

# مجلة جامعة حمص

سلسلة العلوم الاقتصادية والسياحية



مجلة علمية محكمة دورية

المجلد 47 . العدد 3

1447 هـ - 2025 م

الأستاذ الدكتور طارق حسام الدين رئيس جامعة حمص

المدير المسؤول عن المجلة

أ. د. وليد حمادة	رئيس تحرير مجلة جامعة حمص للعلوم الإنسانية
أ. د. درغام سلوم	رئيس تحرير مجلة جامعة حمص للعلوم الطبية والهندسية والأساسية والتطبيقية

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

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

الاتصال بالعنوان التالي:

رئيس تحرير مجلة جامعة حمص

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

. هاتف / فاكس : ++ 963 31 2138071

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

. البريد الإلكتروني : [journal.homs-univ.edu.sy](http://journal.homs-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 ورد 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 (50000) ل.س أربعون ألف ليرة سورية عن كل بحث لكل باحث يريد نشره في مجلة جامعة البعث.
2. دفع رسم نشر (200000) ل.س مئة ألف ليرة سورية عن كل بحث للباحثين من الجامعة الخاصة والافتراضية .
3. دفع رسم نشر (200) مننًا دولار أمريكي فقط للباحثين من خارج القطر العربي السوري .
4. دفع مبلغ (15000) ل.س ستة آلاف ليرة سورية رسم موافقة على النشر من كافة الباحثين.

## المحتوى

الصفحة	اسم الباحث	اسم البحث
60-11	ميري سعود د.مرهف الحمود	أثر الثقافة التنظيمية على جودة الخدمة الفندقية "دراسة ميدانية على فندق السفير"
86-61	د.نجوى منلا	تأثير ممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء على الميزة التنافسية المستدامة دراسة ميدانية في شركة أفاميا للصناعات الدوائية في محافظة حماة
118-87	محمد عبد الكريم أحمد د.هيثم عيسى	الأثر التصنيعي لبدائل المستوردات على التنمية الاقتصادية في الجمهورية العربية السورية
170-119	سوزان بربابو د.مرهف الحمود	دور الفنادق البينية في تحقيق تنمية سياحية مستدامة "دراسة ميدانية على فنادق الخمسة نجوم في محافظة اللاذقية"



## أثر الثقافة التنظيمية على جودة الخدمة الفندقية

### "دراسة ميدانية على فندق السفير"

جامعة حمص - كلية السياحة - قسم الإدارة الفندقية

#### الملخص

هدفت هذه الدراسة إلى التعريف بالثقافة التنظيمية والتطرق لمكوناتها وأثر هذه المكونات على جودة الخدمة الفندقية. وتأتي أهمية هذه الدراسة من أهمية الأصول غير الملموسة كالثقافة التنظيمية لما لها من أثر على اتجاهات الموظفين نحو جودة الخدمة الفندقية. حيث تم استخدام المنهج الوصفي والتحليلي في الدراسة، وإعداد استبيان وتوزيعه على أفراد العينة وتحليل النتائج بالاعتماد على برنامج SPSS للتحليل الإحصائي إصدار 20. حيث تمثلت النتائج بوجود علاقة ارتباطية ذات دلالة إحصائية بين القيم التنظيمية واتجاهات الموظفين نحو جودة الخدمة كما توصلت لوجود علاقة ارتباطية ذات دلالة إحصائية بين المعتقدات واتجاهات الموظفين نحو جودة الخدمة الفندقية وأنه يوجد علاقة ارتباطية ذات دلالة إحصائية بين العادات والتقاليد واتجاهات الموظفين نحو جودة الخدمة الفندقية. وخلصت الدراسة على ضرورة العمل على نشر ثقافة الجودة ومفاهيمها لكل العاملين لتهيئة المناخ المناسب لتقبل وتطبيق معايير الجودة.

الكلمات المفتاحية: الثقافة التنظيمية - الخدمة الفندقية - جودة الخدمة الفندقية

# **The impact of organizational culture on the quality of hotel services**

## **"Field study on the Al Safire Hotel"**

### **Abstract**

This study aimed to introduce organizational culture and its components, and the impact of these components on the quality of hotel service. The importance of this study comes from the significance of intangible assets such as organizational culture, which has an impact on employees' attitudes towards the quality of hotel services. The study used an analytical descriptive method, prepared a questionnaire, distributed it to the sample population, and analyzed the results using SPSS statistical analysis software 20. The results showed a statistically significant correlation between organizational values and employees' attitudes towards the quality of hotel service. The study also found a statistically significant correlation between beliefs and employees' attitudes towards the quality of hotel service as well as a statistically significant correlation between customs and employees' attitudes towards the quality of hotel service. The study concluded the necessity of promoting a culture of quality and its concepts to all

employees to create a suitable environment for accepting and implementing quality standards.

**Keywords: Organizational culture – Hotel service – Quality of hotel service**

### المقدمة

تحتل المؤسسات الفندقية مكانة هامة في صناعة السياحة، فهي من مقومات العرض السياحي الضرورية لمقابلة الطلب السياحي. وقد تطورت هذه المؤسسات مع تطور ونمو السياحة عبر العالم وأخذت اشكال عديدة تعكس السعي المتواصل لهذه الصناعة من أجل تنويع خدماتها لإشباع حاجات ورغبات مختلف الزبائن.

وتعتبر جودة الخدمة أحد محددات رضا الزبون في المؤسسات الفندقية خاصة في محيطها التنافسي حيث يتفق الكثير من الباحثين والممارسين على أن جودة الخدمة هي مطابقة خصائص ومواصفات الخدمة لرغبات توقعات الزبون، كما يرتبط تحقيق جودة خدمة الفندقية بعدة عوامل منها الثقافة التنظيمية. حيث توجد سمات معينة في الثقافة التنظيمية تعزز ممارسات الجودة وتؤدي إلى نجاحها، هذه السمات والأبعاد تشكل ما يسمى ثقافة الجودة التي تمثل ثقافة فرعية في ثقافة المنظمة الفندقية<sup>1</sup>. حيث تلعب الثقافة التنظيمية

<sup>1</sup> سعد، أحمد، أثر الثقافة التنظيمية على مستوى الأداء الوظيفي، رسالة ماجستير، كلية التجارة، الجامعة الإسلامية غزة، 2008، ص172

دوراً محورياً في هذا السياق حيث تعد بمثابة القوة الدافعة التي تشكل سلوكيات الموظفين وتشجعهم على تقديم خدمات عالية الجودة.

فمن خلال ثقافة تنظيمية إيجابية يمكن للفنادق خلق بيئة عمل إيجابية تحفز الموظفين على العمل بجد وكفاءة وتؤدي إلى تقديم خدمات مرضية للعملاء وإدراكاً لأهمية هذا الموضوع يسعى هذا المقال إلى دراسة العلاقة بين الثقافة التنظيمية وجودة الخدمات الفندقية وسيتناول المقال النقاط التالية: التعريف بالثقافة التنظيمية والعوامل المؤثرة في نشوء وتكوّن هذه الثقافة بالإضافة إلى التطرق لمكوناتها وأثر هذه المكونات على جودة الخدمة الفندقية.

#### أولاً: مشكلة الدراسة

تعتبر صناعة الضيافة أحد أهم القطاعات الاقتصادية في وقتنا الحالي، حيث تقوم هذه الصناعة على عدة منشآت أساسية ومنظمات خدمية قد يكون أهمها الصناعة الفندقية التي شهدت اهتماماً متزايداً منذ بداية القرن الحادي والعشرين، ونظراً للتطورات التكنولوجية واشتداد حدة المنافسة ازداد الاهتمام بجودة الخدمة التي تمثل عاملاً مهماً لنجاح أعمال المؤسسات الفندقية وتحديداً حقيقياً لمسيرتها، ورغم تأثير العاملين على نجاح المؤسسات الفندقية، إلا أن العوامل المؤثرة في سلوكهم لم تدرس كثيراً في هذه الصناعة. حيث يتوقع من العاملين في المؤسسات الفندقية إظهار اتجاهات إيجابية نحو العميل، لكن في الواقع يكون سلوكهم أحياناً بعيداً عن سلوك الضيافة، وهذا ما يدعو للتساؤل حول ماهية العوامل

المحددة لهذا السلوك. وهنا يمكن القول إن الثقافة التنظيمية هي أحد هذه العوامل، فسلوك العاملين وأداؤهم هو انعكاس لثقافة المنظمة الذي ينتمون إليها.

استناداً لما سبق ونتيجة للاطلاع على الدراسات السابقة والمراجع ذات الصلة تمكنا من صياغة مشكلة الدراسة على شكل التساؤل الرئيسي التالي:

ما مدى تأثير مكونات الثقافة التنظيمية في اتجاهات العاملين نحو جودة الخدمة الفندقية؟

لمحاولة الإجابة على هذه الإشكالية استوقفنا عدة إشارات استفهام ندرج أهمها في شكل تساؤلات فرعية كما يلي:

1. ما مدى تأثير القيم التنظيمية على اتجاهات الموظفين نحو جودة الخدمة الفندقية؟

2. ما مدى تأثير المعتقدات التنظيمية على اتجاهات الموظفين نحو جودة الخدمة الفندقية؟

3. ما مدى تأثير العادات والتقاليد على اتجاهات الموظفين نحو جودة الخدمة الفندقية؟

### ثانياً: أهمية الدراسة

تكمن أهمية هذا البحث في النقاط التالية:

1. أهمية موضوع الثقافة التنظيمية لما لها من أثر على اتجاهات الموظفين نحو جودة الخدمة الفندقية.
2. توضيح بعض المفاهيم في مجال البحث من خلال التعرف على مفهوم الثقافة التنظيمية ومدى تأثيرها على جودة الخدمة الفندقية.
3. المساهمة في توجيه اهتمام الباحثين لأهمية الأصول غير الملموسة كالثقافة التنظيمية.
4. الثقافة التنظيمية القوية مهمة جداً للمنظمات الخدمية نظراً لطبيعة الخدمات حيث المكون البشري هام جداً.
5. نشر ثقافة خدمة الزبون يشجع العاملين على تقديم خدمة من خلال اللطف والمرونة في التعامل والتعاطف وتلبية رغبات الزبائن.

### ثالثاً: أهداف الدراسة

يمكن توضيح أهداف الدراسة من خلال النقاط التالية:

1. تحديد مدى تأثير القيم التنظيمية وكيف يمكن أن يؤثر تبنيها على اتجاهات الموظفين نحو جودة الخدمة الفندقية.

2. معرفة مدى مساهمة المعتقدات التنظيمية في رفع مستوى جودة الخدمة الفندقية.

3. قياس مدى تأثير العادات والتقاليد على سلوك الموظفين في تحسين جودة الخدمة الفندقية

4. تقييم مدى تأثير الثقافة التنظيمية المتبعة في المنشأة على جودة الخدمة المقدمة.

#### رابعاً: منهج الدراسة

لإثبات صحة الفرضيات تم الاعتماد على المنهج الوصفي والتحليلي، حيث يقوم بوصف دقيق للظواهر المراد دراستها والوصول إلى نتائج ذات تفسيرات ودلالات علمية. ولجمع بيانات الجانب الميداني تم توزيع استبانة على أفراد عينة البحث محل الدراسة واستخدام برنامج SPSS إصدار 20 في تحليل البيانات الناتجة عن الاستبيان واختبار الفرضيات.

مجتمع وعينة الدراسة:

مجتمع الدراسة: جميع العاملين في مختلف المستويات الإدارية في فندق السفير في مدينة حمص.

عينة الدراسة: عينة عشوائية من العاملين في مختلف المستويات الإدارية فندق السفير في مدينة حمص.

#### خامساً: فرضيات الدراسة

في ضوء مشكلة البحث وتساؤلاتها تمكنا من صياغة الفرضية الرئيسية التالية:

لا يوجد علاقة ارتباطية ذات دلالة إحصائية بين مكونات الثقافة التنظيمية وجودة الخدمة الفندقية.

كما نشق منها الفرضيات الفرعية التالية:

1- لا يوجد علاقة ارتباطية ذات دلالة إحصائية بين القيم التنظيمية واتجاهات الموظفين نحو جودة الخدمة الفندقية.

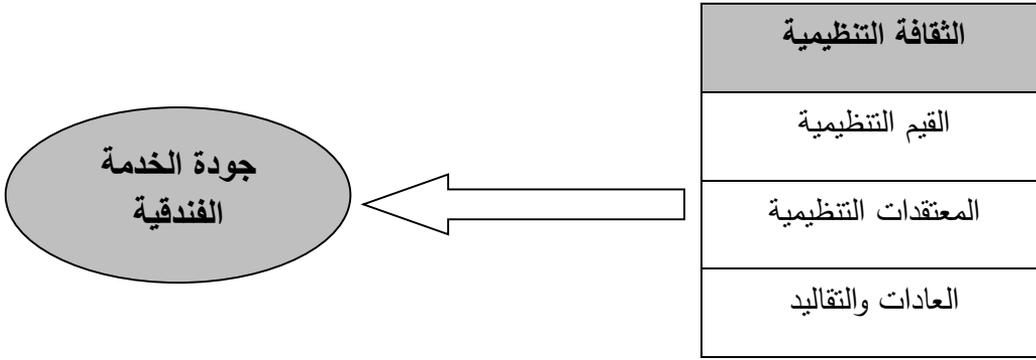
2- لا يوجد علاقة ارتباطية ذات دلالة إحصائية بين المعتقدات واتجاهات الموظفين نحو جودة الخدمة الفندقية.

3- لا يوجد علاقة ارتباطية ذات دلالة إحصائية بين العادات والتقاليد واتجاهات الموظفين نحو جودة الخدمة الفندقية.

حيث تتمثل متغيرات الدراسة ب:

المتغير المستقل: الثقافة التنظيمية

الشكل رقم (1): متغيرات البحث



المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على: خولة، إبراهيم آيت، أثر الثقافة التنظيمية على إدارة التميز، مذكرة لنيل شهادة الماجستير، جامعة أم البواقي، الجزائر، 2015

سادساً: حدود الدراسة

الحدود المكانية: فندق السفير في مدينة حمص في الجمهورية العربية السورية.

الحدود الزمانية: تم إعداد البحث خلال عام 2024.

## سابعاً: المصطلحات والتعاريف الإجرائية

### المصطلحات:

**الثقافة التنظيمية:** بأنها تعني شيئاً مشابهاً لثقافة المجتمع إذ تتكون ثقافة المنظمة من قيم واعتقادات ومدرجات وافتراضات وقواعد ومعايير وأشياء من صنع الإنسان وأنماط سلوكية مشتركة<sup>1</sup> .

**القيم التنظيمية:** تمثل القيم في مكان أو بيئة العمل، حيث تعمل على توجيه سلوك العاملين ضمن الظروف التنظيمية المختلفة، من هذه القيم المساواة بين العاملين، والاهتمام بإدارة الوقت وغيرها..<sup>2</sup> .

**المعتقدات التنظيمية:** تعكس المعتقدات كيفية فعل الأشياء، حيث يمكن تغييرها كونها تعتمد على المعلومات التي يستلمها الأفراد، فهي تعتبر تفسير للقيم ولتفضيل سلوك معين.<sup>3</sup>

---

<sup>1</sup>ابوزيدي، شهرزاد، "أثر الثقافة التنظيمية في إدارة المواهب"، مجلة العلوم الإنسانية، المجلد 20، العدد 01، 2020، جامعة محمد خيضر بسكرة، الجزائر، 2020، ص 233.  
<sup>2</sup> أ. زهرة، خلوف، "الثقافة التنظيمية كأحد العوامل المؤثرة على الأداء الوظيفي"، مجلة الاقتصاد الجديد، العدد 09، جامعة خميس حليانة، 2013، 259.

<sup>3</sup> Gary Johns, organizational behavior, understanding life at work, Illinois scott foreman and company glemview, 2<sup>nd</sup> edition, 1998, p:119.

**العادات والتقاليد:** تمثل قيم المجتمع الذي يعيش فيه الفرد وتعد من أهم مصادر الثقافة التنظيمية، حيث تؤثر في شخصية الفرد وتحدد نمطه السلوكي وفق هذه التقاليد وحسب الموقع الجغرافي والبيئة التي يعيش فيها الفرد وتتواجد فيها المنظمة.<sup>1</sup>

**الخدمة الفندقية:** هي مجموعة من الأعمال التي تقدمها المؤسسة إلى الزبائن من أجل إشباع حاجاتهم ورغباتهم من خلال تقديم كافة التسهيلات المطلوبة وبالتالي تأمين الراحة التامة لهم<sup>2</sup>.

**جودة الخدمة الفندقية:** هي مقياس لمدى تطابق مستوى الجودة الفعلية المقدمة للزبون مع الجودة المتوقعة من الزبون.<sup>3</sup>

### التعاريف الإجرائية:

**الثقافة التنظيمية:** يمكن القول إن الثقافة التنظيمية هي معاني مشتركة تنتقل بين الأفراد من خلال اللغة، القيم، المشاعر، تساهم في تكوين شخصية المنظمة وسمات العاملين بها لتحديد أساليب وأنماط السلوك.

<sup>1</sup> ناصر، مفرج، زيد، الهاجري، الثقافة التنظيمية في المدارس الثانوية في دولة الكويت وعلاقتها بمركز الضبط لدى المعلمين من وجهة نظرهم، مذكرة لنيل شهادة الماجستير، جامعة الشرق الأوسط، الكويت، 2013، ص 21.

<sup>2</sup> بوخذنة، وفاء، بوعكريف، عائشة، أثر جودة الخدمات الفندقية على رضا الزبائن في فندق مصنف، مذكرة لنيل شهادة الماجستير، جامعة جيجل، الجزائر، 2018، ص 14.

<sup>3</sup> عمورة، زكريا، جودة الخدمات الفندقية وأثرها على رضا الزبون، مذكرة لنيل شهادة الماجستير، جامعة عبد الحفيظ بالصوف ميلة، 2019، ص 9.

**القيم التنظيمية:** يمكن التعبير عن القيم التنظيمية بأنها الركيزة الأساسية لثقافة المنظمة فهي تعكس سلوك العاملين وتحدد الخطوط العريضة لأنشطتهم اليومية.

**المعتقدات التنظيمية:** يمكن تعريفها على أنها الأفكار المشتركة حول طبيعة العمل وكيفية إنجاز المهام في المنظمة، ومن هذه المعتقدات على سبيل المثال المشاركة في عملية صنع القرار، المساهمة في العمل الجماعي، وأثر ذلك في تحقيق أهداف المنظمة.

**العادات والتقاليد:** يمكن التعبير عنها بأنها مجموعة من القواعد والتعليمات المتوارثة غير المكتوبة والتي تحدد ما يجب على الأفراد والجماعات داخل المنظمة الفندقية إتباعها في المواقف المختلفة.

**الخدمة الفندقية:** يمكن التعبير عنها بأنها مجموعة من أنشطة المنظمة التي تعتمد على عناصر مادية وغير مادية من أجل تحقيق حاجات العملاء خلال مدة إقامتهم لقاء مقابل مادي.

**جودة الخدمة الفندقية:** هي صفات تميز الخدمة الفندقية من فندق إلى آخر وهي تحدد درجة رضا الزبون عن الخدمة المقدمة.

ثامناً: الإطار النظري والدراسات السابقة

أولاً: الدراسات السابقة

الدراسات العربية:

1- دراسة (مزروقي، رفيق، عام 2018)

عنوان الدراسة (الثقافة التنظيمية وأثرها في تطبيق إدارة الجودة الشاملة)

نوع الدراسة (أطروحة دكتوراه)

أهمية الدراسة:

تأتي أهمية هذه الدراسة من أهمية الموضوع الذي تتصدى له كون مفهومي الثقافة التنظيمية وإدارة الجودة الشاملة من المفاهيم المهمة في الفكر الإداري وتتجلى أهمية هذا البحث أيضاً في تكامل الثقافة التنظيمية مع إدارة الجودة الشاملة كفلسفة إدارية حديثة تسعى العديد من المنظمات لتطبيقها والاستفادة من المزايا التي تطرحها في بيئة سريعة التغير وشديدة التنافس.

أهداف الدراسة:

هدفت إلى التعرف على أنماط الثقافة التنظيمية السائدة بالمؤسسة وإلى تحديد طبيعة العلاقة بين الثقافة التنظيمية ومدى نجاح تطبيق إدارة الجودة الشاملة.

نتائج الدراسة:

من أهم النتائج أن الثقافة تعبر عن مجموعة من القيم والمعتقدات والتوقعات التنظيمية والاتجاهات التي يكتسبها الأفراد من خلال تفاعلهم وتعاملهم مع البيئة المحيطة بهم سواء كانت داخلية أو خارجية وأيضاً لا يوجد نموذج ثقافي واحد يمكن تطبيقه لجميع المنظمات وذلك كون كل ثقافة تشترك مع ثقافة أخرى في جوانب وتختلف معها في جوانب.<sup>1</sup>

## 2- دراسة (محروق، عائشة، عام 2018)

عنوان الدراسة (أثر جودة الخدمات الفندقية على سلوك السائح، دراسة حالة عينة من فنادق ولاية جيجل)

نوع الدراسة (رسالة الماجستير)

أهمية الدراسة:

وتكمن أهمية هذه الدراسة في كون جودة الخدمات أصبحت تمثل أولوية من أولويات المؤسسة الفندقية المقدمة بهدف تطويرها وأيضاً الدراسة تركز على تأثير جودة الخدمات الفندقية على سلوك السائح كما تتبع الأهمية من معرفة أي بعد من أبعاد جودة الخدمات الفندقية له تأثير كبير وأهمية في سلوك السائح.

---

<sup>1</sup>مزروقي، رفيف، الثقافة التنظيمية وأثرها في تطبيق إدارة الجودة الشاملة، أطروحة لنيل شهادة الدكتوراه، جامعة سطيف، الجزائر، 2018.

### أهداف الدراسة:

يمكن تلخيص أهداف الدراسة في دراسة أثر جودة الخدمات الفندقية على سلوك السائح وإبراز الدور الهام الذي تلعبه جودة الخدمات الفندقية في توجه سلوك السائح.

### نتائج الدراسة:

وأهم النتائج التي توصلت لها هذه الدراسة أن تحقيق جودة الخدمات الفندقية يتوقف على درجة احترام العميل ويتوقف على درجة مشاركة السياح وقدرتهم على توفير معلومات دقيقة التي تساعد مقدمي الخدمة تحديد احتياجاتهم<sup>1</sup>

### الدراسات الأجنبية:

#### 1- دراسة (Nawabe et la ,2010)

عنوان الدراسة ( Organizational culture as determinant of employee commitment )

الثقافة التنظيمية كنحو محدد لالتزام العاملين

نوع الدراسة (رسالة ماجستير)

أهمية الدراسة:

---

<sup>1</sup>محروق، عائشة، خنفر، إناس، أثر جودة الخدمات الفندقية على سلوك السائح، مذكرة لنيل شهادة الماجستير، جامعة جيجل، الجزائر، 2018.

تكمن أهمية هذه الدراسة من أهمية العلاقة بين الثقافة التنظيمية والتزام العاملين.

#### أهداف الدراسة:

حيث هدفت هذه الدراسة إلى معرفة العلاقة بينهما في المؤسسات الباكستانية، وتم استخدام عدة عوامل للثقافة التنظيمية التي تؤثر على الالتزام التنظيمي وأهمها: المرونة، البيئة التشاركية والتنوع.

#### نتائج الدراسة:

كما أظهرت نتائج هذه الدراسة أن البيئة التشاركية أكثر تأثيراً من غيرها من العوامل على التزام العاملين بينما كانت المرونة هي الأقل تأثيراً على التزام العاملين وأظهرت النتائج أيضاً أن الثقافة التنظيمية والبيئة الجيدة تزيد من ترابط والتزام العاملين تجاه مؤسساتهم وبيّنت أيضاً أن التزام العاملين مرتبط بشكل كبير بالحالة النفسية للعاملين.<sup>1</sup>

#### 2- دراسة (Dimitrios Hatjidis & Anderw Parker, 2018)

عنوان الدراسة (The role of relationship quality in raising organizational change acceptance: The case of the Greek hotel industry)

---

<sup>1</sup>Nawab, et la, Organizational culture as determinant of employee commitment, Pakistan, 2010.

## دور جودة العلاقة في رفع قبول التغيير التنظيمي: حالة الصناعة الفندقية اليونانية

### نوع الدراسة (رسالة ماجستير)

#### أهمية الدراسة:

تأتي أهمية هذه الدراسة من أهمية أثر جودة العلاقات بين الموظفين تجاه التغيير التنظيمي.

#### أهداف الدراسة:

حيث هدفت الدراسة إلى تبين دور العلاقات بين الموظفين وجودتهما، والالتزام التنظيمي والرضا الوظيفي في تحديد سلوكياتهم ومدى تأثيره في التغيير التنظيمي.

#### نتائج الدراسة:

كان أهم نتائج هذه الدراسة أن جودة العلاقات بين الموظفين لها تأثير إيجابي اتجاه التغيير التنظيمي، وأنها رأس مال اجتماعي في النتائج التنظيمية يتطلب من متخذي القرار مراعاتها وزيادة التفاعل بين الموظفين كما أن للالتزام التنظيمي والرضا الوظيفي دور وسيط في تحسين العلاقة بين جودة العلاقة والنوايا السلوكية التي تسهل عليهم فهم

أدوارهم ويصبحوا اجتماعيين في البيئة التنظيمية وبالتالي زيادة تواصلهم وفاعليتهم نحو  
عملية التغيير التنظيمي.<sup>1</sup>

### أوجه الاختلاف بين الدراسة الحالية والدراسات السابقة:

1. تم استعراض عدد من الدراسات السابقة العربية والأجنبية وفق تسلسل زمني من الأقدم إلى الأحدث وقد تناولت هذه الدراسات أحد متغيري الدراسة (الثقافة التنظيمية) ومنها من تناول المتغيرين معا (الثقافة التنظيمية وجودة الخدمة الفندقية) في حين ركزت هذه الدراسة على تخصيص التغيير التابع بجودة الخدمة الفندقية بدلاً من جودة الخدمة بشكل عام.

2. هدفت الدراسات السابقة إلى التعرف على أنماط الثقافة التنظيمية وتوضيح العلاقة بين الثقافة التنظيمية والتزام العاملين، بينما هدفت هذه الدراسة إلى تحديد طبيعة العلاقة بين الثقافة التنظيمية وجودة الخدمة الفندقية وإبراز أبعاد الثقافة التنظيمية الأكثر تأثيراً في اتجاهات العاملين نحو جودة الخدمة الفندقية.

---

<sup>1</sup>Hatjidis, Dimitrios, Parker, Andrew, the role of relationship quality in raising organizational change acceptance: the case of the Greek hotel industry, Greek, 2018.

3. بالإضافة إلى اختلاف هذه الدراسة مع الدراسات السابقة من حيث الأهداف والمتغيرات، اختلفت أيضاً من حيث البيئة التي تمت فيها الدراسات ومن حيث الزمان فإن دراستنا أجريت في سنة 2024 بينما أغلب الدراسات أجريت في سنوات سابقة.

ثانياً: الإطار النظري:

### 1-تعريف الثقافة التنظيمية

لقد شاع استخدام الثقافة التنظيمية وعلى الرغم من هذا الشبوع إلا أن الباحثين اختلفوا في تحديد معنى لها ويعود هذا الاختلاف إلى تعدد مفاهيم الثقافة باختلاف تعاريفها وتنوعها:

عُرِّفت الثقافة التنظيمية على أنها: مجموعة من المعايير والقيم والمعتقدات والسلوكيات المتبعة في المنظمة.<sup>1</sup>

كما عرِّفت بأنها: مجموعة المعتقدات والتوقعات والقيم المشتركة التي تكوّن بمجملها معايير السلوك المقبول وغير المقبول داخل المنظمة.<sup>2</sup> وهناك من يعرف الثقافة التنظيمية على أنها: نظام من القيم والمعتقدات التي يشترك بها العاملون في المنظمة بحيث ينمو هذا النظام ضمن المنظمة الواحدة.<sup>3</sup> وأيضاً عرفت بالقدرة على تكامل الأنشطة اليومية

<sup>1</sup>Gantsho, Yonela, Sukdeo, Nita,"Impact of organizational culture on service quality", 2018, Paris, p 1661.

<sup>2</sup>عباس، عبد الباسط أنس، الإدارة الإستراتيجية رؤية معاصرة، دار النشر الدولية، 2018، ص 33.

<sup>3</sup> Brenneman S. et Separi S. Economie de entreprise, Editions Dunod, 2001, p:255.

للعاملين لبلوغ الأهداف المحددة لهم كما تساعد المنظمة على التكيف بشكل جيد مع

البيئة الخارجية والاستجابة للتغيرات السريعة التي تتعرض لها.<sup>1</sup>

-في ضوء التعاريف المذكورة يمكن أن نعزف الثقافة التنظيمية على أنها: معاني مشتركة

تنتقل بين الأفراد من خلال اللغة، القيم، المشاعر، القيم السلوكية وتساهم في تكوين

شخصية المنظمة وسمات العاملين بها لتحديد أساليب وأنماط السلوك والتفكير وطرق

إدراك المواقف المختلفة والإحساس بها ومواجهتها.

## 2-العوامل المؤثرة في نشوء أو تكوّن الثقافة التنظيمية:

يوجد العديد من العوامل المؤثرة في تكوّن الثقافة التنظيمية منها الداخلي ومنها الخارجي

فيما يلي بعض العوامل:

1- المنافع التي يحصل عليها العضو من المؤسسة في صورة حقوق مادية ومالية تكون

ذات دلالة على مكانته الوظيفية وتنعكس على سلوكه.

2- الأخلاقيات والقيم السائدة في المؤسسة وما تشمل عليه من قيم وطرق تفكير وأساليب

التعامل بين الأفراد بعضهم البعض ومع الأطراف الخارجية.

3- الصفات الشخصية للأفراد وما لديهم من اهتمامات وقيم ودوافع.

---

<sup>1</sup> Daft R. Organisation theory and design. 7<sup>th</sup> Ed, College Publishing, Ohio, 2001, p:127.

4- الخصائص الوظيفية ومدى ملاءمتها وتوافقها مع الصفات الشخصية للأفراد حيث يتجه الفرد نحو المنظمة التي تتفق مع اهتماماته وقيمه ودوافعه، كما أن المنظمة تجذب إليها من يتفق معها في ثقافتها.

5- البناء التنظيمي أو التنظيم الإداري للمنظمة، حيث تتعكس خصائص التنظيم الإداري على خطوط السلطة وأساليب الاتصالات ونمط اتخاذ القرار<sup>1</sup>

### 3- مكونات الثقافة التنظيمية:

القيم والمعتقدات التنظيمية : هي عبارة عن اتفاقات مشتركة بين أعضاء التنظيم الاجتماعي الواحد حول ما هو مرغوب أو غير مرغوب ،جيد أو غير جيد ،مهم أو غير مهم ،والقيم التنظيمية تمثل القيم في مكان أو بيئة العمل ،بحيث تعمل هذه القيم على توجيه سلوك العاملين ضمن الظروف التنظيمية المختلفة ،ومن هذه القيم المساواة بين العاملين ،والاهتمام بإدارة الوقت ،والاهتمام بالأداء واحترام الآخرين ،كما تشمل المعتقدات التنظيمية ،الأفكار المشتركة حول طبيعة العمل والحياة الاجتماعية في بيئة العمل وكيفية إنجاز العمل والمهام التنظيمية ومنها : أهمية المشاركة في عملية صنع القرارات والمساهمة في العمل الجماعي ،وأثر ذلك في تحقيق الأهداف التنظيمية .

<sup>1</sup>حسيبة، عقيل قويدر، أثر الثقافة التنظيمية على أداء العاملين في المؤسسة الاقتصادية الخدمية ومذكرة لنيل شهادة الماجستير، جامعة الجبالي بونعامة بخميس حليانة، 2019، ص 12.

**المعايير التنظيمية:** وهي عبارة عن إجراءات وقواعد يلتزم بها العاملون في المنظمة على اعتبار أنها معايير مفيدة للمنظمة وغالباً ما تكون هذه الإجراءات غير مكتوبة وواجبة الإلتباع.

**أداء العاملين:** ويقصد به ما يقدمه العاملون من مخرجات عمل وما يضيفونه ونوعية علاقتهم بالآخرين وانضباطهم والتزامهم بالأنظمة والتعليمات.

**التوقعات التنظيمية :** تتمثل بمجموعة من التوقعات الذي يحدده أو يتوقعها الفرد أو المنظمة كل منهما من الآخر خلال فترة عمل الفرد في المنظمة ،مثل ذلك توقعات الرؤساء من المرؤوسين ،والمرؤوسين من الرؤساء ،والزملاء من الزملاء الآخرين والمتمثلة بالتقدير والاحترام المتبادل ،وتوفير بيئة تنظيمية ومناخ تنظيمي يساعد ويدعم احتياجات الفرد العامل النفسية والاقتصادية <sup>1</sup> . مما سبق يمكن أن نتوصل إلى أن الثقافة التنظيمية تتكون من مجموعة من العادات والتقاليد السائدة في مجتمع معين أو بيئة معينة ويكتسبها الفرد من خلال تفاعله مع محيطه و تحدد معايير السلوك المقبول وغير المقبول داخل المنظمة الفندقية.

---

<sup>1</sup>خولة، إبراهيم آيت، مرجع سابق ذكره، ص 14.

