

# رماح للبحوث والدراسات

مجلة دولية علمية محكمة مع خصصة في الاقتصاد والعلوم الإدارية

تصدر عن مركز البحث وتطوير الموارد البشرية رماح / الأردن

وجامعة القرآن وتاصيل العلوم / السودان

العدد (52)





# رماح

## للبحوث والدراسات

مجلة دولية علمية محكمة متخصصة في الاقتصاد والعلوم الإدارية

تصدر عن مركز البحث وتطوير الموارد البشرية رماح / الأردن

وجامعة القرآن وتأصيل العلوم / السودان

العدد 52 آذار (مارس) 2021

الورقي ISSN : 2392- 5418

الالكتروني ISSN:2520- 7423

الإيداع القانوني 24352015



رماح للبحوث والدراسات مجلة دولية علمية محكمة متخصصة في الاقتصاد والعلوم الإدارية

تصدر عن مركز البحث وتطوير الموارد البشرية - رماح / عمان - الأردن

بالتعاون مع جامعة القرآن وتاصيل العلوم / السودان

الرئيس الشرفي للمجلة : بروفيسور أكبر عبد البنات ادم

مدير المجلة : الأستاذ الدكتور خالد راغب الخطيب

رئيس التحرير : الأستاذ الدكتور سعادة الكسواني

### الهيئة الاستشارية للمجلة

الأردن	جامعة البلقاء التطبيقية	أ.د. خليل الرفاعي (رئيس اللجنة العلمية)
السودان	جامعة القرآن الكريم وتاصيل العلوم	دكتور برير سعد الدين الشيخ السمانى (امين الشؤون العلمية رئيساً)
الجزائر	جامعة الأمير عبد القادر للعلوم الإسلامية	أ.د. دراجي سعيد
الأردن	جامعة العلوم الإسلامية العالمية	أ.د. هناء الحنيطي
الجزائر	جامعة عنابة	أ.د. بالقاسم ماضي
السودان	جامعة القرآن الكريم وتاصيل العلوم	بروفيسور محمد الفاتح زين العابدين
الأردن	جامعة الزرقاء	أ.د. فضال الرمحي
الجزائر	جامعة بليدة	أ.د. كمال رزيق
الجزائر	جامعة ورقلة	أ.د. سليمان الناصر
السودان	جامعة القرآن الكريم وتاصيل العلوم	د.حسن الفاتح الشيخ
الجزائر	جامعة عنابة	أ.د. هوام جمعة
الأردن	جامعة الشرق الأوسط	أ.د. محمود الوادي
مصر	جامعة القاهرة	أ.د. سالي محمد فريد
السودان	جامعة القرآن الكريم وتاصيل العلوم	د. مزمل حسن يوسف
مصر	جامعة عين شمس	أ.د. أشرف محمد عبد الرحمن مؤنس

أ.د. رامز طنبور	جامعة جنان	لبنان
د. محمد الطيب	جامعة القرآن الكريم وتأسيس العلوم	السودان
أ.د. عبد الرحمن صالح الغفيلي	جامعة القصيم	السعودية
أ.د. وائل جبريل	جامعة عمر المختار	ليبيا
د. خديجة عبد الكريم خيرى	جامعة القرآن الكريم وتأسيس العلوم	السودان
أ.د. شاهر عبيد	جامعة القدس المفتوحة	فلسطين
أ.د. سمير البرغوثي	جامعة الفلاح	الإمارات العربية المتحدة
أ.د. عبد الله سيدي محمد أبو	جامعتي حائل / نواكشوط	موريتانيا
د. جمال محمد البشرى	جامعة القرآن الكريم وتأسيس العلوم	السودان
أ.د. نايف عبد العزيز مطاوع	جامعة شقراء	السعودية

## شروط النشر

- تقديم تعهد بعدم إرسال البحث لمجلة أخرى وعدم المشاركة به في مؤتمرات علمية.
- ألا تتجاوز صفحات البحث 20 صفحة ويكون ملخص البحث بلغتين لغة البحث بالإضافة إلى اللغة الإنجليزية ان لم تكن هي لغة البحث، ويكتب عنوان البحث باللغة الانجليزية رفقة اسم الباحث والكلمات المفتاحية.
- تقدم الأبحاث مطبوعة على ورق من حجم A4 وتكون المسافة مفردة بين الأسطر مع ترك هامش من كل الجوانب مسافة 4.5 سم، وأن يكون الخط (Traditional Arabic) قياس 14 باللغة العربية ويكون الخط (Times New Roman) قياس 12 باللغة الإنجليزية أو الفرنسية، وفق برنامج (Microsoft Word)
- يرقم التمهيش والإحالات ويعرض في أسفل الصفحة: المؤلف، عنوان الكتاب أو المقال، عنوان المجلة أو الملتقى، الناشر، الطبعة، البلد، السنة، الصفحة أو ضمن البحث مع ذكر المؤلف وسنة النشر والصفحة .
- تتمتع المجلة بكامل حقوق الملكية الفكرية للبحوث المنشورة.
- على الباحث أن يكتب ملخصين للبحث: أحدهما بلغة البحث والآخر باللغة الإنجليزية، على ألا يزيد عدد كلمات الملخص عن 150 كلمة. منهج العلمي المستخدم في حقل البحث المعرفي واستعمال أحد الأساليب التالية في الإستههاد في المتن والتوثيق في قائمة المراجع، أسلوب إم إل أي (MLA) أو أسلوب شيكاغو (Chicago) في العلوم الإنسانية أو أسلوب أي بي أي (APA) في العلوم الإجتماعية، وهي متوافرة على الأنترنت.
- المقالات المنشورة في هذه المجلة لا تعبر إلا عن آراء أصحابها .
- يحق لهيئة التحرير إجراء بعض التعديلات الشكلية على المادة المقدمة متى لزم الأمر دون المساس بمحتوى الموضوع
- ترسل الأبحاث على البريد الإلكتروني التالي:

khalidk51@hotmail.com أو remah@remahtrainingjo.com

إلى العنوان البريدي، شارع الجاردينز عمان الأردن

هاتف: 00962799424774 أو 00962795156512

موقع المجلة: www.remahtrainingjo.com

## موقع المجلة بقواعد البيانات العالمية :


- قاعدة ISI الأمريكية على الموقع  
<http://isindexing.com/isi/journaldetails.php> ?
- قاعدة ebsco الأمريكية على الموقع : [http /www. ebsco.com](http://www.ebsco.com)
- قاعدة ULRICHS الألمانية على الموقع:  
<http://ulrichsweb.serialssolutions.com/title/1536488677317824429>
- محرك البحث العلمي جوجل سكولار google scholars على الموقع:  
<http://www.google.com>
- قاعدة EcoLink المتواجدة على الموقع [www.mandumah.com](http://www.mandumah.com)
- قاعدة بيانات المنهل [www.almanhal.com](http://www.almanhal.com)
- قاعدة ASKZED على الموقع : <http://www.ASKZED.com>
- قاعدة معرفة على الموقع : <http://www.maarifa.com>
- قاعدة بوابة الكتاب العلمي : <http://www.theleambook.com>
- معامل التأثير العربي، قاعدة البيانات العربية الرقمية (أرسيف) 2019.
- قاعدة بيانات - <https://www.citefactor.org/journal/index/25867/ramah-journal-of-economic-research#.XzPCkCgzZPY>





Arab Impact Factor  
خاص بالمجلات التي تصدر باللغة العربية



رماح للبحوث والدراسات	
Research and Development of Human Recourses Center ( REMAH )	اسم المجلة بالانجليزية
2392-5418	ISSN
 الأردن	الدولة
<a href="#">اضغط هنا</a>	اصدارات المجلة
1.1	معاميل التأثير لسنة 2018
1.3	معاميل التأثير لسنة 2019
1.5	معاميل التأثير لسنة 2020

ASSOCIATION OF ARAB UNIVERSITIES

Office of the  
Secretary General

اتحاد الجامعات العربية

مكتب  
الأمين العام

Ref.

Date \_\_\_\_\_

الرقم ع.د / ٦٧٣

التاريخ

الموافق ٢٠١٩ / ١١ / ٢٤ م

الأستاذ الدكتور رئيس/ مدير الجامعة المحترم

تحية طيبة وبعد.

