الدراسة العملية

7. الاحصاءات الوصفية

تم احتساب المتوسط، الوسيط، الانحراف المعياري، القيم الدنيا والعليا التي تشكل الإحصاءات الوصفية لمتغيرات الدراسة لتكوين صورة أولية عن خصائص البيانات، وقد أوضحت هذه الاحصاءات وجود تفاوتٍ كبيرٍ بين الدول العربية في متوسط حصة الفرد من الإنفاق الصحي ومعدلات الوفيات، الأمر الذي يعكس اختلاف مستويات التنمية والأنظمة الصحية.

اختبار جارك بيرا

يوضح اختبار جارك– بيرا(Jarque–Bera)، فيما إذا كانت بيانات المتغيرات موضوع الدراسة، تخضع للتوزيع الطبيعي أم لا، وقد بيَّن هذا الاختبار، أنَّ هذه البيانات، لا تخضع للتوزيع الطبيعي عند مستوى دلالة 0.05، الأمر الذي يشير إلى وجود التواء واضح في توزع البيانات، فضلاً عن وجود قيمٍ متطرفة في بعض الدول، وهذا ناتجٌ عن الفروق الكبيرة بين الدول العربية في متوسط الدخل والإنفاق الصحي ومعدل الوفيات.

إنَّ عدم التوزيع الطبيعي للبيانات، لا يؤثر في صحة نموذج الانحدار، للأسبابٍ الآتية:

- عدد المشاهدات الكبير (456 مشاهدة).
- استقرار المتغيرات بناءً على اختبارات الاستقرارية (Unit Root Tests).
- القيمة الاحتمالية (Probability) 0.000 لجميع متغيرات الدراسة.
- اعتماد النموذج القياسي للدراسة على متغيرٍ مستقلٍ وحيد (حصة الفرد من الإنفاق الصحي)، ومتغيرٍ ضابطٍ فقط (حصة الفرد من الناتج المحلي الإجمالي).

استناداً لما سبق، فإنَّ مشكلة التعددية الخطية (Multicollinearity)، لا تشكل مصدر قلق في هذه الدراسة. إذ يبدأ تأثير التعددية الخطية مع وجود ثلاثة متغيراتٍ مستقلةٍ ومترابطة.

يبين جدول رقم 2 الاختبارات الوصفية لمتغيرات الدراسة في الدول العربية

SP_DYN_IMRT_IN	SH_XPD_CHEX_PC_CD	SH_STA_MMRT	SH_DYN_NMRT	SH_DYN_MORT	NY_GDP_PCAP_CD	
25.17697	469.1311	117.0789	15.43509	30.34759	13131.03	Mean
18.85000	232.5579	53.50000	12.80000	21.80000	4315.844	Median
80.30000	2422.645	645.0000	42.60000	102.0000	108470.4	Maximum
4.000000	13.99440	2.000000	2.500000	5.000000	362.1169	Minimum
18.62054	545.0191	147.7415	10.43761	23.68179	18651.03	Std. Dev.
0.966395	1.573292	1.687881	0.644726	1.152877	2.262060	Skewness
2.950531	4.609294	5.029787	2.262197	3.428493	8.692720	Kurtosis
71.02433	237.3256	294.8003	41.93377	104.5021	1004.620	Jarque-Bera
0.000000	0.000000	0.000000	0.000000	0.000000	0.000000	Probability
11480.70	213923.8	53388.00	7038.400	13838.50	5987749.	Sum
157759.7	1.35E+08	9931531.	49569.42	255176.5	1.58E+11	Sum Sq. Dev.
456	456	456	456	456	456	Observations

المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على برنامج E Views.

استناداً إلى الاحصاءات الوصفية السابقة، لاحظت الباحثة وجود فروقٍ كبيرةٍ بين متوسط المتغير ووسيطه.

- فبالنسبة للمتغير المستقل حصة الفرد من الإنفاق الصحي، فقد بلغ هذا المتوسط 469.13 دولار، بينما بلغ الوسيط 232.56 دولار، أي أنَّ المتوسط، يعادل أكثر من ضعف الوسيط (202%) تقريباً، الأمر الذي يدلُّ على وجود فروقٍ كبيرةٍ بين حصة الفرد من الإنفاق الصحي في الدول العربية، فبينما تصل حصة الفرد في دول الخليج إلى 2.423 دولار سنوياً، لا تتعدى حصة الفرد في باقي الدول الـ 233 دولار، أي أنَّ حصة المواطن الخليجي، تعادل 10 أمثال نظيراتها في الدول الأخرى.
- كذلك الأمر، فقد بلغ متوسط الناتج المحلي الإجمالي للدول موضوع الدراسة 13.131 مليار دولار، في حين، بلغ الوسيط 4.316 مليار دولار، أي أنَّ متوسط الناتج المحلي، يعادل أكثر من 3 أمثال الوسيط له، الأمر الذي يدلُّ على وجود تفاوتٍ كبيرٍ في متوسط دخل الفرد بين دول الخليج وباقي الدول العربية.
- أمَّا بالنسبة للمتغير التابع في هذه الدراسة، فقد بلغ متوسط مؤشر وفيات الأمهات 117.08 وفاة، في حين، بلغ الوسيط 53.50 وفاة، أي أنَّ متوسط المؤشر، يعادل حوالي 219% من الوسيط، الأمر الذي يشير إلى فروقٍ كبيرةٍ بين الدول العربية، إذ تراوح هذا المؤشر ما بين الحد الأدنى 20 حالة وفاة في دول الخليج العربي، بينما بلغ عدة مئات في دولٍ عربيةٍ أخرى.
- كذلك الأمر، فقد بلغ متوسط مؤشر وفيات الأطفال دون سن الخامسة لهذه الدول 30.35 وفاة، في حين، بلغ الوسيط 21.80 وفاة، أي أنَّ متوسط وفيات الأطفال دون الخامسة، يعادل أكثر من 139% من الوسيط.
- تجدر الإشارة إلى تراجع حدة الفروق بين الدول العربية موضوع الدراسة، فيما يخص مؤشر وفيات حديثي الولادة، إذ بلغ متوسط هذا المؤشر 15.44 وفاة، بينما بلغ الوسيط 12.80 وفاة، أي أنَّ متوسط وفيات حديثي الولادة، يعادل حوالي121% من الوسيط، الأمر الذي يشير إلى أنَّ التوزيع معتدلٌ نسبياً.

خامساً: تحليل البيانات

أولاً: اختبار الاستقرارية (Unit Root Test) [1]

قبل البدء في تقدير نماذج الانحدار، لا بد من التحقق من استقرارية السلاسل الزمنية لمتغيرات الدراسة، وذلك لتجنب مشكلة الانحدار الوهمي (Spurious Regression) التي قد تؤدي إلى نتائج مضللة. وقد

تمَّ الاعتماد على مجموعة من اختبارات جذر الوحدة للبيانات المقطعية، وهي Levin, Lin & Chu (LLC)، Breitung، Im, Pesaran and Shin (IPS)، ADF–Fisher، PP–Fisher.

استناداً إلى بيانات الجدول رقم (3)، فإنَّ القيم الاحتمالية لاختبار LLC، واختبارات ADF Fisher، وPP–Fisher جميعها أصغر من 0.05، الأمر، لذلك تُرفَضُ فرضية العدم، وتُقبَلُ الفرضية البديلة التي تشير إلى أنَّ السلسلة الزمنية مستقرةٌ عند المستوى.

أما بالنسبة للمتغير المستقل الإنفاق الصحي للفرد(CHE) ، فقد أظهر اختبار LLC استقراره عند مستوى دلالة 5% (Prob = 0.0444) ، في حين أظهرت بعض الاختبارات الأخرى مثل IPS و ADF عدم استقراره. ونظراً لأن اختبار LLC، يُعَدُّ الأكثر قوة في حالة وجود تجانس نسبي في البيانات، ولأن عدد المشاهدات كبير (456 مشاهدة)، فقد تم اعتماد استقرار هذا المتغير عند المستوى، مع الأخذ في الحسبان أن أي تباين متبقٍ، لا يؤثر في صحة تقديرات نموذج الانحدار.

بناءً على ما سبق، يمكن القول: بأنَّ جميع متغيرات الدراسة مستقرةٌ عند المستوى، مما يسمح بإجراء تحليل الانحدار المباشر دون الحاجة إلى أخذ الفروق الأولى، وبالتالي الانتقال إلى مرحلة اختبار المفاضلة بين النماذج القياسية(اختبار F) واختبار (Hausman) لتحديد النموذج الأنسب.

يتضمن الجدول رقم 3 نتائج اختبارات استقراريه السلاسل الزمنية لمتغيرات الدراسة

ثانياً: اختبارات المفاضلة بين النماذج الثلاثة

المتغير	LLC (Statistic)	LLC (Prob.)	Breitung (Stat.)	Breitung (Prob.)	IPS (Stat.)	IPS (Prob.)	ADF–Fisher (Stat	ADF–Fisher Prob.	PP–Fisher (Stat.)	PP–Fisher (Prob.	القرار حسب (LLC)
MORT	10.4888–	0.0000	0.85060–	0.1975	0.84967–	0.1978	128.177	0.0000	324.674	0.0000	مستقر
NMR	4.73213–	0.0000	2.72707	0.9968	0.39697–	0.3457	61.6435	0.0090	57.6606	0.0213	مستقر
MMR	2.78363–	0.0027	1.86275	0.9688	2.74346–	0.0030	67.7228	0.0021	103.198	0.0000	مستقر
CHE	1.44409–	0.0444	–	–	1.28271	0.9002	23.7891	0.9652	19.2533	0.9951	مستقر عند5%

المصدر: من اعداد الباحثة باستخدام برنامج E Views 12.

- **اختبار F المقيّدة (Restricted F-test)**

لاختبار فرضيات الدراسة الأربع واختيار النموذج الأنسب لتحليل البيانات، تم اتباع الخطوات الآتية:

أجرَّت الباحثة اختبار F المقيّدة بهدف المفاضلة بين نموذج الانحدار المجمع (Pooled OLS)، ونموذج الآثار الثابتة(Fixed Effects)،

يتضمن الجدول رقم 4 نتائج اختبار F المقيّدة للمفاضلة بين نموذج الانحدار المجمع والآثار الثابتة

الفرضية	المتغير التابع	إحصائية اختبار F	درجات الحرية (d.f)	Prob.
H(1)	MMR	152.243	435.18	0.0000
H(2)	NMR	124.764	435.18	0.0000
H(4)	MORT	84.103	435.18	0.0000

المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على برنامج EViews 12

بالاستناد الى نتائج الجدول السابق، لاحظت الباحثة ما يأتي:

1. إنَّ جميع القيم الاحتمالية(Prob)=0.0000، وهي أصغر من مستوى الدلالة 0.05 ، لذلك، تُرفَضُ فرضية العدم، وتُقبَلُ لفرضية البديلة التي تنص على أنَّ نموذج الآثار الثابتة، هو الأنسب لتقدير العلاقة بين الإنفاق الصحي للفرد ومؤشرات وفيات الأمهات والأطفال في الدول العربية.
2. تراوحت القيم الإحصائية F بين84.1 و 152.2، وهي مرتفعةٌ، الأمر الذي يؤكد وجود فروقٍ جوهرية بين الدول العربية في معدلات وفيات الأمهات والأطفال، وهذه الفروق، لا يمكن تجاهلها، كما أنَّها ليست عشوائيةً، وإنَّما ثابتةٌ ومنتظمة.

- **اختبار هوسمان (Hausman Test)**

طالما أنَّ اختبار F المقيّدة، رفض النموذج المجمع ، واعتمد نموذج الآثار الثابتة كنموذجٍ أولي، فلا بد من إجراء اختبار هوسمان للمفاضلة بين نموذج الآثار الثابتة ونموذج الآثار العشوائية،

يبين الجدول رقم 5 نتائج اختبار هوسمان

الفرضية	قيمة Sq-Chi	درجات الحرية	Prob	القرار
وفيات الأطفال دون الخامسة U5MR	11.5689	2	0.0031	ثابتة
وفيات حديثي الولادة (NMR)	17.4022	2	0.0002	ثابتة
وفيات الأمهات (MMR)	8.9149	2	0.0116	ثابتة

بناءً على الجدول السابق، فقد تبين للباحثة أنَّ جميع اختبارات هوسمان معنويةٌ كذلك، إذ أنَّ القيم الاحتمالية جميعها أصغر من 0.05، الأمر الذي يُؤكِّد، أنَّ نموذج الآثار الثابتة، هو النموذج المناسب لاختبار الفرضيات.

يتضمن الجدول رقم 6 نتائج نموذج الآثار الثابتة (Fixed Effects) لاختبار فرضيات الدراسة

الفرضية	المتغير التابع	المتغير المستقل	المعامل (Coefficient)	الخطأ المعياري (Std. Error)	قيمةT	Prob.	R^2	Prob. (F-statistic	F-statistic
H(1)	MMR	CHE	0.007868-	0.011585	0.679-	0.0297	0.899	0.0000	192.958
H(2)	NMR	CHE	0.003698-	0.000739	5.006-	0.0000	0.917	0.0000	241.820
H(4)	MORT	CHE	0.007616-	0.002149	3.544-	0.0004	0.864	0.0000	138.593

المصدر: إعداد الباحثة بالاعتماد على مخرجات برنامج EViews 12

لقد أوضح الجدول رقم 6 المتضمن نتائج اختبار فرضيات الدراسة ما يأتي:

1. توجد فروقٌ بين الدول العربية، ترتبط بالمتغير المُفَسِّر (الإنفاق الصحي)، فالدول العربية، تختلف عن بعضها من حيث البنية الاقتصادية، ومستوى التنمية المحققة، وجودة النظم الصحية، والوعي الصحي، ومستوى التعليم، فضلاً عن اختلافها لجهة توافر الموارد الطبيعية، إذ توجد بينها دول الخليج الغنية، ودولٌ فقيرةٌ كموريتانيا وجيبوتي، لذلك، أشار اختبار هوسمان إلى أنَّ نموذج الآثار الثابتة، هو الأنسب لأنَّه يفترض وجود ارتباط بين خصائص كل دولة والمتغير المستقل.

2. إنَّ ارتفاع قيم R^2 في نموذج الآثار الثابتة، تشير بوضوحٍ إلى أنَّ التغير في الإنفاق الصحي للدول العربية، يُفسِّر نسبةً أكبر من التغير في مؤشرات الوفيات، تتراوح هذه النسبة ما بين89% و91.7%.

ثالثاً: اختبار الفرضيات ومناقشة النتائج

- الفرضية الرئيسة الأولى: يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للإنفاق الصحي في معدل وفيات الأمهات والأطفال في الدول العربية خلال الفترة 2023/2000، وقد تمَّ تقسيمها كما يأتي:

✓ الفرضية الفرعية الأولى: يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للإنفاق الصحي في معدل وفيات الأمهات في الدول العربية خلال الفترة 2023/2000.

لقد بلغ معامل حصة الفرد من الإنفاق الصحي– 0.0079 تقريباً، والقيمة الاحتمالية 0.0297 أصغر من 0.05، الأمر الذي يدلُّ على أنَّ العلاقة بين الانفاق الصحي ومعدل وفيات الأمهات عكسيةٌ ومعنوية، لذلك، تُرفَضُ فرضية العدم، وتُقبَل الفرضية البديلة التي تنص على أنَّه يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للإنفاق الصحي في معدل وفيات الأمهات في الدول العربية خلال الفترة 2023/2000، تتفق هذه النتيجة مع ما توصل إليه تقرير الاسكوا[9]، ومع نتيجة دراسة مقديش التي أجريت في الجزائر[2] التي أكَّدت على ضرورة توجيه الإنفاق نحو تحسين جودة الخدمات، وليس فقط زيادتها.

في حين، لا تتوافق هذه النتيجة مع ما توصلت إليه دراسة[5]Gao et al, التي أوضحت، أنَّ العلاقة بين الإنفاق الصحي ووفيات الأمهات، قد تتلاشى عند الأخذ بالحسبان الفروق الجوهرية في نظم الرعاية الصحية وجودة الخدمات التوليدية، كما لا تتفق مع نتيجة دراسة كرمين [1] التي أشارت إلى أنَّ زيادة الإنفاق الصحي، لا تؤدي بالضرورة إلى تحسين مخرجات السياسة الصحية إذا لم تكن مصحوبة بتحسين جودة هذه الخدمات.

✓ الفرضية الفرعية الثانية: يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للإنفاق الصحي في معدل وفيات حديثي الولادة في الدول العربية خلال الفترة 2023/2000.

- لقد بلغ معامل حصة الفرد من الإنفاق الصحي– 0.0037 ، والقيمة الاحتمالية 0.0000 أصغر من 0.05، الأمر الذي يدلُّ على أنَّ العلاقة بين الانفاق الصحي ومعدل وفيات حديثي الولادة عكسيةٌ ومعنوية، لذلك، تُرفَضُ فرضية العدم، وتُقبَل الفرضية البديلة التي تنص على أنَّه يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للإنفاق الصحي في معدل وفيات حديثي الولادة في الدول العربية خلال الفترة 2023/2000، تتفق هذه النتيجة مع مخرجات التقرير العربي للتنمية المستدامة 2024

(ASDR)[10]، وتُعَدُّ هذه النتيجة منطقيةً، إذ تُعَدُّ الرعاية الصحية قبل الولادة، والولادة الآمنة، ورعاية المواليد خدماتٍ أساسية في الأسابيع الأربعة الأولى من حياة المولود، لذلك، فهي تُسهِمُ في تخفيض وفيات هذه الفئة العمرية الحساسة.

- ✓ الفرضية الفرعية الثالثة: يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للإنفاق الصحي في معدل وفيات الأطفال دون سن الخامسة في الدول العربية خلال الفترة 2023/2000.

لقد بلغ معامل حصة الفرد من الإنفاق الصحي- 0.0076، والقيمة الاحتمالية 0.0000 أصغر من 0.05، الأمر الذي يدلُّ على أنَّ العلاقة بين الانفاق الصحي ومعدل وفيات الأطفال دون الخامسة عكسيةٌ ومعنوية، لذلك، تُرفَضُ فرضية العدم، وتُقبَل الفرضية البديلة التي تنص على أنَّه يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للإنفاق الصحي في معدل وفيات الأطفال في الدول العربية خلال الفترة 2023/2000، هذه النتيجة، تعكس الأثر التراكمي للإنفاق الصحي على صحة الطفل منذ الولادة وحتى بلوغه الخامسة من خلال تحسين الخدمات الوقائية والعلاجية.

تتفق هذه النتيجة مع نتائج دراستي songu and Odhiambo[3] و Zhou et al[18] اللتين أفصحتا عن وجود علاقةٍ عكسيةٍ ذات دلالة بين الإنفاق الصحي ووفيات الأطفال دون الخامسة في الدول منخفضة الدخل في أفريقيا جنوب الصحراء ودول المجموعة الاقتصادية لغرب أفريقيا، فضلاً عن إفصاحهما عن أهمية الإنفاق الصحي في تحسين صحة الطفل على المدى الطويل من خلال توفير الرعاية الصحية الشاملة، والتحصين، ومكافحة سوء التغذية، وعلاج الأمراض الشائعة.

- الفرضية الرئيسة الثانية: تضمن معدلات وفيات الأمهات والأطفال المحققة في الدول العربية خلال الفترة 2023/2000 تحقيق الأهداف الصحية المحددة مسبقاً في خطة التنمية المستدامة حتى 2030

يتضمن الجدول رقم (7) متوسط وفيات الأمهات والأطفال للدول العربية حتى 2023

المؤشر	المتوسط العربي	المتوسط الاقليمي	مصدر التقرير
وفيات الأمهات	117.1	94.1 – 128.8	تقرير "التقدم نحو أهداف التنمية المستدامة" (الإسكوا)
وفيات حديثي الولادة	15.4	16.5-15.5	التقرير العربي للتنمية المستدامة 2024 (ASDR)
وفيات الأطفال دون الخامسة	30.4	34.4	التقرير العربي للتنمية المستدامة 2024 (ASDR)

المصدر: تقرير (ESCWA, 2025).

- ✓ لقد بلغ متوسط وفيات الأمهات 117.1 وفاة/100.000 مولود حي، ويقع هذا المتوسط ضمن مجال المتوسط الاقليمي الذي يتراوح ما بين 94.1 وحتى 128.8 وفاة، ولكنَّه يزيد عن الهدف المحدد عالمياً بـ 70 وفاة/100.000 مولود حي بمقدار 47.1 وفاة، الأمر الذي يعني أنَّ الدول العربية مطالبةٌ بتخفيض معدل وفيات الأمهات بأكثر من 40%، عمَّا هو عليه الآن حتى 2030، (117.1 −70)÷117.1=40.22%، وهو أمرٌ، ليس بيسير.

تجدر الإشارة إلى أنَّ دول الخليج العربي، قد حققت هذا الهدف، بل وتجاوزته كثيراً، إذ بلغ معدل وفيات الأمهات لديها 19.9 وفاة/100.000 مولود، بينما وصل هذا المعدل إلى أكثر من 600 وفاة [4] في دولٍ عربيةٍ أخرى، الأمر الذي يعوق إمكانية تحقيقها للمعيار المحدد مسبقاً.

- ✓ كذلك، انخفض معدل وفيات حديثي الولادة إلى 15.4 وفاة/1000 مولود حي، ويقع هذا المعدل ضمن مجال المتوسط الاقليمي الذي يتراوح ما بين 15.5 وحتى 16.5 وفاة، ولكنَّه يبعد عن الهدف المحدد عالمياً بـ 12 وفاة/1000 مولود حي بمقدار 3.4 وفاة، الأمر الذي يعني أنَّ الدول العربية مطالبةٌ بتخفيض معدل وفيات حديثي الولادة، بما يزيد عن 22.07%،عمَّا هو عليه الآن، (15.4 − 12)/15.4=22.08% تقريباً، وهو أمرٌ ممكنٌ، لكنه يتطلب تركيزاً استثنائياً على خدمات الرعاية الصحية قبل وبعد والولادة، وهذا لم يظهر في معامل الإنفاق الصحي المنخفض نسبياً (−0.0037).

تجدر الإشارة كذلك إلى أنَّ دول الخليج العربي، وصلت إلى هذا الهدف، إذ تراجع معدل حديثي الولادة لديها إلى أقل من 12 وفاة /1000 مولود[10].

- ✓ كما انخفض معدل وفيات الأطفال دون الخامسة إلى 30.4 وفاة/1000 مولود حي، وهذا المعدل أفضل من المتوسط الاقليمي الذي بلغ 34.4 حالة وفاة، ولكنَّه يزيد عن الهدف المحدد عالمياً (25 وفاة/1000 مولود حي) بمقدار 5.4 وفاة وفق التقرير العربي للتنمية المستدامة(ASDR، 2024) الأمر الذي يعني أنَّ الدول العربية مطالبةٌ بتخفيض معدل وفيات الأطفال دون الخامسة بما يزيد عن 17.76%، عمَّا هو عليه الآن خلال الفترة القادمة (15.4− 12)/15.4=17.8% تقريباً، وهو أمرٌ ممكنٌ، إلاَّ أنَّ بطءَ هذا المؤشر عالمياً، يثير الشكوك والمخاوف.

استناداً إلى ما سبق، تُرفَضُ الفرضية البديلة، وتُقبَلُ فرضية العدم التي تنصُّ على أنَّ معدلات وفيات الأمهات والأطفال المحققة خلال الفترة 2023/2000 غير كافيةٍ لتحقيق الأهداف الصحية المحددة مسبقاً في خطة التنمية المستدامة حتى 2030.

تتفق هذه النتيجة مع ما توصلت إليه الإسكوا ومنظمة التعاون الإسلامي اللتان بيَّنتا وجود تحسنٍ في المؤشرات الصحية للدول العربية، إلا أنَّه غير كافٍ، ولا يتمتع بالسرعة المطلوبة لتحقيق الأهداف المرسومة مسبقاً[4,9].