#### 4-جودة الخدمة الفندقية:

عرّفت الخدمة على أنها أي نشاط أو أداء يقدمه طرف إلى طرف آخر ويكون غير ملموس ولا ينتج عنه أي ملكية لأي طرف وقد يرتبط انتاجها بمنتج مادي<sup>1</sup> وهي غير ملموسة تتم بتعاون وتفاعل مباشر بين العملاء والعاملين<sup>2</sup>. ونظراً لعدم ملموسيتها وارتباطها ارتباطاً وثيقاً بالعملاء يمكن أن تلعب جودة الخدمة خاصة في الصناعة الفندقية دوراً مهماً في إعداد منتج الخدمة وتسويقه، حيث أنها ذات أهمية بالغة لكل من مقدمي الخدمة والمستفيدين منها على حد سواء. فتعددت التعريفات لجودة الخدمة وذلك لاختلاف حاجات وتوقعات العملاء عند البحث عن جودة الخدمة المطلوبة، فجودة الخدمة لكبار السن تختلف عنها بالنسبة للشباب، وتختلف بالنسبة لرجال الأعمال عنها للعملاء العاديين، ومنه يمكن تعريف جودة الخدمة الفندقية على أنها: الجودة التي يحس بها العميل بعد استعماله للخدمة أو بعد تقديمها له، أي هي الفرق الذي يفصل العميل عن الخدمة.<sup>3</sup>

<sup>1</sup> Kotler, Philip, Keller, Kevin, "A Framework for marketing management" Vol 06, Pearson, United States of America, 2016, p184.

<sup>2</sup> علي، تيسير ياسر، دراسة تأثير إدارة الجودة الشاملة على الميزة التنافسية في المنشآت الفندقية، مذكرة لنيل شهادة الماجستير، جامعة تشرين، اللاذقية، 2016، ص 33.

<sup>3</sup> Taker, Gerard, Michel, Iongbois, Marketing des services, edition de nord Wallanc, D.W(2004). Customer Retailer Loyalty in the Context of Multiple Channel Strategies, Journal of Retailing, 1992.

## أثر الثقافة التنظيمية على جودة الخدمة الفندقية "دراسة ميدانية على فندق السفير"

ويرجع اهتمام الباحثين بجودة الخدمة الفندقية عموماً إلى تأثيرها المباشر على ربحية المؤسسة الفندقية ومركزها التنافسي وحصتها السوقية ، حيث أظهرت دراسة قامت بها "الجمعية الأمريكية للإدارة"<sup>1</sup> في عام 1992 حول العديد من المؤسسات الخدمية بما فيها الفندقية في كل من الولايات المتحدة الأمريكية وكندا واليابان وأوروبا الغربية أن 78% من مديري تلك المؤسسات أكدوا أن جودة الخدمة هي من أهم عناصر الثقافة التنظيمية بالنسبة للمؤسسات التي تقدم الخدمات<sup>2</sup>، وفي استقصاء ل 516 مديراً في بعض منظمات الأعمال في الولايات المتحدة الأمريكية أكدت نسبة 43 % منهم أن التغيرات في ثقافة المؤسسة هي جزء أساسي ومتم للجودة وتحسين الأداء ، كما أن لا يمكن للمؤسسات الاقتصادية تحقيق نجاح الأداء والاندماج في الاقتصاد العالمي دون إعادة تشكيل قيم ثقافية مؤسسية حديثة ومتكيفة.<sup>3</sup>

---

<sup>1</sup> جمعية الإدارة الأمريكية هي مؤسسة غير ربحية تعرف اختصاراً AMA تأسست عام 1923 لتقديم خدمات التدريب والأبحاث وتعميم المنشورات والمعلومات الخاصة بمواضيع الإدارة.  
<sup>2</sup> ديب، هالة، بهلول، ياسمين، أثر الثقافة التنظيمية في جودة الخدمة في المؤسسات الفندقية، مذكرة لنيل شهادة الماجستير، جامعة جيجل، الجزائر، 2015، ص 50  
<sup>3</sup> بوحنية، قوري، "ثقافة المؤسسة كمدخل أساسي للتنمية الشاملة"، مجلة الباحث، العدد 2، 2003، ص 7.

استناداً على ما سبق ونظراً لأهمية الثقافة التنظيمية وارتباطها ارتباطاً وثيقاً بجودة الخدمة الفندقية سوف نتطرق لتأثير كل مكون من مكونات الثقافة التنظيمية على جودة الخدمة الفندقية.

#### 5- أثر مكونات الثقافة التنظيمية في جودة الخدمة الفندقية:

لكل منظمة ثقافتها الخاصة التي تتميز بها عن غيرها من المنظمات الأخرى والمتمثلة في مجموعة القيم والمعايير والسلوكيات والتصرفات والإشارات وأساليب التعامل والمعاملة التي تصدر عن الموظفين ويلمسها الزبائن والمجتمع التي تتواجد فيه المنظمة سواء كان ذلك في أوقات العمل أو خارجها هذا عن تأثر الثقافة في الفرد حيث يعرف ويتعامل بثقافة وقيم وسلوكيات المنظمة وليس كما اعتاد عليه قبل أن يصبح عضواً فيها فهل تستطيع هذه الثقافة التأثير أيضاً في جودة الخدمة الفندقية؟

أثر القيم التنظيمية في جودة الخدمة الفندقية: تُعرّف القيم بأنها: مبدأ عام أو تجريدي يتعلق بأنماط السلوك ضمن ثقافة معينة أو مجتمع معين يكتسبه أفراد هذا المجتمع عبر التنشئة الاجتماعية ويوليه أولئك الأفراد اعتباراً عالياً وهي تشكل مبادئ مركزية تتكامل فيها الأهداف الفردية والاجتماعية.

تتوضح القيم الستة الرئيسية لثقافة الجودة ب (عدم السماح بتقليل شأن الآخرين أو التصرف بشكل متعالي، ضرورة الاتصال والانفتاح والصدق، الجميع له الحق في الوصول

إلى المعلومات التي يحتاجها، ضرورة التركيز على العمليات، لا يوجد فشل أو نجاح بل هناك تعلم من التجارب) وهناك صياغات للقيم في المنظمة الفندقية: الأولى تتعلق بقيم المنظمة خارج المنظمة، الثانية تُعرض داخل المنظمة وتتعلق بإدارة العاملين في المنظمة، وهذه القيم الداخلية تكون مفهومة ضمناً في تعزيز جودة الخدمة الفندقية.

**أثر المعتقدات في جودة الخدمة الفندقية:** المعتقدات هي ثوابت راسخة لا تتغير، تؤخذ كمسلّمات لا تقبل التشكيك فيها تنتقل من جيل لآخر يليه دون تغيير ويمثل الدين والعقيدة الدينية القاعدة أو الأساس الذي تقوم عليه الثقافة، حيث تستمدّ منه شرعيتها وأسباب وجودها، وتؤثر المعتقدات الدينية في مفهوم الفرد ونظرته للحياة لنفسه وللآخرين، وتؤدي المعتقدات الدينية دوراً هاماً في مجال ثقافة الجودة في المنظمات الفندقية.<sup>1</sup>

**أثر العادات والتقاليد في جودة الخدمة الفندقية:** وهي كما سبق ذكره مجموعة من القواعد والتعليمات غير المكتوبة والتي تحدد ما يجب على الأفراد والجماعات داخل المنظمة الفندقية إتباعها في المواقف المختلفة وهي مجموعة من القواعد السلوكية المتوارثة والشائعة والملزمة لكل فرد ويعد الخروج عليها خروجاً عن المألوف وخروجاً عن إدارة الجماعة غير أنها قابلة للتغيير والتعديل بمرور الوقت والأوضاع الاقتصادية بما يتماشى مع القيم

---

<sup>1</sup> جغلول، دنيا، البصير، أميرة، أثر الثقافة التنظيمية على جودة الخدمات في المؤسسات السياحية، مذكرة لنيل شهادة الماجستير، جامعة جيجل، الجزائر، 2017 ص 56.

الأصلية السائدة في المجتمع<sup>1</sup>. وجدنا أن لكل منظمة ثقافتها الخاصة التي تتميز بها عن غيرها من المنظمات الأخرى من قيم تنظيمية تتعلق بأنماط السلوك داخل المنظمة وتتعلق بإدارة العاملين بالإضافة إلى المعتقدات الدينية التي تؤثر في مفهوم الفرد ونظرته للحياة ولنفسه وللآخرين فضلاً عن العادات والتقاليد والأعراف التي يتوارثها الأفراد من جيل إلى جيل وتُحدد ما يجب على الأفراد والجماعات داخل المنظمة الفندقية إتباعه في المواقف المختلفة، كل ذلك يؤثر على ثقافة الفرد حيث يصبح يعرف ويتعامل بثقافة وقيم وسلوكيات المنظمة، بدورها تلك الثقافة تنعكس على مفهوم الفرد لثقافة الجودة وكفاءة أداءه للخدمة الفندقية.

<sup>1</sup>اديب، هالة، مرجع سابق ذكره، ص 77.

الدراسة الميدانية: الدراسة التحليلية لأثر الثقافة التنظيمية على جودة الخدمة  
الفندقية:

تم تصميم استبيان مؤلف من 20 سؤال، تم توزيعه على عينة من مجتمع البحث حيث تم استعادة 40 استمارة من أصل 50 موزعة، أي نسبة الاسترداد 80%.

أ - اختبار ألفا كرونباخ للمصداقية Cronbach Alpha:

بعد تصميم الاستبانة وتوزيعها على عينة من مجتمع البحث، تم إدخال البيانات الناتجة عنها إلى برنامج spss للتحليل الإحصائي إصدار 20، وتم إجراء اختبار ألفا كرونباخ من أجل معرفة درجة الاتساق الداخلي والثبات بين الأسئلة، وتتراوح قيمة معامل ألفا بين (0) و (1) وكلما اقتربت من الواحد دل ذلك على وجود ثبات عالي وكلما اقتربت من الصفر دل على عدم وجود ثبات، وكانت نتيجة الاختبار كالتالي:

Cronbach's Alpha	N of Items
0.91	20

المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على مخرجات برنامج spss

بلغت قيمة معامل ألفا كرونباخ 0.9 وبالتالي فإن حذف أي مفردة من مفردات الاستبيان سوف تنقص من معامل الثبات، وأن قيمة معامل ألفا كرونباخ والتي بلغت 0.9 تعني أنه

إذا تم توزيع الاستبيان على عينة أخرى فإن هناك احتمال قدره 0.9 للحصول على النتائج التي تم التوصل إليها.

توزيع عينة البحث حسب المعلومات العامة:

النسبة المئوية	العدد	مواصفات العينة
		الجنس
62.5%	25	ذكر
37.5%	15	أنثى
100%	40	المجموع
		الفئة العمرية
30%	12	أقل من 30
20%	8	30-35
17.5%	7	36-40
10%	4	41-45
22.5%	9	46-50
100%	40	المجموع

أثر الثقافة التنظيمية على جودة الخدمة الفندقية  
 "دراسة ميدانية على فندق السفير"

		المؤهل العلمي
%25	10	شهادة ثانوية
%32.5	13	معهد
%30	12	جامعة
%12.5	5	ماجستير
%0	0	دكتوراه
%100	40	المجموع
		سنوات الخبرة
%20	8	أقل من 5 سنوات
%25	10	بين 5 و 10 سنوات
%22.5	9	بين 10 و 15 سنة
%17.5	7	بين 15 و 20 سنة
%15	6	أكثر من 20 سنة
%100	40	المجموع

المصدر: من إعداد الباحثة

تم اعتماد مقياس ليكرت الخماسي في الإجابة على الأسئلة الموجهة لعينة الدراسة كما

يلي:

موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة
1	2	3	4	5

المصدر: من إعداد الباحثة

إن الوسط الحسابي لمقياس ليكرت الخماسي هو: 3 وهو القيمة التي تقارن بها الوسط الحسابي لكل سؤال.

أما معيار الحكم على متوسط الاستجابات وفقاً لمقياس ليكرت كما هو موضح في الجدول:

الجدول رقم (1): مقياس إجابات ليكرت الخماسي

الأهمية النسبية	درجة الموافقة	المجال
36 - 20	ضعيفة جداً	1.8 - 1
52 - 36.1	ضعيفة	2.60 - 1.81
68 - 52.1	متوسطة	3.40 - 2.61
84 - 68.1	كبيرة	4.20 - 3.41
100 - 84.1	كبيرة جداً	5 - 4.21

المصدر: من إعداد الباحثة

أثر الثقافة التنظيمية على جودة الخدمة الفندقية  
"دراسة ميدانية على فندق السفير"

الاختبارات الوصفية لمتغيرات الدراسة:

الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	المحور
0.64	3.02	القيم التنظيمية
0.66	3.16	المعتقدات التنظيمية
0.52	3.09	العادات والتقاليد
0.43	3.51	جودة الخدمة الفندقية

المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على مخرجات برنامج spss

ب - الانحراف المعياري ومتوسط إجابات أفراد العينة على الأسئلة المتعلقة بالقيم التنظيمية: تم توجيه مجموعة من الأسئلة المتعلقة ببعدها القيم التنظيمية للعينة محل الدراسة وكانت النتائج كالتالي:

#	السؤال	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة الموافقة
1	يستفيد العاملون من مزايا اجتماعية (خدمات علاج، تأمين)	1.90	1.03	ضعيفة
2	يحصل العاملون على مكافآت أعلى مقابل الأداء المتميز	2.53	0.87	ضعيفة
3	يحرص العاملون على الاهتمام بالتفاصيل الصغيرة في كل جوانب الخدمة	3.80	0.79	كبيرة
4	يحرص الفندق على دقة المعلومات	3.00	0.67	متوسطة
5	يحرص الفندق على تلبية توقعات العملاء	3.90	0.87	كبيرة
	المجموع	3.02	0.64	متوسطة

المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على مخرجات برنامج spss

يبين الجدول السابق أن المتوسط الحسابي للأسئلة المتعلقة ببعدهم التنظيمية تقع ضمن المجال (2.61-3.40) المقابل لشدة الإجابة "متوسطة" على مجالات سلم ليكرت، وتدل الأهمية النسبية لهذه العبارات أن أفراد العينة يوافقون على أن فندق السفير في حمص يتمتع بالقيم التنظيمية. كما يبين أن قيمة الوسط الحسابي لبعدهم التنظيمية قد بلغ 3.02 ويقع ضمن المجال (2.61-3.40) المقابل لشدة الإجابة "متوسطة" على مجالات سلم ليكرت، ويزيد عن متوسط المقياس المقابل لمتوسط درجات سلم ليكرت (3).

ت - الانحراف المعياري ومتوسط إجابات أفراد العينة على الأسئلة المتعلقة بالمعتقدات التنظيمية: تم توجيه مجموعة من الأسئلة المتعلقة ببعدهم التنظيمية للعينة محل الدراسة وكانت النتائج كالتالي:

#	السؤال	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة الموافقة
1	يركز الفندق على تقديم خدمات ذات جودة عالية	3.20	1.01	متوسطة
2	يحرص الفندق على معرفة ردود فعل العملاء	3.53	1.13	كبيرة
3	يحرص الفندق على إقامة علاقات جيدة مع العملاء	4.05	0.84	كبيرة
4	هناك شفافية في منح المكافآت للعاملين	2.30	0.85	ضعيفة
5	تضع الإدارة العاملين في مركز اهتمامها	2.75	0.89	متوسطة
	المجموع	3.16	0.66	متوسطة

المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على مخرجات برنامج spss

يبين الجدول السابق أن المتوسط الحسابي للأسئلة المتعلقة ببعدهم التنظيمية تقع ضمن المجال (2.61-3.40) المقابل لشدة الإجابة "متوسطة" على مجالات سلم ليكرت، وتدل الأهمية النسبية لهذه العبارات أن أفراد العينة يوافقون على أن فندق السفير في

أثر الثقافة التنظيمية على جودة الخدمة الفندقية  
"دراسة ميدانية على فندق السفير"

حصص يتمتع بالمعتقدات التنظيمية. كما يبين أن قيمة الوسط الحسابي لبعده المعتقدات التنظيمية قد بلغ 3.16 ويقع ضمن المجال (2.61-3.40) المقابل لشدة الإجابة "متوسطة" على مجالات سلم ليكرت، ويزيد عن متوسط المقياس المقابل لمتوسط تدرجات سلم ليكرت (3).

ث - الانحراف المعياري ومتوسط إجابات أفراد العينة على الأسئلة المتعلقة بالعبادات والتقاليد: تم توجيه مجموعة من الأسئلة المتعلقة ببعده العادات والتقاليد للعينة محل الدراسة وكانت النتائج كالتالي:

#	السؤال	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة الموافقة
1	يوفر الفندق الو الملائم للعمل	3.03	0.97	متوسطة
2	يسود الاحترام المتبادل بين العاملين	3.90	0.63	كبيرة
3	يهتم الفندق بتقييم النتائج المحققة وإعلام العاملين بنتائج تقييم الأداء	3.08	0.79	متوسطة
4	يحصل العاملون على فرص الترقية داخل الفندق بشكل عادل على أساس الأداء والكفاءة	2.65	0.92	متوسطة
5	يستفيد العاملون من برامج التدريب والتكوين بشكل منتظم حيث تشمل هذه البرامج جميع العاملين بالفندق	2.83	0.54	متوسطة
	المجموع	3.09	0.52	متوسطة

المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على مخرجات برنامج spss

يبين الجدول السابق أن المتوسط الحسابي للأسئلة المتعلقة ببعده العادات والتقاليد تقع ضمن المجال (2.61-3.40) المقابل لشدة الإجابة "متوسطة" على مجالات سلم ليكرت،

وتدل الأهمية النسبية لهذه العبارات أن أفراد العينة يوافقون على أن فندق السفير في حمص يتمتع بالعادات والتقاليد. كما يبين أن قيمة الوسط الحسابي لبعده العادات والتقاليد قد بلغ 3.09 ويقع ضمن المجال (2.61-3.40) المقابل لشدة الإجابة "متوسطة" على مجالات سلم ليكرت، ويزيد عن متوسط المقياس المقابل لمتوسط درجات سلم ليكرت (3).

ج - الانحراف المعياري ومتوسط إجابات أفراد العينة على الأسئلة المتعلقة بجودة الخدمة الفندقية: تم توجيه مجموعة من الأسئلة المتعلقة ببعده جودة الخدمة الفندقية للعينة محل الدراسة وكانت النتائج كالتالي:

#	السؤال	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة الموافقة
1	يحتوي الفندق على تجهيزات ومواد حديثة	2.00	0.75	ضعيفة
2	يحرص العاملون على عدم ارتكاب الأخطاء وتقديم الخدمة بالشكل الصحيح من البداية	3.53	0.87	كبيرة
3	يحرص العاملون على تقديم المساعدة للعملاء وتوفير معلومات كافية عن الخدمة	4.53	0.55	كبيرة جداً
4	يحرص العاملون على شعور العملاء بالأمان والثقة	4.30	0.56	كبيرة جداً
5	يتسم سلوك العاملين في الفندق بالنزاهة واللطف في التعامل مع العملاء	3.20	0.40	متوسطة
	المجموع	3.51	0.43	كبيرة

المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على مخرجات برنامج spss

أثر الثقافة التنظيمية على جودة الخدمة الفندقية  
"دراسة ميدانية على فندق السفير"

يبين الجدول السابق أن المتوسط الحسابي للأسئلة المتعلقة ببعدها جودة الخدمة الفندقية تقع ضمن المجال (3.41-4.20) المقابل لشدة الإجابة "كبيرة" على مجالات سلم ليكرت، وتدل الأهمية النسبية لهذه العبارات أن أفراد العينة يوافقون على أن فندق السفير في حمص يتميز بجودة الخدمة الفندقية. كما يبين أن قيمة الوسط الحسابي لبعدها جودة الخدمة الفندقية قد بلغ 3.51 ويقع ضمن المجال (3.41-4.20) المقابل لشدة الإجابة "كبيرة" على مجالات سلم ليكرت، ويزيد عن متوسط المقياس المقابل لمتوسط تدرجات سلم ليكرت (3).

ح - اختبار فرضيات الدراسة:

للتأكد من صحة الفرضيات تم دراسة العلاقة الارتباطية بين المتغيرات باستخدام معامل الارتباط Pearson لدراسة متانة العلاقة بين المتغيرين. وتتراوح قيمته في المجال (-1، 1+) ويرمز له ب (R).

اختبار الفرضية الفرعية الأولى: لا يوجد علاقة ارتباطية ذات دلالة إحصائية بين القيم التنظيمية واتجاهات الموظفين نحو جودة الخدمة الفندقية.

من أجل اختبار العلاقة بين المتغيرين تم تطبيق معامل الارتباط بيرسون وكانت النتائج كما في الجدول التالي:

الجدول رقم (2): دراسة العلاقة الارتباطية بين القيم التنظيمية وجودة الخدمة  
الفندقية (40) N

جودة الخدمة الفندقية	القيم التنظيمية		
0.634	1	Pearson correlation	القيم التنظيمية
0.000		Sig (2-tailed)	
40	40	N	
1	0.634	Pearson correlation	جودة الخدمة الفندقية
	0.000	Sig (2-tailed)	
40	40	N	

المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على مخرجات برنامج spss

يتضح من الجدول السابق إن قيمة  $R=0.634$  وهي تدل على وجود علاقة ارتباطية قوية وطرديّة بين المتغيرين كم أن قيمة الاحتمال ( $p=0.000 > a=0.05$ ) وبالتالي الارتباط معنوي. لذلك نرفض الفرضية العدم ونقبل الفرضية البديلة: أي توجد علاقة ارتباطية ذات دلالة إحصائية بين القيم التنظيمية وجودة الخدمة الفندقية في فندق السفير في محافظة حمص.

اختبار الفرضية الفرعية الثانية: لا يوجد علاقة ارتباطية ذات دلالة إحصائية بين المعتقدات التنظيمية واتجاهات الموظفين نحو جودة الخدمة الفندقية.

من أجل اختبار العلاقة بين المتغيرين تم تطبيق معامل الارتباط بيرسون وكانت النتائج كما في الجدول التالي:

الجدول رقم (3): دراسة العلاقة الارتباطية بين المعتقدات التنظيمية وجودة الخدمة  
 الفندقية (40) N

جودة الخدمة الفندقية	المعتقدات التنظيمية		
0.574	1	Pearson correlation	المعتقدات التنظيمية
0.000		Sig (2-tailed)	
40	40	N	
1	0.574	Pearson correlation	جودة الخدمة الفندقية
	0.000	Sig (2-tailed)	
40	40	N	

المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على مخرجات برنامج spss

يتضح من الجدول السابق إن قيمة  $R=0.574$  وهي تدل على وجود علاقة ارتباطية قوية وطرديّة بين المتغيرين كم أن قيمة الاحتمال ( $p=0.000 > a=0.05$ ) وبالتالي الارتباط معنوي. لذلك نرفض الفرضية العدم ونقبل الفرضية البديلة: أي توجد علاقة ارتباطية ذات دلالة إحصائية بين المعتقدات التنظيمية وجودة الخدمة الفندقية في فندق السفير في محافظة حمص.

اختبار الفرضية الفرعية الثالثة: لا يوجد علاقة ارتباطية ذات دلالة إحصائية بين العادات والتقاليد واتجاهات الموظفين نحو جودة الخدمة الفندقية.

من أجل اختبار العلاقة بين المتغيرين تم تطبيق معامل الارتباط بيرسون وكانت النتائج كما في الجدول التالي:

الجدول رقم (4): دراسة العلاقة الارتباطية بين العادات والتقاليد وجودة الخدمة  
الفندقية (40) N

جودة الخدمة الفندقية	العادات والتقاليد		
0.506	1	Pearson correlation	العادات والتقاليد
0.001		Sig (2-tailed)	
40	40	N	
1	0.506	Pearson correlation	جودة الخدمة الفندقية
	0.001	Sig (2-tailed)	
40	40	N	

المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على مخرجات برنامج spss

يتضح من الجدول السابق إن قيمة  $R=0.506$  وهي تدل على وجود علاقة ارتباطية قوية وطرديّة بين المتغيرين كم أن قيمة الاحتمال ( $p=0.001 > a=0.05$ ) وبالتالي الارتباط معنوي. لذلك نرفض الفرضية العدم ونقبل الفرضية البديلة: أي توجد علاقة ارتباطية ذات دلالة إحصائية بين العادات والتقاليد وجودة الخدمة الفندقية في فندق السفير في محافظة حمص.

وبناءً على النتائج السابقة نستنتج أن مكونات الثقافة التنظيمية تلعب دور كبير في تحسين جودة الخدمة الفندقية ولذلك يمكننا رفض الفرضية العدم وقبول الفرضية البديلة: أي توجد علاقة ارتباطية ذات دلالة إحصائية بين الثقافة التنظيمية وجودة الخدمة الفندقية في فندق السفير في محافظة حمص.

## النتائج:

### النتائج النظرية للبحث:

1. الثقافة التنظيمية معاني مشتركة تنتقل بين الأفراد من خلال اللغة، القيم تساهم في تشكيل وبناء شخصية المنظمة والعاملين بها لتحديد أنماط السلوك والتفكير والقدرة على مواجهة المواقف المختلفة.
2. تتصف الثقافة التنظيمية بالتغير والديناميكية حيث تتغير استجابة للتغيرات التي تحدث في البيئة الداخلية والخارجية للمنظمة.
3. وجدنا عدة عوامل لها تأثير في نشوء وتكون الثقافة التنظيمية كان أبرزها المنافع التي يحصل عليها العامل في المنظمة بالإضافة إلى الأخلاقيات والقيم السائدة في المنظمة فضلاً عن الصفات الشخصية للأفراد والتنظيم الإداري للمنظمة.
4. للثقافة التنظيمية عدة مكونات منها القيم والمعتقدات التنظيمية والمعايير التنظيمية بالإضافة إلى التوقعات التنظيمية وأداء العاملين.
5. جودة الخدمة الفندقية هي تلك المميزات المتكاملة للخدمة القادرة على تلبية حاجات العملاء.
6. وجدنا أن لكل منظمة ثقافتها الخاصة التي تتميز بها عن غيرها من المنظمات الأخرى والمتمثلة في العادات والتقاليد، المعتقدات والقيم التنظيمية وكل منها لها أثر واضح على جودة الخدمة الفندقية.

### النتائج التطبيقية للبحث:

1. تشير نتائج التحليل الوصفي إلى أن قيمة الوسط الحسابي لبعد القيم التنظيمية قد بلغ 3.02 ويقع ضمن المجال (2.61-3.40) المقابل لشدة الإجابة

- "متوسطة" على مجالات سلم ليكرت، ويزيد عن متوسط المقياس المقابل لمتوسط تدرجات سلم ليكرت (3).
2. تشير نتائج التحليل الوصفي إلى أن قيمة الوسط الحسابي لبعدها المعتقدات التنظيمية قد بلغ 3.16 ويقع ضمن المجال (2.61-3.40) المقابل لشدة الإجابة "متوسطة" على مجالات سلم ليكرت، ويزيد عن متوسط المقياس المقابل لمتوسط تدرجات سلم ليكرت (3).
3. تشير نتائج التحليل الوصفي إلى أن قيمة الوسط الحسابي لبعدها العادات والتقاليد قد بلغ 3.09 ويقع ضمن المجال (2.61-3.40) المقابل لشدة الإجابة "متوسطة" على مجالات سلم ليكرت، ويزيد عن متوسط المقياس المقابل لمتوسط تدرجات سلم ليكرت (3).
4. تشير نتائج التحليل الوصفي إلى أن قيمة الوسط الحسابي لبعدها جودة الخدمة الفندقية قد بلغ 3.51 ويقع ضمن المجال (3.41-4.20) المقابل لشدة الإجابة "كبيرة" على مجالات سلم ليكرت، ويزيد عن متوسط المقياس المقابل لمتوسط تدرجات سلم ليكرت (3).
5. توجد علاقة ارتباطية ذات دلالة إحصائية بين القيم التنظيمية وجودة الخدمة الفندقية في فندق السفير في محافظة حمص.
6. توجد علاقة ارتباطية ذات دلالة إحصائية بين المعتقدات التنظيمية وجودة الخدمة الفندقية في فندق السفير في محافظة حمص.
7. توجد علاقة ارتباطية ذات دلالة إحصائية بين القيم العادات والتقاليد وجودة الخدمة الفندقية في فندق السفير في محافظة حمص.

8. أن مكونات الثقافة التنظيمية تلعب دور كبير في تحسين جودة الخدمة الفندقية وانه يمكن القول إنه توجد علاقة ارتباطية ذات دلالة إحصائية بين الثقافة التنظيمية وجودة الخدمة الفندقية في فندق السفير في محافظة حمص.

#### المقترحات:

بناءً على النتائج التي توصلنا إليها سابقاً يمكن أن نقدم المقترحات التالية:

1. الحفاظ على العاملين الحاليين من خلال العمل على حل مشاكلهم التي تسند عليهم لترك عملهم عن طريق تقديم أجور عادلة وإعطائهم فرص الترقية باعتبار الترقية هي مطلب العمال بغض النظر عن مراكزهم وأدوارهم فبواسطتها يحسنون ظروفهم المادية والمعنوية وتجعلهم في موضع تقدير واحترام من المحيط الاجتماعي الذي يعيشون فيه داخل المؤسسة وخارجها.
2. العمل على تقديم الدعم المادي والمعنوي لكوادر العمل من خلال نظام المكافآت والحوافز التي تشجع العاملين وتحسن من مستوى أدائهم للخدمة.
3. القيام بدورات تدريبية من خلال وضع حاجات موضوعية ومن ثم وضع برنامج تدريبي جيد ومن ثم تنفيذه بصورة موضوعية والحرص على تقييمه بصورة سليمة لأن الهدف من التدريب هو تحسين وتجديد مهارات ومعارف العمال.
4. العمل على نشر ثقافة الجودة ومفاهيمها لكل العاملين لتهيئة المناخ المناسب لتقبل وتطبيق معايير الجودة ويتطلب ذلك من الإدارة العليا عقد الندوات واللقاءات الدورية.

5. تبني خطط جديدة من خلال برامج تدريبية خاصة تساعد على تحسين مهارات العمال، كالتدريب على التحكم في التقنيات الجديدة والمتطورة والمعقدة وهذا أن البرامج التدريبية الخاصة تكون مدروسة ومبنية على أسس علمية يشرف عليها أخصائيون يتمتعون بالخبرة والكفاءة العالية حيث تنمي هذه البرامج الجوانب المهارية والمعرفية التي تحتاج فعلاً إلى تطوير وتحسين.
6. سعي الفندق لإقامة علاقات جيدة مع العملاء وكسب ولأنهم من خلال تقديم الخدمة بأعلى مستوى من الجودة بالإضافة إلى معرفة ردود فعل العملاء حول الخدمة المقدمة للعمل على تلافي الأخطاء وحل مشاكل العملاء.

### المراجع العربية:

- 1- سعد، أحمد، أثر الثقافة التنظيمية على مستوى الأداء الوظيفي، رسالة ماجستير، كلية التجارة، الجامعة الإسلامية غزة، 2008.
- 2- زهرة، خلوف، "الثقافة التنظيمية كأحد العوامل المؤثرة على الأداء الوظيفي"، مجلة الاقتصاد الجديد، العدد 09، جامعية خميس حليانة، 2013.
- 3- بوزيدي، شهرزاد، "أثر الثقافة التنظيمية في إدارة المواهب"، مجلة العلوم الإنسانية، المجلد 20، العدد 01، 2020، جامعة محمد خيضر بسكرة، الجزائر، 2020.

- 4- علي، تيسير ياسر، دراسة تأثير إدارة الجودة الشاملة على الميزة التنافسية في المنشآت الفندقية، مذكرة لنيل شهادة الماجستير، جامعة تشرين، اللاذقية، 2016.
- 5- بوخدنة، وفاء، بوعكريف، عائشة، أثر جودة الخدمات الفندقية على رضا الزبائن في فندق مصنف، مذكرة لنيل شهادة الماجستير، جامعة جيجل، الجزائر، 2018.
- 6- عمورة، زكريا، جودة الخدمات الفندقية وأثرها على رضا الزبون، مذكرة لنيل شهادة الماجستير، جامعة عبد الحفيظ بالصوف ميلة، 2019.
- 7- مزروقي، رفيف، الثقافة التنظيمية وأثرها في تطبيق إدارة الجودة الشاملة، أطروحة لنيل شهادة الدكتوراه، جامعة سطيف، الجزائر، 2018.
- 8- محروق، عائشة، خنفر، إناس، أثر جودة الخدمات الفندقية على سلوك السائح، مذكرة لنيل شهادة الماجستير، جامعة جيجل، الجزائر، 2018.
- 9- عباس، عبد الباسط أنس، الإدارة الإستراتيجية رؤية معاصرة، دار النشر الدولية، 2018.
- 10- حسبية، عقيل قويدر، أثر الثقافة التنظيمية على أداء العاملين في المؤسسة الاقتصادية الخدمية ومذكرة لنيل شهادة الماجستير، جامعة الجبالي بونعامة بخميس حليانة، 2019، ص 12.
- 11- خولة، إبراهيم آيت، أثر الثقافة التنظيمية على إدارة التميز، مذكرة لنيل شهادة الماجستير، جامعة أم البواقي، الجزائر، 2015.
- 12- ديب، هالة، بهلول، ياسمين، أثر الثقافة التنظيمية في جودة الخدمة في المؤسسات الفندقية، مذكرة لنيل شهادة الماجستير، جامعة جيجل، الجزائر، 2015.

13- بوحنية، قوي، "ثقافة المؤسسة كمدخل أساسي للتنمية الشاملة"، مجلة الباحث، العدد 2، 2003.

14- جغلول، دنيا، البصير، أميرة، أثر الثقافة التنظيمية على جودة الخدمات في المؤسسات السياحية، مذكرة لنيل شهادة الماجستير، جامعة جيجل، الجزائر، 2017.

15- ناصر، مفرج، زيد، الهاجري، الثقافة التنظيمية في المدارس الثانوية في دولة الكويت وعلاقتها بمركز الضبط لدى المعلمين من وجهة نظرهم، مذكرة لنيل شهادة الماجستير، جامعة الشرق الأوسط، الكويت، 2013، ص21.