تهديكم الأمانة العامة لاتحاد الجامعات العربية أطيب تحياتها، وانطلاقاً من دور الاتحاد في دعم التقدم العلمي العربي والنشر العلمي والابتكار التكنولوجي وريادة الأعمال المعتمدة على الأفكار الابتكارية. يسرنا إرسال قائمة بالمجلات المعتمدة من اتحاد الجامعات العربية التي تصدر باللغة العربية ومصنفة طبقاً لمشروع معامل التأثير العربي من خلال التقرير السنوي الخامس لمعامل التأثير العربي والذي صدر في 15 أكتوبر 2019 والمبينة على الرابط

<http://www.arabimpactfactor.com/pages/report.php?date=2018> :

وبهذه المناسبة يسعدنا دعوتكم للانضمام إلى المنصة التي قام بتأسيسها اتحاد الجامعات العربية للحفاظ على الإنتاج العلمي والفكري للباحثين العرب وتسهيل آلية النشر للأبحاث على المستوى الدولي لإظهار التميز الإبداعي للباحثين العرب حيث أن أحد المعايير التي يتم الأخذ بها عند حساب معامل التأثير العربي هو عدد مرات تحميل البحوث من خلال Digital Commons تمهيداً لتقديمها للحصول على تصنيف سكوبس الدولي.

يأتي ذلك ضمن الخطة الاستراتيجية الجديدة التي يتبناها اتحاد الجامعات العربية والتي تهدف إلى تطوير أداء الاتحاد وتقديم خدمات عامة ونوعية لقطاع التعليم العالي في المنطقة العربية.

وتفضلوا بقبول فائق الاحترام...

الأمين العام

أ.د. عمرو عزت سلامة

ص.ب ١٢١ طابق ١١٩٤٧ عمان - المملكة الأردنية الهاشمية ، هاتف ٠٠٩٦٢-٦-٥٠٦٢٠٤٨ ، فاكس ٠٠٩٦٢-٦-٥٠٦٢٠٥١ ، برفقياً : اتحاد جامعات  
P.O.Box 121 Tariq 11947 Amman - Jordan, Tel. 00962-6-5062048, Fax: 00962-6-5062051 , e-mail: secgen@aarj.edu.jo  
www.aaru.edu.jo



معامل التأثير والاستشهادات المرجعية العربي  
قاعدة البيانات العربية الرقمية

Arcif  
Analytics

التاريخ: 2019-10-14

الرقم: ARCIF 19/317

سعادة أ. د. رئيس تحرير مجلة رماح للبحوث والدراسات  
مركز البحث وتطوير الموارد البشرية (رماح) / الأردن  
تحية طيبة وبعد،،،

نتقدم إليكم بفائق التحية والتقدير، و نهنئكم أطيب التحيات وأسمى الأمانى.

يسر معامل التأثير والاستشهادات المرجعية للمجلات العلمية العربية (ارسیف - ARCIF)، أحد مبادرات قاعدة بيانات "معرفة" للإنتاج والمحتوى العلمي، إعلامكم بأنه قد أطلق تقريره السنوي الرابع للمجلات للعام ٢٠١٩، خلال الملتقى العلمي "مؤشرات الإنتاج والبحث العلمي العربي والعالمى فى التحولات الرقمية للتعليم الجامعى العربى" بالتعاون مع الجامعة الأمريكية فى بيروت بتاريخ ٣ أكتوبر ٢٠١٩.

يخضع معامل التأثير "ارسیف Arcif" لإشراف "مجلس الإشراف والتنسيق" الذى يتكون من ممثلين لعدة جهات عربية ودولية: (مكتب اليونيسكو الإقليمى للتربية فى الدول العربية ببيروت، لجنة الأمم المتحدة لغرب اسيا (الإسكوا)، مكتبة الإسكندرية، قاعدة بيانات معرفة، جمعية المكتبات المتخصصة العالمية/ فرع الخليج). بالإضافة للجنة علمية من خبراء وأكاديميين ذوي سمعة علمية رائدة من عدة دول عربية وبريطانيا.

ومن الجدير بالذكر بأن معامل "ارسیف Arcif" قام بالعمل على جمع ودراسة و تحليل بيانات ما يزيد عن (٤٣٠٠) عنوان مجلة عربية علمية أو بحثية فى مختلف التخصصات، والصادرة عن أكثر من (١٤٠٠) هيئة علمية أو بحثية فى (٢٠) دولة عربية، ( باستثناء دولة جيبوتى وجزر القمر لعدم توفر البيانات). ونجح منها (٤٩٩) مجلة علمية فقط لتكون معتمدة ضمن المعايير العالمية لمعامل "ارسیف Arcif" فى تقرير عام ٢٠١٩.

ويسرنا تهنئكم وإعلامكم بأن **مجلة رماح للبحوث والدراسات** الصادرة عن **مركز البحث وتطوير الموارد البشرية (رماح)**، قد نجحت بالحصول على معايير اعتماد معامل "ارسیف Arcif" المتوافقة مع المعايير العالمية، والتي يبلغ عددها ٣١ معياراً، وللاطلاع على هذه المعايير يمكنكم الدخول إلى الرابط التالى: <http://e-marefa.net/arcif/criteria>

و كان معامل "ارسیف Arcif" لمجلتكم لسنة ٢٠١٩ (٠.٠٠١٠٣). مع العلم أن متوسط معامل ارسیف فى تخصص "العلوم الاقتصادية والمالية وإدارة الأعمال" على المستوى العربى كان (٠.٠١٣٩)، وصنفت مجلتكم فى هذا التخصص ضمن الفئة (الثالثة Q3)، وهى الفئة الوسطى.

و بإمكانكم الإعلان عن هذه النتيجة سواء على موقعكم الإلكتروني، أو على مواقع التواصل الاجتماعى، وكذلك الإشارة فى النسخة الورقية لمجلتكم إلى معامل "ارسیف Arcif" الخاص بمجلتكم.

وتفضلوا بقبول فائق الاحترام والتقدير

أ.د. سامى الخزندار  
رئيس مبادرة معامل التأثير  
" ارسیف Arcif "



+962 6 5548228 -9  
+ 962 6 55 19 10 7

info@e-marefa.net  
www.e-marefa.net

Amman - Jordan  
2351 Amman, 11953 Jordan



July 9, 2017

Mari Bergeron  
EBSCO Information Services  
10 Estes Street  
Ipswich MA 01938 USA

Prof. Dr. Khalid Al-Khatib,  
Research & Development of Human Resources Center  
Amman, Jordan

Dear Professor Al-Khatib,

It is our pleasure to confirm that the following publications published by Research & Development of Human Resources Center have been licensed and indexed in EBSCOhost

- *REMAH Journal.*
- *Business Organizations Conference.*

EBSCO is the leading provider of databases to thousands of universities, business schools, medical institutions, schools and other libraries worldwide. Indexed content is available only through institutional subscription. Libraries in nearly every country subscribe to one or more EBSCO databases, and in more than 70 countries, all libraries subscribe. EBSCO hosts both peer reviewed and non-peer reviewed titles on our databases. The content serves educational needs of the researchers around the world as well the economic interest of the US.

You are welcome to announce your partnership with EBSCO on your website or in the front matter of your journal as soon as you like

Thank you for contributing your content to our databases.

Sincerely,

  
Mari Bergeron  
Director of International Content Licensing Manager  
EBSCO Information Services  
[mbergeron@ebSCO.com](mailto:mbergeron@ebSCO.com)

Headquarters: 10 Estes Street P.O. Box 682 Ipswich, MA 01938 USA  
hone: (978) 356-6500 (800) 653-2726 Fax: (978) 356-6565 E-mail: [information@ebSCO.com](mailto:information@ebSCO.com) Web: [www.ebSCO.com](http://www.ebSCO.com)







The screenshot shows the EBSCOhost interface for the 'REMAH Journal'. The browser address bar indicates the search was performed on 'business'. The page title is 'Database: Business Source Complete - Publications'. The main content area displays 'Publication Details For "REMAH Journal"'. Key information includes: Title: REMAH Journal; ISSN: 2392-5416; Publisher: Research & Development of Human Resources Center (REMAH), Garden St. Complex behind Building No.36, 1st Floor, office No. 106, Amman, Jordan; Bibliographic Records: 08/01/2015 to present; Publication Type: Academic Journal; Subjects: Human Resources, Research & Development; Description: This journal specializes in Economics and Business, Finance and Accounting; Publisher URL: http://www.remahtrainingjo.com/index.htm; Frequency: 2; Peer Reviewed: Yes. On the right side, there is a 'Share' button and a list of 'All Issues' for the years 2016 and 2015.