ثامناً: التوصيات

في ضوء النتائج السابقة، يمكن صياغة التوصيات الآتية:

1. إعطاء الأولوية للرعاية الصحية الوقائية للأمهات والأطفال بهدف تخفيض معدلات وفيات الأمهات وحديثي الولادة.
2. استثمار الموارد في تحسين جودة الخدمات الصحية الموجهة للأمهات قبل الولادة وخلالها وحتى نهاية الشهر الأول من عمر الطفل.
3. اجراء دراسات مستقبلية تركز على كفاءة الإنفاق الصحي، أو دور التعليم في تخفيض معدلات وفيات الأمهات والأطفال حتى الخامسة من عمرهم.

المراجع

المراجع العربية

[1] كرمين، سميرة (2021). أثر الإنفاق الصحي على مخرجات السياسة الصحية في الجزائر"، مجلة الاقتصاد والتنمية، المجلد) 9)، العدد (2)، ص48-63.

[2] مقديش، نزيهة(2022) تقييم الإنفاق الصحي في الجزائر: دراسة تحليلية قياسية خلال الفترة (1990-2019) ، مجلة الدراسات الاقتصادية، المجلد (16)، العدد (1)، ص 575-593.

المراجع الأجنبية

[3] Asongu, S. A., & Odhiambo, N. M. (2023). Public health expenditure and under-five mortality in low-income Sub-Saharan African countries. Social Sciences & Humanities Open, 8(1), 100570. https://doi.org/10.1016/j.ssaho.2023.100570.

[4] ESCWA. (n.d.). *SDG 3: Good health and well-being*. In Arab SDG Monitor. Retrieved from https://arabsdgmonitor.unescwa.org

[5] Gao, T., Farag, M., Li, G., & Zeng, W. (2025). The maternal and child mortality in the Middle East and North Africa between 2000 and 2020: The role of health financing. *Global Health Research and Policy, 10*, Article 57. https://doi.org/10.1186/s41256-025-00459-1

[6]Grossman, M. (1972). On the concept of health capital and the demand for health. *Journal of Political Economy, 80*(2), 223–255. https://doi.org/10.1086/259880

[7]United Nations. (2023). *The Sustainable Development Goals report 2023: Special edition*. https://unstats.un.org/sdgs/report/2023/

[8]United Nations Children's Fund. (2025). *The state of the world's children 2025*. UNICEF. https://www.unicef.org/reports/state-of-worlds-children

[9]United Nations Economic and Social Commission for Western Asia. (2024). *Arab sustainable development report 2024* (E/ESCWA/CL5.SDGS/2024/1). United Nations. https://www.unescwa.org/publications/arab-sustainable-development-report-2024

[10]United Nations Economic and Social Commission for Western Asia. (2024). *Progress towards the sustainable development goals in the Arab region* (E/ESCWA/CL4.SIT/2024/TP.1). United Nations. https://www.unescwa.org/publications/progress-sdgs-arab-region-2024

[11]United Nations Economic Commission for Africa. (2025). *SDG 3 presentation*. https://uneca.org/eca-events/sites/default/files/resources/documents/CFND/ARFSD2025/Presentation/sdg_3_presentation_v2_en.pdf

[12]United Nations Inter-agency Group for Child Mortality Estimation. (2024). *Levels and trends in child mortality 2024*. UNICEF. https://childmortality.org/reports

[13]United Nations Inter-agency Group for Child Mortality Estimation. (2025). *Levels and trends in child mortality 2025*. UNICEF. https://childmortality.org/reports

[14]World Health Organization. (2023). *Sustain, accelerate, and innovate: Strategies for reducing maternal, newborn, and child mortality*. WHO Regional Office for South-East Asia. https://www.who.int/publications

[15]World Health Organization. (2025). *Trends in maternal mortality 2000 to 2023: Estimates by WHO, UNICEF, UNFPA, World Bank Group and UNDESA/Population Division*. World Health Organization. https://www.who.int/publications/i/item/9789240088260

[16]World Health Organization, United Nations Children's Fund, United Nations Population Fund, World Bank Group, & United Nations Department of Economic and Social Affairs, Population Division. (2023). *Trends in maternal mortality 2000 to 2020: Estimates by WHO, UNICEF, UNFPA, World Bank Group and UNDESA/Population Division*. World Health Organization. https://www.unfpa.org/publications/trends-maternal-mortality-2000-2020

[17]World Health Organization, United Nations Children's Fund, United Nations Population Fund, World Bank Group, & United Nations Department of Economic and Social Affairs, Population Division. (2025). *Trends in maternal mortality 2000 to 2023*. World Health Organization. https://www.who.int/publications/i/item/9789240088260

[18] Zhou, D., Bassey, R. A., Yan, M., & Aderemi, T. A. (2023). Do health expenditures affect under-five mortality and life expectancy in the ECOWAS sub-region? African Journal of Reproductive Health, 27(8), 105-114. https://doi.org/10.29063/ajrh2023/v27i8.11

أثر الذكاء العاطفي في تحقيق التكيف الاستراتيجي لدى العاملين في المنشآت الفندقية: دراسة ميدانية في فنادق الأربع وخمس نجوم في محافظة حمص

سالي عبيد [1]
أ.د. منذر الناصر [2]
د. رزان خليل [3]

الملخص

هدفت هذه الدراسة إلى تحليل أثر الذكاء العاطفي بأبعاده الثلاثة (الوعي بالذات، وإدارة الذات، والتعاطف) في تحقيق التكيف الاستراتيجي لدى العاملين في المنشآت الفندقية بمحافظة حمص، انطلاقًا من أهمية المورد البشري في تعزيز قدرة الفنادق على الاستجابة للمتغيرات التنظيمية والبيئية. واعتمدت الدراسة **المنهج** الوصفي التحليلي، تم توزيع استبانة على عينة قصدية من العاملين في عدد من فنادق محافظة حمص. وتم تحليل البيانات باستخدام برنامج SPSS لاختبار فرضيات الدراسة. وأظهرت **النتائج** وجود أثر إيجابي ذي دلالة إحصائية للذكاء العاطفي بأبعاده الثلاثة في تحقيق التكيف الاستراتيجي؛ وقد جاء بُعد إدارة الذات في المرتبة الأولى من حيث قوة التأثير (Beta = 0.315) ، يليه بُعد التعاطف في المرتبة الثانية Beta) (0.265 =، وأخيراً بُعد الوعي بالذات في المرتبة الثالثة .(Beta = 0.168) ، إذ أسهم الوعي بالذات في تعزيز قدرة العاملين على تقييم المواقف بموضوعية، وأسهمت إدارة الذات في تمكينهم من إدارة ضغوط العمل بفاعلية، فيما عزّز التعاطف قدرتهم على فهم احتياجات النزلاء وزملاء العمل. كما كشفت النتائج أن العاملين ذوي المستويات المرتفعة من الذكاء العاطفي كانوا أكثر قدرة على تقبّل التغيير، وإدارة المواقف الصعبة، والمحافظة على جودة الأداء في ظل بيئة العمل الفندقية المتغيرة. **وأوصت** الدراسة بضرورة إدماج أبعاد الذكاء العاطفي ضمن سياسات إدارة الموارد البشرية في الفنادق، وتطوير برامج تدريبية متخصصة لتنمية مهارات الوعي بالذات، وإدارة الانفعالات، والتعاطف، بما يسهم في رفع مستوى التكيف الاستراتيجي وتعزيز قدرة المنشآت الفندقية على مواجهة التحديات المستقبلية.

الكلمات المفتاحية: الذكاء العاطفي، الوعي بالذات، إدارة الذات، التعاطف، التكيف الاستراتيجي، المنشآت الفندقية، فنادق محافظة حمص.

---

[1] طالبة دراسات عليا (ماجستير)- قسم إدارة فندقية- كلية السياحة- جامعة حمص- حمص- سورية.
[2] أستاذ في قسم الإدارة الفندقية- كلية السياحة- جامعة حمص- حمص- سورية.
[3] مُدَرِّس في قسم الإدارة الفندقية، كلية السياحة، جامعة حمص، حمص، سورية.

The Impact of Emotional Intelligence on Achieving Strategic Adaptation Among Employees in Hotel Establishments: A Field Study in Four- and Five-Star Hotels in Homs Governorate

Sally Obaid [4]

Prof. Dr. Monzer Al-Nasser[5]

Dr. Razan Khalil[6]

Abstract

This study aimed to analyze the impact of emotional intelligence—specifically its three dimensions of self-awareness, self-management, and empathy—on achieving strategic adaptation among hotel employees in Homs Governorate, recognizing the importance of human resources in enhancing hotels' ability to respond to organizational and environmental changes. Adopting a descriptive-analytical approach, the study administered a questionnaire to a purposive sample of employees across several hotels in Homs Governorate. Data were analyzed using SPSS software to test the study's hypotheses. The results revealed a statistically significant positive impact of emotional intelligence (across all three dimensions) on strategic adaptation. Self-management ranked first in terms of impact strength (Beta = 0.315), followed by empathy (Beta = 0.265), and finally self-awareness (Beta = 0.168). Self-awareness contributed to employees' ability to assess situations objectively, while self-management enabled them to effectively handle work-related stress; empathy enhanced their

[4] Master's student, Department of Hotel Management, Faculty of Tourism, University of Homs, Homs, Syria.

[5] Professor, Department of Hotel Management, Faculty of Tourism, University of Homs, Homs, Syria.

[6] Lecturer, Department of Hotel Management, Faculty of Tourism, University of Homs, Homs, Syria.

capacity to understand the needs of both guests and colleagues. Furthermore, the findings indicated that employees with high levels of emotional intelligence were better able to accept change, manage difficult situations, and maintain performance quality amidst the dynamic hotel work environment. The study recommended integrating emotional intelligence dimensions into hotel human resource management policies and developing specialized training programs to cultivate self-awareness, emotion management, and empathy skills; this would contribute to enhancing strategic adaptability and strengthening the ability of hotel establishments to face future challenges.

Keywords: Emotional intelligence, self-awareness, self-management, empathy, strategic adaptation, hotel establishments, hotels in Homs Governorate.

فهرس المحتويات

1. المقدمة.....4
2. مشكلة البحث.....5
3. أهمية البحث.....5
4. أهداف البحث.....6
5. متغيرات البحث.....6
6. فرضيات البحث.....6
7. الدراسات السابقة.....7

الإطار النظري

- **المبحث الأول: مفهوم الذكاء العاطفي**
  - الذكاء العاطفي في القطاع الفندقي.....11
  - أهمية الذكاء العاطفي للفنادق.....12
- **المبحث الثاني: أثر أبعاد الذكاء العاطفي في تحقيق التكيف الاستراتيجي في المنشآت الفندقية**

1. الوعي بالذات.(Self-awareness) 13
2. إدارة الذات.(Self-management) 14
3. التعاطف.(Empathy) 14
4. النموذج التكاملي لأثر الذكاء العاطفي على التكيف الاستراتيجي.....15

- **المبحث الثالث: أبعاد النجاح الاستراتيجي وخصوصيته في المنشآت الفندقية**

1. البقاء الاستراتيجي للعاملين في المنشآت الفندقية.....16
2. النمو الاستراتيجي للعاملين في المنشآت الفندقية.....18
3. التكيف الاستراتيجي للعاملين في المنشآت الفندقية. 19

منهج البحث وإجراءاته

1- منهج الدراسة.....20
2- المجتمع والعينة المدروسة.....20
3- الصدق والثبات.....20

الوصف الإحصائي لعينة الدراسة

1- التوزيع الديموغرافية لأفراد العينة.....21
2- الإحصاءات الوصفية لإجابات أفراد العينة.....24
3- اختبار الفرضيات.....28
النتائج والمقترحات.....34
المراجع 36

1. المقدمة:

يشهد قطاع الضيافة في الوقت الحاضر تغيرات متسارعة نتيجة التطورات الاقتصادية والتكنولوجية وارتفاع توقعات العملاء، الأمر الذي فرض على المنشآت الفندقية ضرورة امتلاك قدرات تنظيمية وبشرية تمكنها من الاستجابة السريعة للمتغيرات والمحافظة على استمرارية أدائها. ولم يعد النجاح.

في هذا القطاع يعتمد على الإمكانات المادية أو التقنية فحسب، بل أصبح العنصر البشري أحد أهم مصادر الميزة

التنافسية، نظرًا لارتباط جودة الخدمات الفندقية بدرجة كبيرة بطبيعة التفاعل المباشر بين العاملين والنزلاء. ويُعد الذكاء العاطفي من المفاهيم الإدارية الحديثة التي حظيت باهتمام متزايد في الأدبيات الإدارية والسلوكية، لما يمتلكه من دور في تنمية قدرة العاملين على إدراك مشاعرهم وتنظيمها، وفهم مشاعر الآخرين، وإقامة علاقات مهنية إيجابية، والتعامل بفاعلية مع ضغوط العمل والمواقف المختلفة. وفي بيئة العمل الفندقية، التي تتسم بسرعة التغير وكثرة التفاعل الإنساني، تزداد أهمية الذكاء العاطفي بوصفه أحد العوامل التي تسهم في تحسين الأداء الفردي والجماعي، وتعزيز جودة الخدمة، ودعم قدرة العاملين على مواجهة المواقف الطارئة بكفاءة.

ويُمثل التكيف الاستراتيجي أحد الأبعاد الرئيسة للنجاح الاستراتيجي، إذ يعكس قدرة العاملين والمنظمة على الاستجابة للمتغيرات الداخلية والخارجية، وإعادة توجيه الموارد والإجراءات بما يضمن استمرار الأداء وتحقيق الأهداف في بيئة عمل متغيرة. ويكتسب هذا البعد أهمية خاصة في المنشآت الفندقية، التي تتأثر بصورة مباشرة بالمتغيرات الاقتصادية والسياحية والتنظيمية، الأمر الذي يجعل امتلاك العاملين للمهارات العاطفية عامًلا أساسيًا في تعزيز مرونة المنظمة وقدرتها على التكيف مع مختلف الظروف.

وانطلاقًا من ذلك، تسعى هذه الدراسة إلى تحليل أثر الذكاء العاطفي في تحقيق التكيف الاستراتيجي لدى العاملين في فنادق محافظة حمص، من خلال اختبار طبيعة العلاقة بين المتغيرين في البيئة الفندقية

السورية، بما يسهم في تقديم نتائج علمية يمكن الإفادة منها في تطوير سياسات إدارة الموارد البشرية وتعزيز قدرة الفنادق على التكيف مع المتغيرات المستقبلية.

2. مشكلة البحث:

يشهد قطاع الضيافة تغيرات متسارعة نتيجة التطورات الاقتصادية والتكنولوجية، وارتفاع توقعات العملاء، وتزايد حدة المنافسة، الأمر الذي يفرض على المنشآت الفندقية امتلاك موارد بشرية قادرة على الاستجابة الفعالة لمختلف المتغيرات. ويُعد العامل البشري الركيزة الأساسية في نجاح المنشآت الفندقية، نظرًا لارتباط جودة الخدمات المقدمة بقدرته على التفاعل الإيجابي مع النزلاء، وإدارة ضغوط العمل، والتكيف مع المتغيرات التنظيمية والبيئية.

وعلى الرغم من تزايد الاهتمام بمفهوم الذكاء العاطفي في الأدبيات الإدارية، فإن تطبيقاته في قطاع الفنادق السوري ما تزال محدودة، ولا سيما فيما يتعلق بدوره بأبعاده المختلفة (الوعي بالذات، وإدارة الذات، والتعاطف) في تعزيز التكيف الاستراتيجي لدى العاملين. كما أن البيئة الفندقية في محافظة حمص تواجه تحديات تتطلب من العاملين مرونة عالية في التعامل مع المتغيرات، الأمر الذي يبرز أهمية دراسة أثر كل بُعد من أبعاد الذكاء العاطفي في تعزيز قدرتهم على التكيف مع هذه التغيرات. وبناءً على ذلك، تتمثل مشكلة الدراسة في الإجابة عن السؤال الرئيس الآتي:

ما أثر الذكاء العاطفي في تحقيق التكيف الاستراتيجي لدى العاملين في المنشآت الفندقية في محافظة حمص؟

ويتفرع عنه السؤال الآتي:

ما أثر الذكاء العاطفي بأبعاده (الوعي بالذات، إدارة الذات، التعاطف) في تحقيق التكيف الاستراتيجي لدى العاملين في المنشآت الفندقية في محافظة حمص؟

ويتفرع عنه الأسئلة الفرعية الآتية:

1. بماذا يؤثر وجود الوعي بالذات في تحقيق التكيف الاستراتيجي لدى العاملين في المنشآت الفندقية بمحافظة حمص؟
2. ما أهمية إدارة الذات في تحقيق التكيف الاستراتيجي لدى العاملين في المنشآت الفندقية بمحافظة حمص؟
3. ما دور التعاطف في تحقيق التكيف الاستراتيجي لدى العاملين في المنشآت الفندقية بمحافظة حمص؟

3. أهمية البحث:

أولاً: الأهمية النظرية:

1. تزويد إدارات الفنادق بمؤشرات علمية حول أهمية تنمية الذكاء العاطفي لدى العاملين.

2. دعم إدارات الموارد البشرية في تصميم برامج تدريبية تسهم في تعزيز قدرة العاملين على التكيف مع التغيرات التنظيمية.

3. المساهمة في رفع كفاءة الأداء وتحسين جودة الخدمات الفندقية من خلال تعزيز مهارات الذكاء العاطفي.

4. مساعدة متخذي القرار في تطوير سياسات إدارية تدعم المرونة التنظيمية والتكيف مع المتغيرات المستقبلية.

ثانياً: الأهمية العملية:

1. تسهم الدراسة في إثراء الأدبيات العربية المتعلقة بالذكاء العاطفي والتكيف الاستراتيجي في قطاع الضيافة.

2. تقدم إطاراً علمياً يوضح العلاقة بين الذكاء العاطفي والتكيف الاستراتيجي في البيئة الفندقية السورية.

3. تعالج أحد الموضوعات التي ما تزال الدراسات العربية حولها محدودة، وخاصة في المنشآت الفندقية.

4. أهداف البحث:

سعت الدراسة إلى تحقيق الأهداف الآتية:

1. التعرف إلى واقع الذكاء العاطفي لدى العاملين في المنشآت الفندقية بمحافظة حمص من خلال أبعاده الثلاثة (الوعي بالذات، إدارة الذات، التعاطف).

2. قياس مستوى التكيف الاستراتيجي لدى العاملين في المنشآت الفندقية محل الدراسة.

3. اختبار أثر بعد الوعي بالذات في تحقيق التكيف الاستراتيجي لدى العاملين في المنشآت الفندقية بمحافظة حمص.

4. اختبار أثر بعد إدارة الذات في تحقيق التكيف الاستراتيجي لدى العاملين في المنشآت الفندقية بمحافظة حمص.

5. اختبار أثر بعد التعاطف في تحقيق التكيف الاستراتيجي لدى العاملين في .5 المنشآت الفندقية بمحافظة حمص.

6. تحليل الأثر الكلي للذكاء العاطفي بأبعاده الثلاثة مجتمعة في تحقيق التكيف الاستراتيجي لدى العاملين في المنشآت الفندقية.

7. تقديم مجموعة من المقترحات التي تسهم في تنمية مهارات الذكاء العاطفي لدى العاملين، وتعزيز قدرة المنشآت الفندقية على التكيف الاستراتيجي مع المتغيرات التنظيمية والبيئية.

5. متغيرات البحث:

1. المتغير المستقل: الذكاء العاطفي

ويُقاس بأبعاده الثلاثة: (1) الوعي بالذات، (2) إدارة الذات، (3) التعاطف.

2. المتغير التابع: التكيف الاستراتيجي

6. فرضيات البحث:

الفرضية الرئيسة:

لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للذكاء العاطفي بأبعاده (الوعي بالذات، إدارة الذات، التعاطف) في تحقيق التكيف الاستراتيجي لدى العاملين في المنشآت الفندقية بمحافظة حمص.

الفرضيات الفرعية:

1- لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للوعي بالذات في تحقيق التكيف الاستراتيجي لدى العاملين في المنشآت الفندقية بمحافظة حمص.

2- لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لإدارة الذات في تحقيق التكيف الاستراتيجي لدى العاملين في المنشآت الفندقية بمحافظة حمص.

3- لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للتعاطف في تحقيق التكيف الاستراتيجي لدى العاملين في المنشآت الفندقية بمحافظة حمص.

- الإطار النظري والدراسات السابقة:

7 - الدراسات السابقة:

A. الدراسات العربية:

الدراسة الأولى: دراسة: النجار، أحمد كرم ، شعيب، محمد محمود، بعنوان: أثر العوامل التنظيمية في النجاح الاستراتيجي في الفنادق المصرية، 2020. رسالة ماجستير .[7]

أهداف الدراسة: هدف البحث إلى التعرف على أهم العوامل التنظيمية في فنادق الخمس نجوم بمدينة شرم الشيخ ، وقياس تأثيرها في تحقيق النجاح الاستراتيجي. أهمية الدراسة: من كثرة العوامل التنظيمية وتأثيرها

[7]النجار، أحمد كرم ، شعيب، محمد محمود، أثر العوامل التنظيمية في النجاح الاستراتيجي في الفنادق المصرية، كلية السياحة والفنادق - جامعة مدينة السادات، مصر، 2020.

في تحقيق النجاح الاستراتيجي ، وبالتالي يأتي هذا البحث لتوضيح أبرز العوامل تأثيراً في المنظمة. منهج الدراسة: اعتمد البحث على ثلاثة مناهج ، وهي المنهج الوصفي والتحليلي والتفسيري. تم اجراء الدراسة الميدانية باستخدام استمارة استقصاء 500 استمارة) وجهت إلى عينة عشوائية من العاملين بهذه الفنادق. تم تحليل البيانات المتحصل عليها احصائياً باستخدام برنامج.SPSS V25 نتائج الدراسة: خلصت النتائج إلى وجود تأثير إيجابي معنوي للعوامل التنظيمية الهيكل التنظيمي القيادة الاستراتيجية تكنولوجيا المعلومات المرونة التنظيمية التطوير التنظيمي الاندماج الوظيفي في تحقيق النجاح الاستراتيجي.

الدراسة الثانية: دراسة: عبد المعز، عمر السطوحي، عبد العزيز شكر، إبراهيم محمد ، نبيل أحمد، جيهان، الدور، بعنوان: الدور المعدل للخصائص الديموغرافية في تحسين العلاقة بين الذكاء العاطفي للمديرين وضغوط العمل لدى العاملين بفنادق القاهرة الكبرى ،2021، سالة ماجستير.[8]

أهداف الدراسة: هدفت هذه الدراسة الى التعرف على العلاقة بين الذكاء العاطفي للمديرين وضغوط العمل لدي العاملين بفنادق مدينة القاهرة فئة الخمس نجوم ، وكذلك التعرف على الدور المعدل الخصائص الديموغرافية (النوع السن نوع الوظيفة سنوات الخبرة في تحسين هذه العلاقة. أهمية الدراسة: تبرز أهمية الدراسة من ضرورة مواكبة التطور التكنولوجي والاتجاه الحديث نحو التوسع في استغراق العاملين في العمل ، برزت أهمية الذكاء العاطفي للمديرين لما له من تأثير فعال علي مشاركه العامل في بيئة عمله والاستفادة القصوى. منهج الدراسة: اعتمدت الدراسة على المدخل الكمي ، حيث تم توزيع عدد ٣٤٥ استمارة استقصاء ، ووجد منهم ١٩٨ استمارة صالحة للتحليل الإحصائي. نتائج الدراسة: أظهرت نتائج البحث الى وجود علاقة ارتباط عكسية ذات دلالة معنوية بين الذكاء العاطفي وضغوط العمل ككل وبين الذكاء العاطفي وأبعاده المختلفة ، كما بينت النتائج وجود تأثير معنوي للدور المعدل للخصائص الديموغرافية لعينة الدراسة لكل من السن نوع الوظيفة سنوات الخبرة في تحسين العلاقة بين العاطفي للمديرين وضغوط العمل لدي العاملين.