#### المراجع الأجنبية:

- 1- Nawab, et la, Organizational culture as determinant of employee commitment, Pakistan ,2010.
- 2- Hatjidis, Dimitrios, Parker, Andrew, the role of relationship quality in raising organizational change acceptance: the case of the Greek hotel industry, Greek ,2018.
- 3- Gantsho, Yonela, Sukdeo, Nita,"Impact of organizational culture on service quality" ,2018, Paris, p 1661.
- 4- Taker, Gerard, Michel, longbois, Marketing des services, edition de nord Wallanc, D.W(2004). Customer Retailer

- Loyalty in the Context of Multiple Channel Strategies,  
Journal of Retailing, 1992.
- 5- Kotler, Philip, Keller, Kevin," A Framework for marketing management" Vol 06, Pearson, United States of America, 2016, p184.
- 6- Brenneman S. et Separi S. Economie de entreprise, Editions Dunod, 2001.
- 7- Daft R. Organisation theory and design. 7<sup>th</sup> Ed, College Publishing, Ohaio, 2001.
- 8- Gary Johns, organizational behavior, understanding life at work, Illinois Scott foreman and company glemview, 2<sup>nd</sup> edition, 1998.

## الملاحق

### ملحق رقم (1) استمارة الاستبيان

جامعة حمص

الجمهورية العربية السورية

ماجستير في الإدارة الفندقية

كلية السياحة/ قسم الإدارة الفندقية

أقوم بإعداد مقال علمي في جامعة البعث عن "أثر الثقافة التنظيمية على جودة

الخدمة الفندقية: دراسة ميدانية على فندق السفير في محافظة حمص"

يرجى التعاون في الإجابة على كافة الأسئلة الموجودة في استمارة الاستبيان علماً أن مساهمتكم الكريمة في الإجابة على هذه الأسئلة ستساعد في التوصل إلى النتائج العلمية المرجوة. ونلفت انتباهكم إلى أن المعلومات التي ستتقدمون بها ستستخدم لأغراض البحث العلمي فقط وبالتالي نرجو منكم الإجابة بدقة وحياد. ونفضلوا بقبول فائق الاحترام والتقدير.

الباحثة: ميري سعود

إشراف: د. مرهف الحمود

أثر الثقافة التنظيمية على جودة الخدمة الفندقية  
"دراسة ميدانية على فندق السفير"

القسم الأول: فيما يلي مجموعة من الأسئلة يرجى الإجابة وفقاً للترتيب التالي:

1 غير موافق بشدة - 2 غير موافق - 3 محايد - 4 موافق - 5 موافق بشدة

الاستبيان

المحور	#	العبارات	غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة
القيم التنظيمية	1	يستفيد العاملون من مزايا اجتماعية (خدمات علاج، تأمين)					
	2	يحصل العاملون على مكافآت أعلى مقابل الأداء المتميز					
	3	يحرص العاملون على الاهتمام بالتفاصيل الصغيرة في كل جوانب الخدمة					
	4	يحرص الفندق على دقة المعلومات					
	5	يحرص الفندق على تلبية توقعات العملاء					
المعتقدات التنظيمية	1	يركز الفندق على تقديم خدمات ذات جودة عالية					
	2	يحرص الفندق على معرفة ردود فعل العملاء					
	3	يحرص الفندق على إقامة علاقات جيدة مع العملاء					
	4	هناك شفافية في منح المكافآت للعاملين					
	5	تضع الإدارة العاملين في مركز اهتمامها					
العادات والتقاليد	1	يوفر الفندق الو الملائم للعمل					
	2	يسود الاحترام المتبادل بين العاملين					
	3	يهتم الفندق بتقييم النتائج المحققة وإعلام العاملين بنتائج تقييم الأداء					

					يحصل العاملون على فرص الترقية داخل الفندق بشكل عادل على أساس الأداء والكفاءة	4		
					يستفيد العاملون من برامج التدريب والتكوين بشكل منتظم حيث تشمل هذه البرامج جميع العاملين بالفندق	5		
					يحتوي الفندق على تجهيزات ومواد حديثة	1	جودة الخدمة	المعيار التابع
					يحرص العاملون على عدم ارتكاب الأخطاء وتقديم الخدمة بالشكل الصحيح من البداية	2		
					يحرص العاملون على تقديم المساعدة للعملاء وتوفير معلومات كافية عن الخدمة	3		
					يحرص العاملون على شعور العملاء بالأمان والثقة	4		
					يتسم سلوك العاملين في الفندق بالزاهمة واللطف في التعامل مع العملاء	5		

### القسم الثاني: البيانات الديموغرافية

يرجى وضع علامة X أمام الفئة التي تعبر عنكم مع العلم أن هذه البيانات لن تستخدم إلا لأغراض هذا البحث.

ذكر (.....)	الجنس
أنثى (.....)	

أثر الثقافة التنظيمية على جودة الخدمة الفندقية  
"دراسة ميدانية على فندق السفير"

الفئة العمرية	أقل من 30 (.....)
	30-35 (.....)
	36-40 (.....)
	41-45 (.....)
	46-50 (.....)

المؤهل العلمي	جامعة (.....)
	ماجستير (.....)
	دكتوراه (.....)
	المجموع (.....)
	جامعة (.....)

سنوات الخبرة	أقل من 5 سنوات (.....)
	بين 5 و 10 سنوات (.....)
	بين 10 و 15 سنة (.....)
	بين 15 و 20 سنة (.....)
	أكثر من 20 سنة (.....)

# تأثير ممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء على الميزة التنافسية المستدامة دراسة ميدانية في شركة أفاميا للصناعات الدوائية في محافظة حماة

## ملخص

هدف البحث إلى التعرف على تأثير ممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء بأبعادها (الاختيار والتوظيف الأخضر والتدريب والتطوير الأخضر والمكافآت والحوافز الخضراء) على الميزة التنافسية المستدامة، واعتمدت الباحثة على المقاربة الاستنباطية وعلى المنهج الوصفي كمنهج عام للبحث، وقامت بتوزيع الاستبيان على 70 عامل من العاملين في شركة أفاميا للصناعات الدوائية في محافظة حماة، وقد خلصت هذه الدراسة إلى عدة نتائج، كان أهمها وجود علاقة ارتباط جيدة بين ممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء وبين الميزة التنافسية المستدامة، على الرغم من قلة وعي العاملين بالخطوات والاستراتيجيات التي تمكنهم من ممارسة الاختيار والتوظيف الأخضر، وعدم معرفة التقنيات الواجب استخدامها والتي تساعد في الوصول إلى مهارات جيدة في التدريب والتطوير الأخضر، في الشركة محل الدراسة، وقد أوصت الباحثة بضرورة تعريف العاملين بأهمية ممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء، وتأثيرها على الميزة التنافسية للشركة، وضرورة قيام الشركة بتوفير الانسجام بين الموظف والبيئة، كونها تسهم في دمج الأهداف البيئية مع الأهداف العامة للشركة.

**الكلمات المفتاحية:** إدارة الموارد البشرية الخضراء، الميزة التنافسية المستدامة.

# **The Impact of Green Human Resource Management Practices on Sustainable Competitive Advantage A Field Study at Afamia Pharmaceutical Industries in Hama Province**

## **ABSTRACT**

The research aimed to examine the impact of Green Human Resource Management (GHRM) practices, with dimensions such as green recruitment and selection, green training and development, and green rewards and incentives, on sustainable competitive advantage. The researcher adopted a deductive approach and used the descriptive methodology as the general research framework. A questionnaire was distributed to 70 employees working at Afamia Pharmaceutical Company in Hama Governorate. The study concluded with several key findings, most notably the presence of a significant correlation between GHRM practices and sustainable competitive advantage, despite the employees' limited awareness of the steps and strategies that enable them to implement green recruitment and selection. Furthermore, there was insufficient knowledge regarding the techniques necessary for acquiring effective skills in green training and development within the company under study. The researcher recommended increasing employee awareness of the importance of GHRM practices and their impact on the company's competitive advantage, as well as the necessity for the company to foster alignment between the employee and the environment, as this

integration contributes to unifying environmental goals with the overall objectives of the company.

**Keywords:** Green Human Resource Management, Sustainable Competitive Advantage.

#### المقدمة:

شهدت السنوات الأخيرة تزايداً في الاهتمام العالمي بقضايا البيئة والتنمية المستدامة، مما دفع العديد من المنظمات، في الدول النامية والمتقدمة، للبحث عن استراتيجيات تركز على الاستدامة المستقبلية. وتعد ممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء جزءاً أساسياً من إدارة الموارد البشرية المستدامة وعنصراً مهماً في استراتيجيات الأعمال، حيث تسهم في تعزيز قدرة المنظمات على معالجة القضايا البيئية وتطوير مواردها البشرية بشكل مستدام، مما يمنحها ميزة تنافسية دائمة.

في سوريا، يشكل القطاع الصناعي مصدراً رئيسياً للتلوث البيئي، ما يتطلب التقييم والتصحيح. وتهدف ممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء إلى بناء سلوكيات تساهم في خلق ميزة تنافسية مستدامة للمنظمات الصناعية السورية.

يسعى هذا البحث إلى سد فجوتين رئيسيتين: الأولى معرفية من خلال تناول مفهوم "ممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء"، والثانية تطبيقية عبر دراسة ميدانية على شركة أفاميا للصناعات الدوائية في حماة، بهدف اختبار تأثير هذه الممارسات على تحقيق الميزة التنافسية المستدامة في هذا القطاع.

الدراسات السابقة: وفيها تعرض الباحثة موجز عن الدراسات السابقة التي تناولت هذا الموضوع.

#### • دراسة (الدباغ، الصاوي، 2021) وهي بعنوان:

" دور ممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء في تعزيز المسؤولية الاجتماعية " هدفت هذه الدراسة إلى: توصيف أثر كل أبعاد إدارة الموارد البشرية الخضراء وأبعاد المسؤولية الاجتماعية في قطاع الخدمات الحكومية بإمارة عجمان وتم صياغة فرضيات البحث حول وجود علاقة بين إدارة الموارد البشرية الخضراء والمسؤولية الاجتماعية وتحديد نوع وطبيعة هذه العلاقة وحول رأي العاملين بهذه الممارسات.

توصلت هذه الدراسة إلى: وجود علاقة طردية بين أبعاد ممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء منفردة ومجتمعة وأبعاد المسؤولية الاجتماعية، تبين أيضاً وجود اختلافات معنوية بين إدراك العاملين حول واقع ممارسات GHRM وفقاً للنوع وجهة العمل فقط، أما بالنسبة لإدراك العاملين حول واقع ممارسات المسؤولية الاجتماعية فقد تبين أنه لا يوجد اختلافات ذات إحصائية وفقاً لاختلاف خصائصهم الديموغرافية (النوع، مدة الخدمة، السن، الجهة التي يعملون بها).

• دراسة (Kanapala, Battu, 2020) وهي بعنوان:

### "A Study on the role of Green Human Resource Management Practices on Employee Performance– An Empirical Analysis on Health Care Industry"

"دراسة حول دور ممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء في أداء الموظف - تحليل تجريبي على صناعة الرعاية الصحية "

هدفت هذه الدراسة إلى: دراسة العوامل الحاسمة المقترحة لممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء (التوظيف، إدارة الأداء وتقييمه، التدريب والتطوير، علاقات الموظفين، الأجور والمكافآت)، ودراسة استراتيجية الموارد البشرية في مؤسسات الرعاية الصحية أثناء تنفيذ ممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء.

توصلت هذه الدراسة إلى: أن الموظفين يهتمون بممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء مثل التوظيف وإدارة الأداء والتقييم والتدريب والتطوير وعلاقات الموظفين والأجور والمكافآت، وكذلك الحاجة إلى نهج لتحسين أداء الموظف من خلال ممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء.

• دراسة (Mustafa *et al*, 2023) وهي بعنوان:

### Green human resource management practices to accomplish green competitive advantage: A moderated mediation model

ممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء لتحقيق الميزة التنافسية الخضراء: نموذج

الوسيط

هدفت هذه الدراسة إلى: تحليل دور ممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء في تحقيق الميزة التنافسية الخضراء، ودراسة تأثير المتغيرات الوسيطة والمعدّلة على هذا الدور، لفهم العوامل التي قد تؤثر في فعالية هذه الممارسات.

توصلت هذه الدراسة إلى: أن ممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء تساهم بشكل مباشر في تحقيق الميزة التنافسية الخضراء، وأن هذا التأثير يتعزز بوجود عوامل وسيطة ومعدّلة تدعم نجاح هذه الممارسات، مما يعزز قدرة المؤسسات على الوصول إلى أهدافها البيئية بشكل مستدام.

• دراسة (Shaikh *et al*, 2024) وهي بعنوان:

**How green HRM practices foster green competitive advantage through big data analytics capability and are amplified by managerial environmental concern**

كيف تعزز ممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء الميزة التنافسية الخضراء من خلال القدرة على تحليل البيانات الضخمة وتعززها المخاوف البيئية الإدارية

هدفت هذه الدراسة إلى: استكشاف كيفية تعزيز ممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء للميزة التنافسية الخضراء من خلال تحسين القدرة على تحليل البيانات الضخمة، ودراسة دور المخاوف البيئية لدى المديرين في تعزيز هذا التأثير.

توصلت هذه الدراسة إلى: أن ممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء تساهم في تحقيق ميزة تنافسية خضراء عن طريق تطوير قدرات تحليل البيانات الضخمة، وأن هذا التأثير يزداد قوة عند وجود اهتمام بيئي لدى الإدارة، مما يدعم استدامة الميزة التنافسية البيئية.

**أوجه التشابه والاختلاف بين الدراسة الحالية والدراسات السابقة:** اتجهت معظم الدراسات السابقة للتركيز على أهمية ممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء ودورها الإيجابي في تعزيز الميزة التنافسية، وتختلف الدراسة الحالية عن الدراسات السابقة من حيث محاولة الباحثة توضيح أهمية تطبيق ممارسات إدارة الموارد البشرية في شركة أفياميا للصناعات الدوائية، بالشكل الذي يؤدي إلى زيادة فعالية الشركة وكفاءتها بما ينعكس على نمو الشركة وتقدمها واستمرارها في سوق العمل.

**مشكلة البحث:** تم اختيار موضوع الدراسة حول "ممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء وتأثيرها على الميزة التنافسية المستدامة" استجابةً لحاجة ملحة لإيجاد حلول عملية للمشكلات البيئية القائمة والحد من تلك المحتملة في المستقبل، في ظل حملات التطوير والتحديث التي تشهدها البلاد، إذ تواجه الدول النامية تحديات كبيرة في التغلب على مشكلات التلوث والإهمال البيئي على مختلف الأصعدة، ما يجعل حل هذه القضايا ضرورة ملحة. وتأتي أهمية الإدارة الذكية للموارد البشرية في تعزيز وعي الموظفين وزيادة إدراكهم لأهمية الاستدامة البيئية، بما يسهم في تحسين توجهاتهم نحو القضايا البيئية. ومن هنا، أصبح تبني الشركات للممارسات الخضراء هدفاً استراتيجياً على المستوى المحلي والعالمي. ومن خلال الدراسة الاستطلاعية التي قامت بها الباحثة، وبناءً على استعراض الدراسات السابقة، تتبلور مشكلة البحث الحالي من خلال السؤال الرئيس الآتي:

ما هو تأثير ممارسات إدارة الموارد البشرية على الميزة التنافسية المستدامة في شركة أفاميا للصناعات الدوائية في حماه؟

ويتفرع من السؤال الرئيس الأسئلة الفرعية الآتية:

1. ما تأثير الاختيار والتوظيف الأخضر على الميزة التنافسية المستدامة في شركة أفاميا للصناعات الدوائية في حماه؟
2. ما تأثير التدريب والتطوير الأخضر على الميزة التنافسية المستدامة في شركة أفاميا للصناعات الدوائية في حماه؟
3. ما تأثير المكافآت والحوافز الخضراء على الميزة التنافسية المستدامة في شركة أفاميا للصناعات الدوائية في حماه؟

**أهمية البحث وأهدافه:**

تكمن أهمية البحث العلمية في كونها تسلط الضوء على ممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء وتأثيرها على الميزة التنافسية المستدامة في الشركة الدوائية، وتوضيح أبعاد ممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء (التوظيف الأخضر، التدريب والتطوير الأخضر، المكافآت والحوافز الخضراء).

ومن المتوقع أن تسهم النتائج التي سيتم التوصل إليها في دعم وتشجيع أصحاب القرار في شركة أفاميا للصناعات الدوائية في مدينة حماه لتحسين وتفعيل ممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء بالشكل الذي يسهم في تعزيز الميزة التنافسية المستدامة في الشركة محل الدراسة.

ويهدف البحث إلى قياس تأثير ممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء على الميزة التنافسية المستدامة من خلال تحديد دور الاختيار والتوظيف الأخضر والتدريب والتطوير الأخضر والمكافآت والحوافز الخضراء على الميزة التنافسية المستدامة في شركة أفاميا للصناعات الدوائية، وأيضاً توضيح المفاهيم المرتبطة بممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء.

**فرضية البحث الرئيسية:** توجد علاقة معنوية بين تطبيق ممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء على الميزة التنافسية المستدامة في شركة أفاميا للصناعات الدوائية في حماه وينبثق عن هذه الفرضية الفرضيات الفرعية الآتية:

1. يوجد علاقة معنوية بين تطبيق الاختيار والتوظيف الأخضر والميزة التنافسية المستدامة في شركة أفاميا للصناعات الدوائية.
2. يوجد علاقة معنوية بين تطبيق التدريب والتطوير الأخضر والميزة التنافسية المستدامة في شركة أفاميا للصناعات الدوائية.
3. يوجد علاقة معنوية بين تطبيق المكافآت والحوافز الخضراء والميزة التنافسية المستدامة في شركة أفاميا للصناعات الدوائية.

**منهجية البحث:** اعتمدت الباحثة على المنهج الوصفي، حيث تمّ تصميم استبانة من خلال إطلاع الباحثة على الأدبيات والدراسات السابقة، وتمّ فقد تمّ توزيع (70) استبانة، استرد منها (68)، وتم استبعاد (3) لعدم استكمال الإجابة عليهم، ليصبح عدد الاستمارات الخاضعة للتحليل (65) استبانة.

**مجتمع وعينة البحث:** يتكون مجتمع البحث في شركة أفاميا لصناعة الأدوية من (70) موظف وموظفة، ونظراً لقلّة عدد أفراد مجتمع البحث، فقد تم اختيار عينة البحث وفق

أسلوب الحصر الشامل، لتشمل جميع أفراد المجتمع، وذلك بغية الحصول على نتائج دقيقة وموضوعية، وقد تم توزيع الاستبانة بشكل قصدي على جميع أفراد مجتمع البحث.

#### حدود البحث:

زمانية: فترة توزيع الاستبانة وتفريغها ما بين شهري أيلول وتشيرين الأول من عام 2024،  
ومكانية: شركة أفاميا للصناعات الدوائية.

#### الإطار النظري للبحث:

#### أولاً- مفهوم إدارة الموارد البشرية الخضراء:

أبتكر مصطلح "إدارة الموارد البشرية الخضراء" على يد الباحث Wehrmeyer (1996)، والذي نشر كتابه كمحاولة الربط بين حقلي الإدارة البيئية وإدارة الموارد البشرية، ويرى أنه مفهوم حديث في مجال الإدارة وإدارة الموارد البشرية الخضراء، ويعني السياسات والممارسات والأنظمة التي تجعل موظفي المنظمة أصدقاء للبيئة لصالح الأفراد والمجتمع والبيئة الطبيعية، ويشير التعريف إلى أن ممارسات الموارد البشرية المختلفة، مثل التوظيف والاختيار وتقييم الأداء والتعويض والتدريب والتطوير، يُسهم في إنشاء قوة عاملة تتفهم وتعزز السلوك الأخضر في المنظمة (Ahmad, 2015).

وعرّف (Mishra, 2017) إدارة الموارد البشرية الخضراء بأنها السياسات والأنشطة والأنظمة والممارسات المتضمنة التنفيذ والصيانة والتطوير المستمر الذي يهدف إلى البحث عن العاملين الماهرين، والمنظمة الخضراء عنصراً مهماً لدمج أهداف إدارة الموارد البشرية مع الإدارة البيئية.

كما تُعرّف بأنها الممارسة المستدامة التي تغرس شعوراً بالالتزام بين الموظفين تجاه القضايا البيئية، ورسالة الشركة لتحقيق الأهداف الخضراء للشركة وتحسين الأداء البيئي في مكان العمل، وهي التغيير الجذري الذي يمكن أن يعزز البيئة ويؤثر على استدامة الأعمال (Milad, Nuh, 2020).

#### أبعاد ممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء:

اتفق جميع الباحثين على أربع ممارسات لإدارة الموارد البشرية الخضراء والمتمثلة بـ (التوظيف والاختيار الأخضر، التدريب والتطوير، أنظمة الأجور والحوافز الأخضر، وتقويم

الأداء الأخضر) وذلك وفق ما يروونه وما يتوافق مع أفكارهم في تفسير إدارة الموارد البشرية الخضراء (سكارنة، 2017؛ الطاهر، أبو سن، 2019؛ الحداد، 2020؛ صالح، 2022) وفيما يلي شرح لكل الممارسات:

#### أ- الاختيار والتوظيف الأخضر:

إن الشركة التي تتبع الثقافة الخضراء في أعمالها تجذب إليها مواهب جديدة كونها تتمتع بصورة ذهنية بيئية إيجابية، وتعتبر سمعة الشركة سبب رئيسي لجذب الموظفين الذين لديهم حس المسؤولية والوعي الأخضر، حيث أن الاستقطاب الأخضر متمثل في البحث عن الأفراد المناسبين لملى الوظائف الشاغرة في العمل واستمالتهم من خلال خلق الرغبة والدافع لديهم وتحفيزهم ودعوتهم للتقدم وطلب التوظيف بالشركة ومن الجدير بالذكر هنا أن مهمة الشركة هي التسويق لنفسها كعلامة تجارية خضراء وتعزيز سمعتها البيئية بالإضافة إلى الإعلانات المتعلقة باستقطاب المواهب والكفاءات على مسؤوليتها الاجتماعية والبيئية وتوجهاتها الخضراء فالموارد البشرية تلعب دور رئيسي في التنمية ويمثل الاستثمار فيها أعلى عناصر الاستثمار عائداً وأكثرها تأثيراً (يوسف، 2022)

وتتكون عملية الاستقطاب والاختيار الأخضر من جزئين: (إسماعيل، البردان، 2018)

1- استخدام طرق في التوظيف صديقة للبيئة مثل أدوات الأنترنت، واستخدام الورق المحدود أثناء عملية الاستقطاب والاختيار.

2- قياس الاتجاهات الخضراء عند الاختيار، والاهتمام بالأفراد الذين يقدرون الممارسات الخضراء، وإتباع أنشطة أساسية صديقة للبيئة مثل إعادة التدوير، والطباعة الأقل، والحفاظ على الطاقة، حيث ينبغي إدراج العوامل الشخصية للفرد عند إجراء الاستقطاب الأخضر.

#### ب- التدريب والتطوير الأخضر:

يشير التدريب الأخضر إلى اكتساب العاملين المهارات التي يحتاجون إليها لتنفيذ مبادرات الإدارة الخضراء واكساب العاملين المهارات والقدرات على مواجهة التقدم التقني والإداري والابتكارات البيئية المتسارعة بالإضافة إلى زيادة القدرة على خلق الميزة التنافسية لمنظمتهم (Sudin , 2011).

وتشير دراسة (Bangwal & Tiwari ، 2015) بأنّ التدريب والتطوير الأخضر هو عبارة عن تدريب الموظفين على أساليب العمل التي تقلل من النفايات، والاستخدام السليم للموارد، والحفاظ على الطاقة وتقليل أسباب التدهور البيئي، كما أنها توفر الفرصة لمشاركة الموظفين في حل المشاكل البيئية ويفترض أن يحتوي البرنامج التدريبي على برامج تنمية اجتماعية، فضلاً عن القضايا البيئية على كافة المستويات.

إن أهمية استراتيجيات التوظيف الصحيحة للشركات والقيام بكافة إجراءاتها وأنشطتها وفقاً للأسس والقواعد المحددة تساعد في التقليل من التوظيف الخاطئ الذي يشكل عبء على الشركة من حيث التكلفة والوقت والجهد المبذول (سلامة، 2024)

#### ت- أنظمة الأجور والحوافز الخضراء:

يمكن استخدام نظام المكافآت ضمن اطار إدارة الموارد البشرية الخضراء كأداة قوية لدعم الأنشطة البيئية في المنظمات (Ahamed,2015) ، وتُعرف إدارة المكافآت الخضراء بأنها توفير حزمة من المزايا في نظام المكافآت (النقدية وغير النقدية) للأفراد الذين يساهمون في تنفيذ برامج الإدارة البيئية ويساهمون في تحقيق أهدافها والتي يمكن من خلالها تحفيز وزيادة التزام الموظف بالقضايا البيئية (Aggrwal & Sharma , 2015)، وتشتمل المكافآت النقدية الخضراء (الأجور، الأقساط النقدية، والعلاوات) أما المكافآت غير النقدية (الاعترافات، الترقيّة) وتمثل الاعترافات الثناء اليومي الذي يقدمه الرئيس للموظف لبلوغه الهدف البيئي وتوفير جوائز لتميز الفرق وكذلك الإجازات المدفوعة الأجر (2013) ، (Renwick).

حيث يعبر التحفيز عن عملية تنظيم ومنح الحوافز كوسيلة لتوجيه سلوك العاملين والتأثير عليه وإشباع حاجاتهم، بهدف زيادة إنتاجيتهم وكفاءتهم (سعيد، 2024)

#### ثانياً- مفهوم الميزة التنافسية المستدامة:

يرتكز مفهوم الميزة التنافسية المستدامة على يقظة الشركة المستمرة لتحركات المنافسين وأنشطتهم وأدائهم وتوجهاتهم، ومن ثم تصبح الشركة أكثر قدرة على مواجهتهم والتفوق عليهم، مما يتطلب منهم ضرورة تحسين مهارات التنبؤ التنافسي (علوان، 2020).

تمثل الميزة التنافسية المستدامة كل ما تقوم الشركة من عمليات وأنشطة وابتكارات لتحقيق وضعية تنافسية تميزها عن غيرها من الشركات، والحفاظ على تلك الوضعية لأطول فترة ممكنة، وتعزيزها بشكل أكبر من خلال مواكبة التطورات والتغيرات في سوق العمل حالياً ومستقبلاً (الغرابوي وآخرون، 2021).

#### مصادر الميزة التنافسية المستدامة:

**أ\_ المصادر الداخلية:** تتكون من الموارد الجوهرية والمهارات والقدرات الداعمة مثل الموارد المادية المتكونة من الموارد الرأسمالية التي تنعكس إيجابياً في اكتساب الميزة التنافسية المستدامة وكذلك بالنسبة للموارد البشرية التي تعد من أهم مصادر الميزة التنافسية وتمثل بمورد العمالة كعدد ومهارات مختلفة وأيضاً بقابليتها على التكيف والتسليم وتطوير خبراتها، وكذلك تأتي أهمية مصدر الموارد البشرية المتمثل باستخدامات الأموال وكيفية إدارتها بما يخدم توجه المنظمة التنافسي وكذلك الحال بالنسبة للموارد غير الملموسة مثل رأس المال الاجتماعي الذي يحقق منه الثقة والالتزام والتعاون والمعرفة الضمنية (محمود، 2021).

**ب\_ المصادر الخارجية:** تشكل البيئة الخارجية مصدراً للميزة التنافسية المستدامة حيث أن هيكل الصناعة قد يكون مصدراً للميزة التنافسية بحيث يميز المنظمة عن منافسيها وكذلك فإن البيئة الخارجية التي تضم العوامل السياسية والاقتصادية والديمقراطية والتكنولوجية نحو إشراف المنظمات سلباً وإيجابياً (مجداب، الحاكم، 2020).

#### النتائج والمناقشة:

**أداة الدراسة:** اعتمدت الباحثة على الاستبانة كأداة لجمع البيانات، مع قيامها بالمقابلات الشخصية مع معظم أفراد عينة البحث، وقد قسمت الباحثة الاستبيان إلى قسمين رئيسيين هما:

**القسم الأول:** تناول هذا القسم جمع بيانات عن المتغيرات الديمغرافية للعينة، بالإضافة إلى جمع بيانات عن عدد الدورات التدريبية التي خضع لها أفراد عينة البحث.

تأثير ممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء على الميزة التنافسية المستدامة  
دراسة ميدانية في شركة أفاميا للصناعات الدوائية في محافظة حماة

**القسم الثاني:** تناول هذا القسم جمع بيانات تقيس ادارة الموارد البشرية الخضراء، وبعد الميزة التنافسية المستدامة، وتم عرضها وتحكيمها من قبل عدد من الأكاديميين، وقد اعتمدت الباحثة على مقياس ليكرت الخماسي حيث قابلت كل عبارة خمس درجات من الموافقة.

**اختبار ثبات وصدق المقياس:** تم استخدام طريقة ألفا كرونباخ لحساب ثبات المقياس (غدير، 2012)، حيث تم حساب معامل ألفا كرونباخ لحساب ثبات جميع عبارات الاستبيان معاً، كما هو موضح بالجدول الآتي:

الجدول (1) عدد العبارات الداخلة في التحليل والمستثناة Case Processing Summary

		N	%
Cases	Valid	65	100.0
	Excluded <sup>a</sup>	0	.0
	Total	65	100.0

المصدر: نتائج التحليل الإحصائي باستخدام برنامج SPSS اصدار 20.

كما أن قيمة ثبات معامل الثبات ألفا كرونباخ الكلية باستثناء متغير الجنس لأنه المتغير الوحيد غير الرتبي يساوي 0.785 (معامل ثبات مرتفع) وهي أكبر من 0.6، وهذا يدل على أنّ جميع العبارات تتمتع بثبات جيد ولا داعي لحذف أية عبارة.

الجدول (2) معامل ألفا كرونباخ لجميع عبارات الاستبانة

Cronbach's Alpha	N of Items
.785	30

المصدر: نتائج التحليل الإحصائي باستخدام برنامج SPSS اصدار 20.

**معامل ثبات متغيرات الدراسة كلّ على حدة:** قامت الباحثة بحساب معامل الثبات ألفا كرونباخ لمتغيرات الدراسة كل على حده، وتبين كما هو موضح في الجدول رقم (3) أن قيمة معامل ألفا كرونباخ للعبارات المستخدمة في قياس كل متغير على حده كانت جميعها أكبر من 0.6، وهذا يدل على ثبات مقبول للبيانات وصلاحيته للدراسة ولا داعي لحذف أية عبارة.

الجدول (3) معامل ألفا كرونباخ لكل متغير على حده

المتغير	N of Items	Cronbach's Alpha
بعد الاستقطاب والاختيار والتوظيف الأخضر	5	0.688
بعد التدريب والتطوير الأخضر	5	0.722

بعد المكافآت والحوافز الخضراء	5	0.689
الميزة التنافسية المستدامة	15	0.639

المصدر: نتائج التحليل الإحصائي باستخدام برنامج SPSS اصدار 20.

نلاحظ من الجدول السابق أن قيمة معامل ألفا كرونباخ للعبارات المستخدمة في قياس جميع عبارات الاستبيان بلغت 0.785، بينما بلغت قيمته للعبارات المستخدمة في قياس بعد الاستقطاب والاختيار والتوظيف الأخضر 0.688، أما قيمته للعبارات المستخدمة في قياس بعد التدريب والتطوير الأخضر 0.722، و 0.689 بالنسبة للعبارات المستخدمة في قياس بعد المكافآت والحوافز الخضراء، أما بالنسبة للعبارات المستخدمة في قياس الميزة التنافسية المستدامة فقد بلغت 0.639.

مقياس الصدق (الاتساق الداخلي لفقرات الاستبيان): لقياس صدق المقياس قامت

الباحثة بحساب مصفوفة الاتساق الداخلي على الشكل الآتي (غير، 2012):

الجدول (4) الاتساق الداخلي لفقرات الاستبيان

	MA	MB	MC	MD	ME	Mtotal
Pearson Correlation	1	.412**	.224**	.123	.330**	.578**
MA Sig. (2-tailed)		.000	.005	.123	.000	.000
N	65	65	65	65	65	65
Pearson Correlation	.412**	1	.622**	.442**	.622**	.787**
MB Sig. (2-tailed)	.000		.000	.000	.000	.000
N	65	65	65	65	65	65
Pearson Correlation	.224**	.622**	1	.815**	.829**	.878**
MC Sig. (2-tailed)	.005	.000		.000	.000	.000
N	65	65	65	65	65	65
Pearson Correlation	.123	.442**	.815**	1	.737**	.787**
MD Sig. (2-tailed)	.123	.000	.000		.000	.000
N	65	65	65	65	65	65
Pearson Correlation	.330**	.622**	.829**	.737**	1	.876**
ME Sig. (2-tailed)	.000	.000	.000	.000		.000
N	65	65	65	65	65	65
Pearson Correlation	.578**	.787**	.878**	.787**	.876**	1
Mtotal Sig. (2-tailed)	.000	.000	.000	.000	.000	
N	65	65	65	65	65	65

المصدر: نتائج التحليل الإحصائي باستخدام برنامج SPSS اصدار 20.

حيث نجد من خلال الجدول السابق أن قيمة احتمال الدلالة ( $P=0.000 < \alpha=0.01$ )

وهذا يدل على وجود علاقة معنوية بين متوسطات المتغيرات، مما يدل على صدق المقياس.

اختبار الفرضيات:

**الفرضية الرئيسية:** توجد علاقة معنوية بين تطبيق ممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء على الميزة التنافسية المستدامة في شركة أفاميا للصناعات الدوائية في حماة ولاختبار الفرضية الرئيسية، قامت الباحثة باختبار الفرضيات الفرعية الآتية:

- **الفرضية الفرعية الأولى:** يوجد علاقة معنوية بين تطبيق الاختيار والتوظيف الأخضر والميزة التنافسية المستدامة في شركة أفاميا للصناعات الدوائية.