<b>Subject</b>	BUSINESS AND ECONOMICS
<b>Dewey #</b>	330
<b>▼ Additional Title Details</b>	
<b>Parallel Language Title</b>	Remah - Review for Research and Studies
<b>Key Features</b>	Refereed / Peer-reviewed Website URL
<b>Other Features</b>	Back issues available
<b>▼ Publisher &amp; Ordering Details</b>	
<b>Commercial Publisher</b>	
Al- Lughnat al-Bidagugiyat al-Wataniyat li Maydan al-Takwin fi al-'Ulum al-Iqtisadiyat wa al-Tigariyat wa 'Ulum al-Tasyir / Research and Development of Human Recourses Center	
Address: Garden St., Khalaf Company, Bldg. no.36, 1st Fl., Office no.106, Amman, Jordan	
Website: <a href="http://www.remahtrainingjo.com/">http://www.remahtrainingjo.com/</a>	
<b>Corporate Author</b>	
Al- Lughnat al-Bidagugiyat al-Wataniyat li Maydan al-Takwin fi al-'Ulum al-Iqtisadiyat wa al-Tigariyat wa 'Ulum al-Tasyir / Research and Development of Human Recourses Center	
Address: Garden St., Khalaf Company, Bldg. no.36, 1st Fl., Office no.106, Amman, Jordan	
Website: <a href="http://www.remahtrainingjo.com/">http://www.remahtrainingjo.com/</a>	
<b>▼ Price Data</b>	
JOD 10.00 subscription per year (effective 2018)	



Home

About Us

Impact Factor

Publishers

Suggest

Contact

## Categories

Articles

168369

Journals

20546

## News

[Journal Impact Factor Report 2018](#)
Date: 28<sup>th</sup> Dec, 2018
[Journal Impact Factor List 2014 \( Now Online !!! \)](#)
Date: 02<sup>nd</sup> August, 2014
[Getting Your Journal Indexed](#)
Date: 08<sup>th</sup> May, 2014
[2012 Impact Factor List](#)
Date: 28<sup>th</sup> April, 2014

## Ramah Journal of Economic Research

An international scientific, refereed journal specialized in economics and administrative sciences, issued by the Center for Research and Human Resources Development: (Jordan's spears). It was established in 2005.



URL: <https://remahresearch.com/index.php/2020-03-02-13-00-36.html>

**Keywords:** economics and administrative sciences, Research and Human Resources Development, journal

**ISSN:** 2392-5418

**EISSN:** 2392-5418

**Subject:** Business and Management

**Publisher:** Remah Center

**Year:** 2005

**Country:** Jordan

**Research Paper Indexed by Citefactor** - Not Available

Views: 2





## افتتاحية العدد

بحمد الله وفضله ارتفع معامل التأثير العربي لمجلة رماح للبحوث والدراسات الاقتصادية / الأردن وفقاً لتقرير عام (2020) والصادر عن مشروع التأثير العربي باتحاد الجامعات العربية، حيث بلغ (1.5) مقارنة بالتقرير السابق عام (2019) والذي حظي (1.3).

وبعون الله وتوفيقه نرفخ خبر إنتلافنا وتعاوننا منذ صدور العدد (51) والأعداد التي تليه مع جامعة القرآن الكريم وتناصيل العلوم في السودان اعتباراً من 2021/1/1. كما أننا نشكر الله تعالى على استمرارية العمل واستمرارية تقدم الخُطى نحو العالمية، بصدور العدد (52) حيث تم إدخال المجلة لمحرك البحث العلمي جوجل سكولار (Google Scler)، وقاعدة بيانات المكتبة البريطانية وأولخ الألمانية وهذه خطوة تسمح لنا بالدخول إلى القواعد الأخرى بإذن الله علماً بأن المجلة موجودة على قاعدة بيانات إبيسكو الأمريكية، وحصلت المجلة بحمد الله على مُعامل التأثير العربي، وباختراق مذهل انضمت المجلة لموقع CiteFactor.

وهذا العدد (52) فيه من الأبحاث القيمة لباحثين من جامعات عربية متعددة من: الأردن، الجزائر، السعودية، العراق، قطر... الخ. آمليين من الله العلي القدير أن تبقى مجلة رماح متميزة ببحوثها وتسعى للتطور مع كل عدد.

رئيس التحرير

الاستاذ الدكتور سعادة الكسواني



## فهرس المحتويات

الصفحة	الموضوع
5	إهداء
7	الهيئة الاستشارية للمجلة
9	شروط النشر
10	موقع المجلة بقواعد البيانات العالمية
17	افتتاحية العدد
19	فهرس المحتويات
23	أثر البعد الاجتماعي لمحاسبة التنمية المستدامة في قياس كفاءة الأداء التشغيلي في الشركات الصناعية المدرجة في بورصة فلسطين للأوراق المالية محمد عيسى سالم شديد طالب دكتوراة في جامعة العلوم الإسلامية العالمية أ.د. سليمان حسين البشتاوي جامعة العلوم الإسلامية العالمية
51	أثر القيادة الاستراتيجية في تعزيز ممارسات ريادة الأعمال: دراسة ميدانية على شركات الصناعات الدوائية المساهمة العامة في الأردن رنا عبد القادر الطورة المملكة الأردنية الهاشمية
85	دور ادارة اتجاهات أولياء أمور الطلبة ذوي صعوبات التعلم نحو التعليم عن بعد خلال جائحة كورونا (Coved-19) د . سليمان موسى أبو زيتون، دكتوراه تربية خاصة، الجامعة الأردنية، الأردن د. عامر جمال عيسى أبو حمور، دكتوراه تربية خاصة، الجامعة الأردنية، الأردن د. روان عدنان ابداح دكتوراة تربية خاصة، الجامعة الأردنية، الأردن المملكة الأردنية الهاشمية

105	دور الجودة الشاملة في مؤسسات التعليم العالي بدولة الكويت الدكتورة / فانتة بوعامر الكويت
129	فاعلية التدريب في تحسين أداء العاملين دراسة حالة إدارة الموارد البشرية بوزارة المالية والميزانية د. الطيب حسن تجاني – جامعة الملك فيصل بتشاد تشاد
155	دور السياحة التراثية في تنمية الاقتصاد الجزائري بن ساحتة بن عبد الله أستاذ محاضر أقسم الفنون جامعة عبد الحميد ابن باديس مستغانم الجزائر
173	أهمية تطوير قطاع السياحة في الجزائر كآلية لتنفيذ برامجها التنموية الاقتصادية في ظل تدني إيراداتها البترولية الدكتور: هشام دغموم أستاذ محاضر بجامعة الجزائر3 الأستاذ: عبد النور قبايلي أستاذ مساعد بجامعة الجزائر3 الجزائر
205	التمكين الإداري ودوره في تعزيز إدارة الجودة الشاملة وتحقيق التنمية المستدامة للشركات الصناعية المدرجة في بورصة فلسطين د. يوسف حسن عثمان حسن رام الله – فلسطين
243	سفر الأبناء وعلاقته بالصلابة النفسية والقلق والاكتئاب على أمهاتهم الباحثة عبيد حمد علي المقبل جامعة الملك سعود المملكة العربية السعودية

281	<p><b>The Emergence Peace Studies in Sudan</b> <b>Dr. Faiz Omar Mohammad Jamie</b> <b>(Associate Professor)</b> <b>Centre for Peace and Development Studies</b> <b>University of Bahri – Sudan</b></p>
-----	--



## أثر البعد الاجتماعي لحاسبة التنمية المستدامة في قياس كفاءة الأداء التشغيلي في الشركات الصناعية المدرجة في بورصة فلسطين للأوراق المالية

محمد عيسى سالم شديد

طالب دكتوراة في جامعة العلوم الإسلامية العالمية

أ.د. سليمان حسين البشتاوي

جامعة العلوم الإسلامية العالمية

### ملخص الدراسة

هدفت هذه الدراسة لمعرفة أثر البعد الاجتماعي لحاسبة التنمية المستدامة في قياس كفاءة الأداء التشغيلي في الشركات الصناعية المدرجة في بورصة فلسطين للأوراق المالية، ولغرض تحقيق اهداف الدراسة تم اختيار جميع الشركات الصناعية المدرجة في بورصة فلسطين كمجتمع للدراسة وتم اختيار عينة مكونة من 11 شركة، وتم قياس الأداء من خلال رقم صافي الربح من واقع التقارير المالية المنشورة وتم قياس البعد الاجتماعي من خلال استبانة تم تصميمها لغرض الدراسة حيث احتوت على 18 فقرة، وذلك من خلال 3 محاور ( العلاقة مع المجتمع المحلي والعلاقة مع العملاء والعلاقة مع الموارد البشرية )، وتم جمع 44 استبانة صالحة للتحليل، ومن خلال برنامج الرزم الإحصائية spss تم تفريغ البيانات واجراء الاختبارات اللازمة، وتوصلت الدراسة الى انه يوجد علاقة إيجابية بين البعد الاجتماعي وكفاءة الأداء التشغيلي عند مساهمة الشركات في التبرعات المالية وغير المالية المنفقة على الابعاد الاجتماعية، واوصت الدراسة بضرورة سن القوانين والتشريعات التي تلزم المؤسسات بتحمل مسؤولياتها بشكل ملزم تجاه المجتمع.

