

# مجلة جامعة البعث

سلسلة العلوم الاقتصادية والسياحية



مجلة علمية محكمة دورية

المجلد 44 . العدد 33

1443 هـ - 2022 م

الأستاذ الدكتور عبد الباسط الخطيب

رئيس جامعة البعث

المدير المسؤول عن المجلة

أ. د. ناصر سعد الدين	رئيس هيئة التحرير
أ. د. درغام سلوم	رئيس التحرير

مديرة مكتب مجلة جامعة البعث  
بشرى مصطفى

د. محمد هلال	عضو هيئة التحرير
د. فهد شريباتي	عضو هيئة التحرير
د. معن سلامة	عضو هيئة التحرير
د. جمال العلي	عضو هيئة التحرير
د. عباد كاسوحة	عضو هيئة التحرير
د. محمود عامر	عضو هيئة التحرير
د. أحمد الحسن	عضو هيئة التحرير
د. سونيا عطية	عضو هيئة التحرير
د. ريم ديب	عضو هيئة التحرير
د. حسن مشرقي	عضو هيئة التحرير
د. هيثم حسن	عضو هيئة التحرير
د. نزار عبشي	عضو هيئة التحرير

تهدف المجلة إلى نشر البحوث العلمية الأصيلة، ويمكن للراغبين في طلبها

الاتصال بالعنوان التالي:

رئيس تحرير مجلة جامعة البعث

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

. هاتف / فاكس : 2138071 31 963 ++

. موقع الإنترنت : [www.albaath-univ.edu.sy](http://www.albaath-univ.edu.sy)

البريد الإلكتروني : [magazine@albaath-univ.edu.sy](mailto:magazine@albaath-univ.edu.sy)

**ISSN: 1022-467X**

## شروط النشر في مجلة جامعة البعث

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.
  - إذا كان الباحث طالب دراسات عليا:  
يجب إرفاق قرار تسجيل الدكتوراه / ماجستير + كتاب من الدكتور المشرف بموافقة على النشر في المجلة.
  - إذا كان الباحث عضو هيئة تدريسية:  
يجب إرفاق قرار المجلس المختص بإنجاز البحث أو قرار قسم بالموافقة على اعتماده حسب الحال.
  - إذا كان الباحث عضو هيئة تدريسية من خارج جامعة البعث :  
يجب إحضار كتاب من عمادة كليته تثبت أنه عضو بالهيئة التدريسية و على رأس عمله حتى تاريخه.
  - إذا 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 بالنسبة لكليات ( الآداب - الاقتصاد - 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 25×17.5 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
- . كتابة النص Simplified Arabic قياس 13 عادي . 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 للنشر في المجلة يدل ضمناً على عدم نشره في أي مكان آخر، وفي حال قبول البحث للنشر في مجلة جامعة البعث 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 . الحرف الأول من الاسم تتبعه فاصلة . سنة النشر . وتتبعها معترضة ( - ) عنوان الكتاب ويوضع تحته خط وتتبعه نقطة . دار النشر وتتبعها فاصلة . 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:

. بعد الكنية والاسم وسنة النشر يضاف عنوان البحث وتتبعه فاصلة، اسم المجلد ويوضع تحته خط وتتبعه فاصلة . المجلد والعدد ( كتابة مختزلة ) وبعدها فاصلة . 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 البعث

1. دفع رسم نشر (20000) ل.س عشرون ألف ليرة سورية عن كل بحث لكل باحث يريد نشره في مجلة جامعة البعث.
2. دفع رسم نشر (50000) ل.س خمسون ألف ليرة سورية عن كل بحث للباحثين من الجامعة الخاصة والافتراضية .
3. دفع رسم نشر (200) مننأ دولار أمريكي فقط للباحثين من خارج القطر العربي السوري .
4. دفع مبلغ (3000) ل.س ثلاثة آلاف ليرة سورية رسم موافقة على النشر من كافة الباحثين.

## المحتوى

الصفحة	اسم الباحث	اسم البحث
40-11	ليانة قشنة د. سمر قبلان	أثر الذكاء الاستراتيجي في تحسين التكيف الرقمي للعاملين في المنظمة دراسة حالة شركة سيرياتل للاتصالات دمشق
58-41	د. حنان تركمان محمد عثمان	تأثير مشاركة المعلومات في تكامل سلاسل التوريد "دراسة مسحية"
90-59	ميساء مرتضى د. علي ميا د. نضال عيسى	دور المساءلة في مكافحة الفساد الإداري (دراسة ميدانية على المؤسسات الخدمية في محافظة طرطوس)
118-91	نغم صالح د. أحمد شحود	العلاقة بين مواقع التواصل الاجتماعي و الطلب السياحي
150-119	يارا العطية د. محمد موصلي	دور المعرفة الضمنية في جودة القرارات الإدارية "دراسة ميدانية في جامعة الفرات"







# أثر الذكاء الاستراتيجي في تحسين التكيف الرقمي

## للعاملين في المنظمة

### دراسة حالة شركة سيرياتل للاتصالات دمشق

الباحثة: لبانه قشة<sup>1</sup> الدكتورة: سمر قبلان<sup>2</sup>

#### المخلص

هدفت الدراسة إلى الكشف عن تأثير الذكاء الاستراتيجي في تحسين التكيف الرقمي للعاملين في شركة سيرياتل للاتصالات وتحديدًا موظفو نظم المعلومات وذلك لما لهم صلة بالمتغير التابع (التكيف الرقمي)، اتبعت الدراسة المنهج الوصفي (دراسة حالة شركة سيرياتل للاتصالات): من خلال جمع المعلومات والبيانات المتعلقة بمتغيرات الدراسة، حيث تم جمع المعلومات عن طريق استبانة إحصائية تضم (60) موظف من فرع الشركة الموجودة في دمشق، ووزعت عليهم أداة الدراسة، تم الحصول على (59) استبيان قابل للتحليل، أي بنسبة استرداد 99%، وتوصلت الدراسة إلى وجود تأثير للذكاء الاستراتيجي في تحسين التكيف الرقمي لدى العاملين في شركة سيرياتل، وأن لدى أفراد الشركة تكيف رقمي مناسب وجيد جداً لمواجهة التغيرات والمشكلات التكنولوجية الطارئة في عمل الشركة.

الكلمات المفتاحية: الذكاء الاستراتيجي، المعرفة، الابتكار، التكيف الرقمي

<sup>1</sup> ماجستير في الإدارة الاستراتيجية، المعهد العالي للتنمية الإدارية، جامعة دمشق.

<sup>2</sup> رئيس قسم الريادة والإبداع والاستراتيجيات، المعهد العالي للتنمية الإدارية، جامعة دمشق

# The Impact of Strategic Intelligence on Improving the Digital Adaptation of Employees in The Organization

**Researcher: Lobana Qashe<sup>3</sup>**

**Dr.: Samar Qabalan<sup>4</sup>**

## ABSTRACT

The study aimed to reveal the impact of strategic intelligence in improving the digital adaptation of workers in Syriatel Communications Company, specifically information systems employees, because they are related to the dependent variable (digital adaptation). With the study variables, where information was collected through a statistical questionnaire that includes (60) employees from the company's branch located in Damascus, and the study tool was distributed to them, (59) questionnaires that can be analyzed, i.e. a recovery rate of 99%, and the study concluded that there is an effect of intelligence The strategy is to improve the digital adaptation of Syriatel employees, and that the company's personnel have a very good and appropriate digital adaptation to face the urgent technological changes and problems in the company's work.

**Keywords:** strategic intelligence, knowledge, innovation, digital adaptation

---

MA in Strategic Management, Higher Institute of Administrative Development, Damascus University.<sup>3</sup>

Head of the Department of Entrepreneurship, Creativity and Strategies, Higher Institute for Administrative Development, Damascus University<sup>4</sup>

**المقدمة:**

تبعاً للتطور المستمر في التكنولوجيا واستخدامها في هيكلية عمل المنظمات وتقديم الخدمات في سوق العمل بأسلوب تقني حديث، أصبحت المنظمات تبحث عن طريقها في مواكبة هذه التطورات المتعاقبة في استخدام التكنولوجيا وتمكين عاملها من التكيف مع هذه الأدوات الحديثة لاستخدامها في العمل اليومي الروتيني، وفي تقديم الخدمات للعملاء بطريقة عصرية ومتطورة تحاكي التطور الحاصل في سوق عمل المنظمات الدولية المتطورة، وتضمن للمنظمة استمراريته وقدرتها على المنافسة، فشكل الذكاء الاستراتيجي نقطة جوهرية في تمكين هذه المنظمات من استخدام الطرق المناسبة لتكيف أفرادها مع التطورات الخاصة في تكنولوجيا المعلومات لتحسين طريقة العمل وتقديم الخدمات كالمنظمات التي تتبع التطور بشكل تلقائي لتتمكن من الاستمرار وتحقيق الميزة التنافسية.

**الدراسات السابقة:**

1. الدماطي حنان، (2022):

**(أثر الذكاء الاستراتيجي على قيادة المحيط الأزرق)****(دراسة ميدانية على الشركة المصرية للاتصالات)**

هدفت الدراسة إلى تحديد تأثير أبعاد الذكاء الاستراتيجي على قيادة المحيط الأزرق بالشركة المصرية للاتصالات، وتم إجراء الدراسة على عينة عشوائية بسيطة بلغت (202) مفردة، حيث تم جمع البيانات اعتماداً على قائمة الاستقصاء وتحليلها بالبرامج الإحصائية ( ) وتوصلت الدراسة إلى عدة نتائج: أن قيادة المحيط الأزرق تتأثر معنوياً بكل بعد الرؤية المستقبلية وبعد الشركات وبعد التحفيز، وأن قيادة المحيط الأزرق لا تتأثر معنوياً بكل من بعد الاستشراف وبعد التفكير المنظم.

2. Stephen Muathe & Samuel Maina, (2021):

**(Strategic Intelligence and Firm Performance: An Analysis of the Mediating Role of Dynamic Capabilities from Commercial Banks in Kenya)**

عنوان الدراسة: (الاستخبارات الاستراتيجية وأداء الشركة: تحليل للدور الوسيط للقدرات الديناميكية من البنوك التجارية في كينيا):

هدفت الدراسة إلى قياس القدرات الديناميكية حول العلاقة بين الذكاء الاستراتيجي وأداء البنوك التجارية في كينيا، وارتكزت الدراسة على وجهة النظر القائمة على الموارد، ونظرية القدرات الديناميكية، ونموذج بطاقة الأداء المتوازن، واستخدمت الدراسة البيانات الأولية والثانوية، وتم جمع البيانات الأولية من خلال (143) استبانة وزعت على المبحوثين، بينما تم الحصول على البيانات الثانوية من خلال التقارير السنوية ومنشورات البنك المركزي الكيني، استخدمت الدراسة المسح الوصفي والتوضيحي، وتم إجراء تحليل الانحدار لتقييم العلاقة بين أداء البنوك التجارية والذكاء الاستراتيجي مع تجاهل تأثير القدرات الديناميكية، وتم إجراء نموذج الانحدار لربط الأداء والقدرات الديناميكية والاستراتيجية مع الإشارة إلى أهمية العلاقة بينهما، توصلت الدراسة إلى عدة نتائج أهمها: أن للقدرات الديناميكية تأثير وسيط إحصائياً على العلاقة بين الذكاء الاستراتيجي وأداء البنوك التجارية في كينيا، وأن الذكاء الاستراتيجي يدعم اتخاذ القرار الاستراتيجي من خلال التحليل والتوزيع والتخطيط ونشر المعلومات لفريق إدارة المنظمة لاستخدامها وصياغة الاستراتيجيات التي تمكن من تعزيز التنافسية.

3. منصور حمدان ويعكوب نجوى، (2021):

(تحليل القدرات الديناميكية وقياس تأثيرها على الجاهزية الاستراتيجية:

دراسة تطبيقية في شركة أسيا سيل للاتصالات):

هدفت الدراسة إلى تحليل العلاقة بين القدرات الديناميكية (قدرات تكامل الموارد، قدرات نشر وتشكيل الموارد، قدرات التعليم) وقياس تأثيرها على الجاهزية الاستراتيجية التي تمتلكها المنظمة والقائمة على (الحساسية الاستراتيجية، القدرة على التغيير، الالتزام الجماعي، تحمل المسؤولية) بوصفها المدخل الملائم لمواجهة التغييرات البيئية التي تشهدها المنظمات في

إطار ممارستها لأعمالها وسعياً لبقائها، واستخدم الباحثان التحليل الإحصائي بواسطة الاستبيان الذي وزع على عينة عشوائية بلغ عددها (205) مفردة، وتوصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج: تؤدي القدرات الديناميكية بأبعادها المختلفة دوراً مهماً وأساسياً في تطوير جاهزية المنظمة (مورداً، تشكياً، تعلماً) لتتكيف مع تغيرات البيئة. تكون القدرات الديناميكية مصدراً رئيسياً للجاهزية الاستراتيجية وتعيد ترتيب مواردها الداخلية والخارجية فتكون بذلك قادرة على التكيف مع أي تغيير بيئي طارئ.

4. شديد، مصطفى، (2021):

#### (تأثير التحول الرقمي على مستوى أداء الخدمة المقدمة بالتطبيق على موظفي الإدارة للمرور بمحافظة القاهرة)

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على دور عملية التحول الرقمي بمتطلبات تطبيقه المختلفة (الاستراتيجية، الثقافة التنظيمية، القيادة التحويلية، الموارد البشرية) في تحسين أبعاد مستوى أداء الخدمات المقدمة من قبل وحدات المرور والتراخيص بمحافظة القاهرة، وقد اعتمد الباحث في تناول الدراسة وعرضها على المنهج الوصفي لتناول الجانب المفاهيمي، والمنهج التحليلي في تناول الجانب التطبيقي للدراسة، واستخدام استمارة الاستقصاء كأداة لجمع البيانات الأولية، فقد تم توزيع عدد (168) استمارة، وبعد جمعها وفحصها تبين أن عدد (139) استمارة فقط صالحة للتحليل الإحصائي. وقد توصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج من أهمها وجود علاقة ارتباط قوية بين متطلبات تطبيق التحول الرقمي مجمعة، وتحسين مستوى أداء الخدمة المقدمة داخل وحدات المرور.

5. نعموني، مريم، (2020):

#### (تأثير الثقافة التنظيمية على نجاح التحول الرقمي في المؤسسة)

هدفت هذه الدراسة إلى تحديد الثقافة التنظيمية المتجهة للتغيير والقائمة على قيم تمكنها من دعم وقبول التحول الرقمي، من خلال مراجعة لعدد من الكتب والمقالات الأكاديمية ذات الصلة بموضوع الدراسة، وتوصلت الدراسة إلى أن بيئة الأعمال قائمة على الرقمنة واستخدام التكنولوجيا، ويقوم التحول الرقمي على الابتكار، لذلك تواجه المنظمات العديد من العقبات لتحولها الرقمي وتتمثل هذه العقبات بشكل أساسي بالثقافة التنظيمية التي قد تكون داعمة

للتغيير وقائمة على قيم تمكنها من قبول التحول الرقمي، أو معارضة له وغير قابلة للتغيير والتطوير التكنولوجي.

6. Ted Saarikko & Ulrika H and Other, (2020):

**(Digital Transformation: Five Recommendations for The Digitally Conscious Firm)**

**عنوان الدراسة: (التحول الرقمي: خمس توصيات للشركة ذات الوعي الرقمي)**

هدفت الدراسة إلى إظهار المخاوف المرتبطة بالتقنيات التحويلية وتقديم خمس توصيات بشأن تطوير الاستراتيجيات اللازمة للتحول الرقمي لتنمية الإدراك الرقمي لدى الشركات، حيث قامت الدراسة بالاستكشاف بشكل تجريبي مفاهيم الشركات عن التحول الرقمي والعوامل الفنية والتنظيمية والبحث عن كيفية ترسيخها في كل استراتيجية وممارسة، وتظهر النتائج أن التحول الرقمي يجب أن يكون أولوية إدارية عليا وسمة محددة لاستراتيجية أعمال الشركة وذلك من خلال وعيها الرقمي لتتمكن من الحصول على التميز في رحلة التحول الرقمي.

7. Masoud Ahmadi & Fahimeh Baei and Other (2020):

**(Proposing A Model of Manager,S Strategic Intelligence, Organization Development, And Entrepreneurial Behavior in Organizations):**

**عنوان الدراسة: (اقتراح الذكاء الاستراتيجي للمدير، وتطوير المنظمات، وسلوك ريادة الأعمال في المنظمات)**

هدفت الدراسة إلى فحص العلاقة بين استراتيجية المدير الذكي (التصميم، المنهجية، النهج) مع التطوير التنظيمي وسلوك ريادة الأعمال في الحكومة وفي وكالات البلدان المختلفة، ولتحقيق الغرض من هذه الدراسة تم اختيار (274) موظف على أساس العينة الطبقية، وتم اختيار المنهج الوصفي الاستنتاجي ومجموعة من الأساليب الإحصائية لاختبار الفروض والوصول إلى النتائج، وبناء على نتائج التحليل توصلت الدراسة إلى أنه: يوجد علاقة إيجابية ذات دلالة إحصائية بين المدير الذي يملك ذكاء استراتيجي وبين التطوير التنظيمي، وأنه يوجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين سلوك المدير وسلوكه الريادي، وأوصت الدراسة باقتراح نموذج



للمتغيرات الداخلية ذات الصلة التي لها تأثير إيجابي على تطور المنظمة ونموها ومساعدة المؤسسات على تحقيق مكاسب الميزة التنافسية من خلال تحسين العوامل الداخلية ( الذكاء العاطفي للمديرين وريادة الأعمال وسلوك المديرين والموظفين وذلك من أجل التطوير وضمان البقاء.

8. Fleurey franck & dehlen vegard and other, (2018):

( modeling and validating dynamic adaption):

**عنوان الدراسة: (النمذجة والتحقق من صحة التكيف الديناميكي)**

هدفت الدراسة إلى التحقق من صحة التكيف الديناميكي للتعامل بشكل أفضل مع التعقيدات أثناء البناء وتنفيذ الأنظمة التكيفية وعلى وجه الخصوص كيفية التعامل مشكلة النمو التقني الذي يتطلب أدوات حديثة ومتجددة في محاولة لتقديم منهج مفاهيمي مقترح من المنظور المنهجي لمعالجة التكيف أثناء التنفيذ، وذلك من خلال المحاكاة والتحقق من صحة النموذج ومن الثابت بناء على النموذج الفوقي المحدد في المؤسسة وذلك لتعديلات التطبيق والتكوينات المحتملة للنموذج المقترح الجديد، وتوصلت الدراسة إلى أنه يمكن دمج التقنيات من أجل الحفاظ على مساحة المحاكاة التي يمكن التحكم فيها من أجل اختيار أنسب الحلول لمشكلة قابلية التوسع، وأنه يمكن للمنطق الضبابي المساعدة في سد الفجوة بين المتطلبات (الأوصاف النوعية) والتنفيذ (الملاحظات الكمية) مما يسمح بالحفاظ على مستوى عالي من التكيف.

9. Johnson,(2015):

**(Essentials of Strategic Intelligence: By Loch):**

**عنوان الدراسة: أساسيات الذكاء الاستراتيجي: بواسطة لوك)**

هدفت الدراسة إلى بيان الأسس الذي يقوم عليه الذكاء الاستراتيجي، وذلك من خلال مراجعة لعدد من المقالات الأكاديمية ذات الصلة بموضوع الدراسة، توصلت الدراسة إلى وجود فجوة علمية لناحية دراسة الذكاء الاستراتيجي وربطه بمتغيرات التغيير والتطوير والتمكين، وقدمت الدراسة نظرة أوسع في مجال استخدام الذكاء الاستراتيجي مع الاستشهاد بعدد من العوامل التي من المحتمل أن تؤثر على الذكاء التي ستفتح على الباحثين باب لمناقشة الموضوعات الرئيسية وتوجيههم إلى سبل البحث في مجال الذكاء الاستراتيجي.

### مشكلة الدراسة:

شكل التحول الرقمي واستخدام التكنولوجيا عقبة حقيقية في استمرار بعض المنظمات التي تعتمد على قدرة العاملين على التكيف في استخدامها وتوظيفها في تحقيق أهداف المنظمة واستمرارها في سوق العمل، بعكس المنظمات التي تحاول استخدام خطة استراتيجية طويلة الأمد تُمكن عاملها من التكيف السريع مع أي تطور طارئ في طريقة العمل أو في تقديم الخدمات، فكيف يمكن لهذه المنظمات أن تطور قدرة أفرادها على التكيف مع التغييرات والتطورات بصورة تتمكن من خلالها المواكبة والاستمرار والتنافس، وكيف يمكن تفعيل الذكاء الاستراتيجي لناحية تمكين العاملين من التكيف الرقمي مع التغييرات. من هنا ظهرت مشكلة الدراسة التي تحاول الإجابة عن التساؤل الآتي:

ما هو أثر الذكاء الاستراتيجي في تحسين قدرة العاملين على التكيف الرقمي في شركة سيرياتل؟ ومنه يتفرع الأسئلة الآتية:

- ما مستوى الذكاء الاستراتيجي في شركة سيرياتل؟
- ما مستوى التكيف الرقمي في شركة سيرياتل؟

### التعريف الإجرائي للمصطلحات:

1. **الذكاء الاستراتيجي (Strategic Intelligence):** "هو جمع المعلومات بشكل منهجي وتشاركي في المستقبل وعملية بناء الرؤية على المدى المتوسط إلى الطويل في تمكين القرارات الحالية والتعبئة المشتركة والإجراءات ببصيرة ناجحة أو القدرة على تصور حالة مستقبلية مثالية تستند إلى التبصر وخلق عملية لإشراك الآخرين على تنفيذها وعلى إدراكها وتوليئها ودمج العناصر التي تعمل ككل لتحقيق هدف مشترك"

(Fumi Kitagawa & Matjaz Vidmar, 2022)

- **المعرفة (Knowledge):** "هي ما يكتسبه الفرد من خبرات ومهارات، والتي يقوم أساساً على التجربة والتعلم بالدرجة الأولى، المتمثلة بالفهم بشقيّه النظري والعملية لأي فكرة أو موضوع، وكما يمكن تعريفه بأنه ثمرة التوسع في المقابلات والاتصال في عدة اتجاهات مختلفة". (الحيارى، إيمان، 2018)

- الابتكار: (Innovation): ورد عن (Michael Porter) أنّ الابتكار: "هو عملية إدخال تكنولوجيا جديدة على أمرٍ ما، مع القيام بأمرٍ مبتكرة في ذات الوقت". (محمد صالح، 2022)

2. التكيف الرقمي: "هو تسهيل نماذج الأعمال الجديدة المدمجة في البيئة الرقمية وتحديد المفاهيم والأساليب والأدوات التي تؤدي إلى الرقمنة في سياق الأعمال للتشغيل الآلي والرقمي بشكل أكبر ونقل جميع البيانات إلى أنظمة الحاسوب لتصبح أكثر سهولة أو هو: عملية تغيير أساسية يتم تمكينها من خلال الاستخدام المبتكر للتقنيات الرقمية المصحوبة بالنفوذ الاستراتيجي للموارد والقدرات الرئيسية".

(Carla Santos & Natercia Duraõ and Other, 2022)

### فرضية الدراسة:

انطلاقاً من مشكلة الدراسة المطروحة، ستقوم الباحثة باختبار الفرضية الآتية:  
- لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للذكاء الاستراتيجي على التكيف الرقمي في الشركة محل الدراسة.

### أهداف الدراسة:

تهدف الدراسة إلى ما يأتي:

1. بيان مستوى التكيف الرقمي لأفراد المنظمة الشركة محل الدراسة.
2. بيان مستوى الذكاء الاستراتيجي لأفراد الشركة محل الدراسة.
3. دراسة أثر الذكاء الاستراتيجي في تحسين التكيف الرقمي لأفراد الشركة محل الدراسة.

### أهمية الدراسة:

### الأهمية العلمية:

تتبع أهمية الدراسة من أهمية الذكاء الاستراتيجي وأهمية التكيف الرقمي والتطور في التكنولوجيا، ومن أنها تحاول إيضاح ما يلي من خلال المراجع والأدبيات:

1. أثر الذكاء الاستراتيجي في إيجاد حالة من التكيف المستمر للعاملين في المنظمة مع التطورات التكنولوجية المستمرة.

2. كيفية تفعيل الذكاء الاستراتيجي على المدى البعيد.

3. كيفية تحسين التكيف الرقمي للعاملين في المنظمات.

الأهمية العملية:

محاولة إيجاد طريقة واضحة من خلال تطبيق البحث في شركة سيرياتل للوصول للنتائج والمشكلات وتقديم التوصيات لتفعيل الذكاء الاستراتيجي في سبيل تحسين التكيف الرقمي لأفرادها.

متغيرات الدراسة:

1. المتغير المستقل: الذكاء الاستراتيجي ويشمل على: (المعرفة، الابتكار)

2. المتغير التابع: التكيف الرقمي

منهجية الدراسة:

تم استخدام المنهج الوصفي من خلال جمع المعلومات والبيانات المتعلقة بمتغيرات الدراسة وتحليلها لناحية إبراز دور الذكاء الاستراتيجي في تحسين التكيف الرقمي للعاملين في الشركة محل الدراسة.

حدود الدراسة:

الحدود الزمنية: تم انجاز الدراسة خلال الفترة الممتدة من شهر حزيران إلى شهر أيلول لعام 2022.

الحدود العلمية: اقتصرت الدراسة على متغيري الذكاء الاستراتيجي (المعرفة، الابتكار) والتكيف الرقمي.

الحدود المكانية: طبقت الدراسة على العاملين في شركة سيرياتل في دمشق (موظفي إدارة نظم المعلومات فقط).

مجتمع وعينة الدراسة:

يشكل موظفي شركة سيرياتل في فرع دمشق مجتمع الدراسة، وكانت الدراسة تشمل موظفي إدارة نظم المعلومات فقط مع مختلف الخصائص الديمغرافية، وممن تتجاوز أعمارهم ال 25 عام.

اختيرت عينة تضم (60) موظف من أفرع الشركة الموجودة في دمشق، ووزعت عليهم أداة الدراسة لتعكس مدى تأثير الذكاء الاستراتيجي في تحسين التكيف الرقمي للعاملين في الشركة محل الدراسة، وتم الحصول على (59) استبيان قابل للتحليل، أي بنسبة استرداد 99%.

### الإطار النظري للدراسة:

#### أولاً: ماهية الذكاء الاستراتيجي:

ينطوي مفهوم الذكاء الاستراتيجي على القدرة على تكوين التفكير بشكل شخصي في حل المشكلات التي تواجه المنظمة على المستوى الكلي مع الاحتفاظ باستمرار روابط عملية للتأثير التكتيكي والتشغيلي الحتمي لأي مشكلة مشابهة في المستقبل (G. Major, 2009, p:7)، والذكاء الاستراتيجي هو أداة لجمع المعلومات التي تساعد على اكتساب المعرفة في صنع القرار من خلال مراقبة البيئة التنظيمية، وتحليل المعلومات والتنبؤ والتخطيط للمستقبل لتكوين القدرة على التكيف مع التغيرات البيئية (N. irawati& ells, 2021,p:253)، ويشكل الذكاء الاستراتيجي الاستخدام الأمثل لتوفير المعلومات المطلوبة لعملية اتخاذ القرارات بكفاءة وفعالية في سبيل تنمية نقاط القوة ومعالجة نقاط الضعف ومحاولة لاستغلال أي فرصة مناسبة لتجنب التهديدات المتوقعة (حسين عمرو، 2019، ص:664)، فهو عملية منهجية ومستمرة لإنتاج الذكاء المطلوب ذي القيمة الاستراتيجية في شكل عملي لتسهيل اتخاذ القرارات على المدى الطويل (الحرايزة أروى، 2020، ص:340).

#### ثانياً: أبعاد الذكاء الاستراتيجي:

على الرغم من اختلاف الباحثين في تسمية هذا المصطلح سواء (أبعاد أو عناصر) إلا أن هناك توافق مشترك فيما بينهم في تحديد العناصر أو الأبعاد التي يتكون منها الذكاء الاستراتيجي:

1. المعرفة: هي الإدراك والوعي وفهم الحقائق أو اكتساب المعلومة عن طريق التجربة أو من خلال التأمل في طبيعة الأشياء وتأمل النفس أو من خلال الاطلاع على تجارب الآخرين وقراءة استنتاجاتهم وهي مرتبطة بالبديهة والبحث لاكتشاف

المجهول وتطوير الذات وتطوير التقنيات التي يمكن استخدامها لتحقيق أهداف المؤسسة. (الحياري إيمان، 2018، ص:24)

2. الابتكار: هو استحداث عمليات إدارية وتنظيمية مبتكرة تسهم في تطوير العمل المؤسسي للتغلب على التحديات التي تواجه المنظمة وتحقيق الفائدة.

3. فاعلية صنع القرار: تعد عملية صنع القرار إحدى الوظائف المهمة التي تدعم المنظمة في تحقيق أهدافها في سبيل التخلص من المعوقات التي تقف عائقاً أمام المنظمة فالفاعلية في اتخاذ القرار هي مدى مساهمة هذا القرار في حل المشاكل التي تعترض سير وخط الإنتاج لتحقيق الأهداف التي تسعى إليها المنظمة. (الحبيب ربي، وآخرون، 2021، ص:95)

4. الرؤية المستقبلية: وتتمثل في القدرة على التنبؤ بالمستقبل قبل وقوعه من خلال التفكير بالاحتمالات المتوقعة وتفسير الظواهر الحالية وتحليلها في ضوء العلاقة السببية بين المتغيرات المتاحة. (المحاسنة محمد، وآخرون، 2016، ص:197).

#### ثالثاً: ماهية التكيف الرقمي:

يمكن أن يشير التكيف الرقمي إلى تحديث تكنولوجيا المعلومات (الحوسبة السحابية واختراع نماذج أعمال رقمية جديدة وتمكين أفراد المنظمة من استخدام التكنولوجيا الرقمية للتطوير المادي أو إنشاء عمليات تجارية جديدة للتقنيات الرقمية الناشئة) (العدواني عبد وآخرون، 2019، ص:21)، ويتمثل في القدرة على تحفيز الابتكار لدى العاملين في المنظمة وتعزيز قدرتهم الإنتاجية وتحسين الرفاهية عن طريق دعم الاتصال بين أفراد المنظمة من آلة إلى آلة لتوليد حجم غير مسبوق من البيانات والاتصال الفائق بين الأجهزة وأجهزة الاستشعار والأنظمة، (Saarikko & ells, 2020,p:5)، وتسعى البرامج الجديدة الفعالة للتغلب على نظام البرامج الحالية من خلال إنشاء منصات مفتوحة تكون قابلة لتلبية احتياجات مجال تطبيق معين للعمل وقابلة لإعادة الاستخدام ديناميكياً وللتطوير لتلبية احتياجات العاملين لناحية تصميم النظام الأساسي المتغير مما يجعل البرامج الجديدة الفعالة قابلة بشكل خاص لمجال الحوسبة المتنقلة والمتجددة التي تضمن سهولة وسرعة إنجاز الأعمال وتقديم الخدمات المطلوبة (P.Grace, (2016), Dynamaic Adaptaion,p:5).

**رابعاً: أهمية التكيف الرقمي:**

يجب على شركات الأعمال بكافة المجالات التي تعمل بها أن تواكب التطور في عالم التقنيات والتكنولوجيا، لأن التكنولوجيا الحديثة غيرت سلوك المستهلك وطريقة تفكيره لناحية طريقة الشراء والتسوق من الانترنت بطريقة الدفع الالكتروني، (Saarikko & ells, 2020,p:8)، وإلا ستلقى الشركات التي لم تواكب التطور بالسرعة المطلوبة خسائر كبيرة كمصير شركة نوكيا لصناعة الهاتف المحمول على سبيل المثال (المدهون أحمد وآخرون، 2020، ص:4)، ولأن الشركات يجب أن تسعى للتطور لتظل قادرة على المنافسة في صناعتها من خلال استثمارها في التكنولوجيا الرقمية مما يسمح للشركات التكيف مع الصناعات المتغيرة باستمرار وتحسن طريقة عمل أفرادها، (A. Deloitte, 2017,p:9)، على الرغم من الفوائد المحتملة فإن الشركات الصغيرة والمتوسطة (SMEs) تخلف عن الشركات الكبرى في تبنيها للتقنيات الرقمية، لا يزال الاعتماد الرقمي من قبل الشركات الصغيرة والمتوسطة إلى حد كبير مقصوراً على الخدمات بالرغم من أهمية التكيف الرقمي في إنجاز أعمال الشركة بالسرعة المطلوبة لتلبية حاجات العملاء ولمواكبة التطورات الحاصلة في سوق العمل.

( S. Kergoach, 2021, p:6 )

**خامساً: علاقة الذكاء الاستراتيجي في تحسين التكيف الرقمي:**

من الممكن أن يساعد الذكاء الاستراتيجي في مجال التحول الرقمي على القدرة على تحليل البيانات المستمدة من التعلم الآلي والخوارزميات الجديدة لاستكشاف المتغيرات القادمة والتنبؤ بها في سوق العمل مما يزيد من قدرة الشركات على المحاكاة، والنماذج الأولية، واتخاذ الإجراءات اللازمة للتغيير في الوقت المناسب (T. Saarikko & ells, 2020, p:5)، ويرأي الباحثة أنه من الممكن خلق حالة من التكيف الرقمي عن طريق وضع الخطط المستقبلية بطريقة ذكية تلائم أي تطور يطرأ على التكنولوجيا في مجال استخدامها في آلية العمل أو في طريقة تقديم الخدمات بطريقة مرقمة عصرية تحاكي التطورات الحاصلة في سوق العمل.