ولاختبار الفرضية الفرعية الأولى، قامت الباحثة بحساب متوسطات إجابات أفراد العينة التي تقيس متغيرات الدراسة.

حساب متوسط إجابات أفراد العينة على العبارات التي تقيس الاختيار والتوظيف الأخضر: يتضح من خلال الجدول الآتي أن متوسط إجابات أفراد العينة على العبارات الخاصة بالاختيار والتوظيف الأخضر كانت جميعها أصغر من متوسط المقياس (3)، وهذا يدل على عدم موافقة أفراد العينة على هذه العبارات.

الجدول (5) متوسط إجابات أفراد العينة على العبارات التي تقيس الاختيار والتوظيف الأخضر

	N	Mean	Std. Deviation	Std. Error Mean
تهدف الشركة إلى استقطاب المرشحين الذين لديهم وعي أخضر.	65	2.0823	1.09408	.08704
تهدف الشركة إلى استقطاب المرشحين القادرين على تحمل المسؤولية البيئية.	65	2.0633	.96884	.07708
تحدد الإدارة المختصة شروط شغل كل وظيفة شاغرة وفق المتطلبات البيئية.	65	2.4367	1.38432	.11013
يتم اتباع نظام إلكتروني عند التقدم إلى الوظائف (كالسير الذاتية، والمقابلة، الخ) من خلال شبكة الانترنت ووسائل الاتصال الإلكترونية الأخرى.	65	2.0633	.96884	.07708
تحرص الشركة على الاهتمام بالقضايا البيئية وإدراجها ضمن الوصف الوظيفي لكافة الوظائف ليطلع عليها المرشحين الجدد.	65	2.2342	.93868	.07468
<b>MA</b>	<b>65</b>	<b>2.2041</b>	<b>.91120</b>	<b>.07249</b>

المصدر: نتائج التحليل الإحصائي باستخدام برنامج SPSS اصدار 20.

كما يتضح من خلال الجدول السابق أن MA والتي ترمز إلى متوسط إجابات الأفراد على الأسئلة التي تقيس الاختيار والتوظيف الأخضر بلغ (2.20)، وهذا يدل على قلة الاختيار والتوظيف الأخضر في شركة أفاميا.

نتيجة اختبار الفرضية الفرعية الأولى الخاصة بمحور الاختيار والتوظيف الأخضر: تم الاعتماد على اختبار t (ستودنت) لعينة واحدة، كما هو موضح بالجدول الآتي:

الجدول رقم (6): نتيجة الاختبار لمحور الاختيار والتوظيف الأخضر One-Sample Test

	Test Value = 3					
	t	df	Sig. (2-tailed)	Mean Difference	95% Confidence Interval of the Difference	
					Lower	Upper
M A	-10.979-	64	.000	-.79589-	-.9391-	-.6527-

المصدر: نتائج التحليل الإحصائي باستخدام برنامج SPSS إصدار 20.

يتضح من خلال الجدول (6) أن  $\alpha = 0.01 < \text{Sig} = P = 0.000$ ، مما يعني وجود علاقة معنوية، وبالتالي رفض فرضية العدم التي تقول لا توجد علاقة معنوية بين تطبيق الاختيار والتوظيف الأخضر والميزة التنافسية المستدامة في شركة أفاميا للصناعات الدوائية. الفرضية الفرعية الثانية: يوجد علاقة معنوية بين تطبيق التدريب والتطوير الأخضر والميزة التنافسية المستدامة في شركة أفاميا للصناعات الدوائية.

ولاختبار الفرضية الفرعية الثانية، قامت الباحثة بحساب متوسطات إجابات أفراد العينة التي تقيس متغيرات الدراسة.

حساب متوسط إجابات أفراد العينة على العبارات التي تقيس التدريب والتطوير الأخضر: يتضح من خلال الجدول الآتي أن متوسط إجابات أفراد العينة على العبارات الخاصة بوضع التدريب والتطوير الأخضر كانت جميعها أصغر من متوسط المقياس (3)، وهذا يدل على عدم موافقة أفراد العينة على هذه العبارات.

الجدول (7) متوسط إجابات أفراد العينة على العبارات التي تقيس التدريب والتطوير الأخضر

	N	Mean	Std. Deviation	Std. Error Mean
يتم تطوير برامج تدريبية لزيادة الوعي البيئي والخبرات والمهارات لدى الموظفين.	65	2.3165	1.04112	.08283

تأثير ممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء على الميزة التنافسية المستدامة  
دراسة ميدانية في شركة أفاميا للصناعات الدوائية في محافظة حماة

برامج التدريب توفر الانسجام بين الموظف والبيئة كونها تسهم في دمج الأهداف البيئية مع الأهداف العامة للشركة.	65	2.0886	.91957	.07316
تعمل الدورات التي تنتبها الإدارة في إشراك الموظفين بحماية البيئة والحفاظ على الموارد الطبيعية	65	2.7278	1.32899	.10573
تسهم برامج التدريب في زيادة وعي الموظفين بالشؤون البيئية.	65	2.3886	.91957	.07316
تتبنى الشركة تدريب الموظفين باعتماد تكنولوجيا المعلومات والانترنت للحد من استخدام الورق والمخلفات.	65	2.5278	1.32899	.10573
<b>MB</b>	<b>65</b>	<b>2.3776</b>	<b>.93004</b>	<b>.07399</b>

المصدر: نتائج التحليل الإحصائي باستخدام برنامج SPSS إصدار 20.

كما يتضح من خلال الجدول السابق أن MB والتي ترمز إلى متوسط إجابات الأفراد على الأسئلة التي تقيس التدريب والتطوير الأخضر بلغ (2.37)، وهذا يدل على قلة الوعي بكيفية القيام بالتدريب والتطوير الأخضر في شركة أفاميا.

نتيجة اختبار الفرضية الفرعية الثانية الخاصة بمحور التدريب والتطوير الأخضر: تم

الاعتماد على اختبار t (ستودنت) لعينة واحدة، كما هو موضح بالجدول الآتي:

الجدول رقم (8): نتيجة الاختبار لمحور التدريب والتطوير الأخضر One-Sample Test

	Test Value = 3					
	t	df	Sig. (2-tailed)	Mean Difference	95% Confidence Interval of the Difference	
					Lower	Upper
M B	-8.411-	64	.000	-.62236-	-.7685-	-.4762-

المصدر: نتائج التحليل الإحصائي باستخدام برنامج SPSS إصدار 20.

يتضح من خلال الجدول (8) أن  $\alpha = 0.01 < \text{Sig} = P = 0.000$ ، مما يعني وجود علاقة معنوية، وبالتالي رفض فرضية العدم التي تقول لا توجد علاقة معنوية بين تطبيق التدريب والتطوير الأخضر والميزة التنافسية المستدامة في شركة أفاميا للصناعات الدوائية.

**الفرضية الفرعية الثالثة:** يوجد علاقة معنوية بين تطبيق المكافآت والحوافز الخضراء والميزة التنافسية المستدامة في شركة أفاميا للصناعات الدوائية.

ولاختبار الفرضية الفرعية الثالثة، قامت الباحثة بحساب متوسطات إجابات أفراد العينة التي تقيس متغيرات الدراسة.

حساب متوسط إجابات أفراد العينة على العبارات التي تقيس المكافآت والحوافز الخضراء:

يتضح من خلال الجدول الآتي أن متوسط إجابات أفراد العينة على العبارات الخاصة المكافآت والحوافز الخضراء كانت جميعها أصغر من متوسط المقياس (3)، وهذا يدل على عدم موافقة أفراد العينة على هذه العبارات.

الجدول (9) متوسط إجابات أفراد العينة على العبارات التي تقيس المكافآت والحوافز الخضراء

	N	Mean	Std. Deviation	Std. Error Mean
يتم مكافأة وتعويض الموظفين الذين يقومون بتقديم مقترحات من شأنها تعزيز الجهود الخضراء والأداء البيئي في الشركة.	65	2.1582	1.13722	.09047
تعلن الشركة على موقعها الالكتروني أسماء الموظفين المتميزين في أدائهم البيئي.	65	1.9177	.74838	.05954
تقدم الشركة مكافآت مادية ومعنوية للموظفين بناء على مدى قدرتهم في حماية البيئة والمحافظة عليها.	65	2.0125	.90123	.07170
يضمن نظام الحوافز الحفاظ على الموارد البشرية الكفوة والمهتمة بالبيئة.	65	2.7278	1.32899	.10573
يشجع نظام الحوافز التي تتبعه الشركة على إشراك الموظفين بالمبادرات البيئية (كاستخدام باصات النقل الجماعي، الدرجات الهوائية، السير على الأقدام).	65	2.2025	.90123	.07170
MC	65	2.0928	.72355	.05756

المصدر: نتائج التحليل الإحصائي باستخدام برنامج SPSS اصدار 20.

كما يتضح من خلال الجدول السابق أن MC والتي ترمز إلى متوسط إجابات الأفراد على الأسئلة التي تقيس المكافآت والحوافز الخضراء بلغ (2.09)، وهذا يدل على قلة استخدام العاملين المكافآت والحوافز الخضراء في شركة أفاميا.

نتيجة اختبار الفرضية الفرعية الثالثة الخاصة بمحور المكافآت والحوافز الخضراء: تم

الاعتماد على اختبار t (ستودنت) لعينة واحدة، كما هو موضح بالجدول الآتي:

الجدول رقم (10): نتيجة الاختبار لمحور المكافآت والحوافز الخضراء One-Sample Test

	Test Value = 3					
	t	df	Sig. (2-tailed)	Mean Difference	95% Confidence Interval of the Difference	
					Lower	Upper
M C	-15.760-	64	.000	-.90717-	-1.0209-	-.7935-

المصدر: نتائج التحليل الإحصائي باستخدام برنامج SPSS إصدار 20.

تأثير ممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء على الميزة التنافسية المستدامة  
دراسة ميدانية في شركة أفاميا للصناعات الدوائية في محافظة حماة

يتضح من خلال الجدول (10) أن  $\alpha = 0.01 < P = 0.000 = \text{Sig}$ ، مما يعني وجود فروق معنوية، وبالتالي رفض فرضية العدم التي تقول لا يوجد علاقة معنوية بين تطبيق المكافآت والحوافز الخضراء والميزة التنافسية المستدامة في شركة أفاميا للصناعات الدوائية.

وبعد الاختبارات السابقة، أصبح بالإمكان اختبار الفرضية الرئيسة للبحث، حيث تمّ حساب متوسط إجابات أفراد العينة على العبارات التي تقيس محور الميزة التنافسية المستدامة، فكانت النتائج كالآتي:

الجدول (11) متوسط إجابات أفراد العينة على العبارات التي تقيس الميزة التنافسية المستدامة

	N	Mean	Std. Deviation	Std. Error Mean
يمتلك الموظف في الشركة القدرة على ترك أثر يدل على تفوقه في كل مهمة يقوم بها.	65	2.42	1.303	.09047
تتمكّن خبرة الموظف في الشركة من خلق معرفة جديدة وتحسين الأساليب الإدارية المتبعة.	65	2.65	1.426	.05954
يمتلك الموظف في الشركة المعرفة الكافية التي تمكنه من تطوير وتحسين أدائه.	65	3.26	1.315	.07170
يستوعب الموظف في الشركة المفاهيم والأفكار الجديدة بسهولة.	65	4.07	0.967	.10573
الشركة تنتظر الموارد البشرية التي تمتلكها كميزة استراتيجية وتسعى للمحافظة عليها.	65	3.96	1.236	.09047
يمتلك الموظف في الشركة القدرة على استغلال الفرص المتاحة والاستفادة منه للتغلب على نقاط الضعف التي يعاني منها.	65	3.98	0.874	.05954
يمتلك الموظف في الشركة القدرة على مواجهة التحديات التي من الممكن أن يتعرض له.	65	3.38	1.285	.07170
يستطيع الموظف في الشركة استغلال نقاط القوة وتسخيرها لتطوير أدائه.	65	3.46	1.259	.10573
يقوم الموظف في الشركة بتطبيق كافة التقنيات الحديثة التي تضمن له السرعة في إنجاز مهامه على أكمل وجه.	65	3.17	1.216	.07170
يقوم الموظف في الشركة بإنجاز مهام هو تقديم الخدمات المطلوبة منه بكفاءة وفعالية.	65	3.48	0.959	.08704
تمتلك الشركة الكفاءات المتميزة التي تضمن تحقيق الجودة في الأداء.	65	3.40	1.240	.07708
تمتلك الشركة الكفاءات المتميزة القادرة على إنجاز مهامها في الوقت المناسب.	65	3.80	0.950	.11013
الشركة تمتلك الكفاءات المتميزة التي تلاحظ التغيرات المستمرة في رغبات وحاجات مراجعيها أو تعمل على الاستجابة لها.	65	3.92	0.925	.07708

الشركة يقوم الموظف في الشركة	65	3.78	1.362	.07468
بتطبيق كافة التقنيات الحديثة التي تضمن له السرعة في إنجاز مهامه على أكمل وجه.	65	3.67	1.424	.08704
تسعى الشركة إلى تبني كافة استراتيجيات الكفيلة بتطوير كفاءة أداء مواردها البشرية التي تمتلكها.	65	3.49	1.182	.05756
MC	65	3.49	1.182	.05756

المصدر: نتائج التحليل الإحصائي باستخدام برنامج SPSS إصدار 20.

يتضح من خلال الجدول السابق أن متوسط إجابات أفراد العينة على العبارات التي تقيس محور الميزة التنافسية المستدامة كانت أغلبها أكبر من متوسط المقياس (3)، وهذا يدل على موافقة أفراد العينة على هذه العبارات.

**نتيجة اختبار الفرضية الرئيسية:** توجد علاقة معنوية بين تطبيق ممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء على الميزة التنافسية المستدامة في شركة أفاميا للصناعات الدوائية في حماه

وقد تم الاعتماد على تحليل الانحدار الخطي

الجدول (12) اختبار الفرضية الرئيسية: تحليل الانحدار الخطي

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate	Change Statistics				
					R Square Change	F Change	df 1	df2	Sig. F Change
1	.719 <sup>a</sup>	.571	.669	.27637	.671	317.879	1	63	.000

المصدر: نتائج التحليل الإحصائي باستخدام برنامج SPSS إصدار 20.

يتضح من الجدول السابق أن معامل الارتباط بلغ 0.71، وهذا يدل على وجود ارتباط جيد بين إدارة الموارد البشرية الخضراء والميزة التنافسية المستدامة، كما بلغ معامل التحديد 0.57، وهو يدل على أن 57% من تغيرات الميزة التنافسية المستدامة تتبع لتغيرات في ممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء، مما يعني وجود لممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء على تحسين الميزة التنافسية المستدامة، وبما أن  $\alpha = 0.01 < \text{Sig} = 0.000$ ، فهذا يدل على أن الارتباط معنوي، وبالتالي يتم رفض فرضية العدم التي تنص على عدم وجود علاقة معنوية بين ممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء والميزة التنافسية المستدامة، ويتم قبول الفرضية البديلة التي تقول بوجود علاقة معنوية.

الاستنتاجات والتوصيات:

### الاستنتاجات:

تتمثل أهم النتائج بالآتي:

- توجد علاقة معنوية بين تطبيق ممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء على الميزة التنافسية المستدامة في شركة أفاميا للصناعات الدوائية في حماه، حيث بلغت قيمة معامل الارتباط (0.71) وهذا يدل على وجود علاقة ارتباط جيدة بين المتغيرين.
- توجد علاقة معنوية بين تطبيق الاختيار والتوظيف الأخضر والميزة التنافسية المستدامة في شركة أفاميا للصناعات الدوائية في حماه، حيث بلغت قيمة  $\alpha = 0.000 < \text{Sig} = P$ ، وهذا يدل على وجود ارتباط معنوي بين المتغيرين.
- توجد علاقة معنوية بين تطبيق التدريب والتطوير الأخضر والميزة التنافسية المستدامة في شركة أفاميا للصناعات الدوائية في حماه، حيث بلغت قيمة  $\alpha = 0.000 < \text{Sig} = P$ ، وهذا يدل على وجود ارتباط معنوي بين المتغيرين.
- توجد علاقة معنوية بين تطبيق المكافآت والحوافز الخضراء والميزة التنافسية المستدامة في شركة أفاميا للصناعات الدوائية في حماه، حيث بلغت قيمة  $\alpha = 0.000 < \text{Sig} = P$ ، وهذا يدل على وجود ارتباط معنوي بين المتغيرين.
- بلغ متوسط إجابات أفراد العينة على العبارات الخاصة بالميزة التنافسية المستدامة (3.49)، وهذا يدل على موافقة أفراد العينة على هذه العبارات، وبالتالي يمكن القول أن شركة أفاميا تتمتع بميزة تنافسية متوسطة.
- بلغ متوسط إجابات أفراد العينة على العبارات الخاصة بالاختيار والتوظيف الأخضر (2.20)، وهذا يدل على قلة استخدام الاختيار والتوظيف الأخضر في شركة أفاميا، ويمكن تفسير ذلك بقلة وعي العاملين بالخطوات والاستراتيجيات التي تمكنهم من ممارسة الاختيار والتوظيف الأخضر في الشركة محل الدراسة.
- بلغ متوسط إجابات أفراد العينة على العبارات الخاصة بالتدريب والتطوير الأخضر (2.37)، وهذا يدل على قلة استخدام التدريب والتطوير الأخضر، ويعود ذلك إلى عدم معرفة التقنيات الواجب استخدامها والتي تساعد في الوصول إلى مهارات جيدة في التدريب والتطوير الأخضر في الشركة محل الدراسة.

- بلغ متوسط إجابات أفراد العينة على العبارات الخاصة بالمكافآت والحوافز الخضراء (2.09)، وهذا يدل على قلة استخدام المكافآت والحوافز الخضراء، ويعزى ذلك إلى عدم معرفة المسؤولين بأهمية المكافآت والحوافز الخضراء، وكيفية تطبيقها، والسياسات المتبعة لتنفيذها.

### التوصيات:

- تتمثل أهم التوصيات بالآتي:
  - ضرورة تعريف العاملين بأهمية ممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء، وتأثيرها على الميزة التنافسية للشركة، ويكون ذلك من خلال الورشات والدورات التدريبية التي يمكن أن تسهم في إيجاد رؤية جديدة لدى المسؤولين حول أهمية ممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء.
  - السعي إلى استقطاب المرشحين الذين لديهم وعي أخضر والقدرة على تحمل المسؤولية البيئية، حيث تقوم الإدارة المختصة بتحديد شروط شغل كل وظيفة شاغرة وفق المتطلبات البيئية.
  - ضرورة قيام الشركة بتوفير الانسجام بين الموظف والبيئة، كونها تسهم في دمج الأهداف البيئية مع الأهداف العامة للشركة، والإسهام في عمل الدورات التي تتبناها الإدارة في إشراك الموظفين بحماية البيئة والحفاظ على الموارد الطبيعية، والعمل على زيادة في وعي الموظفين بالشؤون البيئية.
  - العمل على تطبيق نظام الحوافز والمكافآت الخضراء، التي تضمن زيادة وعي العاملين بأهمية تطبيق الأهداف البيئية، والتنافس الإيجابي فيما بينهم من أجل تطبيق أفضل الممارسات التي تضمن ذلك.
  - توصي الباحثة أيضاً باستمرار البحث الأكاديمي في كيفية تطبيق ممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء، كالتوسع في كافة مهارات وممارسات إدارة الموارد البشرية، والاستراتيجيات الحديثة لإدارة الموارد البشرية الخضراء، بهدف إثراء البحث العلمي والوصول إلى النتائج والتوصيات التي تعمل في حال تم الأخذ بها وتطبيقها بشكل فعلي

تأثير ممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء على الميزة التنافسية المستدامة  
دراسة ميدانية في شركة أفاميا للصناعات الدوائية في محافظة حماة

---

على تحقيق مزايا تنافسية للشركات، وبالتالي ضمان وصولهم لتحقيق الأهداف  
الاستراتيجية للشركات.

## المراجع:

### المراجع العربية:

- اسماعيل، عمار فتحي موسى؛ البردان، محمد فوزي أمين (2018). دور ممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء في تدعيم سلوكيات المواطنة التنظيمية البيئية "دراسة تطبيقية". المجلة العلمية للبحوث التجارية، العدد (2).
- الحداد، علاء ميشيل (2022). أثر إدارة الموارد البشرية الخضراء على أداء الموارد البشرية دراسة ميدانية على شركات القطاع الخاص السوري، رسالة ماجستير غير منشورة، الجامعة الافتراضية السورية، سورية.
- سلامة، زكريا (2024). أثر التوظيف الأخلاقي في الأداء الوظيفي (دراسة حالة لبعض المؤسسات الخدمية الخاصة في سورية). مجلة جامعة البعث. 46(16)، 102-49
- سعيد، رشا (2024). أثر التمكين الإداري على إبداع العاملين، دراسة ميدانية على العاملين في الشركة السورية. مجلة جامعة البعث. 46(12). 44-11.
- السكارنة، محمد احسان (2017). أثر ممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء على استراتيجية التمايز إبداع الموارد البشرية متغير معدل: دراسة تطبيقية على شركات الطاقة المتجددة في عمان. رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة الشرق الأوسط، الأردن.
- الصاوي، م.؛ محمود، الدباغ & تماضر (2021). دور ممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء في تعزيز المسؤولية الاجتماعية في قطاع الخدمات الحكومية بإمارة عجمان. المجلة العربية للإدارة، 41(2)، 94-73.
- صالح، رشيد (2022). أثر أبعاد إدارة الموارد البشرية الخضراء في تعزيز سمعة المنظمة المدركة: دراسة تحليلية لآراء عينة من القيادات الإدارية في الجامعات الحكومية في مدينة السلمانية. رسالة ماجستير غير منشورة، كلية التقنية الإدارية، جامعة السلمانية التقنية، العراق.

- الطاهر، سناء جاد الله الشيخ؛ أبو سن، أحمد (2019). أثر توجه إدارة الموارد البشرية الخضراء على كفاءة وفعالية العاملين في القطاع الصناعي في السودان. المجلة العربية للعلوم ونشر الأبحاث، مجلة العلوم الاقتصادية والإدارية والقانونية، المجلد (3)، العدد (9).
- علوان، سهام (2020). إدارة الذكاء التنافسي كآلية إستراتيجية لتحقيق الميزة التنافسية المستدامة، الجامعات المصرية ومواجهتها تحديات فيروس كورونا (Covid 19)، المجلة التربوية، (2)، 1063 - 1158.
- الغرباوي، حازم؛ سلمان، رائد، رسل (2021). اعتماد سلسلة القيمة الخضراء لتحقيق ميزة تنافسية مستدامة- دراسة استطلاعية لآراء عينة من شركة أور العام للصناعات الهندسية في ذي قار. مجلة دراسات محاسبية ومالية، الطبعة (4)، العدد (2)، 32 - 42.
- غددير، باسم غددير (2010). اقتصاد المعرفة. حلب، دار شعاع.
- محمود، أحمد عبد (2021). نظم المعلومات التسويقية وأثرها في استدامة الميزة التنافسية المستدامة. مجلة الغري للعلوم الاقتصادية والإدارية، المجلد (114)، العدد (1)، 229-256.
- مجذاب، علي كراز؛ الحاكم، علي عبد الله (2020). الدور المعدل للتحديات البيئية المعاصرة للعلاقة بين التفجير الاستراتيجي والميزة التنافسية المستدامة. مجلة الإدارة والاقتصاد، المجلد (1)، العدد (120)، 27 - 48.
- يوسف، ديانا علي (2022). أثر ممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء على الابتكار الأخضر. دراسة ميدانية على الشركات الخاصة في الساحل السوري، الجامعة الافتراضية السورية، سورية.

- Ahmad, S. (2015). **Green human resource management: Policies and practices**. Cogent business & management, 2(1), 1030817.
- Aggarwal, S., & Sharma, B. (2015). **Green HRM: Need of the hour**. International Journal of Management and Social Science Research Review, 1(8), 63-70.
- Bangwal, D., & Tiwari, P. (2015). **Green HRM–A way to greening the environment**. IOSR Journal of Business and Management, 17(12), 45-53.
- Kanapala, P. K., & Battu, N. (2018). **A Study on the role of Green Human Resource Management Practices on Employee Performance–An Empirical Analysis on Health Care Industry**. International Research Journal of Management Sociology & Humanity, 9(1), 212-219.
- Mishra, P. (2017). **Green human resource management: A framework for sustainable organizational development in an emerging economy**. International Journal of Organizational Analysis, 25(5), 762-788.
- Milad, A; Nuh, M. (2020). **Green Human Resource Management Practies Effect on Sustainability**. An unpublished thesis of the tishk interional university.
- Mustafa, K., Hossain, M. B., Ahmad, F., Ejaz, F., Khan, H. G. A., & Dunay, A. (2023). **Green human resource management practices to accomplish green competitive advantage: A moderated mediation model**. Heliyon, 9(11).
- Renwick, D. W., Redman, T., & Maguire, S. (2013). **Green human resource management: A review and research agenda**. International journal of management reviews, 15(1), 1-14.
- Shaikh, S. N., Zhen, L., Sohu, J. M., Soomro, S., Akhtar, S., Kherazi, F. Z., & Najam, S. (2024). **How green HRM practices foster green competitive advantage through big data**

**analytics capability and are amplified by managerial environmental concern.** Kybernetes.

- Sudin, S. (2011, June). **Strategic green HRM: A proposed model that supports corporate environmental citizenship.** In International Conference on Sociality and Economics Development, IPEDR (Vol. 10, pp. 79-83).

## الأثر التصنيعي لبدائل المستوردات على التنمية

### الاقتصادية في الجمهورية العربية السورية

طالب الدراسات العليا: محمد عبد الكريم أحمد - كلية الاقتصاد - جامعة دمشق

الدكتور المشرف: د. هيثم أحمد عيسى

#### ملخص:

هدفت الدراسة إلى إيجاد الأثر التصنيعي لبدائل المستوردات في الجمهورية العربية السورية وأثرها على بعض مؤشرات التنمية الاقتصادية، وذلك باعتبار استراتيجية بدائل المستوردات استراتيجية هامة ومن الضروري تطبيقها للتخلص من التبعية للبلدان الخارجية من جهة، ولزيادة مرونة الاقتصاد السوري من جهة أخرى بغية التخفيف من الصدمات التي قد تحدث عالمياً.

واعتمد الباحث في دراسته على استخدام المنهج الوصفي التحليلي إلى جانب أسلوب القياس الاقتصادي لقياس أثر متغيرات الدراسة على بعضها البعض باستخدام برنامج Eviews12، وتوصلت الدراسة إلى العديد من النتائج التي كان أهمها أن لاستراتيجية إحلال بدائل المستوردات أثر معنوي وإيجابي على مؤشرات التنمية الاقتصادية المدروسة، فهو يؤدي إلى ارتفاع في معدل نمو الناتج المحلي الإجمالي، إلى جانب أن اتباع هذه الاستراتيجية تترجم بصورة تطور في القطاع الصناعي، وكلما زاد تطور القطاع الصناعي وارتفعت الأهمية النسبية لهذا القطاع أدى ذلك إلى ارتفاع الإنتاج الصناعي كنتيجة حتمية لارتفاع الأهمية النسبية للقطاع.

الكلمات المفتاحية: بدائل المستوردات، التنمية الاقتصادية، التصنيع.

# **The industrial impact of import substitutes on economic development in the Syrian Arab Republic**

**Dr.. Haitham Ahmed Issa**

**Muhammad Abdel Karim Ahmed**

## **Abstract:**

The study aimed to find the industrial impact of import substitution in the Syrian Arab Republic and its impact on some economic development indicators, considering the import substitution strategy an important strategy and it is necessary to apply it to get rid of dependency on foreign countries on the one hand, and to increase the flexibility of the Syrian economy on the other hand in order to mitigate the shocks that may Speak globally.

In his study, the researcher relied on the use of the descriptive analytical method in addition to the economic measurement method to measure the impact of the study variables on each other using the Eviews12 program.

The study reached many results, the most important of which was that the import substitution strategy has a significant and positive impact on the economic development indicators studied, as it leads to an increase in the growth rate of the gross domestic product, in addition to that following this strategy translates into a form of development in the industrial sector, and the more development

Industrial sector: This led to the sector needing more labor force, and thus the implementation of the strategy Substitution for imports will lead to lower unemployment rates.

**Key words: Import substitutes – Economic development – manufacturing.**

### المقدمة:

يعد القطاع الصناعي من القطاعات الاقتصادية كبيرة الأهمية في تنمية اقتصادات البلدان ودفعها للتقدم والتطور للوصول إلى اقتصادات قوية قادرة على المنافسة محلياً وفي الأسواق العالمية، حيث تختلف الأهمية النسبية للقطاع الصناعي وكذلك بنيته ودرجة تطوره من بلد إلى آخر وفي العموم ترتفع هذه الأهمية كلما تقدم البلد وارتفع مستوى المعيشة فيه.

الجمهورية العربية السورية واحدة من البلدان النامية التي تسعى إلى تحقيق معدلات نمو وتنمية اقتصادية مرتفعة من أجل تحسين الوضع الاقتصادي ورفع مستوى المعيشة للأفراد، ولما كان القطاع الصناعي هو المحرك الرئيسي في اقتصاد أي دولة، ومن أهمية القطاع الصناعي والتصنيع، ونتيجة للتداعيات السلبية الاقتصادية وغير الاقتصادية للحرب على سورية لجأت الحكومة السورية إلى تبني استراتيجية تصنيع بدائل المستوردات حيث قامت رئاسة مجلس الوزراء في جلسة ٢٠١٩/١/٩ بالتوجيه لوزارة الاقتصاد والتجارة الخارجية للعمل باستراتيجية إحلال المستوردات والتنسيق مع الجهات المختصة، وعليه سوف نقوم بدراسة الأثر التصنيعي لبدايل المستوردات بأشكالها الثلاثة المصنعة والنصف مصنعة

والاستهلاكية على بعض مؤشرات التنمية الاقتصادية متمثلة بمؤشري الناتج المحلي الإجمالي والإنتاج الصناعي في الجمهورية العربية السورية.

## الدراسات السابقة:

### الدراسات العربية:

1- الدراسة الأولى: عطيرة، عبير سليمان (2006) "متطلبات إعادة هيكلة الاقتصاد السوري وأبعاده من أجل الدخول في منظمة التجارة العالمية" رسالة ماجستير، جامعة دمشق.

يحاكي هذا البحث في البداية طبيعة الاقتصاد السوري منذ الاستقلال حتى عام ٢٠٠٤ من تطورات والمراحل والخطوات المتبعة من قبل الحكومة السورية خلال هذه الحقبة حيث يشرح الباحث فيه سمات الاقتصاد السوري وخصائص والمعوقات التي واجهت الدولة في تطبيق اقتصاد.

تطرق الباحث إلى طبيعة منظمة التجارة العالمية من تطورها إلى أهدافها وشروط للانضمام إليها وأكد على أهمية المنظمة وضرورة الانضمام إليها ومتطلباتها. وتحدث عن دور المنافسة والشفافية للتحويل إلى نظام اقتصاد السوق وكانت التجربة المصرية المعتمدة في الدراسة.

وفي النهاية تلکم الباحث عن المنعكسات الاقتصادية السورية قصيرة وطويلة الأجل لانضمام سورية مستقبلا لمنظمة التجارة العالمية.

2- الدراسة الثانية: مهنى، مريم (2014) " استراتيجية التصنيع في الدول النامية "، مجلة اماراباك العلمية، العدد 12 ، المجلد 5 .

إن هذا البحث يؤكد على أهمية القطاع الصناعي وأثر الاستراتيجيات الصناعية المتبعة في نمو الاقتصاد الوطني، وركزت هذه الدراسة على التجربة الليبية والتعريف بالقطاع الصناعي لديها والسياسات الصناعية المتبعة في البلدان النامية بشكل عام وفي ليبيا بشكل خاص. كما أوضح البحث السياسات التي اتبعتها الدولة الليبية لإحلال المستوردات ودعم الصادرات. انتهت الدراسة بنتائج دلت على فشل الدول النامية وخاصة الدولة الليبية في تطبيق عملية إحلال المستوردات وتشجيع الصادرات، واوصت الدراسة بمجموعة من المقترحات التي تساعد الدول النامية وخاصة الاقتصاد الليبي للوصول إلى الوجهة الصحيحة التي تحقق تنمية شاملة على جميع الأصعدة.

## الدراسات الأجنبية:

### 1- دراسة بعنوان:

**Panteleev, Dmitry, and others, "the conceptual model of import substitution in the modern global economy", 2017.**

### "نموذج مفهوم إمباير ستيت في الإسلام العالمي الحديث"

هدفت هذه الدراسة إلى تحليل النماذج الحالية لاستبدال المستوردات وتطوير نموذج مفاهيمي فعال لإحلال استراتيجية استبدال المستوردات في الاقتصاد العالمي الحديث، والقيام بإجراء مقارنات بين هذه الاستراتيجية المطبقة في جنوب أفريقيا وآسيا، إلى جانب ذكر جميع المراحل التي مرت بها دول العينة المدروسة خلال تطبيق الاستراتيجية وصولاً إلى اقتراح وإيجاد نموذج يعمم على الاقتصاد العالمي الحديث.

### 2- دراسة بعنوان:

**Chernysheva, anna, and thers, "Forming market instruments of import substitution start-egy in Russia as a result of the sanction policy related to events Ukraine", 2019.**

"تشكيل أدوات السوق لاستبدال الواردات تبدأ على سبيل المثال في روسيا نتيجة لسياسة العقوبات المتعلقة بالأحداث أوكراينا"

هدفت هذه الدراسة إلى تسليط الضوء على أهمية استراتيجية إحلال بدائل المستوردات في روسيا بهدف إحلال المنتج الوطني وحمايته من خلال منع الاستيراد الخارجي واستبدال المنتجات بمنتجات وطنية روسية، ولا سيما في ظل ما تعرض له الاقتصاد الروسي من جراء العقوبات المتعلقة بالأحداث في أوكراينا.