الكلمات المفتاحية: محاسبة التنمية المستدامة، البعد الاجتماعي، الأداء التشغيلي

## Study Summary

This study aimed to find out the effect of the social dimension of sustainable development accounting in measuring the efficiency of the operational performance in the industrial companies listed in the Palestine Stock Exchange . To achieve the objectives of the study , all industrial companies listed on the Palestine Stock Exchange were selected as a society for study, also a sample consisting of 11 companies was selected , and the performance was measured by the net profit figure based on the published financial reports. The social dimension was measured through a questionnaire designed for the purpose of the study , it contained 18 paragraphs, through 3 axes (relationship with the local community, relationship with customers and relationship with human resources) and 44 questionnaires were allocated for analysis , then the SPSS statistical packages program was used to empty the data , and the necessary tests were conducted .

The study concluded that there is a positive relationship between the social dimension and the efficiency of operational performance when companies contribute to financial and non-financial donations spent on social dimensions , Also the study recommended the necessity of enacting laws and legislations that oblige institutions to assume their responsibilities in a binding manner towards society .



## مقدمة

أصبح من المعروف ان الأنشطة الاجتماعية ترتبط ارتباطاً وثيقاً بكل شيء في المجتمع، وأصبح من الضروري أن تلتزم الشركات بمسؤوليتها الاجتماعية إزاء كل من يؤثر فيهم ويتأثر بهم، وجدير بالذكر أن اهتمام الشركات بالمسؤولية الاجتماعية يتزايد وبشكل مستمر.

ولقد اصبح من الضروري للشركات بشكل عام ان تقوم بأخذ البعد الاجتماعي كقضية أساسية اثناء أدائها لأعمالها، وهذا بحد ذاته يعتبر دليلاً على ان هذه الشركات ملتزمة بتطبيق اثار البعد الاجتماعي في عملياتها، ولقد اصبح البعد الاجتماعي لحاسبة التنمية المستدامة امرا هاما للشركات، وأصبحت تعطى له أهمية اكثر مما قبل، وفي معظم البلدان تقوم الشركات بالإبلاغ عن نتيجة اعمالها بالطريقة التقليدية، وذلك وفقا لمعايير الحاسبة الدولية، وتقوم بالإبلاغ عن نتائج اعمالها لأنشطتها الى المساهمين من اجل اثبات ارباحهم او خسائرهم، وهذه المعلومات التي يحتوي عليها التقرير المالي ، ولكن يوجد نوع اخر من هذه التقارير لا يقل أهمية عن هذه البيانات المالية، وهو الكشف عن الجوانب الغير مالية مثل الأنشطة الاجتماعية والبيئية، وعلى الرغم من ان الكشف عن هذه الأنشطة الاجتماعية والبيئية ما زال امرا طوعيا، الا انه لا يزال من المهم إرضاء أصحاب المصلحة، واثبات شرعية الشركة، والحقيقة ان كلا النوعين من التقارير اساسيان للشركة، لانهما يساعدان في التواصل مع مجموعات أصحاب المصلحة وابلغهم بالآثار الاقتصادية والاجتماعية للشركة (Murray, 2010).

## مشكلة الدراسة

يفرض الواقع الاقتصادي الفلسطيني الفريد على معدي التقارير المالية توفير بيانات ومعلومات محاسبية دقيقة تساعد متخذي القرارات في النهوض بالاقتصاد الفلسطيني، وذلك من اجل المساهمة في تحسين الوضع الاقتصادي، ولذلك تركز مشكلة الدراسة في معرفة: أثر البعد الاجتماعي لحاسبة التنمية المستدامة على صافي الربح في الشركات الصناعية المدرجة في بورصة فلسطين للأوراق المالية.

## أسئلة الدراسة

- السؤال الرئيس الأول: ما أثر البعد الاجتماعي لحاسبة التنمية المستدامة على صافي الربح في الشركات الصناعية المدرجة في بورصة فلسطين للأوراق المالية
- 1- ما أثر البعد الاجتماعي لحاسبة التنمية المستدامة على صافي الربح مقاسا بالتبرعات المالية في الشركات الصناعية المدرجة في بورصة فلسطين؟
- 2- ما أثر البعد الاجتماعي لحاسبة التنمية المستدامة على صافي الربح مقاسا بالتبرعات العينية في الشركات الصناعية المدرجة في بورصة فلسطين؟

## اهداف الدراسة

إن الأهداف الرئيسة للدراسة تتمثل بما يأتي:

- 1- معرفة أثر البعد الاجتماعي لحاسبة التنمية المستدامة على صافي الربح في الشركات الصناعية المدرجة في بورصة فلسطين للأوراق المالية
- 2- تحديد أثر البعد الاجتماعي لحاسبة التنمية المستدامة على صافي الربح.
- 3- معرفة أثر البعد الاجتماعي لحاسبة التنمية المستدامة على القطاع الاقتصادي في زيادة الناتج المحلي وتخفيض البطالة.
- 4- تقديم اطارا نظريا حول مفهوم واهمية البعد الاجتماعي لحاسبة الاستدامة ومكوناتها وكيفية توظيفها من قبل الشركات.

## أهمية الدراسة

جاءت فكرة هذه الدراسة لمعرفة اثر العلاقة بين البعد الاجتماعي لحاسبة التنمية المستدامة على صافي الربح في الشركات الصناعية المدرجة في بورصة فلسطين للأوراق المالية، ومن هنا تأتي أهمية هذه الدراسة لتوفير معلومات تساعد المستثمرين في اتخاذ القرارات الاستثمارية والتي بدورها ستساهم في استمرارية الشركات الصناعية وأيضا تساهم في اثراء المكتبة الفلسطينية بشكل خاص والمكتبة العربية بشكل عام والتي بدورها قد تعزز من قدرة الجهات المختصة والباحثين ومتخذي القرارات في هذا المجال من تطوير سياسات واجراءات وقوانين قد تساهم في نمو القطاع الاجتماعي والاقتصادي.

## فرضيات الدراسة :

بناءً على تساؤلات مشكلة الدراسة فإنه يمكن صياغة فرضيات الدراسة على

النحو التالي:

1- الفرضية الرئيسية الاولى:

لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية  $p > 0.05$  للبعد الاجتماعي لحاسبة التنمية المستدامة على صافي الربح في الشركات الصناعية المدرجة في بورصة فلسطين للأوراق المالية.

ويتفرع عن هذه الفرضية الفرضيات الرئيسية الآتية

1- لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية  $p > 0.05$  للبعد الاجتماعي على صافي الربح مقاسا بالتبرعات المالية في الشركات الصناعية المدرجة في بورصة فلسطين.

2- لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية  $p > 0.05$  للبعد الاجتماعي على صافي الربح مقاسا بالتبرعات العينية في الشركات الصناعية المدرجة في بورصة فلسطين.

## منهجية الدراسة

لمعالجة الفرضيات المقترحة، والاجابة عن الاسئلة المطروحة، سيتم الاعتماد على تقارير الإفصاح المنشورة من قبل الشركات الصناعية للفترة من (2015-2019) في بورصة فلسطين للأوراق المالية.