[8]عبد المعز، عمر السطوحي، عبد العزيز شكر، إبراهيم محمد ، نبيل أحمد، جيهان، الدور المعدل للخصائص الديموغرافية في تحسين العلاقة بين الذكاء العاطفي للمديرين وضغوط العمل لدى العاملين بفنادق القاهرة الكبرى ، مجلة كلية السياحة والفنادق- جامعة مدينة السادات المجلد (٥) ، العدد (١/٢) يونيو ٢٠٢١.

B. الدراسات الأجنبية:

1- Kwang- hi Park, Dae- Kwan Kim , Understanding the relationships among emotional exhaustion, job satisfaction, and emotional intelligence of hotel front desk employees. 2021.[9]

كوانغ هي بارك، داي كوان كيم، فهم العلاقة بين الإرهاق العاطفي والرضا الوظيفي والذكاء العاطفي لموظفي الاستقبال في الفنادق.. 2021 رسالة ماجستير.

أهداف الدراسة: أُجريت هذه الدراسة لفهم العلاقة بين الإرهاق العاطفي والرضا الوظيفي والذكاء العاطفي لدى موظفي الاستقبال في الفنادق. أهمية الدراسة: تكمن أهمية هذه الدراسة في تركيزها على موظفي الاستقبال فقط، وتقسيم عناصر الذكاء العاطفي إلى أربعة أبعاد. منهج الدراسة: المنهج الوصفي التحليلي في معرفة وتوصيف العلاقة بين الشعور العاطفي الذي ينتاب الفرد ومستوى أداءه المتوقع في الفنادق.

نتائج الدراسة: توصلت الدراسة إلى أن هناك ارتباط للإرهاق العاطفي سلبا ب استخدام المشاعر. وكان ل تقييم مشاعر الآخرين تأثير إيجابي مُخفف بين الإرهاق العاطفي والرضا الوظيفي. لرفع مستوى الرضا الوظيفي، وتحسين القدرة على استخدام المشاعر في الأنشطة البناءة، وإدراك وفهم مشاعر الآخرين، كلها عوامل ضرورية.

2- Mahmoud M. Amin Othman, Kulthum Q. Karsu, The role of strategic vigilance in achieving strategic success, Kurdistan Region- Iraq[10]**.**

محمود محمد أمين عثمان، كلثوم قاسم كرسو، دور اليقظة الاستراتيجية في تحقيق النجاح الاستراتيجي، جامعة دهوك التقنية، إقليم كردستان العراق. 2021 رسالة ماجستير.

أهداف الدراسة: هدفت هذه الدراسة إلى تحديد طبيعة التأثير والارتباط بين اليقظة الاستراتيجية والنجاح الاستراتيجي في جامعة جيهان- أربيل ، تم وضع فرضيتين رئيسيتين تفترضان وجود علاقة ارتباط معنوية

[9] Kwang- hi Park, Dae- Kwan Kim , Understanding the relationships among emotional exhaustion, job satisfaction, and emotional intelligence of hotel front desk employees. 2021

[10] Mahmoud M. Amin Othman, Kulthum Q. Karsu, The role of strategic vigilance in achieving strategic success, exploratory study of the views of a sample of administrative leaders at Chihan University of Erbil, Department of Total Quality Management, Ukrainian Technical Institute, Duhok Technical University, Kurdistan Region- Iraq. 2021

بين اليقظة الاستراتيجية وأبعاد النجاح الاستراتيجي ، وأن لليقظة الاستراتيجية تأثيراً معنويا على أبعاد النجاح الاستراتيجي في جامعة جيهان.

أهمية الدراسة: من دور اليقظة الاستراتيجية في تحقيق النجاح الاستراتيجي للمنظمات ولاسيما الخدمة منها كالجامعات.

منهج الدراسة: وصفي تحليلي مع استبانة مكونة من عدة فقرة ، وذلك لقياس أبعاد ومتغيرات الدراسة ، وفقاً لمقياس ليكرت ذي الخمسة أوزان وكآلية لتحقيق أهداف هذه الدراسة

نتائج الدراسة: نتج عن هذه الدراسة وجود تأثير كبير لعوامل اليقظة الاستراتيجية في تحقيق النجاح الاستراتيجي على مستوى جامعة جيهان في مدينة أربيل مع افتراض ثبات النتائج في بيئات خدمية مشابهة.

– الفرق بين الدراسة الحالية والدراسات السابقة:

على الرغم من سعة الأدبيات الإدارية والسلوكية التي تناولت مفهوم **الذكاء العاطفي** أو مفهوم **التكيف الاستراتيجي** كلاً على حدة، أو في قطاعات اقتصادية وتنموية مختلفة، إلا أن هذه الدراسة تتميز عن الجهود البحثية السابقة وتتكامل معها في عدة جوانب رئيسية تشكل الفجوة البحثية الحالية، وتتمثل في الآتي:

- **الندرة في الربط المباشر بين المتغيرين** :ركزت غالبية الدراسات السابقة على ربط الذكاء العاطفي بمتغيرات تابعة مثل (الأداء الوظيفي، الرضا الوظيفي، الاحتراق النفسي، أو الولاء التنظيمي). بالمقابل، ركزت دراسات التكيف الاستراتيجي على المتغيرات الهيكلية والمادية والبيئية. وتعد هذه الدراسة من البحوث الرائدة (في حدود علم الباحث) التي تدرس **الأثر المباشر لأبعاد الذكاء العاطفي في تحقيق التكيف الاستراتيجي** لدى العاملين، معتبرةً الكفاءة العاطفية محركاً أساسياً للمرونة الاستراتيجية.
- **خصوصية البيئة التطبيقية والزمانية (السياق السوري)** :طُبقت معظم الدراسات السابقة في بيئات مستقرة اقتصادياً وسياسياً (خليجية أو غربية). وتكتسب الدراسة الحالية تميزاً استثنائياً من خلال تطبيقها في **البيئة الفندقية السورية وتحديداً في محافظة حمص**، وهي بيئة مرت بتحديات وضغوط استثنائية فرضت على المنشآت السياحية ضرورة التكيف السريع للبقاء. وبالتالي، تقدم الدراسة نموذجاً واقعياً لكيفية عمل الذكاء العاطفي كآلية تكيف منخفضة التكلفة وعالية العائد في ظل الأزمات.
- **التركيز على قطاع الضيافة عالي الكثافة التفاعلية** :تختلف بيئة العمل الفندقي (فنادق الأربع والخمس نجوم) عن القطاعات المصرفية أو التعليمية أو الصناعية التي غطتها دراسات سابقة؛ نظراً لأن قطاع الضيافة يقوم كلياً على التفاعل البشري اللحظي والمباشر مع النزلاء، وتحت ضغوط تشغيلية عالية جداً،

مما يجعل قياس أثر إدارة الذات والتعاطف والوعي بالذات في هذا القطاع يحمل قيمة تطبيقية وميدانية أعلى.

- **الإطار النظري:**

أفرزت التحولات المعاصرة في الفكر الإداري اتجاهات حديثة تنظر إلى الذكاء العاطفي بوصفه كفاءة تنظيمية لا تقتصر على المستويات القيادية العليا، وإنما تمتد لتشمل جميع المستويات التشغيلية داخل المنشأة. وقد جاء هذا التحول استجابة لتعقّد بيئات العمل الخدمية، وتزايد الاعتماد على التفاعل الإنساني المباشر في تقديم الخدمة، خاصة في المنشآت الفندقية. وفي هذا السياق، برز مفهوم الذكاء العاطفي كأحد المفاهيم الإدارية الحديثة التي تعيد توزيع أدوار الفاعلية التنظيمية داخل المنشأة، وتمنح العاملين في المستويات التنفيذية دوراً فاعلاً في إدارة المواقف الانفعالية وتطوير أساليب التعامل مع المتغيرات.

المبحث الأول: مفهوم الذكاء العاطفي:

يُقصد بالذكاء العاطفي ذلك النمط من القدرات الإدراكية والانفعالية التي تمكّن الفرد من إدراك مشاعره ومشاعر الآخرين، وتنظيمها، وتوظيفها بطريقة إيجابية تدعم اتخاذ القرار وتحسّن جودة التفاعل المهني. ويعكس هذا المفهوم انتقال الوعي الانفعالي من كونه سمة فردية إلى كونه كفاءة تنظيمية قابلة للتنمية، خلافًا للنمط التقليدي الذي يفصل بين الجانب المعرفي والجانب الوجداني في الأداء الوظيفي. ويقوم الذكاء العاطفي على استثمار القدرة على الوعي بالذات، وإدارة الانفعالات، والتعاطف مع الآخرين، بوصفها مصادر رئيسية لتعزيز الفاعلية التنظيمية، لا سيما في البيئات التي تتسم بالتفاعل المباشر مع العملاء.[11] إن الذكاء العاطفي لا يمثل مجرد قدرة فردية معزولة، بل هو عملية تنظيمية متكاملة تتطلب وجود بيئة عمل داعمة، وبرامج تدريبية ممنهجة، وآليات لتقييم المهارات الانفعالية وتحويلها إلى ممارسات مهنية معتمدة تسهم في رفع مستوى الأداء المؤسسي.

وعليه يمكن تعريف الذكاء العاطفي بأنه القدرة على إدراك المشاعر والانفعالات لدى الذات والآخرين، والتمييز بينها، وتوظيف هذه المعلومات العاطفية لتوجيه التفكير والسلوك واتخاذ القرارات. ويشمل هذا المفهوم مجموعة من القدرات المعرفية والانفعالية التي تمكّن الفرد من فهم حالته النفسية، وتنظيم استجاباته الوجدانية، والتفاعل بفاعلية مع المحيط الاجتماعي والمهني، بما ينعكس إيجابًا على أدائه العام وقدرته على التكيّف مع مختلف المواقف.

[11] عامر، طارق عبد الرؤوف محمد، وعيسى، إيهاب. (2019). الذكاء العاطفي والذكاء الاجتماعي. المجموعة العربية للتدريب والنشر، الطبعة الأولى، ص18.

- الذكاء العاطفي في القطاع الفندقي:

يُعد القطاع الفندقي من أكثر القطاعات ملاءمة لتطبيق مفاهيم الذكاء العاطفي، نظراً لاعتماده الكبير على الموارد البشرية، وكثافة التفاعل بين العاملين والنزلاء. فالعاملون في الأقسام التشغيلية، مثل الاستقبال وخدمة الغرف والأغذية والمشروبات، يواجهون مواقف انفعالية يومية تتطلب منهم ضبط انفعالاتهم، وفهم مشاعر الآخرين، والاستجابة بمرونة لمتطلبات العمل المتغيرة، مما يجعل الذكاء العاطفي أداة مهنية أساسية لا يمكن الاستغناء عنها. [12]

وفي هذا السياق، يظهر الذكاء العاطفي عندما تُترجم قدرات العاملين على الوعي بالذات وإدارة الانفعالات والتعاطف إلى ممارسات مهنية فعلية، مثل احتواء شكاوى النزلاء بفاعلية، أو التعامل مع ضغوط ساعات الذروة باتزان، أو بناء علاقات عمل إيجابية بين الأقسام المختلفة. ويكتسب هذا النوع من القدرات أهمية خاصة في الفنادق التي تسعى إلى تحسين جودة خدماتها دون الاعتماد على تغييرات هيكلية مكلفة. وتبرز أهمية الذكاء العاطفي في القطاع الفندقي من كونه عاملًا حاسماً في بناء الميزة التنافسية للمنشأة، إذ تشير الأدبيات الإدارية إلى أن جودة الخدمة الفندقية لا تتحدد بالإمكانات المادية فحسب، بل تتأثر بدرجة كبيرة بقدرة العاملين على إدارة تفاعلاتهم الانفعالية مع العملاء وزملاء العمل. فالعامل الذي يمتلك مستوى مرتفعًا من الذكاء العاطفي يكون أكثر قدرة على احتواء المواقف المتوترة، وتحويل التجربة السلبية للنزيل إلى فرصة لتعزيز الولاء، فضلاً عن إسهامه في خلق بيئة عمل تعاونية تقلّل من معدل دوران العمالة وترفع من مستوى الإنتاجية التنظيمية. [13]

وانطلاقًا مما سبق، نستنتج أن الذكاء العاطفي في البيئة الفندقية السورية، ولا سيما في فنادق محافظة حمص التي تشهد مرحلة تعافٍ وإعادة بناء لقطاعها السياحي، لا ينبغي أن يُنظر إليه بوصفه مهارة تكميلية أو ثانوية، بل بوصفه كفاءة استراتيجية أساسية يجب أن تُدرج ضمن معايير الاختيار والتعيين والتدريب والتقييم. فالتحديات التي يواجهها العامل الفندقي في هذه المرحلة، من تذبذب في الطلب، وتغيّر في توقعات النزلاء، وضغوط اقتصادية وتنظيمية، تجعل من الذكاء العاطفي ركيزةً لا غنى عنها لتحقيق التكيف الاستراتيجي وضمان استمرارية الأداء.

- أهمية الذكاء العاطفي للفنادق:

[12] عبد النصيح، محمد عبد الفتاح زهري. (2020). أثر الذكاء العاطفي للمديرين على الأداء الوظيفي في بعض الفنادق. مجلة اتحاد الجامعات العربية للسياحة والضيافة، 17(2)، 145–180.

[13] البرجق، حسان حسن. (2015). أثر الرضا الوظيفي في الولاء التنظيمي العاطفي: دراسة ميدانية في فنادق الخمس نجوم التابعة لوزارة السياحة في مدينة دمشق. مجلة جامعة حمص للعلوم الإنسانية، حمص، سوريا: جامعة حمص، المجلد 37، العدد 16، الصفحات 167–197..

تكمن أهمية الذكاء العاطفي في الفنادق في قدرته على تعزيز المشاركة التنظيمية، وتحفيز العاملين على التفاعل الإيجابي مع مختلف المواقف المهنية، مما ينعكس إيجاباً على بيئة العمل الداخلية. كما يسهم هذا النوع من القدرات في تحسين سرعة الاستجابة للمشكلات التشغيلية، وتقليل الفجوة الانفعالية بين العاملين والإدارة العليا من جهة، وبين العاملين والنزلاء من جهة أخرى14.

وتشير الدراسات إلى أن الفنادق التي تستثمر في تنمية الذكاء العاطفي لدى عامليها تتمتع بمرونة تنظيمية أعلى، وقدرة أفضل على التكيّف مع التغيرات المفاجئة في الطلب، إضافة إلى تحسين جودة الخدمات المقدمة للنزلاء، وهو ما يدعم الأداء المؤسسي على المدى المتوسط والطويل15.

من ذلك يمكن القول إن الذكاء العاطفي يمثل مدخلاً إدارياً واقعياً وملائماً لطبيعة العمل الفندقي، نظراً لاعتماده على الخبرة الانفعالية المباشرة للعاملين في تعاملهم اليومي مع النزلاء وزملاء العمل. كما يعتقد الباحث أن تفعيل أبعاد الذكاء العاطفي (الوعي بالذات، وإدارة الذات، والتعاطف) يتطلب من الإدارات الفندقية في محافظة حمص تبني ثقافة تنظيمية داعمة، تتيح للعاملين تنمية مهاراتهم الانفعالية دون عوائق، وتحويل هذه المهارات إلى ممارسات مهنية رسمية تسهم في تحقيق التكيف الاستراتيجي وتعزيز القدرة التنافسية للفنادق.

المبحث الثاني: أثر أبعاد الذكاء العاطفي في تحقيق التكيف الاستراتيجي في المنشآت الفندقية:

يمثل هذا المبحث جوهر الإطار التحليلي للدراسة، حيث ينتقل النقاش من المفاهيم المجردة إلى تفكيك الآليات السلوكية التي تربط قدرات الذكاء العاطفي بقدرة العاملين على التكيف مع المتغيرات. وفي سياق فنادق محافظة حمص، التي تمر بمرحلة تعافٍ وتواجه تحديات بيئية وتنظيمية استثنائية، يُطرح الذكاء العاطفي ليس كمهارة فردية فحسب، بل كاستراتيجية بقاء تنظيمية تؤثر مباشرة في مرونة المنشأة. ينصب التركيز هنا على كيفية مساهمة الأبعاد الثلاثة للذكاء العاطفي (الوعي بالذات، إدارة الذات، والتعاطف) في تعزيز "التكيف الاستراتيجي"، من خلال تحسين استجابة العاملين للضغوط وتقلبات بيئة العمل الفندقية.16

[14] سيغال، جان. (2008). لغة الذكاء العاطفي (مركز التعريب والبرمجة، مترجم؛ 233 صفحة). بيروت، لبنان: دار الكتاب العربي بالتعاون مع مؤسسة محمد بن راشد آل مكتوم، ص 113.

[15] نفس المرجع السابق

[16] موصلي، محمد أحمد، 2013، أثر الذكاء العاطفي في أداء المديرين وأنماط القيادة الإدارية - (دراسة ميدانية على الفنادق في مدينة حلب)، جامعة حلب، سوريا، ص 18.

1-الوعي بالذات (Self-awareness):

ويتمثل في قدرة العامل على إدراك مشاعره وانفعالاته، وفهم تأثيرها في سلوكه وقراراته، الأمر الذي يساعده على تقييم المواقف بصورة أكثر موضوعية، وتحسين أسلوب تعامله مع الآخرين.

يرتبط الوعي بالذات بالتكيف الاستراتيجي من خلال تأثيره المباشر في دقة تقييم المواقف وضبط الاستجابات الانفعالية المفاجئة. فعندما يمتلك العامل في الفندق قدرة عالية على إدراك مشاعره وتأثيرها على سلوكه المهني، فإن ذلك يعزز ثقته في قدرته على مواجهة الأزمات واتخاذ قرارات رشيدة تحت الضغط. هذا الفهم العميق للذات يقلل من ردود الفعل الاندفاعية تجاه المتغيرات التنظيمية أو شكاوى النزلاء، وهو أحد العوائق الرئيسية أمام المرونة الاستراتيجية. علاوة على ذلك، فإن الوعي بنقاط القوة والضعف الشخصية يخلق بيئة داعمة للتعلم الذاتي والمبادرة، مما يقلل من المقاومة النفسية للتغيير التي تدفع عادةً نحو الجمود المؤسسي. وعليه، يمكن القول إن الوعي بالذات يعزز الاستباقية التنظيمية ويحد من التصلب في مواجهة المتغيرات الخارجية والداخلية.[17]

2- إدارة الذات (Self-management):

ويقصد بها قدرة الفرد على التحكم في انفعالاته، وإدارة الضغوط، والمحافظة على الاتزان الانفعالي، بما يساعده على التصرف بكفاءة في مختلف المواقف المهنية[18].

تؤثر إدارة الذات بشكل جوهري في التكيف الاستراتيجي من خلال تقليل الاحتقان النفسي وتمكين الموظفين من الحفاظ على جودة أدائهم بكفاءة واستمرارية. في البيئات الفندقية عالية الضغط والمتسمة بتذبذب الطلب، يعد الانهيار الانفعالي أو التوتر المزمن مصدراً رئيسياً لتراجع جودة الخدمة وفشل خطط التكيف. عندما يمتلك العامل قدرة على ضبط انفعالاته وإدارة ضغوط العمل بمرونة لتتناسب مع الواقع اليومي، فإنه يمنح نفسه والمنشأة شعوراً بالاستقرار والاستمرارية، مما يرفع مستوى الكفاءة التشغيلية ويقلل من الأخطاء الناتجة عن الارتباك أثناء الأزمات. هذه البيئة الداخلية المتزنة تجعل تنفيذ الاستراتيجيات الجديدة أقل إرهاقاً نفسياً، وتجعل استيعاب المتغيرات أكثر سلاسة مقارنة ببيئات العمل التي تفتقر لضبط الانفعالات، مما يعزز بشكل ملحوظ قدرة الفندق على التكيف الاستراتيجي.[19]

---

[17] نفس المرجع السابق.

[18]علي صالح الشايع، و عواطف بطاح المطيري. 2019. " الذكاء العاطفي وعلاقته بالقيادة الخادمة لدى قائدات المدارس في محافظة المذنب من وجهة نظر المعلمات ".المجلة الدولية للدارسات التربوية والنفسية، العدد2 ، ص 99.

[19]نفس المرجع السابق.

3-التعاطف (Empathy):

ويعبر عن قدرة العامل على فهم احتياجات الآخرين ومشاعرهم والاستجابة لها بطريقة إيجابية، بما يسهم في بناء علاقات عمل فعالة وتحسين جودة التعامل مع النزلاء وزملاء العمل[20].

يرتبط التعاطف بالتكيف الاستراتيجي عبر تعزيز التماسك الاجتماعي الداخلي وولاء العملاء (Customer Loyalty). عندما يعتمد العاملون على فهم احتياجات النزلاء ومشاعر الزملاء لحل المشكلات اليومية، فإنهم يرسلون رسالة ضمنية بأنهم شركاء أساسيون في تجربة الخدمة، وليس مجرد منفذين لمهام روتينية. هذا الترابط الاجتماعي (Social Cohesion) يسد الفجوة بين التوقعات الاستراتيجية للفندق وبين الواقع العملي على أرض الواقع، ويوفر شبكات أمان غير رسمية تدعم تنفيذ التغييرات. نتيجة لذلك، تقل الحاجة إلى التدخلات الإدارية الصارمة لفرض التغيير، حيث يجد العاملون والنزلاء في بيئة الفندق الحالية مساحة من التفاهم والمشاركة الفعالة، مما يعزز قدرة المنشأة على امتصاص الصدمات الخارجية ويضعف من تأثير الأزمات على سمعة الفندق واستقراره.[21]

4- النموذج التكاملي لأثر الذكاء العاطفي على التكيف الاستراتيجي:

لا تعمل أبعاد الذكاء العاطفي بمعزل عن بعضها، بل تتكامل لتشكيل منظومة سلوكية متماسكة تؤثر في قدرة الفندق على التكيف الاستراتيجي. فتوفير "الوعي بالذات" يضمن دقة قراءة المؤشرات البيئية والتنظيمية، و"إدارة الذات" تضمن سلاسة الأداء اليومي تحت الضغط، بينما يعزز "التعاطف" رأس المال الاجتماعي والعلاقات مع النزلاء والزملاء داخل الفندق. [22]

هذا التكامل يخلق بيئة عمل متوازنة؛ واعية للمتغيرات، مرنة في الاستجابة، ومقدرة للتفاعل الإنساني. في ظل هذه البيئة، تتراجع العوامل المعيقة للتكيف الاستراتيجي (مثل المقاومة النفسية، الإرهاق الوظيفي، والصراعات الداخلية)، لتحل محلها عوامل تمكين استراتيجية (مثل الاستباقية، الاتزان، والتعاون). [23]

وعليه، يفترض هذا الإطار أن ارتفاع امتلاك هذه الأبعاد مجتمعة يؤدي حتماً إلى ارتفاع معنوي في التكيف الاستراتيجي للمنشأة، مما يجعل الذكاء العاطفي مدخلاً استراتيجياً فعالاً لإدارة الموارد البشرية في ظروف التحديات الراهنة التي تمر بها فنادق محافظة.

---

[20]لغامدي، خالد، التعاطف الانفعالي ودوره في الفعالية التنظيمية، دار الجامعة الجديدة، الإسكندرية، 2017، ص 33.

[21]لغامدي، خالد، التعاطف الانفعالي ودوره في الفعالية التنظيمية، 2017، مرجع سبق ذكره.

[22]الخطيب، خالد شحادة، والحباشنة، بلال خلف. (2012). إدارة الموارد البشرية: منظور استراتيجي. دار المسيرة للنشر والتوزيع، ص 29.

[23]نفس المرجع السابق.