حيث قامت الدراسة على التأكيد على أهمية هذه الاستراتيجية للتخفيف من حدة الصدمات التي تعرضت لها روسيا، وبالتالي إعطاء المرونة للاقتصاد الروسي.

3-دراسة بعنوان:

**Topical Issues of the Theory and Practice of Import Substitution In The Russian Federation, BELOBRAGIN, V; BURAK, P; ZORKINA, .ROSTANETS, V; MAGOMEDOV, S, 2016.**

"قضايا الساعة لنظرية وممارسة استبدال الواردات في الاتحاد الروسي"

هدفت هذه الدراسة إلى تحليل آفاق تطور الصناعة في روسيا في مجال تطبيق استراتيجية إحلال المستوردات، مع التطرق إلى الآثار التي يتعرض لها التصنيع لبدائل المستوردات بسبب العقوبات المفروضة على الاقتصاد الروسي من قبل الغرب.

وقد تم التوصل إلى العديد من النتائج التي كان أهمها ضرورة ضمان الشمولية في معالجة مشاكل استبدال المستوردات، وتنظيم الإنتاج الخاص، وأهمية التركيز على جودة المنتجات في استبدال الواردات.

### الاختلاف بين الدراسات السابقة والدراسات الحالية:

تختلف هذه الدراسة عن الدراسات السابقة من حيث الحدود المكانية والزمانية للدراسة والتي تختلف عن حدود الدراسات السابقة، إلى جانب طريقة معالجة البيانات، حيث اعتمدت الدراسات السابقة على محاكاة الواقع الاقتصادي بالوصف والتحليل، بينما قامت الدراسة الحالية بمحاكاة الواقع الاقتصادي إلى جانب المنهج الوصفي التحليلي قام الباحث بتحليل البيانات الاقتصادية عملياً باستخدام أداة برامج التحليل الاحصائي.

كما تختلف الدراسة الحالية عن الدراسات السابقة من حيث وضع البلد الذي تقوم الدراسة عليه، فمن الجدير بالذكر أن الجمهورية العربية السورية عانت من حرب استمرت لسنوات، وأدت إلى فرض العديد من العقوبات على الاقتصاد السوري، ومن هنا يأتي جوهر البحث وأهميته نظراً للحاجة الماسة لاتباع استراتيجية تساعد الاقتصاد السوري على تقليل الآثار السلبية للعقوبات المفروضة.

### مشكلة الدراسة:

سعى البحث لتوضيح الأثر التصنيعي لبدائل المستوردات في الجمهورية العربية السورية وأثرها على بعض مؤشرات التنمية الاقتصادية، وباعتبار استراتيجية بدائل المستوردات استراتيجية هامة ومن الضروري تطبيقها للتخلص من التبعية للبلدان

الخارجية من جهة، ولزيادة مرونة الاقتصاد السوري من جهة أخرى بغية التخفيف من الصدمات التي قد تحدث عالمياً، وعليه تم وضع التساؤل الرئيسي التالي:

التساؤل الرئيسي: هل أدى اتباع استراتيجية تصنيع بدائل المستوردات إلى ارتفاع مؤشرات التنمية الاقتصادية في الجمهورية العربية السورية؟

ويتفرع عن هذا التساؤل العديد من الأسئلة الفرعية، وهي على الشكل التالي:

1- هل أدى اتباع استراتيجية تصنيع بدائل المستوردات في الجمهورية العربية السورية إلى ارتفاع معدل نمو الناتج المحلي الإجمالي؟

2- هل أدى اتباع استراتيجية تصنيع بدائل المستوردات في الجمهورية العربية السورية إلى ارتفاع معدل الإنتاج الصناعي؟

### فرضيات الدراسة:

من أجل الإجابة على أسئلة الدراسة، تم وضع الفرضيات التالية:

الفرضية الرئيسية: هناك علاقة ذات دلالة معنوية بين اتباع استراتيجية تصنيع بدائل المستوردات وبعض مؤشرات التنمية الاقتصادية في الجمهورية العربية السورية.

ويتفرع عن هذه الفرضية العديد من الفرضيات الفرعية، وهي على الشكل التالي:

1. هناك علاقة ذات دلالة معنوية بين تصنيع بدائل المستوردات والناتج المحلي الإجمالي في الجمهورية العربية السورية.

2. هناك علاقة ذات دلالة معنوية بين تصنيع بدائل المستوردات ومعدل الإنتاج الصناعي في الجمهورية العربية السورية.

## أهداف الدراسة:

تهدف هذه الدراسة إلى:

-دراسة واقع الاقتصاد السوري وقطاع الصناعة فيه.

-تتبع آثار العقوبات الاقتصادية المفروضة على الاقتصاد السورية على مؤشرات التنمية الاقتصادية.

-دراسة أثر تصنيع بدائل المستوردات على بعض مؤشرات التنمية الاقتصادية متمثلة بمعدل نمو الناتج المحلي الإجمالي ومعدل الإنتاج الصناعي.

## أهمية الدراسة:

تكمن الأهمية النظرية لهذه الدراسة من أهمية دراسة واقع الاقتصاد السوري، وتحليل واقع عملية التصنيع في القطاع الصناعي الذي يعد المحرك الرئيسي للنشاط الاقتصادي في اقتصاد أي دولة.

تأتي الأهمية العملية لهذه الدراسة في دراسة أثر التصنيع لبدائل المستوردات على بعض مؤشرات التنمية الاقتصادية.

## منهج الدراسة:

تعتمد الدراسة على استخدام المنهج الوصفي التحليلي من أجل وصف واقع الاقتصاد السوري والقطاع الصناعي فيه، وتحليل أهم الآثار الناتجة عن فرض العقوبات الاقتصادية على الاقتصاد السوري، إضافة إلى اتباع أسلوب القياس الاقتصادي من أجل دراسة الأثر التصنيعي لبدائل المستوردات بأنواعها شتى.

## متغيرات الدراسة:

المتغير المستقل: معدل نمو التصنيع لبدائل المستوردات (المصنعة، النصف مصنعة، الاستهلاكية).

المتغيرات التابعة: التنمية الاقتصادية متمثلة ب: معدل نمو الناتج المحلي الإجمالي - معدل الإنتاج الصناعي.

## حدود الدراسة:

الحدود المكانية: الجمهورية العربية السورية.

الحدود الزمانية: تمتد الحدود الزمانية خلال الفترة الممتدة 2010-2020.

## التحليل والمناقشة:

أولاً: مفهوم التنمية الاقتصادية: تعرف التنمية الاقتصادية بأنها: "تقدم للمجتمع عن طريق استنباط أساليب إنتاجية جديدة أفضل ورفع مستويات الإنتاج، من خلال إنماء المهارات والطاقات العملية التي من خلالها نحاول زيادة متوسط نصيب الفرد البشرية وخلق تنظيمات أفضل".<sup>1</sup>

كما وتعرف على أنها "هي عملية يزداد فيها الدخل القومي ودخل الفرد في المتوسط بالإضافة إلى تحقيق معدلات عالية في النمو في قطاعات معينة تعبر عن التقدم".<sup>2</sup>

<sup>1</sup> هوشيار معروف، دراسات في التنمية الاقتصادية، دار الصفاء للنشر، جامعة البلقاء التطبيقية، ص:11، 2005.

<sup>2</sup> شريط عابد وآخرون، الخلدونية في العلوم الاقتصادية، جامعة ابن خلدون، تيارت، العدد الأول، 2012، ص:76.

وبناءً عليه يرى الباحث أن التنمية الاقتصادية تعرف على أنها العملية التي يتم من خلالها إحداث تغييرات هيكلية في الاقتصاد الوطني بهدف إحداث زيادة الطاقة الإنتاجية للموارد الاقتصادية، وهي العملية التي يعد الهدف الرئيس لها رفع مستوى الدخل القومي، مما يؤدي إلى ارتفاع في متوسط نصيب دخل الفرد، ورفع إنتاجية فروع الإنتاج في مختلف القطاعات الاقتصادية.

ثانياً: **التنمية الصناعية:** "هي السياسة المخططة أو المستهدفة لبناء وتطوير الصناعة الوطنية وإقامة المشاريع الصناعية بهدف إجراء التغيير في البيئة الصناعية للقطاع الوطني، وذلك من خلال تطوير عمليات استخراج وإنتاج الخامات المعدنية الأولية وبناء قاعدة كفاء لإنتاج الطاقة، كما تهدف إلى رفع الإنتاج الصناعي عموماً فالتنمية الصناعية تعني التسريع في عملية البناء والإنتاج الصناعي بالاستفادة الأنسب من مقومات النشاط الصناعي".<sup>3</sup>

من أهمية القطاع الصناعي كمحرك أساسي للتنمية في أي دولة كانت، أولت كثير من بلدان العالم اهتماماً كبيراً بسياسة التصنيع وإقامة المشروعات الصناعية وذلك لكونها الوسيلة والسبيل الوحيد التي يمكن من خلاله تحسين الحياة، رفع مستوى المعيشة من جهة وتغيير الحياة الاجتماعية من جهة أخرى. ولتحقيق ذلك، كان عليها الانتقال من اقتصاد تقليدي يعتمد بصفة أساسية على الناتج الزراعي أو المواد الأولية إلى اقتصاد صناعي تتداخل وتتكامل فيه الأنشطة الإنتاجية المتعددة، وهناك العديد من الدراسات التي تناولت مفهوم التصنيع بالدراسة والتحليل، نذكر من أهمها:

<sup>3</sup> محمد أزرهر سعيد السماك، اقتصاديات المواقع الصناعية وتقييم ودراسة الجدوى، عمان، دار زهران، 1998، ص:28.

يعرف **التصنيع** على أنه: "عملية بناء قدرات المجتمع لتشغيل المواد الخام ولتصنيع السلع للاستهلاك أو لمزيد من الإنتاج".<sup>4</sup>

كما يعرف على أنه: "التصنيع هو عملية يتبعها تغير في تركيب الهيكل الاقتصادي للبلدان، ومؤشر إلى نسبة الزيادة في الدخل الوطني، الناشئة عن القطاع الصناعي إن عملية التصنيع لا تعني مجرد نشاط اقتصادي بحث، فهو أكبر من ذلك بكثير. فعملية التصنيع بمعناها الواسع هي عملية تحول اجتماعي يشمل التطور الاقتصادي والسياسي، الاجتماعي، والثقافي"<sup>5</sup>

### ثالثاً: أهمية التنمية الصناعية والتصنيع:

يعتبر القطاع الصناعي المحرك الرئيسي للتنمية في أي دولة كانت، فلا يمكن لدولة أن تتقدم وتواكب العملية التنموية إذا كان القطاع الصناعي فيها متخلفاً، وترتبط التنمية بعلاقة وطيدة وثيقة بالتصنيع، وتأتي أهمية التصنيع من كونه أمر ضروري لعملية التنمية وذلك يرجع للعلاقة الوثيقة بين التنمية والتصنيع نظراً لعدم إيجادها نظام اقتصادي بديل لعملية التصنيع.

-يعد التصنيع مهماً لكونه يوفر النقد الأجنبي، وذلك يكون من خلال تصنيع انتاج ما قد يحتاجه الأفراد في المجتمع دون الحاجة لاستيراده بأسعار مرتفعة ودفع القطاع الأجنبي مقابل عملية الاستيراد.

-يعد التصنيع مهماً لكونه يجعل الدولة ذات اقتصاد يعتمد على الاكتفاء الذاتي وبالتالي التخلص من التبعية الاقتصادية للبلدان المستوردة، ولا سيما في البلدان النامية التي يفرض عليها قيود على تعاملاتها التجارية مع البلدان مما يعرضها للنقص في حاجياتها اللازمة

4 عطية، سيد معوض أحمد، التصنيع قاطرة التنمية الشاملة في مصر، الجمعية المصرية للاقتصاد السياسي والاحصاء والتشريع، ص:9، 2016.

5 مختار، مداني؛ مختار، يوسف، سياسة التصنيع وأثرها على التنمية الاقتصادية، جامعة ابن خلدون تيارت، ص:8، 2015.

لعملية التنمية والنمو في البلد، لذلك يعد التصنيع من أهم العمليات التي من الواجب اتباعها ولا سيما عملية التصنيع من أجل إحلال بدائل المستوردات،<sup>6</sup> والشكل التالي يبين أهمية عملية التصنيع والقطاع الصناعي في الاقتصاد الوطني:

#### رابعاً: مفهوم استراتيجية إحلال بدائل المستوردات:

تعددت تصنيفات وتقسيمات استراتيجيات التصنيع من تنمية صناعية تركز على الصناعة أو الزراعة أو الخدمات إلى تنمية اقتصادية تركز على التجارة الخارجية (ترقية المستوردات والصادرات) مبنية على رأس المال والعمل والتطوير التكنولوجي وغيرها من التصنيفات الأخرى، لذا سنكتفي بالحديث عن التنمية الصناعية التي تركز على التصنيع من جانب استراتيجية تحليل المستوردات وهذا سنتناوله في ه تعرف استراتيجية إحلال بدائل المستوردات على أنها: "الاستراتيجية القائمة على تشجيع الإنتاج المحلي الصناعي لمجموعة سلع كانت تستورد بواسطة رفع التعريف الجمركية أو فرض قيود على الاستيراد على بضائعها، وإنتاج هذه السلع محلياً فإنه من الضروري استيراد سلع مثل السلع الرأسمالية والمدخلات".<sup>7</sup>

#### خامساً: أهمية تطبيق استراتيجية إحلال بدائل المستوردات:

تعد استراتيجية إحلال بدائل المستوردات من أبرز وأهم سياسات التصنيع، وهناك العديد من النقاط الهامة التي تجعل من سياسة إحلال بدائل المستوردات سياسة ناجحة إذا تم

<sup>6</sup> العلام، حوسين مصباح، مستقبل التنمية الصناعية العربية في ظل اتفاقيات منظمة التجارة العالمية ذات الصلة بالصناعة، كلية الزراعة قسم الاقتصاد والعلوم السياسية بني وليد، ص:123، 2010.

<sup>7</sup> مهني، مريم عيسى محمد، استراتيجية التصنيع في الدول النامية: دراسة نظرية تحليلية للتجربة الليبية في التصنيع للفترة 1973-2010، ص:90، 2014.

وضع استراتيجية صحيحة لتحقيق النتائج المرجوة، ولعل أبرز هذه النقاط هي على الشكل التالي:

- تأتي أهمية استراتيجية إحلال بدائل المستوردات في المرتبة الأولى من كونها سياسة تقوم على تشجيع الصناعة الوطنية، وبالتالي رفع مساهمة القطاع الصناعي في الناتج المحلي الإجمالي ورفع أهميته النسبية في الاقتصاد الوطني.
- لاستراتيجية إحلال بدائل المستوردات أهمية كبيرة في التخلص من التبعية للبلدان، فبدلاً من الاعتماد على التجارة الخارجية استيراد العديد من المواد يمكننا من خلال سياسة إحلال المستوردات تصنيع هذه المواد بدلاً من استيرادها.
- إن سياسة إحلال بدائل المستوردات تخفض من تكاليف الإنتاج وذلك نظراً للتكاليف المرتفعة التي يتم دفعها على عمليات الاستيراد من أجل استكمال مدخلات سلعة ما، بالتالي عندما نقوم بتصنيع هذه المواد المدخلة، سيؤدي ذلك إلى انخفاض تكاليف المخرجات.
- تخفيف استهلاك القطع الأجنبي وتوفيره في خزانة الدولة.
- توفير فرص عمل في القطاع الصناعي وبشكل خاص في قطاع الصناعات التحويلية التي تتطلب يد عاملة.<sup>8</sup>

سادساً: استراتيجية إحلال بدائل المستوردات في الجمهورية العربية السورية:

تم طرح فكرة برنامج إحلال بدائل المستوردات في الاقتصاد السوري في سياق الاعتماد على الذات، وذلك بهدف حل بعض المشاكل التي تواجه الاقتصاد السوري كإنخفاض الإنتاج المحلي السوري من السلع والمنتجات المختلفة، حيث عانت سورية من هذه

<sup>8</sup> الأشقر، عوني جواد حسن، سياسة إحلال المستوردات الفلسطينية (تطبيق على بعض المنتجات الفلسطينية)، جامعة الأزهر، 2016.

المشكلة منذ بداية 2011 مطلع العرب على سورية، إلى جانب مشكلة التكاليف المرتفعة للبضائع المستوردة، وعليه بدأت الدولة السورية بدراسة مقترح تطبيق هذه الاستراتيجية للتخلص من العديد من المشاكل التي تعرض لها الاقتصاد السوري خلال فترة الحرب والتي أضرت بالاقتصاد بجميع جوانبه، وعليه تم تكليف وزارة التجارة الخارجية ووزارة الاقتصاد بإعداد وتصميم الاستراتيجية المطلوبة بالتنسيق مع باقي الوزارات، كما أقر مجلس الوزراء في جلسته بتاريخ 17-5-2020 قائمة المواد والقطاعات التي تم ادراجها ضمن استراتيجية إحلال بدائل المستوردات والتي تتضمن 67 مادة وقطاع، وتمت الموافقة على اطلاقها كفرصة استثمارية لكل من يرغب في الاستثمار في أي مادة من المواد المطروحة.<sup>9</sup>

وتم منح جميع المواد والقطاعات المشتملة في استراتيجية إحلال المستوردات العديد من الحوافز والميزات تنوعت بين إعفاءات جمركية وتسهيلات وتحديداً على مستلزمات الإنتاج من المواد الأولية لبعض المواد والقطاعات الصناعية، وإجراءات حمائية كفرض الضريبة على المستوردات أو رفع الأسعار الاسترشادية على السلع المستوردة المشابهة للسلع المشمولة باستراتيجية الاحلال، إضافة إلى العديد من المزايا التي تمنع للمستثمرين الذين يرغبون في الاستثمار والتصنيع للمواد المشمولة في برنامج إحلال المستوردات، كتسليم المستثمر أرضاً لمشروعه الصناعي ومنحه فترة سماح مدتها سنتين إلى حين البدء بالتصنيع والإنتاج، ومن الجدير بالذكر أن ماتم ذكره أعلاه يعتبر حلاً جيداً إذا تم تطبيقها والاستفادة منها بالشكل الأمثل، ولا سيما استراتيجية إحلال المستوردات التي من الممكن أن ترفع من الأهمية النسبية للقطاع الصناعي في الاقتصاد الوطني، الأمر الذي سينعكس بصورة إيجابية على كافة النواحي في الاقتصاد، وسيقلل من تبعية الاقتصاد السوري للدول الخارجية من جهة، وسيقلل من الصدمات الاقتصادية التي قد تحدث في

<sup>9</sup> بيانات وتقارير وزارة الاقتصاد والتجارة الخارجية السورية.

الاقتصاد السوري، وهذا ما كنا نشهده خلال فترة الحرب على سورية، حيث أن الاقتصاد السوري تضرر بشكل كبير من جراء العقوبات المفروضة عليه، كقانون قيصر وغيره من العقوبات التي أدت إلى تعطل الاقتصاد السوري في العديد من الأمور وتعطل العديد من القطاعات والعمليات الإنتاجية، فضلاً عن ارتفاع أسعار المستوردات للكثير من المواد إن وجدت، وعليه فإن تنشيط القطاع الصناعي السوري وتشجيعه لاتباع استراتيجية إحلال بدائل المستوردات كانت ستعطي الاقتصاد السوري سمة المرونة خلال الحرب التي حصلت، حيث اتبعت استراتيجية إحلال بدائل المستوردات بهدف تنشيط القطاع الصناعي للحاق بركب التنمية الصناعية، تعتبر من الاستراتيجيات الجيدة من أجل التخلص من التبعية التجارية للدول، وللتخفيف من حدة الصدمات التي قد تحدث في الاقتصاد السوري كالحروب، والأزمات الصحية، وغيرها، وقد عملت الحكومة السورية على البدء بتطبيق سياسة إحلال المستوردات ضمن خططها السنوية، وزيادة انتاجها الصناعي من أجل الوصول إلى تنمية صناعية مرتفعة تؤدي إلى ارتفاع تحسن في واقع الاقتصاد السوري ككل، وإن المواد المستهدفة ببرنامج إحلال بدائل المستوردات في الجمهورية العربية السورية هي:<sup>10</sup>

الأدوية النوعية والاستيرادية - المتممات الغذائية والصيدلانية، الأجهزة والأدوات والمستلزمات والمستهلكات الطبية، ومستلزمات الصناعة الدوائية، الصناعات النسيجية (خيوط - أقمشة - ...)، الصناعات الصبغية، صناعات الطاقة المتجددة ومكوناتها كافة، صناعة الورق بأنواعه، قطاع الدواجن وصناعاته، مستلزمات الري الحديث، الجرارات الزراعية، صناعة أدوات التجهيزات المنزلية، أدوات المائدة والمطبخ بأنواعها المختلفة، الحليب المجفف - حليب الأطفال - الخميرة، النشاء - القطر الصناعي، ألواح

<sup>10</sup> تقارير هيئة الاستثمار السورية.

الزجاج، ألواح الفورميكا، أجهزة الانارة، البطاريات، إعادة تدوير البطاريات التالفة، الانفيرترات، بعض أنواع الآلات، المواد الزراعية كافة. وغيرها الكثير والكثير من المواد والقطاعات الاقتصادية المشمولة ببرنامج إحلال بدائل المستوردات في سورية، وعليه يمكننا القول إن تطبيق هذا البرنامج بالشكل الأمثل والأنسب سيؤدي حتماً إلى تنمية القطاع الصناعي وتطويره من خلال زيادة الإنتاج الصناعي، والاستعاضة عن الاستيراد للمواد المشمولة ببرنامج إحلال المستوردات سوف يؤدي أيضاً إلى توفير القطع الأجنبي في خزينة الدولة السورية، وسيخفض تكاليف مخرجات القطاعات الاقتصادية جميعها نظراً للتشابه بين القطاع الصناعي والقطاعات الأخرى.<sup>11</sup>

### الدراسة العملية:

نسعى في هذا الفصل لإجراء الدراسة الإحصائية لقياس أثر العلاقة وطبيعتها بين متغيرات الدراسة، من خلال دراسة أثر تطبيق استراتيجية إحلال المستوردات وأثرها على بعض مؤشرات التنمية الاقتصادية خلال الفترة الزمنية 2010-2020. والموضحة وفق الإجراءات التالية:

### أولاً: متغيرات الدراسة (Research Variables):

تنقسم متغيرات الدراسة إلى نوعين:

### أولاً: المتغير المستقل (Independent Variable):

<sup>11</sup> قيروط، ياسمين، تحليل هيكلية السلع المشملة في برنامج إحلال بدائل المستوردات والنتائج المتوقعة له في سورية، مجلة جامعة البعث، سورية، 2021.

- معدل نمو المستوردات (المصنعة، النصف مصنعة، الاستهلاكية).

ثانياً: المتغيرات التابعة (Dependent Variables): بعض مؤشرات التنمية الاقتصادية

المتتمثلة ب:

- المتغير التابع الأول: الناتج المحلي الاجمالي.

- المتغير المستقل الثاني: الإنتاج الصناعي.

الاختبارات الاحصائية المستخدمة في الدراسة:

النموذج الأول:

الجدول رقم(1):تقدير نموذج الانحدار الخطي البسيط.

Dependent Variable: Y1

Method: Least Squares

Date: 20/6/24 Time: 00:22

Sample (adjusted): 2010 2020

Included observations: 9 after adjustments

Variable	Coefficient	Std. Error	t-Statistic	Prob.
X	-0.258442	0.128792	2.006661	0.0048
C	-8.489467	3.352990	-2.531909	0.0391
R-squared	0.365177	Mean dependent var		-7.111111
Adjusted R-squared	0.274487	S.D. dependent var		11.55903
S.E. of regression	9.845635	Akaike info criterion		7.605064
Sum squared resid	678.5558	Schwarz criterion		7.648891
Log likelihood	-32.22279	Hannan-Quinn criter.		7.510484
F-statistic	4.026687	Durbin-Watson stat		1.696150
Prob(F-statistic)	0.004782			

المصدر: من إعداد الباحث باستخدام برنامج EViews12 .

تبين من نتائج الانحدار أعلاه أن هناك علاقة ذات دلالة معنوية بين معدل نمو المستوردات (المصنعة، نصف المصنعة، الاستهلاكية) ومعدل النمو في الناتج المحلي الاجمالي عند مستوى دلالة 5%، إلا أن هذه العلاقة هي علاقة عكسية، بالتالي يمكن القول إن نمو معدل المستوردات (المصنعة، نصف المصنعة، الاستهلاكية) بمقدار وحدة واحدة سوف يؤدي انخفاض في معدل نمو الناتج المحلي الاجمالي بمقدار (-0.258442).

ونلاحظ أن قيمة احتمالية t للمتغير المستقل تساوي 0.0048 وهذه القيمة أصغر من 0.05 اختبار

وبذلك نستنتج أن معدل نمو المستوردات ( المصنعة، نصف المصنعة، الاستهلاكية) يؤثر بشكل معنوي على معدل نمو الناتج المحلي الإجمالي خلال الفترة المدروسة.

كما بلغت قيمة معامل R-squared في النموذج 0.365 وهذا يعني أن 37% من التغيرات التحديد

في المتغير التابع أي في الناتج المحلي الاجمالي تفسر بالمتغيرات الداخلة والباقي 63% يعزى إلى عوامل أخرى.

كما أن F-statistic في النموذج تبلغ 0.004782 وهي أصغر من 0.05 أي أن النموذج قيمة احتمالية اختبار

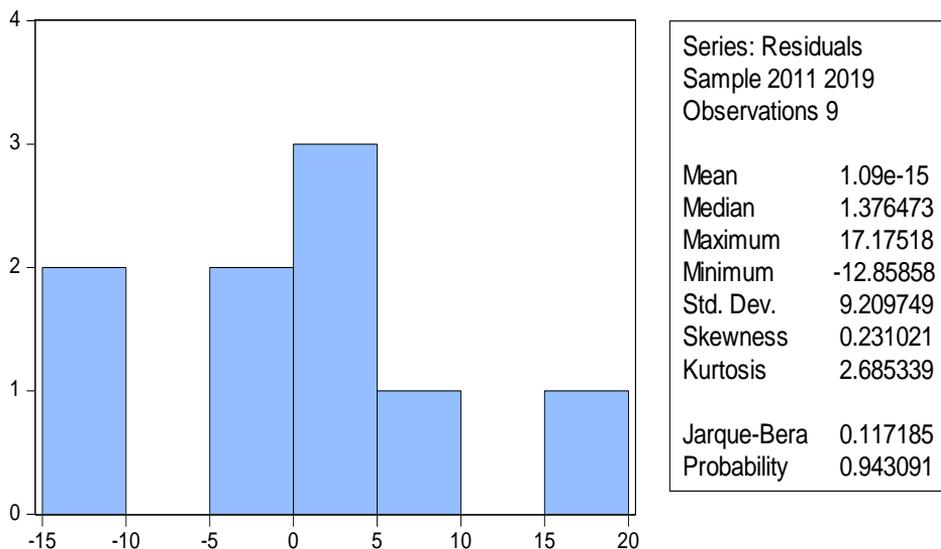
بحسب الاختبار معنوي بمستوى معنوية عالية، أي أن المتغير المستقل والمتمثل في معدل نمو المستوردات ( المصنعة، نصف المصنعة، الاستهلاكية) يؤثر بشكل معنوي في معدل نمو الناتج المحلي الإجمالي، واختبار صحة وسلامة العلاقة ولغايات التنبؤ لابد من تحقيق مجموعة من الشروط لبواقي النموذج علي النحو الآتي:

**اختبار التوزيع الطبيعي:**

لاختبار التوزيع الطبيعي في النموذج المدروس وبعد التطبيق على البرنامج يظهر لدينا الشكل

أدناه:

الشكل رقم(1): اختبار التوزيع الطبيعي.



المصدر: من إعداد الباحث باستخدام برنامج EViews12 .

لاختبار التوزيع الطبيعي في النموذج ما يلي:

H0: البواقي تتبع التوزيع الطبيعي .

H1: البواقي لا تتبع التوزيع الطبيعي.

Jarque-Bera نجد أن البواقي تتوزع بشكل طبيعي، مما يعني قبول الفرض العدم و رفض الفرض

وبالنظر إلى قيمة Bera

البديل.

اختبار الارتباط الذاتي:

بعد تطبيق اختبار الارتباط الذاتي لبواقي النموذج نحصل على النتائج أدناه:

الجدول رقم(2):اختبار الارتباط الذاتي.

Breusch-Godfrey Serial Correlation LM Test:

F-statistic	0.375181	Prob. F(2,5)	0.7050
Obs*R-squared	1.174405	Prob. Chi-Square(2)	0.5559

المصدر: من إعداد الباحث باستخدام برنامج EViews12 .

نلاحظ من النتائج أن لدينا اختبارين (اختبار F واختبار كاي مربع)

وكلا الاختبارين يظهران أن قيمة المعنوية الاحصائية للنموذجين أكبر من 0.05 مما يعني قبول الفرضية الصفرية، و رفض الفرضية البديلة، أي أن النموذج خالي من مشكلة الارتباط الذاتي.

H0: لا يوجد ارتباط ذاتي.

H1: يوجد ارتباط ذاتي.

اختبار ثبات تجانس التباين:

بعد تطبيق اختبار ثبات تجانس التباين تظهر لدينا النتائج أدناه:

الجدول رقم(3): اختبار ثبات تجانس التباين.

Heteroskedasticity Test: Breusch-Pagan-Godfrey

F-statistic	5.493549	Prob. F(1,7)	0.0616
Obs*R-squared	3.957397	Prob. Chi-Square(1)	0.0867
Scaled explained SS	2.017335	Prob. Chi-Square(1)	0.1555

المصدر: من إعداد الباحث باستخدام نتائج برنامج

EViews12.

نلاحظ أن (اختبار F واختبار كاي مربع) كلاهما يظهران أن قيمة المعنوية الإحصائية أكبر من

0.05 مما يعني قبول الفرضية الصفرية ورفض الفرض العدم، أي أن البواقي ذات تباين

متجانس.

H0: البواقي ذات تباين متجانس.

H1: البواقي ذات تباين غير متجانس.

وبذلك نستطيع تقدير معادلة الانحدار الخطي البسيط بشكل نهائي لتصبح:

$$Y1 = c + b X + ei$$

Y1 : معدل النمو في الناتج المحلي الاجمالي.

X: معدل النمو في المستوردات ( المصنعة، نصف المصنعة، الاستهلاكية).

معاملات الانحدار:

c: معامل التقاطع.

B: المعلمة التي تقيس التغير في المتغير التابع لتغير وحدة من المتغير المستقل.

e: حد الخطأ.

وبذلك يمكن تقدير معادلة الانحدار البسيط لهذا النموذج:

$$Y1 = -8.489467 - 0.258442 x$$

من خلال المعادلة أعلاه نستنتج أن هناك علاقة ذات دلالة معنوية بين معدل نمو

المستوردات (المصنعة، نصف المصنعة، الاستهلاكية) ونمو الناتج المحلي

الإجمالي، وإن العلاقة بين هذين المتغيرات هي علاقة عكسية أي أنه كلما زاد

معدل المستوردات أدى ذلك إلى انخفاض معدل نمو الناتج المحلي الإجمالي

والعكس صحيح، وعليه يمكننا قبول الفرضية الأولى التي تقول أن هناك علاقة

ذات دلالة معنوية بين اتباع استراتيجية التصنيع لإحلال بدائل المستوردات والنتائج

المحلي الإجمالي، وعليه ان اتباع هذه الاستراتيجية سوف يؤدي إلى تخفيض معدل

الاستيراد من السلع المصنعة ونصف المصنعة والاستهلاكية، مما سيؤدي إلى

ارتفاع معدل نمو الناتج المحلي الإجمالي في سورية.

### النموذج الثاني:

الجدول رقم(4) نموذج الانحدار الخطي البسيط.

Dependent Variable: Y2

Method: Least Squares

Date: 20/6/24 Time: 00:22

Sample (adjusted): 2010 2020

Included observations: 9 after adjustments

Variable	Coefficient	Std. Error	t-Statistic	Prob.
X	-0.973873	2.876564	1.542567	0.0004
C	3.387762	4.873877	-7.339044	0.0032
R-squared	0.678999	Mean dependent var		-6.876769
Adjusted R-squared	0.392658	S.D. dependent var		15.67567
S.E. of regression	8.434579	Akaike info criterion		3.677868
Sum squared resid	98.86864	Schwarz criterion		2.232658
Log likelihood	-12.84360	Hannan-Quinn criter.		7.987222
F-statistic	2.665437	Durbin-Watson stat		2.276212
Prob(F-statistic)	0.000654			

المصدر: من إعداد الباحث باستخدام برنامج EViews12 .

تبين من نتائج الانحدار أعلاه أن هناك علاقة ذات دلالة معنوية بين معدل نمو المستوردات

(المصنعة، نصف المصنعة، الاستهلاكية) ومعدل نمو الإنتاج الصناعي عند مستوى دلالة

5%، إلا أن هذه العلاقة هي علاقة عكسية، بالتالي يمكن القول إن نمو معدل المستوردات

(المصنعة، نصف المصنعة، الاستهلاكية) بمقدار وحدة واحدة سوف يؤدي انخفاض في معدل نمو الإنتاج الصناعي بمقدار (-0.973873).

ونلاحظ أن قيمة احتمالية t للمتغير المستقل تساوي 0.0004 وهذه القيمة أصغر من 0.05 اختبار

وبذلك نستنتج أن معدل نمو المستوردات ( المصنعة، نصف المصنعة، الاستهلاكية) يؤثر بشكل معنوي على معدل نمو الإنتاج الصناعي خلال الفترة المدروسة.