### الدراسة الميدانية واختبار الفرضيات:

#### أدوات جمع البيانات:

تم جمع المعلومات عن طريق استبانة إحصائية على عينة عشوائية بسيطة للعاملين في الشركة محل الدراسة وتحليلها للوصول إلى نتائج الدراسة من خلال أسئلة الاستبانة اعتمدت الباحثة مقياس المسافات المتساوية ومقياس (LIKERT) الثلاثي والرباعي، لمقارنة الفروق بين الإجابات، وفق الآتي:

الخصائص الديمغرافية لأفراد العينة:

<input type="checkbox"/>	أنثى	<input type="checkbox"/>	1-الجنس: ذكر
<input type="checkbox"/>		<input type="checkbox"/>	2- العمر: من 25 إلى 35
<input type="checkbox"/>		<input type="checkbox"/>	من 36 إلى 45
<input type="checkbox"/>		<input type="checkbox"/>	45 فأكثر
<input type="checkbox"/>	جامعي	<input type="checkbox"/>	3- المستوى التعليمي: دراسات عليا
<input type="checkbox"/>		<input type="checkbox"/>	ثانوي
<input type="checkbox"/>		<input type="checkbox"/>	دون الثانوي
<input type="checkbox"/>	رئيس مصلحة	<input type="checkbox"/>	4- المنصب الإداري: مدير
<input type="checkbox"/>		<input type="checkbox"/>	رئيس مكتب
<input type="checkbox"/>		<input type="checkbox"/>	منصب آخر
<input type="checkbox"/>		<input type="checkbox"/>	5- مدة الخدمة في الوظيفة الحالية: أقل من 5 سنوات
<input type="checkbox"/>		<input type="checkbox"/>	من 6 إلى 10 سنوات
<input type="checkbox"/>		<input type="checkbox"/>	من 11 إلى 15 سنة
<input type="checkbox"/>		<input type="checkbox"/>	16 سنة فأكثر

يرجى الإجابة على الأسئلة الآتية بوضع إشارة صح في المربع:

1. هل لديك القدرة على التعرف على المشاكل التي تواجهك أثناء العمل؟

<input type="checkbox"/>	دائماً	<input type="checkbox"/>	غالباً	<input type="checkbox"/>	نادراً
--------------------------	--------	--------------------------	--------	--------------------------	--------



2. ما مدى قدرتك على اختيار انسب البدائل لحل المشكلة؟

كبيرة  متوسطة  ضعيفة

3. ما هي خصائص المعلومات التي يجب أن توفرها نظم المعلومات؟

الدقة  الشمولية  الوضوح  السرعة والملائمة

4. ما هي مصادر المعلومات التي تعتمد عليها المؤسسة؟

داخلية  خارجية  داخلية وخارجية

5. ما هي أنواع نظم المعلومات التي تعتمد علىها المؤسسة في أداء مهامها؟

نظم إدارة الوثائق  نظم معالجة المعاملات، المحاسبة، الموارد البشرية

النظم الخبيرة  نظم تقدم معلومات عن نشاط الشركة

6. هل تعمل المؤسسة على تطوير الأجهزة والبرامج باستمرار؟

دائماً  غالباً  أبداً

7. هل تتعامل الشركة مع مؤسسات أخرى؟

نعم  لا  أحياناً

8. ما هي المعوقات التي تحد من استخدامك لنظم المعلومات لتحقيق التكيف الرقمي؟

نقص الخبرة  عدم التدريب على كيفية استخدام نظام المعلومات   
ضعف الاعتمادات المالية لتطوير نظم المعلومات

نتائج التحليل الإحصائي:

أولاً: توزع أفراد العينة حسب المتغيرات الديمغرافية للدراسة:

1- توزع أفراد العينة حسب الجنس:

الجدول رقم (1)

توزع أفراد عينة الدراسة حسب الجنس:

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid ذكر	29	49.2	49.2	49.2
أنثى	30	50.8	50.8	100.0
Total	59	100.0	100.0	

(من إعداد الباحثة، 2022)

يتضح من الجدول السابق أن أفراد العينة متقاربون جداً، حيث شكلت الإناث نسبة (50.8%)، بينما تتراوح نسبة الذكور (49.2%)، وهي النسبة الأقل من مجموع أفراد العينة.

## 2- توزيع أفراد العينة حسب العمر:

## الجدول رقم (2)

## توزيع أفراد عينة الدراسة حسب العمر

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid من 25 إلى 35	46	78.0	78.0	78.0
من 36 إلى 45	11	18.6	18.6	96.6
45 فأكثر	2	3.4	3.4	100.0
Total	59	100.0	100.0	

## (من إعداد الباحثة، 2022)

يتضح من الجدول أعلاه أن غالبية أفراد العينة تتراوح أعمارهم بين (25 إلى 35)، وهم يمثلون نسبة (78%)، بينما يمثل الذين تتراوح أعمارهم من (36 إلى 45) عاماً (18%)، والذين أعمارهم (45) فأكثر فهم النسبة الأقل من مجموع العينة (3.4%).

3- توزيع أفراد العينة حسب المستوى التعليمي:

الجدول رقم (3)

توزيع أفراد عينة الدراسة حسب المستوى التعليمي

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid دراسات عليا	10	16.9	16.9	16.9
جامعي	44	74.6	74.6	91.5
ثانوي	5	8.5	8.5	100.0
Total	59	100.0	100.0	

(من إعداد الباحثة، 2022)

يتضح من الجدول أعلاه أن الأفراد ذو المستوى التعليمي الجامعي يمثلون الأكثرية من مجموع أفراد العينة وهي (74%)، ويليهما الحاصلون على شهادات الدراسات العليا بنسبة (16.9)، بينما شكلت نسبة ذو المستوى التعليمي الثانوي (8.5%) من مجموع أفراد العينة.

## 4- توزع أفراد العينة حسب المنصب الإداري:

## الجدول رقم (4)

## توزع أفراد عينة الدراسة حسب المنصب الإداري

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	مدير	10	16.9	17.2	17.2
	رئيس مكتب	13	22.0	22.4	39.7
	رئيس مصلحة	1	1.7	1.7	41.4
	منصب آخر	34	57.6	58.6	100.0
	Total	58	98.3	100.0	
Missing	System	1	1.7		
Total		59	100.0		

(من إعداد الباحثة، 2022)

يتضح من الجدول السابق أن النسبة الأكبر هم موظفين عاديين بنسبة (57%)، في حين رؤساء المكاتب كانت نسبتهم (22%)، والمدراء بنسبة (16.9%)، وأخيراً رؤساء المصلحة بنسبة (1.7%) من مجموع أفراد العينة.

5- توزيع أفراد العينة حسب مدة الخدمة في الوظيفة الحالية:

الجدول رقم (5)

توزيع أفراد عينة الدراسة حسب مدة الخدمة

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	أقل من 5 سنوات	38	64.4	65.5	65.5
	من 6 إلى 10 سنوات	14	23.7	24.1	89.7
	من 11 إلى 15 سنة	3	5.1	5.2	94.8
	16 سنة فأكثر	3	5.1	5.2	100.0
	Total	58	98.3	100.0	
Missing	System	1	1.7		
Total		59	100.0		

(من إعداد الباحثة، 2022)

يتضح من الجدول السابق أن الأفراد الذين يعملون في وظيفتهم الحالية لمدة أقل من 5 سنوات هم الأكثر بنسبة (64.4%) يليهم الذين يعملون في وظيفتهم الحالية لمدة تتراوح من 6/ إلى 10/ سنوات بنسبة (23.7%)، والذين يعملون في وظيفتهم الحالية لمدة تتراوح من 11/ إلى 15/ سنة فنسبتهم تعادل الذين يعملون في وظيفتهم الحالية لمدة 16/ سنة فأكثر (5.1%).

تحليل محاور الدراسة:

ولزيادة المعرفة حول الذكاء الاستراتيجي وعلاقته بتحسين التكيف الرقمي تم الاستعانة بالاستبيان والذي تضمن المجالات التالية:

**المجال الأول:** سيتم في هذا المحور معرفة مدى قدرة الأفراد في الشركة على تفعيل الذكاء الاستراتيجي في حل المشكلات التي تواجه الشركة، والقدرة على اختيار البديل الأنسب لحلها، بالاعتماد على نتائج الاستبيان وتمثل في:

**الجدول رقم (6) إجابات أفراد العينة حول قدرتهم على تفعيل الذكاء الاستراتيجي في تشخيص المشكلة وحلها**

### Descriptive Statistics

	N	Minimum	Maximum	Mean	Std. Deviation
- هل لديك القدرة للتعرف على المشاكل التي تواجهك أثناء العمل؟	59	1.00	3.00	1.5932	.64644
- ما مدى قدرتك على اختيار أنسب البدائل لحل المشكلة؟	57	1.00	3.00	1.7719	.59814
Valid N (listwise)	57				

(من إعداد الباحثة، 2022)

يتضح من خلال الجدول السابق أن المستجوبين قادرين دائماً على تحديد طبيعة المشكلة التي تواجه الشركة، حيث بلغ المتوسط الحسابي لهذا السؤال (1.5932) وهي بالفئة العالية جداً في الموافقة، بانحراف معياري (0.64644).

المجال الثاني: يتمحور حول مستوى التكيف الرقمي داخل الشركة:

الجدول رقم (7)

إجابات أفراد العينة حول مستوى التكيف الرقمي داخل الشركة

Descriptive Statistics

	N	Minimum	Maximum	Mean	Std. Deviation
- ما هي خصائص المعلومات التي يجب أن توفرها نظم المعلومات؟	59	1.00	4.00	2.5424	1.22224
- ما هي مصادر المعلومات التي تعتمد عليها الشركة؟	59	1.00	3.00	2.5254	.81697
- ما هي انواع نظم المعلومات التي تعتمد عليها الشركة في أداء مهامها؟	59	1.00	4.00	2.1017	.88464
- هل تعمل الشركة على تطوير الأجهزة والبرامج باستمرار؟	59	1.00	3.00	1.6441	.66340
- هل تتعامل الشركة مع مؤسسات أخرى؟	59	1.00	3.00	2.0678	.92596
Valid N (listwise)	59				
				2.17628	المتوسط الإجمالي

(من إعداد الباحثة، 2022)

يتضح من الجدول السابق أن الموظفين لديهم معرفة كاملة بأمر الشركة فالأغلبية من المستجوبين اتفقوا أن الشركة أحياناً تتعامل مع شركات ومؤسسات أخرى، والأقلية الأخرى



اتفقوا أن الشركة لا تتعامل مع أي مؤسسة أو شركة أخرى فكان المتوسط الحسابي لهذا السؤال 2.0678 وانحرافه المعياري 0.92596. من المتوسط الإجمالي لأسئلة التكيف الرقمي (2.17628) نستدل أن موظفو الشركة لديهم موافقة عادية بالنسبة للتكيف الرقمي مع التطورات والتغيرات التي تحدث داخل الشركة.

ولمعرفة المعوقات التي تحد من استخدام التكنولوجيا وتحقيق التكيف الرقمي للموظفين، تتجلى حسب نتائج الدراسة فيما يلي:

### الجدول رقم (8)

إجابات حول معوقات استخدام نظم المعلومات

Descriptive Statistics					
	N	Minimum	Maximum	Mean	Std. Deviation
- ما هي المعوقات التي تحد من استخدامك لنظم المعلومات وتحقيق التكيف الرقمي؟	59	1.00	3.00	2.1356	.73008
Valid N (listwise)	59				

(من إعداد الباحثة، 2022)

من خلال الجدول نلاحظ أن أهم المعوقات التي تحد من التكيف الرقمي في رأي أفراد العينة هو عدم التدريب الكافي على استخدام هذه التكنولوجيا، وكذلك نقص الخبرة في استخدام نظم المعلومات هذه، بالإضافة إلى ضعف الاعتمادات المالية لتطوير تلك النظم.

**دراسة العلاقة بين متغيرات الدراسة:**

يوجد تأثير للذكاء الاستراتيجي على مستوى التكيف الرقمي لأفراد الشركة، ويهدف دراسة هذه العلاقة بين متغيرات الدراسة تم حساب معامل أنوفا وتحليل الانحدار وكانت النتائج وفق الآتي:

اختبار فرضية الدراسة:

لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للذكاء الاستراتيجي على التكيف الرقمي في الشركة محل الدراسة.

1- اختبار الفروق ANOVA :

الجدول رقم (9) اختبار الفروق ANOVA

Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	9.662	1	9.662	5.302	.025 <sup>b</sup>
	Residual	100.233	55	1.822		
	Total	109.895	56			

(من إعداد الباحثة، 2022)

تحليل الانحدار لمتغيرات الدراسة:

الجدول رقم (10)

تحليل الانحدار لمتغيرات الدراسة

Coefficients<sup>a</sup>

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
		1	(Constant)	2.320		
	الذكاء الاستراتيجي	.296	.129	.297	2.303	.025

(من إعداد الباحثة، 2022)

تقدر معادلة الانحدار التي تمثل العلاقة بين المتغيرات:

$$Y=b+b1*x1$$

$$Y=+0.296 x$$

حيث يمكن استخدامها في التنبؤ بقيمة Y بدلالة المتغير المستقل (الذكاء الاستراتيجي) لاختبار فرضية تقارن Sig الجدولية (0.025) مع Sig المحسوبة بما أن Sig الجدولية أصغر من Sig المحسوبة، نرفض فرضية العدم ونقبل الفرضية البديلة: بأن هناك أثر للذكاء الاستراتيجي في تحسين التكيف الرقمي للعاملين داخل شركة سيرياتل.

### نتائج الدراسة:

من خلال دراسة وتحليل متغيرات الدراسة نخلص إلى مجموعة من النتائج:

1. أن تفعيل الذكاء الاستراتيجي داخل شركة سيرياتل يساهم وبشكل فعال في تحسين التكيف الرقمي من خلال توفر المعلومات والبيانات اللازمة، كما تتجلى أهمية الذكاء الاستراتيجي من خلال قدرته على توفير الاتصال ونقل المعلومات بين مختلف المستويات ومساعدة المدراء في استغلال الفرص وتجنب التهديدات التي تتعرض لها المنظمة.
2. توفر المعلومات بالشكل المناسب وفي الوقت المطلوب يساعد في تحقيق أهداف الشركة نحو التطور والاستمرار.
3. أهمية التكيف الرقمي بالنسبة للمنظمة تعادل أهمية الذكاء الاستراتيجي من خلال توافر المعلومات المستخدمة في العملية الإدارية فمن دون تفعيل الذكاء الاستراتيجي تعجز الشركة عن أداء مهامها.
4. لدى إدارة نظم المعلومات في شركة سيرياتل الخبرة الكافية لتسهيل استخدام التكنولوجيا المتطورة بشكل مستمر من قبل العاملين في الشركة.
5. تمتلك شركة سيرياتل أنظمة معلومات رقمية تمكنها من مواجهة التطورات الحالية في سوق العمل، ومن أداء مهامها بطريقة جيدة.

6. تسعى الشركة على تطوير خدماتها من خلال طريقة الدفع الإلكتروني والعمليات المرقمة المتطورة التي تحاكي التطورات الحاصلة في الدول المتقدمة.

#### التوصيات:

1. تعزيز المهارات التكنولوجية لدى الموظفين في الشركة وتطويرها لناحية استخدام الانترنت والتوسع باستخدامه عبر كافة مستويات الإدارة لضمان سهولة الحصول على كافة المعلومات المتعلقة بالمتغيرات الطارئة على عمل الشركة.
2. ضرورة الاهتمام بمفهوم الذكاء الاستراتيجي وتفعيله في كافة مجالات المنظمة ومنها التكيف مع التطورات التكنولوجية من خلال تدريب العاملين بشكل دوري لكل تطور تكنولوجي لاستخدامه في العمل أو في طريقة تقديم الخدمات.
3. تفعيل الذكاء الاستراتيجي في كافة عمليات التغيير والتطوير التي تسعى المنظمة لأحداثها في طريقها لتطوير تطبيق الدفع الإلكتروني لدى العملاء.
4. متابعة كافة التغيرات الحاصلة في البيئة الخارجية التي تخص عمل الشركة في مجال الاتصالات والانترنت.
5. تعميم تجربة سيرياتل على كافة الشركات في القطاعات الأخرى لناحية تفعيل الذكاء الاستراتيجي في عملية التكيف الرقمي لدى العاملين في المنظمة لخلق القدرة على التعامل مع التغيرات والتطورات المستمرة.

## قائمة المراجع:

## المراجع باللغة العربية:

1. الحبيب ربي، وآخرون، 2021، أثر أبعاد الذكاء الاستراتيجي على أداء العاملين: دراسة ميدانية في وزارة الموارد البشرية والتنمية الاجتماعية بمنطقة القصيم، المجلد: 2، العدد: 35، القصيم، المجلة العربية للنشر العلمي.
2. الحرايزة أروى، وآخرون، 2020، الذكاء الاستراتيجي وأثره في إدارة استمرارية الأعمال: دراسة حالة في أمانة عمان الكبرى، المجلد: 8، العدد: 3، ص ص: 354-337، عمان، الأردن، المجلة العالمية للاقتصاد والأعمال.
3. حسين عمرو، (2019)، أثر الذكاء الاستراتيجي على تحقيق النجاح، المجلد: 3، العدد: 2، ص ص: 702-661، عين شمس، مصر، المجلة العلمية للاقتصاد والتجارة.
4. الدماطي حنان، (2022)، أثر الذكاء الاستراتيجي على قيادة المحيط الأزرق: دراسة ميدانية على الشركة المصرية للاتصالات، المجلد 52، العدد 2، ص - ص: 429-458. المجلة العلمية للاقتصاد والتجارة.
5. شديد، مصطفى، (2021)، تأثير التحول الرقمي على مستوى أداء الخدمة المقدمة بالتطبيق على موظفي الإدارة للمرور بمحافظة القاهرة، المجلد 22، العدد 4، ص ص: 139-226، القاهرة، مصر، مجلة كلية الاقتصاد والعلوم السياسية.
6. المحاسنة محمد، وآخرون، 2016، أثر الذكاء الاستراتيجي في تعزيز المرونة الاستراتيجية: دراسة تطبيقية على شركة مناجم الفوسفات الأردنية، المجلد: 2، عمان، الأردن، مجلة جامعة الحسين بن طلال للبحوث.
7. المدهون أحمد وآخرون، (2020)، الذكاء الاستراتيجي كمدخل للتحويل إلى المنظمة الرقمية: شركة فيوجن لخدمات الأنترنت وأنظمة الاتصالات أنموذجاً، المجلد 40، العدد 1، ص-ص: 52-35، الفلوجة، العراق، المجلة العربية للإدارة.

8. منصور حمدان وآخرون، (2021)، تحليل القدرات الديناميكية وقياس تأثيرها على الجاهزية الاستراتيجية: دراسة تطبيقية في شركة آسيا سيل للاتصالات، المجلد 41، العدد 1، ص-ص: 375-394، الفلوجة، العراق، المجلة العربية للإدارة.
9. نعموني، مريم، (2020)، تأثير الثقافة التنظيمية على نجاح التحول الرقمي في المؤسسة، المجلد 23، العدد 2، ص ص: 561-575، الجزائر، الجزائر، مجلة معهد العلوم الاقتصادية.

## المراجع باللغة الانجليزية:

1. Deloitte, (2017), **Digital Future Readiness: How Do Companies Prepare for The Opportunities and Challenges Of Digitalization? Creative Services at Deloitte**, Johannesburg, Ch 013, DBN. DTTL, United Kingdom.
2. F. franck& ells, (2018), **modeling and validating dynamic adaption, Lancaster university, computing department**, Lancaster, uk.
3. G. Major, (2009), **Strategic Intelligence: Scarecrow Professional Intelligence Education Series, Series Editor: Jan Goldman, Scarecrow Pres**, Inc, Copyright By Don McDowell, Plymouth, United Kingdom.
4. K.Johnson, (2015),**Essentials of strategic intelligence: By Loch**, vol 8, nu 1, pp: 79-82, Santa Barbara, CA, Journal of strategic security.
5. M. Ahmadi & ells, (2020), **Proposing A Model of Manager's Strategic Intelligence, Organization Development**, vol:69, no10, pp:42-60And Entrepreneurial Behavior in Organizations, salt – Jordan, Journal of Management Development.
6. N. irawati& ells, (2021), **The Impact of strategic intelligence on entrepreneurial behavior and organizational development**, vol 202, nol 3, 3<sup>rd</sup>, advances in economics, business and management research, international conference on business and management of technology (ICONBT 2021), salt - Jordan, Published by Atlantis press international b.v.
7. P.Grace, (2016), **Dynamaic Adaptaion**, Articl, Dol: 10, Pp:1-13, UK. Lancaster University, Computing Department.
8. S. Kergoach, (2021), **SMES Going Digital: Policy Challenges and Recommendations, Going Digital Toolkit Note**, No: 15, Publication by The OECD, OCD.
9. S. Muathe & ells, (2021), **Strategic Intelligence and Firm Performance: An Analysis of the Mediating Role of Dynamic Capabilities from Commercial Banks in Kenya**, Vol: 9, No:1, DOI: 10, Science and Education Publishing, San Francisco, California, Journal of Business and Management Sciences

10. S. Muathe & ells, (2021), **Strategic Intelligence and Firm Performance: An Analysis of the Mediating Role of Dynamic Capabilities from Commercial Banks in Kenya**, Vol: 9, No:1, DOI: 10, Science and Education Publishing, San Francisco, California, Journal of Business and Management Sciences.
11. T. Saarikko & ells, (2020), **Digital Transformation: Five Recommendations for The Digitally Conscious Firm, Business Horizons**, Published by Elsevier Inc, 63, Pp: 825-839.
12. T. Saarikko & ells, (2020), **Digital Transformation: Five Recommendations for The Digitally Conscious Firm, Business Horizons**, Published by Elsevier Inc, 63, Pp: 825-839.
- 13.



# تأثير مشاركة المعلومات في تكامل سلاسل التوريد "دراسة مسحية"

د. حنان تركمان<sup>1</sup> محمد عثمان<sup>2</sup>

## □ الملخص □

هدفت الدراسة إلى دراسة تأثير مشاركة المعلومات على تكامل سلاسل التوريد وذلك من خلال دراسة تأثير مشاركة المعلومات مع الموردين ومشاركة المعلومات مع العملاء على تكامل سلاسل التوريد. حيث تم تصميم استبيان وتوزيعه على عينة من الشركات الصناعية في الساحل السوري، حيث تم توزيع 130 استبيان وتم استرداد 119 استبيان منها 113 استبيان صالح للدراسة.

وتوصلت الدراسة إلى أن هناك تأثير إيجابي لمشاركة المعلومات مع الموردين ومشاركة المعلومات مع العملاء على تكامل سلاسل التوريد. حيث يسهم تبادل المعلومات مع الموردين في رفع كفاءة الأنشطة اللوجستية، كما أن مشاركة المعلومات مع العملاء تساهم في التحضير المسبق لأي زيادة في الطلب من أجل التسليم في الموعد دون تأخير.

**الكلمات مفتاحية:** مشاركة المعلومات - مشاركة المعلومات مع الموردين - مشاركة المعلومات مع العملاء - تكامل سلاسل التوريد، المورد.

\*. أستاذ مساعد، عضو هيئة تدريسية قسم إدارة الأعمال، كلية الاقتصاد، جامعة تشرين، اللاذقية، سورية.

<sup>2</sup>. طالب دكتوراه، في قسم إدارة الأعمال - كلية الاقتصاد - جامعة تشرين، اللاذقية، سورية.

# The effect of information sharing on supply chain integration

## "A Survey study "

Dr. Hanan Turkman\*

Mohamad Osman \*\*

### □ ABSTRACT □

The study aimed to study the effect of the information sharing on the supply chain integration by studying the effect of information sharing with suppliers, information sharing with customers on supply chain integration. A questionnaire was prepared and distributed to a sample of industrial companies in the Syrian coast, 130 questionnaires were distributed and 119 questionnaires were retrieved, 113 Questionnaires were valid for study.

The study found that there is a positive effect of information sharing with suppliers, information sharing with customers on supply chain integration. Information sharing with suppliers raises the efficiency of logistical activities, and information sharing with customers helps to prepare for any increase in the demand in order to deliver without delay.

**Keywords:** Information Sharing, Information Sharing with Suppliers, Information Sharing with Customers, Supply Chain Integration.

---

\* Associate Professor, Department of Business Administration, Faculty of Economics, Tishreen University, Lattakia, Syria.

\*\* Postgraduate Student (Doctoral of Business Administration), Department of Business Administration, Faculty of Economics, Tishreen University, Lattakia, Syria.

## مقدمة

إن عملية إدارة سلاسل التوريد تعد من المهام الصعبة والمعقدة في نفس الوقت، والسبب يكمن في أنها تجمع بين عدة أطراف، حيث تم الإشارة إلى أن إدارة سلسلة التوريد تكون سهلة عندما يكون أطرافها تابعين لجهة واحدة، حيث يمكن مراقبتهم جميعاً بصورة مركزية، إلا أن هذا الأمر قليل الحدوث، حيث أن ما يصعب إدارة سلاسل التوريد هو احتوائها على أطراف ينتمون إلى مناطق جغرافية مختلفة، وأيضاً منظمات متباينة الأهداف والاهتمامات، وهنا يظهر مفهوم تكامل سلاسل التوريد، كغاية أساسية في تحقيق مفهوم التكامل بين مختلف أطراف سلسلة التوريد. (شاهين، 2014، ص 196).

وعليه فإن نجاح سلسلة التوريد يرتكز على التكامل في عمليات الإدارات وصولاً إلى المستخدمين النهائيين، سواء أكانت منتجات أم خدمات، بالإضافة إلى المعلومات والتي تشكل القيمة المضافة للزبائن، وعليه فن سلسلة التوريد الناجحة هي التي تحقق التكامل بين العمليات والإجراءات التي تسهم في دعم الشركات، وتفعيل الممارسات التجارية التي تربط بين المشتريين والبائعين في السوق. (عساف، 2015، ص 15).

أظهرت العديد من الدراسات فوائد لوجستية مختلفة لتقاسم المعلومات مع شركاء سلسلة التوريد (Prajogo and Olhager, 2012).

حيث يلعب تدفق المعلومات دوراً حيوياً في إنشاء إدارة متفوقة لسلسلة التوريد، فالشركات ذات الأداء الجيد لسلسلة التوريد هي شركات قادرة على إدارة تدفق المعلومات بشفافية ودقة. وتعد القدرة على مشاركة المعلومات ضرورة لكثير من الشركات حيث يطلب الموزعون والمنتجون في كثير من الأحيان معلومات عن قائمة السلع التي لا تزال متاحة في كل منفذ بيع بالتجزئة، بالإضافة إلى أنه غالباً ما تحتاج المصانع إلى معلومات حول توفر الطاقة الإنتاجية التي يمتلكها الموردون (Nabila et al., 2022).

يخلق تكامل سلاسل التوريد المصنفة قيمة للمساهمين من خلال خفض التكاليف وزيادة الحصة السوقية، ويكون للشركات التي حققت تكاملاً ناجحاً في سلاسل التوريد الخاصة بها مخزون أقل، وأوقات دورات تدفق نقدي أقصر، وتكاليف لوجستية منخفضة وشراء المواد، وزيادة كفاءة القوى العاملة، واستجابة أفضل العملاء (Sezen, 2008).

## مشكلة الدراسة

تم إجراء دراسة استطلاعية على عدد من الشركات الصناعية في محافظة اللاذقية من خلال إجراء مقابلات مع عدد من المدراء في الإدارة العليا والوسطى لهذه الشركات. وقد تبين فيها وجود العديد من المشاكل التي تتعلق بالتنسيق مع الموردين والعملاء بما فيها عدم التسليم في الموعد في بعض الأحيان وصعوبات في تخطيط الإنتاج لعدم ضمان توفر المواد الأولية بالكميات المطلوبة بالإضافة إلى صعوبة التنبؤ بتغيرات الطلب من العملاء، وعند الوقوف على مسببات هذه المشاكل لاحظ الباحث أن هناك ضعف في مشاركة المعلومات مع الموردين والعملاء حيث لا يتم مشاركة المعلومات بشكل كافي لدى الشركات التي تعاني من هذه المشاكل.

لذلك تتمثل مشكلة الدراسة في السؤال الآتي:

ما هو تأثير مشاركة المعلومات على تكامل سلاسل التوريد؟

ويتفرع عنه التساؤلات الآتية:

- 1- ما هو تأثير مشاركة المعلومات مع الموردين على تكامل سلاسل التوريد؟
- 2- ما هو تأثير مشاركة المعلومات مع العملاء على تكامل سلاسل التوريد؟

## أهمية الدراسة وأهدافها:

### الأهمية النظرية

تتمثل الأهمية النظرية للدراسة في بيان العلاقة بين مشاركة المعلومات وتكامل سلاسل التوريد في محافظة اللاذقية.

### الأهمية العملية

تتمثل الأهمية العملية في إمكانية استفادة الشركات الوطنية من نتائج الدراسة في تحسين تكامل سلاسل التوريد من أجل زيادة كفاءة سلاسل التوريد وتحقيق الميزة التنافسية.

وتهدف الدراسة إلى تحقيق الأهداف الآتية:

- 1- دراسة تأثير مشاركة المعلومات مع الموردين على تكامل سلاسل التوريد.

- 2- دراسة تأثير مشاركة المعلومات مع العملاء على تكامل سلاسل التوريد.  
3- تقديم مجموعة من التوصيات التي تؤدي إلى تحسين تكامل سلاسل التوريد.

### فرضيات الدراسة

**الفرضية الرئيسية:** يوجد تأثير معنوي لمشاركة المعلومات مع الموردين على تكامل سلاسل التوريد.

ويقرع عنها الفرضيات الفرعية الآتية:

**الفرضية الأولى:** يوجد تأثير معنوي لمشاركة المعلومات مع الموردين على تكامل سلاسل التوريد.

**الفرضية الثانية:** يوجد تأثير معنوي لمشاركة المعلومات مع العملاء على تكامل سلاسل التوريد.

### متغيرات الدراسة

- المتغير المستقل: مشاركة المعلومات وتتضمن: مشاركة المعلومات مع الموردين - مشاركة المعلومات مع العملاء.  
المتغير التابعة: تكامل سلاسل التوريد.

### منهجية الدراسة

تم الاعتماد على المقاربة الاستنباطية كمنهج عام للدراسة وتم الاعتماد على طرائق بحثية عديدة منها: أسلوب المسح الاحصائي لجمع البيانات حيث تم اجراء استقصاء من خلال استبانة يتضمن مجموعة من العبارات التي تقيس متغيرات الدراسة وفق مقياس لا يكرت الخماسي وتم توجيهه إلى الشركات محل الدراسة بغية الحصول على البيانات الأولية اللازمة.

### مجتمع وعينة الدراسة

يتمثل مجتمع الدراسة بالشركات الصناعية في الساحل السوري. أما عينة الدراسة فتتكون من مجموعة من الشركات الصناعية في الساحل السوري تم اختيارها لإجراء الدراسة عليها، حيث تم توزيع 130 استبيان وتم استرداد 119 استبيان منها 113 استبيان صالح للدراسة.

## مشاركة المعلومات

أصبح زيادة مستوى التكامل وتبادل المعلومات بين أعضاء سلسلة التوريد ضرورة لتحسين فعالية سلاسل التوريد. وتوفر مثل هذه السلوكيات التعاونية بين الشركات وصولاً سريعاً إلى المعلومات المطلوبة وأوقات استجابة لاحتياجات العملاء أسرع من المنافسين (Sezen, 2008). وتُعرف مشاركة المعلومات بأنها مشاركة المعلومات المهمة مع نظام أو أفراد أو مستوى عمل. ويجب أن تحدد المنظمة أربعة أمور مهمة من أجل تعزيز نتائج تبادل المعلومات (Nabila et al., 2022):

(1) ما هي المعلومات التي يتم مشاركتها؟

(2) مع من تتم مشاركة المعلومات؟

(3) كيفية مشاركة المعلومات؟

(4) متى تتم مشاركة المعلومات؟

توفر مشاركة المعلومات لسلسلة التوريد الإستراتيجية فوائد للشركاء في سلسلة التوريد لاتخاذ قرار استراتيجي في عملياتهم، فعلى سبيل المثال، يساعد سجل المعلومات في نقاط البيع الموردين على التنبؤ بنجاح بالطلب مما يؤدي لاحقاً إلى تحسين مستوى الخدمة والكفاءة لعملائهم. وبالمثل، يساعد وضع المخزون في الوقت الفعلي الموردين على تخطيط جداول التجديد والتسليم الخاصة بهم وبالتالي تحسين مستويات الخدمة وتقليل تكاليف المخزون (Prajogo and Olhager, 2012). حيث تساعد مشاركة معلومات العرض والطلب مع سلسلة التوريد في تقليل تكاليف المخزون وتقصير أوقات دورات الطلب. يمكن اليوم تجديد قوائم الجرد باستخدام التقنيات المتقدمة وأنظمة المعلومات وقدرات الاتصال المستمر التي توفرها في الوقت المناسب وبسرعة. كما أن التنسيق ومشاركة المعلومات يزيدان من فعالية سلاسل التوريد ويحسنان قدرتها على الاستجابة للتغيرات المفاجئة في بيانات الطلب المتقلبة ويحسن القدرة التنافسية (Sezen, 2008). لكن هذا المستوى من مشاركة المعلومات يتطلب اتصالات متكررة ومكثفة بين الشركات والموردين. وعندما تتم الاتصالات بشكل مكثف مع شركاء سلسلة التوريد،

تتشكل مستويات عالية من السلوك التعاوني مما يؤدي إلى درجة عالية وتماثل في تدفقات المعلومات الاستراتيجية معهم (Prajogo and Olhager, 2012).