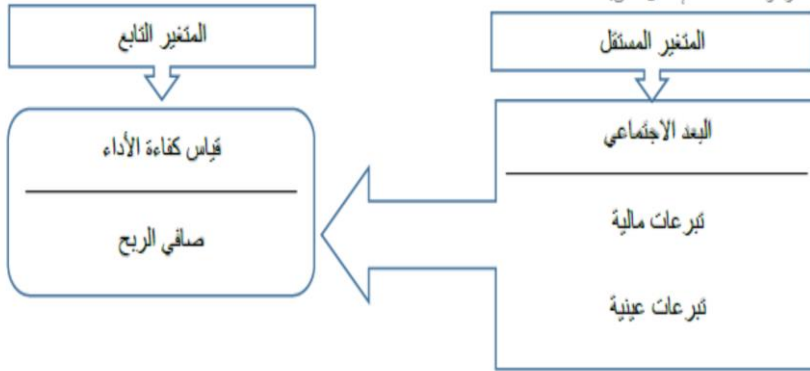
## مجتمع الدراسة

يتكون مجتمع الدراسة من جميع الشركات الصناعية المدرجة في بورصة فلسطين للأوراق المالية والبالغ عددها 13 شركة.

عينة الدراسة: يتكون مجتمع الدراسة من 11 شركة مدرجة

## نموذج الدراسة :

الشكل رقم (1) يوضح نموذج مقترح لقياس البعد الاجتماعي على صافي الربح.



## الإطار النظري والدراسات السابقة

### مفهوم المسؤولية الاجتماعية للشركات

ان المسؤولية الاقتصادية ليست بمؤسسات خيرية وان هدفها هو تحقيق اكبر عائد من الربح، الا انه في وقتنا الحاضر نرى ان تقييم المؤسسات لم يعد يعتمد على ربحيتها فحسب، ولم تعد تعتمد في بناء سمعتها على مراكزها المالية فقط، وانما ظهرت مفاهيم حديثة تساعد على خلق بيئة قادرة على التعامل مع التطورات المتسارعة، في الجوانب الاقتصادية والتكنولوجية والادارية عبر انحاء العالم، وكان من ابرز هذه المفاهيم " مفهوم المسؤولية الاجتماعية (جعيدي، وعطية، 2013).

### البعد الاجتماعي

لقد اصبح من الضروري للشركات بشكل عام ان تقوم بأخذ البعد الاجتماعي كقضية أساسية اثناء أدائها لأعمالها، وهذا بحد ذاته يعتبر دليلا على ان هذه الشركات ملتزمة بتطبيق اثار البعد الاجتماعي والبعد البيئي في عملياتها، ولقد اصبح البعد الاجتماعي لحاسبة التنمية المستدامة امرا هاما للشركات، وأصبحت تعطى له أهمية اكثر مما قبل، وفي معظم البلدان تقوم الشركات بالإبلاغ عن نتيجة اعمالها بالطريقة التقليدية، وذلك وفقا لمعايير المحاسبة الدولية، وتقوم بالإبلاغ عن نتائج اعمالها لأنشطتها الى المساهمين من اجل اثبات ارباحهم او خسائرهم، وهذه المعلومات التي يحتوي عليها التقرير المالي، ولكن يوجد نوع اخر من هذه التقارير لا يقل أهمية عن هذه البيانات

المالية، وهو الكشف عن الجوانب الغير مالية مثل الأنشطة الاجتماعية والبيئية، وعلى الرغم من ان الكشف عن هذه الأنشطة الاجتماعية والبيئية ما زال امرا طوعيا، الا انه لا يزال من المهم إرضاء أصحاب المصلحة، واثبات شرعية الشركة، والحقيقة ان كلا النوعين من التقارير اساسيان للشركة، لانهما يساعدان في التواصل مع مجموعات أصحاب المصلحة وابلغهم بالأثار الاقتصادية والاجتماعية للشركة (Murray, 2010).

ان التقارير الاجتماعية للشركات هي الوسيلة التي من خلالها تقوم الشركة بالتواصل مع أصحاب المصلحة والمجتمع لاطلاعهم على الإجراءات الاجتماعية والاقتصادية والبيئية، ومن خلال هذه التقارير يمكن للشركة التواصل مع أصحاب المصلحة والمجتمع (Gray et al. 1995b, 3).

وان الإفصاح الاجتماعي والبيئي هو عملية التواصل الاجتماعي والبيئي للشركات مع ذوي المصالح والمجتمع ككل، وهذا بدوره يهدف الى مساءلة الشركات ويوضح مسؤوليتها للتحرك بما يتجاوز إرضاء المساهمين فقط من خلال التقارير المالية المنشورة للجميع (Gray et al., 1995; Owen et al., 2001; Turner et al., 2006).

#### القياس المحاسبي الاجتماعي

برزت أهمية القياس المحاسبي للمسؤولية الاجتماعية، كأحد أهم الموضوعات المعاصرة في الوقت الراهن والتي تُعنى بعملية اختيار إجراءات قياس الأداء الاجتماعي للمنشآت والإفصاح عن معلومات تفيد في تقييم تلك الأداء، (العليمات، 2010).

يقول (رجب، 1981) " أن جوهر المحاسبة هو عملية القياس، فبالتالي فإن جوهر محاسبة المسؤولية الاجتماعية لمنشآت الأعمال تكون في عملية القياس الاجتماعي، ويتعلق القياس الاجتماعي بالأداء الشامل لمنشآت الأعمال، وأن أبسط طريقة لقياس الأداء الاجتماعي تكون في استخدام رقم صافي الدخل الذي تظهره قائمة نتائج الأعمال في نهاية كل فترة زمنية، ولكن هذا القياس لا يمكن أن يكون شاملاً نظراً لعدم تضمينه للآثار الخارجية الناتجة عن نشاط من أنشطة المنشأة أو قرار من قراراتها، لذلك فإن التعبير عن الأداء الشامل لمنشأة الأعمال يجب أن يشمل المنافع والتكاليف الاجتماعية بالنسبة لعناصر المجتمع والنواتجة من أنشطتها وقراراتها".

يرى (العليمات، 2010) " أن القياس المحاسبي الاجتماعي ما هو إلا تعبير نقدي عن الأنشطة ذات المضمون الاجتماعي، والتي يمكن قياسها بمقاييس نقدية، وتحديد آثارها

على القوائم المالية بالاستناد إلى معلومات تاريخية ومستقبلية وفقاً للمبادئ المحاسبية والتشريعية والاجتماعية".

وقد عرّف (الفضل، وآخرون، 2002) القياس الاجتماعي بأنه "عملية اختيار متغيرات ومقاييس وإجراءات قياس الأداء الاجتماعي على مستوى الوحدة ثم تقديم معلومات بطريقة منتظمة والتي تستخدم في تقييم الأداء الاجتماعي للوحدة للأطراف المعنية داخل المجتمع سواء كانت هذه الأطراف داخل المنشأة أو خارجها".

أهمية القياس المحاسبي الاجتماعي:

ترجع أهمية القياس لمحاسبة المسؤولية الاجتماعية للأسباب الآتية (مرعي، والصبان، 1990، 384).

#### 1- تزايد الاعتراف بالمسؤولية الاجتماعية للمنشآت الاقتصادية

في الماضي القريب كانت مسؤولية الشركات تتمثل في تعظيم الربح ، والذي كان يعتبر المبرر الأساسي لوجود المنشآت الاقتصادية، الا ان الظروف الاجتماعية والبيئية المحيطة كظهور التفاوت الكبير في الدخول ، وتلوث البيئة نتيجة الأنشطة التي تمارسها المنشآت غيرت من المبرر الأساسي لوجود المنشآت الاقتصادية "تعظيم الربح"، الذي لم يعد يعتبر فقط هو الوحيد في تقييم الأداء، بل اصبح المحاسب معني بتحديد مدى التزام المشروع بمسؤولياته الاجتماعية، فضلا عن توفير المعلومات الملائمة عن التكاليف والمنافع الاجتماعية التي يتكبدها او يقدمها المشروع، وبالتالي تحديد صافي المساهمة الاجتماعية للمشروع، الامر الذي انعكس على مسؤوليات الإدارة في صورة تحملها لنوعين من المسؤولية، الأولى تتمثل في تحقيق الرفاه الاقتصادي لملك المشروع والثانية تتمثل في تحقيق الرفاه الاجتماعي (السعد، 2007، 86-87).