كما بلغت قيمة معامل R-squared في النموذج 0.678 وهذا يعني أن 68% من التغيرات التحديد

في المتغير التابع أي في معدل نمو الإنتاج الصناعي تفسر بالمتغيرات الداخلة والباقي 32% يعزى إلى عوامل أخرى.

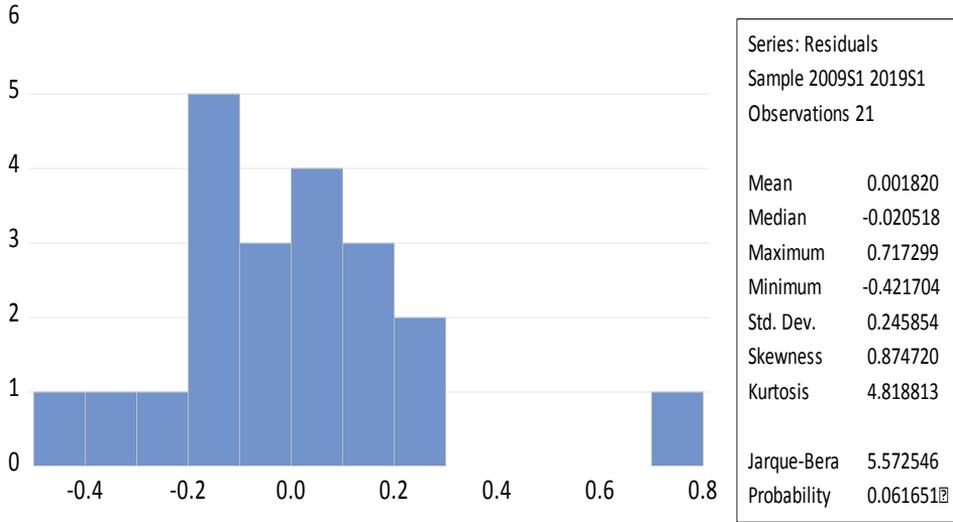
كما أن F-statistic في النموذج تبلغ 0.000654 وهي أصغر من 0.05 أي أن النموذج قيمة احتمالية اختبار

بحسب الاختبار معنوي بمستوى معنوية عالية، أي أن المتغير المستقل والمتمثل في معدل نمو المستوردات ( المصنعة، نصف المصنعة، الاستهلاكية) يؤثر بشكل معنوي في معدل نمو الإنتاج الصناعي، واختبار صحة وسلامة العلاقة ولغايات التنبؤ لابد من تحقيق مجموعة من الشروط لبواقي النموذج علي النحو الآتي:

#### اختبار التوزيع الطبيعي:

لاختبار التوزيع الطبيعي في النموذج المدروس وبعد التطبيق على البرنامج يظهر لدينا الشكل أدناه:

الشكل رقم(2): اختبار التوزيع الطبيعي.



المصدر: من إعداد الباحث باستخدام برنامج EViews12 .

لاختبار التوزيع الطبيعي في النموذج ما يلي:

H0: البواقي تتبع التوزيع الطبيعي .

H1: البواقي لا تتبع التوزيع الطبيعي.

Jarque-Bera نجد أن البواقي تتوزع بشكل طبيعي، مما يعني قبول الفرض العدم و رفض الفرض وبالتالي إلى قيمة Bera البديل.

اختبار الارتباط الذاتي:

بعد تطبيق اختبار الارتباط الذاتي لبواقي النموذج نحصل على النتائج أدناه:

الجدول رقم(5): اختبار الارتباط الذاتي.

Breusch-Godfrey Serial Correlation LM Test:

F-statistic	0.553887	Prob. F(3,7)	0.0976
Obs*R-squared	2.654405	Prob. Chi-Square(2)	0.7655

المصدر: من إعداد الباحث باستخدام برنامج EViews12 .

نلاحظ من النتائج أن لدينا اختبارين (اختبار F واختبار كاي مربع)

وكلا الاختبارين يظهران أن قيمة المعنوية الاحصائية للنموذجين أكبر من 0.05 مما يعني قبول الفرضية الصفرية، و رفض الفرضية البديلة، أي أن النموذج خالي من مشكلة الارتباط الذاتي.

H0: لا يوجد ارتباط ذاتي.

H1: يوجد ارتباط ذاتي.

اختبار ثبات تجانس التباين:

بعد تطبيق اختبار ثبات تجانس التباين تظهر لدينا النتائج أدناه:

الجدول رقم(6): اختبار ثبات تجانس التباين.

Heteroskedasticity Test: Breusch-Pagan-Godfrey

F-statistic	3.736783	Prob. F(1,9)	0.0736
Obs*R-squared	6.327297	Prob. Chi-Square(1)	0.3727
Scaled explained SS	8.987892	Prob. Chi-Square(1)	0.0987

المصدر: من إعداد الباحث باستخدام نتائج برنامج

EViews12.

نلاحظ أن (اختبار F واختبار كاي مربع) كلاهما يظهران أن قيمة المعنوية الإحصائية أكبر من

0.05 مما يعني قبول الفرضية الصفرية ورفض الفرض العدم، أي أن البواقي ذات تباين

متجانس.

H0: البواقي ذات تباين متجانس.

H1: البواقي ذات تباين غير متجانس.

وبذلك نستطيع تقدير معادلة الانحدار الخطي البسيط بشكل نهائي لتصبح:

$$Y1 = c + b X + ei$$

Y2 : معدل النمو في الإنتاج الصناعي.

X: معدل النمو في المستوردات ( المصنعة، نصف المصنعة، الاستهلاكية).

معاملات الانحدار:

c: معامل التقاطع.

B: المعلمة التي تقيس التغير في المتغير التابع لتغير وحدة من المتغير المستقل.

e: حد الخطأ.

وبذلك يمكن تقدير معادلة الانحدار البسيط لهذا النموذج:

$$Y2 = 3.387762 - 0.973873 x$$

من خلال المعادلة أعلاه نستنتج أن هناك علاقة ذات دلالة معنوية بين معدل نمو

المستوردات (المصنعة، نصف المصنعة، الاستهلاكية) ونمو الإنتاج الصناعي،

وإن العلاقة بين هذين المتغيرات هي علاقة عكسية أي أنه كلما زاد معدل

المستوردات أدى ذلك إلى انخفاض معدل نمو الإنتاج الصناعي والعكس صحيح،

وعليه يمكننا قبول الفرضية الثانية التي تقول أن هناك علاقة ذات دلالة معنوية بين اتباع استراتيجية التصنيع لإحلال بدائل المستوردات والإنتاج الصناعي، وعليه ان اتباع هذه الاستراتيجية سوف يؤدي إلى تخفيض معدل الاستيراد من السلع المصنعة ونصف المصنعة والاستهلاكية كنتيجة حتمية لاعتماد الحكومة السورية على عملية التصنيع لتحقيق الاكتفاء الذاتي وتقليص فاتورة الاستيراد، مما سيؤدي إلى ارتفاع معدل نمو الإنتاج الصناعي في سورية.

## النتائج:

توصل الباحث إلى العديد من النتائج، وهي على الشكل التالي:

1- ان اتباع استراتيجية تصنيع بدائل المستوردات في الجمهورية العربية السورية كان له أثر إيجابي على الاقتصاد الوطني، ولا سيما في ظل العقوبات الاقتصادية المفروضة على الاقتصاد السوري نتيجة الحرب على سورية.

2- لاستراتيجية إحلال بدائل المستوردات أثر معنوي وإيجابي على مؤشرات التنمية الاقتصادية المدروسة علاقة إيجابية طردية بين استخدام استراتيجية تصنيع بدائل المستوردات ومعدل نمو الناتج المحلي الإجمالي في الجمهورية العربية السورية، وهي علاقة طردية، حيث إن ارتفاع معدل تصنيع بدائل المستوردات سوف يؤدي إلى ارتفاع في معدل نمو الناتج المحلي الإجمالي في سورية.

2- يوجد علاقة إيجابية طردية بين استخدام استراتيجية تصنيع بدائل المستوردات ومعدل نمو الإنتاج الصناعي في الجمهورية العربية السورية، حيث أن اتباع هذه

الاستراتيجية وتصنيع بدائل المستوردات سوف يؤدي إلى ارتفاع معدل نمو الإنتاج الصناعي وتطور نمو القطاع الصناعي في الجمهورية العربية السورية.

## التوصيات:

- من خلال ما تم التوصل إليه من نتائج للدراسة، قام الباحث بوضع الفرضيات التالية:
- 1- ضرورة قيام الحكومة في سورية بتنشيط تطبيق استراتيجية تصنيع بدائل المستوردات، وذلك لما فيما من منافع تعود على الاقتصاد السوري تحميه من خطر انقطاع بعض المواد المصنعة والنصف مصنعة وحتى المواد الأولية اللازمة للعديد من قطاعات الاقتصاد الوطني، وإن تطبيق هذه الاستراتيجية يحتاج خطة اقتصادية منظمة لوضع قائمة بالمواد التي يجب إدراجها ضمن قائمة تصنيع بدائل المستوردات.
  - 2- ضرورة تنشيط القطاع الصناعي، وهذا يعتمد على قائمة المواد المدرجة في لائحة استراتيجية تصنيع بدائل المستوردات، مما يدعو لضرورة فتح خطوط إنتاجية جديدة ولا سيما في قطاع الصناعات التحويلية، والتي تتميز بكونها تحتاج إلى يد عاملة، الامر الذي سيؤدي إلى ارتفاع الطلب على العمالة لصالح القطاع الصناعي، وبالتالي انخفاض معدل نمو الإنتاج الصناعي.
  - 3- ان الاهتمام بزيادة الإنتاج الصناعي من أجل تصنيع بدائل المستوردات لا يعني إهمال القطاعات الأخرى، فمن الضروري العمل على تنشيط القطاعات الاقتصادية معاص وبنفس السورية، وذلك تبعاً للعلاقات التشابكية بين القطاعات الاقتصادية في الاقتصاد الوطني، فإن مخرجات قطاع آخر قد تكون مدخلات للقطاع الصناعي والعكس صحيح، وعليه فإن تطوير قطاع دون الآخر سوف يحول دون التقدم بعملية التنمية الصناعية ونجاح استراتيجية تصنيع بدائل المستوردات في سورية.

## المراجع:

### المراجع العربية:

1. هوشيار معروف، دراسات في التنمية الاقتصادية، دار الصفاء للنشر، جامعة البلقاء التطبيقية، 2005.
2. شريط عابد وآخرون، الخلدونية في العلوم الاقتصادية، جامعة ابن خلدون، تيارت، العدد الأول، 2012.
3. محمد أزهر سعيد السماك، اقتصاديات المواقع الصناعية وتقييم ودراسة الجدوى، عمان، دار زهران، 1998.
4. عطية، سيد معوض أحمد، التصنيع قاطرة التنمية الشاملة في مصر، الجمعية المصرية للاقتصاد السياسي والاحصاء والتشريع، 2016.
5. مختار، مداني؛ مختار، يوسف، سياسة التصنيع وأثرها على التنمية الاقتصادية، جامعة ابن خلدون تيارت، 2015.
6. الأشقر، عوني جواد حسن، سياسة إحلال المستوردات الفلسطينية (تطبيق على بعض المنتجات الفلسطينية، جامعة الأزهر، 2016.
7. مهنى، مريم عيسى محمد، استراتيجية التصنيع في الدول النامية: دراسة نظرية تحليلية للتجربة الليبية في التصنيع للفترة 1973-2010، ص: 90، 2014.

8. العلام، حوسين مصباح، مستقبل التنمية الصناعية العربية في ظل اتفاقيات منظمة التجارة العالمية ذات الصلة بالصناعة، كلية الزراعة قسم الاقتصاد والعلوم السياسية بني وليد، ص:123، 2010.
9. تقارير هيئة الاستثمار السورية.

### المراجع الأجنبية:

1. Panteleev, Dmitry, and others, "the conceptual model of import substitution in the modern global economy,2017.
2. Chernysheva, anna, and thers, "Forming market instruments of import substitution start–egy in Russia as a result of the sanction policy related to events Ukraine", 2019.
3. Topical Issues of the Theory and Practice of Import Substitution In The Russian Federation, BELOBRAGIN, V; BURAK, P; ZORKINA, . ROSTANETS, V; MAGOMEDOV, S, 2016.

**4. ADEWALE,A,Import Substitution Industrialization and Economic Growth-Evidence from the group of BRICS Countries.2017.**

## دور الفنادق البيئية في تحقيق تنمية سياحية مستدامة

### "دراسة ميدانية على فنادق الخمسة نجوم في محافظة اللاذقية"

طالبة الدراسات العليا: سوزان محمد بربو

ماجستير في الإدارة الفندقية - كلية السياحة - جامعة حمص

الدكتور المشرف: د. مرهف الحمود

( مدرس في كلية السياحة - قسم الإدارة الفندقية )

الملخص:

هدفت الدراسة إلى التعرف على الفنادق في الساحل السوري، ودراسة الواقع البيئي لها، وتوضيح الدور الكبير لتلك الفنادق في المحافظة على البيئة وضمان استمرار النظم البيئية والتنوع البيولوجي والمحافظة على جمال الطبيعة حيث تبرز أهمية الدراسة في تركيزها على موضوع البيئية حيث تساهم بشكل كبير في صناعة السياحة ولها تأثير مباشر على البيئة والمجتمعات المحلية ومن خلال تبني ممارسات مستدامة، حيث تم اعتماد المنهج الوصفي في تحليل نتائج الدراسة وتستند الدراسة الى استبيان موزعة على عدد من العملاء في فنادق الخمسة نجوم في محافظة اللاذقية، تم الاعتماد على برنامج SPSS للتحليل الاحصائي إصدار 27، توصلت الدراسة الى مجموعة من النتائج أهمها وجود أثر للممارسات الخضراء في الفنادق بيئياً، اجتماعياً واقتصادياً وبين تحقيق التنمية السياحية المستدامة، حيث تبين أن الفنادق البيئية قد ساهمت بالإرتقاء بالوعي البيئي والقضايا البيئية، وأنه من الضروري تحقيق العدالة بين الأجيال المختلفة من حيث الإستفادة من الموارد الطبيعية، وبأن الفنادق الخضراء تساهم في تنوع مصادر الدخل من خلال خلق فرص عمل وبشكل خاص للسكان المحليين ، كما توصلت الدراسة ان الفنادق في الساحل السوري في واقعها الحالي لايمكن أن تساهم بشكل كبير في تحقيق التنمية المستدامة، لذلك تم تقديم مجموعة من المقترحات كان أهمها على القطاع السياحي في الدولة أن يدعم ويشجع تطبيقات العمارة الخضراء على الأبنية الفندقية وإصدار القوانين والتشريعات لتحقيق ذلك، وتركيز الإهتمام وتكثيف الجهود فيها من أجل الوصول إلى تحقيق تنمية سياحية مستدامة وبالتالي ضمان استمرارها للأجيال القادمة والاستفادة منها بالشكل الأمثل.

الكلمات المفتاحية : السياحة البيئية، التنمية السياحية المستدامة، الفنادق البيئية،  
الممارسات الخضراء

## **The Role of Eco-Friendly Hotels in Achieving Sustainable Tourism Development**

### **"A Field Study on Five-Star Hotels in Latakia Province"**

The study aimed to identify hotels on the Syrian coast, study their environmental reality, and clarify the significant role of these hotels in preserving the environment, ensuring the continuity of ecological systems and biodiversity, and preserving the beauty of nature. The importance of the study lies in its focus on environmental issues, as they greatly contribute to the tourism industry and have a direct impact on the environment and local communities through adopting sustainable practices. The study used a descriptive approach to analyze the results, based on a questionnaire distributed to customers in five-star hotels in Latakia province. The study relied on SPSS software for statistical analysis (version 27). The study found several key results, including the positive impact of green practices in hotels environmentally, socially, and economically, and in achieving sustainable tourism development. It was revealed that eco-friendly hotels have contributed to raising environmental awareness and addressing environmental issues. It is necessary to achieve intergenerational equity in utilizing natural resources, and

green hotels help diversify income sources by creating job opportunities, especially for local residents. However, the study indicated that hotels on the Syrian coast, in their current state, cannot significantly contribute to sustainable development. Therefore, the study proposed several recommendations, including supporting and encouraging green architecture practices in hotel buildings in the country's tourism sector, issuing laws and regulations to achieve this goal, and focusing attention and intensifying efforts towards achieving sustainable tourism development to ensure its continuity for future generations and optimize its benefits.

**Keywords:** Ecotourism, Sustainable tourism development, Eco-friendly hotels, Green practices

## مقدمة

تعتبر قضايا التنمية الاقتصادية والاجتماعية والبيئة هي أعمدة التنمية المستدامة ويعتمد المستقبل على مدى القدرة البشرية على إحداث التوازن بين هذه العناصر الثلاثة، ونظراً لأهمية السياحة فقد أصبحت هذه الأخيرة قطاعاً اقتصادياً رائداً للتنمية المستدامة، حيث يركز الجيل الأخير في الاستراتيجيات السياحية على التنمية المستدامة للموارد الطبيعية والثقافية، وهو أمرٌ لا بد منه لقطاع السياحة الذي يلعب دوراً مفصلياً في تقديم تجارب سفر

تتطابق مع أهداف التنمية المستدامة ال 17 لاسيما مع أهداف النمو الاقتصادي المستدام، ويعود الفضل في نجاح القطاع السياحي إلى القطاعات المرتبطة به كقطاع الضيافة على سبيل المثال حيث يتخطى عدد الفنادق والمنتجعات في كل أنحاء العالم ال 700 ألف، ويلعب قطاع الضيافة الدور الأكبر في توليد القيمة لقطاع السياحة العالمية وذلك بحسب المجلس العالمي للسفر والسياحة.<sup>1</sup>

ففي الوقت الذي أنتج نمو القطاع السياحي ومعه قطاع الضيافة فوائد عديدة على المستوى الاقتصادي والاجتماعي ولدّ تزايد الطلب على السفر سلسلة من التأثيرات السلبية على البيئة حيث تشير الأرقام الصادرة عن منظمة السياحة العالمية التابعة للأمم المتحدة إلى أن القطاع السياحي يولد 5% من انبعاثات ثاني أكسيد الكربون العالمية ، تتوزع على النقل الجوي 40% والفنادق وأماكن الإقامة 20% وقطاعات النقل الأخرى كالرحلات السياحية البحرية والسيارات والقطارات 40%<sup>2</sup>.

ولأجل ذلك جاء مفهوم الفنادق البيئية كاتجاه حديث لتطوير صناعة السياحة في ظل متطلبات التنمية المستدامة حيث يهدف لتحقيق مجموعة من الأهداف كالإقلال من تدهور واستهلاك الموارد الطبيعية المؤثرة سلباً على البيئة وذلك باستخدام الموارد المتجددة بيئياً والمتاحة في الطبيعة المحيطة في كل من البناء والحصول على الطاقة .

ومنه يأتي اهتمامنا في هذا البحث لتحسين واقع المنشآت الفندقية في الساحل السوري بيئياً ولأجل توضيح ذلك سنحاول من خلال هذه الدراسة بدايةً التعرف على مفهوم الفنادق البيئية وتطورها والبحث في مدى مساهمة المنشآت الفندقية البيئية في التقليل من أضرار الأنشطة السياحية على البيئة قصد تحقيق تنمية سياحية مستدامة والقيام بالدراسة الميدانية

1 - مرجع إلكتروني تم وضعه من قبل الطالبة بالاعتماد على ( <https://wtcc.org/research/economic-impact> ) ، تاريخ الوصول 2024/2/10.

2- مرجع إلكتروني تم وضعه من قبل الطالبة بالاعتماد على تقرير منظمة السياحة العالمية ( <https://news.un.org/ar/story/2019/12/1044861> ) ، تاريخ الوصول 2024/2/10.

دور الفنادق البيئية في تحقيق تنمية سياحية مستدامة  
"دراسة ميدانية على فنادق الخمسة نجوم في محافظة اللاذقية"

لتقييم الواقع البيئي للفنادق في الساحل السوري في محافظة اللاذقية ومن ثم وضع مقترحات لتطبيق بعض المعايير مما يرسم الطريق لتحقيق تنمية سياحية حقيقية على أرض الواقع تعود بالنفع على المجتمع المحلي من خلال خلق فرص عمل وتنمية المجتمع المحلي ورفع الوعي والحفاظ على الموارد للأجيال القادمة.

أولاً: مشكلة البحث

يعتبر القطاع السياحي والفندقي اليوم من أكثر الصناعات نمواً في العالم ومساهماً فعالاً في اقتصاديات الدول، فهو يوفر العديد من فرص العمل ويدعم القطاعات الأخرى كالقطاع الصناعي، قطاع النقل... وغيرها وبالرغم من أهمية السياحة فهي تعتبر مصدراً لفقدان التنوع البيولوجي والتلوث وارتفاع استهلاك المياه، فتحاول هذه الصناعة اليوم أن تكون أكثر مسؤولية للحفاظ على البيئة من خلال المنشآت الناشطة في شكل مؤسسات صغيرة ومتوسطة، من أهمها قطاع الفنادق وذلك بتبني سلوكيات بيئية واستخدام تكنولوجيا مبتكرة من شأنها تخفيف الآثار السلبية للنشاط السياحي وتحقيق مفهوم السياحة المستدامة.

و بالاعتماد على المراجع والكتب والإطلاع على واقع المنشآت الفندقية محل الدراسة وخاصة في علاقتها مع البيئة بدأت تظهر معالم الإشكالية التي تجسدت بشكل رئيسي بعدم مراعاة تلك الفنادق للناحية البيئية، ولأجل ذلك جاءت هذه الدراسة لتسلط الضوء على أحد الاتجاهات الحديثة للسياحة البيئية المستدامة ألا وهي الفنادق البيئية وهذا ما يستدعي طرح التساؤل الجوهري التالي:

هل تساهم الفنادق البيئية في تحقيق تنمية سياحية مستدامة؟

وعلى ضوء هذا السؤال يمكن طرح التساؤلات الفرعية التالية :

- 1) ما مدى إسهام الفنادق البيئية في تنمية السياحة البيئية ؟
- 2) ما مدى مساهمة الفنادق البيئية في توفير فرص عمل وتنمية المجتمع المحلي؟
- 3) مامدى إلتزام الفنادق في الساحل السوري بالممارسات التي من شأنها تقليل الأثر السلبي على البيئة ؟ وهل هناك استراتيجية لدى الجهات المسؤولة عن إدارة القطاع السياحي لتبني ونشر شعار "الفنادق البيئية" للحفاظ على جودة البيئة المحيطة بالفندق ؟

#### ثانياً: أهمية البحث

انطلاقاً من إشكالية الدراسة يمكن إبراز أهميتها من خلال الدور الكبير الذي يلعبه قطاع السياحة في اقتصاديات العالم، وكذلك الآثار السلبية التي يتسبب فيها هذا القطاع على البيئة والطاقة والصحة العامة، وهو ما يستدعي ضرورة التحول إلى نمط جديد آخر يعتمد على الاستدامة من خلال الممارسات الصديقة للبيئة في القطاع الفندقي الذي يعتبر عاملاً أساسياً لنجاح هذا القطاع على المدى الطويل ، فتتضح أهمية البحث في جانبين رئيسيين:

#### الأهمية العلمية (النظرية):

تكمن من خلال التعرف على مفهوم الفندق البيئي والشروط الواجب مراعاتها عند تصميمه، وإيضاح المفاهيم الأساسية للتنمية السياحية المستدامة وأهم المعوقات التي تواجهها وكذلك الآثار الاقتصادية لها، كما تقدم الدراسة بعض المقترحات والحلول للمشكلات المعروضة للاستفادة منها.

#### الأهمية العملية (التطبيقية) :

دور الفنادق البيئية في تحقيق تنمية سياحية مستدامة  
"دراسة ميدانية على فنادق الخمسة نجوم في محافظة اللاذقية"

التعرف على إمكانيات المنشآت الفندقية وأساليب تحقيق الاستدامة بها وذلك من خلال دراسة حالة المنشآت الفندقية في الساحل السوري والتعرف على أثر تطبيق معايير التنمية السياحية المستدامة بها ، بالإضافة الى توضيح أهم مقترحات تطبيق تلك المعايير، مما يرسم الطريق لتحقيق تنمية سياحية حقيقة على أرض الواقع تعود بالنفع على المجتمع المحلي.

### ثالثاً: أهداف البحث

1. إبراز الآثار التي يمكن ان تترتب عن النشاط السياحي المتوسع على البيئة ، وكيف يمكن حصر الأضرار من خلال سلوكيات بيئية والاعتماد على الابتكار الإيكولوجي.
2. تحديد مدى مساهمة الفنادق البيئية في توفير فرص عمل.
3. تحديد مدى مساهمة الفنادق البيئية في الحفاظ على البيئة.
4. تقييم الممارسات التي تتبعها الفنادق في الساحل السوري وإمكانية تطويرها بتبني معايير التنمية المستدامة بما يمكننا من وضع مقترحات تساعد في إنتاج فنادق بيئية.

### رابعاً: منهج البحث

من أجل الإجابة على الإشكالية المطرحة في هذه الدراسة ، تم الاعتماد على المنهج الوصفي في جمع المعطيات والبيانات والمعلومات المتعلقة بظاهرة موضوع البحث، فالمنهج الوصفي استخدام لوصف متغيرات الدراسة كمفهوم الفنادق البيئية والتنمية المستدامة والسياحة البيئية ، وكذلك تحديد بعض العوامل التي تدفع الفنادق التقليدية نحو التحول إلى الفنادق البيئية ، وتم جمع البيانات الأولية من خلال استبانة تحتوي على

مجموعة من الأسئلة وتم توزيعها على افراد عينة البحث محل الدراسة ، واستخدام برنامج SPSS الإصدار 27 في تحليل البيانات عن الاستبيان واختبار الفرضيات.

**مجتمع الدراسة:** جميع العملاء في فنادق خمسة نجوم في منطقة الساحل السوري ( محافظة اللاذقية).

**عينة الدراسة:** عينة عشوائية من العملاء في فنادق خمسة نجوم في منطقة الساحل السوري، تم تصميم استبيان مؤلف من 20 سؤال تم توزيعه على عينة من مجتمع البحث حيث تم استعادة 50 استمارة من 60 موزعة أي نسبة الاسترداد 80% .

#### خامساً: فرضيات البحث

في ضوء مشكلة وأهمية وأهداف البحث خلصنا إلى صياغة الفرضيات التالية :

**الفرضية الرئيسية:** لا توجد علاقة ارتباطية ذات دلالة إحصائية بين الفنادق البيئية وتحقيق تنمية سياحية مستدامة

ويتفرع عنها الفرضيات التالية:

- لا توجد علاقة ارتباطية ذات دلالة إحصائية بين توفير فرص العمل وتحقيق تنمية سياحية مستدامة
- لا توجد علاقة ارتباطية ذات دلالة إحصائية بين الحفاظ على البيئة وتحقيق تنمية سياحية مستدامة

#### سادساً: متغيرات البحث

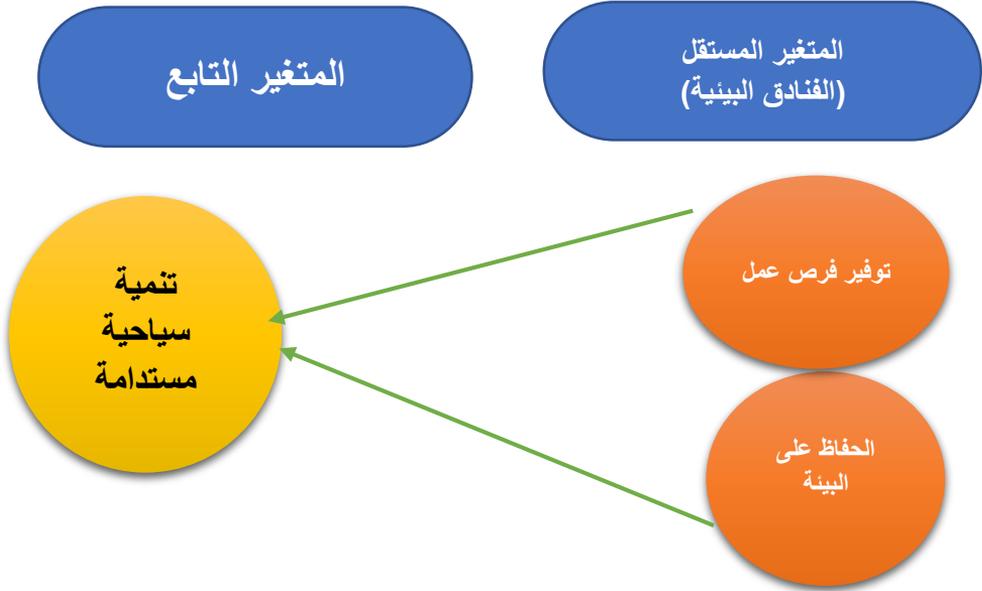
**المتغير المستقل:** الفنادق البيئية ، والذي يتفرع عنها :

- توفير فرص عمل

دور الفنادق البيئية في تحقيق تنمية سياحية مستدامة  
"دراسة ميدانية على فنادق الخمسة نجوم في محافظة اللاذقية"

▪ الحفاظ على البيئة

المتغير التابع: تنمية سياحية مستدامة .



سابعاً: حدود البحث

- الحدود المكانية: الجمهورية العربية السورية (محافظة اللاذقية)
- الحدود الزمانية: خلال فترة الممتدة بين 2023-2024

ثامناً: مصطلحات البحث وتعريفاته الإجرائية

المصطلحات

1. التنمية المستدامة: عرفت اللجنة العالمية للتنمية المستدامة بأنها التنمية التي تفي احتياجات الحاضر دون المجازفة بموارد أجيال المستقبل<sup>3</sup>.
2. التنمية السياحية المستدامة : هي السياحة التي تراعي تماماً أثارها الاقتصادية والاجتماعية والبيئية الحالية والمستقبلية، وتلبية احتياجات الزوار ، والصناعة، والبيئة، والمجتمعات المضيفة<sup>4</sup>.
3. الفندق التقليدي : يعرف الفندق بأنه منظمة إدارية ذات سمات اقتصادية واجتماعية تقدم خدمات الإيواء والمأكولات والمشروبات والترفيه في إطار القوانين المحلية والدولية وذلك لقاء أجر محدد لنزول معين داخل بناء مصمم لهذا الغرض<sup>5</sup>.
4. الفندق الاخضر (البيئي) : هو مكان للإقامة يعتمد على الممارسات البيئية السليمة ويقدم نوعية جديدة من نظم الاستهلاك بأشكال مبتكرة ويعمل على تشجيع الإنتاج بحيث يحقق مجموعة الأهداف التي تسعى إليها السياحة البيئية<sup>6</sup>.
5. السياحة البيئية : تعرف على أنها أحد أنواع السياحة المستدامة التي تساهم في الحفاظ على التراث الطبيعي والثقافي<sup>7</sup>.

3 - شكروب، مروة، رسالة ماجستير بعنوان : ممارسات التنمية المستدامة في الفنادق الجزائرية، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية، 2018.

4 - <https://www.unwto.org/sustainable-development>

5 - حموش، سناء، رسالة ماجستير بعنوان : التوجه نحو الفنادق الخضراء آلية لتحقيق الميزة التنافسية المستدامة، مجلة العلوم الاقتصادية، الجزائر، 2022، ص 16.

6 - Nor Azila and kumar Dileep, (2014), ECO Friendly 'Activities' VS ECO Friendly 'Attitude':Travelers Intention to Choose Green Hotels , the world applied science journal vol 03, n 04, malaysia

7 - <https://www.moccae.gov.ae/ar/knowledge-and-statistics/ecotourism>

6. **التنمية المحلية** : هي القيام بمجموعة من العمليات، والنشاطات الوظيفية التي تهدف إلى النهوض في كافة المجالات المكونة للمجتمع المحلي<sup>8</sup>.

### التعاريف الإجرائية

1. **التنمية المستدامة** : تعني تلبية احتياجات الجيل الحالي مع الحفاظ على القدرة في تلبية احتياجات الأجيال القادمة .
2. **التنمية السياحية المستدامة** : هي تطوير وتنمية القطاع السياحي بطريقة تحقق التوازن بين الإحتياجات السياحية الحالية والمستقبلية مع الحفاظ على البيئة واستغلال الموارد الطبيعية بالشكل الأمثل .
3. **الفندق التقليدي** : هو عبارة عن منشأة سياحية يوفر السكن وغيرها من الخدمات التي يحتاجها الزوار مقابل مالي .
4. **الفندق الاخضر (البيئي)** : هو عبارة عن منشأة سياحية يصمم بطريقة تهدف إلى تقليل تأثيره البيئي ويعزز الممارسات البيئية المستدامة ليحقق التوازن بين احتياجات النزلاء والحفاظ على البيئة والمجتمع المحلي.
5. **السياحة البيئية** : هي نوع من انواع السياحة تهدف إلى استكشاف والتمتع بالطبيعة بشكل مستدام ومسؤول.
6. **التنمية المحلية** : هي عملية تحسين الظروف الاقتصادية والاجتماعية والبيئية في المنطقة السكنية المحلية.

### تاسعاً: الإطار النظري والدراسات السابقة

8 - دريسي، عبد الحميد، رسالة ماجستير بعنوان: إدارة التنمية المحلية في الجزائر، كلية الحقوق والعلوم السياسية، جامعة أحمد دراية أدرار، 2021.