المبحث الثالث: أبعاد النجاح الاستراتيجي وخصوصيته في المنشآت الفندقية:

1- البقاء الاستراتيجي للعاملين في المنشآت الفندقية

البقاء الاستراتيجي يعد أحد الركائز الأساسية لأي منظمة تسعى لضمان استمراريتها في بيئة تنافسية متغيرة ومعقدة. ويشير هذا البعد إلى قدرة المنظمة على الحفاظ على وجودها الفعلي، وحصتها السوقية، ومواردها الأساسية، بما يضمن استمرار أدائها على المدى الطويل. يتجاوز مفهوم البقاء الاستراتيجي مجرد الصمود أمام الأزمات، إلى القدرة على استشراف المخاطر، وتطوير خطط استباقية تمكن المنظمة من التعامل مع التحديات الداخلية والخارجية بفاعلية.[24]

في الفنادق، يمثل البقاء الاستراتيجي القدرة على الاحتفاظ بالعملاء الدائمين، وضمان ولاء العاملين، واستمرارية العمليات التشغيلية، ومرونة الهيكل الإداري لمواجهة التغيرات المفاجئة. ويعتمد ذلك على مجموعة من الممارسات الإدارية المترابطة، منها تطوير بيئة عمل مستقرة، وتقديم الحوافز المناسبة للموظفين، وتأمين الموارد اللازمة للاستمرارية المالية والفنية. كما يشمل البقاء الاستراتيجي قدرة المؤسسة على إدارة علاقاتها مع الأطراف المعنية المتعددة مثل الموردين والمستثمرين والنزلاء، ما يخلق شبكة دعم متكاملة تساعد المنظمة على تجاوز الأزمات بأقل خسائر ممكنة.[25]

للبقاء الاستراتيجي مؤشرات محددة يمكن من خلالها قياس فعاليته، وتشمل الاستقرار الوظيفي للموظفين، ومدة بقائهم في المنظمة، واستمرارية ولاء العملاء، ومؤشرات الأداء المالي المستدام، مثل الربحية طويلة الأمد والسيولة النقدية. ويعتبر البقاء الاستراتيجي أساساً لتحقيق النمو لاحقاً، إذ أن أي توسع أو تحسين في الأداء يستند أولاً إلى القدرة على الحفاظ على الموارد الأساسية واستقرار العمليات.[26]

يعد الاستثمار في تطوير مهارات الموظفين والتواصل الفعال معهم جزءاً لا يتجزأ من استراتيجية البقاء. فالموظفون القادرون على التعامل مع التحديات اليومية بكفاءة عالية، والذين يشعرون بالأمان الوظيفي

[24] Strategic Objectives and Control: Optimizing Strategic Success in the Hospitality Setting through Transformational Leadership, Ibrahim Bader A. ALHARBI, Administrative and Financial Sciences, Applied College, and Taibah University, Madinah, Kingdom of Saudi Arabia, D https://orcid.org/0000-0002-1407-3927

[25] خليفة ، قصي قحطان خليفة، و العبداللات، عبدالفتاح زهير. (2015). استراتيجية الاحتفاظ بالموظفين الموهوبين وأثرها فى الالتزام التنظيمي: دراسة تطبيقية على فنادق الخمس نجوم فى منطقة العقبة الاقتصادية الخاصة. جامعة العلوم الإسلامية العالمية، عمان. مسترجع من http://search.mandumah.com/Record/1014218

[26] نفس المرجع السابق.

والرضا عن بيئة العمل، يشكلون خط الدفاع الأول للحفاظ على استمرارية الفندق، ويقللون من مخاطر الدوران الوظيفي، ويضمنون أداءً متسقاً ينعكس إيجاباً على رضا النزلاء واستدامة العمليات.

1. العوامل التي توثر على بقاء العاملين:[27]

من العوامل التي توثر على بقاء العاملين واستمراريتهم ليست فقط عوامل فنية تساعد على زيادة الكفاءة الإنتاجية بس أيضا تشمل مجموعة العوامل الإنسانية التي تشمل بدورها :

أ- القدرة: (معرفة – مهارة- القدرة الشخصية والتكوين النفسي)

بما في ذلك امتلاك مهارات الذكاء العاطفي للتعامل مع العاملين من قبل الإدارة ومن ثم العملاء

ب- الرغبة : (تشمل عناصر متعددة مثل ظروف ومناخ العمل – المعاملة الطيبة للعاملين- الحوافز)

ويعد التحفيز من العناصر الأكثر أهمية للتأثير على العاملين واستمرايتهم وهذا يتطلب من الإدارة توفير عدة إمكانيات والاهتمام بالمتطلبات الأساسية التي تحتاجها عملية التحفيز مثل (تحديد حاجاتهم ورغباتهم ودوافعهم –ممارسات إدارية ناضجة تتعلق بتوفير العوامل المؤثرة في ادائهم)[28]

فالحوافز تشمل عدة جوانب ليست المادية فقط بل ايضا الحوافز (المعنوية- والايجابية – الفردية) كلها تؤثر على بقاء الافراد ونموهم وهذه العناصر في غاية الأهمية فمن دونها لا يوجد عنصر بشري قادر وراغب في العمل لتحقيق أهداف الإدارة على المدى البعيد

2- النمو الاستراتيجي للعاملين في المنشآت الفندقية

النمو الاستراتيجي يمثل البعد الثاني للنجاح الاستراتيجي، ويشير إلى قدرة المنظمة على تحسين أدائها، وتوسيع نطاق عملياتها، وزيادة تأثيرها في السوق بشكل مستدام. ويعتمد النمو الاستراتيجي على تطوير الموارد البشرية والمالية والتقنية بشكل متوازن، بحيث يتحقق توسع ملموس في الجودة والكفاءة مع الاستدامة الطويلة المدى. [29]

في القطاع الفندقي، ينعكس النمو الاستراتيجي على تطوير الخدمات المقدمة للنزلاء، مثل إدخال عروض مبتكرة، وتوسيع برامج الترفيه والخدمات الفندقية، ورفع مستوى التميز في تقديم الخدمات، مما يؤدي إلى زيادة رضا العملاء وتعزيز ولائهم. ويشمل أيضاً تطوير الكفاءات البشرية من خلال برامج تدريبية مستمرة،

[27] د. الناصر، منذر، إدارة الموارد البشرية، كلية السياحة، جامعة حمص، مديرية الكتب والمطبوعات الجامعية، حمص، سوريا، 2022.

[28] ميلود عبد الهادي . توزان فاطمة،2022، أثر التدريب على الأداء الوظيفي في المؤسسات السياحية - دراسة حالة فندق الزيانين، المجلد18، العدد 2، ص 689

[29] د.ابراهيم، نشأت، 2018، قوة التخطيط الاستراتيجي، 4 أكتوبر، ص 35

وفرص الترقية الوظيفية، وتحفيز الإبداع والمبادرة الفردية والجماعية، ما يسهم في تحسين أداء الفندق وتطوير قدرته التنافسية.[30]

يتضمن النمو الاستراتيجي ثلاثة محاور أساسية:[31]

1. **الابتكار والتجديد:** القدرة على تطوير خدمات جديدة وتحديث العمليات لتلبية احتياجات النزلاء وتجاوز توقعاتهم.
2. **تنمية الموارد البشرية:** الاستثمار في مهارات ومعرفة العاملين، وتشجيعهم على التعلم المستمر والمشاركة في صنع القرار.
3. **التوسع السوقي:** دخول أسواق جديدة أو زيادة حصة الفندق في الأسواق الحالية من خلال استراتيجيات تسويقية فعالة وتحليل دقيق للطلب.

من ذلك نستنتج أن أهمية النمو الاستراتيجي تكمن في أنه يتيح للفنادق تعزيز مكانتها التنافسية، وتحقيق عوائد مالية أعلى، ورفع مستوى رضا العملاء. ويقاس النمو الاستراتيجي من خلال مؤشرات مثل عدد برامج التدريب المنفذة، ومعدل الترقيات الداخلية، ونسبة الابتكار في المنتجات والخدمات، وتحسن الأداء المالي، ومستوى رضا العملاء.

3- التكيف الاستراتيجي للعاملين في المنشآت الفندقية

التكيف الاستراتيجي هو البعد الثالث للنجاح الاستراتيجي، ويعبر عن قدرة المنظمة على التكيف مع التغيرات البيئية، سواء كانت داخلية أو خارجية، بشكل يضمن استمرارية أدائها وفعالية عملياتها. ويشمل هذا البعد المرونة التنظيمية، وإدارة التغيير، والقدرة على تطوير استراتيجيات جديدة تتماشى مع متطلبات السوق والتكنولوجيا، والقدرة على التعامل مع الضغوط التشغيلية غير المتوقعة. [32]

في الفنادق، يظهر التكيف الاستراتيجي من خلال سرعة الاستجابة لاحتياجات النزلاء المتغيرة، وتعديل العمليات التشغيلية وفقاً للتحديات البيئية، واعتماد تقنيات حديثة لتحسين الخدمة. كما يشمل تطوير مهارات

30 ميثم، حميد ناصر، (2023)، دور الموارد البشرية وانعكاسها على القطاع الفندقي بحث تطبيقي لآراء عينه من العاملين الاداريين في عدد من المنظمات الفندقية في بغداد، https://pr.hu.edu.iq/index.php/pr/article/view/328 .

31الجمل، حنان محمد لطفي، و محمد، هالة حسن السيد. (2013). تقييم دور إدارة الموارد البشرية في تنمية مهارات العاملين في قطاع الفنادق: دراسة حالة في مدينة مطروح. المجلة الدولية للتراث والسياحة والضيافة، مج7، ع2 ، 46 - 68. مسترجع من http://search.mandumah.com/Record/997975

32 Strategic management and business policy globalization, innovation and sustainability, Thomas Wheelen, David Hunger, Alan N.Hoffman, Charles E.Bamford, Fifteen edition, new York, USA , 2018

العاملين لزيادة قدرتهم على التعامل مع الضغوط والتغييرات، وخلق ثقافة تنظيمية مرنة تشجع على الابتكار وتقبل التغيير.

عناصر التكيف الاستراتيجي تشمل:[33]

- **المرونة التنظيمية:** القدرة على تعديل الهيكل الإداري والعمليات الداخلية بما يتوافق مع التغيرات الخارجية.
- **إدارة التغيير:** توفير برامج تدريبية لتعزيز تقبل الموظفين للتغييرات التقنية والتنظيمية.
- **الوعي البيئي:** التنبؤ بالتغيرات في السوق والسياحة والتكنولوجيا والتكيف معها بفعالية.
- **المرونة السلوكية:** قدرة الموظفين على التعامل مع ضغوط العمل وحل المشكلات بسرعة وكفاءة.

نستنتج مما سبق أن تطبيق النجاح الاستراتيجي في الفنادق يرتكز على ثلاثة محاور مترابطة: البقاء، والنمو، والتكيف الاستراتيجي للعاملين. فالبقاء الاستراتيجي يحقق استقرار الأداء من خلال الاحتفاظ بالعاملين المؤهلين وتقليل الدوران الوظيفي، بينما يسهم النمو الاستراتيجي في تطوير مهارات الموظفين وتمكينهم من الابتكار والمشاركة، مما يعزز جودة الخدمات وتحقيق أهداف الفندق. أما التكيف الاستراتيجي فيُمكّن العاملين من التعامل الفعال مع التغيرات والضغوط، بما يدعم مرونة الفندق وقدرته على المنافسة. ويؤكد المبحث أن الإدارة الفندقية الفعّالة، مع الاستثمار في القدرات البشرية ودعم العوامل السلوكية، تشكل الأساس لتحقيق النجاح الاستراتيجي المستدام.

منهج البحث وإجراءاته:

1- منهج الدراسة:

اعتمدت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، لملاءمته لطبيعة الدراسة وأهدافها، إذ يتيح وصف ظاهرة الذكاء العاطفي وتحليل أثرها في تحقيق التكيف الاستراتيجي لدى العاملين في المنشآت الفندقية، من خلال جمع البيانات الميدانية وتحليلها باستخدام الأساليب الإحصائية المناسبة.

2- المجتمع والعينة المدروسة:

تكون مجتمع الدراسة من العاملين في عدد من المنشآت الفندقية بمحافظة حمص، والتي تمثل مستويات تصنيف مختلفة، بما يتيح الحصول على بيانات تعكس واقع بيئة العمل الفندقية.

عينة الدراسة اعتمدت الدراسة العينة القصدية، حيث اختيرت الفنادق التي أمكن الوصول إليها والتعاون معها في تطبيق الدراسة الميدانية، ووزعت الاستبانة على العاملين في تلك الفنادق، كما أجريت مقابلات

[33] نفس المرجع السابق.

مع عدد من المديرين والعاملين ذوي الخبرة بهدف دعم نتائج الدراسة الكمية وتفسيرها. وقد بلغ عدد الاستبانات الموزعة (180) استبانة، استرد منها (130) استبانة صالحة للتحليل الإحصائي، بنسبة استجابة بلغت نحو (72 %).

3- الصدق والثبات:

للتأكد من قدرة أداة الدراسة على إعطاء نتائج مستقرة ومتسقة، تم حساب معامل ألفا كرونباخ كأحد أكثر مقاييس الثبات شيوعاً ودقة في البحوث الإدارية، بحيث تكون الاستبانة موثوقة وتعطي نتائج متقاربة في حال تكرار التطبيق على نفس العينة. والجدول التالي يوضح قيم معامل ألفا كرونباخ لكل محور على حدة وللاستبانة ككل:

الجدول (1) قيم معامل ألفا كرونباخ

المتغير	المحور	عدد العبارات	ألفا كرونباخ	النتيجة
المستقل: الذكاء العاطفي	الوعي بالذات	5	0.711	ثابت
	إدارة الذات	5	0.797	ثابت
	التعاطف	5	0.720	ثابت
التابع: النجاح الاستراتيجي		5	0.779	ثابت
الثبات العام للاستبيان		20	0.868	ثابت

المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS V.27.

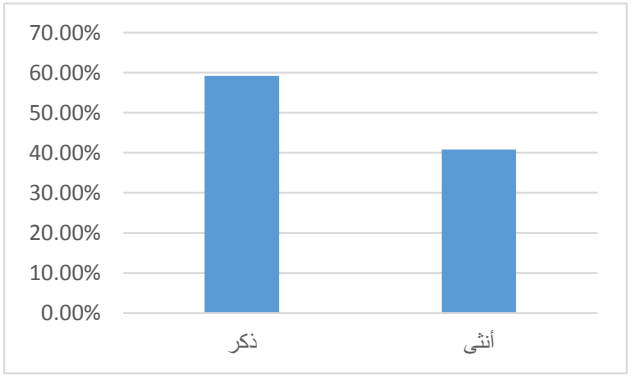
ويلاحظ من الجدول أعلاه أن قيم معامل ألفا كرونباخ لجميع محاور الدراسة جاءت مرتفعة، حيث تراوحت بين 0.711 و0.779، في حين بلغ معامل الثبات العام للاستبانة ككل 0.868. وتشير هذه القيم إلى أن الاستبانة تتمتع بدرجة عالية من الثبات والاستقرار، مما يعزز من مصداقية النتائج ويسمح بالاعتماد عليها في التحليلات الإحصائية اللاحقة.

- الوصف الإحصائي لعينة الدراسة:

تم إجراء تحليل إحصائي وصفي للمتغيرات الديموغرافية، وذلك لتقديم صورة واضحة عن طبيعة عينة الدراسة وتكوينها على الشكل التالي:

1- التوزيع الديموغرافية لأفراد العينة:

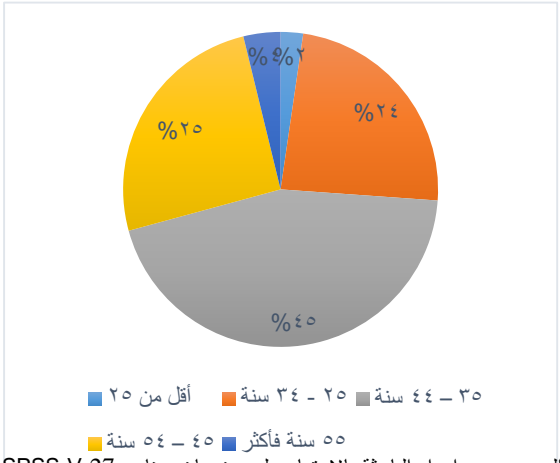
أولاً: توزيع أفراد العينة من حيث الجنس:



المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS V.27.

من الشكل المجاور نجد أن القسم الأكبر من أفراد عينة الدراسة هم من الذكور بنسبة (59.2 %) مقارنة بالإناث البالغة نسبتهم (40.8%) من مجموع أفراد عينة الدراسة. أي غلبة الذكور على العينة، وهو ما يعكس طبيعة العمل الفندقي، خاصة في الوظائف التشغيلية والإدارية في الفنادق محل الدراسة.

ثانياً: توزيع أفراد العينة من حيث العمر:

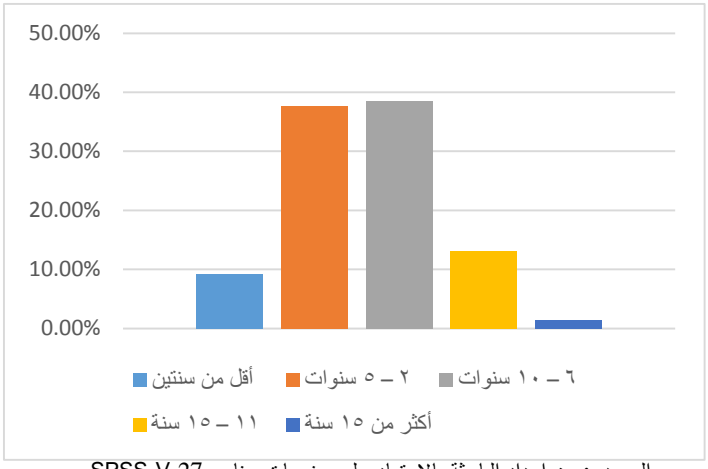


المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS V.27.

ويتضح أن الفئة العمرية الأكثر تمثيلاً هي فئة (35-44) سنة بنسبة (44.6%)، تلتها فئة (45-54) سنة بنسبة (25.4%)، ثم فئة (25-34) سنة بنسبة (23.8%). أما الفئتان الأقل تمثيلاً فكانتا فئة (أقل من 25 سنة) بنسبة (2.3%)، وفئة (55 سنة فأكثر) بنسبة (3.8%).

ويلاحظ بشكل عام أن أغلبية أفراد العينة (حوالي 70%) يقعون ضمن الفئتين العمريتين (25-44) سنة، مما يشير إلى أن عينة الدراسة تتركز في الفئة العمرية الشابة والمنتجة، والتي تمتلك خبرة عملية مناسبة لموضوع الدراسة.

ثالثاً: توزيع أفراد العينة حسب سنوات الخبرة المهنية:



المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS V.27.

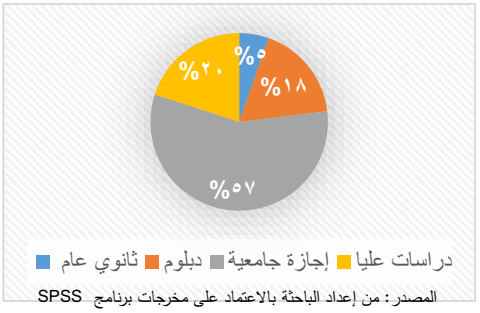
يلاحظ أن الفئتين الأكثر تمثيلاً هما فئة (6–10) سنوات بنسبة (38.5%)، وفئة (2–5) سنوات بنسبة (37.7%). وبهذا تكون نسبة كبيرة من أفراد العينة (حوالي 76.2%) تمتلك خبرة مهنية تتراوح بين (2–10) سنوات.

أما الفئات الأخرى فقد جاءت بنسب أقل، حيث بلغت نسبة ذوي الخبرة (11–15) سنة (13.1%)، وأقل من سنتين (9.2%)، في حين كانت فئة (أكثر من 15 سنة) الأقل تمثيلاً بنسبة (1.5%).

ويُشير هذا التوزيع إلى أن غالبية المستجيبين يمتلكون خبرة مهنية متوسطة، وهو ما يعطي مصداقية أكبر لنتائج الدراسة لأنهم على اطلاع جيد ببيئة العمل في الفنادق.

رابعاً: توزيع أفراد العينة حسب المؤهل العلمي:

أكثر من نصف أفراد العينة (56.9%) يحملون (الإجازة الجامعية)، تليها فئة (الدراسات العليا) بنسبة (20.0%)، ثم فئة (الدبلوم) بنسبة (17.7%). أما حملة (الثانوية العامة) فكانوا الأقل بنسبة (5.4%).

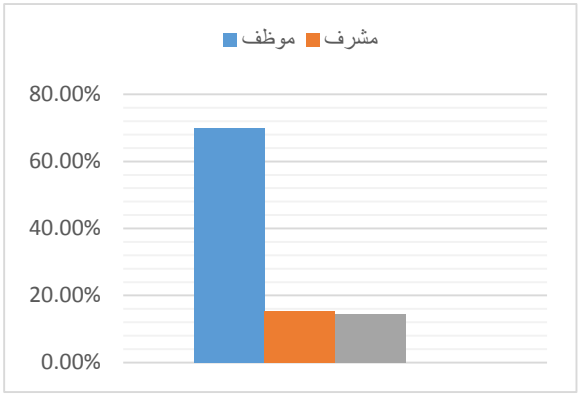


المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS

يعكس هذا التوزيع مستوى تعليمي جيد لأفراد العينة، حيث يشكل حاملو الشهادات الجامعية والعليا ما نسبته (76.9%) من إجمالي العينة.

ويُعد هذا الأمر إيجابياً للدراسة لأن المستجيبين يمتلكون مستوى تعليمياً يؤهلهم لفهم متطلبات العمل في قطاع الفنادق، ويجعلهم قادرين على تقييم جوانب الذكاء العاطفي والنجاح الاستراتيجي بوعي أكبر.

خامساً: توزيع أفراد العينة حسب المستوى الوظيفي:نجد من الشكل المجاور أن غالبية المستجيبين هم من فئة (الموظفين) بنسبة (70.0%)، في حين بلغت نسبة (المشرفين) (15.4%)، و(المديرين) (14.6%).



المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS V.27.

يعكس هذا التوزيع واقعاً طبيعياً في قطاع الفنادق، حيث يشكل الموظفون التنفيذيون (الصف الأول) النسبة الأكبر من القوى العاملة. كما أن وجود نسبة جيدة من المشرفين والمديرين (حوالي 30%) يعطي الدراسة عمقاً إضافياً، لأنه يسمح بمقارنة آراء المستويات الإدارية المختلفة حول علاقة الذكاء العاطفي بالنجاح الاستراتيجي.

2- الإحصاءات الوصفية لإجابات أفراد العينة:

تم الاعتماد على مجموعة متنوعة من الأدوات والأساليب الإحصائية لتحديد مستوى الموافقة على الاستجابات كما يلي:

المتوسط الحسابي (لاستجابات أفراد العينة على عبارات الاستبيان)، كما تم استخدم الانحراف المعياري (لقياس درجة التشتت في الإجابات)، واختبار الانحدار البسيط (لقياس مدى وجود أثر معنوي لكل متغير مستقل على المتغير التابع)، في حين استُخدم اختبار الانحدار المتعدد (لبناء نموذج يوضح طبيعة العلاقة بين المتغيرات).

أخيراً تم تحليل النتائج التي تم الحصول عليها خلال حساب المتوسطات والانحرافات المعيارية لكل محور من محاور الاستبيان، وتحديد درجة الاستجابة وفق مقياس ليكرت الخماسي. وكانت النتائج كما يلي:

الجدول رقم (2) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمحور الوعي بالذات				
الرقم	العبارة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة الموافقة
1	أستطيع إدراك مشاعري وانفعالاتي أثناء العمل في الفندق.	3.95	.437	مرتفعة
2	أفهم تأثير مشاعري في أسلوبي بالتعامل مع النزلاء وزملاء العمل.	4.15	.474	مرتفعة
3	أدرك نقاط قوتي وضعفي في أداء مهامي الوظيفية.	3.82	.457	متوسطة
4	ألاحظ تغيّر حالتي المزاجية أثناء المواقف المختلفة في العمل .	3.55	.530	متوسطة
5	أستفيد من ملاحظات الآخرين في تطوير أدائي المهني.	3.95	.380	مرتفعة
	المتوسط الكلي	3.88	0.311	متوسطة

أولا: محور الوعي بالذات:

المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS V.27.