إن الحصول على معلومات من العملاء حول الطلب يقلل من تكاليف المخزون في سلسلة التوريد، فعندما يكون لتدفق المعلومات في سلسلة التوريد أولوية على التدفق المادي للسلع والمواد، يصبح بالإمكان تخفيض المخزون والاستخدام الفعال للموارد (Sezen, 2008). تساعد مشاركة المعلومات في تقليل التكاليف وتحسين سرعة الاستجابة للتغيرات، كما يمكن أن يؤدي تبادل المعلومات في شبكة التوزيع إلى مكاسب مالية كبيرة للمنظمة من خلال التنبؤ بالطلب وتوقع المنتجات بناءً على طلبات العميل واتجاهات السوق. وتكمن الأهمية الحقيقية لمشاركة المعلومات في سلسلة التوريد في تحقيق الأرباح من خلال تخفيض التكلفة، حيث تساعد تكنولوجيا المعلومات المتطورة مثل تخطيط موارد المؤسسات (ERP) وتقنيات الويب في تقليل هذه النفقات (Nabila et al., 2022).

ويعد تبادل المعلومات أمر جوهري فيما يتعلق بخطط الإنتاج والجودة والتصميم، حيث يسمح تبادل المعلومات للشركات بتوجيه برامج تحسين الجودة بشكل أفضل، ويحقق تدفقاً سلساً وفعالاً للمواد داخل شبكة الموردين، ومنع العقبات المحتملة في عملية الشراء والإنتاج (Danese, 2013).

وعلى الرغم من أهمية الجانب التكنولوجي لتكامل المعلومات، إلا أن هناك أهمية أكبر لتواتر وكمية ونوعية المعلومات التي يتم مشاركتها. فقد تفشل الاستثمارات الكبيرة في تكنولوجيا المعلومات في تحقيق الفوائد المتوقعة إذا لم تكن مدعومة بالرغبة في مشاركة المعلومات المطلوبة. وتتطلب مشاركة المعلومات من الشركات تبادل معلومات سلسلة التوريد الاستراتيجية وليس فقط البيانات التشغيلية مثل المواد أو طلبات المنتجات (Prajogo and Olhager, 2012).

### تكامل سلاسل التوريد

عرف تكامل سلاسل التوريد على أنه قدرة المنظمة على تحقيق التكامل بين عملياتها الداخلية والأنشطة المتولدة عنها وأيضاً التعاون الاستراتيجي مع الجهات الأخرى المكونة لسلسلة توريدها، ومن أجل تحقيق أهدافها في كل من الكفاءة والفعالية في تدفق المنتجات

والمعلومات والاموال والقرارات، من أجل تحقيق حالة من الإشباع لحاجات المستهلكين بالسرعة والدقة والتكلفة المنخفضة. (شاهين، 2014، ص 197).

ويساعد تكامل سلاسل التوريد المنظمات على تجنب الأنشطة التي لا تضيف قيمة لها، ويدعم جودة المنتج من خلال تحقيق ما يسمى بجودة سلاسل التوريد، ويزيد من القدرة على تشكيل قاعدة متينة من العملاء يمكن الوصول إليهم في الوقت المناسب، الأمر الذي ينعكس على المنظمة في زيادة ونمو المبيعات. (أبو خشبة، سلطان، 2019، ص30).

وبناءً عليه فإن تكامل سلسلة التوريد يعبر عن المفاهيم التالية: ( Flynn et al, 2016, p 13).

- يعبر عن نطاق وقوة روابط عمليات سلسلة التوريد عبر المنظمات.
- يحقق حالة من التكامل من خلال المعلومات والتكامل التشغيلي والعلائقي، من خلال تسهيل العلاقات الجانبية التي تساعد على التعاون والتنسيق والسيطرة على المواد والمعلومات، بين أعضاء سلسلة التوريد لتطوير القدرة على الاستجابة للظروف المتغيرة بسرعة.
- يشير إلى وجود ثلاثة أبعاد: التكامل الداخلي، تكامل العملاء وتكامل الموردين.
- يتضمن التكامل الداخلي التفاعل والتعاون للذين يربطان الوظائف الداخلية للمنظمة بنظام متماسك، ويسهم في تبادل المعلومات عبر الوظائف المختلفة لسلسلة التوريد، لتعزيز التعاون وتعميق فهم العملاء.
- يعكس تكامل الموردين والعملاء سلوكيات ارتباطية مماثلة، ولكن بين المنظمة ومورديها أو عملائها.
- يوفر التكامل أساساً لتطوير ثقة سلسلة التوريد والمعنى المشترك، وفي النهاية ثقافة سلسلة التوريد، حيث أن الثقة تعني توقع أن شريك سلسلة التوريد سوف يفي بالتزاماته ولديه نوايا حسنة.
- يحقق التكامل حالة من التبادلات المتكررة مع أعضاء سلسلة التوريد الآخرين الذين يوازنون مصالحهم المتباينة من خلال التخطيط المشترك لسلسلة التوريد،



والمسؤولية المشتركة عن حل المشكلات والمرونة في استيعاب المواقف غير المتوقعة، ويوفر كل إجراء فرصة للعضو لإثبات أنه يتصرف بشكل موثوق ويخدم مصالح الأعضاء الآخرين.

ويرى الباحث بأن تكامل سلاسل التوريد يشير إلى الدرجة التي يمكن أن تتعاون بها المنظمة بشكل استراتيجي مع شركائها وتدير بشكل تعاوني العمليات داخلها وبين المنظمات الأخرى لتحقيق تدفقات فعالة وفعالة للمنتجات والخدمات والمعلومات والأموال والقرارات لتوفير أقصى قيمة للعميل النهائي بتكاليف منخفضة وسرعة عالية. إن تبادل المعلومات بين الشركة والمورد يعتبر عنصرًا أساسيًا لتكامل سلاسل التوريد، وتساهم مشاركة المعلومات في خطط الإنتاج في تقليل تقلب الطلب وبالنتيجة تقليل تكاليف الاحتفاظ بمخزون الأمان. ويسهم الاتصال المتكرر مع الموردين الرئيسيين في تطوير علاقات تعاونية طويلة الأجل تستند إلى مناخ من الدعم المتبادل، بالإضافة إلى أن التكامل مع المورد يسهل الاكتشاف المبكر وحل أي مشاكل قد تحدث وهذا ضروري لتشغيل سلسلة التوريد التي تهدف إلى تحقيق كفاءة التكلفة وتسليم أفضل ( Danese, 2013).

## النتائج و المناقشة

### قياس المتغيرات

تم قياس المتغيرات بواسطة مقياس لايكرت الخماسي، حيث تم قياس مشاركة المعلومات مع الموردين ومشاركة المعلومات مع العملاء بالاعتماد على ( Sezen, 2008). وتم قياس تكامل سلاسل التوريد بالاعتماد على ( Sundram et, al., 2016; Sezen, 2008).

### اختبار الصدق والثبات

تم عرض الاستبيان على عدد من المحكّمين ذوي الاختصاص والخبرة في مجال الدراسة من أعضاء الهيئة التدريسية في جامعة تشرين، وبعد إجراء التعديلات التي أوصى بها المحكمون تمّ تعديل بعض عبارات الاستبيان.

تم إجراء اختبار الثبات ألفا كرونباخ من أجل دراسة الاتساق الداخلي للبيانات للتأكد من ثبات البيانات وصلاحيتها للدراسة كما يلي:

الجدول رقم (1): اختبار الثبات ألفا كرونباخ لمتغيرات الدراسة

المتغيرات	عدد العبارات	قيمة معامل ألفا كرونباخ
مشاركة المعلومات مع الموردين	4	0.749
مشاركة المعلومات مع العملاء	4	0.725
تكامل سلاسل التوريد	4	0.868

المصدر: نتائج التحليل الإحصائي باستخدام برنامج SPSS إصدار 26 يظهر من الجدول السابق أن قيمة معامل ألفا كرونباخ لكل متغير من متغيرات الدراسة كانت أكبر من 0.7، وهذا يدل على وجود اتساق كبير في قائمة الاستبانة وأن مصداقية البيانات عالية وصالحة للدراسة ولا داعي لحذف أي عبارة.

اختبار الفرضيات:

الفرضية الرئيسية: يوجد تأثير معنوي لمشاركة المعلومات على تكامل سلاسل التوريد. ويتفرع عنها الفرضيات الآتية:

الفرضية الأولى: يوجد تأثير معنوي لمشاركة المعلومات مع الموردين على تكامل سلاسل التوريد.

لاختبار الفرضية تم إجراء تحليل الانحدار الخطي البسيط كما يلي:

الجدول (2): تحليل الانحدار الخطي للفرضية الأولى (جدول ملخص النموذج)

Model Summary				
Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	.839 <sup>a</sup>	.704	.702	.28325
a. Predictors: (Constant), مشاركة المعلومات مع الموردين				

المصدر: نتائج التحليل الإحصائي باستخدام برنامج SPSS 26

الجدول (3): تحليل الانحدار الخطي للفرضية الأولى (جدول تحليل التباين)

ANOVA <sup>a</sup>						
	Model	Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	21.211	1	21.211	264.379	.000 <sup>b</sup>
	Residual	8.905	111	.080		
	Total	30.116	112			
a. Dependent Variable: تكامل سلاسل التوريد						
b. Predictors: (Constant), مشاركة المعلومات مع الموردين						

المصدر: نتائج التحليل الاحصائي باستخدام برنامج SPSS 26

الجدول (4): تحليل الانحدار الخطي للفرضية الأولى (جدول المعاملات)

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	.340	.211		1.613	.110
	مشاركة المعلومات مع الموردين	.922	.057	.839	16.260	.000

المصدر: نتائج التحليل الاحصائي باستخدام برنامج SPSS 26

يظهر من جدول تحليل التباين أن قيمة احتمال الدلالة (Sig.) تساوي (0.000) وهي أصغر من قيمة مستوى الدلالة (0.05) وبالتالي فإن نموذج الانحدار معنوي، ويظهر من جدول المعاملات أن قيمة احتمال الدلالة (Sig.) لمشاركة المعلومات مع الموردين تساوي (0.000) وهي أصغر من قيمة مستوى الدلالة (0.05) وبالتالي نرفض فرضية العدم القائلة بعدم وجود تأثير معنوي لمشاركة المعلومات مع الموردين على تكامل سلاسل التوريد. ونقبل الفرضية البديلة القائلة بوجود تأثير معنوي لمشاركة المعلومات مع الموردين على تكامل سلاسل التوريد.

كما يتضح من جدول ملخص النموذج أن قيمة معامل الارتباط تساوي (0.839) وبالتالي فإن هناك ارتباط خطي قوي بين مشاركة المعلومات مع الموردين وتكامل سلاسل

التوريد. وكانت قيمة معامل التحديد المصحح تساوي (0.702) وبالتالي فإن مشاركة المعلومات مع الموردين تفسر 70.2 بالمائة من التباينات في تكامل سلاسل التوريد و29.8 بالمائة تعود لعوامل أخرى. ويظهر من جدول المعاملات أن قيمة معامل الانحدار تساوي (0.922) وهي ذات إشارة موجبة أي أن هناك ارتباط طردي بين مشاركة المعلومات مع الموردين وتكامل سلاسل التوريد.

**الفرضية الثانية:** يوجد تأثير معنوي لمشاركة المعلومات مع العملاء على تكامل سلاسل التوريد.

لاختبار الفرضية تم اجراء تحليل الانحدار الخطي البسيط كما يلي:

**الجدول (5):** تحليل الانحدار الخطي للفرضية الأولى (جدول ملخص النموذج)

Model Summary				
Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	.769 <sup>a</sup>	.592	.588	.33287
a. Predictors: (Constant), مشاركة المعلومات مع العملاء				

المصدر: نتائج التحليل الاحصائي باستخدام برنامج SPSS 26

**الجدول (6):** تحليل الانحدار الخطي للفرضية الأولى (جدول تحليل التباين)

ANOVA <sup>a</sup>						
	Model	Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	17.817	1	17.817	160.795	.000 <sup>b</sup>
	Residual	12.299	111	.111		
	Total	30.116	112			
a. Dependent Variable: تكامل سلاسل التوريد						
b. Predictors: (Constant), مشاركة المعلومات مع العملاء						

المصدر: نتائج التحليل الاحصائي باستخدام برنامج SPSS 26

## الجدول (7): تحليل الانحدار الخطي للفرضية الأولى (جدول المعاملات)

Model	Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
	B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	.472	.260	1.817	.072
	مشاركة المعلومات مع العملاء	.902	.071	.769	12.680

المصدر: نتائج التحليل الاحصائي باستخدام برنامج SPSS 26

يظهر من جدول تحليل التباين أن قيمة احتمال الدلالة (.Sig) تساوي (0.000) وهي أصغر من قيمة مستوى الدلالة (0.05) وبالتالي فإن نموذج الانحدار معنوي، ويظهر من جدول المعاملات أن قيمة احتمال الدلالة (.Sig) لمشاركة المعلومات مع العملاء تساوي (0.000) وهي أصغر من قيمة مستوى الدلالة (0.05) وبالتالي نرفض فرضية العدم القائلة بعدم وجود تأثير معنوي لمشاركة المعلومات مع العملاء على تكامل سلاسل التوريد. ونقبل الفرضية البديلة القائلة بوجود تأثير معنوي لمشاركة المعلومات مع العملاء على تكامل سلاسل التوريد.

كما يتضح من جدول ملخص النموذج أن قيمة معامل الارتباط تساوي (0.769) وبالتالي فإن هناك ارتباط خطي قوي بين مشاركة المعلومات مع العملاء وتكامل سلاسل التوريد. وكانت قيمة معامل التحديد المصحح تساوي (0.588) وبالتالي فإن مشاركة المعلومات مع العملاء تفسر 58.8 بالمائة من التباينات في تكامل سلاسل التوريد و31.2 بالمائة تعود لعوامل أخرى. ويظهر من جدول المعاملات أن قيمة معامل الانحدار تساوي (0.902) وهي ذات إشارة موجبة أي أن هناك ارتباط طردي بين مشاركة المعلومات مع العملاء وتكامل سلاسل التوريد.

## الاستنتاجات والتوصيات:

من خلال الدراسة العملية وفي ضوء نتائج اختبار الفرضيات تم التوصل إلى النتائج التالية:

1- يوجد تأثير معنوي ايجابي لمشاركة المعلومات مع الموردين ومشاركة المعلومات مع العملاء على تكامل سلاسل التوريد. ويفسر الباحث ذلك بأن تبادل المعلومات يسهم في رفع كفاءة الأنشطة اللوجستية من خلال إمكانية التنبؤ الدقيق بمدى توفر المواد لدى المورد ومواعيد تسليمها وبالتالي يسهم في تخطيط الأنشطة اللوجستية بشكل دقيق والتحضير المسبق لأي عقبات قد تؤدي إلى التأخر في التسليم وبالتالي التأخر في الانتاج.

2- يوجد تأثير معنوي ايجابي لمشاركة المعلومات مع العملاء ومشاركة المعلومات مع العملاء على تكامل سلاسل التوريد. ويفسر الباحث ذلك بأن مشاركة المعلومات مع العملاء تساهم في التحضير المسبق لأي زيادة في الطلب وتأمين الكميات المطلوبة ورصد الموارد اللوجستية المناسبة من أجل تسليمها في موعدها دون تأخير مما يؤدي إلى رفع كفاءة الأنشطة اللوجستية وتقليل تكلفتها.

ويوصي الباحث بما يلي:

1- بناء نظام تبادل للمعلومات مع الموردين يؤمن التواصل الفعال من أجل تخطيط العمليات اللوجستية ومعرفة أي تغييرات في التسليم من أجل إيجاد الموارد اللازمة لتحقيق التدفق السلس للمواد وعدم تغيير جداول الانتاج.

2- إيجاد نظام معلومات لمتابعة طلبات العملاء في الزمن الحقيقي يتيح إمكانية تخطيط عمليات التسليم ورصد الموارد اللوجستية اللازمة لضمان الاستجابة السريعة لتغيرات الطلب.

## المراجع العربية:

- أبو خشبة، محمد محمود؛ سلطان، أشرف فؤاد. (2019). *إدارة سلاسل التوريد: مدخل الوظائف اللوجستية، مطبوعات كلية الاقتصاد، جامعة الاسكندرية، مصر. 1-349.*
- شاهين، محمد. (2014). *تأثير تكامل سلاسل التوريد على مستوى أدائها- دراسة تطبيقية على شركات صناعة السيراميك بجمهورية مصر العربية، مجلة التجارة والتمويل، كلية التجارة، جامعة طنطا، العدد 2. 195-236.*
- عساف، محمد أحمد حسين. (2015). *أثر قدرات سلسلة التوريد في تحقيق الميزة التنافسية (دراسة حالة مجموعة شركات قعوار في الأردن). رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة الشرق الأوسط: الأردن. 1-118.*

## References:

- Danese, P. (2013). Supplier integration and company performance: A configurational view. *Omega*, 41(6), 1029-1041.
- Flynn, B; Koufteros, X., Lu, G. (2016). On Theory in Supply Chain Uncertainty and its Implications for Supply Chain Integration, *Journal of Supply Chain Management*, Vol. 52 No. 3. 3-27.
- Nabila, Achmad Wildan., ER, Mahendrawathi., Chen, James C., Chen, Tzu Li. (2022). The impact analysis of information technology alignment for information sharing and supply chain integration on customer responsiveness. *Procedia Computer Science*, 197. 718–726.
- Prajogo, Daniel., Olhager, Jan. (2012). Supply chain integration and performance: The effects of long-term relationships, information technology and sharing, and logistics integration. *Int. J. Production Economics*, 135. 514–522
- Sundram, Veera Pandiyan Kaliani., Chandran, VGR., Bhatti, Muhammad Awais. (2016) "Supply chain practices and performance: the indirect effects of supply chain integration", *Benchmarking: An International Journal*, 23 (6), 1445-1471.
- Sezen, Bülent. (2008), "Relative effects of design, integration and information sharing on supply chain performance", *Supply Chain Management: An International Journal*, Vol. 13 Iss 3 pp. 233 – 240.



## الملحق (أ)

## الاستبيان

الرقم	العبارات	غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة
	<b>تكامل سلاسل التوريد</b>					
1	يوجد اتصالات متكررة مع الشركات في سلسلة التوريد الخاصة بنا.					
2	يوجد نظام للاتصال مع الشركات في سلسلة التوريد الخاصة بنا.					
3	تعمل شركتنا على توسيع سلسلة التوريد الخاصة بها إلى ما وراء عملائها/مورديها.					
4	تشارك شركتنا في الجهود التسويقية لعملائها.					
	<b>مشاركة المعلومات مع الموردين</b>					
5	توفر شركتنا الموردين معلومات توقع الطلب					
6	يمكن لشركتنا مراقبة حالة أوامرنا بسهولة					
7	يمكن لشركتنا العثور بسهولة على معلومات حول منتجات الموردين وأسعارها					
8	تشارك شركتنا خطط إنتاجها مع الموردين					
	<b>مشاركة المعلومات مع العملاء</b>					
9	يوفر لنا عملائنا معلومات توقع الطلب					
10	يشارك عملائنا خطط الإنتاج معنا					
11	يمكن لعملائنا مراقبة حالة طلباتهم بسهولة					
12	تشارك شركتنا و عملائنا معلومات تخطيط القدرات					



# دور المساءلة في مكافحة الفساد الإداري (دراسة ميدانية على المؤسسات الخدمية في محافظة طرطوس)

<sup>1</sup> ميساء مرتضى

<sup>2</sup> الدكتور: علي ميا

<sup>3</sup> الدكتور: نضال عيسى

## ملخص الدراسة

هدفت هذه الدراسة إلى تحديد العلاقة بين المساءلة ومكافحة الفساد في المؤسسات الخدمية في محافظة طرطوس، اعتمدت الباحثة على كل من المقاربة الاستنباطية كمنهج عام للبحث، والمنهج الوصفي، تمثل مجتمع الدراسة بالعاملين في قطاع الخدمة في محافظة طرطوس، تم أخذ عينة ميسرة من العاملين في (من القطاع المذكور) في مدينة طرطوس تم توزيع الاستبانة عليهم في دوائر مختلفة حتى تشمل أكبر تنوع من العاملين حيث تم توزيع (273) استبانة تم استرداد (265) كانت (5) استبانات غير صالحة للتحليل، ليبقى عدد الاستبانات (260) صالحة للتحليل وهي التي تم إدخالها في التحليل الإحصائي باستخدام برنامج /spss /20. توصلت الباحثة من خلال الدراسة إلى وجود ممارسة ولو كانت مقبولة إلى حد ما للمساءلة في المؤسسات الخدمية في محافظة طرطوس، بالإضافة إلى وجود أشكال مختلفة للفساد في المؤسسات محل البحث في، وقد خلصت الدراسة إلى وجود علاقة طردية معنوية بين المساءلة ومكافحة الفساد؛ وبالتالي وجود دور للمساءلة في مكافحة الفساد في المؤسسات الخدمية.

**الكلمات المفتاحية:** المساءلة؛ المساءلة القانونية؛ المساءلة المالية؛ المساءلة الأخلاقية؛ مساءلة السياسة العامة والأداء؛ الفساد الإداري.

\*. طالبة دراسات عليا (ماجستير) في قسم إدارة الأعمال- كلية الاقتصاد- جامعة تشرين.

\*\* أستاذ- عضو هيئة تدريسية قسم إدارة الأعمال- كلية الاقتصاد- جامعة تشرين- اللاذقية- سورية.

\*\*\* مدرس- عضو هيئة تدريسية قسم إدارة الأعمال- كلية الاقتصاد- جامعة تشرين- اللاذقية- سورية.

# The role of accountability in combating administrative corruption (A field study on service institutions in Tartous Governorate)

Maysa S Mortada<sup>4</sup>

Dr. Ali Maya<sup>5</sup>

Dr. Nidal Issa<sup>6</sup>

## Abstract

This study aimed to determine the relationship between accountability and combating corruption in service institutions in Tartous governorate, and the researcher relied on both the deductive approach as a general approach to research, and the descriptive approach. (From the aforementioned sector) in the city of Tartous, the questionnaire was distributed to them in different departments to include the largest diversity of workers, as (273) questionnaires were distributed and (265) were retrieved. (5) questionnaires were not valid for analysis, so that the number of questionnaires remained (260) valid for analysis. It was entered into the statistical analysis using spss /20/.

Through the study, the researcher concluded that there is a practice, albeit somewhat acceptable, of accountability in service institutions in Tartous governorate, in addition to the existence of different forms of corruption in the institutions under study. Consequently, there is a role for accountability in combating corruption in service institutions.

**Keywords:** accountability; Legal accountability; financial accountability; moral accountability; accountability of public policy and performance; Administrative corruption.t

\*. Postgraduate student, Department of Business Administration, Faculty of economics, Tishreen university, Syria.

\*\* . Assistant professor, Department of Business Administration, faculty of economics, Tishreen university, Syria.

\*\*\*. Lecturer, Department of Business Administration, Faculty of Economics, Tishreen University, Lattakia, Syria

## مقدمة:

الفساد الإداري هو أخطر أنواع الفساد على الإطلاق، لأنه يصيب الإدارة بالشلل ويجعلها غير قادرة على النهوض بالمهام المطلوبة منها، والفساد الإداري ظاهرة متعددة الجوانب بالنظر لتعدد صورته ومظاهره التي أخذت تتجاوز حدود الدولة الواحدة، لتصبح ظاهرة دولية معولمة، لم يعد من الممكن التعامل معها من خلال الإجراءات الوطنية فقط، خاصة في ظل التقدم العلمي والتكنولوجي الهائل، الذي كان من انعكاساته السلبية تطور وسائل وأساليب ارتكاب الفساد الإداري الذي أصبح يتخذ أشكالاً جديدة ومتطورة يصعب التعرف عليها أحياناً، كما تفنن مرتكبوها في كيفية زيادة ثروتهم بصورة غير مشروعة، ولم تعد الوظيفة العامة لديهم أداة لخدمة المجتمع، وإنما أصبحت سلعة يتاجرون بها ويستثمرون سلطاتها لتحقيق أغراضهم الشخصية ومصالحهم الخاصة بل ومصالح أقاربهم وأصدقائهم. وانطلاقاً من هنا فإن الفساد ظاهرة معقدة، تتطوي على أبعاد اقتصادية واجتماعية وثقافية وسياسية، وبالتالي فقد تكون ذات أسباب متعددة، بعضها ناتج عن البيئة الاقتصادية والظروف المعيشية، وبعضها ناتج عن البيئة الاجتماعية أو عن بيئة العمل الداخلية كانهدام الرقابة الإدارية وقصور القوانين وعدم وضوحها وفشل الإدارة في استخدام أدوات فعالة لقياس الأداء ووضع الأنظمة والقواعد التي تساعد على الحد من الفساد الإداري ومعالجته وبالتالي فإن معظم حالات الفساد لها تداعيات خطيرة أهمها تأثيره السلبي على التنمية، وتحويل أهدافها، وتبديد الموارد والإمكانات، وانخفاض فعالية وكفاءة عمليات التنمية، وبالتالي خلق حالة من القلق وعدم الرضا. ومن أجل الحفاظ على النزاهة ومكافحة الفساد يتطلب تنفيذ برامج اصلاح متنوعة بدعم سياسي قوي واستراتيجية خاصة لتحديد المشكلة وعلاج أسبابها، وهذا يتطلب تضافر جميع الجهود من تعاون الجهات الحكومية، ومشاركة المجتمع ومؤسساته، وغرس وتعزيز المبادئ والقيم الأخلاقية في الإدارة والمجتمع والاستفادة من التجارب الدولية، ومن هنا جاء اختيار الباحثة لموضوع البحث لتسليط الضوء على مبدأ المساءلة كأحد أدوات مكافحة الفساد أو الحد من تأثيره في المؤسسات العامة.

مما سبق فإن الغاية من الدراسة الحالية هو بيان دور المساءلة في مكافحة الفساد الإداري في المؤسسات الخدمية في محافظة طرطوس، وخصوصاً أن هناك دراسات تناولت هذه

العلاقة في الشَّرَكَات والمنشآت الخدمية، مما أتاح المجال أمام الباحثة للبحث عن هذا الموضوع، نتيجة وجود قصورٍ في الدَّرَاسَات في قطاع الخدمات في سورية، الأمر الذي تطلَّب دراسة هذه العلاقة في قطاع الخدمات في طرطوس، من حيث اعتمادها على المساءلة القانونية، والمساءلة المالية، والمساءلة الأخلاقية، ومساءلة السياسة العامة والأداء؛ من أجل بناء ميزة تنافسية تجعلها تتفوق على شركات الخدمة الأخرى المحلية منها، والعالمية.

### **مشكلة البحث:**

من خلال الدَّرَاسَات السابقة التي تناولت مفهوم الفساد الإداري والعوامل المؤثرة على مكافحته، ونتيجة عمل الباحثة لدى قطاع الخدمات، وبسبب طبيعة عملها اليومية لاحظ وجود ارتفاع في الفساد، الأمر الذي دعاها للبحث عن أسباب هذه الظاهرة والبحث عن جذور هذه المشكلة؛ التي وجدت بأن لها انعكاس وتأثير سلبي على أداء المؤسسات الخدمية بشكل عام، لاحظت من الممكن أن يعود سببها وتأثيرها على ارتفاع ظاهرة الفساد إلى عدم الاهتمام بالمساءلة وأبعادها، ولذلك من خلال الملاحظة وبناءً على الدراسات السابقة، ومن خلال دراسة استطلاعية تضمنت مقابلات أجرتها الباحثة مع عينة من المدراء بلغ عددهم 5 عامل في الشركات الخدمية فرع طرطوس، لاحظت أنّ هناك توجُّه حقيقي لدى إدارة المؤسسات نحو الإصلاح، وكذلك مكافحة الفساد بغية تحسين أداء المؤسسات الخدمة. ولمعرفة أسباب زيادة ظاهرة الفساد توجهت الباحثة بمجموعة من الأسئلة البحثية؛ تمثلت بالآتي:

- هل يقوم العاملون بالتغيب عن العمل بدعوة الإجازات المرضية؟
- هل يقوم العاملون بالتأخير في الحضور للعمل والخروج قبل الموعد، أي عدم الالتزام بأوقات الدوام الرسمي؟
- هل يقوم العاملون بالاستهانة بالملكية العامة واستباحتها؟
- هل يقوم العاملون بعدم الانصياع لأوامر الرؤساء، وعدم احترام القانون؟
- هل يقوم العاملون بعدم احترام أصحاب المصلحة بالمكتب والتحدث لمدة طويلة بالهاتف؟ وبناءً على ما سبق توصلت الباحثة إلى مؤشرات المشكلة المتمثلة بالآتي:

- يقوم بعض العاملين بالتغيب عن العمل بدعوة الإجازات المرضية.
- يقوم بعض العاملين بالتأخير في الحضور للعمل والخروج قبل الموعد، أي عدم الالتزام بأوقات الدوام الرسمي.
- يقوم بعض العاملين بالاستهانة بالملكية العامة واستباحتها.
- يقوم بعض العاملين بعدم الانصياع لأوامر الرؤساء، وعدم احترام القانون.
- يقوم بعض العاملين بعدم احترام أصحاب المصلحة بالمكتب والتحدث لمدة طويلة بالهاتف.

ومن خلال الأجوبة على الأسئلة خلال الدراسة الاستطلاعية، وملاحظة الباحث والدراسات السابقة، قامت الباحثة بصياغة مشكلة الدراسة بالتساؤل الرئيس الآتي:  
ما دور المساءلة في مكافحة الفساد الإداري في المؤسسات الخدمية في محافظة  
طرطوس؟

#### تساؤلات البحث

كما رأينا سابقاً فقد طرح البحث مشكلة إيجاد العلاقة بين المساءلة ومكافحة الفساد الإداري، لذا يمكن طرح التساؤل الرئيسي التالي: حيث يمكن أن يتفرع عنه الأسئلة الفرعية التالية:

- ما دور المساءلة القانونية في مكافحة الفساد الإداري في المؤسسات الخدمية في محافظة طرطوس؟
- ما دور المساءلة المالية في مكافحة الفساد الإداري في المؤسسات الخدمية في محافظة طرطوس؟
- ما دور المساءلة الأخلاقية في مكافحة الفساد الإداري في المؤسسات الخدمية في محافظة طرطوس؟
- ما دور مساءلة السياسة العامة والأداء في مكافحة الفساد الإداري في المؤسسات الخدمية في محافظة طرطوس؟

## أهمية البحث:

تأتي أهمية هذا البحث من خلال ما يلي:

**من الناحية النظرية:** من خلال استعراض الدراسات السابقة العربية والأجنبية وجدت الباحثة أن هذه الدراسات لم تأخذ بحسبانها جميع أبعاد المساءلة كون جوهر هذه الدراسة يتمحور حول المساءلة إحدى أبعاد الحوكمة، فأغلب هذه الدراسات كانت تركز على بعد أو بعدين من هذه الأبعاد على الأكثر. في حين أن هذه الدراسة سوف تأخذ في حسابها أهم هذه الأبعاد من وجهة نظر الباحثة، وبالتالي سوف تقدم نموذجاً علمياً يقدم له نظرياً من خلال المراجع العربية والأجنبية ذات الصلة بالموضوع بشرح وتقديم كل بعد وربط هذه الأبعاد وبالنتيجة تقديم نموذجاً فعال، نظراً للدراسات القليلة المتوفرة في الجمهورية العربية السورية بخصوص المساءلة، ومن مبدأ ربط الجامعة بمشاكل القطاعات الخدمية والإنتاجية و... الخ.

**من الناحية العملية:** تتجلى أهمية الدراسة عملياً من كونها، تركز على واقع قطاع الخدمة، من حيث المساءلة، نظراً للمعاناة الكبيرة التي يتكبدتها المستوى الإداري في هذا المجال، وما لذلك من تأثير كبير على شريحة كبيرة من قطاعات الخدمة في سورية، بالإضافة إلى ما يمكنه أن تقدمه الدراسة من نتائج لهيئات والقطاعات المعنية.

**هدف البحث:** تحديد دور المساءلة بأنواعها (المساءلة القانونية، المساءلة المالية، المساءلة الأخلاقية، مساءلة السياسة العامة والأداء) في مكافحة الفساد الإداري في المؤسسات الخدمية في محافظة طرطوس.

## فرضيات البحث:

**الفرضية الرئيسية:** لا يوجد تأثير معنوي للمساءلة في مكافحة الفساد الإداري في المؤسسات الخدمية في محافظة طرطوس.

ومنها تتفرع الفرضيات الفرعية التالية:

**H1:** لا يوجد تأثير معنوي للمساءلة القانونية في مكافحة الفساد الإداري في المؤسسات الخدمية في محافظة طرطوس.



**H2: لا يوجد تأثير معنوي** للمساءلة المالية في مكافحة الفساد الإداري في المؤسسات الخدمية في محافظة طرطوس.

**H3: لا يوجد تأثير معنوي** للمساءلة الأخلاقية في مكافحة الفساد الإداري في المؤسسات الخدمية في محافظة طرطوس.

**H4: لا يوجد تأثير معنوي** للمساءلة السياسة العامة والأداء في مكافحة الفساد الإداري في المؤسسات الخدمية في محافظة طرطوس.