❖ الدراسات العربية

1-دراسة : شقيف ، نور ، 2021 ، بعنوان : السياحة البيئية ودورها في تحقيق التنمية المستدامة (دراسة ميدانية في منطقة الساحل السوري)، رسالة ماجستير .<sup>9</sup>

أهمية الدراسة : تتبع أهمية الدراسة من كونها توضح الدور الكبير للمحميات الطبيعية في تحقيق المنافع البيئية من خلال الارتقاء بالوعي البيئي والقضايا البيئية وبالتالي الحفاظ على الموارد الطبيعية للأجيال القادمة، والمنافع الاقتصادية من خلال زيادة الدخل القومي وتحقيق دعم إضافي لخزينة الدولة، وتحقيق المنافع الاجتماعية التي من شأنها أن تؤدي إلى تحسين مستوى المعيشة وتحقيق الرفاهية.

أهداف الدراسة : هدفت الدراسة إلى التعرف على أهم الممارسات والإتجاهات الحديثة في مجال السياحة البيئية ومدى إمكانية تطبيق ذلك على المعالم السياحية في الساحل السوري والتركيز على أهم مواقع الخلل والضعف التي تحد من قدرة مساهمة السياحة البيئية وبشكل خاص المحميات الطبيعية في تحقيق التنمية المستدامة بيئياً، اقتصادياً واجتماعياً في الساحل السوري.

نتائج الدراسة : من أهم النتائج التي توصلت إليها الدراسة وجود أثر لنشاطات المحميات الطبيعية بيئياً، اجتماعياً واقتصادياً وبين تحقيق التنمية المستدامة في الساحل السوري ، حيث تبين أن المحميات الطبيعية قد ساهمت بالارتقاء بالوعي البيئي والقضايا البيئية ، كما توصلت الدراسة إلى وجود قلة في الأموال المخصصة لصون وتطوير المحميات

9 - رسالة ماجستير ، كلية السياحة ، جامعة البعث ، الجمهورية العربية السورية .

الطبيعية وقلة في الكوادر البشرية العاملة في المحميات الطبيعية، وأن المحميات الطبيعية في الساحل السوري في واقعها الحالي لا يمكن أن تساهم في تحقيق التنمية المستدامة.

2- دراسة : سناء، حموش ، 2022 ، التوجه نحو الفنادق الخضراء آلية لتحقيق الميزة التنافسية المستدامة (فندق البساط الاحمر) ، رسالة ماجستير.<sup>10</sup>

**أهمية الدراسة :** تكمن أهمية هذه الدراسة في كون البعد البيئي أصبح يشكل تحدي لوجود المؤسسات واستمرار اعمالها وخلق ميزة تنافسية مستدامة بالمقارنة مع المنافسين لان المؤسسات التقليدية لها تأثير مباشر على استنزاف الثروات و الموارد الطبيعية إضافة الى ابراز دور الأنشطة الخضراء في تحقيق الاهداف المسطرة على المدى البعيد.

**أهداف الدراسة :** هدفت الدراسة الى إبراز أهمية تطبيق الممارسات البيئية الخضراء في فندق البساط الاحمر وتحديد أثر تطبيقها على ابعاد الميزة التنافسية المستدامة (التكلفة، الجودة، الإبداع، التركيز، البيئة). ومن اجل تحقيق هذه الأهداف تم توزيع 32 استبانة موجهة لموظفي فندق البساط الاحمر وقد تم تحليل معطيات الدراسة باستخدام برنامج الحزم الإحصائية للعلوم الاجتماعية SPSS بمجموعة من الأساليب الإحصائية.

**نتائج الدراسة :** توصلت الدراسة الى مجموعة من النتائج أهمها : هناك موافقة متوسطة لموظفي فندق البساط الأحمر على اتباع الفندق لسياسات الأنشطة الخضراء، و وجود أثر ذو دلالة إحصائية للممارسات الخضراء على الميزة التنافسية المستدامة وقد توصلت الى ضرورة الاعتماد على المعايير البيئية في تحقيق ميزة تنافسية مستدامة للنهوض بالقطاع السياحي عامة والفندقي خاصة.

10 - رسالة ماجستير ، قسم العلوم الاقتصادية والتجارية ، المركز الجامعي عبد الحفيظ بوالصوف ميلة ، الجمهورية الجزائرية .

**1-Eco-Friendly Practices in Certified Green Hotels in Phuket:  
A Case Study of Russian Tourists , Nosovkina, Elizaveta , 2020  
, master thesis.**

دراسة : نوسوفكينا، إيزفيتا، 2020 ، الممارسات الصديقة للبيئة في الفنادق الخضراء  
المستدامة المعتمدة في فوكيت: دراسة حالة للسياح الروس ، رسالة ماجستير.<sup>11</sup>

**أهمية الدراسة :** تأتي أهمية الدراسة من خلال الإهتمام الكبير بالممارسات الخضراء  
والوعي البيئي وخاصة بين السياح حيث تبحث هذه الدراسة في منهج الفنادق المعتمدة في  
فوكيت لتنفيذ ممارسات الإدارة البيئية بالإضافة إلى إدراك أهمية استخدام الممارسات  
الخضراء لكل من نزلاء ومديري الفندق وبما ان الروس يحتلون المركز الثاني بعد السياح  
الصينيين من حيث عدد الوافدين إلى تايلاند فكان من المهم دراسة موقفهم ورغبتهم تجاه  
هذا الأمر .

**أهداف الدراسة :** هدفت الدراسة الى التحقق من الممارسات الخضراء الصديقة للبيئة في  
الفنادق المعتمدة في فوكيت ، ودراسة مدى استعداد العملاء الروس لدعم الممارسات  
الخضراء في هذه الفنادق.

**نتائج الدراسة :** أظهرت الدراسة العديد من النتائج أهمها إن المشاكل الداخلية الرئيسية  
في تنفيذ واستخدام الممارسات الخضراء هي موقف الموظفين والنفقات، فضلا عن نقص  
الوعي السياحي وأظهرت العديد من الفنادق إنجازاتها بالتعاون مع الحكومة والمجتمع  
بهدف النشاط العام الخارجي والاهتمام بالبيئة ، ولوحظ أيضاً الاهتمام الكبير بالممارسات  
الخضراء والوعي البيئي بين السياح الروس، وكان العامل الأكثر أهمية الذي يؤثر على

11 - رسالة ماجستير ، إدارة الضيافة والسياحة ، جامعة الأمير سونجكلا ، تايلاند .

دور الفنادق البيئية في تحقيق تنمية سياحية مستدامة  
"دراسة ميدانية على فنادق الخمسة نجوم في محافظة اللاذقية"

اتخاذ القرار من قبل السائحين بشأن الإقامة في الفنادق الخضراء هو السعر وليس مدى ملاءمة الفنادق للبيئة ونشاطها البيئي و العامل الثاني المهم هو عدم القدرة على الحصول على معلومات حول الممارسات الخضراء المقدمة والسياسات الخضراء للفندق.

**2-The Limits and Possibilities of Sustainable Tourism: How Much More Are Customers Willing to Pay for Green Services at Hotels ,tolnai, Réka, 2021 , University of Graz, Master Thesis.**

دراسة : ريكا تولناي ، 2021 ، حدود وامكانيات السياحة المستدامة: ما هو المبلغ الذي يرغب العملاء في دفعه مقابل الخدمات الخضراء ، رسالة ماجستير.<sup>12</sup>

أهمية الدراسة : تكمن أهمية الدراسة من كونها تدرس تصور العملاء فيما يتعلق بممارسات الفنادق الخضراء (البيئية) مع معرفة عدد النزلاء الذين يرغبون في دفعه مقابل الفنادق المستدامة ، حيث تم إجراء مسح عبر الإنترنت لجمع البيانات من السياح الأجانب والمحليين في النمسا، علاوة على ذلك تم إصدار استبيان منفصل لمؤسسات "الفنادق الحيوية" النمساوية من أجل الحصول على بيانات حول ممارساتها الخضراء المطبقة.

أهداف الدراسة : تهدف إلى دراسة تأثير السلوك المؤيد للبيئة لنزلاء الفندق ودراسة مدى استعداد الضيوف لدفع ثمن الفنادق المستدامة ، بالإضافة إلى ما إذا كانت المعلومات المناسبة حول الممارسات الخضراء متاحة للنزلاء ، ويأخذ البحث أيضاً في الاعتبار التجارب السابقة بالإضافة إلى المتغيرات الاجتماعية والديموغرافية.

12 - رسالة ماجستير ، قسم علوم النظم البيئية ، جامعة غراتس ، النمسا.

**نتائج الدراسة :** تظهر النتائج الرئيسية لهذا البحث أن الاهتمام البيئي المتزايد لدى العملاء يؤدي إلى زيادة الطلب على الخدمات الفندقية المستدامة، وفي الوقت نفسه يظهر الضيوف رغبة متزايدة في الدفع مقابل الإقامة المسؤولة. بالإضافة إلى ذلك، تشير النتائج إلى الحاجة إلى تحسين استراتيجيات التواصل الخاصة بالفنادق تجاه الضيوف، حيث نادراً ما يتلقى العملاء معلومات حول شهادات الفنادق والممارسات الخضراء

## ثانياً- الإطار النظري

### أولاً - السياحة البيئية

#### 1- مفهوم السياحة البيئية

تعتبر السياحة من أكثر الصناعات نمواً في العالم فقد أصبحت اليوم من أهم القطاعات في التجارة الدولية، فالسياحة من منظور اقتصادي هي قطاع إنتاجي يلعب دوراً مهماً في زيادة الدخل القومي وتحسين ميزان المدفوعات ومصدراً للعملة الصعبة وفرصة لتشغيل الأيدي العاملة وهدفاً لتحقيق برامج التنمية. أما من منظور اجتماعي وحضري فإنّ السياحة هي حركة ديناميكية ترتبط بالجوانب الثقافية والحضارية للإنسان، بمعنى أنّها رسالة حضارية وجسر للتواصل بين الثقافات والمعارف الإنسانية للأمم والشعوب، ومحصلة طبيعية لتطور المجتمعات السياحية وارتفاع مستوى معيشة الفرد.

وقد عُرِّفت السياحة البيئية على أنّها:

دور الفنادق البيئية في تحقيق تنمية سياحية مستدامة  
"دراسة ميدانية على فنادق الخمسة نجوم في محافظة اللاذقية"

حسب جمعية السياحة البيئية العالمية: هي السفر المسؤول للمناطق الطبيعية التي عرفت بمحافظتها على البيئة والتي تسعى إلى تحسين الأحوال المادية للسكان المحليين<sup>13</sup>.  
عرفها الصندوق العالمي للبيئة بأنها: "السفر إلى المناطق الطبيعية التي لم يلحق بها التلوث ولم يتعرض توازنها الطبيعي إلى الخلل، وذلك للاستمتاع بمناظرها ونباتاتها وحيواناتها البرية وحضاراتها في الماضي والحاضر"<sup>14</sup>.

## 2 - أهمية السياحة البيئية

تكمن أهمية السياحة البيئية في:

1. المحافظة على التوازن البيئي وحماية الحياة الطبيعية البرية والبحرية والجوية.
2. تدفع السياحة إلى إقامة المزيد من البنى الأساسية من طرق ومواصلات واتصالات ومؤسسات سياحية.
3. تقود إلى إعمار البيئة المحيطة، بإنشاء الفنادق والمطاعم والاستراحات والمنتجعات الصيفية والشتوية والنشاطات السياحية الأخرى.
4. يولد تدفق الأفواج السياحية مجالات عمل مريحة للسكان المحليين، مما ينمي الوعي للحفاظ على بيئتهم لمزيد من المكتسبات، بالإضافة إلى تعميق الانتماء.
5. تساعد السياحة البيئية على المحافظة ونمو الصناعات والحرف التقليدية اليدوية والتذكارية المميزة والمهددة بالانقراض، من خلال استغلال الموارد الوفيرة والعمالة الماهرة بالتوارث.

<sup>13</sup>- دنور الدين شارف ، 2019 ، السياحة البيئية في المجالات المحمية ودورها في تنمية السياحة المستدامة (حالة الحظائر الوطنية في الجزائر ) ، مجلة أبحاث اقتصادية وإدارية ، المجلد 13، العدد01.

<sup>14</sup>- أحمد ، محمد، 2021، السياحة البيئية آلية لتجسيد التنمية المستدامة ، مجلة القانون العقاري والبيئة ، المجلد 10، العدد 01.

6. تدفع السياحة إلى إقامة مراكز ومعارض بيع التحف والهدايا والصناعات الوطنية للسياح، خاصة وأن البلد السياحي يعتبر معرضاً دائماً مفتوحاً أمام السائح.
7. تدفع السياحة البيئية إلى الاهتمام بترميم وصيانة الآثار، والحفاظ عليها وهي من العناصر الهامة في البيئة السياحية.
8. المحافظة على التوازن البيئي، وبالتالي الحفاظ على الحياة الطبيعية البرية والبحرية والجوية من التلوث، أي أنها تُستخدم كمنهج للوقاية بدلاً من أسلوب معالجة، مما يحافظ على آليات تحقيق التوازن والصحة والبيئة<sup>15</sup>.

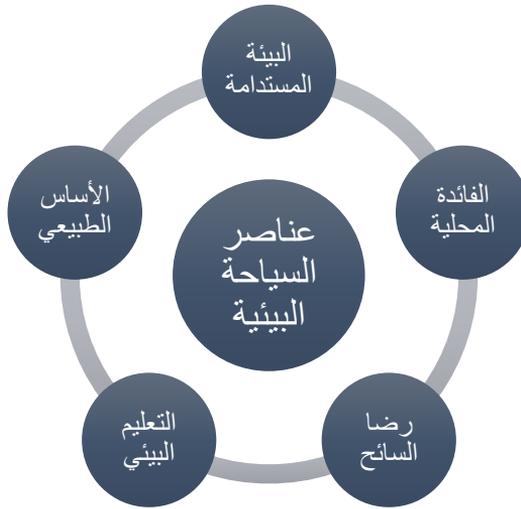
### 3 - خصائص السياحة البيئية:

1. سياحة خضراء نظيفة، تستند إلى البيئة والطبيعة أساساً، تريد كل ما هو جميل وممتع ومفيد في النشاط السياحي، دون أن تكون ضارة أو مخرية أو مفسدة على المستويات الإيكولوجية والاجتماعية والثقافية.
2. سياحة مسؤولة، راشدة، أي سياحة يحكمها الوعي والعقل والحس بالمسؤولية وليس بالغرائر فقط، تحافظ على النوع وتحمي الكائنات من الانقراض وتعيد للإنسان إنسانيته لحماية الحياة البرية وصيانتها، وزيادة عناصر الجمال الطبيعي.
3. لها عائد ومردود اقتصادي متعدد الجوانب تجمع بين الجانب المادي الملموس والجانب المعنوي الأخلاقي بمحاولتها المحافظة على سلامة البيئة.

<sup>15</sup>- زهير بو عكريف وسهام بوحبيلا (2016) السياحة البيئية لدعم وتحقيق تنمية سياحية مستدامة، إضاءات على بعض التجارب. مجلة التنمية الاقتصادية، 01.

4. نشاط يجمع بين الأصالة في الموروث الحضاري الطبيعي والحدثة في تحضرها الأخلاقي والقيم، حيث تجمع بين القديم والحديث، مما يخلق نمطاً رائعاً في التجانس والتوافق والاتساق<sup>16</sup>.

#### 4 - عناصر السياحة البيئية:



المصدر : من اعداد الطالبة

تتمثل عناصر السياحة البيئية في:

- **الأساس الطبيعي:** السياحة البيئية هي نشاط إنساني يمارسه الإنسان وفق شروط وضوابط وقواعد متحكمة تحمي وتضمن الحياة الفطرية الطبيعية.

<sup>16</sup>- د. زموري كمال، د. قرين ربيع (2021)، الفنادق الخضراء كأحد الاتجاهات الحديثة للسياحة البيئية، المجلد السابع، العدد 02.

- **البيئة المستدامة:** السياحة البيئية تحافظ على التنوع الحيوي وتحمي الكائنات من الانقراض.
- **الفائدة المحلية:** السياحة البيئية نشاط له عائد وله مردود، سواء مادي أو معنوي وبذلك فالسياحة البيئية تحقق التوازن بينها وبين المصالح الاقتصادية والاجتماعية التي هي في الأساس تقوم عليها.
- **إرضاء السائح:** السياحة البيئية نشاط يجمع بين الأصالة في موروثها الحضاري الطبيعي، وما بين الحداثة في تحضرها الأخلاقي والقيمي.
- **التعليم البيئي:** السياحة البيئية هي التزام أخلاقي وأدبي أكثر منها التزام قانوني تعاقدى تعاهدي، وهو التزام ليس فاعل على الفرد السائح أو على مستوى الشركة المنظمة لها أو على مستوى الدولة المستضيفة، ولكن على مستوى العالم ككل<sup>17</sup>.

## 5 - أنواع السياحة البيئية :

- تتعدد أنواع السياحة البيئية نذكر من بينها ما يلي:
- سياحة المحميات الطبيعية والتي يطلق عليها السياحة الفطرية.
- سياحة المزارع والمساحات الخضراء في السهول والغابات والمنتزهات وحدائق الحيوان.
- سياحة الصيد والحيوانات البرية والطيور والأسماك.
- سياحة الصحاري حيث الهدوء والسكينة ومراقبة الطيور والتزلج على الرمال.
- سياحة السفاري والرحلات وتسلق الجبال.
- سياحة الاستكشاف وسياحة المنتجعات السياحية والمعسكرات الصيفية والكشفية.

<sup>17</sup>- نور الدين بولغلام، دليلة بركان (2020) ، السياحة البيئية كعامل أساسي لتحقيق التنمية السياحية المستدامة "ولاية بسكرة نموذجاً، مجلة نماء للاقتصاد والتجارة ، المجلد 4 ، العدد 02 .

دور الفنادق البيئية في تحقيق تنمية سياحية مستدامة  
"دراسة ميدانية على فنادق الخمسة نجوم في محافظة اللاذقية"

- الرياضات المائية والغوص م خامساً ن أجل استكشاف الشعاب المرجانية.
- تأمل الطبيعة واستكشاف ما كل فيها.
- الرحلات في الغابات ومراقبة الطيور والحيوانات.
- إقامة المعسكرات والمخيمات.
- رحلات الأدغال والصحراء<sup>18</sup>

## 6 - مقومات السياحة البيئية:

تقوم السياحة البيئية على عدد من المقومات لا بد من توفر بعضها، وهي:

1. توفر التنوع البيئي في المناطق المُخصصة للسياحة البيئية، من خلال تنوع التضاريس، والمناخ، والحياة البرية أو البحرية، أو كلاهما.
2. توفر طرق آمنة تُسهّل على الزوار التنقل في المنطقة والتعرف عليها، مثل أن يكون المشي فيها سهلاً، أو أن تكون مناسبة للدراجات الهوائية، وغيرها بعيداً عن وسائل النقل الملوثة.
3. توفير طرق فعالة لتعريف الزوار بالمنطقة، ورفع الوعي البيئي لهم.
4. التاريخ الحضاري الذي يحكي قصة المكان.
5. المحميات الطبيعية التي تحمي الأنواع النادرة من الحيوانات والنباتات من الانقراض<sup>19</sup>.

## ثانياً- الفنادق الخضراء(البيئية)

18- هاشم جعفر عبد الحسن. (2014) أثر السياحة البيئية في تنمية الموارد الطبيعية السياحية "دراسة ميدانية". مجلة الإدارة والاقتصاد 100، الصفحات 299-314.

19- مرجع إلكتروني تم وضعه من قبل الطالبة بالاعتماد على: <https://hyatok.com> (تاريخ الوصول 2023/12/13)

## 1- مفهوم الفندق الأخضر

يقصد بالفندق الأخضر : الاسم التجاري لمنتج من منتجات صناعة السياحة يستخدم لتحديد هوية ونوع من المنشآت السياحية المعتمدة على عنصر الطبيعة والتي تستجيب لمبادئ السياحة البيئية .

وتعتمد الفنادق الخضراء على تطبيق ممارسات من شأنها تقليل الأثر السلبي على البيئة كترشيد استهلاك الطاقة التقليدية في الفنادق، والانتقال نحو الطاقة البديلة، مع تقنين استخدام المياه للأغراض المختلفة بعدة طرق مبتكرة، والالتزام ببعض التعليمات والمقاييس المتعلقة بالتصميم الخارجي والداخلي، وتنفيذ الطرق التي يتم بموجبها إدارة ومعالجة النفايات والمخلفات بأنواعها وذلك بهدف المحافظة على الموارد الطبيعية والحد من التأثيرات السلبية للصناعة الفندقية على البيئة وتقليل النفقات، مع توفير الأجواء الصحية والسليمة للنزلاء، كما أن مفهوم الممارسات الصديقة للبيئة يعتبر الطريقة المثلى لبقاء المناطق السياحية في المنافسة بكفاءة مع المحافظة على الموارد الطبيعية والتي تعتبر بمثابة عوامل الجذب الأساسية في السياحة<sup>20</sup>.

كما تعني أنها " الفنادق الأكثر ملائمة وتكيفاً مع البيئة المحيطة من خلال الاستخدام المستدام للطاقة والمياه والموارد ، مع توفير جودة الخدمات والحد من استخدام الطاقة ومعالجة النفايات الصلبة "<sup>21</sup>.

ومن خلال التعريف السابقة نستنتج أن الفندق الأخضر هو مكان للإقامة يهتم بالإستدامة والحفاظ على البيئة من خلال تبني ممارسات صديقة للبيئة واستخدام التقنيات البيئية،

<sup>20</sup> - Amandeep، A. (2017، February). green hotels and sustainable hotel operations in India.2020, international journal of management and social sciences research: <https://www.researchgate.net/publication/313857970>

<sup>21</sup> -زموري ،كمال ،الفنادق الخضراء كأحد الاتجاهات الحديثة للسياحة البيئية عرض تجارب دولية رائدة ، مجلة البشائر الاقتصادية ، المجلد 7 ، العدد 2 ، 2021.

دور الفنادق البيئية في تحقيق تنمية سياحية مستدامة  
 "دراسة ميدانية على فنادق الخمسة نجوم في محافظة اللاذقية"

وذلك بهدف تقديم تجربة مريحة ومستدامة للزلاء والاعتناء بالبيئة المحيطة وتوفير خدمات تتماشى مع مبادئ الاستدامة والحفاظ على الموارد الطبيعية.

2- الفرق بين الفندق الأخضر والفندق التقليدي<sup>22</sup>

جدول (1): الفرق بين الفندق البيئي والفندق التقليدي

مجال المقارنة	الفندق الأخضر	الفندق التقليدي
متطلبات الضيف	البساطة المستمدة من الطابع المحلي	الفخامة
طابع التصميم	طابع محلي	طابع عالمي
الأنشطة والتجارب الإنسانية المقدمة	الأنشطة التعليمية القائمة على الطبيعة (مخيمات - سفاري)	الأنشطة ذات طابع خدمي تركز على الاسترخاء (ملاعب - مسابح)
ملكية المنشأة	فردية	فردية - مجموعات
الاستثمارات	استثمارات محدودة أو متوسطة قائمة على التصميم والموقع المتميز	استثمارات عالية قائمة على قدرات السائح المادية والخدمات والأسعار
حدود بيئتها	مدمجة تماماً في البيئة المحلية	منغلقة على نفسها داخل حدود واضحة
استراتيجية التسويق	تسويق فردي	تسويق من خلال الشبكات

22- د.محمد علي دشة ، حنان دريد ، الفنادق الخضراء تحربة أساسية لسياحة بيئية مستدامة في ظل الإستراتيجية الجديدة للسياحة الجزائرية مطلع 2025، مجلة البديل الإقتصادي ، المجلد الخامس ، 2018، ص 163.

وجبات شهية وخدمة أساسها الطابع المحلي وعادات وتقاليد المنطقة	الوجبات
وجبات شهية وخدمة مميزة وطريقة عرض عالمية	

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على " د.محمد علي دشة ، حنان دريد ، الفنادق الخضراء تحربة أساسية لسياحة بيئية مستدامة في ظل الإستراتيجية الجديدة للسياحة الجزائرية مطلع 2025، مجلة البديل الإقتصادي ، المجلد الخامس ، 2018، ص 163. من خلال الجدول السابق نجد الفنادق التقليدية تختلف عن الفنادق الخضراء في العديد من النقاط ، اذ تعتمد الفنادق الخضراء على عدة اعتبارات كبساطة التصميم مع التركيز على الطابع المحلي في خدمتي الإيواء والإطعام ومحدودية الإستراتيجيات التسويقية، أما الفنادق التقليدية فهي تعتمد على أنشطة ذات طابع خدمي وتركز على الاستثمارات العالية . كما ان المباني الخضراء عامة والفنادق بصفة خاصة تخفض تكاليف الموارد والطاقة مما يجعل الإستثمار في هذه المباني مجدياً اقتصادياً وهذا ما يمثله الجدول الآتي :

### جدول (2) الفرق بين المباني الخضراء والمباني التقليدية

المباني التقليدية	المباني الخضراء
<ul style="list-style-type: none"> <li>تستهلك 40 % من الطاقة العالمية</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>تقليل إستخدام الطاقة بنسبة 24-50%</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>مسؤولة عن انبعاثات 35% من غازات الاحتباس الحراري</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>تقليل انبعاثات غاز ثنائي أكسيد الكربون بنسبة 33-39%</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>تنتج 28% من النفايات الصلبة وتعمل على ملء 40% من مكبات النفايات.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>خفض توليد النفايات الصلبة بنسبة 70%</li> </ul>

دور الفنادق البيئية في تحقيق تنمية سياحية مستدامة  
"دراسة ميدانية على فنادق الخمسة نجوم في محافظة اللاذقية"

▪ معدل استهلاك الكهرباء أقل من 100 كيلو واط/م <sup>2</sup> في العام	▪ معدل استهلاك الكهرباء 200٪ كيلو واط/م <sup>2</sup> في العام
------------------------------------------------------------------------	------------------------------------------------------------------

المصدر : من إعداد الطالبة بالاعتماد على " أحمد ماجد (2016) ، دراسة اقتصاد الإمارات مؤشرات إيجابية وريادية عالمية ، مبادرات الربع الثالث ، وزارة الإقتصاد ، الإمارات العربية المتحدة ، ص 21.

من خلال الجدول السابق نجد إن المباني الخضراء تختلف بشكل كبير عن المباني التقليدية حيث تعطي الأولوية للاستدامة وكفاءة الطاقة والمسؤولية البيئية، في حين أن المباني التقليدية لا تركز بنفس القدر على هذه العوامل ، كما انها تقلل من انبعاث غاز ثاني أكسيد الكربون والنفايات الصلبة الأمر الذي سيحافظ على البيئة ويحقق استدامة لهذه المباني .

### 3 - شروط إقامة الفنادق الخضراء

1. الحفاظ على البيئة النباتية والحيوانية المحيطة.
2. محاولة العمل مع المجتمع المحلي.
3. تقديم برنامج توضيحي لتثقيف كل من العاملين والسائحين لبيئة الطبيعة والثقافية المحيطة.
4. استخدام بدائل ووسائل مستدامة للحصول على المياه وتقليل الفاقد منها.
5. الاهتمام بطرق التعامل مع المخلفات الصلبة والصرف الصحي.
6. توفير احتياجات من الطاقة من خلال تصميمات طبيعية ومصادر متجمدة من الطاقة.
7. استخدام الخامات المحلية والتكنولوجية التقليدية في البناء كلما أمكن ودمج هذا في نماذج حديثة تحقق استدامة أكبر.

8. يكون لها أقل أثر ممكن على البيئة الطبيعية المحيطة خلال فترة الإنشاء والتشييد<sup>23</sup>.

#### 4 - أهداف التوجه للفنادق الخضراء<sup>24</sup>

##### جدول (1): أهداف التوجه للفنادق الخضراء

الهدف	أهدافه الفرعية
1- حماية البيئة الطبيعية والموروث الثقافي	<ul style="list-style-type: none"><li>■ إتاحة الفرصة لممارسة التجارب والأنشطة الترفيهية المتوافقة مع الخصائص الطبيعية المميزة والموارد البيئية والثقافية.</li><li>■ التعرف على الخصائص الطبيعية والجمالية للموارد وإدارتها بطريقة تضمن تحقيق عملياتها الإيكولوجية بأمان.</li><li>■ زيادة الوعي نحو فهم خصائص أسواق السباحة البيئية.</li></ul>

23- سفيان بن داود ، الممارسات الخضراء في القطاع الفندقي كسبيل لتحقيق تنمية سياحية مستدامة ، مجلة إدارة الأعمال والدراسات الاقتصادية ، الجزائر ، 2020، ص157.

24 علي دنوب ، خالد زروقي ، الممارسات الخضراء في الصناعة الفندقية، مذكرة مقدمة إستكمالاً لمتطلبات نيل شهادة الماجستير في علوم التسيير ، الجزائر ، 2017، ص 16.

دور الفنادق البيئية في تحقيق تنمية سياحية مستدامة  
"دراسة ميدانية على فنادق الخمسة نجوم في محافظة اللاذقية"

<ul style="list-style-type: none"><li>■ عند تصميم الفنادق يجب حماية وصيانة القيم البيئية الحساسة والتنوع الحيوي بالمنطقة.</li><li>■ تحديد المناطق المثلى لأنشطة السياحة البيئية والتي سيتم ممارستها في نطاق الفنادق، والتي سينتج عنها التفهم والتقدير للخصائص الطبيعية والثقافية للمناطق المختلفة.</li><li>■ وضع شروط، معايير ومؤشرات لكل من التجارب السياحية، ومتابعة هذه المؤشرات بصفة دورية والتدخل لاتخاذ الإجراءات الوقائية.</li></ul>	<h2>2- التخطيط والإدارة</h2>
<ul style="list-style-type: none"><li>■ توفير عدد كبير من التجارب السياحية ذات الجودة العالية، وذلك مع ما يتوافق مع الأهمية النسبية للموارد.</li><li>■ حصر أنشطة السياح والخدمات والتسهيلات الإدارية في نطاقات محددة، وذلك بهدف توفير الأبعاد المختلفة لتجارب السياحة البيئية وكذلك حماية الموروث الثقافي بالمنطقة.</li></ul>	<h2>3- تنمية تجارب السياح</h2>

<ul style="list-style-type: none"><li>■ تحديد الحد الأقصى للاستخدام بهدف حماية الأماكن الطبيعية الحساسة.</li></ul>	
<ul style="list-style-type: none"><li>■ تقديم نموذج للتصميم البيئي المستدام مثل كفاءة استخدام الطاقة، أعمال الحماية والتلاؤم مع خصائص المواقع الأثرية، التاريخية وإعادة تدوير المخلفات... إلخ.</li><li>■ تشجيع عملية إعادة التأهيل من أجل الاستخدام الأمثل للمنشأة التقليدية والعناصر والمواد المحلية.</li></ul>	<p>4- التصميم المستدام</p>

المصدر : من إعداد الطالبة بالاعتماد على " علي دنوب ، خالد زروقي ، الممارسات الخضراء في الصناعة الفندقية، مذكرة مقدمة إستكمالاً لمتطلبات نيل شهادة الماجستير في علوم التسيير ، الجزائر ، 2017، ص 16".

نستنتج من الجدول السابق إن أهداف الفنادق الخضراء تتوافق مع مبادئ التنمية السياحية المستدامة، بهدف تقليل تأثيرها البيئي، وتعزيز الممارسات المسؤولة، وتعزيز تجربة الضيوف بشكل عام من خلال تنفيذ مبادرات صديقة للبيئة مثل الحفاظ على الطاقة والمياه، والحد من النفايات، وتوفير المصادر المستدامة، ويمكن للفنادق الخضراء أن تساهم في الحفاظ على الموارد الطبيعية، ودعم المجتمعات المحلية، وتلبية المتطلبات

دور الفنادق البيئية في تحقيق تنمية سياحية مستدامة  
"دراسة ميدانية على فنادق الخمسة نجوم في محافظة اللاذقية"

المتطورة للمسافرين المهتمين بالبيئة، حيث تتجاوز أهداف الفنادق الخضراء الربحية لتشمل رؤية أوسع للاستدامة والمرونة والتأثير الإيجابي على كل من البيئة والمجتمع.

## 5 - أهم مؤسسات الأبنية الخضراء

المجلس الأمريكي للأبنية الخضراء USGB: United State Green Building ((الذي وضع نظام الريادة في تصميم الطاقة والبيئة LEED\*<sup>25</sup>

- مخطط العلامة الخضراء "سغاغورة" (Green Mark Scheme)
- نظام تصنيف اللؤلؤة للاستدامة " مجلس أبو ظبي للتخطيط الحضري "
- مؤسسة أبحاث الأبنية لدعم التقييم البيئي الذي يخدم المملكة المتحدة وأوروبا وكندا.

على الرغم من اختلاف نظم تقييم الأبنية الخضراء وتعددتها إلا أنّ جميع هذه المؤسسات تركز على نقاط معينة يجب مراعاتها في الأبنية الخضراء، وهي كالتالي:

1. استخدام جميع الموارد من طاقة، ومياه، ومواد بشكل فعال، وتقليل المخلفات؛ أي اعتماد مبدأ تقليل إعادة استخدام ثم تدوير.

<sup>25</sup> Jian Zuo & Zhen-Yu Zhao، Green Building Research—Current Status and Future Agenda: A Review، Renewable and Sustainable Energy Reviews، Elsevier، Vol. 30، 2014، p: 272.

\* معايير " LEED "تهدف لإنتاج بيئة مشيدة أكثر خضرة ومباني ذات أداء اقتصادي أفضل. وهي ستة معايير:

1. التطوير المستدام للموقع.
2. توفير المياه و كفاءتها.
3. كفاءة الطاقة، والغلاف الجوي.
4. اختيار المواد والمصادر.
5. نوعية البيئة الداخلية.
6. الابتكار في التصميم.