يُظهر الجدول أن بُعد "الوعي بالذات" لدى العاملين في المنشآت الفندقية بمحافظة حمص يُمارس بمستوى مرتفع (بمتوسط حسابي كلي بلغ 3.88 وانحراف معياري 0.311). ومن وجهة نظر العاملين، حصلت جميع العبارات على تقييم يتراوح بين "موافق" و"موافق بشدة"، حيث سجلت العبارة الثانية ("أفهم تأثير مشاعري في أسلوبي بالتعامل مع النزلاء وزملاء العمل") والعبارة الأولى ("أستطيع إدراك مشاعري وانفعالاتي أثناء العمل") أعلى المتوسطات الحسابية (4.15 و 3.95 على التوالي). وفي المقابل، جاءت العبارة الرابعة ("ألاحظ تغيّر حالتي المزاجية أثناء المواقف المختلفة") بأدنى متوسط (3.55). يعكس هذا الوعي الإداري والسلوكي المرتفع قدرة العاملين على فهم ذواتهم وتأثير انفعالاتهم على بيئة العمل، وهو ما يُعد خطوة أساسية نحو بناء مرونة فردية تدعم التكيف مع متغيرات القطاع الفندقي في حمص.

الجدول رقم (3) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمحور إدارة الذات				
الرقم	العبارة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة الموافقة
6	أتمكن من ضبط انفعالاتي عند التعرض لضغوط العمل.	4.03	.437	مرتفعة
7	أحافظ على هدوئي عند التعامل مع المواقف الصعبة أو المفاجئة.	4.14	.474	مرتفعة
8	أتجنب الردود الانفعالية السريعة قبل فهم الموقف جيدًا .	4.05	.457	مرتفعة
9	أستمر في أداء عملي بجودة جيدة رغم ضغوط العمل .	4.09	.530	مرتفعة
10	أتعامل بمرونة مع المشكلات الطارئة التي تواجهني أثناء العمل .	3.68	.380	متوسطة
	المتوسط الكلي	4.03	.3406	مرتفعة

ثانياً: محور إدارة الذات:

المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS V.27.

يوضح الجدول أن بُعد "إدارة الذات" يُطبق بمستوى مرتفع جداً (بمتوسط حسابي كلي بلغ 4.03 وانحراف معياري 0.340)، وهو الأعلى بين أبعاد الذكاء العاطفي في الدراسة. وقد حصلت جميع العبارات على تقييم "موافق" فما فوق، حيث برزت قدرة العاملين على ضبط الانفعالات والمحافظة على الهدوء في المواقف الصعبة (بمتوسط 4.14)، وكذلك الاستمرار في أداء العمل بجودة جيدة رغم ضغوط العمل (بمتوسط 4.09). أما العبارة الخاصة بالتعامل بمرونة مع المشكلات الطارئة فقد سجلت متوسطاً جيداً (3.68). يعكس هذا المستوى المرتفع من إدارة الذات نضجاً انفعالياً لدى العاملين في فنادق حمص، ويمثل ركيزة

جوهرية تمكنهم من امتصاص صدمات العمل اليومية والحفاظ على استقرار الأداء التشغيلي، مما يمهد الطريق لتحقيق تكيف استراتيجي فعال داخل المنظمة.

ثالثاً: محور التعاطف:

الجدول رقم (4) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لعبارات محور التعاطف

الرقم	العبارة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة الموافقة
11	أحاول فهم مشاعر النزلاء واحتياجاتهم أثناء تقديم الخدمة.	3.63	.624	متوسطة
12	أراعي مشاعر زملائي في العمل عند التعامل معهم.	3.66	.565	متوسطة
13	أستطيع إدراك استياء النزيل أو رضاه من خلال تعابير وجهه وسلوكه .	3.92	.459	مرتفعة
14	أتعامل بلطف وتفهم مع شكاوى النزلاء.	3.71	.489	متوسطة
15	أهتم بوجهات نظر زملائي عند العمل ضمن فريق.	3.58	.692	متوسطة
	المتوسط الكلي	3.70	0.393	متوسطة

المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS V.27.

يبين الجدول أن بُعد "التعاطف" يُمارس بمستوى متوسط (بمتوسط حسابي كلي بلغ 3.70 وانحراف معياري 0.393). ورغم أن التقييم العام يميل نحو الموافقة، إلا أنه جاء أقل نسبياً مقارنة ببُعدَي الوعي وإدارة الذات. وقد سجلت العبارة الثالثة ("أستطيع إدراك استياء النزيل أو رضاه من خلال تعابير وجهه وسلوكه") أعلى متوسط (3.92)، مما يدل على مهارة ميدانية جيدة في قراءة لغة جسد النزلاء. في حين سجلت العبارات المتعلقة بالاهتمام بوجهات نظر الزملاء ضمن فريق العمل (3.58) وفهم مشاعر النزلاء (3.63) متوسطات أقل. يشير هذا التباين إلى أن التعاطف لدى العاملين يتركز بشكل أكبر في التفاعل المباشر مع العميل

(النزيل) لضمان جودة الخدمة، بينما يحتاج الجانب الداخلي (التعاطف مع زملاء العمل) إلى مزيد من الدعم وتعزيز ثقافة العمل الجماعي، لما لذلك من أثر مباشر في تعزيز التكيف الاستراتيجي المشترك.

رابعاً: محور التكيف الاستراتيجي:

الجدول رقم (5) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمحور التكيف الاستراتيجي

الرقم	العبارة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة الموافقة
16	أستطيع التأقلم بسرعة مع التغيرات التنظيمية داخل الفندق.	3.62	.662	متوسطة
17	أعدل أساليب عملي بما يتناسب مع المتغيرات الجديدة في بيئة العمل.	3.95	.456	مرتفعة
18	أتعامل بمرونة مع المهام غير المتوقعة أو المستجدات اليومية .	3.63	.612	متوسطة
19	أشارك بفاعلية في تنفيذ التغييرات التي تعتمدها إدارة الفندق .	3.57	.556	متوسطة
20	أحافظ على جودة تقديم الخدمة رغم التغيرات والضغوط في العمل الفندقي .	3.68	.501	متوسطة
	المتوسط الكلي	3.68	.410	متوسطة

المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS V.27.

يوضح الجدول أن مستوى "التكيف الاستراتيجي" لدى العاملين في فنادق محافظة حمص جاء بمستوى متوسط (بمتوسط حسابي كلي بلغ 3.68 وانحراف معياري 0.410). حيث عبّرت الغالبية عن موافقتها على قدرتها على تعديل أساليب العمل بما يتناسب مع المتغيرات الجديدة في بيئة العمل (بأعلى متوسط بلغ 3.95)، والمحافظة على جودة تقديم الخدمة رغم التغيرات والضغوط (3.68). في المقابل، جاءت عبارات المشاركة بفاعلية في تنفيذ التغييرات التي تعتمدها الإدارة (3.57) والتأقلم السريع مع التغيرات التنظيمية

(3.62) بمتوسطات أقل نسبياً. يشير هذا إلى أن التكيف الاستراتيجي لدى العاملين يأخذ طابعاً "تشغيلياً وتكتيكياً" (كالحفاظ على جودة الخدمة وتعديل أسلوب العمل اليومي)، أكثر من كونه تكيفاً "استراتيجياً مؤسسياً" عميقاً. وهذا يؤكد الحاجة الماسة للاستثمار في أبعاد الذكاء العاطفي (التي جاءت مرتفعة) لرفع مستوى المشاركة الاستراتيجية للعاملين وتمكينهم من قيادة التغيير بدلاً من مجرد الاستجابة له.

3- اختبار الفرضيات:

الفرضية الرئيسية: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) للذكاء العاطفي بأبعاده (الوعي بالذات، إدارة الذات، التعاطف) في تحقيق التكيف الاستراتيجي لدى العاملين في المنشآت الفندقية بمحافظة حمص.

ويتفرع من الفرضية الرئيسية كل من الفرضيات الفرعية التالي:

لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) للوعي بالذات في تحقيق التكيف الاستراتيجي لدى العاملين في المنشآت الفندقية بمحافظة حمص.

لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) لإدارة الذات في تحقيق التكيف الاستراتيجي لدى العاملين في المنشآت الفندقية بمحافظة حمص.

لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) للتعاطف في تحقيق التكيف الاستراتيجي لدى العاملين في المنشآت الفندقية بمحافظة حمص.

لاختبار فرضيات الدراسة تم الاعتماد على معامل ارتباط بيرسون لقياس درجة العلاقة بين المتغيرات المستقلة والمتغير التابع، كما تم استخدام تحليل الانحدار لتقدير تأثير المتغيرات المستقلة على المتغير التابع وتحديد اتجاه هذه العلاقة.

1- اختبار الفرضية الفرعية الأولى:

لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) للوعي بالذات في تحقيق التكيف الاستراتيجي لدى العاملين في المنشآت الفندقية بمحافظة حمص.

الجدول رقم (6) معامل الارتباط والتحديد لنموذج الانحدار البسيط لاختبار الفرضية الفرعية الأولى

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	.248	0.061	0.54	0.33

المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS V.27.

يوضح الجدول نتائج نموذج الانحدار الخطي البسيط لقياس أثر الوعي بالذات في تحقيق التكيف الاستراتيجي. حيث بلغ معامل الارتباط المتعدد (R) مقدار 0.248، وهو يشير إلى وجود علاقة طردية ضعيفة بين المتغير المستقل (الوعي بالذات) والتابع (التكيف الاستراتيجي). أما معامل التحديد (R^2) فقد بلغ 0.061، مما يعني أن بعد الوعي بالذات يفسر ما نسبته 6.1% من التغيرات الحاصلة في التكيف الاستراتيجي، بينما يعود الباقي (93.9%) إلى عوامل أخرى غير مدرجة في النموذج.

الجدول رقم (7) معنوية نموذج الانحدار الخطي البسيط لاختبار الفرضية الفرعية الأولى

Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	الانحدار Regression	.919	1	.919	8.368	.004
	الخطأ Residual	14.052	128	.110		
	المجموع Total	14.971	129			

المصدر: إعداد الطالب بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS V.27.

يشير الجدول إلى أن النموذج ككل ذو دلالة إحصائية عالية (F = 8.368، Sig. = 0.000 < 0.05). وهذا يؤكد وجود أثر معنوي لمتغير الوعي بالذات في تفسير النجاح الاستراتيجي.

الجدول رقم (8) تحليل نموذج الانحدار الخطي البسيط لاختبار الفرضية الفرعية الأولى

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	2.983	.364		8.185	.000
	الوعي بالذات	.271	.094	.248	2.893	.004

المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS V.27.

بلغت قيمة الثابت 2.983 وهي دالة إحصائياً عند مستوى (Sig. = 0.000). أما معامل الانحدار غير الموحد (B) للمتغير المستقل (الوعي بالذات) فقد بلغ 0.271، ومعامل الانحدار الموحد (Beta) 0.248، ومستوى الدلالة (Sig. = 0.004) الذي يقل عن 0.05.

وهذا يعني أن زيادة درجة الوعي بالذات بوحدة واحدة تؤدي إلى زيادة درجة التكيف الاستراتيجي بمقدار 0.271 وحدة، مع ثبات العوامل الأخرى.

2- اختبار الفرضية الفرعية الثانية:

لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) لإدارة الذات في تحقيق التكيف الاستراتيجي لدى العاملين في المنشآت الفندقية بمحافظة حمص.

الجدول رقم (9) معامل الارتباط والتحديد لنموذج الانحدار البسيط لاختبار الفرضية الفرعية الثانية

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	.433	.187	.181	.35587

المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS V.27.

يوضح الجدول نتائج نموذج الانحدار الخطي البسيط لقياس أثر بعد إدارة الذات في تحقيق التكيف الاستراتيجي. حيث بلغ معامل الارتباط المتعدد (R) قيمة 0.433، مما يدل على وجود علاقة طردية متوسطة القوة بين المتغير المستقل (إدارة الذات) والمتغير التابع (التكيف الاستراتيجي). أما معامل التحديد (R^2) فقد بلغ 0.187، وهو ما يعني أن متغير إدارة الذات يفسر ما نسبته 18.7% من التغيرات الحاصلة في تحقيق التكيف الاستراتيجي ، بينما تعود النسبة المتبقية (81.3%) إلى عوامل أخرى خارج النموذج.

الجدول رقم (10) معنوية نموذج الانحدار الخطي البسيط لاختبار الفرضية الفرعية الثانية

Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	الانحدار Regression	3.730	1	3.730	29.454	.000
	الخطأ Residual	16.210	128	.127		
	المجموع Total	19.940	129			

المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS V.27.

يوضح الجدول نتائج اختبار دلالة النموذج الانحداري ككل. حيث بلغت قيمة F المحسوبة 29.454، ومستوى الدلالة الإحصائية (Sig.) = 0.000 الذي يقل عن 0.05. وهذا يؤكد على وجود علاقة ذات دلالة إحصائية عالية بين إدارة الذات وبين التكيف الاستراتيجي، ويدل على أن النموذج الانحداري دال إحصائياً بشكل معنوي، ويمكن الاعتماد عليه في تفسير التأثير.

الجدول رقم (11) تحليل نموذج الانحدار الخطي البسيط لاختبار الفرضية الفرعية الثانية

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	1.582	.391		4.043	.000
	إدارة الذات	.545	.100	.433	5.427	.000

المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS V.27.

بلغت قيمة الثابت 1.582 وهي دالة إحصائياً عند مستوى (Sig. = 0.000). أما معامل الانحدار غير الموحد (B) لمتغير إدارة الذات فقد بلغ 0.545، ومعامل الانحدار الموحد (Beta) 0.433، وقيمة t المحسوبة 5.427 عند مستوى دلالة (Sig. = 0.000).

وهذا يعني أن زيادة درجة إدارة الذات بوحدة واحدة تؤدي إلى زيادة درجة التكيف الاستراتيجي بمقدار 0.545 وحدة، مع ثبات العوامل الأخرى.

3- اختبار الفرضية الفرعية الثالثة:

لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) للتعاطف في تحقيق التكيف الاستراتيجي لدى العاملين في المنشآت الفندقية بمحافظة حمص.

الجدول رقم (12) معامل الارتباط والتحديد لنموذج الانحدار البسيط لاختبار الفرضية الفرعية الثالثة

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	.381	.145	.138	.38063

المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS V.27.

يعرض الجدول نموذج الانحدار الخطي البسيط لقياس أثر بعد التعاطف في تحقيق التكيف الاستراتيجي. حيث بلغ معامل الارتباط المتعدد (R) قيمة 0.381، مما يشير إلى وجود علاقة طردية متوسطة بين المتغير المستقل (التعاطف) والمتغير التابع (التكيف الاستراتيجي). أما معامل التحديد (R^2) فقد بلغ 0.145، وهو ما يعني أن التعاطف يفسر ما نسبته 14.5% من التغيرات الحاصلة في تحقيق التكيف الاستراتيجي ، بينما تعود النسبة المتبقية (85.5%) إلى عوامل أخرى غير مدرجة في النموذج.

الجدول رقم (13) معنوية نموذج الانحدار الخطي البسيط لاختبار الفرضية الفرعية الثالثة

Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	الانحدار Regression	3.141	1	3.141	21.678	.000
	الخطأ Residual	18.544	128	.145		
	المجموع Total	21.685	129			

المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS V.27.

يبين جدول نتائج اختبار دلالة النموذج الانحداري ككل. حيث بلغت قيمة F المحسوبة 21.678، ومستوى الدلالة الإحصائية (Sig.) = 0.000 الذي يقل عن 0.05. وهذا يؤكد على وجود علاقة ذات دلالة إحصائية عالية بين بعد التعاطف وتحقيق النجاح الاستراتيجي، ويدل على أن النموذج الانحداري دال إحصائياً بشكل معنوي، ويمكن الاعتماد عليه في تفسير التأثير.

الجدول رقم (16) تحليل نموذج الانحدار الخطي البسيط لاختبار الفرضية الفرعية الثالثة

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	1.746	.419		4.171	.000
	التعاطف	.500	.107	.381	4.656	.000

المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS V.27.

بلغت قيمة الثابت 1.746 وهي دالة إحصائياً عند مستوى (Sig. = 0.000). أما معامل الانحدار غير الموحد (B) لمتغير التعاطف فقد بلغ 0.500، ومعامل الانحدار الموحد (Beta) 0.381، وقيمة t المحسوبة 4.656 عند مستوى دلالة (Sig. = 0.000). وهذا يعني أن زيادة درجة التعاطف بوحدة واحدة تؤدي إلى زيادة درجة النجاح الاستراتيجي بمقدار 0.500 وحدة، مع ثبات العوامل الأخرى.

4- اختبار الفرضية الرئيسية:

لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) للذكاء العاطفي بأبعاده (الوعي بالذات، إدارة الذات، التعاطف) في تحقيق التكيف الاستراتيجي لدى العاملين في المنشآت الفندقية بمحافظة حمص.

الجدول رقم (17) معامل الارتباط والتحديد للمتغيرات الداخلة في معادلة الانحدار الخطي المتعدد

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	.685	.469	.190	.312

المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS V.27.

يشير الجدول إلى وجود علاقة ارتباط قوية وموجبة (R = 0.685) بين أبعاد الذكاء العاطفي مجتمعة والتكيف الاستراتيجي. وتبلغ قيمة معامل التحديد (R^2 = 0.469)، مما يعني أن أبعاد الذكاء العاطفي الثلاثة (الوعي بالذات، إدارة الذات، التعاطف) تفسر ما نسبته (46.9%) من التباين في تحقيق التكيف الاستراتيجي لدى العاملين، بينما يعود الباقي (53.1%) إلى عوامل أخرى لم تتضمنها الدراسة.

الجدول رقم (18) معنوية نموذج الانحدار الخطي المتعدد لاختبار الفرضية الرئيسية

Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	الانحدار Regression	10.450	3	3.483	35.742	.000
	الخطأ Residual	12.280	126	.097		
	المجموع Total	22.730	129			

المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS V.27.

يتضح من الجدول أن قيمة (F) المحسوبة بلغت (35.742) وهي دالة إحصائياً عند مستوى (Sig. = 0.05 > 0.000). وهذا يدل على أن نموذج الانحدار المتعدد ككل هو نموذج دال ومعنوي، مما يؤكد أن لأبعاد الذكاء العاطفي مجتمعة أثراً حقيقياً في تفسير التكيف الاستراتيجي، وبالتالي يتم رفض الفرضية الصفرية الرئيسة وقبول الفرضية البديلة.

الجدول رقم (19) معاملات نموذج الانحدار للمتغيرات الداخلة في معادلة الانحدار الخطي المتعدد

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	0.850	0.285		2.982	.003
	الوعي بالذات	0.185	0.075	0.168	2.466	.015
	إدارة الذات	0.340	0.082	0.315	4.146	.000
	التعاطف	0.295	0.080	0.265	3.687	.000

المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS V.27.

بالاستناد إلى معاملات الانحدار المعيارية (Beta) في الجدول، يتبين أن جميع أبعاد الذكاء العاطفي لها أثر إيجابي ودال إحصائياً (Sig. < 0.05) في تحقيق التكيف الاستراتيجي عند التحكم بباقي المتغيرات . وقد جاء بُعد إدارة الذات في المرتبة الأولى من حيث قوة التأثير(Beta = 0.315) ، يليه بُعد التعاطف في المرتبة الثانية(Beta = 0.265) ، وأخيراً بُعد الوعي بالذات في المرتبة الثالثة .(Beta = 0.168)

- **نتائج البحث:**

1. إن طبيعة العمل الفندقي القائمة على التفاعل البشري المباشر والضغوط اليومية العالية تجعل من الذكاء العاطفي ضرورة حتمية، حيث أن جودة الخدمة الفندقية تقاس بقدرة العاملين على فهم مشاعر النزلاء والاستجابة لها بفاعلية.

2. النجاح الاستراتيجي في الفنادق هو منظومة متكاملة من الأبعاد المترابطة (البقاء –النمو والتكيف) وإن إغفال أي بعد منها يخل بالتوازن الاستراتيجي للمنظمة ويهدد استدامتها على المدى الطويل.

3. توجد علاقة طردية قوية ومعنوية بين أبعاد الذكاء العاطفي مجتمعة والتكيف الاستراتيجي (R = 0.685، R^2 = 0.469)، حيث تفسر أبعاد الذكاء العاطفي ما نسبته (46.9%) من التباين في تحقيق التكيف الاستراتيجي، والباقي (53.1%) مفسر بمتغيرات أخرى لم تتناولها الدراسة مثل القيادة التحويلية، والدعم التنظيمي المدرك، والثقافة التنظيمية.

4. يُعد بُعد "إدارة الذات" هو البعد الأقوى تأثيراً في تحقيق التكيف الاستراتيجي (Beta = 0.315)، يليه بُعد "التعاطف" (Beta = 0.265)، ثم بُعد "الوعي بالذات" (Beta = 0.168).

5. تُعد مهارات "إدارة الذات" (القدرة على ضبط الانفعالات والحفاظ على الهدوء تحت الضغط) أكثر العوامل الحاسمة في بيئة العمل الفندقية بحمص، حيث تساهم بشكل مباشر في تمكين الموظف من الحفاظ على جودة الخدمة واستمرارية الأداء رغم التحديات والضغوط الاقتصادية المحيطة.

6. إن ارتفاع مستوى "الوعي بالذات" لدى العاملين يمنحهم القدرة على التقييم الموضوعي للمواقف الصعبة، وهو ما يقلل من ردود الفعل الاندفاعية تجاه الأزمات، ويجعل استجابة الفرد للمتغيرات البيئية استجابة مرنة ومدروسة بدلاً من أن تكون عشوائية.

7– أظهرت الدراسة وجود فجوة بين الوعي النظري بأهمية الذكاء العاطفي لدى العاملين في فنادق حمص وبين مستوى التطبيق الفعلي في الممارسات اليومية، مما يشير إلى الحاجة الماسة لبرامج تدريبية وتنموية متخصصة لسد هذه الفجوة.

8. يؤكد البحث أن الاستثمار في تنمية الكفاءات الانفعالية (الذكاء العاطفي) يمثل استراتيجية بقاء وتكيف منخفضة التكلفة وعالية العائد للفنادق السورية، مقارنة بالاعتماد الكلي على التغييرات الهيكلية أو المادية المكلفة في ظل الظروف الراهنة.

- **مقترحات البحث:**

استناداً إلى النتائج النظرية والتطبيقية التي توصل إليها البحث، يمكن تقديم مجموعة من المقترحات التي تسهم في تعزيز دور الذكاء العاطفي ورفع مستوى التكيف الاستراتيجي في القطاع الفندقي، وذلك على النحو الآتي:

1. إدماج اختبارات ومقاييس الذكاء العاطفي ضمن سياسات الاستقطاب والاختيار في فنادق حمص، خاصة للوظائف التي تتطلب احتكاكاً مباشراً ومستمراً مع النزلاء (مثل الاستقبال والعلاقات العامة)، لضمان تعيين كوادر تمتلك مرونة انفعالية عالية.

2. تصميم وتنفيذ برامج تدريبية متخصصة تستهدف بُعد "إدارة الذات" كأولوية قصوى، وتدريب الموظفين على تقنيات إدارة الضغوط، والتنفس العميق، وضبط الانفعالات أثناء ساعات الذروة للحد من الإرهاق الوظيفي.

3. إضفاء الطابع المؤسسي على بُعد "التعاطف" من خلال بناء ثقافة تنظيمية تدعم العمل الجماعي، وتشجيع تبادل الأدوار بين الأقسام لفهم طبيعة ضغوط الزملاء، مما يعزز التماسك الداخلي ويسرع من عملية التكيف مع التغييرات الإدارية.

4. إنشاء ورشات عمل دورية بإشراف إدارة الموارد البشرية لتعزيز بُعد "الوعي بالذات"، يتم خلالها مناقشة المواقف الصعبة التي واجهها الموظفون وكيفية تحويل المشاعر السلبية إلى دوافع إيجابية لتحسين الأداء.