### **طرائق البحث ومواده:**

تم اعتماد المنهج الوصفي التحليلي في اجراء هذا البحث، من خلال الاعتماد على جانبين أساسيين هما:

البيانات الثانوية: والذي تم انجازه بالاعتماد على مجموعة من الكتب ورسائل الماجستير والدكتوراه والمقالات والمجلات العلمية.

البيانات الأولية: وذلك باستخدام الطرق الكمية من خلال توزيع استبيان، ومن ثم تحليل إجابات هذا الاستبيان للمساعدة في معرفة النتائج ومعرفة التفسير الصحيح لها بهدف تقديم التوصيات الضرورية في نهاية البحث.

### **الدراسات السابقة:**

**1- بشير (2019) الأسس والمبادئ النظرية للحوكمة ومتطلبات تطبيقها في التعليم العام بالسودان**

هدفت هذه الورقة إلى التعريف بأسس ومبادئ الحوكمة وبيان أهميتها ومتطلبات تطبيق مبادئ الحوكمة في التعليم العام بالسودان،

توصلت الدراسة إلى عدد من النتائج أهمها: التعريف بالحوكمة وشروط ومتطلبات تطبيقها وأن واقع تطبيق مبادئ الحوكمة في التعليم يتم بنسبة متوسط (40%)، وخاصة مبدأ الشفافية والمشاركة والمساءلة أقل تطبيقات في المؤسسات التعليمية.

**2- دراسة Çiçek (2018) وهي بعنوان:**

### **Demographic Factors Affecting Perception of Corruption**

بحثت هذه الدراسة في تأثير العوامل الديموغرافية (الجنس، العمر، والخلفية التعليمية) للفرد على الإدراك تجاه أعمال الفساد. وتمثل هدف الدراسة في معرفة المؤشرات التي

تؤثر على معظم العوامل في إدراك الفساد لمعرفة المزيد عن هذه العوامل وتحسين جودة حوكمة الشركات، خلصت الدراسة الى وجود علاقة دالة معنوياً بين العوامل الديموغرافية الفردية وإدراك الفساد. حيث بين أن النساء أقل تسامحاً تجاه أعمال الفساد بالمقارنة مع الرجال والأشخاص من جيل Z الذي هو الأصغر بين جميع الفئات العمرية في الدراسة الأكثر تسامحاً مع الأعمال الاحتيالية. والأشخاص الذين يحملون درجات علمية أعلى هم أقل تحملاً للفساد بالمقارنة مع الأشخاص ذوي المستوى الأدنى.

### 3- دراسة Brusca, et al (2018) وهي بعنوان:

#### **Accountability and Transparency to Fight against Corruption: An International Comparative Analysis**

هدفت الدراسة الى التعرف على تأثير الشفافية ونوعية إدارة الميزانية وقوة مؤسسات التدقيق على الفساد وزيادة الثقة في الحكومات، أظهرت النتائج أن الشفافية ونوعية إدارة الميزانية وأنظمة التدقيق تؤثر بشكل إيجابي على مفهوم الفساد. وبالتالي، يجب على السياسيين النظر في تعزيز وضع ونشر المعلومات المحاسبية كأداة لتحسين الإدارة العامة وتقليل إدراك الفساد. ومع ذلك، لم يتم الإثبات بأن الشفافية أو تعزيز مؤسسات التدقيق العليا يزيد من مستوى الثقة.

### 4- دراسة ميا ومزيب (2018)، • دور الشفافية في الحد من مظاهر الفساد الإداري

#### **دراسة ميدانية في الشركة العامة لمرافق اللاذقية**

هدفت الدراسة إلى التعرف على واقع ممارسة الشفافية بأبعادها: الدقة والصدق في تقديم المعلومة، سهولة وصول المعلومة، علنية المعلومة، في الشركة العامة لمرافق اللاذقية، ودورها في الحد من مظاهر الفساد الإداري المتمثلة ب: مكافحة الرشوة، والحد من استغلال المنصب .

أظهرت النتائج وجود علاقة عكسية وقوية ذات دلالة معنوية بين الالتزام بتطبيق الشفافية وبين الحد من مظاهر الفساد الإداري في الشركة محل الدراسة، حيث أن (77.9 %) من التباين الحاصل في الحد من مظاهر الفساد الإداري يفسرها الالتزام بتطبيق الشفافية، وهذا يدل أن الالتزام بتطبيق الشفافية يسهم في الحد من مظاهر الفساد الإداري في الشركة

محل الدراسة، وينطبق ذلك على كل بعد من أبعاد الشفافية المتمثلة في: الدقة والصدق في تقديم المعلومة، سهولة وصول المعلومة، علنية المعلومة.

5- دراسة Ali (2017) وهي بعنوان:

### **The Role Of Good Governance Practices In Enhancing Service Delivery In Public Institutions In Tanzania: The Case Study Of The Tanzania Electric Supply Company Ltd**

هدفت الدراسة الى التعرف على تأثير الشفافية ونوعية إدارة الميزانية وقوة مؤسسات التدقيق على الفساد وزيادة الثقة في الحكومات، أظهرت النتائج أن الشفافية ونوعية إدارة الميزانية وأنظمة التدقيق تؤثر بشكل إيجابي على مفهوم الفساد. وبالتالي، يجب على السياسيين النظر في تعزيز وضع ونشر المعلومات المحاسبية كأداة لتحسين الإدارة العامة وتقليل إدراك الفساد. ومع ذلك، لم يتم الإثبات بأن الشفافية أو تعزيز مؤسسات التدقيق العليا يزيد من مستوى الثقة.

6- فلاق وحدو (2015) دور الشفافية والمساءلة في الحد من الفساد الإداري "تجارب دولية

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على دور الشفافية والمساءلة في الحد من الفساد الإداري، وذلك من خلال: التعرف على المفاهيم النظرية المتعلقة بالشفافية والمساءلة، والتعرف على ماهية الفساد الإداري، وتوضيح أهم السبل التي تسهم في تعزيز تطبيق الشفافية والمساءلة في الحد من الفساد الإداري، وتوضيح بعض التجارب الدولية في تعزيز الشفافية والمساءلة في الحد من الفساد الإداري.

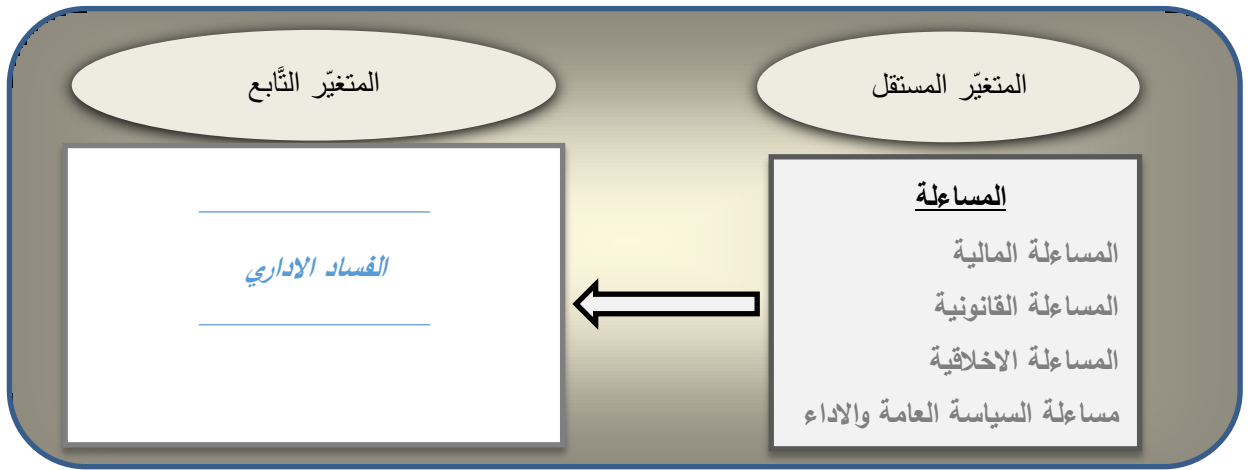
وقد خلصت الدراسة الى نتائج أهمها: ضرورة العمل على رفع مستوى كفاءة الأجهزة الرقابية والقضائية بمنحها صلاحيات كافية، وتحديث الأنظمة والتشريعات المتعلقة بقضاء الفساد الإداري والمساءلة، وتنشيط إجراءات العمل وإعلانها ونشرها عبر وسائل الإعلان المختلفة، وتفعيل المساءلة باعتماد نظام (من أين لك هذا)، ووضع الخطط الاستراتيجية الملزمة بتطبيق الشفافية والمساءلة على مستوى جميع المنظمات، ومساءلة القيادات عن تنفيذها، واتخاذ الإجراءات اللازمة لحماية الأشخاص الذين يساهمون في كشف الفساد الإداري ومكافأتهم، وتفعيل إجراءات التحقيق ومحاكمة المتهمين في قضايا الفساد الإداري وإعلان العقوبة وتنفيذها عند إثبات إدانتهم، وتطبيق الحكومة الإلكترونية لتعزيز الشفافية

والمساءلة وتقديم الخدمة عن بعد، وتمكين منظمات المجتمع المدني ووسائل الإعلام من الاطلاع على ما يتخذ من سياسات وتشريعات.

**تعليق على الدراسات السابقة:** خلصت معظم الدراسات أنّ للمساءلة تأثيراً مهماً في مكافحة الفساد الإداري، ومن هنا جاءت أهمية هذه الدراسة؛ حيث تشابهت الدراسة الحالية مع الدراسات السابقة من حيث المتغير التابع؛ وكان الاختلاف الرئيس للدراسة الحالية عن الدراسات السابقة، في بيئة التطبيق، وقد اختارت الباحثة المساءلة نظراً لدورها في التأثير في مكافحة الفساد الإداري، حيث أنّ هذه الدراسة لم ترد في أي من الدراسات السابقة في قطاع الخدمات في سورية.

### متغيرات ونموذج الدراسة:

**A - المتغير المستقل:** المساءلة، **B - المتغير التابع:** الفساد الإداري.



الشكل رقم (1) نموذج الدراسة المقترح

المصدر: من إعداد الباحثة

### مجتمع البحث وعينته:

يتمثل مجتمع الدراسة بالعاملين في قطاع الخدمة في محافظة طرطوس، تم أخذ عينة ميسرة من العاملين في (من القطاع المذكور) في مدينة طرطوس تم توزيع الاستبانة

عليهم في دوائر مختلفة حتى تشمل أكبر تنوع من العاملين حيث تم توزيع (273) استبانة تمّ استرداد (265) كانت (5) استبانات غير صالحة للتحليل، ليبقى عدد الاستبانات (260) صالحة للتحليل وهي التي تمّ إدخالها في التحليل الإحصائي باستخدام بيرنامج /20/ spss.

#### حدود البحث:

- مكانية: دوائر مؤسسات الخدمة في محافظة طرطوس.

- زمانية: فترة توزيع الاستبانة في شهر ايار 2022.

#### الإطار النظري للبحث:

تؤدي المساءلة دوراً مهماً في مكافحة الفساد الإداري؛ فمن الضروري ولفائدة أية مؤسسة تطبيق مبادئ المساءلة وأنواعها، حيثُ تظهر فائدة المساءلة في استخدام أنواعها المختلفة للحد من ظاهرة الفساد الإداري.

#### مفهوم المساءلة:

صناع القرار في الحكومة أو القطاع الخاص أو منظمات المجتمع المدني مسؤولون أمام الجمهور أو أصحاب المصلحة المنظمين ضمن المؤسسات، هذه المساءلة تختلف تبعاً للمنظمة وتبعاً لنوعية تلك القرارات كونها داخلية أو خارجية (undp,1997) ويمكن تعريفها بأنها "القدرة على تحمل المسؤولية عن كافة الأفعال والسياسات والقرارات التي يتخذها صناع القرار في الدولة.

ولا يكون هناك أهمية للمساءلة إذا لم يكن هناك نظام محاسبة فاعل وسائد على الجميع، لوقوف الجميع عند مسؤولياته والقيام بها بالكفاءة والفاعلية اللازمة لإنجاز أعمالهم

#### أهمية المساءلة:

تلعب المساءلة دوراً محورياً، في تشكيل وتوجيه العمليات والنشاطات اليومية للمنظمة، وتمثل المساءلة قيمة في النسق القيمي للمجتمع قبل أن تكون مجرد آليات وأن أهميتها القيمية ترتبط بتحقيق قيم أخرى أبرزها الديمقراطية والشفافية والتمكين وتمثل أهمية المساءلة في ( حوامدة وجرادات،2005)

1- توجيه طاقات المؤسسة نحو الأهداف الاستراتيجية.

2- توجيه تركيز الموظفين على نتائج أعمالهم.

- 3- تحسين الأساليب المستخدمة في تسيير أمور العمل.
- 4- إعطاء دافعية أكبر للتطور والتقدم في العملية الإدارية.
- 5- المساعدة على الإبداع والابتكار.

#### أنواع المساءلة:

أطلق على تصنيف المساءلة تعابير متعددة مثل: أصناف المساءلة، أنواع المساءلة، أنماط المساءلة .... إلخ، ويمكن تصنيف المساءلة إلى الأنماط التالية (دويري 2002)

- 1- المساءلة القانونية.
- 2- المساءلة المالية.
- 3- المساءلة الأخلاقية.
- 4- مساءلة السياسة العامة والأداء

#### مؤشرات المساءلة:

عند فحص مدى كفاءة نظام المساءلة في مؤسسة عامة ما، فإن النجاح تستند إلى توافر عدد من المؤشرات التي يمكن بلورتها وتوضيحها، من خلال الأسئلة المباشرة الآتية (أمان، 2010)

- هل يوجد وثائق منشورة واضحة، تتعلق برسالة المؤسسة وفلسفة عملها، وأهدافها واستراتيجياتها، وخططها، وموازنتها، وإيراداتها، ونفقاتها؟
- هل تمتلك هذه المؤسسة هيكلية تتوافر فيها خاصية خضوع جميع الهيئات الدنيا لمساءلة الهيئات العليا ومتابعتها، وتوافر أنظمة تحدد أشكال العلاقة بين هذه الهيئات وآليات تواصلها؟ وهل هناك وصف وظيفي واضح لكافة العاملين في تلك المؤسسة؟
- هل تعقد هذه المؤسسة اجتماعات دورية؟ وهل تقوم بأعمال تفتيشية؟
- هل تلتزم هذه المؤسسة بإعداد تقارير معينة؟ وهل هناك منهجية واضحة لإعداد هذه التقارير؟ ولمن تقدم هذه التقارير؟ وهل هناك آليات للمساءلة في حال اتضح وجود مخالفات قانونية؟

وكما هو واضح فإن المساءلة لا تعني مجرد السؤال، بل ترتبط بالمحاسبة ارتباطاً وثيقاً، فهي تعني خضوع الأشخاص الذين يتولون مناصب عامة للمحاسبة عن أعمالهم نتيجة

للفحص والمساءلة من قبل المسؤولين عنهم في المناصب العليا مثل الوزراء ومن هم في مراتبهم، وتكون المحاسبة من ثلاث جوانب وهي المتابعة القانونية والمتابعة الإدارية (أمان، 2010).

#### مبادئ المساءلة:

أشار (المدني 2007) إلى أهم المبادئ التي تقوم عليها المساءلة وهي:

- وضوح قواعد النظام وعواقب المخالفات.
- المباشرة في تطبيق الجزاء والعدالة في تطبيقه.
- المساواة والتجانس في نوع العقوبة والتدرج في العقوبة

#### مفهوم الفساد الإداري:

إن الفساد (Corruption) مصطلح يتضمن معاني عديدة في طياته. والفساد موجود في كافة القطاعات الحكومية منها والخاصة فهو موجود في أي تنظيم يكون فيه للشخص قوة مسيطرة أو قوة احتكار على سلعة أو خدمة أو صاحب قرار وتكون هناك حرية في تحديد الأفراد الذين يستلمون الخدمة أو السلعة أو تمرير القرار لفئة دون الأخرى من الصعوبة التي يواجهها الباحثون عند دراسة موضوع الفساد الإداري والمالي عدم وجود تعريف محدد ودقيق ومتفق عليه، هذه الصعوبة ترجع لأسباب عديدة من بينها تعقد ظاهرة الفساد وتشعب معالمها وأسبابها واختلاف مناهج دراستها وتعدد أشكال التعبير عنها، إلا أنه يمكن إعطاء بعض التعاريف التي وردت في بعض الدراسات كما يلي:

تعرفه منظمة الشفافية الدولية بأنه " استغلال السلطة من أجل المنفعة الخاصة، أما البنك الدولي فقد اعتبر الفساد بأنه إساءة استعمال الوظيفة العامة للكسب الخاص، فالفساد يحدث عادة عندما يقوم موظف بقبول أوطب رشوة أو عمولة لتسهيل عقد أو إجراء طرح لمنافسة عامة. كما عرف الفساد على أنه سوء استخدام السلطة من أجل تحقيق مكسب خاص، أو أنه السلوك البيروقراطي المنحرف الذي يستهدف تحقيق منافع ذاتية بطريقة غير شرعية وبدون وجه حق.

إما تعريف صندوق النقد الدولي (IMF) (علاقة الأيدي الطويلة المعتمدة التي تهدف إلى استحصال الفوائد من هذا السلوك لشخص واحد أو مجموعة ذات علاقة بين الأفراد).

كما عرفه (حكمت 1995) هو " كل انحراف للسلطة العامة، الممنوحة للموظفين عن الأهداف المقررة لها قانوناً  
ومما سبق يمكن تعريف الفساد بأنه إساءة للثقة العامة واعتداء على النزاهة التي ترجى  
من الموظف العام.

### محاوِر الفساد

يتضمن مصطلح الفساد الإداري محاور عديدة.

**الفساد السياسي** ويتمثل بالانحراف عن النهج المحدد لأدبيات التكتل أو الحزب أو المنظمة السياسية نتيجة الشعور بالأزلية أو كونه الأوحد أو الأعظم أو المنظر، أو بيع المبادئ الموضوعية في أدبيات المنظمة للتكتل الدولية أو الإقليمية القومية لسبب أو أكثر فالخيانة والتواطؤ والتغافل والإذعان والجهل والضغط ... وغيرها.

**الفساد الإداري** ويتعلق بمظاهر الفساد والانحراف الإداري أو الوظيفي من خلال المنظمة والتي تصدر من الموظف العام إثناء تأدية العمل بمخالفة التشريع القانوني وضوابط القيم الفردية، أي استغلال موظفي الدولة لمواقعهم وصلاحياتهم للحصول على مكاسب ومنافع بطرق غير مشروعة

**الفساد المالي:** ومظاهره. الانحرافات المالية ومخالفة الأحكام والقواعد المعتمدة حالياً في تنظيمات الدولة (إدارياً) ومؤسساتها مع مخالفة ضوابط وتعليمات الرقابة المالية.  
**الفساد الأخلاقي:** ويتمثل بالانحرافات الأخلاقية وسلوك الفرد وتصرفاته غير المنضبطة بدين أو تقاليد أو عرف اجتماعي مقبول.

### أسباب الفساد وتأثيراته

يمكن تحديد أسباب الفساد بما يلي:

- أسباب سياسية: ويقصد بالأسباب السياسية هي غياب الحريات والنظام الديمقراطي، ضمن مؤسسات المجتمع المدني، وضعف الإعلام والرقابة.
- أسباب اجتماعية: متمثلة بالحروب وأثارها ونتائجها في المجتمع والتدخلات الخارجية، الطائفية والعشائرية والمحسوبيات القلق الناجم من عدم الاستقرار من الأوضاع والتخوف من المجهول القادم. جمع المال بأي وسيلة لمواجهة هذا المستقبل والمجهول الغامض.



- أسباب اقتصادية: الأوضاع الاقتصادية المتردية والمحفة لسلوك الفساد وكذلك ارتفاع تكاليف المعيشة.

- أسباب إدارية وتنظيمية: وتتمثل في الإجراءات المعقدة (البيروقراطية) وغموض التشريعات وتعددتها أو عدم العمل بها، وضمن المؤسسة لعدم اعتمادها على الكفاءات الجيدة في كافة الجوانب الإدارية.

#### مظاهر الفساد:

ويمكن إجمال أهم مظاهر الفساد بالنواحي الآتية (الشوارة، 2009)

- انحطاط المبادئ والقيم الأخلاقية وانتشار الجريمة والرديلة بين أفراد المجتمع.
- التفريط والتهاون بتطبيق معايير أداء الواجب الوظيفي وتراجع الاهتمام بالمصلحة العامة.
- الإحساس بالظلم والإحباط والشعور بعدم الانتماء وانتشار الحقد والكراهة والبطالة.
- العجز والفشل في جذب الاستثمارات الخارجية وارتفاع معدلات هروب رؤوس الأموال المحلية وهجرتها.
- هدر الموارد وهجرة الكفاءات العلمية وعدم القدرة على جلب المساعدات والمعونات العربية والأجنبية.
- عدم المساواة وظهور الصراعات الاجتماعية وتفشي ظاهرة النفاق السياسي والاجتماعي وغياب الحياة الديمقراطية.

#### أشكال الفساد الإداري:

إن مسألة الفساد الإداري ليست بمسألة رياضية أو معادلة يمكن احتسابها بالأرقام ليصل الشخص إلى فك رموزها وإعطاء النتيجة بأسلوب رياضي بحث بل هي مسألة تعود إلى ذات الشخص في مقاومتها (ضمن اطر البيت والحارة والدائرة والمجتمع ...).

ولا شك إن المكاسب المادية والمعنوية التي يجنيها المفسد هي التي تدفعه لارتكاب مثل هذه الأفعال والتي قد تأخذ أحد أو أكثر من الأشكال التالية:

- الرشوة: وتعني حصول الشخص على منفعة تكون مالية في الغالب لتمرير أو تنفيذ أعمال خلاف التشريع أو أصول المهنة.

- **المحسوبية:** أي إمرار ما تريده التنظيمات (الأحزاب أو المناطق والأقاليم أو العوائل المتنفذة) من خلال نفوذهم دون استحقاقهم لها أصلاً.
  - **المحاباة:** أي تفضيل جهة على أخرى بغير وجه حق كما في منح المقاولات والعطاءات أو عقود الاستئجار والاستثمار
  - **الوساطة:** أي تدخل شخص ذا مركز (وظيفي أو تنظيم سياسي) لصالح من لا يستحق التعيين أو إحالة العقد أو إشغال المنصب أو ... الخ.
  - **الابتزاز والتزوير:** لغرض الحصول على المال من الأشخاص مستغلاً موقعه الوظيفي بتبريرات قانونية أو إدارية أو إخفاء التعليمات النافذة على الأشخاص المعنيين كما يحدث في دوائر الضريبة أو تزوير الشهادة الدراسية أو تزوير النقود.
  - **نهب المال العام:** والسوق السوداء والتهرب باستخدام الصلاحيات الممنوحة للشخص أو الاحتيال أو استغلال الموقع الوظيفي للتصرف بأموال الدولة بشكل سري من غير وجه حق أو تمرير السلع عبر منافذ السوق السوداء أو تهريب الثروة النفطية.
  - **التباطؤ في إنجاز المعاملات** وخاصة المهمة والمستعجلة كمعاملات التقاعد والجنسية وجواز السفر ووثائق تأييد صحة صدور الشهادات أو الكتب الرسمية، إما في سورية فقد بلغ الفساد الإداري خلال العامين السابقين مستوى قياسياً غير مسبوق، الأمر الذي جعل سورية تحتل المركز الأول عالمياً في هرم الفساد الإداري حسب تقارير منظمة الشفافية.
- النتائج والمناقشة:**

**أداة الدراسة:** اعتمدت الباحثة على الاستبانة كأداة لجمع البيانات، مع قيامها بالمقابلات الشخصية مع عدد من أفراد عينة البحث، وقد قامت الباحثة بدور المساءلة في مكافحة الفساد الإداري وهي تُمثل 29 عبارة، وقد اعتمدت الباحثة على مقياس ليكرت الخماسي.

**اختبار ثبات وصدق المقياس:** قامت الباحثة باستخدام طريقة ألفا كرونباخ لحساب ثبات المقاييس المستخدمة في الدراسة (غدير، 2012، ص234)، حيث تمّ حساب معامل كرونباخ لحساب جميع عبارات الاستبانة معاً كما هو موضح بالجدول رقم (1)؛ وحساب متغيرات الدراسة كلّ على حدة. حيث بلغت قيمة معامل الثبات ألفا كرونباخ الكليّة

0.977 (معامل ثبات مرتفع) وهي أكبر من 0.7؛ وهذا يدل على أن جميع العبارات تتمتع بثبات جيد.

الجدول (1) معامل ألفا كرونباخ لجميع عبارات الاستبانة Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
.977	29

معامل ثبات متغيرات الدراسة كل على حدة: قامت الباحثة بحساب معامل الثبات ألفا كرونباخ لمتغيرات الدراسة كل على حدة، حيث وجدت الباحثة من خلال الجدول (2) أن قيمة معامل ألفا كرونباخ للعبارات المستخدمة في قياس كل متغير كانت جميعها أكبر من 0.70؛ وهذا يدل على ثبات جيد للبيانات وصلاحيتها للدراسة.

الجدول (2) معامل ألفا كرونباخ لكل متغير على حدة Reliability Statistics

المتغير	Cronbach's Alpha	N of Items
المساعدة القانونية	S1	.910
المساعدة المالية	S2	.738
المساعدة الأخلاقية	S3	.872
مساعدة السياسة العامة والاداء	S4	.855
الفساد الإداري	S	.986

المصدر: نتائج التحليل الإحصائي باستخدام برنامج SPSS اصدار 20

**مقياس الصدق (الاتساق الداخلي لفقرات الاستبانة):** واختبار صدق محتوى فقرات الاستبانة قامت الباحثة بدراسة علاقة طرفيات عدة في الدراسة مع طرف أساسي كالمتوسط الإجمالي (غدير، 2012، ص 247-248)، واختبار تلك العلاقات؛ حيث كانت العلاقات الناتجة معنوية أي ذات دلالة إحصائية؛ وكان ذلك مؤشراً على صدق المقياس. كما أن  $Sig = 0.01 < \alpha = 0.000 < p$ ، وبذلك تكون الباحثة قد تأكدت من صدق وثبات فقرات الاستبانة، وأصبحت الاستبانة صالحة للتطبيق.

الجدول رقم (4): صدق المحتوى Correlations

		S1	S2	S3	S4	S	A	M.total
S1	Pearson Correlation	1	.849**	.896**	.894**	.959**	.782**	.955**
	Sig. (2-tailed)		.000	.000	.000	.000	.000	.000
	N	260	260	260	260	260	260	260
S2	Pearson Correlation	.849**	1	.906**	.814**	.934**	.822**	.943**
	Sig. (2-tailed)	.000		.000	.000	.000	.000	.000
	N	260	260	260	260	260	260	260
S3	Pearson Correlation	.896**	.906**	1	.845**	.956**	.778**	.952**
	Sig. (2-tailed)	.000	.000		.000	.000	.000	.000
	N	260	260	260	260	260	260	260
S4	Pearson Correlation	.894**	.814**	.845**	1	.945**	.674**	.922**
	Sig. (2-tailed)	.000	.000	.000		.000	.000	.000
	N	260	260	260	260	260	260	260
S	Pearson Correlation	.959**	.934**	.956**	.945**	1	.799**	.993**
	Sig. (2-tailed)	.000	.000	.000	.000		.000	.000
	N	260	260	260	260	260	260	260
A	Pearson Correlation	.782**	.822**	.778**	.674**	.799**	1	.865**
	Sig. (2-tailed)	.000	.000	.000	.000	.000		.000
	N	260	260	260	260	260	260	260
M.total	Pearson Correlation	.955**	.943**	.952**	.922**	.993**	.865**	1
	Sig. (2-tailed)	.000	.000	.000	.000	.000	.000	
	N	260	260	260	260	260	260	260

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

المصدر: نتائج التحليل الإحصائي باستخدام برنامج SPSS إصدار 20

حيث يتضح من خلال الجدول السابق أن قيمة احتمال الدلالة  $\text{Sig} = P = 0.000 < a = 0.01$  وهذا يدل على وجود علاقة معنوية بين متوسطات المتغيرات، مما يدل على صدق المقياس.

الجدول (5) الإحصائيات الوصفية الخاصة ببند الاستبانة

البيط	عبارات الاستبانة	N	Minimum	Maximum	Mean	Std. Deviation	Sig
المساءلة القانونية	يتم تطبيق القانون على جميع العاملين دون تمييز او محاباة	260	1	5	2.85	.528	0.00
	تأخذ المؤسسة في عاتقها مسؤولية تحقيق التنمية المستدامة	260	2	5	3.25	.831	0.00
	تتبع المؤسسة مبدأ المساواة بين جميع العاملين	260	3	5	3.92	.806	0.00
	تتم إجراءات المساءلة الإدارية في المؤسسة بنزاهة	260	2	5	3.35	.783	0.00
	يتم منح السلطة لمن يقوم بالمساءلة مع الحق في الاستجواب وإيقاع العقاب	260	1	5	3.10	.426	0.00
	تتم المساءلة في المؤسسة بناء على معلومات موثوقة	260	3	5	4.02	.605	0.00
المساءلة المالية	تتم مساءلة العاملين عن المنافع التي يحصلون عليها مقابل تمرير بعض الاعمال	260	3	5	4.21	.718	0.00
	تطلب المؤسسة معلومات تفصيلية عن نتائج المراجعة في الفترة المالية	260	3	4	3.35	.477	0.00
	يتم اللجوء الى مراجعين خارجيين للحصول على تقرير مطول عن المسائل المالية	260	3	5	4.35	.648	0.00
المساءلة الاخلاقية	يقبل بعض الموظفين الوساطة من الأشخاص ذوي المركز الوظيفي المهم	260	2	4	3.02	.605	0.00
	هناك تباطؤ في انجاز المعاملات المهمة	260	3	5	4.02	.605	0.00
	تلزم المؤسسة الموظفين بتقديم تبريرات لتصرفاتهم المخالفة للتعليمات	260	3	5	4.35	.648	0.00
	تركز آليات المساءلة على تعزيز المسؤولية في نفوس الموظفين	260	2	4	3.02	.605	0.00
	يستغل العاملون موقعهم الوظيفي للتصرف بالأموال العامة للمؤسسة	260	3	5	4.02	.605	0.00
مساءلة العامة والأداء	يلتزم العاملون بأداء واجباتهم الوظيفية التي يشغلونها في المؤسسة	260	3	5	3.98	.798	0.00
	يلتزم العاملون بجميع السياسات والإجراءات التي تنشئها الادارة العليا في المؤسسة	260	2	4	3.02	.605	0.00
	يتم مساءلة العاملين عن فاعلية وكفاءة أدائهم وفق معايير أداء واضحة	260	1	5	3.23	.514	0.00
	يدرك العاملون في المؤسسة القواعد المطلوب الالتزام بها وعواقب مخالفتها.	260	3	5	4.21	.567	0.00
	تعمل الإدارة على تعريف الموظفين بحقوقهم والمسؤوليات المناطة بهم حتى ينثني مسانلتهم	260	2	4	3.02	.605	0.00
الفساد الإداري	إن الإهمال في العمل أصبح سمة الكثير من الموظفين	260	2	4	3.02	.605	0.00
	كثير من الاحيان قد يستغل الموظف موقعه (منصبه) من أجل مصلحة شخصية.	260	3	5	4.21	.567	0.00
	ممكن أن يتم التلاعب بالأوراق الرسمية من أجل تخفيف العبء المالي عن بعض الأقارب أو الأصدقاء.	260	2	4	3.15	.719	0.00
	التغيب عن العمل بحجج واهية.	260	3	4	3.44	.498	0.00
	التأخر عن العمل والخروج قبل الموعد أمر طبيعي داخل المؤسسة	260	2	4	3.02	.748	0.00
	الاستهانة بالملكية العامة أمر عادي لدى الموظف.	260	4	5	4.83	.379	0.00
	لا يوجد احترام للوقت لدى العاملين داخل المؤسسة.	260	2	4	2.73	.712	0.00
	يمكن للموظف أن يستقبل الزوار في أوقات العمل حتى ولو كان على حساب مصلحة العمل.	260	3	4	3.44	.498	0.00
	الحصول على الوظيفة أو المنصب يتم بغير السياق الشرعي والقانوني للضوابط المعتمدة	260	3	4	3.44	.498	0.00
تستخدم الإدارة العليا أو المسؤول المباشر السلطة بطريقة تعسفية	260	2	5	3.31	.993	0.00	

المصدر: نتائج التحليل الإحصائي باستخدام برنامج SPSS اصدار 20.

### One-Sample Statistics

	N	Mean	Std. Deviation	Std. Error Mean
S1	260	3.6454	.52567	.03260
S2	260	3.9679	.50421	.03127
S3	260	3.6846	.49918	.03096
S4	260	3.6500	.66213	.04106
S	260	3.7370	.51952	.03222
A	260	3.5231	.49889	.03094

المصدر: نتائج التحليل الإحصائي باستخدام برنامج SPSS اصدار 20

كما يوضح الجدول الآتي، المتوسطات والانحرافات المعيارية لكل متغير من المتغيرات المستقلة، والمتغيرات التابعة

### One-Sample Test

	Test Value = 0					
	T	df	Sig. (2-tailed)	Mean Difference	95% Confidence Interval of the Difference	
					Lower	Upper
S1	111.820	259	.000	3.64542	3.5812	3.7096
S2	126.895	259	.000	3.96795	3.9064	4.0295
S3	119.020	259	.000	3.68462	3.6237	3.7456
S4	88.887	259	.000	3.65000	3.5691	3.7309
S	115.986	259	.000	3.73700	3.6736	3.8004
A	113.870	259	.000	3.52308	3.4622	3.5840

المصدر: نتائج التحليل الإحصائي باستخدام برنامج SPSS اصدار 20

نلاحظ من خلال الجدول (4-35)، أنّ متوسط إجابات أفراد مجتمع البحث لكل متغير أكبر من 3؛ وهو يدلّ على أنّ إجابات أفراد مجتمع البحث تميل إلى الموافقة إلى حد ما على العبارات لكل متغير، ما عدا عبارتي يتم تطبيق القانون على جميع العاملين دون تمييز أو محاباة، ولا يوجد احترام للوقت لدى العاملين داخل المؤسسة. فقد كان متوسط إجابات أفراد العينة أقل من متوسط المقياس المستخدم وهذا يدل على عدم موافقة أفراد العينة على مضمون هاتين العبارتين.