2. حماية الطبيعة التي هي مصدر لكل المواد.
3. تصميم مباني ذات كفاءة عالية؛ وذلك عن طريق الموازنة بين الأداء، والبيئة، والتركيز على التكلفة الكلية لحياة المبنى، وليس التكلفة الأولية للشييد

### ثالثاً- التنمية السياحية المستدامة

#### 1- مفهوم التنمية السياحية المستدامة:

لقد ارتبط مفهوم الاستدامة بالسياحة كما هو الحال بالنسبة للقطاعات الأخرى وبات هذا المصطلح شائع الاستخدام في كافة المجالات.

فقد عرفت منظمة السياحة العالمية التنمية السياحية المستدامة بأنها التي تلبي احتياجات السياح الحاليين والمناطق المضيفة بحماية وتعزيز الفرص للمستقبل وذلك بإدارة جميع الموارد بطريقة تمكن من الوفاء بالاحتياجات الاقتصادية والاجتماعية والجمالية مع الحفاظ على السلامة الثقافية والعمليات الإيكولوجية الأساسية والتنوع البيولوجي ونظم دعم الحياة<sup>26</sup>.

اعتماداً على ما سبق، فإنّ مفهوم التنمية السياحية المستدامة يستند إلى تطبيق مبادئ التنمية المستدامة، وبالتالي فهناك اختلاف بين التنمية السياحة المستدامة والتنمية السياحية التقليدية وهذا ما يوضّحه الجدول (4).

26- أ. صلحة عشي، دور التنمية السياحية المستدامة في حماية البيئة، كلية العلوم الاقتصادية، جامعة باتنة، مجلة العلوم الاجتماعية والإنسانية، العدد (22)، 2010.

دور الفنادق البيئية في تحقيق تنمية سياحية مستدامة  
 "دراسة ميدانية على فنادق الخمسة نجوم في محافظة اللاذقية"

جدول (2): أوجه الاختلاف بين التنمية السياحة المستدامة والتنمية السياحية التقليدية

التنمية السياحية المستدامة	التنمية السياحية التقليدية	أوجه الاختلاف
<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ تنمية تتم على مراحل</li> <li>▪ طويلة الاجل</li> <li>▪ لها حدود وطاقة استيعابية معينة</li> <li>▪ سياحة الكيف</li> <li>▪ إدارة عمليات التنمية من الداخل عن طريق السكان المحليين</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ تنمية سريعة</li> <li>▪ قصيرة الأجل</li> <li>▪ ليس لها حدود</li> <li>▪ سياحة الكم</li> <li>▪ إدارة عمليات التنمية من الخارج</li> </ul>	من حيث الخصائص
<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ تخطيط شامل ومتكامل</li> <li>▪ مراعاة الشروط البيئية في البناء وتخطيط الأرض</li> <li>▪ برامج خطط لمشروعات مبنية على مفهوم الاستدامة</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ تخطيط جزئي لقطاعات منفصلة</li> <li>▪ التركيز على إنشاء البناءات</li> <li>▪ برامج خطط لمشروعات</li> </ul>	من حيث الاستراتيجيات

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على: د. محمد ساحل، د. عبد الحق بن تقات، إبراز العلاقة بين السياحة والتنمية المستدامة مع محاولة نمذجة البعد الاقتصادي للسياحة

المستدامة في الجزائر، المجلة العربية في العلوم الإنسانية والاجتماعية، العدد 30 آذار،  
2018.

من خلال الجدول السابق نجد أن التنمية السياحية المستدامة تتميز بنهج شمولي يأخذ في الاعتبار الجوانب البيئية والاجتماعية والاقتصادية للسياحة، وهو يركز على الفوائد طويلة الأجل لجميع أصحاب المصلحة، بما في ذلك المجتمعات المحلية، مع تقليل الآثار السلبية على البيئة، وتشمل استراتيجيات السياحة المستدامة تعزيز ممارسات السياحة المسؤولة، والحفاظ على الموارد الطبيعية، ودعم مشاركة المجتمع، وتعزيز الحفاظ على الثقافة، بينما تميل تنمية السياحة التقليدية إلى إعطاء الأولوية للمكاسب الاقتصادية قصيرة المدى وغالباً ما تتجاهل العواقب طويلة المدى على البيئة والمجتمعات المحلية. ومن خلال تبني ممارسات واستراتيجيات التنمية السياحية المستدامة، يمكن للجهات ضمان الحفاظ على تراثها الطبيعي والثقافي للأجيال القادمة مع خلق تجارب هادفة وإيجابية للزوار.

## 2- أهمية وأهداف التنمية السياحية المستدامة:

تبدو الأهمية الاقتصادية للتنمية السياحية من خلال العديد من النقاط أهمها ما يلي:

1. تحسين ميزان المدفوعات.
2. توفير فرص عمل وحل مشكلة البطالة.
3. زيادة الفرص الاستثمارية المربحة.
4. تحقيق التنمية المتوازنة بين الأقاليم.

من بين أهم الأهداف الاقتصادية للتنمية السياحية المستدامة، نذكر ما يلي:

1. القضاء على الفقر المطلق في العالم.

2. القضاء على الجوع في العالم.
3. رفع كفاءة وإنتاجية العمل والنمو الاقتصادي.
4. تطوير الصناعة والتكنولوجيا المائية والبنية الأساسية.
5. ضمان تحقيق إطار عام للاستهلاك والإنتاج المستدام.

أما عن الأهداف الاجتماعية لها نحدد ما يلي:

1. تحسين نوعية الحياة للمجتمع المحلي.
2. المحافظة على المساواة في الحقوق.
3. حماية نوعية البيئة بالمحافظة على التنوع البيئي والنظامي والحيوي.
4. صيانة الأصالة الثقافية للمجتمعات.
5. تقديم نوعية عالية من المعلومات والخبرات بالشكل المناسب للزوار<sup>27</sup>.

### 3- خصائص التنمية السياحية المستدامة:

يمكن الإشارة إلى أنّ خصائص السياحة المستدامة تتمثل فيما يلي:

1. تقديم المعلومة للسياح والمسافرين ليتعرفوا ليس فقط عن المواقع السياحية التي يقصدونها وإنما أيضا للمساعدة في المحافظة على الخصائص والمعطيات البيئية.
2. تحافظ على الميزات المحمية للمواقع السياحية والمتمثلة بالنواحي المعمارية والتراثية والإيكولوجية.

---

27 -صالح زين الدين، "دراسة لفرص وتحديات التنمية السياحية المستدامة في مصر"، المؤتمر العلمي الدولي الثالث، القانون والسياحة، كلية الحقوق - جامعة طنطا، 2016، <http://law.tanta.edu.eg/files/pdf>

3. أنها تكون موجهة بشكل رئيسي لمنفعة السكان المحليين بحيث يتم إعطاء الأولوية في الوظائف والتدريب للسكان المحليين.
  4. المحافظة على الجودة ليس فقط الاعتماد على مقياس النجاح الذي يعتمد على أعداد السياح والزوار وإنما على مدة الإقامة التي ينفقونها في مواقع الاستدامة السياحية.
  5. تحقيق أعلى درجات الرضا من طرف زوار المواقع السياحية بحيث يشجع السائح أصدقائه على الاستمتاع بالتجارب والخبرات التي اكتسبها وبالتالي إرضاء المزيد من السياح والزوار وذلك لإدامة النشاط السياحي فيها.<sup>28</sup>
- وفي الختام نستنتج مما سبق إن إنشاء فنادق خضراء ( بيئية ) صار اتجاهاً قائماً وضروري في ظل تنامي الوعي البيئي لدى الناس عموماً والسواح على وجه الخصوص وضرورة تبني الفنادق البيئية ممارسات مستدامة، مثل الحفاظ على الطاقة والمياه، وإدارة النفايات، وإشراك المجتمع، لتقليل بصمتها البيئية والمساهمة في الرفاهية العامة للمجتمعات المحلية من خلال التوافق مع مبادئ التنمية السياحية المستدامة، حيث يمكن للفنادق البيئية أن تعزز قدرتها التنافسية، وتجذب المسافرين المهتمين بالبيئة، وتدعم جهود الحفاظ على البيئة على المدى الطويل، حيث أصبحت بمثابة عوامل محفزة للتغيير الإيجابي في صناعة السياحة، وتعزيز سلوكيات السفر المسؤولة والمساهمة في الحفاظ على الموارد الطبيعية للأجيال القادمة.

28 - مرجع إلكتروني تم وضعه من قبل الباحثة بالاعتماد على [ <http://adreamellal.net> ] تاريخ الوصول: 2024/1/4

دور الفنادق البيئية في تحقيق تنمية سياحية مستدامة  
"دراسة ميدانية على فنادق الخمسة نجوم في محافظة اللاذقية"

عاشراً - القسم العملي : الدراسة التحليلية للفنادق البيئية و دورها في تحقيق تنمية  
سياحية مستدامة

تم تصميم استبيان مؤلف من 20 سؤال تم توزيعه على عينة من مجتمع البحث حيث تم  
استعادة 50 استمارة من 60 موزعة أي نسبة الاسترداد 80% .

- اختبار ألفا كرونباخ للمصداقية Cronbach Alpha

بعد تصميم الاستبانة وتوزيعها على عينة من مجتمع البحث وإدخال البيانات الناتجة عنها  
الى برنامج spss للتحليل الاحصائي اصدار 27 تم اجراء اختبار الفا كرونباخ من اجل  
معرفة درجة الاتساق والثبات بين الاسئلة وتتراوح قيمة معامل الفا كرونباخ بين (0-1)  
وكلما اقتربت من الواحد دل ذلك على الثبات والعكس صحيح وكانت نتيجة الاختبار:

Cronbach's Alpha	N of Items
0.71	20

المصدر : من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
.710	20

بلغت قيمة المعامل 0.71 وبالتالي حذف أي مفردة من مفردات الاستبيان سوف تنقص من معامل الفا كرونباخ وان قيمة المعامل تعني أنه اذا تم توزيع الاستبيان على عينات أخرى فان هناك احتمال قدره 0.71 للحصول على نفس النتائج التي يتم التوصل اليها.  
-توزيع عينة البحث حسب المعلومات:

النسبة المئوية	العدد	مواصفات العينة
<b>الجنس</b>		
48	24	ذكر
52	26	أنثى
100	50	المجموع
<b>الفئة العمرية</b>		
12	6	اقل من 30
20	10	30-35
20	10	36-40
28	14	41-45
20	10	46-50
100	50	المجموع
<b>المؤهل العلمي</b>		
14	7	شهادة ثانوية
30	15	معهد
38	19	جامعة
30	15	ماجستير
8	4	دكتوراه
100	50	المجموع

المصدر : من إعداد الطالبة

-تم اعتمادا مقياس ليكرت الخماسي للإجابة على الأسئلة الموجهة لعينة الدراسة كما يلي:

دور الفنادق البيئية في تحقيق تنمية سياحية مستدامة  
 "دراسة ميدانية على فنادق الخمسة نجوم في محافظة اللاذقية"

غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة
1	2	3	4	5

المصدر : من إعداد الطالبة

أن الوسط الحسابي لمقياس ليكرت الخماسي هو 3 وهو القيمة التي تقارن بها الوسط الحسابي لكل سؤال  
 أما معيار الحكم على متوسط الاستجابات وفقاً لمقياس ليكرت كما هو موضح في الجدول :

الجدول رقم (1) مقياس إجابة ليكرت الخماسي

الأهمية النسبية	درجة الموافقة	المجال
20-36	ضعيفة جدا	1-1.8
36.1-52	ضعيفة	1.81-2.60
52-68	متوسطة	2.61-3.40
68.1-84	كبيرة	3.41-4.20
84.1-100	كبيرة جدا	4.21-5

المصدر : من إعداد الطالبة

- الاختبارات الوصفية لمتغيرات الدراسة:

المحور	المتوسط الحسابي	درجة الموافقة
توفير فرص العمل	3.27	متوسطة
الحفاظ على البيئة	3.16	متوسطة
تنمية سياحية مستدامة	3.077	متوسطة

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS

ب- الانحراف المعياري ومتوسط إجابات أفراد العينة على الأسئلة المتعلقة بتوفير فرص العمل: تم توجيه مجموعة من الأسئلة المتعلقة بتوفير فرص العمل للعينة محل الدراسة وكانت النتائج كما يلي :

#	السؤال	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة الموافقة
1	يهتم الفندق بالتعاون مع المدارس والجامعات المحلية لتقديم فرص التدريب	3.96	1.142	كبيرة
2	يسهم الفندق بدعم المجتمع من خلال توظيف السكان المحليين	3.72	1.126	كبيرة
3	يقدم الفندق برامج التدريب والتطوير للعاملين لتعزيز مهاراتهم	3.22	1.418	متوسطة
4	يحرص الفندق على دمج الطاقات البشرية المحلية في التصميم والتنفيذ	2.26	1.259	ضعيفة
5	يحرص الفندق البيئي على توفير أجور ومزايا تنافسية للموظفين	3.3	1.359	متوسطة
6	يهتم الفندق بتشجيع مشاركة الموظفين في مبادرات الاستدامة داخل الفنادق البيئية	3.18	1.257	متوسطة
	المجموع	3.27	1.26	متوسطة

المصدر : من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS

يبين الجدول السابق أن المتوسط الحسابي للأسئلة المتعلقة بتوفير فرص العمل تقع ضمن المجال (2.26 – 3.96) المقابل لشدة الإجابة كبيرة على مجالات سلم ليكرت وتدل الأهمية النسبية لهذه العبارة أن أفراد العينة يوافقون على أن فنادق الخمسة نجوم في

دور الفنادق البيئية في تحقيق تنمية سياحية مستدامة  
 "دراسة ميدانية على فنادق الخمسة نجوم في محافظة اللاذقية"

محافظة اللاذقية تتمتع بتوفير فرص عمل. كما يبين أن قيمة الوسط الحسابي لبعد توفير فرص عمل قد بلغ 3.27 ويقع ضمن المجال (2.26 – 3.96) المقابل لشدة الإجابة "متوسطة" من سلم مقياس ليكرت ويزيد عن متوسط المقياس المقابل لمتوسط تدرجات سلم ليكرت.

ت- الانحراف المعياري ومتوسط إجابات أفراد العينة على الأسئلة المتعلقة بالحفاظ على البيئة : تم توجيه مجموعة من الأسئلة المتعلقة بالحفاظ على البيئة للعينة محل الدراسة وكانت النتائج كما يلي

#	السؤال	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة الموافقة
1	يعطي الفندق الأولوية لاستخدام مصادر الطاقة المتجددة مثل الطاقة الشمسية أو طاقة الرياح	3.26	1.291	متوسطة
2	يدعم الفندق المجتمعات المحلية من خلال الحصول على المواد الغذائية والمنتجات من الموردين القريبين	3.84	1.131	كبيرة
3	حصول الفندق على شهادات خضراء	2.54	1.373	ضعيفة
4	يزود الفندق ضيوفه بالمعلومات حول الحفاظ على البيئة والممارسات المستدامة	3.16	1.361	متوسطة
5	يحرص الفندق في الاستثمار بمواد بناء وتصميمات صديقة للبيئة	3.08	1.307	متوسطة

متوسطة	1.414	3.14	يحرص الفندق على توفير وسائل الراحة وإدخال الصناعات المحلية في الفرش	6
متوسطة	1.474	3.1	يهتم الفندق بمشاركة العملاء في الأنشطة البيئية	7
متوسطة	1.335	3.16	المجموع	

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS

يبين الجدول السابق أن المتوسط الحسابي للأسئلة المتعلقة بالحفاظ على البيئة تقع ضمن المجال (3.72 - 4.12) المقابل لشدة الإجابة كبيرة على مجالات سلم ليكرت وتدل الأهمية النسبية لهذه العبارة أن أفراد العينة يوافقون على أن فنادق الخمسة نجوم في محافظة اللاذقية تتمتع بالحفاظ على البيئة. كما يبين أن قيمة الوسط الحسابي لبعده الحفاظ على البيئة قد بلغ 3.87 يقع ضمن المجال (3.72 - 4.12) المقابل لشدة الإجابة كبيرة من سلم مقياس ليكرت ويزيد عن متوسط المقياس 3 المقابل لمتوسط تدرجات سلم ليكرت .

ث- الانحراف المعياري ومتوسط إجابات أفراد العينة على الأسئلة المتعلقة بتحقيق تنمية سياحية مستدامة

#	السؤال	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة الموافقة
1	يستفيد الفندق من زراعة النباتات في الموقع	3.44	1.296	متوسطة
2	يهتم الفندق بالموقع وتنظيمه بحيث أمكانية التوسع المستقبلي	3.3	1.249	متوسطة

دور الفنادق البيئية في تحقيق تنمية سياحية مستدامة  
 "دراسة ميدانية على فنادق الخمسة نجوم في محافظة اللاذقية"

ضعيفة	1.385	2.4	يحرص الفندق على اتباع استراتيجية إعادة تدوير المياه	3
ضعيفة	1.471	2.8	يحرص الفندق على اتباع استراتيجية إعادة تدوير النفايات	4
متوسطة	1.355	3.2	يراعى الفندق توجيه المبنى بحيث يحقق الاطلالة البصرية	5
متوسطة	1.485	3.14	يستخدم الفندق العناصر الخضراء في السطوح والأسقف	6
متوسطة	1.337	3.26	يستثمر الفندق المواد المحلية في الاكساء الداخلي	7
متوسطة	1.368	3.077	المجموع	

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS

يبين الجدول السابق أن المتوسط الحسابي للأسئلة المتعلقة بتحقيق تنمية سياحية مستدامة تقع ضمن المجال (2.4- 3.26) المقابل لشدة الإجابة "متوسطة" على مجالات سلم ليكرت وتدل الأهمية النسبية لهذه العبارة أن افراد العينة يوافقون على أن فنادق الخمسة نجوم في محافظة اللاذقية تتمتع بتحقيق تنمية سياحية مستدامة. كما يبين أن قيمة الوسط الحسابي لبعده تحقيق تنمية سياحية مستدامة قد بلغ 3.825 يقع ضمن المجال (2.4- 3.26) المقابل لشدة الإجابة متوسطة من سلم مقياس ليكرت ويزيد عن متوسط المقياس 3 المقابل لمتوسط تدرجات سلم ليكرت .

#### ح- اختبار فرضيات الدراسة:

للتأكد من صحة الفرضيات تم دراسة العلاقة الارتباطية بين المتغيرات باستخدام معامل الارتباط Pearson لدراسة متانة العلاقة بين المتغيرين وتتراوح قيمته في المجال ( 1- ، 1) ويرمز له ب ( R ) .

-اختبار الفرضية الفرعية الأولى: لا توجد علاقة ارتباطية ذات دلالة إحصائية بين  
بتوفير فرص العمل وتنمية سياحية مستدامة:

من أجل الاختبار العلاقة بين المتغيرين تم تطبيق معامل ارتباط بيرسون وكانت النتائج  
كما في الجدول التالي

الجدول رقم (2) دراسة العلاقة الارتباطية بين توفير فرص العمل وتحقيق تنمية  
سياحية مستدامة

### Correlations

	توفير فرص العمل	تنمية سياحية مستدامة
توفير فرص العمل	Pearson Correlation	.407**
	Sig. (2-tailed)	.003
	N	50
تنمية سياحية مستدامة	Pearson Correlation	.407**
	Sig. (2-tailed)	.003
	N	50

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

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS

يتضح من الجدول أن قيمة  $R=0.407$  وهي تدل على وجود علاقة ارتباطية قوية و  
طردية بين المتغيرين كم أن قيمة الاحتمال ( $a=0.04$  و  $p=0.003$ ) وبالتالي الارتباط  
معنوي. لذلك نرفض الفرضية العدم ونقبل الفرضية البديلة: يوجد علاقة ارتباطية ذات

دور الفنادق البيئية في تحقيق تنمية سياحية مستدامة  
 "دراسة ميدانية على فنادق الخمسة نجوم في محافظة اللاذقية"

دلالة إحصائية بين بتوفير فرص العمل وتحقيق تنمية سياحية مستدامة في فنادق الخمسة نجوم في محافظة اللاذقية.

-اختبار الفرضية الفرعية الثانية: لا يوجد علاقة ارتباطية ذات دلالة إحصائية بين الحفاظ على البيئة وتحقيق تنمية سياحية مستدامة:

الجدول رقم (3) دراسة العلاقة الارتباطية بين الحفاظ على البيئة وتحقيق تنمية سياحية مستدامة

Correlations			
		الحفاظ على البيئة	تنمية سياحية مستدامة
الحفاظ على البيئة	Pearson Correlation	1	.551**
	Sig. (2-tailed)		.000
	N	50	50
تنمية سياحية مستدامة	Pearson Correlation	.551**	1
	Sig. (2-tailed)	.000	
	N	50	50

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

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS يتضح من الجدول أن قيمة  $R=0.551$  وهي تدل على وجود علاقة ارتباطية قوية و طردية بين المتغيرين كم أن قيمة الاحتمال ( $a=0.05$  و  $p=0.001$ ) وبالتالي الارتباط

معنوي. لذلك نرفض الفرضية العدم ونقبل الفرضية البديلة: يوجد علاقة ارتباطية ذات دلالة إحصائية بين الحفاظ على البيئة وتحقيق تنمية سياحية مستدامة في فنادق الخمسة نجوم في محافظة اللاذقية.

وبناءً على النتائج السابقة نستنتج إن أبعاد الفنادق البيئية من توفير فرص عمل والحفاظ على البيئة تلعب دور كبير في تحقيق تنمية سياحية مستدامة ولذلك يمكننا رفض الفرضية العدم وقبول الفرضية البديلة : أي توجد علاقة ارتباطية ذات دلالة إحصائية بين الفنادق البيئية وتحقيق تنمية سياحية مستدامة في محافظة اللاذقية.

#### النتائج :

أوضحت نتائج الدراسة النظرية ما يلي :

1. السياحة البيئية والتنمية المستدامة عناصر متكاملة ومترابطة فلا يمكن ان تتطور سياحة اي بلد دون الإهتمام بالجانب البيئي وبدون تحقيق التنمية، فالسياحة كقطاع استراتيجي مهم يساهم في تحقيق تنمية وتطوير القطاعات الأخرى سواء العامة والخاصة.
2. ان الفنادق البيئية تمثل اتجاه حديث في صناعة الفنادق يتوافق مع الإتجاه العالمي للتنمية المستدامة .
3. إن زيادة الوعي البيئي ونمو وتطور السياحة البيئية في العالم والوطن العربي، يفرض الحاجة إلى إقامة وتشديد منشآت سياحية بيئية تساهم بشكل إيجابي في الحفاظ على الموارد الطبيعية والثقافية.
4. ان الهدف الرئيسي للممارسات الخضراء داخل القطاع الفندقي هو المحافظة على الموارد الطبيعية والاقتصاد في استهلاك الطاقة والمياه وبالتالي الحد من التأثيرات السلبية على البيئة المحيطة بالفندق .

### أما نتائج الدراسة العلمية :

1. تشير نتائج التحليل الاحصائي الى أن قيمة الوسط الحسابي لبعد توفير فرص عمل قد بلغ 3.27 ويقع ضمن المجال (2.26 – 3.96) المقابل لشدة الإجابة "متوسطة" من سلم مقياس ليكرت ويزيد عن متوسط المقياس 3 المقابل لمتوسط تدرجات سلم ليكرت.
2. تشير نتائج التحليل الاحصائي إلى أن قيمة الوسط الحسابي لبعد الحفاظ على البيئة قد بلغ 3.87 يقع ضمن المجال (2.54 – 3.84) المقابل لشدة الإجابة متوسطة من سلم مقياس ليكرت ويزيد عن متوسط المقياس 3 المقابل لمتوسط تدرجات سلم ليكرت .
3. تشير نتائج التحليل الاحصائي إلى أن قيمة الوسط الحسابي لبعد تحقيق تنمية سياحية مستدامة قد بلغ 3.825 يقع ضمن المجال (2.4 – 3.26) المقابل لشدة الإجابة متوسطة من سلم مقياس ليكرت ويزيد عن متوسط المقياس 3 المقابل لمتوسط تدرجات سلم ليكرت .
4. توجد علاقة ارتباطية ذات دلالة احصائية بين توفير فرص العمل وتحقيق تنمية سياحية مستدامة
5. توجد علاقة ارتباطية ذات دلالة احصائية بين الحفاظ على البيئة وتحقيق تنمية سياحية مستدامة
6. ان أبعاد الفنادق البيئية من توفير فرص عمل والحفاظ على البيئية تلعب دور كبير في تحقيق تنمية سياحية مستدامة .

### المقترحات

بعد استيفاء جميع النتائج التي خلصت إليها الدراسة، يمكن تقديم بعض الإقتراحات نوجزها فيما يلي:

1- توجيه البرامج التعليمية والمناهج في كليات السياحة والهندسة المعمارية لتخريج جيل قادر على المشاركة الفعالة في بناء المستقبل.

2- إنشاء مركز بحوث للابنية البيئية الخضراء، بحيث تقوم هذا المراكز بدراسة البيئة الطبيعية، واستنباط النمط الملائم للعمارة والإنشاء والتخطيط أخذاً بعين الإعتبار الفكر البيئي الأخضر.

اما على مستوى الحكومة والجهات المعنية:

1- على القطاع السياحي في الدولة أن يدعم ويشجع تطبيقات العمارة الخضراء على الأبنية الفندقية وإصدار القوانين والتشريعات لتحقيق ذلك.

2- وضع وتبادل البرامج الإعلامية التي تهدف إلى ترشيد الاستهلاك وخفض ومعالجة النفايات، والعمل على نشر سياسة الفندق اتجاه البيئة.

3- تنظيم مسابقة وطنية سنوية لأفضل فندق يحترم البيئة وذلك تشجيعاً لهذا النوع من السياحة.

ويتم ذلك بعدد من الخطوات أهمها:

- اعتماد خطة توعية بأهمية الأبنية الخضراء، وإصدار تشريعات ملزمة تقوم على التنسيق بين عدد من الفعاليات الحكومية على المستوى المحلي أولاً، ثم الدولي بما يتماشى مع خصوصية المكان.

- نشر الوعي داخل المؤسسات الفندقية سواء كانوا موظفين أو نزلاء أو مسؤولين بأهمية الممارسات الخضراء للحفاظ على البيئة، وضرورتها كمورد أساسي للفندق، وكمصدر حيوي لاستمرار حياة الفرد أولاً، والمؤسسة الفندقية ثانياً.

- أهم المقترحات المساعدة في إنتاج فنادق خضراء في الساحل السوري.

إن إنتاج فنادق خضراء في الساحل السوري يعني تصميم الفندق بشكل متفاعل مع المعطيات المكانية والمناخية لمدينة اللاذقية من خلال الإستفادة من الايجابيات،

والتخفيف من تأثير السلبيات. نسعى في هذا الفقرة إلى إيجاد مجموعة من المقترحات تأخذ بعين الإعتبار خصوصية المكان والموقع الجغرافي ونقسم كمايلي :

#### من حيث الموقع:

1. احترام خصائص الموقع الإيكولوجية، ومراعاة لإطلالة لغرف النزلاء .
2. توجيه الفندق ضمن الموقع العام، بحيث يتعامد مع اتجاه الرياح السائدة.
3. إن دراسة البيئة الخارجية له تأثير مباشر في البيئة الداخلية، فيقدر ما يتم تحسينها يتطلف الجو الداخلي وهذا يسهم أيضا في تأمين جو مناسب خارج الفندق لتتنقل النزلاء ونزهتهم.
4. الإستفادة من تكنولوجيا البناء الحديثة في الموقع بشكل ينسجم مع متطلباتنا، مثل إضافة الألواح الشمسية لأغراض التدفئة، وتسخين المياه والخلايا الفولتوضوئية (Photopholtaic) من أجل توليد الكهرباء في الموقع، وكذلك محطات معالجة المياه وتدويرها في الموقع.

#### من حيث التجهيزات:

1. اختيار مواد البناء بحسب ملاءمتها لمعطيات البيئة المتوسطة؛ إذ يجب استخدام المواد المتوفرة محلياً.
2. الحفاظ على الموارد من خلال تجميع المواد المهذورة في المباني، وإعادة تدويرها.
3. توظيف الألوان في المباني الفندقية للتجانس مع البيئة المحيطة حيث تعكس الألوان الفاتحة أشعة الشمس الساقطة عليها، بينما تمتص الألوان القاتمة معظم الأشعة. كذلك تعطي الألوان الواجهاة في تأمين انعكاس الحرارة، ولكن يبقى التخضير والإظلال من أفضل الحلول في الداخل والخارج.
4. تعزيز استخدام التكنولوجيا والتقنيات المتوافقة مع العمارة الخضراء، لرفع كفاءة المباني متمثلة بإستخدام اللواقط الشمسية المركبة على الأسقف والواجهاة للاستفادة من خلالها في (تسخين المياه وتوليد الكهرباء).

من ناحية الأثاث: تجنب استعمال الأثاث المصنوع من الأخشاب الصناعية والمضغوطة، ويفضل استبدالها بالمنتجات المصنوعة من الأخشاب الطبيعية ، وينصح أيضاً باستعمال المفروشات، والسجاد من الخامات الطبيعية كالصوف، والقطن، والكتان.

### المراجع العربية

1. مرجع إلكتروني تم وضعه من قبل الباحثة بالاعتماد على: <https://hyatok.com> (تاريخ الوصول 2023/12/13)
2. مرجع إلكتروني تم وضعه من قبل الباحثة بالاعتماد: <https://wttc.org/research/economic-impact> تاريخ الوصول 2024/2/10.
3. مرجع إلكتروني تم وضعه من قبل الباحثة بالاعتماد على تقرير منظمة السياحة العالمية ( <https://news.un.org/ar/story/2019/12/1044861> ) ، تاريخ الوصول 2024/2/10
4. أ.صليحة عشي، دور التنمية السياحية المستدامة في حماية البيئة، كلية العلوم الاقتصادية، جامعة باتنة، مجلة العلوم الاجتماعية والإنسانية، العدد (22)، 2010.
5. صالح زين الدين، "دراسة لفرص وتحديات التنمية السياحية المستدامة في مصر"، المؤتمر العلمي الدولي الثالث، القانون والسياحة، كلية الحقوق - جامعة طنطا، 2016، <http://law.tanta.edu.eg/files/.pdf>
6. شكروب، مروة، رسالة ماجستير بعنوان : ممارسات التنمية المستدامة في الفنادق الجزائرية، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية، 2018.

7. حموش، سناء، رسالة ماجستير بعنوان : التوجه نحو الفنادق الخضراء آلية لتحقيق الميزة التنافسية المستدامة، مجلة العلوم الاقتصادية، الجزائر، 2022، ص 16.
8. مرجع إلكتروني تم وضعه من قبل الباحثة بالاعتماد على: <https://hyatok.com> (تاريخ الوصول 2023/12/13).
9. دريسي، عبد الحميد، رسالة ماجستير بعنوان: إدارة التنمية المحلية في الجزائر، كلية الحقوق والعلوم السياسية، جامعة أحمد دراية أدرار، 2021.
10. دنور الدين شارف ، 2019 ، السياحة البيئية في المجالات المحمية ودورها في تنمية السياحة المستدامة (حالة الحظائر الوطنية في الجزائر ) ، مجلة أبحاث اقتصادية وإدارية ، المجلد 13، العدد 01.
11. أحمد ، محمد، 2021، السياحة البيئية آلية لتجسيد التنمية المستدامة ، مجلة القانون العقاري والبيئة ، المجلد 10، العدد 01.
12. زهير بوعكريف وسهام بوحبيلة (2016) السياحة البيئية لدعم وتحقيق تنمية سياحية مستدامة، إضاءات على بعض التجارب. مجلة التنمية الاقتصادية، 01.
13. د. زموري كمال، د. قرين ربيع (2021) ، الفنادق الخضراء كأحد الاتجاهات الحديثة للسياحة البيئية، المجلد السابع، العدد 02.
14. الدين بولغلام، دليلة بركان (2020) ، السياحة البيئية كعامل أساسي لتحقيق التنمية السياحية المستدامة "ولاية بسكرة نموذجاً، مجلة نماء للاقتصاد والتجارة ، المجلد 4 ، العدد 02 .
15. جعفر عبد الحسن. (2014) أثر السياحة البيئية في تنمية الموارد الطبيعية السياحية "دراسة ميدانية". مجلة الإدارة والاقتصاد 100، الصفحات 299-314.

16. د.محمد علي دشة ، حنان دريد ، الفنادق الخضراء تحرية أساسية لسياحة بيئية مستدامة في ظل الإستراتيجية الجديدة للسياحة الجزائرية مطلع 2025، مجلة البديل الإقتصادي ، المجلد الخامس ، 2018، ص 163.

17. بن داود ، الممارسات الخضراء في القطاع الفندقي كسبيل لتحقيق تنمية سياحية مستدامة ، مجلة إدارة الأعمال والدراسات الاقتصادية ، الجزائر ، 2020، ص157.

18. دنوب ، خالد زروقي ، الممارسات الخضراء في الصناعة الفندقية، مذكرة مقدمة إستكمالاً لمتطلبات نيل شهادة الماجستير في علوم التسيير ، الجزائر ، 2017، ص 16.

19. مرجع إلكتروني تم وضعه من قبل الباحثة بالإعتماد على  
[ <http://adrreamellal.net>] تاريخ الوصول: 2024/1/4

#### المراجع الأجنبية

1. <https://www.unwto.org/sustainable-development>.
2. Nor Azila and kumar Dileep, (2014), ECO Friendly ‘Activities’ VS ECO Friendly ‘Attitude’:Travelers Intention to Choose Green Hotels , the world applied science journal vol 03, n 04, malaysia.
3. <https://www.moccae.gov.ae/ar/knowledge-and-statistics/ecotourism>.
4. Amandeep. A. (2017، February). green hotels and sustainable hotel operations in India.2020, international journal of management and social sciences

research:<https://www.researchgate.net/publication/3138579>

70.

5. Jian Zuo & Zhen-Yu Zhao. Green Building Research–  
Current Status and Future Agenda: A Review. Renewable  
and Sustainable Energy Reviews. Elsevier. Vol. 30, 2014.  
p: 272.