5. ربط مؤشرات الأداء الرئيسية وتقييمات الأداء الدوري بمدى إظهار الموظف لمهارات الذكاء العاطفي (مثل القدرة على امتصاص غضب النزيل بهدوء)، ومكافأة الموظفين الذين يظهرون تكيفاً استراتيجياً عالياً أثناء الأزمات.

6. تفويض الصلاحيات لموظفي الخطوط الأمامية بما يتناسب مع مستوى نضجهم العاطفي، لمنحهم مساحة لاتخاذ قرارات سريعة ومرنة لحل مشكلات النزلاء دون الحاجة للرجوع المستمر للإدارة العليا، مما يعزز التكيف الاستراتيجي اللامركزي.

7. إجراء دراسات مستقبلية توسّع نطاق المتغيرات المستقلة لتشمل دور "القيادة التحويلية" أو "الدعم التنظيمي" كمتغيرات وسيطة قد تعزز من أثر الذكاء العاطفي في التكيف الاستراتيجي، لتفسير النسبة المتبقية من التباين (53.1%)

8. تأسيس "عيادات دعم نفسي وإرشاد وظيفي" داخل الفنادق الكبرى في المحافظة لتقديم الدعم للعاملين لمساعدتهم على تفريغ الشحنات الانفعالية السلبية الناتجة عن ضغوط العمل، بما يضمن الحفاظ على استقرارهم النفسي وقدرتهم على التكيف المستمر.

قائمة المراجع

- المراجع العربية:

1. البرجق، حسان حسن. (2015). أثر الرضا الوظيفي في الولاء التنظيمي العاطفي: دراسة ميدانية في فنادق الخمس نجوم التابعة لوزارة السياحة في مدينة دمشق. مجلة جامعة حمص للعلوم الإنسانية، حمص، سوريا: جامعة حمص، المجلد 37، العدد 16، الصفحات 167–197.
2. الخطيب، خالد شحادة، والحباشنة، بلال خلف. (2012). إدارة الموارد البشرية: منظور استراتيجي. دار المسيرة للنشر والتوزيع، ص 29.
3. الغامدي، خالد، التعاطف الانفعالي ودوره في الفعالية التنظيمية، دار الجامعة الجديدة، الإسكندرية، 2017، ص 33.
4. النجار، أحمد كرم ، شعيب، محمد محمود، أثر العوامل التنظيمية في النجاح الاستراتيجي في الفنادق المصرية، كلية السياحة والفنادق – جامعة مدينة السادات، مصر، 2020.
5. سيغال، جان. (2008). لغة الذكاء العاطفي (مركز التعريب والبرمجة، مترجم؛ 233 صفحة). بيروت، لبنان: دار الكتاب العربي بالتعاون مع مؤسسة محمد بن راشد آل مكتوم، ص 113.
6. عبد المعز، عمر السطوحي، عبد العزيز شكر، إبراهيم محمد ، نبيل أحمد، جيهان، الدور المعدل للخصائص الديموغرافية في تحسين العلاقة بين الذكاء العاطفي للمديرين وضغوط العمل لدى العاملين بفنادق القاهرة الكبرى ، مجلة كلية السياحة والفنادق– جامعة مدينة السادات المجلد (٥) ، العدد (١/٢) يونيو ٢٠٢١.
7. عامر، طارق عبد الرؤوف محمد، وعيسى، إيهاب. (2019). الذكاء العاطفي والذكاء الاجتماعي. المجموعة العربية للتدريب والنشر، الطبعة الأولى، ص18.
8. عبد النصيح، محمد عبد الفتاح زهري. (2020). أثر الذكاء العاطفي للمديرين على الأداء الوظيفي في بعض الفنادق. مجلة اتحاد الجامعات العربية للسياحة والضيافة، 17(2)، 145–180.
9. علي صالح الشايع، و عواطف بطاح المطيري. 2019. " الذكاء العاطفي وعلاقته بالقيادة الخادمة لدى قائدات المدارس في محافظة المذنب من وجهة نظر المعلمات ".المجلة الدولية للدارسات التربوية والنفسية، العدد2 ، ص 99.
10. موصلي، محمد أحمد، 2013، أثر الذكاء العاطفي في أداء المديرين وأنماط القيادة الإدارية – (دراسة ميدانية على الفنادق في مدينة حلب)، جامعة حلب، سوريا، ص 18.

- المراجع الأجنبية:

1. Kwang- hi Park, Dae- Kwan Kim , Understanding the relationships among emotional exhaustion, job satisfaction, and emotional intelligence of hotel front desk employees. 2021
2. Mahmoud M. Amin Othman, Kulthum Q. Karsu, The role of strategic vigilance in achieving strategic success, exploratory study of the views of a sample of administrative leaders at Chihan University of Erbil, Department of Total Quality Management, Ukrainian Technical Institute, Duhok Technical University, Kurdistan Region- Iraq. 2021
3. Strategic Objectives and Control: Optimizing Strategic Success in the Hospitality Setting through Transformational Leadership, Ibrahim Bader A. ALHARBI, Administrative and Financial Sciences, Applied College, and Taibah University, Madinah, Kingdom of Saudi Arabia, D https://orcid.org/0000-0002-1407-3927

أثر أداء الإدارة العامة على النمو الاقتصادي
دراسة حالة الاقتصاد السوري (2010–2024)

د. كنان حسن – كلية الاقتصاد – الجامعة الوطنية الخاصة

ملخص البحث

هدفت هذه الدراسة بشكل رئيسي إلى تحليل أثر أداء الإدارة العامة مُقاسة بأبعاد حوكمتها الستة على النمو الاقتصادي مقاساً بنمو الناتج المحلي الإجمالي، و بشكل ثانوي إلى بيان طبيعة العلاقة بين المؤشرات المؤسسية والأداء الاقتصادي، وذلك من خلال قياس مدى تأثير أداء الإدارة العامة على دعم النمو الاقتصادي. و قد اعتمدت الدراسة على المنهج التحليلي، بالاستناد إلى بيانات رسمية صادرة عن البنك الدولي، واستخدام عدد من الاختبارات الإحصائية لتحليل البيانات واختبار الفرضيات. وقد أظهرت النتائج وجود ترابط قوي بين أبعاد حوكمة الإدارة العامة فيما بينها، و تباين في تأثير أداء الإدارة العامة وفق أبعاد حوكمتها منفصلة على النمو الاقتصادي، بينما كان الأثر لأبعاد حوكمة الإدارة العامة مجتمعةً على النمو الاقتصادي معنوي و قوي ، مما أكد أهمية الإدارة العامة كمفهوم متكامل وأثرها الجوهري بأبعادها مجتمعة وغير منفصلة على الأداء الاقتصادي للدول.

الكلمات المفتاحية :الإدارة العامة–أبعاد الحوكمة –النمو الاقتصادي

Abstract

This study aimed primarily to analyze the impact of public administration performance, measured by its six governance dimensions, on economic growth as measured by GDP growth. Secondarily, it aimed to clarify the nature of the relationship between institutional indicators and economic performance by measuring the extent to which public administration performance supports economic growth. The study adopted an analytical approach, relying on official data from the World Bank and employing several statistical tests to analyze the data and test the hypotheses. The results showed a strong correlation between the dimensions of public administration governance and a variation in the impact of public administration performance, measured separately by its individual dimensions, on economic growth. However, the combined impact of the dimensions of public administration governance on economic growth was significant and substantial, confirming the importance of public administration as an integrated concept and its fundamental impact, both collectively and in isolation, on the economic performance of countries.

Keywords: Public Administration – Governance Dimensions – Economic Growth.

أولاً: الإطار العام للبحث

1/1- المقدمة :

تُعد الإدارة العامة أحد أهم المرتكزات التي تقوم عليها قدرة الدولة على توجيه مواردها وإدارة شؤونها العامة بكفاءة، لا سيما في البيئات التي تمر بظروف استثنائية من عدم الاستقرار السياسي والاضطراب المؤسسي. لاسيما عندما لا تتمثل المشكلة في توفر الموارد بحد ذاتها، بل في الكيفية التي تُدار بها هذه الموارد، و بمدى قدرة المؤسسات العامة على تحويلها إلى نتائج اقتصادية ملموسة تنعكس على مستويات الإنتاج والدخل والنمو. ومن هنا تبرز أهمية الإدارة العامة بوصفها الأداة التي تُترجم السياسات إلى أفعال، وتحوّل الإمكانات إلى منجزات، وتحدد في كثير من الأحيان ما إذا كانت الدولة ستسير نحو التعافي أو تبقى أسيرة التعثر الاقتصادي.

وتزداد هذه الأهمية في الدول الخارجة من النزاعات، حيث قد تمتلك الدولة الموارد الطبيعية والبشرية، إلا أن ضعف الحوكمة، وتراجع الشفافية، وغياب سيادة القانون، وتفشي الفساد، قد يؤدي إلى تحوّل هذه الموارد من فرصة للنهوض إلى عبء يعيق مسار التنمية.

انطلاقاً مما سبق، تسعى هذه الدراسة إلى اختبار أثر أداء الإدارة العامة على النمو الاقتصادي في سوريا خلال الفترة (2010–2024)، باعتبارها حالة تطبيقية تعبّر عن بيئة شديدة التعقيد من حيث آثار الحرب، وتراجع الأداء المؤسسي، وتداخل العوامل السياسية والاقتصادية، وتكتسب هذه الدراسة أهميتها من كونها تعمل على قياس تطور أداء الإدارة العامة من خلال مؤشرات حوكمتها من جهة ، وبين النمو الاقتصادي من جهة أخرى، بهدف بيان مدى تأثير الإدارة العامة على تحقيق النمو الاقتصادي ودعم مسار التعافي الاقتصادي في سياق سوري خاص ومركب.

2/1- الدراسات السابقة :

1/2/1-الدراسات العربية :

1- دراسة (النقيب، 2019)

أثر الحرية على النمو الاقتصادي دراسة حالة الاقتصاد المصري

تهدف الدراسة إلى اختبار الفرضية أن الحرية السياسية والاقتصادية ذات تأثير إيجابي ومعنوي على النمو الاقتصادي، بالتطبيق على الاقتصاد المصري، من خلال استخدام نموذج قياسي مناسب (OLS) خلال الفترة (1990–2017م). وتم استخدام معدل نمو نصيب الفرد من الناتج المحلي الإجمالي كمتغير تابع"، أما المتغيرات المستقلة فتمثلت في "الحرية الاقتصادية"؛ و"الحرية السياسية"؛ و"تكوين رأس المال الثابت

كنسبة من الناتج المحلي الاجمالي"؛ و"الاستثمارات الأجنبية المباشرة إلى الناتج المحلي الإجمالي"؛ بالإضافة إلى "معدل نمو السكان". وتوصلت الدراسة إلى أن إشارات تأثير المتغيرات المستقلة على المتغير التابع تتفق مع التوقعات والنظرية وذات معنوية، حيث كان تأثير النمو السكاني سلبي على معدل نمو نصيب الفرد من الناتج المحلي الإجمالي، وقد كان تأثير الحرية الاقتصادية والحرية السياسية والتكوين الرأسمالي والاستثمار الأجنبي المباشر على معدل نمو نصيب الفرد من الناتج المحلي الإجمالي إيجابي. و كان النموذج ككل معنوي عند مستوى دلالة 1%. ومن اثبتت الدراسة صحة الفرضية الخاصة بوجود تأثير ايجابي لكل من الحرية الاقتصادية والسياسية على النمو الاقتصادي في مصر.

2- دراسة (إيمان، 2021)

دور الرأس المال البشري في تحقيق النمو الاقتصادي : دراسة حالة بعض الدول العربية

هدفت هذه الدراسة إلى قياس تأثير رأس المال البشري في الإنماء الاقتصادي في الدول العربية، بما يساهم في تحقيق التنمية الاقتصادية التي تتطلع اليها شعوب هذه الدول. الدراسة خلصت إلى وجود هدر في الموارد البشرية العربية، حيث لا يتم استخدام الموارد و الامكانيات البشرية بشكل أمثل. هذا يمكن تفسيره على النحو التالي: أولا تدني نسب الانفاق على التعليم في الدول العربية مقارنة بغيرها من الدول النامية، والتي حققت معدلات متسارعة من النمو، إضافة إلى عدم استخدام هذا الإنفاق بشكل أمثل، وثانيا إلى عدم ملائمة مخرجات التعليم العالي لحاجات ومتطلبات سوق العمل في الدول العربية، الأمر الذي يؤدي في النهاية إلى ضعف مساهمة رأس المال البشري في النمو الاقتصادي في الدول العربية. أخيرا، يختلف رأس المال البشري عن عنصر العمل في تكامل المهارات والجدارات والتعليم التي تتطلبها عملية التنمية.

2/2/1- الدراسات الأجنبية :

1. **Environmental economics and natural resource management in developing countries, World Bank 2023.**

(الاقتصاد البيئي و إدارة الموارد الطبيعية في تنمية الدول النامية) تقرير صادر عن البنك الدولي 2023،

يبحث تقرير البنك الدولي (2023) مشكلة سوء إدارة الموارد الطبيعية في الدول النامية نتيجة ضعف الشفافية وارتفاع مستويات الفساد. وتناول التقرير ما مفاده أن الحوكمة الرشيدة تمثل الإطار الأساسي لضمان الاستخدام الأمثل للموارد. واعتمد التقرير على تحليل بيانات الحوكمة الفعّالة، مستنداً إلى تحليل

بيانات دولية ومؤشرات اقتصادية ومؤسسية متعددة. وأظهرت النتائج أن ضعف الإدارة يؤدي إلى هدر الموارد وانخفاض العائد الاقتصادي، بينما أسهمت الشفافية والرقابة في تحسين الأداء الاقتصادي.

ومن خلال تحليل النتائج، يتضح أن الفساد المؤسسي هو العائق الأكبر أمام الاستفادة من الموارد. وقد أشار التقرير في رأيه النهائي إلى أن تعزيز الأطر القانونية والمؤسسية ضرورة ملحّة لضمان إدارة رشيدة للموارد في الدول النامية.

2. **The Role of Governance in Achieving Sustainable Development in Arab Countries(UN ESCWA, 2024)**

(دور الحوكمة في تحقيق التنمية المستدامة في الدول العربية) تقرير صادر عن الإسكوا ، 2024 تناولت التقرير الصادر عن الاسكوا عن مشكلة تفشي الفساد وضعف الأنظمة الرقابية وتأثيرهما على التنمية في الدول العربية، تناول التقرير أن الحوكمة الفعّالة قادرة على تحسين كفاءة استغلال الموارد الطبيعية. واستند التقرير الى تحليل العلاقة بين مستوى الحوكمة ومستوى التنمية المستدامة، مستندة إلى تحليل بيانات اقتصادية ومؤسسية عربية. وأظهرت النتائج أن الأنظمة الرقابية الفعّالة تقلل من الفساد وترفع من كفاءة إدارة الموارد. ومن خلال تحليل النتائج، يتضح أن غياب الرقابة يؤدي إلى هدر اقتصادي وإضعاف لعملية التنمية. وقد خلص التقرير إلى أن إصلاح المؤسسات الحكومية يمثل شرطاً ضرورياً لتحقيق التنمية المستدامة.

3/2/1- تقييم الدراسات السابقة و الجديد في البحث الحالي :

وفي سياق مقارنة الدراسات السابقة، يمكن ملاحظة الاختلافات التالية بين دراستنا والدراسات السابقة والتقارير تناولت أثر التخطيط والرقابة والشفافية على استغلال الموارد الاقتصادية، في حين تركز الدراسة الحالية على دور الإدارة العامة الفعالة في تحقيق النمو الاقتصادي، وهو جانب لم تحظَ به الدراسات السابقة بشكل مباشر.كما ركزت الدراسات السابقة على أبعاد محددة مثل الأداء المالي أو توزيع الموارد، في حين تتبنى الدراسة الحالية منهجًا يربط بين الإدارة العامة الفعالة،العدالة الاقتصادية، والكفاءة في استخدام الموارد لتحقيق النمو الاقتصادي.

3/1-مشكلة البحث :

تواجه العديد من الدول، ولا سيما الدول المتأثرة بالنزاعات والأزمات الممتدة، تحديات كبيرة في تحقيق النمو الاقتصادي رغم ما تمتلكه من موارد وإمكانات اقتصادية متنوعة، وقد أظهرت التجارب الدولية أن توافر

الموارد لا يشكل بحد ذاته ضمانة لتحقيق النمو والازدهار، بل إن ضعف الإدارة العامة وتراجع كفاءة المؤسسات وغياب الحوكمة الرشيدة قد يؤدي إلى تحول هذه الموارد إلى مصدر للهدر وعدم الاستقرار.

وتعد سوريا من الدول التي شهدت خلال الفترة (2010–2024) تحولات سياسية واقتصادية عميقة انعكست بصورة مباشرة على أداء مؤسسات الدولة وعلى المؤشرات الاقتصادية المختلفة، وفي مقدمتها النمو الاقتصادي. وقد رافقت هذه المرحلة تحديات مرتبطة بالاستقرار السياسي، وفعالية الحكومة، وسيادة القانون، ومكافحة الفساد، والصوت والمساءلة، والجودة التنظيمية، وهي جميعها أبعاد تعكس مستوى كفاءة الإدارة العامة وقدرتها على إدارة الشأن العام وتحقيق الأهداف الاقتصادية. مما يبرز الحاجة إلى دراسة دور الإدارة العامة في تعزيز النمو الاقتصادي ومن هنا تظهر التساؤلات التالية.

التساؤل الرئيسي :

ما أثر أداء الإدارة العامة مُقاساً بأبعاد حوكمتها الستة على النمو الاقتصادي في سوريا خلال الفترة (2010–2024).

التساؤلات الفرعية :

1– ما واقع أبعاد حوكمة الإدارة العامة في سوريا خلال الفترة (2010–2024) ؟

2– ما أثر كل بعد من أبعاد حوكمة الإدارة العامة بصورة منفردة على النمو الاقتصادي؟

3– ما أثر أبعاد حوكمة الإدارة العامة مجتمعة على النمو الاقتصادي في سوريا؟

4/1– أهمية البحث

–أولاً : الأهمية العلمية :

تكمن الأهمية العلمية للبحث في أنه يضيف تحليلاً تطبيقياً للحالة السورية بحيث يربط بين الحوكمة والنمو الاقتصادي باستخدام مؤشرات كمية قابلة للقياس، بدلاً من الاكتفاء بالعرض النظري. كما أنه يوضح كيف يمكن للأبعاد المؤسسية أن تُقرأ إحصائياً بوصفها عوامل تفسيرية في الاقتصاد السياسي للدول ما بعد الحروب.

-ثانياً : من الناحية العملية :

تتمثل في أن نتائج الدراسة يمكن أن تُفيد صانعي القرار في تحديد المجالات الإدارية الأكثر حاجة إلى الإصلاح، ولا سيما تلك المرتبطة بالشفافية والمساءلة وسيادة القانون والجودة التنظيمية، وهي أبعاد ترتبط مباشرة بقدرة الدولة على إعادة توجيه مواردها نحو النمو. كما تساعد الدراسة في فهم الكيفية التي يمكن بها تقليل الهدر المؤسسي وتحسين كفاءة تخصيص الموارد.

5/1 – أهداف البحث :

يسعى هذا البحث إلى تحقيق الأهداف الآتية :

أولاً: اختبار أثر كل بعد من أبعاد حوكمة الإدارة العامة بصورة منفردة في النمو الاقتصادي.

ثانياً: اختبار الأثر المشترك لأبعاد حوكمة الإدارة العامة مجتمعة على النمو الاقتصادي.

6/1- الفرضيات :

بناءً على تصميم الدراسة الحالي، تُمت صياغة الفرضية الرئيسة والفرضيات الفرعية على النحو الآتي :

الفرضية الرئيسية : يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للإدارة العامة ممثلةً بأبعاد الحوكمة على النمو الاقتصادي في سوريا خلال الفترة 2010–2024

-يتفرع منها فرضيات فرعية :

1- الفرضية الفرعية الأولى : يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للاستقرار السياسي على النمو لاقتصادي.

2- الفرضية الفرعية الثانية : يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لفعالية الحكومة على النمو الاقتصادي.

3- الفرضية الفرعية الثالثة : يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لسيادة القانون على النمو الاقتصادي.

4- الفرضية الفرعية الرابعة : يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لمكافحة الفساد على النمو الاقتصادي.

5- الفرضية الفرعية الخامسة : يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لصوت المساءلة على النمو الاقتصادي.

6- الفرضية الفرعية السادسة : يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للجودة التنظيمية على النمو الاقتصادي.

7/1- حدود البحث :

1- حدود زمنية : تغطي الدراسة المدة من 2010 إلى 2024

2- حدود مكانية : تقتصر الدراسة على الحالة السورية.

3- حدود موضوعية : تتناول الدراسة أثر أبعاد الحوكمة في النمو الاقتصادي، بوصفها مدخلاً لفهم أثر الإدارة العامة في النمو الاقتصادي وتحويلها من حالة الهدر إلى حالة أكثر قابلية للتنمية.

8/1- متغيرات البحث:

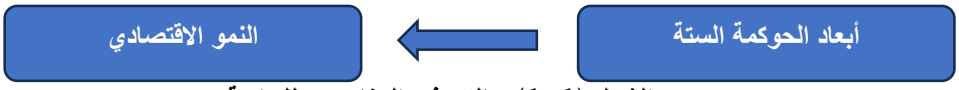
المتغير المستقل : الإدارة العامة

ويجري قياسها في هذه الدراسة من خلال ستة أبعاد حوكمة قابلة للقياس تتمثل في(Political Stabilityاستقرار سياسي ،Government Effectiveness فعالية الحكومة ،Rule of Law سيادة القانون ،Control of Corruption مكافحة الفساد ،Voice and Accountability الصوت و المساءلة، Regulatory Qualityالجودة التنظيمية)

المتغير التابع : النمو الاقتصادي

ويُقاس من خلال مؤشر معدل نمو الناتج المحلي الإجمالي GDP Growth

ينطلق أنموذج البحث من فرضية أن أداء الإدارة العامة مُقاساً بأبعاد الحوكمة السته تؤثر في النمو الاقتصادي، بحيث يمثل كل بُعد من الأبعاد الستة عنصراً تفسيرياً منفصلاً، بينما يشكل تفاعلها مجتمعة الإطار العام لفهم التغير في الأداء الاقتصادي



الشكل (1-1) : النموذج المفاهيمي للدراسة

8/1- مجتمع وعينة البحث :

تقتصر هذه الدارسة على الحالة السورية من خلال تحليل البيانات السنوية الخاصة بسوريا خلال الفترة 2010-2024، وهي بيانات مستخرجة من قواعد البنك الدولي. أما الفترة الزمنية فهى فترة قصدية، اختيرت لأنها تمثل فترة شديدة الحساسية في التاريخ الاقتصادي والسياسي السوري، وتسمح باختبار العلاقة بين الحوكمة والنمو الاقتصادي في سياق دولة عانت من نزاع ممتد لفترة عقد ونصف.

9/1- منهجية البحث :

اعتمدت الدراسة المنهج الوصفي و التحليلي، مع الاستفادة من المنهج المقارن في الإطار العام، ثم المنهج الإحصائي التطبيقي في الجانب العملي. وقد جُمعت البيانات من مصادر ثانوية ورسمية ، وعلى رأسها WGI مؤشرات الحوكمة العالمية، و WDI مؤشرات التنمية العالمية الصادرة عن البنك الدولي.

ثم أُدخلت البيانات إلى برمجية الرزم الإحصائية للعلوم الاجتماعية SPSS لتحليلها من خلال الإحصاء الوصفي، واختبار افتراضات الانحدار، ومعامل الارتباط، والانحدار الخطي البسيط، والانحدار الخطي المتعدد.