2- كنتيجة للتطور الصناعي والتجاري والتكنولوجي ازدادت المطالبة من قبل الجهات المهنية للمنشآت الاقتصادية بالإفصاح عن البيانات ذات المضمون الاجتماعي الا وهو ما ظهر من خلال الآتي (مرعي، والصبان، 1990، 388).

1- ظهر اقتراحات من قبل مجموعة العمل لدراسة اهداف القوائم المالية والتابعة لمجمع المحاسبين الأمريكيين، تتطلب ان تتضمن القوائم المالية للمشروعات الإفصاح عن تلك الأنشطة التي لها تأثير اجتماعي ملموس.

- 2- تكوين عدد من اللجان التابعة لمجمع المحاسبين الأمريكيين لدراسة وتطوير أنظمة القياس في المحاسبة الاجتماعية، لمعاونة المشروعات الاقتصادية في هذا المجال.
- 3- مطالبة لجنة بورصات الأوراق المالية الأمريكية الشركات بضرورة الإفصاح عن سياسة الشركة في مجال محاربة تلوث البيئة وما تم تنفيذه منها.
- 4- مطالبة مجمع المحاسبين القانونيين بإنجلترا بإعادة النظر في مجال واهداف القوائم المالية المنشورة على ضوء المتطلبات الجديدة لمستخدميها، ولقد أوضح المجمع ان المجتمع يعتبر من بين مستخدمي القوائم المالية المنشورة، ومن ثم يجب الإفصاح عن البيانات الملائمة لمقابلة اهداف المجتمع.
- 3- تجاهل ادخال التكاليف الاجتماعية للأنشطة التي لها مضمون اجتماعي عند تحديد تكلفتها الحقيقية.
- تتمثل مخرجات أي نظام محاسبي في مجموعة من المعلومات الملائمة لاتخاذ القرارات التي سوف تتحول بدورها الى مجموعة من الأنشطة الاقتصادية والاجتماعية، وتركز المحاسبة التقليدية على حصر التكاليف الخاصة بالمشروع ، واعتبارها التكلفة الحقيقية للنشاط بغض النظر عما اذا كان هذا النشاط له تأثير على البيئة او المجتمع، فعلى سبيل المثال، هناك العديد من الصناعات التي تؤدي الى تلوث البيئة سواء كان ذلك في صورة تلوث للهواء او المياه او احداث ضوضاء، وان هذا التأثير الضار على البيئة ما هو الا تكلفة اجتماعية لا تؤخذ في الاعتبار عند تحديد التكلفة الحقيقية للنشاط المعين ، ويرجع تجاهل الاخذ في الاعتبار للتكاليف الاجتماعية عند تحديد التكلفة الحقيقية لأنشطته المشروع يرجع للعديد من الأسباب ،ومن أهمها(مرعي، الصبان،1978، 108).
- أ. أي مشروع اقتصادي يهدف الى تعظيم الربح، مما يعني تدني التكاليف بفرض بقاء العناصر الأخرى ثابتة، ومن هذا يتضح ان من مصلحة المشروع ان يحصر التكاليف الخاصة لمزاولة النشاط المعين، دون الاخذ في الاعتبار لأية تكاليف اجتماعية تزيد من التكلفة الكلية للمنتجات.
- ب. ان استخدام معيار الربحية كأساس لتقييم الأداء، سوف تظهر المشروعات التي لا تأخذ التكاليف الاجتماعية في الحسبان تجعلها أكثر كفاءة من المشروعات التي تأخذ هذه التكاليف في الحسبان، ولا شك ان ذلك سوف يؤدي

الى تمتع المشروعات الأولى بمزايا تمويلية عن طريق جذب مدخرات المستثمرين اليها لارتفاع معدل الربحية لها.

4- التركيز على جانب التكاليف دون المنافع في مجال قياس الأداء الاجتماعي للمشروعات ان من نتيجة التركيز على جانب التكاليف دون المنافع أدى الى ارتفاع التكلفة الكلية (خاصة واجتماعية) للمشروعات التي تتحمل مسؤولياتها الاجتماعية، ومن ثم انخفضت أرباح تلك المشروعات، وما ترتب على ذلك من اظهارها بمظهر غير ملائم عند مقارنتها بالمشروعات الأخرى التي لا تتحمل مسؤولياتها الاجتماعية، لذا تطلب الامر عند دراسة الأداء الاجتماعي ان يؤخذ في الاعتبار المنافع الاجتماعية التي تسببها أنشطة المشروع من جهة، والتكاليف الاجتماعية لتلك الأنشطة من جهة ثانية(مرعي، والصبان، 1990، 399).

5- تخصيص مجمع المحاسبة الأمريكي احدى اللجان التابعة له تحت اسم "المحاسبة لأغراض الأداء الاجتماعي".

بالرغم من أهمية عملية القياس المحاسبي والاجتماعي والتي تتمثل على الأقل في قياس الأداء الاجتماعي للمنشآت والإفصاح عن معلومات تزيد في تقييم تلك الأداء، إلا أنها لازالت تعاني من صعاب وعقبات تحول دون تطورها. وتكمن هذه الصعاب في طبيعة الأنشطة الخاضعة للقياس، لكونها غير محددة المعالم أولاً، ولم يتم الاتفاق عن ماهيتها ثانياً، نتيجة وجود فجوة بين ما يتوقعه المجتمع من منظمات الأعمال وبين ما ترى تلك المنظمات مسؤوليتها تجاه المجتمع، وصعوبة القياس الكمي لها، إضافة إلى طول الفترة الزمنية بين واقعة حدوث التكلفة الاجتماعية وزمن العائد الاجتماعي المتحقق من تلك التكلفة، (العليمات، 2010).

يرى الباحث أن أهمية القياس الاجتماعي تكمن كذلك في الدور البارز الذي يقوم به من خلال اهتمامه بترجمة الآثار الموجبة والسالبة للمشروع إلى لغة الكم والأرقام والتي تساعد في التخطيط الاستراتيجي الذي يحقق استمرارية المنشآت وفي نفس الوقت في الرقي بمهنة المحاسبة.

كما يرى أيضاً أن الصعوبات التي تكتنف عملية القياس المحاسبي الاجتماعي ينبغي أن لا تقف عائقاً دون المضي بإجراء الأبحاث اللازمة للتطبيق العملي في إطار منظمات الأعمال، وأن لا تكون مبرراً للصد و اغفال أهمية هذا القياس.



## أهداف المسؤولية الاجتماعية للشركات

هنالك عدة أهداف للمسؤولية الاجتماعية للشركات يمكن تحديدها في التالي:  
(العشماوي،2009) نقلا عن (D'Amato, et al, 2009)،(Toms,2002)،  
(Schroth,2003).

1. استجابة الشركة الى التغيير في توقعات الأطراف الخارجية الراصدة لرسالة الشركة.
2. تحقيق التوازن في التزامات الشركة بين حملة الأسهم والمجتمع.
3. تعظيم الآثار الإيجابية وتقليل الآثار السلبية لأنشطة الشركة تجاه المجتمع.
4. رد فعل الأعمال التجارية تجاه المجتمع كمدخل أخلاقي.
5. تخفيض حدة التضارب بين أصحاب المصالح المتعارضة من حملة الأسهم والعمالين والمدبرين والعملاء وأطراف المجتمع المختلفة.
6. المشاركة الإيجابية من قبل المحاسبين في قياس وتقييم الأداء الاجتماعي للشركات لإمكانية تحقيق التوازن النسبي بين العلاقة الاقتصادية (انتاج السلع والخدمات) والعلاقة الاجتماعية (دعم البعد الاجتماعي).
7. تحديد وقياس صافي المساهمة الاجتماعية للمنظمة بحيث لا تشمل فقط عناصر التكاليف والمنافع الخاصة والداخلية للمنظمة، وإنما أيضاً تتضمن عناصر التكاليف والمنافع الخارجية الاجتماعية والتي لها تأثير على فئات المجتمع.
8. الإفصاح عن العلاقة التي تقيمها الشركات ليس فقط مع عملائها وموظفيها بل أيضاً مع المجموعات المجتمعية الأخرى باعتبار أن جميع هذه المجموعات أطرافاً معنية بالشركات.
9. مراقبة أعمال الشركات من قبل المشاركين من الإدارة والمساهمين والعمالين والعملاء والموردين والمجتمع الأهلي والمدني كممثلين عن الأطراف المجتمعية.
10. دعم البعد الاجتماعي بمعرفة الشركة أكثر من مجرد الالتزام التشريعي.
11. القدرة على قياس أنشطة العقد الاجتماعي للشركة بشكل فعال يرقى الى وضعها بالمواطنة الصالحة مجتمعيّاً.