### اختبار الفرضيات:

- لا يوجد تأثير معنوي للمساءلة في مكافحة الفساد الإداري في المؤسسات الخدمية في محافظة طرطوس.

**1\_ الفرضية الفرعية الأولى:** لا يوجد تأثير ذو دلالة للمساءلة القانونية في مكافحة الفساد الإداري في المؤسسات الخدمية في محافظة طرطوس.

ولاختبار الفرضية الفرعية الأولى؛ قامت الباحثة بحساب ارتباط بيرسون للعلاقة بين المساءلة ومكافحة الفساد، ومعامل التّحديد. وقد تمّ إعطاء الرّمز (S1) للمساءلة القانونية، والرّمز (A) للفساد الإداري حيث تظهر الجداول (3)، (4) ما يلي:

الجدول (3) تحليل الانحدار البسيط Model Summary

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	.782 <sup>a</sup>	.611	.610	.31169

الجدول (4) تحليل التباين ANOVA<sup>a</sup>

Model	Sum of Squares	Df	Mean Square	F	Sig.
1 Regression	39.397	1	39.397	405.541	.000 <sup>b</sup>
Residual	25.064	258	.097		
Total	64.462	259			

المصدر: نتائج التحليل الإحصائي باستخدام برنامج SPSS اصدار 20.

### نتيجة اختبار الفرضية الفرعية الأولى:

هناك علاقة معنوية بين المساءلة القانونية ومكافحة الفساد الإداري، حيث أنّ معامل الارتباط بيرسون بلغ 0.782 وهو يدلّ على ارتباط طردي وجيد بين المتغيرين، كما بلغ معامل التّحديد 0.611؛ وهو يدلّ على أنّ 61.1% من التّغيرات في الفساد يتبع للتّغيرات في المساءلة القانونية؛ مما يعني أنّ هناك دوراً للمساءلة القانونية في مكافحة الفساد. كما أظهر الجدول (4)، أنّ قيمة احتمال الدّلالة (Sig=0.00) أصغر من مستوى الدّلالة 0.01؛ وبالتالي فإنّ الباحثة ترفض فرضية العدم التي تنص على عدم وجود علاقة معنوية بين المساءلة القانونية ومكافحة الفساد؛ ويقبل الفرضية البديلة التي تقول بوجود علاقة معنوية بين المتغيرين.

**2\_ الفرضية الفرعية الثانية:** لا يوجد تأثير معنوي للمساءلة المالية في مكافحة الفساد الإداري في المؤسسات الخدمية في محافظة طرطوس.

ولاختبار الفرضية الفرعية الثانية للفرضية الرئيسية، قامت الباحثة بحساب معامل ارتباط بيرسون للعلاقة بين المساءلة المالية ومكافحة الفساد الإداري، ومعامل التحديد، وقد تمّ إعطاء الرّمز (S2) للمساءلة المالية. حيث تظهر الجداول (5)، (6) ما يلي:

الجدول (5) تحليل الانحدار البسيط Model Summary

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	.822 <sup>a</sup>	.575	.674	.252

المصدر: نتائج التحليل الإحصائي باستخدام برنامج SPSS اصدار 20.

الجدول (6) تحليل التباين ANOVA<sup>a</sup>

Model	Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.	
1	Regression	43.512	1	43.512	535.858	.000 <sup>b</sup>
	Residual	20.950	258	.081		
	Total	64.462	259			

المصدر: نتائج التحليل الإحصائي باستخدام برنامج SPSS اصدار 20.

### نتيجة اختبار الفرضية الفرعية الثانية:

هناك علاقة معنوية بين المساءلة المالية ومكافحة الفساد، حيث أنّ معامل الارتباط بيرسون بلغ 0.822؛ وهو يدلّ على ارتباط طردي وقوي بين المتغيرين، كما بلغ معامل التحديد 0.675؛ وهو يدلّ على أنّ 67.5% من التّغيرات في الفساد يتبع للتّغيرات في المساءلة المالية؛ مما يعني أنّ هناك دوراً للمساءلة المالية في مكافحة الفساد. كما أظهر الجدول (6)، أنّ قيمة احتمال الدّالة أصغر من مستوى الدّالة؛ وبالتالي فإنّ الباحثة ترفض فرضية العدم التي تنص على عدم وجود علاقة معنوية بين المساءلة المالية مكافحة الفساد في المؤسسات الخدمية في محافظة طرطوس؛ وتقبل الفرضية البديلة.

**3\_ الفرضية الفرعية الثالثة:** لا يوجد تأثير معنوي للمساءلة الأخلاقية في مكافحة الفساد الإداري في المؤسسات الخدمية في محافظة طرطوس.

ولاختبار الفرضية الفرعية الثالثة للفرضية الرئيسية، قامت الباحثة بحساب معامل ارتباط بيرسون للعلاقة بين المساءلة الاخلاقية ومكافحة الفساد، ومعامل التحديد. وقد تمّ إعطاء الرّمز (S3) للمساءلة الاخلاقية. حيث تظهر الجداول (7)، (8) ما يلي:



الجدول (7) تحليل الانحدار البسيط Model Summary

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	.778 <sup>a</sup>	.606	.604	.31393

المصدر: نتائج التحليل الإحصائي باستخدام برنامج SPSS اصدار 20.

الجدول (8) تحليل التباين ANOVA<sup>a</sup>

Model	Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.	
1	Regression	39.035	1	39.035	396.087	.000 <sup>b</sup>
	Residual	25.426	258	.099		
	Total	64.462	259			

المصدر: نتائج التحليل الإحصائي باستخدام برنامج SPSS اصدار 20.

### نتيجة اختبار الفرضية الفرعية الثالثة:

هناك علاقة معنوية بين المساءلة الأخلاقية ومكافحة الفساد، حيث أن معامل الارتباط بيرسون بلغ 0.778؛ وهو يدل على ارتباط طردي وجيد بين المتغيرين، كما بلغ معامل التحديد 0.606؛ وهو يدل على أن 60.6% من التغيرات في الفساد يتبع للتغيرات في المساءلة الأخلاقية، وما تبقى يعود لعوامل أخرى لم تكون مأخوذة بالحسبان؛ مما يعني أن هناك دور للمساءلة الأخلاقية في مكافحة الفساد. كما أظهر الجدول (8)، أن  $\text{Sig} = 0.000 < \alpha = 0.01$  قيمة احتمال الدلالة أصغر من مستوى الدلالة 0.01؛ وبالتالي فإن الباحثة ترفض فرضية العدم التي تنص على عدم وجود علاقة معنوية بين المساءلة الأخلاقية ومكافحة الفساد الإداري في المؤسسات الخدمية في محافظة طرطوس؛ ويقبل الفرضية البديلة.

4\_ الفرضية الفرعية الرابعة: لا يوجد تأثير معنوي لمساءلة السياسة العامة والاداء في مكافحة الفساد الإداري في المؤسسات الخدمية في محافظة طرطوس.

ولاختبار الفرضية الفرعية الرابعة للفرضية الرئيسية، قامت الباحثة بحساب معامل ارتباط بيرسون للعلاقة بين مساءلة السياسة العامة والاداء ومكافحة الفساد، ومعامل التحديد. وقد تم إعطاء الرمز (S4) لمساءلة السياسة العامة والاداء. حيث تظهر الجداول (7)، (8) ما يلي:

الجدول (7) تحليل الانحدار البسيط Model Summary

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	.674 <sup>a</sup>	.455	.453	.36906

المصدر: نتائج التحليل الإحصائي باستخدام برنامج SPSS اصدار 20.

الجدول (8) تحليل التباين ANOVA<sup>a</sup>

Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	29.320	1	29.320	215.260	.000 <sup>b</sup>
	Residual	35.142	258	.136		
	Total	64.462	259			

المصدر: نتائج التحليل الإحصائي باستخدام برنامج SPSS اصدار 20.

نتيجة اختبار الفرضية الفرعية الرابعة: هناك علاقة معنوية بين مساءلة السياسة العامة والاداء ومكافحة الفساد، حيث أن معامل الارتباط بيرسون بلغ 0.674؛ وهو يدل على ارتباط طردي ومقبول بين المتغيرين، كما بلغ معامل التحديد 0.455؛ وهو يدل على أن 45.5% من التغيرات في الفساد يتبع للتغيرات في مساءلة السياسة العامة والاداء، وما تبقى يعود لعوامل أخرى لم تكون مأخوذة بالحسبان؛ مما يعني أن هناك دور لمساءلة السياسة العامة والاداء في مكافحة الفساد. كما أظهر الجدول (8)، أن  $\text{Sig} = p = 0.01 < \alpha = 0.000$  قيمة احتمال الدلالة أصغر من مستوى الدلالة 0.01؛ وبالتالي فإن الباحثة ترفض فرضية العدم التي تنص على عدم وجود علاقة معنوية بين مساءلة السياسة العامة والاداء ومكافحة الفساد الإداري في المؤسسات الخدمية في محافظة طرطوس؛ وتقبل الفرضية البديلة

اختبار الفرضية الرئيسية: لا يوجد تأثير معنوي للمساءلة في مكافحة الفساد الإداري في المؤسسات الخدمية في محافظة طرطوس. و لاختبار الفرضية الرئيسية، قامت الباحثة بحساب معامل ارتباط بيرسون للعلاقة بين المساءلة ومكافحة الفساد الإداري، ومعامل التحديد. وقد تم إعطاء المساءلة الرمز (A). حيث تظهر الجداول (9)، (10)، (11) الآتي:

الجدول (9) معامل ارتباط بيرسون بين المساءلة ومكافحة الفساد Correlations

		S	A
S	Pearson Correlation	1	.799**
	Sig. (2-tailed)		.000
	N	260	260
A	Pearson Correlation	.799**	1
	Sig. (2-tailed)	.000	
	N	260	260

المصدر: نتائج التحليل الإحصائي باستخدام برنامج SPSS اصدار 20.

الجدول (10) تحليل الانحدار البسيط Model Summary

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	.799 <sup>a</sup>	.638	.637	.30063

اصدار SPSS 20 المصدر: نتائج التحليل الإحصائي باستخدام برنامج

الجدول (11) تحليل التباين ANOVA

Model	Sum of Squares	Df	Mean Square	F	Sig.	
1	Regression	41.144	1	41.144	455.323	.000 <sup>b</sup>
	Residual	23.318	258	.090		
	Total	64.462	259			

المصدر: نتائج التحليل الإحصائي باستخدام برنامج SPSS اصدار 20.

### نتيجة اختبار الفرضية الرئيسية:

هناك علاقة معنوية بين المساءلة ومكافحة الفساد الاداري، حيث أن معامل الارتباط بيرسون بلغ 0.799؛ وهو يدل على ارتباط طردي وجيد بين المتغيرين، كما بلغ معامل التحديد 0.638؛ وهو يدل على أن 63.8% من التغيرات في الفساد الاداري يتبع للتغيرات في المساءلة، وما تبقى يعود لعوامل أخرى لم تكون مأخوذة بالحسبان؛ مما يعني أن هناك دور للمساءلة في مكافحة الفساد الاداري. كما أظهر الجدول (11)، أن Sig = 0.01 < p = 0.000 < α = 0.01 قيمة احتمال الدلالة (Sig = 0.000) أصغر من مستوى الدلالة 0.01؛ وبالتالي فإن الباحثة ترفض فرضية العدم التي تنص على عدم وجود علاقة معنوية بين المساءلة ومكافحة الفساد الاداري في المؤسسات الخدمية في محافظة طرطوس؛ وتقبل الفرضية البديلة.

#### 7/4 الاستنتاجات والتوصيات:

##### 1/7/4 الاستنتاجات:

تتمثل نتائج البحث بالآتي:

1. ارتفع متوسط إجابات أغلب أفراد مجتمع البحث عن أغلب عبارات متغيّر المساءلة عن المتوسط المقبول (3)، وهذا يعني موافقة أفراد مجتمع البحث على أنّ المساءلة مطبقة بشكل مقبول في المؤسسات محل البحث،
2. بلغ متوسط إجابات أفراد مجتمع البحث للعبارات الخاصة بمتغيّر الفساد (3.52)، وكانت جميع المتوسطات مرتفعة بشكل ملحوظ عن (3)؛ وهذا يعني موافقة أفراد مجتمع البحث على وجود الفساد في المؤسسات محل البحث
3. وجود التزام بممارسة المساءلة الإدارية بدرجة مقبولة لدى الإداريين إلا أن هناك ضعف في العديد من المجالات أهمها عدم وجود نظام إداري أو مالي مقر ومعتمد مع وصف وظيفي واضح للوظائف، عدم السماح بالاطلاع على الوثائق والمعلومات والميزانيات
4. ضعف التزام المؤسسات الخدمية في محافظة طرطوس بالمساءلة ويعزى ذلك أن غالبية المؤسسات ترى أنها لا تمتلك الخبرة والمعرفة الكافيتين لتطبيق المساءلة، وتجد أن أفضل الأساليب للالتزام بالمساءلة هو عن طريق التزام هذه المؤسسات بالقوانين والتعليمات الصادرة عن الجهات الإشرافية
5. ان اقل أنواع المساءلة التزاماً من قبل المؤسسات محل الدراسة هو المساءلة القانونية وأكثرها التزاماً هو المساءلة المالية.
6. انتشار جميع أشكال الفساد الإداري في المؤسسات الحكومية محل الدراسة، حيث كان انتشارها مرتفعاً أو فوق المتوسط باستثناء التزوير والابتزاز فقد كان مستوى انتشار التزوير منخفضاً بينما كان مستوى الابتزاز متوسطاً
7. ان أكثر أشكال الفساد الإداري انتشاراً في المؤسسات محل الدراسة هو المحسوبية وأقلها انتشاراً هو التزوير.

#### 2/7/4 التوصيات:

8. ضرورة تعزيز مبدأ المساءلة اعتماداً على نظام (من أين لك هذا) ليخضع له جميع المسؤولين وذلك للإفصاح عن ممتلكاتهم عند التحاقهم بالمؤسسة وعند خروجهم منها لما له دور كبير في الحد من مظاهر الفساد بشكل عام
9. ضرورة ضمان مستويات عالية من الإفصاح المعلوماتي والمالي، وصياغة تشريعات تتميز بالدقة والوضوح، رفع مستوى المشاركة للعاملين في اتخاذ القرارات
10. ضرورة العمل على رفع مستوى كفاءة الأجهزة المعنية بالرقابة الداخلية في المؤسسات الحكومية بمنحها صلاحيات كافية بهدف الحد من ممارسة أشكال الفساد الإداري في تلك الوحدات لاسيما المحسوبة والوساطة
11. نشر التوعية لكافة أفراد المجتمع بمخاطر انتشار أشكال الفساد الإداري لاسيما المحسوبة والوساطة
12. اتخاذ الإجراءات اللازمة لحماية الأشخاص الذين يسهمون في كشف الفساد الإداري ومكافأتهم
13. تفعيل إجراءات التحقيق ومحاكمة المتهمين في قضايا الفساد الإداري وإعلان العقوبة وتنفيذها عند اثبات ادانتهم
14. تطبيق الحكومة الالكترونية لتعزيز الشفافية والمساءلة وتقديم الخدمة عن بعد وتمكين منظمات المجتمع المدني ووسائل الاعلام من الاطلاع على ما يتخذ من سياسات وتشريعات.
15. ضرورة ايجاد عامل متوازن ومعدل يوافق بين الدخول الحقيقية للأفراد وأجورهم وأسعار المواد الاستهلاكية والخدمات التي يحتاجها الفرد بدون ان تؤثر على الطرف الثاني (التاجر) بحيث يوفر القوة الشرائية لكل الفئات دون وجود فروقات بينهم

## المراجع:

### ❖ العربية:

- أبو كريم، أحمد فتحي (2005)، " مفهوم الشفافية لدى الإدارة العليا وعلاقته بالاتصال الإداري"، رسالة دكتوراة غير منشورة، الجامعة الأردنية، عمان.
- أمان (2010): مبادئ مدونات السلوك والمعايير الأخلاقية، الائتلاف من أجل النزاهة والمساءلة، رام الله.
- برنامج الأمم المتحدة الإنمائي (UNDP) تقرير التنمية الإنسانية العربية (1997) خلق الفرص للأجيال القادمة، المكتب الإقليمي للدول العربية.
- بشير، محمد حسن (2019). الأسس والمبادئ النظرية للحوكمة ومتطلبات تطبيقها في التعليم العام بالسودان. مجلة العلوم التربوية والنفسية، 3(6).
- بن عزوز، محمد (2015): "الفساد الإداري والاقتصادي، آثاره وآليات مكافحته – حالة الجزائر"، المجلة الجزائرية للعولمة والسياسات الاقتصادية، 7، الجزائر.
- البنك الدولي (2010). تقرير السنوي. السنة المالية 2010.
- بوفليح، نبيل. جريو، سارة (2018). دور الحكم الراشد في الحد من ظاهرة الفساد المالي والإداري. مجلة الاقتصاد والمالية، المجلد الرابع، (2)، ص (120-130).
- حوامة، باسم علي، وجرادات، محمد حسن (2005): درجة تطبيق المساءلة الإدارية في المدارس الحكومية في محافظة جرش، مجلة كلية التربية، جامعة المنصورة، العدد 58، الجزء الثاني، الأردن
- حويل، إيمان مصطفى (2012): واقع تطبيق المساءلة التربوية والجودة الشاملة والعلاقة بينها في مدارس وكالة الغوث الدولية في الضفة الغربية من وجهة نظر المديرين فيها، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة النجاح الوطنية، فلسطين.
- دويري، أحمد عودة (2002). المساءلة في الإدارة العامة في الأردن. رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة اليرموك، عمان.
- الديحاني، سلطان غالب (2017). تأثير أبعاد الرقابة والشفافية الإدارية في مكافحة الفساد الإداري بالمناطق التعليمية في دولة الكويت من وجهة نظر العاملين فيها"

المجلة الدولية للبحوث التربوية، العدد (2) المجلد 41، جامعة الإمارات، الإمارات العربية المتحدة.

- عاشور، كتوش (2005). الفساد الإداري والمالي في القطاع المالي والمصرفي الجزائري وأساليب مكافحته. مداخلة مقدمة المؤتمر الدولي حول إصلاح النظام المصرفي الجزائري، جامعة قاصدي مرباح، ورقلة.
- علي، علي عبد القادر (2008). مؤشرات قياس الفساد الإداري. سلسلة جسر التنمية، العدد (70). المعهد العربي للتخطيط. الكويت.
- عمر، عمر. محمد حسين (2016). الآليات الدولية الكفيلة بمكافحة الفساد. مجلة جامعة تكريت للحقوق. 4 (29)، 186-203.
- العنزي، صالح بن رحيل (2012). أثر تعزيز الشفافية في مكافحة الفساد الإداري بالمنظمات العامة مع التطبيق على المملكة العربية السعودية أطروحة دكتوراه غير منشورة. قسم الإدارة العامة، كلية الاقتصاد والعلوم السياسية. جامعة القاهرة.
- فلاق، محمد؛ حدو، سميرة (2015): "دور الشفافية والمساءلة في الحد من الفساد الإداري "تجارب دولية"، مجلة لاقتصاديات الاعمال، المجلد 1، جامعة الشلف، الجزائر.
- المدني، معن محمد عبد الفتاح (2007): المساءلة الإدارية تطبيقاتها ومعوقاتها في إدارة التربية والتعليم، رسالة دكتوراه غير منشورة، جامعة أم القرى، مكة المكرمة
- المصري، أشرف (2010). الفساد في السلطة الوطنية الفلسطينية وأثر محاربتة في تعزيز الانتماء الوطني للفرد (1994-2006). رسالة ماجستير غير منشورة، كلية الدراسات العليا، جامعة النجاح الوطنية، فلسطين.
- مصلح، عبير (2010): النزاهة والشفافية والمساءلة في مواجهة الفساد، ط2، الائتلاف من أجل النزاهة والمساءلة أمان، القدس.
- ميا، علي؛ مزيق، رامي. (2018). دور الشفافية في الحد من مظاهر الفساد الإداري دراسة ميدانية في الشركة العامة لمرافق اللاذقية. مجلة جامعة تشرين. سلسلة العلوم الاقتصادية والقانونية - 2663- Print ISSN: 2079-3073, Online ISSN: 2663-40, 4295(1).

❖ الأجنبية:

- Accountability. Available on: [www.usinfo.state.gov/journals/itdhr/0800/ijde/vaughn.htm](http://www.usinfo.state.gov/journals/itdhr/0800/ijde/vaughn.htm).
- Acuña, J. (2009). Reforming public administration in Vietnam: current situation and recommendations: reference book. National Political Publishing House.
- Anechiarico, F., & Jacobs, J. B. (1994). Visions of corruption control and the evolution of American public administration. *Public administration review*, 54(5), 465-473.
- Bauhr, M., & Grimes, M. (2017). Transparency to curb corruption? Concepts, measures and empirical merit. *Crime, Law and Social Change*, 68(4), 431-458.
- Brusca, I., Manes Rossi, F., & Aversano, N. (2018). Accountability and transparency to fight against corruption: An international comparative analysis. *Journal of Comparative Policy Analysis: Research and Practice*, 20(5), 486-504.
- Crindell James Q. 1999. Costing Government Services for Improved Performance Measurement and Accountability, The Canadian Institute of Chartered Accountants, Toronto, Canada
- Di Poppo, L. (2014). The construction of success in anti-corruption activity in Georgia. *East European Politics*, 30(1), 105-122.
- Etter, L. (2012). Can Transparency Reduce Corruption? - Evidence from Firms in Peru and Mali on the Impact of the Extractive Industries Transparency Initiative (EITI) on Corruption (Doctoral dissertation, Georgetown University).
- Hammond, Tinda. 1999. Developing Professional Model of Accountability for Our School Stanford University, New York
- Iskander, M., & Chamlou, N. (2000). Corporate governance: A framework for implementation. The World Bank.
- Kanchana, D. G., & Samarakoon, A. K. (2018). The Role of E-governance in curbing public-sector corruptions (A Theoretical Overview). *OUSL Journal*, 13(1).
- Levi-Faur, D. (2011). From big government to big governance? *Jerusalem Paper in Regulation and Governance*. 35.



- Mirugi - Mukundi, G. T. (2006). The impact of corruption on governance: an appraisal of the practice of the rule of law in Kenya (Doctoral dissertation, University of Pretoria)
- Moyo, S. (2014). Corruption in Zimbabwe: an examination of the roles of the state and civil society in combating corruption (Doctoral dissertation, University of Central Lancashire).
- Msanya, D. B. (2015). Effects of corruption on the economic development in Tanzania: case study of Kigoma-Ujiri municipality.
- Nasuti, P. (2016). Administrative Cohesion and Anti-Corruption Reforms in Georgia and Ukraine. *Europe-Asia Studies*, 68(5), 847-867.
- OECD (2017), G20/OECD Principles of Corporate Governance (Arabic version), OECD Publishing, Paris, <https://doi.org/10.1787/9789264265455-ar>.
- Okekeocha, C. (2013). A case study of corruption and public accountability in Nigeria.
- Onuigbo, R. A., & Innocent, E. O. (2015). Corruption and Administration in Nigeria: The Character of the State Thesis. *Nigerian Chapter of Arabian Journal of Business and Management Review*, 62(2468), 1-20.
- Osborne, David & Gaeler, Ted. 1992. *Reinventing Government*, Prentice Hall Inc, Englewood California
- Osifo, O. C (2009). Culture, Corruption and Public Management Reform. University Of Vaasa. Faculty Of Public Administration. (Master's thesis)
- Rhodes, R.A.W. (2007). Understanding Governance: Ten Years On. *Organization and Studies*. 28: 1243.
- Rotinsulu, J. C. (2016). The role of corporate governance codes in enhancing accountability for effective disclosure in Indonesia (Doctoral dissertation, Victoria University).
- Transparency International. (2012). *Corruption perceptions index 2012*. Transparency International.
- Uberti, L. J. (2016). Can institutional reforms reduce corruption? Economic theory and patron–client politics in developing countries. *Development and Change*, 47(2), 317-345.

- Vannucci, A. (2009). The controversial legacy of 'Mani Pulite': A critical analysis of Italian corruption and anti-corruption policies. *Bulletin of Italian politics*, 1(2), 233-264.
- Wijayati, N., Hermes, N., & Holzacker, R. (2016). Corporate governance and corruption: A comparative study of Southeast Asia. In *Decentralization and Governance in Indonesia* (pp. 259-292). Springer, Cham.
- Ysa, T., Colom, J., Albareda, A., Ramon, A., Carrión, M., & Segura, L. (2014). *Governance of addictions: European public policies*. OUP Oxford.

❖ المواقع الإلكترونية:

- <http://www.transparency.org/>
- <https://www.albankaldawli.org/>
- <https://freedomhouse.org>

## العلاقة بين مواقع التواصل الاجتماعي و الطلب السياحي

طالبة الدراسات العليا: نغم سليمان صالح

كلية السياحة - جامعة طرطوس

إشراف الدكتور: أحمد شحود

### ملخص البحث :

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على العلاقة بين مواقع التواصل الاجتماعي والطلب السياحي هذا ويشرح الباحث كلا المصطلحين مواقع التواصل الاجتماعي والطلب السياحي والتعرف على كليهما. ولغرض تحقيق الدراسة تم اختيار عينة عشوائية من العملاء مكونة من 18 مفردة وإجراء استبانة تبين مدى استجابتهم لزيارة الفنادق، وتم إجراء استبانة تمثل نوع المواقع المستخدمة من قبل العملاء، واستبانة حسب الإشباع المحققة الذي تمنحها مواقع التواصل الاجتماعي بالتعرف على مواصفات منتجات المنشآت السياحية، من ثم نتوصل إلى الاستبانة النهائية التي توضح مدى العلاقة بين مواقع التواصل الاجتماعي والطلب السياحي.

أهم نتائج الدراسة التي تم التوصل إليها أن العملاء يستخدمون مواقع التواصل الاجتماعي في التعرف على خدمات ومنتجات الفنادق وأثبت موقع الفيسبوك جدارته كأكثر مواقع التواصل الاجتماعي تداولاً لدى العملاء وجذبهم لاستخدام المرافق السياحية، وأيضاً لمواقع التواصل الاجتماعي دور فعال في تنشيط وزيادة الطلب السياحي.

### **Abstract**

This study aimed to identify the relationship between social networking sites and tourism demand

No, the researcher explains both terms social networking sites and tourist demand and getting to know both.

For the purpose of achieving the study, a random sample of clients consisting of 18 individuals was selected and a questionnaire was conducted to show the extent of their response to visiting hotels. To the final questionnaire that shows the extent of the relationship between social networking sites and tourism demand.

The most important results of the study that were reached is that customers use social networking sites to learn about hotel services and products, and Facebook has proven its worth as the most popular social networking site for customers and attract them to use tourism facilities, and social networking sites have an effective role in activating and increasing tourism demand.

المقدمة :

أصبحت السياحة اليوم من أهم الصناعات وعصب الاقتصاد يكتسب أهمية كبيرة في زيادة الدخل الوطني وتحسين ميزان المدفوعات ومصدر للعملة الصعبة وإتاحة فرص التشغيل للأيدي العاملة، وتتزايد أعداد المستخدمين للانترنت يوماً بعد يوم ومن يوم إلى آخر نجد المنشآت والمنظمات السياحية تتنافس بجدية واهتمام لتحقيق أهدافها، فلا زلنا نرى الطلب السياحي بحاجة إلى طرق تكنولوجية وتفعيل تنشيط الطلب السياحي إلكترونياً من قبل المنشآت السياحية، فهناك تثبت مواقع التواصل الاجتماعي جدارتها وقدرتها على نشر مواصفات ومميزات خدمات ومنتجات أي منشأة سياحية وإيصالها إلى مختلف دول العالم.

في بحثنا هذا سنرى العلاقة بين مواقع التواصل الاجتماعي والطلب السياحي من خلال التعرف أولاً على تعريف مواقع التواصل الاجتماعي وبعض أنواعه وتحليل SWOT ، أما عن الطلب السياحي فسنتعرف على تعريفه ومحدداته وأنواعه وسنرى العلاقة بينهما من خلال دراسة ميدانية تجرى من قبل الباحث للتحقق من ذلك.

الدراسات السابقة :أولاً: الدراسات العربية

1- صحراوي ، مروان ، التسويق السياحي و أثره على الطلب السياحي (دراسة حالة الجزائر) ، مذكرة تخرج مقدمة ضمن متطلبات نيل درجة الماجستير في علوم التسيير ، كلية العلوم الاقتصادية ، الجزائر ، 2012 م.

هدفت الدراسة إلى: تنمية وتوسيع المعارف المتعلقة بمفهوم الطلب السياحي ومحاولة فهم اتجاهات الطلب السياحي في الجزائر وتسليط الضوء على السياحة التي تتبعها الجزائر لتنمية السياحة. وقد اتبع الباحث المنهج الوصفي التحليلي لتبيان مدى العلاقة بين التسويق والطلب السياحي.

أهم نتائج الدراسة : على الرغم من امتلاك الجزائر لمؤهلات سياحية طبيعية هائلة إلا أن الطلب والنشاط السياحي لا يزال بعيداً عن تحقيق الأهداف المرجوة كصناعة قائمة بحد ذاتها

2- حيواني ، نادية ، دور مواقع التواصل الاجتماعي في التعريف بالسياحة في الجزائر لدى الطلبة الجامعيين (دراسة ميدانية على عينة من طلبة قسم العلوم الإنسانية جامعة أم البواقي ، مذكرة مكملة لنيل شهادة الماستر في علوم الإعلام والاتصال ، كلية العلوم الاجتماعية والإنسانية ، الجزائر ، 2016.

هدفت الدراسة إلى : معرفة الدور الذي تلعبه مواقع التواصل الاجتماعي في التعريف بالسياحة بالجزائر و والكشف عن دوافع استخدام الطلبة الجامعيين لمواقع التواصل الاجتماعي في التعرف على السياحة في الجزائر. هذا واتبعت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي للتوصل إلى مجموعة من المؤشرات كأهم المواقع التواصل الاجتماعي المستخدمة ومدى استعمالها في التعرف على السياحة في الجزائر.

أهم نتائج الدراسة :خلصت الدراسة أن مواقع التواصل الاجتماعي خاصة موقع الفيسبوك نجح في تعزيز ثقافة السياحة في الجزائر و أن الطلبة الجامعيين يستخدمون مواقع التواصل الاجتماعي بدافع التعرف على أماكن سياحية لم يزورها من قبل.

#### الدراسات الأجنبية :

1- Kuric , Nevena , Social Media and promotion of tourist destinations with negative country image Master of Arts European Business , Faculty of Economics and Social Sciences , Switzerland , 2016

كوريك ، نيفينا ، وسائل التواصل الاجتماعي والترويج للوجهات السياحية ذات الصورة السلبية للبلد ماجستير الآداب في إدارة الأعمال الأوروبية ، كلية الاقتصاد والعلوم الاجتماعية ، سويسرا ، 2016.

هدفت الدراسة إلى: معرفة مدى تأثير مواقع التواصل الاجتماعي والتكنولوجيا في الترويج والتسويق للسياحة. أما منهج الدراسة فكان وصفي تحليلي .  
أهم نتائج الدراسة : التكنولوجيا ومواقع التواصل الاجتماعي تؤثر على العديد من جوانب السفر والسياحة ، مما يعني أن في الوقت نفسه تؤثر التكنولوجيا على قنوات التسويق في السياحة .

2-Sabanaeva , Liana , The Role Social Media in the Tourism Industry In Austria (How does Austria implement the social media to attract tourists), Bachelor Thesis For Obtaining The Degree Bachelor Of Science In International Management ,Austria , 2017

ساباناييفا ، ليانا ، دور وسائل التواصل الاجتماعي في صناعة السياحة في النمسا (كيف تطبق النمسا وسائل التواصل الاجتماعي لجذب السياح) ، أطروحة البكالوريوس للحصول على درجة بكالوريوس العلوم في الإدارة الدولية ، النمسا ، 2017.

هدفت الدراسة إلى : معرفة دور وسائل التواصل الاجتماعي في صناعة السياحة في النمسا. ومنهج الدراسة وصفي تحليلي لتوضيح دور وسائل في تطوير السياحة وجذب السياح.

أهم نتائج الدراسة : هناك اعتماداً متزايداً على وسائل التواصل الاجتماعي كمصدر هام لمعلومات السفر لكل من السياح المحليين والمحتلمين أيضاً تشجيعهم على السياحة.

2-Javed , Mohsin , The Role Of Social Media On Tourists Behavior ( An Empirical Analysis of Millennials from the Czech Repuplic , Faculty of managemet and and Economics , Czech Repuplic , 2020

جافيد ، محسن ، دور وسائل التواصل الاجتماعي في سلوك السياح (تحليل تجريبي لجيل الألفية من الجمهورية التشيكية ، كلية الإدارة والاقتصاد ، النسخة التشيكية ، 2020.