ثانياً:الإطار النظري للبحث – الإدارة العامة و النمو الاقتصادي:

تُعد الإدارة العامة أحد الركائز المركزية في بناء الدولة الحديثة، إذ تتولى تحويل السياسات العامة إلى مخرجات عملية تمس الاقتصاد والمجتمع مباشرة. وقد بيّنت الأدبيات الحديثة أن جودة التنظيم الإداري، ووضوح قواعد الحوكمة، ومستوى المساءلة والشفافية، عناصر حاسمة في رفع كفاءة الأداء الحكومي وتحسين توجيه الموارد نحو الأولويات التنموية، [1] مصطفى ، 2021.

وفي الدول ما بعد الحروب، تزداد أهمية الإدارة العامة لأن الموارد قد تكون متوافرة، لكن المشكلة غالباً تكون في أسلوب إدارتها وتوزيعها وحمايتها من الهدر والفساد. وتشير تقارير البنك الدولي إلى أن ضعف الحوكمة وسوء إدارة الموارد والاضطراب المؤسسي تجعل الدول أكثر عرضة لما يُعرف بـ"لعنة الموارد"، بينما يمكن للسياسات الرشيدة أن تحوّل العائدات إلى استثمارات في البنية التحتية ورأس المال البشري وتحديث المؤسسات العامة. كما يوضح تقرير البنك الدولي لعام 2025 أن الموارد الطبيعية قد تكون نعمة أو نقمة بحسب السياسات المطبقة، وأن الإدارة المالية الضعيفة قد تقود إلى الركود المؤسسي والصراع، في حين تتيح السياسات الفعالة توظيف العائدات في التنمية المستدامة. (الحنفي، 2024)

انطلاقاً مماسبق، تبرز هذه الدراسة لتبحث في الدور الذي تؤديه الإدارة العامة في إدارة الموارد الاقتصادية في الدول ما بعد الحروب، وكيف يمكن لهذا الدور أن ينقل الموارد من حالة الهدر والصراع إلى حالة التنمية.

1/2– مفهوم الإدارة العامة وأهميتها:

أولاً: مفهوم الإدارة العامة

تعد الإدارة العامة هي المحرك الحيوي للدولة، إلا أن تعريفها لا يزال يثير جدلاً واسعاً بين الأكاديميين؛ فبينما يراها البعض "أداة فنية" محايدة، يراها آخرون " كياناً سياسياً " يشكل ملامح الدولة. (الشمري ، 2022)

وقد تطور مفهوم الإدارة العامة من كونه مجرد "تنفيذ للقوانين" إلى "إدارة القيم العامة" وينقسم إلى:

المنظور التقليدي: حيث كان يُنظر للإدارة على أنها هيكل بيروقراطي جامد وظيفته الأساسية هي الطاعة والتنفيذ الحرفي للتشريعات.

المنظور الحديث: بحيث أصبحت تُعرف الإدارة العامة اليوم بأنها عملية ديناميكية تهدف إلى تصميم وتنفيذ السياسات العامة بأسلوب يدمج بين الكفاءة الاقتصادية والعدالة الاجتماعية، مع ضرورة استجابتها للتغيرات المتسارعة في البيئة المحيطة. (الشمري، 2022، ص 58)

وفي سياق الدول الخارجة من النزاعات، فإن مفهوم الإدارة العامة يتوسع ليشمل "إدارة التعافي"؛ حيث لا يقتصر دورها على تسيير المرفق العام، بل يمتد إلى إعادة بناء الثقة المؤسسية وإدارة الموارد المحدودة لتحقيق استقرار طويل الأمد، مما يعزز قدرة الدولة على التنمية.

ثانياً : أهمية الإدارة العامة

تكتسب الإدارة العامة أهمية كبيرة في الدولة الحديثة لكونها الأداة التي تعتمد عليها الحكومات في تنفيذ السياسات العامة وتحقيق الأهداف الاقتصادية والاجتماعية. فنجاح الدولة في إدارة مواردها وتحقيق التنمية لا يرتبط فقط بوفرة الإمكانات المتاحة، وإنما بقدرة الإدارة العامة على تنظيم هذه الموارد وتوجيهها بصورة فعالة تحقق المصلحة العامة وتضمن الاستقرار المؤسسي والاقتصادي(Shafritz et al.2021) .

وتبرز أهمية الإدارة العامة من خلال دورها في تقديم الخدمات الأساسية للمواطنين، مثل التعليم والصحة والأمن والبنية التحتية، حيث تؤثر جودة هذه الخدمات بشكل مباشر في مستوى رفاهية المجتمع ودرجة الثقة بالمؤسسات الحكومية، وتشير الأدبيات الحديثة إلى أن الإدارة العامة الكفؤة تسهم في تحسين جودة الحياة وتقليل الفجوات الاجتماعية، من خلال ضمان عدالة توزيع الخدمات والموارد بين فئات المجتمع. (Denhardt, 2020)

ويتطلب تحقيق التنمية في الدولة ضرورة الاستخدام الفعّال للموارد المتاحة عن طريق المزج السليم بين عناصر الإنتاج (الأرض – العمل – رأس المال) طبقاً لمفهوم النظرية الاقتصادية، وهذا يعتمد على وجود إدارة رشيدة تتمتع بالمقدرة والمهارة التي تمكنها من تحقيق النمو المتوازن في المجالات الاقتصادية والاجتماعية المختلفة. و تزداد أهمية وجود الإدارة الواعية الرشيدة في الوقت الحاضر لاهتمام الدول بزيادة الرفاهية لأفراد المجتمع، و يعتبر هدف زيادة الدخل القومي و رفع مستوى المعيشة لأفراد المجتمع من الأهداف الرئيسية الذي تسعى اليه كافة دول العالم، و تحقيق هذا الهدف يتطلب تنمية شاملة و استخدام الفعال للموارد المتاحة للدولة، و لدى النظر الى العالم المتقدم و مقارنته بالدول النامية نجد أنّ الفرق بينهما

لا يرجع بالدرجة الأولى الى **وفرة الموارد** و إنما يرجع لاختلاف **مستوى الإدارة** في كل منهما، معنى ذلك أنّ الإدارة تمثل العامل الرئيس و المحدد لحركة التنمية وتبرز أهمية الإدارة العامة أيضاً في قدرتها على مواجهة الأزمات والتحديات، حيث تعتمد عليها الدول في إدارة الأزمات وتحقيق الاستقرار، خاصة في البيئات المعقدة والمتغيرة(Farazmand, 2021)

وتتجاوز أهمية الإدارة العامة في الدول التي تمر بمراحل انتقالية أو ما بعد النزاع مجرد كونها جهازاً لتسيير الأعمال، لتصبح هي الضمانة لمنع انهيار الدولة.

2-2 الإدارة العامة والنمو الاقتصادي في دول ما بعد الحروب:

أولاً: العوامل المؤثرة في النمو الاقتصادي:

يتأثر النمو الاقتصادي بمجموعة واسعة من العوامل الاقتصادية والمؤسسية والاجتماعية والسياسية، حيث لم يعد يُنظر إليها كعملية اقتصادية بحتة، بل كمنظومة متكاملة تتداخل فيها المؤسسات والحوكمة والموارد البشرية والبيئة السياسية، وتشير الأدبيات الحديثة إلى أن الفجوة التنموية بين الدول تعود بدرجة أكبر إلى جودة المؤسسات وليس إلى وفرة الموارد فقط (Stiglitz, Joseph.2023)

ويمكن تصنيف هذه العوامل إلى:

- عوامل سياسية و إدارية.
- عوامل اقتصادية (رأس المال، الاستثمار، البنية الإنتاجية).
- عوامل اجتماعية (التعليم، رأس المال البشري، الفقر).
- عوامل مؤسسية (الحوكمة، الفساد، سيادة القانون).
- عوامل التكنولوجيا والابتكار.
- عوامل خارجية (العولمة والتجارة الدولية)

ثانياً: دور الإدارة العامة في تحقيق النمو الاقتصادي :

تلعب الإدارة العامة دوراً محورياً في تحقيق النمو الاقتصادي من خلال إعداد السياسات العامة، وإدارة الموارد المالية والبشرية، وتنظيم النشاط الاقتصادي، وتوفير الخدمات الأساسية للمجتمع. حيث أن الحكومات التي تمتلك مؤسسات عامة فعالة تحقق مستويات أعلى من النمو الاقتصادي بسبب قدرتها على تنفيذ الخطط التنموية بكفاءة وتحسين بيئة الاستثمار.(OECD, 2023)

كما أن فعالية الإدارة العامة تسهم في رفع كفاءة الإنفاق الحكومي وتحسين الخدمات العامة، الأمر الذي ينعكس بصورة مباشرة على النشاط الاقتصادي والاستقرار الاجتماعي.(World Bank, 2022)

بالمحصلة فأن ضعف التنسيق الإداري والروتين الحكومي يؤديان إلى تعطيل المشاريع التنموية وإبطاء عملية الإصلاح الاقتصادي، في حين أن تطوير الإدارة العامة يسهم في رفع كفاءة الأداء الاقتصادي. (العاني، 2022)

ثالثاً: تحديات الإدارة العامة و النمو الاقتصادي في الدول ما بعد الحروب

❖ **التحديات السياسية**

تواجه الإدارة العامة في الدول ما بعد الحروب تحديات سياسية معقدة تؤثر بشكل مباشر في قدرتها على إدارة التنمية، حيث تبرز أزمة الاستقرار وتعدد مراكز القرار كعائق أساسي يشتت الموارد ويؤدي إلى تداخل السلطات. وفي ظل غياب توافق وطني حول أولويات إعادة البناء، تضعف شرعية المؤسسات العامة وتتآكل ثقة المواطنين والمستثمرين، مما يجعل الإدارة عاجزة عن صياغة سياسات اقتصادية موحدة. (جامع ، 2023)

كما تبرز معضلة المحاصصة السياسية كعائق بنيوي، إذ غالباً ما تتحول الوظيفة العامة إلى أداة لاسترضاء الولاءات وتوزيع الغنائم، مما يؤدي إلى تضخم الأجهزة الإدارية بكوادر تفتقر إلى الكفاءة التنموية.

في هذا السياق، يصبح النمو الاقتصادي رهينة لمدى قدرة النظام السياسي على توفير بيئة مستقرة تتيح للإدارة العامة أداء وظائفها بفعالية، فكلما تعزز الاستقرار السياسي، زادت قدرة الدولة على استقطاب الاستثمارات وتحويل "الريع" إلى أصول إنتاجية.

❖ **التحديات الإدارية**

تواجه الإدارة العامة في الدول ما بعد الحروب تحديات إدارية ومؤسسية عميقة ناتجة عن التآكل الهيكلي الذي أصاب أجهزة الدولة، حيث تبرز ظاهرة "هجرة العقول" والكوادر المؤهلة كأحد أبرز العوائق، إذ تؤدي النزاعات إلى فقدان الكفاءات الفنية والإدارية اللازمة لتصميم وتنفيذ المشاريع التنموية، مما يخلف فجوة كبيرة في الخبرات التراكمية للجهاز الإداري. ويصاحب ذلك تهالك شديد في البنية التحتية للمؤسسات، وضياع الأرشيف الوطني وقواعد البيانات الأساسية، مما يجعل التخطيط الاقتصادي المبني على أرقام دقيقة أمراً في غاية الصعوبة، ويحول الإدارة إلى العمل بأسلوب "رد الفعل" بدلاً من الاستشراف الاستراتيجي. (World Bank 2024) .

❖ **التحديات الاقتصادية**

تتمثل التحديات الاقتصادية في دول ما بعد الحروب في حالة الهشاشة الهيكلية التي تصيب كافة مفاصل الدولة، حيث تبرز معضلة تدمير البنية التحتية الإنتاجية وتوقف سلاسل التوريد كأول عائق أمام الإدارة

العامة لتحقيق أي نمو حقيقي. ويصاحب ذلك تحدي التضخم الجامح وانهيار وتآكل القيمة والقدرة الشرائية للعملة الوطنية وارتفاع معدلات البطالة والفقر، وهو ما يجعله عرضة للتقلبات، وفي حال غابت الإدارة الرشيدة، تتحول هذه الموارد الى مصدر للتنافس والصراع بدلاً من أن تكون رافعة للنمو.(بازينة ، 2020)

ثالثاً:الإطار العملي للبحث:تحليل أثر أداء الإدارة العامة على النمو الاقتصادي في سوريا:

يهدف هذا الفصل إلى اختبار العلاقة بين أداء الإدارة العامة مُقاسة بأبعاد حوكمتها والنمو الاقتصادي في سوريا خلال الفترة (2010–2024)وذلك بالاعتماد على مؤشرات الحوكمة العالمية Worldwide Governance Indicators ومؤشر النمو الاقتصادي World Development Indicators ، المدرجة في قاعد بيانات البنك الدولي. حيث تم تحليل البيانات باستخدام برنامج الرزم الإحصائية للعلوم الاجتماعية SPSS باستخدام مجموعة من الأدوات والاختبارات الإحصائية التي شملت: الإحصاء الوصفي، اختبار افتراضات الانحدار، معامل الارتباط، والانحدار الخطي البسيط والمتعدد، بهدف تحديد طبيعة العلاقة واتجاهها وقوتها، إضافة إلى اختبار الدلالة الإحصائية للنموذج.

1/3– وصف بيانات الدراسة

تعتمد الدراسة على سلسلة زمنية مكونة من (15) سنة تمثل الحالة السورية، تغطي هذه الفترة الزمنية محطات مفصلية في الاقتصاد السوري والبيئة الإدارية، حيث تعكس البيانات التحولات العميقة الناتجة عن الحرب، وتأثير الصدمات الداخلية والخارجية على كفاءة المؤسسات العامة والإنتاجية الاقتصادية، مما يمنح التحليل دقة وموضوعية في فهم واقع "لعنة الموارد" وفرص التعافي التنموي. وتشمل مفردات السلسلة الزمنية المتغيرات المستقلة الخاصة بأبعاد حوكمة الإدارة العامة، والمتغير التابع المتمثل بمعدل النمو الاقتصادي السوري:

– المتغير المستقل (أداء الإدارة العامة) مقاساً بستة أبعاد حوكمة هى:

- (Political Stability) الاستقرار السياسي
- (Government Effectiveness) فعالية الحكومة
- (Rule of Law) سيادة القانون
- (Control of Corruption) السيطرة على الفساد
- (Voice and Accountability) صوت المساءلة
- (Regulatory Quality) الجودة التنظيمية

- **المتغير التابع (النمو الاقتصادي)**

- (GDP Growth)النمو الاقتصادي

2/3- الإحصاء الوصفي

يهدف الإحصاء الوصفي إلى تلخيص البيانات الرقمية وإبراز الخصائص الأساسية لمجتمع الدراسة من خلال حساب المتوسطات الحسابية، الانحرافات المعيارية، والقيم الصغرى والعظمى لكل متغير.

Descriptive Statistics

	N	Minimum	Maximum	Mean	Std. Deviation
politicalStability	15	21.56	46.81	26.2080	5.93487
GovernmentEffectiveness	15	18.82	37.94	25.9180	6.52664
Ruleoflaw	15	24.46	43.83	28.8247	5.94579
Controlofcorruption	15	11.57	25.78	17.0313	5.05153
VoiceandAccountability	15	21.73	28.15	23.5760	1.74166
RegulatoryQuality	15	23.36	43.11	30.3380	5.46699
Valid N (listwise)	15				

Descriptive Statistics

	N	Minimum	Maximum	Mean	Std. Deviation
GDPGrowth	15	-26.3	5.2	-3.960	9.8533
Valid N (listwise)	15				

أبعاد الإدارة العامة (المتغيرات المستقلة)

تشير قيم المتوسطات الحسابية لأبعاد الحوكمة الستة إلى انخفاض ملحوظ في مؤشراتها الإجمالية خلال سنوات الحرب مقارنة بسنة الأساس 2010. يظهر الانحراف المعياري وجود تشتت وتفاوت بين قيم السنوات، مما يعكس الأثر المباشر لعدم الاستقرار على كفاءة الجهاز الإداري والتنظيمي للدولة

النمو الاقتصادي (المتغير التابع):

يظهر تقلباً حاداً وقيم انكماشية (سالبة) كبيرة في ذروة سنوات الحرب، تليها مرحلة من الاستقرار النسبي القريب من الصفر أو النمو الحذر في السنوات الأخيرة. هذا التذبذب يعكس الارتباط البنيوي بين استقرار المؤسسات العامة والقدرة على تحقيق نمو اقتصادي حقيقي.

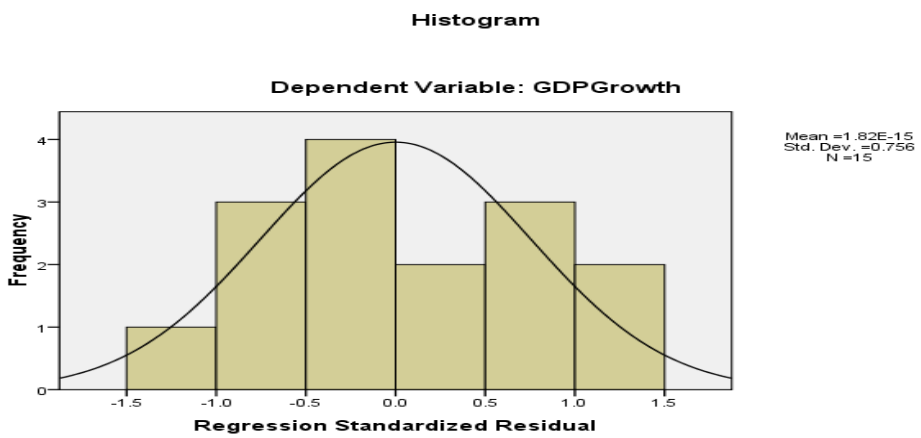
3/3- فحص افتراضات الانحدار

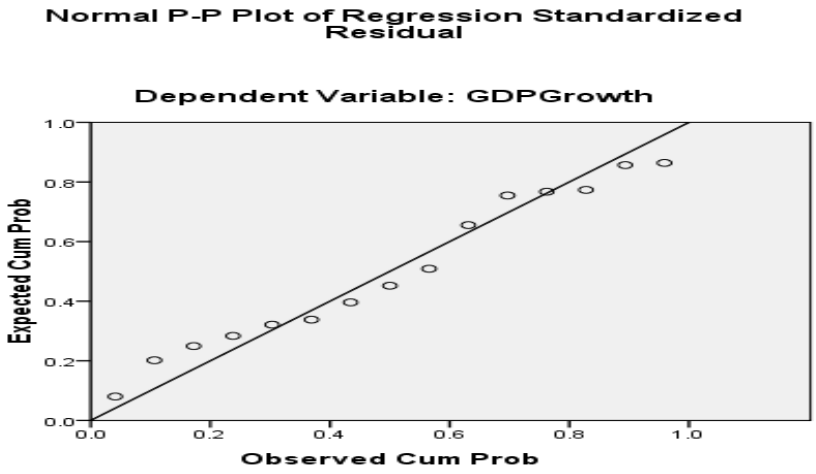
1- اختبار الخطية: (Scatterplot)

تم فحص افتراض الخطية بين المتغيرات المستقلة والمتغير التابع باستخدام مخطط الانتشار بين القيم المتوقعة والبواقي. وأظهرت النتائج أن النقاط تتوزع بصورة عشوائية دون وجود نمط منتظم أو منحنى واضح، مما يدل على تحقق افتراض الخطية وعدم وجود مؤشرات على علاقات غير خطية قد تؤثر في نتائج التحليل، الأمر الذي يدعم ملاءمة استخدام نموذج الانحدار الخطي في الدراسة.

2- فحص و توزيع البواقي

- Normal p-p plot & Histogram





تم فحص ملاءمة نموذج الانحدار من خلال تحليل البواقي باستخدام المدرج التكرار ومخطط الاحتمال الطبيعي حيث أظهرت النتائج تركز البواقي حول القيم الوسطية وتقارب النقاط من المسار المرجعي دون وجود انحرافات جوهرية أو قيم شاذة مؤثرة، الأمر الذي يشير إلى ملاءمة النموذج لإجراء التحليل الإحصائي واختبار الفرضيات.

4/3- معامل الارتباط :

تم استخدام معامل ارتباط بيرسون لتحديد طبيعة وقوة واتجاه العلاقة الثنائية بين كل بعد من أبعاد الإدارة العامة والنمو الاقتصادي بشكل مستقل، وجاءت النتائج كما هو مدرج في الجدول التالي:

Correlations

		political Stability	Government Effectiveness	Ruleoflaw	Controlofcorruption	Voiceand Accountability	Regulatory Quality	GDPGrowth
politicalStability	Pearson Correlation	1	.605*	.791**	.536*	.858**	.736**	.334
	Sig. (2-tailed)		.017	.000	.039	.000	.002	.224
	N	15	15	15	15	15	15	15
GovernmentEffectiveness	Pearson Correlation	.605*	1	.921**	.925**	.581*	.882**	-.290
	Sig. (2-tailed)	.017		.000	.000	.023	.000	.294
	N	15	15	15	15	15	15	15
Ruleoflaw	Pearson Correlation	.791**	.921**	1	.901**	.787**	.934**	-.051
	Sig. (2-tailed)	.000	.000		.000	.000	.000	.855
	N	15	15	15	15	15	15	15
Controlofcorruption	Pearson Correlation	.536*	.925**	.901**	1	.471	.862**	-.415
	Sig. (2-tailed)	.039	.000	.000		.076	.000	.124
	N	15	15	15	15	15	15	15
VoiceandAccountability	Pearson Correlation	.858**	.581*	.787**	.471	1	.679**	.429
	Sig. (2-tailed)	.000	.023	.000	.076		.005	.110
	N	15	15	15	15	15	15	15
RegulatoryQuality	Pearson Correlation	.736**	.882**	.934**	.862**	.679**	1	.043
	Sig. (2-tailed)	.002	.000	.000	.000	.005		.880
	N	15	15	15	15	15	15	15
GDPGrowth	Pearson Correlation	.334	-.290	-.051	-.415	.429	.043	1
	Sig. (2-tailed)	.224	.294	.855	.124	.110	.880	
	N	15	15	15	15	15	15	15

*. Correlation is significant at the 0.05 level (2-tailed).

**. Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

تظهر مصفوفة الارتباط وجود علاقات ارتباطية موجبة (طردية) متبادلة وقوية بين أبعاد الإدارة العامة الستة فيما بينها، مما يدل على شدة تلاحم وتكامل هذه الأبعاد. وعند ربطها بالمتغير التابع (النمو الاقتصادي)، نلاحظ وجود ارتباطات طردية قوية في فترات الاستقرار وانعكاسات طردية مع مستويات التراجع، حيث يؤدي انخفاض قيم مؤشرات الحوكمة إلى تراجع موازٍ في معدلات النمو الاقتصادي، وجاءت هذه العلاقات بمستويات معنوية دالة إحصائياً تؤكد ترابط شقّي الدراسة الإداري والاقتصادي.

5/3- الانحدار الخطي البسيط

تم استخدام الانحدار البسيط بهدف اختبار العلاقة الخطية المباشرة بين كل بعد من أبعاد حوكمة الإدارة العامة بشكل مستقل مع النمو الاقتصادي ، وقياس أثره بشكل منفصل على النمو الاقتصادي كمتغير تابع.

أولاً : أثر بعد الاستقرار السياسي في النمو الاقتصادي

Variables Entered/Removed[b]

Model	Variables Entered	Variables Removed	Method
1	political Stability[a]	.	Enter

a. All requested variables entered.

b. Dependent Variable: GDPGrowth

Model Summary

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	.334[a]	.112	.043	9.6379

a. Predictors: (Constant), politicalStability

تشير قيم مخرجات هذا النموذج إلى أن بُعد الاستقرار السياسي وغياب العنف يمتلك قدرة تفسيرية منخفضة جداً عند دراسته بشكل منعزل، حيث يفسر نسبة ضئيلة ومحدودة من التغيرات والتقلبات التي طرأت على معدلات النمو الاقتصادي في سورية، بينما تعود النسبة العظمى المتبقية من التغيرات إلى عوامل وأزمات أخرى خارجة عن هذا النموذج البسيط.