12. اكتساب ثقة الجمهور وارضاء المستهلكين و حمايتهم والتفاعل مع الرأي العام وتحسين صورة الشركة وسمعتها وتنمية ودعم قدرتها التنافسية في الأسواق المحلية والإقليمية والدولية.
13. رعاية العاملين وتحقيق استقرارهم النفسي وتنمية قدراتهم الفنية والإنتاجية وتوفير الأمن الصناعي والرعاية الصحية والاجتماعية لهم .
14. التوازن النسبي بين رفاهية المجتمع ورفاهية الشركة في اطار تأدية الأعمال التجارية.
15. الإفصاح عن الدور المؤسسي في عمليات النمو الاقتصادي والتقدم الاجتماعي وحماية البيئة.
16. قيام الشركات بمقابلة توقعات المجتمع وتقدير متطلباته والافصاح في تقاريرها عن نتائج ذلك.

#### المسؤولية الاجتماعية والأداء المالي

توصلت العديد من الأبحاث والدراسات لوجود أثر لأنشطة المسؤولية الاجتماعية على الأداء المالي قصير الأجل والذي يقاس بمقاييس الربحية قصيرة الأجل والمبنية على الأرقام المحاسبية، مثل العائد على الأصول وتكلفة التمويل، فعلى سبيل المثال أكدت مجموعة من الدراسات على توفر دليل ميداني على وجود علاقة ارتباط طردية جوهرية بين المسؤولية الاجتماعية للشركات وكل من العائد على الأصول المستثمرة بها والعائد على حقوق الملكية (Roberts, G.,2011)

وكذلك أكدت الكثير من الدراسات وجود علاقة بين المسؤولية الاجتماعية للشركات ومجموعة من مقاييس الربحية طويلة الأجل والمبنية على ردود أفعال المتعاملين بالأسواق المالية مثل القيمة السوقية والعائد على أسهم الشركات ، فعلى سبيل المثال قدمت مجموعة من الدراسات المحاسبية دليلاً ميدانياً على وجود انعكاسات إيجابية للمسؤولية الاجتماعية للشركات على القيمة السوقية لها وتحسين السيولة في الأسواق المالية، وعلى النقيض من ذلك فقد قدمت مجموعة أخرى من الدراسات وجود علاقة ارتباط عكسية بين التقرير عن المسؤولية الاجتماعية للشركات والقيمة السوقية لها .

(Dragomir, 2010)

## مشكلات القياس المحاسبي الاجتماعي

لا شك أن المعلومات الاجتماعية التي تحتاجها المجموعات المختلفة من مستخدمي التقارير المالية تتمثل أساساً في مقدار ما أصاب المجتمع من أضرار أو ما يعرف بالتكاليف الاجتماعية، نتيجة لممارسة المنشأة لأنشطتها الاقتصادية ومقدار المنافع التي عادت إليه (أي إلى المجتمع) من الأنشطة التي قامت بتنفيذها المنشأة، ونظراً لأن توفير مثل هذه المعلومات بالشكل الذي يحقق الهدف من استخدامها لا يمكن أن يكون إلا من خلال عملية قياس الأنشطة الاجتماعية من تكاليف ومنافع، لذلك فإن المشكلة الحقيقية التي تواجه بناء أي نموذج للمحاسبة عن المسؤولية الاجتماعية هي مشكلة قياس كل من التكاليف والمنافع للمسؤولية الاجتماعية، (الفضل، وآخرون، 2002).

وان تحقيق هذا المطلب في عملية قياس التكاليف الاجتماعية لمنشآت الأعمال لا يُعد أمراً سهلاً المنال. فعدم اتفاق الأدب المحاسبي في مجال المسؤولية الاجتماعية حول مفهوم واضح ومحدد لهذا النوع من التكاليف يُعد مشكلة في حد ذاتها ينبغي حلها قبل البحث عن الأساس المناسب للقياس.

فكما هو معلوم، هناك وجهتان لتعريف التكاليف الاجتماعية، تمثل الأولى وجهة النظر المحاسبية، في حين تمثل الثانية وجهة النظر الاقتصادية. ويرى المحاسبون أن التكاليف الاجتماعية هي تلك التكاليف التي تتحملها الشركة دون أن يتطلبها نشاطها الاقتصادي، وإنما تتحملها الشركة اختيارياً نتيجة التزامها ببعض المسؤوليات الاجتماعية - أو إجبارياً نتيجة قوانين مفروضة عليها دون أن تحصل الشركة على عوائد أو منافع مباشرة من ذلك، (ممدوح، 2010).

الدراسات السابقة

الدراسات العربية

دراسة (سامية، 2019) بعنوان اثر تطبيق محاسبة المسؤولية الاجتماعية على تحسين جودة المعلومات المحاسبية في ظل حوكمة الشركات "دراسة ميدانية في البنوك الإسلامية في الجزائر

هدفت هذه الدراسة الى معرفة اثر عدم تطبيق محاسبة المسؤولية الاجتماعية وعدم الإفصاح عن المعلومات الحقيقية من اجل التعبير عن وفاء الشركات بواجباتها والتزاماتها بالمسؤولية الاجتماعية، وعليه تكون مجتمع الدراسة من موظفي بنك البركة

الإسلامي وبنك السلام الإسلامي في الجزائر، وتم تصميم استبانة لجمع المعلومات من الموظفين، وشملت الاستبانة على محاور الدراسة وهي توفر اطار فعال للحوكمة ومسؤوليات مجلس الإدارة ودور هيئة الفتوى والرقابة الشرعية وحماية حقوق المساهمين والمعاملة العادلة لهم والافصاح والشفافية وكفاءة وفعالية أنظمة الرقابة الداخلية والحفاظ على حقوق أصحاب المصالح، وتم توزيع الاستبانات على موظفي البنكين الإسلاميين وتم استرداد 37 استبانة قابلة للتحليل وتم استخدام المنهج الوصفي التحليلي لتحليل الاستبانات، وتوصلت الدراسة الى ان البنوك الإسلامية تفصح عن مبادراتها والتزاماتها بالمسؤولية الاجتماعية من خلال دمج المعلومات الخاصة بأنشطة المسؤولية الاجتماعية في متن التقرير المالي، وتوصلت أيضا الى البنوك الإسلامية تقوم بالمحافظة على حقوق أصحاب المصالح وتهتم بتطبيق الحوكمة، واوصت الدراسة بضرورة وضع معيار محاسبي يتضمن نطاق محدد للمسؤولية الاجتماعية، وإصدار التشريعات القانونية الخاصة والمعايير المساعدة لتطبيق نظم المحاسبة عن المسؤولية الاجتماعية، وضرورة ان تتخذ الشركات كافة الإجراءات والوسائل التي من شأنها ان ترفع درجة الثقة والشفافية والمصادقية في المعلومات، واوصت كذلك بان تقوم البنوك الإسلامية بتطبيق محاسبة المسؤولية الاجتماعية واستخدامها كنظام للمعلومات وتهيئة البيئة المناسبة لتطبيق اليات الحوكمة من خلال تطوير التشريعات واعداد الأطر بأفضل الممارسات القانونية والرقابية لتطبيقها.

دراسة (رحمة الله، والبشارين 2019) بعنوان اثر تبني محاسبة المسؤولية الاجتماعية في زيادة قيمة الشركة "دراسة ميدانية على عينة من المصارف السودانية".