هدفت الدراسة إلى: استكشاف دور وسائل التواصل الاجتماعي في تغيير سلوك السياح واختيارهم في جمهورية التشيك وقد اتبعت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي للتوصل إلى النتيجة النهائية وهي تبيان دور وسائل التواصل في التأثير على سلوك السياح.

أهم نتائج الدراسة: لوسائل التواصل الاجتماعي دور هام وتأثير قوي على سلوك السائحين ، إلى أن وسائل التواصل الاجتماعي مصدر للبحث عن المعلومات السياحية يتنبأ بشكل كبير بالبنية السلوكية لاختيار السائح للوجهة.

#### الفرق بين البحث الحالي والدراسات السابقة:

تبين أن جميع الدراسات لها صلة بصلب الدراسة، وأن معظم الدراسات تناولت مواقع التواصل الاجتماعي بشكل عام وربطها بالسياحة حيث أن بعض الدراسات ركزت على دور هذه المواقع في التسويق السياحي، إنما دراستي ركزت على دور هذه المواقع في تنشيط وزيادة الطلب السياحي.

#### مشكلة البحث :

من منطلق أن مواقع التواصل الاجتماعي تلعب دوراً هاماً في التعريف بالخدمات السياحية للمنشآت ، وتتعلق بمدى استخدام التكنولوجيا الحديثة في المنشآت السياحية. هنا ينطلق التساؤل الرئيسي التالي:

ما طبيعة العلاقة بين مواقع التواصل الاجتماعي والطلب السياحي ؟  
هذا ويتفرع عنه الأسئلة الآتية :

- 1- هل يساهم مواقع التواصل الاجتماعي في تنشيط الطلب السياحي ؟
- 2- ما مدى استخدام المنشآت السياحية للتكنولوجيا الحديثة والتعريف بمنتجاتها على مواقع التواصل الاجتماعي؟
- 3- ما هي أكثر مواقع التواصل الاجتماعية تداولاً من قبل المنشآت السياحية وأكثرها جذباً للجمهور من داخل البلد أو خارجها ؟

#### أهمية البحث :

تتجلى الأهمية العلمية لهذا البحث من خلال بناء قاعدة أساسية ترتكز على أهمية مواقع التواصل الاجتماعي في تكوين فكرة وبناء قاعدة معلومات حول الخدمات التي تقدم في المنشآت السياحية بطريقة جذابة للجمهور ومواجهة التحديات التي يواجهها قطاع السياحة وتنشيط الطلب السياحي، أيضاً يمكن تسليط الضوء على ما يمكن الحفاظ عليه واستغلاله من إيجابيات لمواقع التواصل الاجتماعي ونقادي السلبيات وترجمتها



لخطط فعّالة كل هذا يؤثر في نمو الطلب السياحي وتنشيطه وبالتالي نمو الاقتصاد الوطني وازدهاره.

#### أهداف البحث :

يهدف البحث إلى :

1. التعرف على ماهية مواقع التواصل الاجتماعي وما هو النوع الأكثر تداولاً.
2. إبراز الدور الذي تلعبه مواقع التواصل الاجتماعي في تنشيط الطلب السياحي.
3. توضيح إيجابيات وسلبيات مواقع التواصل الاجتماعي وخصائصه.
4. تسليط الضوء على مراحل الطلب السياحي وخصائصه ومن ثم معرفة دور وسائل التواصل الاجتماعي في تنشيط الطلب السياحي.
5. التوصل إلى أكثر الوسائل تداولاً من وسائل التواصل الاجتماعي وتفعيله واستخدامه بطريقة جذابة ووضع كل هذا في صورة التطبيق على المنشآت السياحية في مدينة طرطوس كون مدينة طرطوس ساحلية وتحتوي منشآت سياحية متنوعة.

#### مجتمع البحث :

الفنادق في مدينة طرطوس.

عينة البحث : بعض عملاء الفنادق ومنتقلي الخدمة الفندقية.

#### فرضيات البحث :

- 1- الفيسبوك هو أكثر مواقع التواصل الاجتماعي تداولاً من قبل العملاء في الفنادق.
- 2- لا يوجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين مواقع التواصل الاجتماعي والطلب السياحي.

#### منهج البحث :

سيتم اتباع المنهج الوصفي من خلال تجميع المعلومات من خلال توزيع استبانة لعينة من عملاء الفنادق في مدينة طرطوس وقد تم اختيار 18 عينة وذلك لمعرفة إذا هناك علاقة بين مواقع التواصل الاجتماعي والطلب السياحي.

## تعريف مواقع التواصل الاجتماعي :

عبارة عن مواقع على شبكة الانترنت تسمح بتبادل المعلومات والصور ومقاطع الفيديو وغيرها وأيضاً يتواصل عبرها الملايين من البشر أي هذه تسمح بإنشاء موقع خاص به وربطه عن طريق نظام اجتماعي يتواصل عبرها أناس لديهم نفس الاهتمامات والنشاطات عبر هذه المواقع<sup>1</sup>. فيمكن تقسيم مواقع التواصل الاجتماعي إلى قسمين هما: القسم الأول :مواقع التواصل الشخصية : تتكون بشكل أساسي من ملفات شخصية للمستخدمين ، وتضم مجموعة من الخدمات العامة كالمراسلات الشخصية ومشاركة الصور والملفات الصوتية والمرئية والروابط والنصوص والمعلومات بناءً على تصنيفات محددة مرتبطة بالدراسة أو العمل.

1- القسم الثاني :مواقع التواصل الاجتماعي المرتبطة بالعمل، وهي من أنواع الشبكات الاجتماعية الأكثر أهمية فهي تربط أصدقاء العمل بشكل احترافي ، وأصحاب الأعمال والشركات وتتضمن ملفات شخصية للمستخدمين تتضمن سيرتهم الذاتية وما قاموا به في سنوات دراستهم وعملهم<sup>2</sup>.

## 1- أنواع مواقع التواصل الاجتماعي :

### الفيسبوك Face book

1- تعريف الفيسبوك :الفيسبوك بالانجليزية Facebook موقع ويب للتواصل الاجتماعي يمكن الدخول إليه مجاناً ، يرجع أصله لصاحبه (مارك زوكربيرغ) وتديره شركة فيسبوك محدودة المسؤولية كملكية خاصة، فالمستخدمون بإمكانهم الانضمام إلى الشبكات التي تنظمها المدينة أو جهة العمل أو المدرسة أو الإقليم وذلك من أجل الاتصال بالآخرين والتفاعل معهم، كذلك يمكن للمستخدمين إضافة أصدقاء إلى قائمة أصدقائهم وإرسال الرسائل إليهم ، وأيضاً تحديث ملفاتهم الشخصية وتعريف الأصدقاء بأنفسهم، ويشير الموقع إلى دليل

<sup>1</sup>البشايشة ، وسام ، 2013دوافع استخدام طلبة الجامعات الأردنية لمواقع التواصل الاجتماعي و إشباعاتها

(فيسبوك وتويتر ) ، جامعة البترا ،كلية الآداب والعلوم ، ص 17

<sup>2</sup> عامر ، لبنى ، 2017، درجة استخدام المرشدين التربويين لشبكات التواصل الاجتماعي وعلاقته بالرضا المهني لديهم ،قدمت هذه الرسالة استكمالاً لمتطلبات الحصول على درجة الماجستير في تخصص الإرشاد النفسي

والتربوي ،كلية العلوم ،جامعة عمان ،ص14

الصور التي تقدمه الكليات والمدارس التمهيديّة في الولايات المتحدة، الفيسبوك يعني كتاب الوجه أو اليوم الصور فيه عدة ميزات وضع الصور والفيديوهات وإنشاء تكتلات اجتماعية وهدفه بالدرجة الأولى هو تسهيل عملية الاتصال بين الناس، ويعد بين أشهر المواقع الاجتماعية في العالم في مواصفاته ومميزاته هذا ما يجعله أكثر المواقع استخداماً وتداولاً، يمكن التسجيل للحصول على مدونة خاصة بك على شكل موقع خاص بك وهو الذي سيتعامل به في إجراء اتصالات ببساطة ويجعل الأصدقاء يتفاعلون مع جميع نشاطك. تحول موقع الفيسبوك إلى واحد من أشهر المواقع العالمية ونجده منذ منتصف عام 2007 من بين المواقع الأكثر شعبية في معظم الدول العربية، ويقدر عدد المشتركين فيه حوالي 60 مليون مستخدم حول العالم ويحتل الموقع المراتب الأولى في كثير من الدول العربية ويأتي أحياناً في المرتبة الأولى، ويعتبر المصريون الأكثر استخداماً له.

2- أسباب الإقبال الشديد على الفيسبوك :

أ- يعتبر الفيسبوك أكثر المواقع الإلكترونية شهرة وعالمية وأكثر المواقع تواصلاً اجتماعياً نظراً لسهولة الدخول إليه و الدخول مجاني وسهل الاستخدام.

ب- العزلة الاجتماعية : حيث هناك أناس بحاجة لمعرفة ما يحدث في العالم الخارجي.

ت- مساهمة الرأي وحرية الموقف :

ث- يسمح بالتعبير عن آرائهم بحرية ودون قيود.

ج- الرغبة في تحسن الظروف المهنية : حيث تعمل بعض هذه الشبكات الاجتماعية على إيجاد فرص عمل من خلال موقع (linked in)

ح- جمع المعلومات واكتساب الخبرات حيث يمكن الفيسبوك المتقنين من الحصول على أحدث الاتجاهات الثقافية والتجارية وقد تكون أحدث من الكتب مثل موقع

(IMEDIX)

خ- الدعاية والإعلان : حيث يعد موقع فيسبوك لمعرفة ما يتحدث الآخريين عن الشخص نفسه ذلك بما يرجع بالفائدة على كلا الطرفين.

### اليوتيوب :

1- تعريف اليوتيوب : YouTube هو موقع ويب معروف متخصص بمشاركة الفيديو يسمح للمستخدمين برفع و مشاهدة ومشاركة مقاطع فيديو بشكل مجاني . تأسس في فبراير سنة 2005 بواسطة ثلاث موظفين سابقين في شركة " باي بال " وهم " هيرلي ، ستيفانسن و جارد كريم " في مدينة كاليفورنيا بالولايات المتحدة الأمريكية ، وهي تقوم فكرة الموقع على إمكانية إرفاق أي ملفات تتكون من مقاطع الفيديو على شبكة الانترنت دون أية تكلفة مالية فبمجرد أن يقوم بالتسجيل في الموقع يتمكن من إرفاق أي عدد من الملفات ليراها الملايين من الأشخاص حول العالم ، كما يتمكن المشاهدون من إدارة الحوار الجماعي حول مقطع فيديو من خلال إضافة التعليقات المصاحبة، فضلا عن تقييم ملف الفيديو من خلال إعطائه قيمة نسبية مكونة من خمس درجات لتعبر عن مدى أهمية ملف الفيديو من وجهة نظر مستخدم الموقع.

### التويتير

1- تعريف التويتير - :هو موقع من مواقع الشبكات الاجتماعية يقدم خدمة تدوين مصغرة ظهر عام 2006 كمشروع بحثي قامت به شركة obvious الامريكية ثم أطلق رسميا للمستخدمين في نفس العام<sup>3</sup>.

2- موقع التويتير TWITTER موقع التويتير هو موقع يقدم خدمة تدوين مصغر و التي تسمح لمستخدميه بإرسال تحديثات TWEETS عن حالتهم بعد أقصى 140 حرفا للرسالة الواحدة ،وذلك مباشرة عن طريق إرسال رسالة نصية قصيرة sms او عن طريق موقع التويتير أو برامج المحادثة الفورية أو التطبيقات التي يقدمها المطورون . و قد ظهر الموقع في أوائل

<sup>3</sup> أحمد ، بلقرع ، 2017 ، مرجع سابق ، الجزائر ، ص 29-30

عام 2006 كمشروع تطوير بحثي أجرته شركة obvious الأمريكية في مدينة سان فرانسيسكو سياسيين، ممثلين، صحفيين أم وجهاء المجتمع الغربي و العربي على حد سواء. وكذلك أصبح التويتر جزءا من نظم وسائل الإعلام المختلفة حيث يمكن للمستخدمين من استقبال تدفق المعلومات الواردة من كل وسائل الإعلام .

#### تحليل SWot لمواقع التواصل الاجتماعي<sup>4</sup>:

لقد قامت العديد من الدراسات بإجراء تحليل SWot لعدد من مواقع التواصل الاجتماعي بهدف تحديد مناطق القوة والضعف والفرص والتهديدات، وقد كانت لهذه الدراسة قيمة كبيرة في تطوير المواقع وتحسين مستوى أدائها ورفع قدرتها في المنافسة العالمية والتقدم السريع في التكنولوجيا العالمية. وأحد هذه النماذج هي تحليل SWot لموقع فيس بوك الشهير والذي يحتل المرتبة الثالثة عالمياً في ترتيب المواقع الأكثر زيارة ويتلخص التحليل لهذه الموقع فيما يأتي :

#### 1- نقاط القوة :

- الكم الكبير لعدد المستخدمين والتي ينتمى ويتزايد مع الوقت.
- استخدام الاتجاهات التكنولوجية واسعة التطبيق لتطوير الموقع وتحديث خصائصه بصفة مستمرة.
- الانتشار الجغرافي الواسع للمستخدمين.
- إتاحة التعامل مع 40 لغة مختلفة.
- التكامل بين البريد الالكتروني والدرشة بما يقوي التواصل بين المستخدمين.

#### 2- نقاط الضعف :

- الضعف في التدقيق لقواعد المستخدمين.
- الضعف في إدارة ردود المستخدمين بما يؤدي إلى فوضى وعشوائية في التعامل.

<sup>4</sup> حماد ، محمد ، 2017، تأثير الإعلان عبر مواقع التواصل الاجتماعي على ولاء المستهلك للعلامة التجارية (دراسة مسحية على عملاء شركة سيرينيل في الساحل السوري )، دراسة أعدت لنيل درجة الماجستير اختصاص تسويق )، كلية الاقتصاد ، إدارة أعمال ،جامعة تشرين ، ص 30

### 3- الفرص :

- ضرورة التوجه إلى الإعلانات الهادفة.
- أهمية تحسين التواصل بالبريد الإلكتروني والدرشة.

### 4- التهديدات :

- التقلب الشديد بين المستخدمين والذي يمكن أن يؤدي إلى مغادرة الموقع إلى مواقع أخرى.
- الإنهاك الذي يصيب المستخدم من التراكيب المعقدة لردود المتعاملين.
- هناك عدم ارتياح للخصوصية المطلوبة والتي يجب أن تكون متاحة على موقع فيس بوك.
- ربما يكون هناك بعض الآثار السلبية على الشباب وصغار السن من الاطلاع على بيانات بعض المستخدمين.
- انتشار العديد من البرمجيات الخبيثة التي تهدد أمن البيانات وخصوصية المستخدم.
- تحديات استخدام وسائل التواصل الاجتماعي.
- يمثل استخدام وسائل التواصل الاجتماعي تحدياً يوماً بعد يوم بسبب العديد من المشكلات، ترتبط العديد من التحديات التي ينطوي عليها استخدام الإنترنت أيضاً بوسائل التواصل الاجتماعي لأن وسائل التواصل الاجتماعي هي منصة قائمة على الإنترنت. تتمثل التحديات المشتركة التي تنطوي عليها وسائل التواصل الاجتماعي في القرصنة وتهديد الأمن والخصوصية.
- القرصنة: تعتبر القرصنة من المخاطر أو التحديات الأكثر شيوعاً لاستخدام وسائل التواصل الاجتماعي أيضاً هي نوع من الجرائم الجنائية.
- الخصوصية والأمان: أهم جوانب التحدي في استخدام وسائل التواصل الاجتماعي هي قضايا الخصوصية والأمن. يشعر مستخدمو وسائل التواصل الاجتماعي الآن بقلق بالغ بشأن قضية الخصوصية لوسائل التواصل الاجتماعي.

## مفهوم الطلب السياحي

**1- تعريف الطلب السياحي :** الرغبة والقدرة على الشراء تحت ظروف وشروط

محددة فالطلب وفق لمفهومه الاقتصادي يمثل " مجموع رغبات الأفراد وقدراتهم على شراء كميات مختلفة من السلع والخدمات عند مستويات أسعار مختلفة وخلال فترات زمنية معينة " .

**2- العوامل المحددة للطلب السياحي :** يتباين الطلب السياحي بتباين الظروف

المكانية و الزمانية ويرجع سبب ذلك التباين لكون الطلب يتأثر بشكل كبير بمجموعة من العوامل وسنستعرض أهم تلك العوامل المؤثرة:

**1- السعر:** كلما انخفض سعر المنتج السياحي ازداد الطلب السياحي والعكس صحيح مع بقاء العوامل الأخرى ثابتة.

**2- الدخل** كلما ارتفع الدخل زاد الطلب السياحي مع بقاء العوامل الأخرى ثابتة.

**3- السكان** كلما زاد حجم السكان زاد الطلب مع بقاء العوامل الأخرى ثابتة ،ليس فقط حجم السكان وحده المتحكم بالطلب السياحي فهناك مواصفات سكانية أخرى تلعب دورا في الطلب السياحي منها :

**أ-العمر:** كلما زادت فئة الشباب في المجتمع مقارنة بفئات الأطفال والشيوخ زاد الطلب السياحي وذلك لان الشباب يتمتعون بالقوى البدنية والنفسية المحفزة للقيام بالنشاطات السياحية.

**ب- الجنس:** أي نسبة الذكور إلى الإناث في المجتمع فكلما زادت نسبة الذكور زاد الطلب السياحي كون الذكور يتمتعون بحرية اكبر وبالتالي أكثر قدرة ورغبة على القيام برحلات سياحية.

**ت- الحالة الاجتماعية:** أي نسبة المتزوجين إلى نسبة غير المتزوجين كلما زاد عدد العزاب ازداد الطلب السياحي كون الغير المتزوجين يتمتعون بقدر اكبر من الحرية يمكنهم بالقيام برحلات سياحية بشكل أكثر .

ث- عدد الأطفال في الأسرة :كلما زاد عدد الأطفال في الأسرة الواحدة يقل الطلب السياحي فكثرة عدد الأطفال يزيد من التزامات رب الأسرة كما يؤثر عدد الأطفال في عامل الكلفة.

ج- المهنة :تؤثر المهنة ونوعها في حجم الطلب فهناك مهن تتميز بكثرة الأسفار مثل الرياضيين ورجال الأعمال وغيرهم في حين أن هناك مهن تقيد أصحابها كالعسكريين مثلاً.

ح- وقت الفراغ :الطلب السياحي هو مقترن بعامل وقت الفراغ وبدونه لا يتحقق الطلب السياحي والعلاقة بينهما طردية كلما زاد وقت الفراغ زاد الطلب مع بقاء العوامل الأخرى ثابتة وتهدف المجتمعات إلى إصدار القوانين والتشريعات التي تضمن قدر اكبر من وقت الفراغ للعاملين والموظفين في مختلف القطاعات من اجل استثماره بأنشطة وفعاليات ترويجية وسياحية.

4- الوسائل التسويقية :يعرف التسويق السياحي بأنه(عملية إدارية تقوم من خلالها المشاريع السياحية بتحديد مجاميعها السياحية الفعلية والمتوقعة والاتصال بها لغرض التحفيز والتأثير وتحقيق رغباتهم ودوافعهم وذلك لغرض تحقيق الإشباع الأفضل للسياح)وبذلك يتضح أن مهمة الوسائل التسويقية هي تحفيز الطلب السياحي وتحويل الكامن منه إلى فعلي عن طريق الدعاية والإعلان والعلاقات العامة بهذا تكون العلاقة طردية بين الطلب والوسائل التسويقية.

5- التكنولوجيا : كلما تطورت الوسائل التكنولوجية في المجتمع ازداد الطلب السياحي إذ أنها تؤثر على تطور وسائل النقل وازدياد أوقات الفراغ وارتفاع مستوى الدخل وبالتالي فالعلاقة طردية بين مستوى التطور التكنولوجي والطلب السياحي مع بقاء العوامل الأخرى ثابتة.

6- المستوى التعليمي والثقافي :العلاقة طردية فكما ارتفع المستوى التعليمي ارتفع الطلب السياحي ويرجع ذلك إلى أن المعرفة التي يتمتع بها المثقف بمثابة حافز يدفع الفرد للاطلاع على الثقافات والمعالم الحضارية عن كثب.



3- الاستقرار السياسي والأمني : الطلب السياحي حساس جدا للظروف الأمنية والسياسية وكلما تحقق الاستقرار الأمني والسياسي توطدت العلاقات السياسية بين البلدان كلما ازداد الطلب السياحي مع بقاء العوامل الأخرى ثابتة.

4- سعر صرف العملة :يؤثر هذا العامل على السياحة الخارجية فقط فكلما انخفض سعر صرف العملة بالنسبة للبلدان المستضيفة للسياح زادت القوة الشرائية للسياح الوافدين إليها وبالتالي ازداد الطلب السياحي عليها مع بقاء العوامل الأخرى ثابتة.

5- إجراءات الرحلة السياحية كلما تعددت الإجراءات و أصبحت أكثر تعقيدا كلما انخفض الطلب السياحي مع بقاء العوامل الأخرى ثابتة<sup>5</sup>.

7- الدراسة الميدانية :

الاستبيان :

الجزء الأول :توزيع مفردات العينة حسب المتغيرات : الجنس- متغير السن

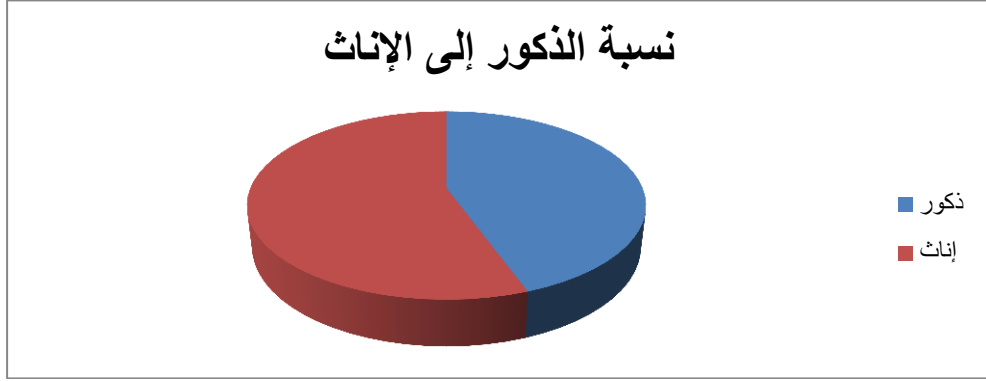
الجدول رقم (1) توزيع مفردات العينة حسب متغير الجنس :

النسبة المئوية%	التكرارات	الجنس
44,4%	8	ذكر
55,6%	10	أنثى
100%	18	المجموع

نستنتج من الجدول رقم (1) أن الإناث مستخدمي لمواقع التواصل الاجتماعي أكثر من الذكور حيث تزيد نسبة الإناث على الذكور بنسبة 11,2 حيث بلغت نسبة الإناث

<sup>5</sup> الدباغ، اسماعيل، عبد الكريم، أكرم، 2008، العلاقة بين العرض والطلب السياحي في محافظة النجف وإمكانية تنشيط السياحة الدينية فيها (بحث مقدم إلى مؤتمر السياحة الأول في محافظة النجف للمدة من 5-6 نيسان 2008)، مجلة الإدارة والاقتصاد ، ص 217-216

55,6% أي ما يعادل 10 إناث ، فيما كانت نسبة الذكور 44,4% أي ما يعادل 8 ذكور.

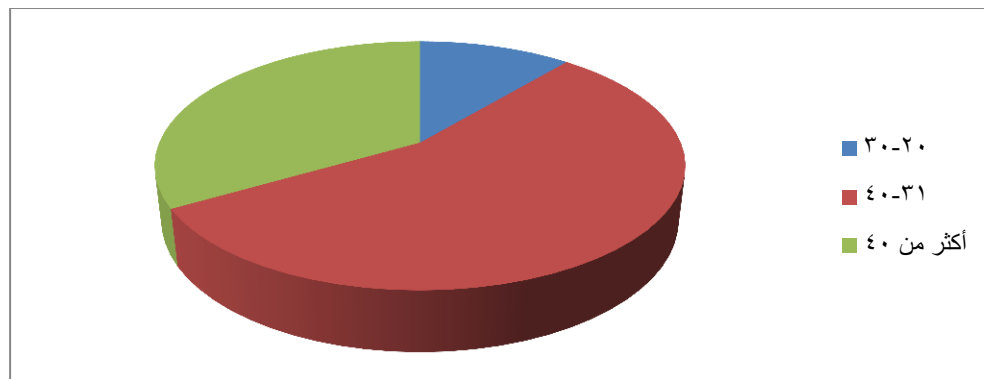


مخطط رقم (1): يوضح نسبة مستخدمي مواقع التواصل الاجتماعي

2-الجدول رقم (2) يبين توزيع مفردات العينة حسب متغير السن :

النسبة المئوية%	التكرارات	السن
11,1%	2	من 20-30
55,6%	10	من 31-40
33,3%	6	أكثر من 40
100%	18	المجموع

نستنتج من الجدول رقم (2) أن الأعمار من 31-40 تشكل أعلى نسبة بين بقية الأعمار حيث بلغت نسبتها 55,6% في حين تكون نسبة بقية الأعمار 44,4% الذين يستخدمون مواقع التواصل الاجتماعي.



الجزء الثاني :

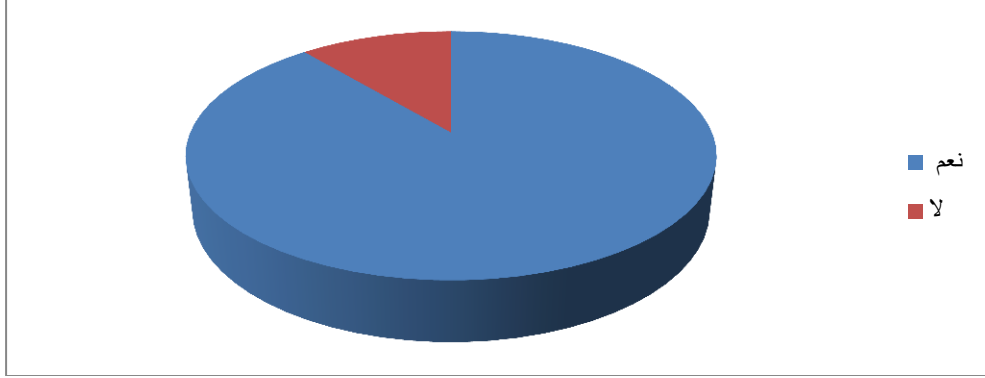
مواقع التواصل الاجتماعي في المنشآت السياحية :

3-الجدول رقم (3)توزيع مفردات العينة حسب استخدام المنشآت السياحية لمواقع

التواصل الاجتماعي :

النسبة المئوية %	التكرارات	الاستخدام لمواقع التواصل الاجتماعي
88,9%	16	نعم
11,1%	2	لا
100%	18	المجموع

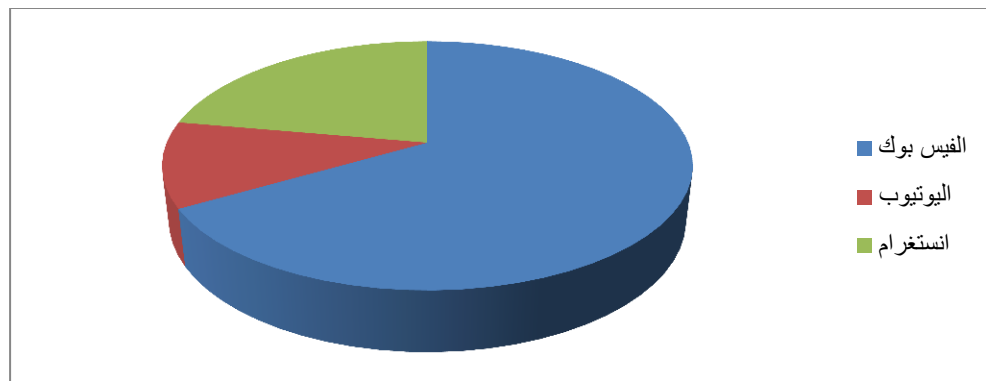
نستنتج من الجدول رقم (3) أن المستخدمين لمواقع التواصل الاجتماعي أكثر بكثير من غير المستخدمين حيث تقدر نسبة المستخدمين 88,9% في حين بلغت نسبة غير المستخدمين 11,1%.



4-الجدول رقم (4) توزيع مفردات العينة حسب متغير المواقع المستخدمة :

النسب المئوية %	التكرارات	مواقع التواصل الاجتماعي
66,7%	12	الفييس بوك
11,1%	2	اليوتيوب
22,2%	4	انستغرام
100%	18	المجموع

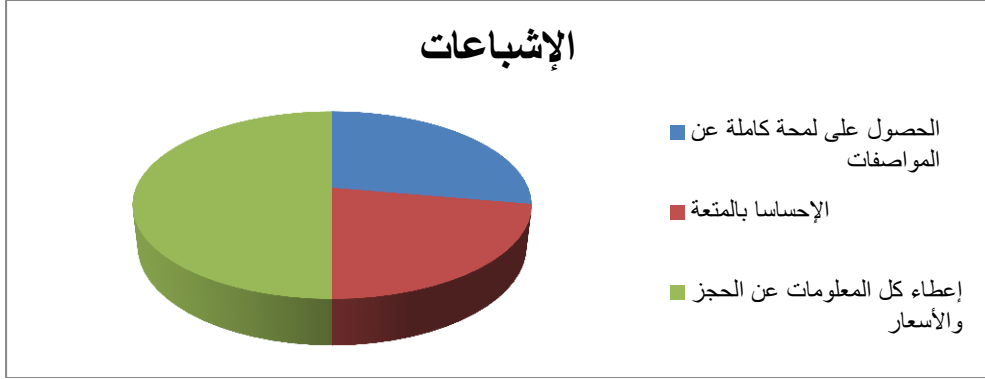
نستنتج من خلال الجدول رقم (4) أن الفييس بوك من أكثر مواقع التواصل الاجتماعي تداولاً واستخداماً أكثر من المواقع الأخرى حيث بلغت نسبة مستخدمي الفييس بوك 66,7% في حين بلغت نسبة مستخدمي اليوتيوب نسبة 11,1% وانستغرام 22,2%.



5- الجدول رقم (5) توزيع مفردات العينة حسب الإشباعات المحققة الذي تمنحها مواقع التواصل الاجتماعي بالتعرف على مواصفات منتجات الفنادق :

النسبة المئوية%	التكرارات	الإشباعات
27,8%	5	الحصول على لمحة كاملة عن المواصفات
22,2%	4	الإحساس بالمتعة عند مشاهدة الصور وفيديوهات عن الفنادق
50%	9	إعطاء كل المعلومات عن الحجز والأسعار في الفنادق
100%	18	المجموع

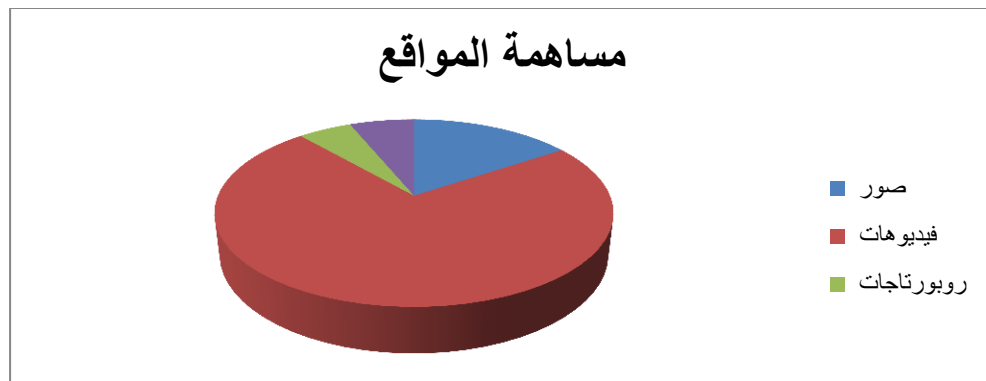
نستنتج من الجدول رقم (5) أن من خلال مواقع التواصل الاجتماعي يمكن إعطاء كل المعلومات عن الحجز والأسعار تعتبر أكلة نسبة حث بلغت نسبتها 50% في حين بلغت نسبة الذين يشعرون بالمتعة.



6-الجدول رقم (6) يمثل مساهمة مواقع التواصل الاجتماعي في جذب العملاء:

النسبة %	التكرارات	مساهمة مواقع التواصل الاجتماعي
16,7%	3	صور
77,8%	14	فيديوهات
5,5%	1	روبورتاجات
100%	18	المجموع

نستنتج من خلال الجدول رقم (6) مساهمة الصور في جذب العملاء حيث بلغت نسبتها 16,7% وأما الفيديوهات بلغت نسبتها 77,8% والروبورتاجات 5,5% أي الفيديوهات هي من أكثر الوسائل التي تؤثر في جذب العملاء.