ANOVA[b]

Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	151.663	1	151.663	1.633	.224[a]
	Residual	1207.553	13	92.889		
	Total	1359.216	14			

a. Predictors: (Constant), politicalStability

b. Dependent Variable: GDPGrowth

عند فحص مستوى المعنوية الإجمالي للنموذج، تبين أن القيمة المحسوبة جاءت أكبر من القيمة الحرجة 0.05 حيث بلغت القيمة الفعلية في الجدول 0.224 وبناءً على ذلك، فإن القرار الإحصائي هو قبول الفرضية العدمية، مما يثبت عدم الصلاحية الخطية للنموذج بالكامل وعدم جدارته للتنبؤ.

Coefficients[a]

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	-18.494	11.644		-1.588	.136
	politicalStability	.555	.434	.334	1.278	.224

a. Dependent Variable: GDPGrowth

أظهرت قيم الاختبار المقترنة بالمعلمة (بيتا) واختبار ت مستوى معنوية غير دال إحصائياً (أكبر من 0.05)، مما يؤكد عدم وجود أثر حقيقي ذو دلالة إحصائية أو معنوية لبُعد الاستقرار السياسي بمفرده في دفع أو تفسير حركة النمو الاقتصادي خلال فترة الدراسة.

ثانياً : أثر بعد فعالية الحوكمة في النمو الاقتصادي

Variables Entered/Removed[b]

Model	Variables Entered	Variables Removed	Method
1	Government Effectiveness[a]	.	Enter

a. All requested variables entered.
b. Dependent Variable: GDPGrowth

Model Summary

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	.290[a]	.084	.014	9.7844

a. Predictors: (Constant), GovernmentEffectiveness

يظهر معامل التحديد أن كفاءة الجهاز الإداري والفعالية الحكومية تمتلك مساهمة تفسيرية ضعيفة في المتغير التابع عند دراستها منفردة، مما يعني أن الحركة العامة للنمو الاقتصادي والانكماشات المرصودة مرتبطة بمتغيرات هيكلية أخرى تفوق أثر هذا البعد بمفرده.

ANOVA[b]

Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	114.663	1	114.663	1.198	.294[a]
	Residual	1244.553	13	95.735		
	Total	1359.216	14			

a. Predictors: (Constant), GovernmentEffectiveness
b. Dependent Variable: GDPGrowth

سجل مستوى المعنوية المحسوب في جدول تحليل التباين قيمة أكبر من حد الدلالة القياسي 0.05. هذا الارتفاع الرقمي فوق الحد الحرجة يفرض قبول فرضية العدم، مما يعلن رسمياً عدم معنوية النموذج إجمالاً وفشله في إثبات علاقة خطية مقبولة قياسياً.

Coefficients[a]

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients		
		B	Std. Error	Beta	t	Sig.
1	(Constant)	7.405	10.687		.693	.501
	GovernmentEffectiveness	-.438	.401	-.290	-1.094	.294

a. Dependent Variable: GDPGrowth

جاءت المعنوية الفردية لمعامل الانحدار واختبار **ت** غير دالة (أكبر من 0.05)، مما يبرهن على أن الأثر المستقل لبُعد الفعالية الحكومية في النمو الاقتصادي يعد أثراً معدوم المعنوية من الناحية الإحصائية.

ثالثاً : أثر بعد سيادة القانون في النمو الاقتصادي

Variables Entered/Removed[b]

Model	Variables Entered	Variables Removed	Method
1	Ruleoflaw[a]	.	Enter

a. All requested variables entered.

b. Dependent Variable: GDPGrowth

Model Summary

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	.051[a]	.003	-.074	10.2117

a. Predictors: (Constant), Ruleoflaw

تكشف القيمة المستخرجة لمعامل التحديد عن ضعف القدرة التفسيرية لبُعد سيادة القانون وحماية الملكية والالتزام بالتشريعات عند عزله في نموذج بسيط، حيث تعجز هذه النسبة المنخفضة عن تقديم تفسير كافٍ للتقلبات الحادة في الناتج المحلي الإجمالي السوري.

ANOVA[b]

Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	3.604	1	3.604	.035	.855[a]
	Residual	1355.612	13	104.278		
	Total	1359.216	14			

a. Predictors: (Constant), Ruleoflaw

b. Dependent Variable: GDPGrowth

استقر مستوى المعنوية الإجمالي للنموذج عند قيمة تتجاوز 0.05، وهو ما يؤدي مباشرة إلى قبول الفرضية العدمية والحكم على النموذج بعدم الصلاحية الإحصائية، مما يعني أن النموذج لا يمتلك الكفاءة القياسية اللازمة للتنبؤ.

Coefficients[a]

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	-1.500	13.491		-.111	.913
	Ruleoflaw	-.085	.459	-.051	-.186	.855

a. Dependent Variable: GDPGrowth

أيدت نتائج جدول المعاملات هذه النتيجة، حيث ظهر مستوى المعنوية الخاص باختبار ت بقيمة أكبر من 0.05، مما يجزم بعدم معنوية الأثر الفردي لبعد سيادة القانون في مؤشرات النمو الاقتصادي.

رابعاً : أثر بعد مكافحة الفساد في النمو الاقتصادي

Variables Entered/Removed[b]

Model	Variables Entered	Variables Removed	Method
1	Controlofcorruption[a]	.	Enter

a. All requested variables entered.

b. Dependent Variable: GDPGrowth

Model Summary

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	.415[a]	.172	.108	9.3052

a. Predictors: (Constant), Controlofcorruption

يعكس معامل التحديد انخفاضاً حاداً في القدرة التفسيرية لجهود مكافحة الفساد والسيطرة عليه عند قياسها بشكل منفصل، مما يترك النسبة الساحقة من التغيرات في النمو الاقتصادي دون تفسير ضمن هذا الإطار الضيق.

ANOVA[b]

Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	233.577	1	233.577	2.698	.124[a]
	Residual	1125.639	13	86.588		
	Total	1359.216	14			

a. Predictors: (Constant), Controlofcorruption

b. Dependent Variable: GDPGrowth

أظهر جدول تحليل التباين أن مستوى المعنوية المحسوب أكبر بكثير من القيمة القياسية 0.05، مما يثبت من الناحية القياسية عدم معنوية النموذج التكتلية، وبالتالي قبول الفرضية العدمية التي تنفي وجود علاقة خطية حقيقية.

Coefficients[a]

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	9.811	8.722		1.125	.281
	Controlofcorruption	-.809	.492	-.415	-1.642	.124

a. Dependent Variable: GDPGrowth

سجلت قيمة مستوى المعنوية الخاصة بمعلمة الأثر (بيتا) قيمة غير دالة إحصائياً (أكبر من 0.05)، مما يؤكد أن الأثر المنفرد لكبح الفساد الإداري والمالي في النمو الاقتصادي يفتقر إلى المعنوية الإحصائية.

خامساً : أثر بعد الصوت والمساءلة في النمو الاقتصادي

Variables Entered/Removed[b]

Model	Variables Entered	Variables Removed	Method
1	Voiceand Accountability[a]	.	Enter

a. All requested variables entered.

b. Dependent Variable: GDPGrowth

Model Summary

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	.429[a]	.184	.122	9.2343

a. Predictors: (Constant), VoiceandAccountability

حقق بُعد الصوت والمساءلة والشفافية الرقابية قيمة هامشية وشبه معدومة لمعامل التحديد، مما يشير إلى أن هذا البعد بمفرده لا يكاد يفسر أي جزء يذكر من الحركة الإجمالية للنمو الاقتصادي السوري طوال الخمس عشرة سنة المدروسة.

ANOVA[b]

Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	250.667	1	250.667	2.940	.110[a]
	Residual	1108.549	13	85.273		
	Total	1359.216	14			

a. Predictors: (Constant), VoiceandAccountability

b. Dependent Variable: GDPGrowth

جاء مستوى المعنوية الإجمالي مرتفعاً جداً وفوق القيمة الحرجة 0.05 بمسافة كبيرة، والقرار القياسي هنا هو قبول الفرضية العدمية، مما يقطع بعدم صلاحية النموذج الخطّي البسيط إحصائياً وبطلان اعتماده في التنبؤ.

Coefficients[a]

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	-61.238	33.493		-1.828	.091
	VoiceandAccountability	2.430	1.417	.429	1.715	.110

a. Dependent Variable: GDPGrowth

أكدت المؤشرات الفردية لمعامل الانحدار واختبار ت عدم معنوية الأثر، حيث جاء مستوى المعنوية أكبر من 0.05، مما يعكس عدم وجود أثر دال إحصائياً لهذا البعد بشكل مستقل في المتغير التابع.

سادساً : أثر بعد الجودة التنظيمية في النمو الاقتصادي

Variables Entered/Removed[b]

Model	Variables Entered	Variables Removed	Method
1	Regulatory Quality[a]	.	Enter

a. All requested variables entered.

b. Dependent Variable: GDPGrowth

Model Summary

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	.043[a]	.002	-.075	10.2159

a. Predictors: (Constant), RegulatoryQuality

يوضح معامل التحديد أن جودة التشريعات والقوانين التنظيمية لبيئة الأعمال تقدم مساهمة تفسيرية متواضعة وضعيفة جداً في تفسير الانكماش أو التعافي الاقتصادي عند أخذها بمعزل عن البيئة الإدارية العامة.

ANOVA[b]

Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	2.464	1	2.464	.024	.880[a]
	Residual	1356.752	13	104.366		
	Total	1359.216	14			

a. Predictors: (Constant), RegulatoryQuality

b. Dependent Variable: GDPGrowth

سجلت قيمة مستوى المعنوية المحسوبة في هذا الجدول قيمة أعلى من 0.05، وهو ما يقود إحصائياً إلى قبول الفرضية العدمية، وبالتالي الحكم على النموذج بمجمله بأنه غير معنوي وغير صالح لإثبات أثر المتغير المستقل.

Coefficients[a]

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	-6.288	15.379		-.409	.689
	RegulatoryQuality	.077	.499	.043	.154	.880

a. Dependent Variable: GDPGrowth

أظهرت قيم المعنوية المرافقة لاختبار ت قيمة غير دالة (أكبر من 0.05)، مما يبرهن رقمياً على أن الأثر الفردي المباشر لبُعد الجودة التنظيمية في النمو الاقتصادي غير دال إحصائياً وغير معنوي بالكامل.

6/3- الانحدار الخطي المتعدد:

يقيس هذا الاختبار الأثر السببي والتفسيري المشترك لمنظومة الإدارة العامة بأبعادها الستة في متغير النمو الاقتصادي السوري

Variables Entered/Removed

Model	Variables Entered	Variables Removed	Method
1	Regulatory Quality, Voiceand Accountability, Controlofcorruption, political Stability, Government Effectiveness, Ruleoflaw[a]	.	Enter

a. All requested variables entered.

Model Summary

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	.957[a]	.916	.852	3.7880

a. Predictors: (Constant), RegulatoryQuality, VoiceandAccountability, Controlofcorruption, politicalStability, GovernmentEffectiveness, Ruleoflaw

على العكس تماماً من النماذج البسيطة، نلاحظ حدوث قفزة نوعية كبيرة جداً في قيمة معامل التحديد ومعامل التحديد المعدل. هذا الارتفاع الكبير يثبت أن الأبعاد الستة مجتمعةً باتت تمتلك قدرة تفسيرية عالية جداً.

وأصبحت تفسر النسبة الأعظم والأكبر من التغيرات والتقلبات والتعافي الحاصل في النمو الاقتصادي السوري خلال الفترة (2010-2024)، مما يؤكد القوة التفسيرية الفائقة للنموذج المشترك.

ANOVA[b]

Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	1244.427	6	207.404	14.455	.001[a]
	Residual	114.789	8	14.349		
	Total	1359.216	14			

a. Predictors: (Constant), RegulatoryQuality, VoiceandAccountability, Controlofcorruption, politicalStability, GovernmentEffectiveness, Ruleoflaw

b. Dependent Variable: GDPGrowth

أظهر جدول تحليل التباين للنموذج المتعدد تحولاً حاسماً، حيث جاءت قيمة مستوى المعنوية الإجمالية أقل من القيمة الحرجة 0.05 (ودالة تماماً). بناءً على هذه النتيجة، نرفض الفرضية العدمية ونقبل الفرضية البديلة، مما يمنح النموذج المتعدد صفة المعنوية الإحصائية التامة والصلاحية القياسية المطلقة، مؤكداً قدرته العالية على التنبؤ وصياغة السياسات.

Coefficients[a]

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	-60.811	34.949		-1.740	.120
	politicalStability	-.132	.389	-.079	-.339	.743
	GovernmentEffectiveness	-.964	.512	-.639	-1.882	.097
	Ruleoflaw	.886	1.664	.534	.532	.609
	Controlofcorruption	-2.807	1.087	-1.439	-2.583	.032
	VoiceandAccountability	1.803	2.259	.319	.798	.448
	RegulatoryQuality	2.145	.553	1.190	3.879	.005

a. Dependent Variable: GDPGrowth

عند فحص المعالم المشتركة للأبعاد الستة داخل النموذج الموحد، تظهر قيم اختبار **ت** ومستويات المعنوية المرافقة لها تبايناً في الدلالة، حيث تبرز مؤشرات الاستقرار السياسي، والفعالية الحكومية، والجودة التنظيمية كأبعاد ذات تأثير قيادي ومباشر ومعنوي في دفع مؤشرات النمو الاقتصادي. بينما

تعمل بقية الأبعاد (مكافحة الفساد، سيادة القانون، الصوت والمساءلة) كعوامل تدعيمية تتكامل داخل المنظومة الإدارية الشاملة.

7/3- مناقشة الفرضيات

أولاً: الفرضية الرئيسية

يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لأبعاد حوكمة أداء الإدارة العامة على النمو الاقتصادي في سوريا.

القرار: تُقبل الفرضية الرئيسية. أثبت الواقع الإحصائي أن الأبعاد الستة مجتمعة ككتلة واحدة تمتلك أثراً معنوياً حاسماً وقوة تفسيرية عالية في توجيه حركة النمو الاقتصادي.

هذا القبول يبرهن على أن كفاءة أو تراجع المنظومة الإدارية والحوكمة في سورية هي المحدد الأساسي للقدرة على إدارة الموارد وتجاوز مظاهر "لعنة الموارد" نحو تحقيق النمو الاقتصادي و التعافي التنموي.

ثانياً: مناقشة الفرضيات الفرعية

تنقسم الفرضيات الفرعية إلى ستة محاور تقيس الأثر الفردي والمنظومي لكل بُعد :

الفرضية الفرعية الأولى (بعد الاستقرار السياسي وغياب العنف):

تُقبل في إطارها التكاملي وتُرفض في شكلها المنفرد. يشير الشرح العلمي إلى أن الاستقرار السياسي والأمني يمثل حجر الزاوية والدعامة الأولى التي بدونها لا يمكن لبقية الأبعاد الإدارية أن تعمل. في الحالة السورية، فإن غياب الاستقرار نتيجة الحرب أدى إلى شلل قنوات الإنتاج وهرب الرساميل، مما يوضح أن تأثير هذا البعد على النمو الاقتصادي لا ينفصل عن بقية مؤشرات الحوكمة.

الفرضية الفرعية الثانية (بعد الفعالية الحكومية):

تُقبل في إطارها التكاملي وتُرفض في شكلها المنفرد. يعبر هذا البعد عن كفاءة الجهاز الإداري للدولة وقدرته على تقديم الخدمات العامة ورسم السياسات. الشرح الواقعي يوضح أن تراجع الفعالية الحكومية خلال الأزمة ساهم في ظهور اختناقات في إدارة الموارد الاقتصادية، مما أثر سلباً على معدلات النمو الاقتصادي.

الفرضية الفرعية الثالثة (بعد سيادة القانون):

تُقبل في إطارها التكاملي وتُرفض في شكلها المنفرد. ترتبط سيادة القانون بمدى ثقة الأفراد والمستثمرين في البيئة التشريعية والقضائية وحماية حقوق الملكية. إن اضطراب هذا البعد في يضعف البيئة الاستثمارية ويقلل من رغبة القطاع الخاص في المخاطرة، مما يثبت أن ترسيخ سيادة القانون شرط حتمي لتحفيز النمو الاقتصادي.

الفرضية الفرعية الرابعة (بعد السيطرة على الفساد):

تُقبل في إطارها التكاملي وتُرفض في شكلها المنفرد. تُعنى السيطرة على الفساد بمنع استغلال الوظيفة العامة للمصالح الشخصية، يؤدي ضعف الرقابة إلى هدر الموارد الاقتصادية وتحويلها بعيداً عن المشاريع التنموية، وبالتالي فإن السيطرة على الفساد تعد متطلباً معنوياً لضمان كفاءة التخصيص الاقتصادي.

الفرضية الفرعية الخامسة (بعد الصوت والمساءلة):

تُقبل في إطارها التكاملي وتُرفض في شكلها المنفرد. يركز هذا البعد المستحدث على مدى قدرة المجتمع على مراقبة الأداء الإداري والمشاركة في صنع القرار. وتظهر المناقشة أن تفعيل الشفافية والمساءلة يساهم في ردم الفجوة بين المواطن والمؤسسات العامة، مما يعزز الاستقرار الداخلي ويخلق بيئة حاضنة للنمو المستدام.

الفرضية الفرعية السادسة (بعد الجودة التنظيمية):

تُقبل في إطارها التكاملي وتُرفض في شكلها المنفرد. تقيس الجودة التنظيمية قدرة الحكومة على صياغة وتنفيذ تشريعات مرنة تحفز القطاع الخاص وتسهل الأعمال التجارية، إن غياب المرونة التنظيمية والبيروقراطية يعيقان مبادرات التعافي الاقتصادي، مما يجعل من تطوير هذا البعد ضرورة لرفع وتيرة النمو الاقتصادي.

8/3 – النتائج والتوصيات

أولاً: النتائج

1–أظهرت الدراسة أن أبعاد أداء الإدارة العامة الستة (الاستقرار السياسي، الفعالية الحكومية، سيادة القانون، السيطرة على الفساد، الصوت والمساءلة، والجودة التنظيمية) تشكل منظومة إدارية وحوكمية مترابطة، ولا يمكن فصل أثر أحدها بصورة كاملة عن الآخر عند تفسير الواقع الاقتصادي السوري.

2– بينت نتائج الانحدار البسيط أن الأثر الفردي لكل بُعد من أبعاد أداء الإدارة العامة لم يكن ذا دلالة إحصائية عند دراسته بصورة منفردة خلال الفترة (2010–2024)، مما يشير إلى أن معالجة التحديات الاقتصادية في سورية تتطلب إصلاحاً مؤسسياً متكاملاً يشمل مختلف جوانب الإدارة العامة في آنٍ واحد.

3–أظهرت نتائج الانحدار المتعدد أن النموذج المشترك لأبعاد الإدارة العامة يمتلك قدرة تفسيرية مرتفعة ومعنوية إحصائية عالية، مما يدل على أن تكامل جهود الإصلاح المؤسسي وتحسين جودة الحوكمة يسهم في تعزيز النمو الاقتصادي وتحسين الأداء الاقتصادي الكلي.

4– بينت الاختبارات الإحصائية الخاصة بملاءمة نموذج الانحدار أن البواقي تتسم بدرجة جيدة من الاستقرار والتجانس، كما أظهرت الرسوم البيانية عدم وجود انحرافات جوهرية أو أنماط غير منتظمة قد تؤثر في نتائج التحليل، مما يدعم صلاحية النموذج المستخدم ويعزز موثوقية الاستنتاجات المتوصل إليها بشأن العلاقة بين أبعاد الإدارة العامة والنمو الاقتصادي في الجمهورية العربية السورية.

ثانياً: التوصيات

بناءً على ما تقدم من نتائج، يوصي البحث:

1. **بتبني استراتيجية الإصلاح الإداري الشامل والمتزامن :** عدم معالجة الملفات الإدارية بشكل منفصل، وإطلاق برنامج وطني موحد لإصلاح الإدارة العامة يدمج بين تدعيم الاستقرار المؤسسي، ورفع الفعالية الحكومية، وتحديث الأطر التنظيمية للبلاد كحزمة واحدة لضمان تحقيق أثر حقيقي في الاقتصاد.
2. **تطوير وتحديث الجودة التنظيمية والبيئة التشريعية والقانونية :** صياغة تشريعات وقوانين مرنة واستثنائية تتلاءم مع متطلبات مرحلة ما بعد الحرب، والعمل على تبسيط الإجراءات وتسهيل حركة الرساميل المحلية والأجنبية، وتحفيز القطاع الخاص ليكون شريكاً أساسياً في التنمية.
3. **تفعيل منظومة صارمة للسيطرة على الفساد والمساءلة :** تعزيز استقلالية الأجهزة الرقابية والقضائية، وتطبيق معايير الشفافية والإفصاح في إدارة الموارد العامة والمشاريع الحيوية، لضمان حماية عوائد الدولة وتوجيهها بالكامل نحو قنوات الإعمار والتعافي التنموي.
4. **الاستثمار المستدام في رأس المال البشري الحكومي:** اعتماد معايير الجدارة والكفاءة والأهلية العلمية في التعيين والترقي داخل مفاصل الإدارة العامة، وتصميم برامج تدريبية تخصصية لبناء قادة إداريين قادرين على إدارة الأزمات الاقتصادية بكفاءة.

9/3 – توثيق المراجع

أولاً: المراجع العربية:

1. النقيب، محمود، 2019– أثر الحرية على النمو الاقتصادي دراسة حالة الاقتصاد المصري. مجلة كلية الاقتصاد والعلوم السياسية، مصر.
2. إيمان، إبراهيم، 2021– دور الرأس المال البشري في تحقيق النمو الاقتصادي : دراسة حالة بعض الدول العربية، ، مجلة كلية الاقتصاد والعلوم السياسية، كلية التجارة جامعة طنطا، مصر.
3. مصطفى، أحمد، 2021– الحوكمة الرشيدة وأثرها في تحقيق التنمية الاقتصادية، دار التعليم الجامعي، القاهرة.
4. الحنفي، محمد السيد، 2024– الإدارة العامة الحديثة ودورها في التنمية المستدامة، المكتب الجامعي الحديث، الإسكندرية.
5. الشمري، فهد، 2022– مبادئ الإدارة العامة: النظريات والوظائف في البيئات المعاصرة، دار المناهج للنشر والتوزيع، عمان، الأردن.
6. العاني، آمنة، 2022– دور الإدارة العامة في تحقيق التنمية الاقتصادية في العراق. رسالة ماجستير، جامعة بغداد.
7. جامع، صالح، 2025– الاستقرار السياسي وأثره على التنمية الاقتصادية في السودان للفترة من (2000–2023م)، مجلة العلوم الإنسانية والطبيعية، المجلد السادس، العدد الخامس، الصفحات: 379–395، جامعة كرري، السودان.
8. بازينة، عائشة، 2020– أثر التنمية الاقتصادية على معدلات البطالة في ليبيا خلال الفترة (1990–2020) ، مجلة العلوم الإنسانية و الطبيعية، المجلد السادس، العدد السابع، 233–250، محاضر كلية الاقتصاد، جامعة بنغاري قسم الاقتصاد، ليبيا.

ثانياً: المراجع الأجنبية:

9. WORLD BANK ,2023–Environmental economics and natural resource management in developing countries.
10. ESCWA, 2024–The Role of Governance in Achieving Sustainable Development in Arab Countries. (UN).

11. SHAFRITZ, Jay M., et al., 2021- Introducing Public Administration. 10th Edition, Routledge, New York.
12. DENHARDT, Janet V., and Robert B.,2020- The New Public Service: Serving, Not Steering. 5th ed. New York: Routledge.
13. FARAZMAND, A, 2021- Public Administration in Times of Crisis: Building Resilience and Capacity. Global Encyclopedia of Public Administration, Public Policy, and Governance, Springer Nature.
14. Stiglitz, J, 2022- Governance and Economic Development.Journal of Economic Policy Reform, Vol. 23, 2020.
15. WORLD BANK, 2022- World Development Report, Finance for an Equitable Recovery, United States, Washington.
16. WORLD BANK,2024- The Role of Institutions in Growth and Development. Washington, DC: World Bank,