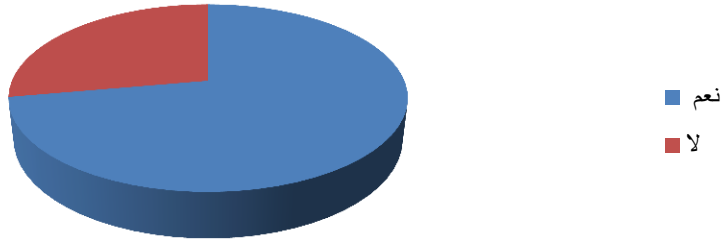


7- الجدول رقم (7) دور مواقع التواصل في تشجيع العملاء لزيارة الفنادق :

النسبة %	التكرارات	دور مواقع التواصل في تشجيع الطلبة لزيارة المعالم السياحية
72,2%	13	نعم
27,8%	5	لا
100%	18	المجموع

نستنتج من خلال الجدول رقم (7) دور مواقع التواصل الاجتماعي في تشجيع العملاء لزيارة الفنادق حيث بلغت نسبة (نعم) 72,2% أما (لا) فبلغت نسبتها 27,8% أي هناك دور كبير لمواقع التواصل الاجتماعي في تشجيع العملاء لزيارة الفنادق.

## دور مواقع التواصل الاجتماعي في جذب العملاء



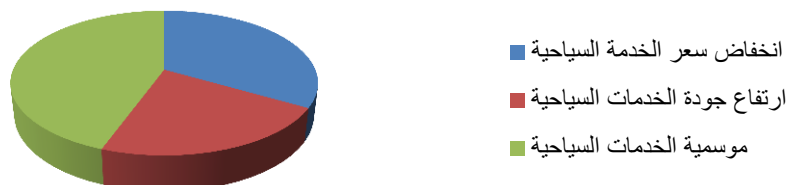
5- الجدول رقم (8) يمثل العلاقة بين زيادة الطلب السياحي وبعض المتغيرات

النسبة %	التكرار	علاقة الطلب السياحي ببعض المتغيرات
33,3%	6	هناك علاقة بانخفاض سعر الخدمة السياحية
22,2%	4	يتعلق بارتفاع جودة الخدمات السياحية
44,5%	8	يتعلق بموسمية الخدمات السياحية
100%	18	المجموع

نستنتج من خلال الجدول رقم (8) أن هناك علاقة بين انخفاض سعر الخدمة السياحية وزيادة الطلب السياحي فقد بلغت نسبته 33,3% أما علاقته بارتفاع جودة الخدمة السياحية فقد بلغت نسبته 22,2% وعلاقته بموسمية الخدمات السياحية بلغت نسبته 44,5% أي علاقته بالموسمية بلغت أعلى نسبة.



## العلاقة بين زيادة الطلب السياحي وبعض المتغيرات

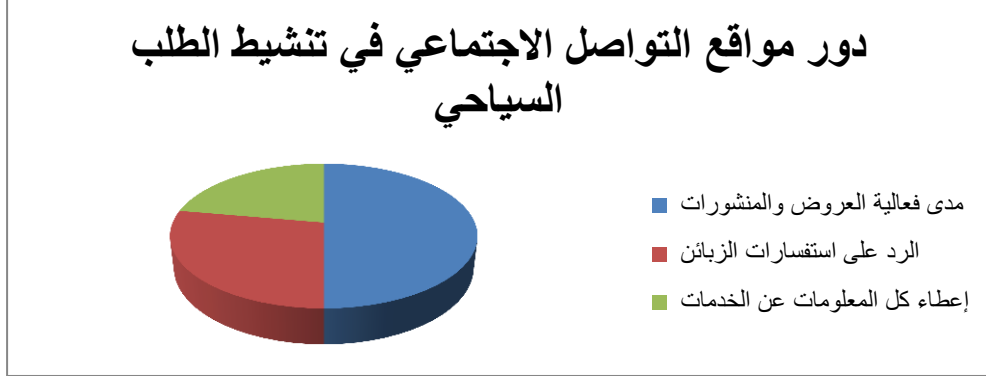


الجدول رقم (9) توزيع أفراد العينة حسب دور مواقع التواصل الاجتماعي في تنشيط وزيادة الطلب السياحي

النسبة المئوية %	التكرارات	العلاقة بين مواقع التواصل الاجتماعي والطلب السياحي
50%	9	مدى فعالية العروض والمنشورات على مواقع التواصل في جذب السياح
27,8%	5	الرد على استفسارات الزبائن من خلال مواقع التواصل
22,2%	4	إعطاء كل المعلومات عن الخدمات ومدى إيجادها على أرض الواقع
100%	18	المجموع

نستنتج من خلال الجدول رقم (9) أن هناك علاقة بين مواقع التواصل الاجتماعي والطلب السياحي وذلك من خلال فعالية العروض والمنشورات حيث بلغت نسبة

مساهمتها 50% في إعطاء المعلومات عن الخدمات ومدى إيجادها على أرض الواقع بلغت نسبته 22,2%.



### النتائج :

- 1- الفيس بوك هو أكثر مواقع التواصل الاجتماعي تداولاً واستخداماً من قبل عملاء الفنادق.
- 2- يوجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين مواقع التواصل الاجتماعي وتنشيط الطلب السياحي فقد بينت دراستنا هذه أن تفعيل العروض من قبل الفنادق تساهم في زيادة الطلب السياحي.
- 3- يعاني العملاء في بعض الأحيان من صدق إيجاد كل ما ينشر على مواقع التواصل الاجتماعي من قبل الفنادق.
- 4- هناك علاقة بين أسعار الخدمات والمنتجات السياحية و زيادة الطلب السياحي فكلما كان السعر منخفض كلما كان الطلب السياحي مرتفع والعكس صحيح.
- 5- تساهم مواقع التواصل الاجتماعي في جذب العملاء بشكل كبير.
- 6- عدم الاهتمام بالتكنولوجيا الحديثة بشكل كافي وذلك للتعريف بمنتجات الفنادق على مواقع التواصل الاجتماعي.

**التوصيات :**

- 1- التواصل دائماً مع العملاء عبر مواقع التواصل الاجتماعي والرد على استفساراتهم بجدية و بأسلوب لبق.
- 2- يجب الاستفادة من تكنولوجيا الحديثة فيما يخص التعريف بمنتجات وخدمات الفنادق لجذب أكبر عدد من العملاء.
- 3- الحرص على صدق المنشورات وإيجادها من قبل العملاء على أرض الواقع أي عدم اتباع الإعلانات المزيفة أو المبالغة في عرض بعض المنشورات لجذب العملاء .
- 4- تفعيل العروض وعرضها بشكل مشوق عبر مواقع التواصل الاجتماعي لتشجيع العملاء لزيارة الفنادق.
- 5- موازنة الخدمة السياحية مع سعرها وعدم استغلال العملاء ووضع سعر خيالي في بعض الأحيان.

**الخاتمة :**

في نهاية دراستنا هذه نلاحظ أن مواقع التواصل الاجتماعي تعتبر اللبنة الأساسية التي يركز عليها العملاء وذلك قبل أن يقدموا إلى زيارة فندق ما ويأخذوا لمحة كاملة عن الأسعار والحجوزات بشكل مضمون سواء كانوا عملاء داخليين أو خارجيين ، فكل ما يجب على الفنادق أن تعرض خدماتها بطريقة جذابة للجمهور وكل ذلك يصب في إطار زيادة وتنشيط الطلب السياحي لتشكيل اقتصاد وطني متكامل وفعال.

### المراجع :

- 1- أحمد ، بلقرع ، 2017، مواقع التواصل الاجتماعي ودورها في التعرف بالمعالم السياحية لولاية برج بوعرييج ( دراسة ميدانية على طلاب جامعة البشير الإبراهيمي برج بوعرييج ( ، مذكرة مكملة لنيل شهادة الماستر في علوم الإعلام والاتصال تخصص اتصال وعلاقات عامة ، كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية ، الجزائر ، 2017
- 2- البشابشة ، وسام ، 2013دوافع استخدام طلبة الجامعات الأردنية لمواقع التواصل الاجتماعي و إشباعاتها (فيسبوك وتويتر ) ، جامعة البترا ،كلية الآداب والعلوم
- 3- الدباغ، اسماعيل،عبد الكريم،أكرم،2008،العلاقة بين العرض والطلب السياحي في محافظة النجف وإمكانية تنشيط السياحة الدينية فيها (بحث مقدم إلى مؤتمر السياحة الأول في محافظة النجف للمدة من 5-6نيسان 2008)،مجلة الإدارة والاقتصاد .
- 4- حماد ، محمد ، 2017، تأثير الإعلان عبر مواقع التواصل الاجتماعي على ولاء المستهلك للعلامة التجارية (دراسة مسحية على عملاء شركة سيريتيل في الساحل السوري ) ،دراسة أعدت لنيل درجة الماجستير اختصاص تسويق )، كلية الاقتصاد ، إدارة أعمال ،جامعة تشرين
- 5- عامر ، لبنى ، 2017، درجة استخدام المرشدين التربويين لشبكات التواصل الاجتماعي وعلاقته بالرضا المهني لديهم ،قدمت هذه الرسالة استكمالاً لمتطلبات الحصول على درجة الماجستير في تخصص الإرشاد النفسي والتربوي ،كلية العلوم ،جامعة عمان

**Reference:**

1-Ahmad,Belqraa, Social networking sites and their role in indentifying the tourist attractions of the state of Bordj Bou Arreridj (a field study on students of the university of Bashir Ibrahim Bordj Bou Arreridj).a supplementary note to obtaining a master's degree, in media and communication sciences, specializing in communication and public relation, Faculty Humanities and Social Science, Algeria,2015

2-Al Bashabsheh, wissam,2013,The Motives of Jordanian University Student's Use of Social Media and Their Satisfaction(Facebook and Twitter),university of Petra, college of Sciences and Arts.

3-Al dabbagh, Ismail, Abdul karim,2008, the relationship of tourism supply and demand in Najaf governorate and the possibility of revitalizing religious tourism in it (research submitted to the first tourism conference in Najaf governorate for the period from 5-6 April 2008), Journal of Administrations and Economics.

4-Hammad,Muhammad, 2017,The impact of advertising on social media on consumer loyalty to the brand (a survey study on Syriatel's customers in the Syrian coast),a study prepared to obtain a master's degree in marketing, Faculty of Economics, Business Administration, Tishreen University.

5-Amer, Lubna,2017,The degree of educational counselor's use of social networks and its relationship to professional satisfaction, this thesis is a supplement to obtaining a master's degree in psychological and educational counseling, college of Science, Amman university.



## دور المعرفة الضمنية في جودة القرارات الإدارية "دراسة ميدانية في جامعة الفرات"

طالبة الماجستير: يارا العطية كلية الاقتصاد - جامعة حلب

اشرف الدكتور: محمد موصللي

### الملخص

هدفت هذه الدراسة إلى معرفة أثر المعرفة الضمنية بأبعادها (الخبرة، المهارة، التفكير) في جودة القرارات الإدارية لدى القائمين على عملية صنع القرار في جامعة الفرات. ومن أجل تحقيق هدف الدراسة قامت الباحثة بتصميم استبانة شملت (28) عبارة لجمع المعلومات من عينة الدراسة المكونة من (107) مفردة من المعنيين باتخاذ القرارات الإدارية في كليات ومعاهد جامعة الفرات من (عمداء كليات، نواب العمداء، رؤساء الأقسام، المدراء الإداريين، أعضاء مجالس الكليات والأقسام، مدراء المعاهد التقانية) وفي ضوء ذلك جرى جمع البيانات وتحليلها واختبار الفرضيات باستخدام الحزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية SPSS وبعد إجراء عملية التحليل لبيانات الدراسة وفرضياتها توصلت الدراسة إلى وجود أثر ذو دلالة إحصائية للمعرفة الضمنية بإبعادها (الخبرة، المهارة، التفكير) في جودة القرارات الإدارية.

وبناءً على النتائج كانت أهم التوصيات أنه ينبغي على إدارة الجامعة إعطاء مزيد من الاهتمام بالمعرفة الضمنية، وذلك لدورها المهم في التأثير على سير العملية الإدارية والتعليمية في الجامعة بشكل عام وتحسين جودة القرارات الإدارية بشكل خاص.

**الكلمات المفتاحية:** المعرفة الضمنية، جودة القرارات الإدارية.

# **The Role of Tacit knowledge in the Quality of Managerial Decision A Field in Al-Furat University) (Study**

## **Abstract**

This study aimed to investigate the effect of tacit knowledge around dimensions (Experience, Skill, thinking) in the quality of decision managerial in the post-decision- making stage at Al-Furat University To achieve the purpose of this study, a questionnaire from (28) items was developed to collect data, the sample of the study consisted of (107) university decision makers. The main result of the study is: There's statistically significant effect of tacit knowledge around dimensions (Experience, Skill, thinking) in the Quality of Managerial Decision for decisions-makers, the recommendations for the university administration to give more attention to tacit knowledge because of its great impact on the conduct of the educational and administrative process in general and improve the quality of decisions in particular.

Key words: Tacit knowledge, the Quality of Managerial Decision



## مقدمة:

يشهد العالم اليوم سرعة في التطور التكنولوجي والاتصالات، أدى إلى بروز العديد من المفاهيم الإدارية الحديثة سرعان ما تتماشى مع التغيرات والتحولات الهادفة والأوضاع اللامتناهية التغير، أدى إلى زيادة الاهتمام بالمعرفة وامتلأها وكيفية الاستفادة منها، وبهذا أصبحت المعرفة تلعب دوراً كبيراً في بناء وتحقيق الأداء المتميز في كل منظمة، وبالأخص المعرفة الضمنية الكامنة والمخفية في عقولهم والتي من غير الممكن الكشف عنها وإظهارها بسهولة للآخرين وفي الغالب ما تجد المؤسسة صعوبة في تحويل هذه المعرفة ومشاركتها بين مختلف العاملين مما يعيق حركة تقدمها وعدم قدرتها على تحقيق التميز وتقديم ما يعود بالنفع للأفراد والمجتمع.

من ناحيةٍ أخرى تُعد عملية اتخاذ القرارات جوهر العملية الإدارية ووسيلتها في تحقيق أهداف المنظمات الخدمية والانتاجية على حدٍ سواء وذلك لأن القرار يسهم بشكل أساسي في تمكينها من مزاولتها أنشطتها الإدارية بكفاءة وفاعلية، وانطلاقاً من سعي الإدارة في الوصول إلى أفضل القرارات الإدارية بتسخير مختلف الإمكانيات والطاقات المتاحة لتحقيق أهدافها في مختلف المجالات وعلى جميع المستويات كان لأبد من التعامل بكفاءة وفعالية في عملية استثمار طاقات الإنسان وقدراته المعرفية في عملية اتخاذ القرارات.

## مشكلة البحث:

تمثلت مشكلة البحث في أن أغلب الجامعات تسعى دائماً إلى اتخاذ قرارات ذات جودة عالية تنعكس على سير العملية الإدارية والتعليمية والتي تعتبر هاجس الجامعات في عصرنا الحالي. حيث تشير الدراسات الحديثة إلى وجود الكثير من العوامل التي قد تؤثر في عملية صنع القرار وجودته كان لأبد من التركيز على القاعدة التي تُبنى عليها عملية صناعة القرارات الإدارية والمقصود هنا هي المعرفة وتحديداً الضمنية لدى العنصر البشري، فهم يمثلون قوة فكرية ومعرفية تساعد في إدارة وتشغيل المنظمات بجميع أنواعها، ولقد بات من الضروري لهذه الجامعات ومن أجل اتخاذ قرارات بكفاءة وفعالية الالتفات والانتباه إلى الحصول عليها واكتسابها بشتى الطرق وتطويرها والاستفادة منها.

عليه يُمكن القول أنّ مشكلة البحث تكمن في مدى قدرة القائمين بإدارة جامعة الفرات على اتخاذ قرارات إدارية ذات جودة عالية اعتماداً على ما يملكون من معرفة ضمنية. ويمكن التعبير عن مشكلة البحث الحالي في الإجابة على السؤال الرئيسي التالي:

**ما هو أثر المعرفة الضمنية في جودة القرارات الإدارية لدى القائمين بعملية اتخاذ القرارات في جامعة الفرات؟**

ويتفرع عنه الأسئلة الفرعية التالية:

- ما هو أثر الخبرة في جودة القرارات الإدارية لدى القائمين بعملية اتخاذ القرارات في جامعة الفرات؟
- ما هو أثر المهارة في جودة القرارات الإدارية لدى القائمين بعملية اتخاذ القرارات في جامعة الفرات؟
- ما هو أثر التفكير في جودة القرارات الإدارية لدى القائمين بعملية اتخاذ القرارات في جامعة الفرات؟

**فرضيات البحث:** تسعى الباحثة خلال هذه الدراسة إلى اختبار الفروض التالية:

**الفرضية العامة:** "يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للمعرفة الضمنية في جودة القرارات الإدارية عند مستوى دلالة  $(\alpha=0.05)$ ."

يتفرع عنها الفرضيات التالية:

- يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للخبرة في جودة القرارات الإدارية عند مستوى دلالة  $(\alpha=0.05)$ .
- يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للمهارة في جودة القرارات الإدارية عند مستوى دلالة  $(\alpha=0.05)$ .
- يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للتفكير في جودة القرارات الإدارية عند مستوى دلالة  $(\alpha=0.05)$ .

## أهمية البحث:

تتبع أهمية البحث من ناحيتين:

### • الناحية النظرية

وتتبع من أهمية القرارات الإدارية والعوامل المؤثرة فيها وكذلك أهمية المعرفة بشكل عام والمعرفة الضمنية بشكل خاص ودورها في جودة القرارات الإدارية، كما وتأتي من أهمية الربط بين المعرفة الضمنية وبين جودة القرارات الإدارية.

### • الناحية العملية

وتأتي من خلال تناول موضوع المعرفة الضمنية وأثرها في جودة اتخاذ القرارات لدى متخذي القرارات في جامعة الفرات وهو ما يمكن أن يساعد القائمين على إدارة الجامعة في تطوير أساليب رفع المعرفة الضمنية لدى القائمين على العمل الإداري فيها، وهذا ما قد يساهم في الوصول إلى أفضل القرارات الإدارية وبالتالي رفع مستوى الأداء العام للعمل الإداري للجامعة وهو ما ينعكس إيجاباً على العمل الأكاديمي فيها.

## أهداف البحث:

يمكن تحديد الاهداف التي سعت الباحثة الى تحقيقها في النقاط التالية:

1. التعرف على مفهوم وأهمية المعرفة الضمنية ودورها في تطوير العمل الإداري، بالإضافة إلى واقعها الفعلي لدى القائمين بعملية اتخاذ القرارات في جامعة الفرات.
2. دراسة أثر المعرفة الضمنية في جودة القرارات الإدارية لدى القائمين بعملية اتخاذ القرارات في جامعة الفرات.
3. الوصول إلى مجموعة من المقترحات التي يمكن أن تساعد في تحسين عملية اتخاذ القرارات الإدارية في جامعة الفرات

## الدراسات السابقة:

الدراسة الأولى	
عنوان الدراسة	"توظيف المعرفة الضمنية وأثرها على جودة الخدمة التعليمية"
الباحث	باحميد مبروكة، حنين عائشة <sup>1</sup>
هدف الدراسة	التعرف على مدى تأثير المعرفة الضمنية بأبعادها (الخبرة، المهارة، الحدس، التفكير) على جودة التعليم العالي في كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير -جامعة أدرار
المتغيرات المستقلة	المعرفة الضمنية بأبعادها (الخبرة، المهارة، الحدس، التفكير)الذاكرة التنظيمية
المتغيرات التابعة	جودة الخدمة التعليمية بأبعادها(الاعتمادية، الكفاءة، الإستجابة والأمان، المصدقية، سهولة الحصول على الخدمة)
عينة الدراسة	موظفين كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير والبالغ عددهم (65)من الأساتذة و(35)من الإداريين
النتائج	أظهرت مجموعة من النتائج أهمها:1.امتلاك أعضاء الهيئة التدريسية الخبرة في مجال عملهم.2.يتوفر لدى موظفين والإداريين في الجامعة ادراك للمعرفة والمهارات اللازمة لإنجاز مهامهم.3.اعتماد موظفين وإداريين الجامعة على تقديراتهم الشخصية عندما لا تكون هناك حالات مشابهة في الماضي.4.اثبتت الدراسة وجود علاقة تأثر موجبة بين المعرفة الضمنية وجودة الخدمة التعليمية.
سنة النشر	2021
جهة النشر	مجلة الجامعة الإسلامية للدراسات الاقتصادية والإدارية

<sup>1</sup> باحميد مبروكة، حنين عائشة(2021) - "توظيف المعرفة الضمنية وأثرها على جودة الخدمة التعليمية". جامعة أحمد دراية ، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير ، الجزائر .

الدراسة الثانية	
عنوان الدراسة	"دور إدارة المعرفة في جودة القرارات الإدارية- دراسة تطبيقية على مجموعة جياذ الصناعية"
الباحث	محمد سيده عز الدين <sup>2</sup>
هدف الدراسة	هدفت إلى معرفة مستوى إدارة المعرفة وتأثيرها في جودة القرارات الإدارية لدى العاملين في مجموعة جياذ الصناعية.
المتغيرات المستقلة	إدارة المعرفة بأبعادها (توليد، توزيع، استثمار المعرفة)
المتغيرات التابعة	جودة القرارات الإدارية
عينة الدراسة	عينة الدراسة تكونت من 150 موظف لدى شركة جياذ
النتائج	أبرز النتائج أنّ الاعتماد على تطبيق إدارة المعرفة يُساهمك في انتقال الإدارات من الأسلوب التقليدي إلى أسلوب الإدارة المُخططة وتحسين جودة القرارات الإدارية المُنفذة بالدقة والوضوح المطلوب، وأهم التوصيات هي ضرورة القيام بربط بين إدارة المعرفة وجودة القرارات لدى القائمين بإدارة الشركة من خلال تزويد مُتخذي القرارات بمفهوم وأهمية إدارة المعرفة.
سنة النشر	2019
جهة النشر	جامعة النيلين

<sup>2</sup> محمد سيده عز الدين، (2019)- "دور إدارة المعرفة في جودة القرارات الإدارية- دراسة تطبيقية على مجموعة جياذ الصناعية" أطروحة دكتوراه غير منشورة جامعة النيلين، السودان.

الدراسة الثالثة	
" Examining Relationship Between Individual-Tacit knowledge and Customer Satisfaction "	عنوان الدراسة
اختبار العلاقة بين المعرفة الضمنية الفردية ورضا العملاء	
O, Oyebisi Mary I Oluremi 3	الباحث
اختبار العلاقة التجريبية بين المعرفة الفردية الضمنية ورضا العملاء في صناعة الاتصالات.	هدف الدراسة
المعرفة الضمنية	المتغيرات المستقلة
رضا العملاء	المتغيرات التابعة
تكونت من 186 مديراً وموظفين إداريين وفنيين آخرين و519 عميلاً من الشركات الأربع الكبرى العاملة في صناعة الاتصالات السلكية واللاسلكية في نيجيريا	عينة الدراسة
أظهرت أهم النتائج وجود علاقة قوية بين المعرفة الفردية الضمنية ورضا العملاء. أوصت الدراسة بأن المديرين في صناعة الاتصالات يمكنهم تعزيز هدف المؤسسة في إرضاء العملاء من خلال تشجيع الموظفين على توثيق تجاربهم بانتظام حول أبرز التحديات التي يواجهونها في الوظيفة.	النتائج
2018	سنة النشر
Academy of Entrepreneurship Journal	جهة النشر

<sup>3</sup> Ayodotun O, Oyebisi Mary I (2018)-"Examining Relationship Between Individual-Tacit knowledge and Customer Satisfaction". Academy of Entrepreneurship Journal, Volume 24, Issue 1.

الدراسة الرابعة	
"The Impact of Management Information Systems on the Quality of Management Decisions" أثر نظم المعلومات الإدارية في جودة قرارات الإدارية	عنوان الدراسة
EGBUNIWE J O 4	الباحث
هدف الدراسة التركيز على واقع استخدام نظم المعلومات الإدارية (التشغيلية، والإدارية، ودعم القرار) في جودة القرار الإداري.	هدف الدراسة
نظم المعلومات الإدارية (التشغيلية، والإدارية، ودعم القرار)	المتغيرات المستقلة
جودة القرار الإداري	المتغيرات التابعة
تم توزيع استبانة على 700 موظف في شركة المدار اللببية	عينة الدراسة
أظهرت أبرز النتائج وجود علاقة قوية بين أنظمة المعلومات الإدارية وجودة القرار الإداري والتأثير الكبير لأنواع نظم المعلومات على جودة صنع القرار، وأوصت الدراسة بضرورة العمل على استخدام نظم المعلومات الإدارية بما يساهم في تحسين جودة القرارات الإدارية على كافة المستويات بما يساعد الشركة على تحقيق الميزة التنافسية والاستدامة.	النتائج
2019	سنة النشر
International Journal of Business and Economic Affairs (IJBEA)	جهة النشر

<sup>4</sup> EGBUNIWE J O,(2019) – "**The Impact of Management Information Systems on the Quality of Management Decisions**". International Journal of Business and Economic Affairs (IJBEA), 4(2).

الدراسة الخامسة	
Extended Peer Communities: Appraising The Contributions of Tacit Knowledge in Climate Change Decision-Making مجتمعات الأقران: تقييم مساهمات المعرفة الضمنية في صنع القرار المتعلق بتغيّر المناخ.	عنوان الدراسة
Simon p.meisch, et al <sup>5</sup>	الباحث
الاعتماد على المعرفة الضمنية في محاولة تغيير ظروف(مناخ) العمل السائدة للتناسب مع تغيير المناخ الاجتماعي والطبيعي، استكشاف طرق لتقييم المعرفة الضمنية، توسيع نطاق مجتمع العمل من أجل إنتاج معرفة ضمنية، تحسين الطرق والوسائل التي تساعد على استكشاف المعرفة الضمنية.	هدف الدراسة
المعرفة الضمنية	المتغيرات المستقلة
اتخاذ القرار	المتغيرات التابعة
تم تطبيق البحث على موظفين في مشروعين أوروبيين ( Calendars & Canals) في مدينة بيرغن في النرويج وشبه جزيرة كورومانديل الريفية في نيوزيلندا لمدة(12-18) شهراً	عينة الدراسة
تحديد أربع تحديات تواجه مجتمع العمل في التعامل مع المعرفة الضمنية وهي: صعوبة الاتصال، توضع المعارف، والرغبة الشخصية لاحتفاظ بالمعرفة، وتقييم المعرفة الضمنية، الاعتماد على النقاشات واللقاءات والملاحظات الدورية والمشاهدات الدائمة للحصول على معرفة الأفراد.	النتائج
2022	سنة النشر
The Journal of Policy, Planning and Futures Studies	جهة النشر

<sup>5</sup> Simon P M, Scott B, Mark Th Y, Silvio O F,(2022)," **Extended Peer Communities: Appraising The Contributions of Tacit Knowledge in Climate Change Decision-Making**", The Journal of Policy, Planning and Futures Studies, volum135.



### ما يُميز البحث الحالي عن الدراسات السابقة:

تتفق الدراسة الحالية مع الدراسات السابقة على أهمية القرارات الإدارية كونها جوهر العملية الإدارية والمحور الأساسي للمنظمات في رسم سياساتها في سعيها الى تحقيق مزايا كبيرة، واتفقت أيضاً على أن موضوع المعرفة الضمنية بات أمر ضروري ومحرك أساسي لنمو وتطور المنظمات المعاصرة، وقد طبقت الدراسات السابقة على مجتمعات بحثية متنوعة شملت المنظمات الإنتاجية والخدمية. كما وتتفق الدراسة الحالية مع الدراسات السابقة من حيث الاعتماد على المتغيرات المدروسة (المعرفة الضمنية، جودة القرارات الإدارية) وهو ما أتاح إمكانية الاعتماد على أساليب قياس تلك المتغيرات وتطويرها بما يخدم الدراسة.

وبالنسبة للاختلاف فقد ربطت الدراسات السابقة موضوع القرارات الإدارية بمتغيرات عديدة مثل: إدارة المعرفة ونظم المعلومات الإدارية وربطت موضوع المعرفة الضمنية بمتغيرات مثل: رضا العملاء أو أداء فرق العمل وتحقيق الميزة التنافسية كما ارتبطت بجودة الخدمة التعليمية بأبعادها المختلفة عن جودة القرارات الإدارية وكيفية قياسها أما الدراسة الحالية فتعتبر على حد علم الباحثة الدراسة الأولى التي تناولت أثر المعرفة الضمنية على جودة القرارات الإدارية، و طبقت في جامعة الفرات بمحافظة الحسكة ودير الزور، ونأمل أن تشكل هذه الدراسة إضافة علمية جديدة في هذا المجال.

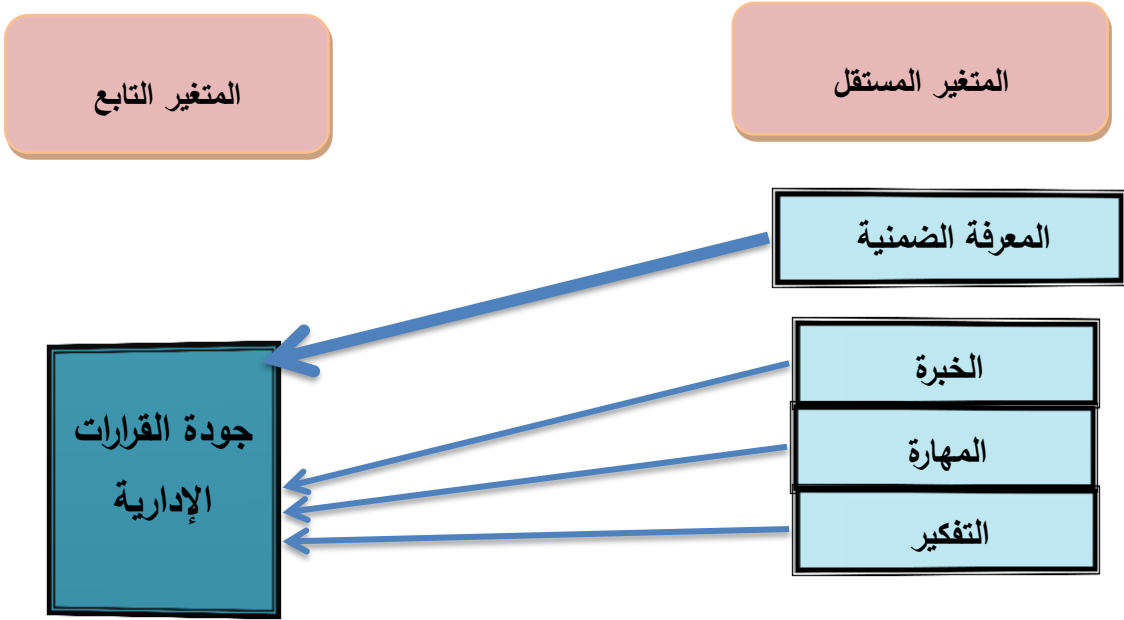
#### 4. متغيرات ونموذج البحث:

وتتمثل في ما يلي:

أولاً: المتغير التابع: جودة القرارات الإدارية.

ثانياً: المتغير المستقل: المعرفة الضمنية (الخبرة، المهارة، التفكير).

وبناءً على ما سبق يوضح الشكل التالي نموذج البحث:



#### 5. مجتمع البحث وعينة البحث:

يتكون من جميع المعنيين باتخاذ القرارات الإدارية لدى جامعة الفرات من عمداء الكليات والنواب ورؤساء الأقسام والمُدرّاء الإداريين ومُدرّاء المعاهد التقني التابعة للجامعة بمحافظتي دير الزور والحسكة والمسؤولين عن كليات فرع جامعة الرقة (التي تم نقلها إلى دير الزور) المتواجدين بدير الزور. وتم تحديد عينة البحث بالاعتماد على أسلوب الحصر الشامل حيث سعت الباحثة إلى التواصل مع جميع المعنيين باتخاذ القرارات الإدارية لدى جامعة الفرات سواء بشكل مباشر أو غير مباشر، وذلك بعد أن قامت الباحثة بتصنيف

مفردات المجتمع المدروس إلى 5 مجموعات، واستطاعت الباحثة توزيع (107) استبانة استرد منهم 98 استبيان، وقد استُبعد 4 استبيانات لعدم صلاحيتها وعشوائية الإجابات، وتبقى 95 استبيان موضحة كما يلي:

النسبة المئوية	عدد المفردات	المجموعة	
18.9%	18	عُمداء الكليات	1
33.7%	32	نواب العُمداء	2
6.3%	6	رؤساء الأقسام	3
17.9%	17	المُدرء الإداريين	4
23.2%	22	أعضاء مجالس الأقسام والكليات	5
100%	95	مجموع عدد مفردات عينة البحث	

## 6. حدود البحث:

**الحدود المكانية:** اقتصر البحث على جامعة الفرات بكلياتها ومعاهدها المختلفة، ضمن مُحافظتي دير الزور والحسكة.

**الحدود الزمنية:** تم إجراء الدراسة الميدانية ضمن الفترة الممتدة بين 2021/12/15 ولغاية 2022/4/15.

**الحدود الموضوعية:** تمت دراسة المعرفة الضمنية فقط كمتغير مُستقل، واقتصرت الدراسة على أبرز ثلاثة أبعاد من أبعادها وهي الخبرة، المهارة، التفكير، كونها من أكثر الأبعاد شمولاً وقدرة على عكس واقع المعرفة الضمنية، اعتمدت الباحثة في تحليل البيانات وتفسير النتائج بالدرجة الأولى على البيانات المستمدة من الاستبيان المُعد خصيصاً لهذه الدراسة.

**منهجية البحث:**

تعتمد المنهجية المتبعة في هذا البحث على المنهج الوصفي التحليلي الذي يتضمن مسحاً مكتيباً بالرجوع إلى الكتب والمؤلفات والدراسات والأبحاث المنشورة ذات الصلة (العربية والأجنبية) والحصول على المعلومات التي تساهم في إثراء البحث. وتم الاعتماد أيضاً على أسلوب التحليل الإحصائي في الجانب العملي لهذا البحث في اختبار

الفرضيات، لاستخراج العلاقة بين المتغيرات والوصول للنتائج التي تمكن الباحثة من تقديم التوصيات المناسبة، وذلك بعد الحصول على البيانات والإحصائيات اللازمة من عينة الدراسة، ثم القيام بالتحليل الإحصائي بالاعتماد على برنامج التحليل الإحصائي SPSS.

## الأطار النظري:

### 1. مفهوم المعرفة الضمنية

يعود تحديد مفهوم المعرفة الضمنية إلى الفيزيائي وفيلسوف العلم مايكل بولاني (Michael Polanyi) الذي عمل في إحدى المؤسسات العلمية المتخصصة في الفيزياء والكيمياء في برلين من عام 1920 حتى هجرته إلى إنجلترا عام 1933 وقد طوّر أفكاره بشكل مفصّل فيا بعد في كتاب أصدره عام 1958 في شيكاغو بعنوان: "المعرفة الشخصية" حول البعد الصامت أو الكامن للمعرفة، ثم وسّع دوائر فكرته في "البعد الكامن" وتبعاً لما يقرره بولاني فإن التفكير الإنساني مزروع في جسمنا بشكل يجعل هذا البعد الضمني بنياناً أساساً لما يُطلق عليه المعرفة الموضوعية أو الصريحة. ولا تعتمد المعرفة في رأي "بولاني" على عناصر التحليل المنطقي المعروفة جيداً مثل التعريفات والملاحظات والاستنتاجات المنطقية فحسب وإنما تستند فضلاً عن ذلك إلى الافتراضات غير المبرهنة على صحتها، والممارسات الذاتية (الشخصية) التي لم يتم صياغتها ولم يُعبّر عنها بأسلوب الحديث أو الكتابة المعتمدين لدى الجماعة الإنسانية ولم تدخل

دائرة العن<sup>6</sup> وهذا ما يؤكد (الشيبي حسني، 2009) فهو يرى أنّ للمعرفة نوعين رئيسيين هما:<sup>7</sup>

- المعرفة الظاهرة: ويطلق عليها أيضاً المعرفة الصريحة، ويُقصد بها المعرفة الرسمية والمنظمة والتي يمكن ترميزها (التعبير عنها برموز) وكتابتها ونقلها إلى الآخرين بواسطة الوثائق بأشكالها المختلفة، بدءاً بالألواح المسمارية حتى قواعد البيانات الإلكترونية، مروراً بالمخطوطات والطبعات الزرقاء، وتخرج المعرفة الظاهرة أو الصريحة في صيغة مواصفات ومنتجات وبراءات اختراع ومخططات (في شكل رسوم مثلاً).
- المعرفة الضمنية: تعتمد على الخبرة الشخصية والقواعد الاستدلالية والحكم الذاتي وعادة ما يصعب وضعها في رموز أو كلمات وتشير إلى ما له صلة بمعرفة كيف (how know) فهي ما يوجد في عقول وحواس الأفراد من خبرات ومهارات مما لا يُمكن نقله أو تقليده ذلك أنّ التعبير عنها يأخذ أشكالاً خاصة أو حدسية غير قابلة للنقل أو للتعليم بشكل معروف.

---

<sup>6</sup> Wagner-D. bler, Roland. (2004) - "**Tacit knowledge management**", library science- no bridge between Knowledge management: libraries and librarians taking up the challenge ed. by Hans- Christoph München: Saur, (IFLA publications; 108). P. 41

<sup>7</sup> الشيبي حسني (2009) - "إدارة المعرفة الرأسمعرفية بديلاً". دار الفجر للنشر والتوزيع، القاهرة، مصر، ص:50.

## 2. خصائص المعرفة الضمنية:

يُمكن تقسيم خصائص المعرفة الضمنية إلى عدة أقسام كما يلي:<sup>8</sup>

- المظهر الشخصي للمعرفة ويتضمن المعرفة الشخصية حيث تُعتبر المعرفة الضمنية جزءاً من فهم الأفراد فطالما ارتبطت بشخص فقد أصبحت فهماً ضمنياً يُمكن مُشاركته مع الآخرين وغالباً ما توصف هذه المعرفة بأنها معرفة جماعية أو تنظيمية.
- المظهر البيئي للمعرفة ويتضمن الاعتماد على البيئة وينشأ حينما يتفاعل الأفراد في موقف مُعين، وكذلك يتضمن الثقة في العلاقات الإنسانية وترتبط هذه العلاقات بالمعرفة المُستخدمة فيما يتعلّق بالأفراد بالإضافة إلى تحقيق العوامل الإنسانية في ظروف متنوعة.
- المهارات المعرفية المُتاحة وتتضمن القدرة على الوصف والإدراك وهذا يعني أن المعرفة الضمنية هي الإجراء أو التصرف الفعلي حينما يتطلب الأمر عملية صياغة منظمة للتصورات. وكذلك توافر ملكة التمييز ويُشير ذلك إلى المعرفة الناتجة عن رأي أو وجهة نظر مُعينة تجاه شيء مُحدد.
- الخبرات المعرفية المُتاحة وتتضمن القدرة على التمييز ونفاذ البصيرة وهذا يتطلب قدرة على التمييز للتنبؤ بالمُشكلات المحتملة وتحقيق النتائج المحتملة إذا كانت المقاييس الموضوعية لذلك مناسبة.

---

<sup>8</sup> الصالح اسماء، (2012) - "المعرفة الضمنية ودورها في تنمية وتطوير الموارد البشرية في ظل مفهوم الإدارة المعولمة دراسة تطبيقية الشركات المتعددة الجنسيات". المؤتمر العلمي الدولي عولمة الإدارة في عصر المعرفة 15-17 ديسمبر 2012، جامعة الجنان طرابلس- لبنان، ص: 14.

وترى الباحثة أنّ الخصائص التي تتميز بها المعرفة الضمنية تجعل عملية نقل ونشر المعرفة الضمنية صعبة نوعاً ما، نظراً لشخصية المعرفة ولكون تطويرها يحتاج للكثير من الوقت ولصعوبة صياغتها أو كتابتها.

### 3. أبعاد المعرفة الضمنية:

بحسب دراسة كل من (السعيد يعرب عدنان، البيرقدار محمد قاسم، 2016) ودراسة (باحميد مبروكة، حنين عائشة، 2021) وكذلك (حسين حسين وليد، 2016) فإنّ أهم أبعاد المعرفة الضمنية ما يلي:

#### الخبرة:

ويتضمن مصطلح الخبرة مفهوم المعرفة أو المهارة أو القدرة على الملاحظة وذلك بأسلوب فطري عفوي ويكتسب الفرد الخبرة من خلال ممارسة نشاط أو عمل معين فتكرار هذا العمل غالباً ما يؤدي إلى زيادة هذه الخبرة واكسابها عمقاً أكبر وكلمة الخبرة تتوافق مع المعرفة الإجرائية، وتعني كيفية عمل الأشياء ويتم التعبير عنها على أنها القدرة على وضع خبرات ومعارف الفرد في العمل والنتائج من خلال التجارب.<sup>9</sup>

#### المهارة:

تحتاج المهارة إلى مستوى معين من المعلومات يتم الحصول عليها من الأشخاص الذين لديهم خبرة في تحويل البيانات إلى معلومات واستخدامها في إدارة أعمال المنظمة فكثير ما تكون المهارة عبارة عن بيانات أو معلومات تم معالجتها حيث يُمكن فهمها بشكل صحيح، والخبرات والعلم

<sup>9</sup> السعيد يعرب عدنان، البيرقدار محمد قاسم، (2016)، "أساليب اكتساب المعرفي وانعكاساتها على المعرفة الضمنية / بحث ميداني في مستشفى طوز العام". مجلة العلوم الاقتصادية والإدارية، المجلد

المتراكم الذي يساعد على حل المشاكل والقيام بالأعمال، ويأتي ذلك من خلال تقدير المنظمات لمهارات العاملين لديها وإدارتها بشكل جيد، مما يُمكنها من تحقيق أفضل النتائج والتميز. وتعني أداء مهمة ما أو نشاط مُعين بصورة مُقنعة وبالأساليب والإجراءات المناسبة بطريقة صحيحة.

### التفكير:

يمثل التفكير قدرة الفرد على إنتاج إنتاجاً يتميز بأكثر قدر من الطلاقة الفكرية والمرونة التلقائية والأصالة والتداعيات البعيدة كالاستجابة لمشكلة أو موقف مُعين<sup>10</sup>

### الحدس:

وهو الخبرة المُكتنفة والتي تعمل وفق القواعد التجريبية، وهو شكل خاص من أشكال النشاط المعرفي، أو المقدر على فهم الحقيقة مباشرة دون استدلال منطقي تمهيدي، حيث يعتمد على التجريب المبني على الخبرات المُكتنفة ويهدف إلى التعرف على الأشياء مباشرة دون استدلال منطقي تمهيدي، حيث يدرك به حقيقة الأشياء المنطقية وغير المنطقية.<sup>11</sup>

وترى الباحثة أن تعدد الأبعاد المكونة للمعرفة الضمنية يرجع بالإساس إلى اختلاف مصادر هذا النوع من المعرفة، ويُعتبر البعد الخاص بالتفكير الأهم لأنه يعكس قدرة الأفراد على فهم البيئة المُحيطة وتأثيراتها في عملية اتخاذ القرارات، كما أنّ الأبعاد الأخرى كالمهارة والخبرة هي

<sup>10</sup> باحميد مبروكة، حنين عائشة(2021)- "توظيف المعرفة الضمنية وآثرها على جودة الخدمة التعليمية". جامعة

أحمد دراية، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، الجزائر، ص:19.

<sup>11</sup> حسين حسين وليد (2016) - "توظيف المعرفة الضمنية للمديرين في إدارة الموارد البشرية

الإلكترونية". مجلة العلوم الاقتصادية والإدارية، العدد 93، المجلد 22، ص:223.



نتائج للتفكير في المواقف التي تواجه العاملين بمختلف مستوياتهم الإدارية.

ثانياً: جودة القرارات الإدارية:

### 1. مفهوم اتخاذ القرار:

يعرّف (Braker) القرار بأنه أفضل خيار عمل يمكننا أن نتخذه في وقت ما، ولكنه سيتم تعديله أو قلبه أو إلغائه<sup>12</sup>

يُعرّف كل من (Habbal&Kerin-2006) أن عملية اتخاذ القرار "عملية ذهنية يبحث متخذ القرار من خلالها عن أفضل قرار وأفضل أسلوب لتحقيق أهداف محددة إلا أنّ اتّخاذ القرار الرشيد وذو الجودة العالية لا يعتمد على المجهود الذهني فقط بل على كفاءة المعلومات وصحة البيانات التي يستند إليها والمقدرة على التنبؤ بالأحداث في المستقبل.<sup>13</sup>

بينما ينظر "سايمون" (simon) إلى عملية اتّخاذ القرارات من منظور شامل ويُعرّفها بأنّها عملية مرادفة لعملية الإدارة بنفسها ويعتبرها القلب النابض للإدارة وهي عبارة عن سلوكيات سيكولوجية ومنطقية تدل على الاختيار الإنساني في التنظيم. 14 كما يؤكد أنّ الإدارة تدور حول العقلانية والرشد في اتّخاذ القرار.<sup>15</sup>

<sup>12</sup> نصيرة أوبختي، نبوية عيسى(2020)، "الاتصال الإداري ودوره في ترشيد عملية اتّخاذ القرارات في المؤسسات الاقتصادية-دراسة حالة مؤسسة الذرة"، مجلة بحوث الاقتصاد، المجلد 2، العدد 1، الجزائر، ص: 287.

<sup>13</sup> Habbal A. & Kerin A. (2006). "**Impact of Leadership Behavior on the Quality of Decisions in the Institution**", Algerian Conference, p:65.

<sup>15</sup> اسحق علي أحمد، (2017) - "أثر التحليل الاستراتيجي على كفاءة القرارات الإدارية". جامعة النيلين، السودان، الخرطوم، ص: 49.

وترى الباحثة أن عملية اتخاذ القرارات الإدارية هي عملية مُستمرة في منظمات الأعمال وبشكل خاص تأتي لمواجهة المشكلات التي تواجه سير العمل فالمطوب من المدير اتّخاذ موقف واضح للتوصل إلى أفضل الحلول اعتماداً على ضوابط مُحددة مُسبقاً تكون قادرة على قياس النتائج وتوقعها لكل بديل مما يُسهّل المقارنة بينها لاختيار الأفضل.

يُنظر لجودة القرارات الإدارية على أنها مجموعة من المؤشرات التي تُستخدم للحكم على عملية اتخاذ القرارات، وتتضمن العديد من الأبعاد كتحليل آليات القرار ومدى توافر التفكير المنطقي والعقلاني في دراسة البدائل المتاحة وضرورة اختيار البديل المناسب لحل المشكلة في الوقت الملائم بالإضافة لتقييم تكلفة القرار.<sup>16</sup>

## 2. مراحل اتّخاذ القرار:

إنّ عملية اتخاذ القرارات عبارة عن تحليل وتقييم للعديد من المتغيرات المشتركة وتتم هذه العملية بالعديد من المراحل أهمها: 17

❖ تحديد مشكلة القرار: تُعد أهم خطوة في عملية صنع القرار، وذلك يتطلب معلومات عن المشكلة والتعرف على أسبابها والعوامل المرتبطة بها. وقد تتحدد المشكلة بقدرة الإدارة على تشخيص المتغيرات

<sup>16</sup> Donelan, R. (2013), "Development and Validation of a Generic Instrument for Assessing The Quality of Decision-Making" A published thesis submitted in accordance with the conditions governing candidates for the degree of doctor of philosophy (PHD), Cardiff University, UK, p:103.

<sup>17</sup> الموسوي أسماء حسين، الموسوي عباس نوار، (2015) - "أثر ضبابية المعلومات المالية في جودة القرارات الإدارية"، مجلة المثنى للعلوم الإدارية والاقتصادية، المجلد 5، العدد 1، جامعة واسط.

البيئية (الفرص والتهديدات) ونقاط الضعف والقوة لاغتنام الفرص ومواجهة التهديدات.

❖ توليد الحلول (البدائل): يتم في هذه المرحلة تحديد عدد من البدائل الممكنة لمعالجة المشكلة، ويشترط وجود بديلين على الأقل لأن البديل الواحد لا يمثل اتخاذ قرار.

❖ اختيار البديل الأفضل والأنسب: تعد عملية دقيقة في عملية صنع القرارات يتم فيها اختيار البديل الأفضل وتقييم البدائل المتاحة.

❖ تنفيذ البديل المناسب (القرار): يعتقد متخذو القرار أن عملية صنع القرار تنتهي بمجرد اختيار البديل الأفضل، لكن المهم في اختيار البديل لحل المشكلة أو القضية المعنية هو التنفيذ لمعرفة مدى كفاءة القرار، لان النتائج المتحققة منه لا تُعرف إلا من خلال تطبيقه.

❖ متابعة القرار وتقييم نتائجه: هي المرحلة الأخيرة من مراحل صنع القرار ويتم فيها المتابعة للتحقق من سلامة تنفيذ القرار وفق ما خُطط له. وذلك من خلال التغذية العكسية التي هي أساس معرفة فاعلية القرار.

### ❖ الإطار العملي للبحث

#### ❖ اختبار ثبات مقاييس البحث:

من أجل تحقيق أهداف الدراسة واختبار فرضياتها تم تصميم استبيان تضمّن العديد من الأسئلة المتعلقة بأسئلة البحث وفرضياته، وتم عرض الاستبيان على أساتذة في كلية الاقتصاد بجامعة حلب وإجراء التعديلات اللازمة في ضوء ملاحظاتهم. وقد استخدم الباحث مقياس ليكرت الخماسي لمعرفة استجابة أفراد العينة لفقرات الاستبيان. وللتحقق من ثبات الاستبيان تم استخدام معامل ألفا كرونباخ كما يلي:

المتغير	عدد العبارات	معامل ألفا كرونباخ	العبارات التي يجب حذفها
المستقل: المعرفة الضمنية	17	0.915	لا يوجد
الأبعاد	6	0.833	لا يوجد
	6	0.823	لا يوجد
	5	0.761	لا يوجد
التابع: جودة القرارات الإدارية	11	0.853	لا يوجد

المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على نتائج التحليل الإحصائي.

تُشير النتائج الموضحة في الجدول أعلاه إلى أنّ قيمة معامل ألفا كرونباخ للمتغير المستقل (المعرفة الضمنية) هي قيمة ممتازة حيث بلغت (0.915)، أمّا قيمته للمتغير التابع (جودة القرارات الإدارية) فهي جيدة حيث بلغت (0.853)، وكذلك كانت قيمة المعامل لجميع عبارات أداة البحث ممتازة وبلغت (0.949)، ويُلاحظ أيضاً أنه لا داعي لحذف أي عبارة من المتغير المستقل بأبعاده والتابع لتحسين قيمة معامل ألفا كرونباخ بشكلٍ كبير، وبالتالي ترى الباحثة أن جميع المقاييس المستخدمة في الاستبانة تتصف بالاتساق الداخلي لعباراتها.

**اختبار فرضيات البحث: الفرضية العامة:**

**يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للمعرفة الضمنية في جودة القرارات الإدارية عند مستوى دلالة  $(\alpha=0.05)$ .**

من أجل اختبار مدى صحة الفرضية الرئيسية استخدمت الباحثة أسلوب الانحدار المتعدد (Multiple Regression) بأسلوب الإدخال (Enter) لبيان أثر المتغير المستقل المعرفة الضمنية بأبعادهما مُجمعة (الخبرة، المهارة، التفكير) في المتغير التابع (جودة القرارات الإدارية).

ومن أجل اختبار الفرضيات الفرعية للفرضية الرئيسية استخدمت الباحثة أسلوب الانحدار المتعدد ولكن بأسلوب الانحدار المتدرج (Stepwise) وذلك لمعرفة أي الأبعاد لها

أثر أكبر في المتغير التابع عبر معرفة التأثير النسبي لكل بعد من أبعاد المتغيرات المستقلة على المتغير التابع،

الجدول رقم (1) معاملات الارتباط والتحديد لنموذج الانحدار المتعدد بطريقة الإدخال (Enter)

الخطأ المعياري للتقدير Std. Error of the Estimate	معامل التحديد المعدل Adjusted R Square	معامل التحديد R Square	معامل الارتباط المتعدد R
.23133	.805	.811	.901

ويبين الجدول السابق أنّ معامل الارتباط R قد بلغ (0.901) ويشير إلى درجة ارتباط موجبة وقوية جداً، وأنّ معامل التحديد المعدل بين المتغير المستقل والمتغير التابع بلغ (0.805)، وهذا يعني أن التغير في المعرفة الضمنية بأبعادها (المتغير المستقل) تُفسّر ما مقداره (80.5%) من التغير الحاصل في المتغير التابع (جودة القرارات الإدارية)، وهي قوة تفسيرية جيدة جداً ، تدل على أثر المعرفة الضمنية في جودة القرارات الإدارية ، وأن ما نسبته (19.5%) ترجع لمتغيرات أخرى ليست موضع البحث.

الجدول رقم (2) معاملات نموذج الانحدار المتعدد بطريقة (Enter) وتحليل

#### التباين ANOVA

النموذج	المعاملات غير المعيارية		المعاملات المعيارية	معنوية T	مستوى المعنوية Sig.	التباين ANOVA	
	معاملات المتغيرات B	الخطأ المعياري Std. Error	بيتا Beta			قيمة فيشر F	مستوى المعنوية Sig
الثابت	.356	.150		2.374	.020	130.336	0.000
X <sub>1</sub> الخبرة	.331	.066	.388	5.000	.000		
X <sub>2</sub> المهارة	.260	.075	.274	3.476	.001		
X <sub>3</sub> التفكير	.301	.059	.336	5.099	.000		

من النتائج التي يظهرها الجدول رقم (2) ترى الباحثة أنّ النموذج المستخدم في اختبار أثر المعرفة الضمنية بأبعادها (الخبرة، المهارة، التفكير) في جودة القرارات الإدارية يتمتع بالصلاحية، حيث بلغت قيمة فيشر الجدولية

(F=130.336) بمستوى معنوية (Sig=0.000) وهي أقل من (0.05)، مما يعني أنّ هذا النموذج للمعرفة الضمنية بأبعادها (الخبرة، المهارة، التفكير) صالح للتنبؤ بقيم المتغير التابع جودة القرارات الإدارية. ويتضح من الجدول السابق أن الدلالة الإحصائية هي معنوية لجميع أبعاد المعرفة الضمنية حيث كان مستوى المعنوية Sig أقل من (5%) وبالتالي يمكن كتابة معادلة الانحدار المتعدد التي تربط المتغيرات المستقلة بالمتغير التابع كما يلي:

$$Y = 0.356 + 0.331 X_1 + 0.260 X_2 + 0.301 X_3$$

حيث حيث أنّ:

Y : جودة القرارات الإدارية

X<sub>1</sub> : الخبرة

X<sub>2</sub> : المهارة

X<sub>3</sub> : التفكير

بناءً على ما سبق يُمكن قبول الفرضية الرئيسة الأولى (H1) التي تنص على أنه: يوجد أثر ذو دلالة معنوية للمعرفة الضمنية (الخبرة، المهارة، التفكير) في جودة القرارات الإدارية.

وترى الباحثة أنّ هذا يدل على أهمية المعرفة الضمنية وضرورة أخذها بعين الاعتبار من قبل القائمين على الإدارة في جامعة الفرات، لما لها من دور إيجابي في تحسين عملية وجود اتخاذ القرارات، وهو ما يُساهم في تحقيق الأهداف العلمية والعملية للجامعة.

اختبار الفرضيات الفرعية للفرضية الرئيسة:

H1-1: يوجد أثر ذو دلالة معنوية للخبرة في جودة القرارات الإدارية عند

مستوى

دلالة (α=0.05).

H1-2: يوجد أثر ذو دلالة معنوية للمهارة في جودة القرارات الإدارية عند

مستوى

دلالة (α=0.05).

H1-3: يوجد أثر ذو دلالة معنوية للتفكير في جودة القرارات الإدارية عند

مستوى

دلالة ( $\alpha=0.05$ ).

الجدول رقم (3) معاملات الارتباط والتحديد لنموذج الانحدار المتعدد بطريقة الإدخال (Stepwise)

النموذج	معامل الارتباط المتعدد R	معامل التحديد R Square	معامل التحديد المعدل Adjusted R Square	الخطأ المعياري للتقدير Std. Error of the Estimate
1	.832	.693	.690	.29186
2	.887	.786	.781	.24486
3	.901	.811	.805	.23133

تُشير نتائج الجدول السابق إلى درجة ارتباط أبعاد المعرفة الضمنية بجودة القرارات الإدارية، حيث أن معامل الارتباط بين مُتغير (الخبرة) وجودة القرارات الإدارية (83.2%)، في النموذج الأول الخاص بمتغير الخبرة وهي درجة ارتباط جيدة جداً، ومعامل التحديد المعدل بلغ 69% أي أن هذا البعد لوحده يُفسر 69% فقط من التغيرات في المتغير التابع (جودة القرارات الإدارية).

بينما بلغ معامل الارتباط للنموذج الثاني الخاص بالعلاقة بين المُتغيرين المُستقلين (الخبرة، التفكير) وبين المتغير التابع جودة القرارات الإدارية (88.7%) وهي درجة ارتباط جيدة جداً، ومعامل التحديد المعدل لهذا النموذج بلغ (78.1%) أي أن هذين البُعدين معاً يُفسران (78.1%) فقط من التغيرات في المتغير التابع (جودة القرارات الإدارية).

ووصل معامل الارتباط للنموذج الثالث الخاص بالعلاقة بين المُتغيرتين المُستقلتين (الخبرة، التفكير، المهارة) وبين المتغير التابع جودة القرارات الإدارية (90.1%)

وهي درجة ارتباط ممتازة، ومعامل التحديد المعدّل لهذا النموذج بلغ (80.5%) أي أن هذين البُعدين معاً يُفسران (80.5%) فقط من التغيرات في المتغير التابع (جودة القرارات الإدارية) و (19.5%) من التغيرات تعود لعوامل ليست محل البحث.

الجدول رقم (4) نموذج الانحدار المتعدد بطريقة (Stepwise) وتحليل التباين ANOVA لمغيرات البحث

النموذج	المعاملات غير المعيارية		المعاملات المعيارية	T	مستوى معنوية Sig.	التباين ANOVA		الدالة الإحصائية
	معاملات المتغيرات B	الخطأ المعياري Std. Error	بيتا Beta			قيمة فيشر F	مستوى المعنوية Sig	
الثابت	.949	.161		5.90	.000	209.80	.000	معنوي
X <sub>1</sub> الخبرة	.711	.049	.832	14.48	.000			
الثابت	.511	.151		3.37	.001	169.09	.000	معنوي
X <sub>1</sub> الخبرة	.470	.056	.551	8.40	.000			
X <sub>3</sub> التفكير	.371	.059	.415	6.33	.000			
الثابت	.356	.150		2.37	.020	130.33	.000	معنوي
X <sub>1</sub> الخبرة	.331	.066	.388	5.00	.000			
X <sub>3</sub> التفكير	.301	.059	.336	5.09	.000			
X <sub>2</sub> المهارة	.260	.075	.274	3.47	.001			

تُشير النتائج إلى أثر أبعاد المعرفة الضمنية في جودة القرارات الإدارية حيث كان معامل فيشر (F=209.808) في النموذج الأول الخاص بمتغير الخبرة عند مستوى معنوية (Sig=0.000) وهي أقل من (0.05)، مما يعني أنّ النموذج صالح للتنبؤ بقيم المتغير التابع، وبلغ معامل فيشر (F=169.095) للنموذج الثاني الخاص بمتغيري الخبرة والتفكير عند مستوى معنوية (Sig=0.000) وهي أقل من (0.05)، مما يعني أنّ النموذج صالح للتنبؤ بقيم المتغير التابع، بينما وصل معامل فيشر (F=130.336) في النموذج الثالث الخاص



بالمتمغيرات المستقلة جميعها "الخبرة، التفكير، المهارة" عند مستوى معنوية (Sig=0.000) وهي أقل من (0.05)، مما يعني أن النموذج صالح للتنبؤ بقيم المتغير التابع أيضاً.

وبالتالي يمكن كتابة معادلة الانحدار للنموذج الثالث وهو النموذج الذي صنّف أبعاد المعرفة الضمنية بحسب أهميتها في التأثير بالمتغير المستقل جودة القرارات الإدارية الخبرة أولاً ويليه التفكير ثم المهارة، كما يلي:

$$Y = 0.356 + 0.331 X1 + 0.301 X3 + 0.260 X2$$

حيث حيث أن:

Y : جودة القرارات الإدارية

X<sub>1</sub>: الخبرة

X<sub>2</sub>: المهارة

X<sub>3</sub>: التفكير

وبناءً عليه نرفض فرضيات العدم التي تقول أنه:

: لا يوجد أثر ذو دلالة معنوية للمهارة في جودة القرارات الإدارية عند مستوى

دلالة (α=0.05).

H1-3: لا يوجد أثر ذو دلالة معنوية للتفكير في جودة القرارات الإدارية عند مستوى

دلالة (α=0.05).

ونقبل الفرضيات البديلة والتي تنص على أنه:

H1-1: يوجد أثر ذو دلالة معنوية للخبرة في جودة القرارات الإدارية عند مستوى

دلالة (α=0.05).

H1-2: يوجد أثر ذو دلالة معنوية للمهارة في جودة القرارات الإدارية عند مستوى

دلالة (α=0.05).

H1-3: يوجد أثر ذو دلالة معنوية للتفكير في جودة القرارات الإدارية عند مستوى

دلالة (α=0.05).

وترى الباحثة أنّ هذا الأثر الموجب والطردى لأبعاد المعرفة الضمنية في جودة القرارات الإدارية بجامعة الفرات يعود إلى إدراك أفراد عينة البحث للدور المهم الذي تلعبه المعرفة الضمنية بأبعادها المختلفة في عملية صناعة القرارات الإدارية، فكلما زادت المعرفة الضمنية بأبعادها الخبرة والمهارة والتفكير تحسنت جودة القرارات الإدارية فيها وتأتي أهمية الخبرة من كونها تراكم للأعمال والتجارب السابقة، بينما يأتي البُعد التفكير لآئه يعكس مدى قُدرة الفرد على فهم البيئة المحيطة به وتحليل مُنغيراتها والآثار الناجمة عنها والتي من المُمكن استخدامها في عملية اتخاذ القرار، وأخيراً تأتي المهارة في أداء المهمات بالأساليب والإجراءات المناسبة.

### أهم النتائج:

- هناك اهتمام واضح من قبل إدارة جامعة الفرات بتعزيز المعرفة الضمنية لدى مُختلف المستويات الإدارية فيها، وهذا الاهتمام بالمعرفة الضمنية يشمل أبعادها الثلاثة مرتبة حسب أهميتها (الخبرة والتفكير والمهارة).

## التوصيات:

توصي الباحثة القائمين على إدارة جامعة الفرات بتعزيز أساليب دعم المعرفة الضمنية لدى العاملين فيها، وذلك لدورها المُهم في التأثير على سير العملية الإدارية في الجامعة بشكلٍ عام وتحسين جودة القرارات الإدارية بشكلٍ خاص ويُمكن ذلك من خلال الاهتمام بخبرة العاملين فيها عن طريق الحوافز و المكافآت المادية والمعنوية، الاهتمام بالمهارة من خلال الندوات الحوارية والمقترحات والمناقشات الدورية من أجل التخلص من الروتين والجمود في الفكر الإداري الذي تعاني منه أغلب هذه المنظمات، ولكسر الحواجز والعوائق النفسية والتنظيمية الموجودة بين الإدارة والعاملين، ولما يحققه هذا الأسلوب المتميز من مزايا متعددة. تشجيع قدرات التفكير لدى العاملين في الجامعة من خلال الاعتماد على أفكارهم ومقترحاتهم في حل المشكلات التي تواجه العملية الإدارية مما يساهم في طرح المقترحات الإبداعية دون خوف أو تردد.

الاستفادة من الجولات الإدارية للحصول على التغذية الراجعة من نتائج القرارات التي تتعكس على العملية الإدارية والتعليمية في الجامعة عن أي مشكلات أو عوائق تواجههم في العمل، وللتعرف على آراء العاملين عن أي صعوبات تواجههم أثناء تطبيق القرار وذلك للاستفادة منها في دورات التدريب وخطط التنمية.

## المراجع العربية:

1. الشيمي حسني (2009) - "إدارة المعرفة الرأسمعرفية بديلاً". دار الفجر للنشر والتوزيع، القاهرة، مصر.
2. الصالح اسماء، (2012) - "المعرفة الضمنية ودورها في تنمية وتطوير الموارد البشرية في ظل مفهوم الإدارة المعولمة دراسة تطبيقية الشركات المتعددة الجنسيات". المؤتمر العلمي الدولي عولمة الإدارة في عصر المعرفة 15-17 ديسمبر 2012، جامعة الجنان طرابلس- لبنان.
3. السعيد يعرب عدنان، البيرقدار محمد قاسم، (2016)، "أساليب اكتساب المعرفي وانعكاساتها على المعرفة الضمنية / بحث ميداني في مستشفى طوز العام". مجلة العلوم الاقتصادية والإدارية، المجلد 22، العدد 89.
4. باحميد مبروكة، حنين عائشة (2021) - "توظيف المعرفة الضمنية وآثرها على جودة الخدمة التعليمية". جامعة أحمد دراية، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، الجزائر.
5. حسين حسين وليد (2016) - "توظيف المعرفة الضمنية للمديرين في إدارة الموارد البشرية الإلكترونية". مجلة العلوم الاقتصادية والإدارية، العدد 93، المجلد 22.
6. نصيرة أوبختي، نبوية عيسى (2020)، "الاتصال الإداري ودوره في ترشيد عملية اتخاذ القرارات في المؤسسات الاقتصادية-دراسة حالة مؤسسة الذرة"، مجلة بحوث الاقتصاد، المجلد 2، العدد 1، الجزائر.
7. اسحق علي أحمد، (2017) - "أثر التحليل الاستراتيجي على كفاءة القرارات الإدارية". جامعة النيلين، السودان، الخرطوم.
8. الموسوي أسماء حسين، الموسوي عباس نوار، (2015) - "أثر ضبابية المعلومات المالية في جودة القرارات الإدارية"، مجلة المثني للعلوم الإدارية والاقتصادية، المجلد 5، العدد 1، جامعة واسط.

المراجع الأجنبية:

1. **Wagner-D. bler, Roland.** (2004) -"**Tacit knowledge management**", library science- no bridge between Knowledge management: libraries and librarians taking up the challenge ed. by Hans- Christoph München: Saur, (IFLA publications; 108).
2. **Habbal A. & Kerin A.** (2006)."**Impact of Leadership Behavior on the Quality of Decisions in the Institution**", Algerian Coference.
3. **Donelan, R.** (2013),"**Development and Validation of a Generic Instrument for Assessing The Quality of Decision-Making**" A published thesis submitted in accordance with the conditions governing candidates for the degree of doctor of philosophy (PHD), Cardiff University, UK.