هدفت الدراسة الى توضيح اثر القياس المحاسبي والافصاح المحاسبي لتكلفة المسؤولية الاجتماعية في قيمة البنوك ومعرفة اثر تبني محاسبة المسؤولية الاجتماعية فيها، وتمثلت مشكلة الدراسة في معرفة اثر ضعف اهتمام البنوك السودانية في تطبيق محاسبة المسؤولية الاجتماعية، لمعرفة مدى تأثيرها في قيمة البنوك السودانية، وتكون مجتمع الدراسة من البنوك السودانية المدرجة في سوق الأوراق المالية، وتم تصميم استبانة لغرض جمع المعلومات والبيانات، وتم توزيع 250 استبانة، وبعد جمعها وفحصها تقرر اخضاع 234 استبانة للتحليل، وباستخدام أسلوب المنهج الوصفي التحليلي تم تحليل النتائج، وتوصلت الدراسة الى وجود اثر معنوي للقياس المحاسبي لحساب تكلفة المسؤولية

الاجتماعية في قيمة البنك، ووجود اثر غير معنوي للإفصاح المحاسبي عن المسؤولية الاجتماعية في قيمة البنك، ووجود فروق دالة احصائيا في اجابات عينة الدراسة على متغيرات الدراسة "الخبرة والمسمى الوظيفي، واوصت الدراسة بالاهتمام بالإفصاح عن محاسبة المسؤولية الاجتماعية في القوائم المالية، واوصت كذلك بعمل واجراء المزيد من البحوث على محاسبة المسؤولية الاجتماعية في البنوك السودانية المدرجة في سوق هيئة الأوراق المالية

دراسة(القاضي،2017) بعنوان اثر محاسبة المسؤولية الاجتماعية على مقومات الإدارة المتكاملة "دراسة حالة: شركة توليد الكهرباء المركزية الأردنية".

هدفت الدراسة الى بيان اثر محاسبة المسؤولية الاجتماعية على مقومات الإدارة المتكاملة في شركة توليد الكهرباء المركزية الأردنية، ولتحقيق اهداف الدراسة تم عمل استبيان لجمع المعلومات المتعلقة بمحاسبة المسؤولية الاجتماعية واثرها على مقومات الإدارة المتكاملة، ولقد تكون مجتمع الدراسة من العاملين والموظفين في شركة توليد الكهرباء المركزية ضمن وظائف الإدارة العليا والمتخصصة، والعاملين في الوظائف الهندسية والفنية والمالية ووظيفة الدعم الفني، وتقنية المعلومات ومحطات توليد الكهرباء، وتم توزيع 400 استبانة على مجتمع الدراسة، وتم استرداد 299 استبانة، وتم اجراء التحليل على 287 استبانة صالحة للتحليل، ومن خلال استخدام البرنامج الاحصائي spss، تم ادخال البيانات ومعالجتها، وتوصلت الدراسة الى وجود اثر دال احصائيا لمحاسبة المسؤولية الاجتماعية على مقومات الإدارة المتكاملة في شركة توليد الكهرباء الأردنية، وكان من اهم التوصيات ضرورة إقامة الندوات الثقافية للعاملين بالإدارة العليا والوسطى وبعض الوظائف الاشرافية والتقنية والمالية لتوسيع ادراك العاملين بالموصفات العالمية، وتعريفهم بعناصرها الأساسية وكيفية تسخيرها وتطبيقها على ارض الواقع.

دراسة(المزوعي،2017) بعنوان دور المحاسبة الاجتماعية في قياس مجالات التنمية المستدامة في الشركات الصناعية.

بينت الدراسة دور المحاسبة الاجتماعية والتي من خلالها تم قياس مجالات التنمية المستدامة، والتي تنحصر في المجالات التالية(المجال الاقتصادي والاجتماعي والبيئي والبشري)حيث بينت الدراسة التناسق والتكامل بين المحاسبة الاجتماعية

والتنمية المستدامة، من خلال بيان تكلفة كل نشاط من الأنشطة الاجتماعية المطبقة داخل الشركة باعتباره يقيس مجالات التنمية المستدامة.

وقد اعتمدت الدراسة في منهجيتها على المنهجين الاستقرائي في تكوين الجانب النظري، وفي الجانب العملي اعتمدت على أسلوب تحليل المحتوى، من خلال استخدامه في الجانب العملي، ومن ثم تم التوصل الى مجموعة من النتائج والتي كانت من أهمها: ان الشركة الليبية للحديد والصلب ساهمت في مجالات التنمية المستدامة بالنسب التالية (المجال البيئي 55%، المجال البشري 11%، والمجال الاقتصادي 3%، والمجال الاجتماعي 11%).

كما بينت الدراسة في توصياتها انه على الشركة الليبية للحديد والصلب اخذ زمام المبادرة في تطبيق المحاسبة الاجتماعية، من خلال بيان تكلفة أنشطتها الاجتماعية، والذي بدوره ينعكس في بيان مساهمة الشركة في التنمية المستدامة داخل المجتمع المحلي.

الدراسات الأجنبية

دراسة (Huy & Phuc,2020) بعنوان The impact of Public Sector Scorecard adoption on the effectiveness of accounting information systems towards the sustainable performance in Public Sector

هدفت الدراسة الى معرفة فعالية نظم المعلومات المحاسبية في قياس التنمية المستدامة، ولما لنظم المعلومات المحاسبية من اثر في قياس التنمية المستدامة، وعليه فان فعالية نظم المعلومات المحاسبية لا يمكن من تلقاء نفسها ان تواكب التغير السريع في العالم الاقتصادي العالمي، وبناء على ذلك يوجد طلب عالمي ومتزايد للتحقق من ان نظم المعلومات المحاسبية قد واكبت التطورات الخاصة بمعالجة اثر تبني تطبيق التنمية المستدامة بحيث ينعكس اثرها على التقارير المالية المستخرجة من هذه النظم، تمت هذه الدراسة لمعرفة اثر عمليات تنفيذ مقاييس الأداء الخاصة بالتنمية المستدامة على فعالية نظم المعلومات المحاسبية ودورها في تعزيز التنمية المستدامة، حيث تم تصميم استبانة لغرض تحقيق اهداف هذه الدراسة وتم توزيعها على 883 محاسبا في منطقة مهر الميكونج، وتم تحليل البيانات من خلال نموذج المعادلة الهيكلية (SEM) واطهرت نتائج الدراسة ان فعالية نظم المعلومات المحاسبية يوفر أساسا موثوقا ليعكس اثر الأداء المستدام، وعلى الرغم من أن

موضوع البحث لا يزال غير ناضج ، فمن المتوقع أن تكون هذه النتائج بمثابة محفز للباحثين والممارسين وصانعي السياسات للاستفسار والاعتماد بسبب فوائده المحتملة .

دراسة (بادكوك، 2017) بعنوان Corporate social and environmental disclosure: evidence from Saudi

هدفت الدراسة الى معرفة اثر افصاح الشركات المدرجة في بورصة المملكة العربية السعودية عن الابعاد الاجتماعية والبيئية، حيث تكون مجتمع الدراسة من 164 تقرير مالي لهذه الشركات للفترة 2012م، وتم استخراج هذه التقارير من موقع بورصة المملكة العربية السعودية. وكانت متغيرات الدراسة تتكون من البعد الاجتماعي والبعد البيئي كمتغير مستقل، اما المتغيرات التابعة فكانت حوكمة الشركات ونظرية أصحاب المصلحة ونظرية الوكالة. واعتمدت الدراسة على المنهج الكمي التحليلي، وتم استخدام تحليل المحتوى لقياس مدى الالتزام بتطبيق الابعاد الاجتماعية والبيئية، وظهرت نتائج الدراسة ان اكثر من 70% من الشركات المدرجة لديها تقارير تفصح فيها عن معلوماتها الاجتماعية والبيئية، وان هذه الإفصاحات تتعلق بالموارد البشرية وحجم المشاركات المجتمعية، وكان معدل الإفصاح عن الموارد البشرية 41% والشراكة المجتمعية بمعدل 24.5% والافصاح الاقتصادي بمعدل 20%، واوصت الدراسة الى سن أنظمة وقوانين خاصة بالمحافظة على البيئة واوصت بضرورة تشكيل لجان داخلية لزيادة الاهتمام بالوعي البيئي وان يتم تشكيلهم من قبل وزارات معينة وفرض بعض العقوبات المعينة على بعض هذه الشركات التي لا تلتزم بالأنظمة والقوانين وشروط الادراج.

دراسة (عمر، وزلوم، 2016) بعنوان Corporate social responsibility and market value: evidence from Jordan

هدفت هذه الدراسة الى معرفة اثر العلاقة بين المسؤولية الاجتماعية والقيمة السوقية للشركات الأردنية المدرجة في بورصة عمان للأوراق المالية للفترة (2006-2010)، وتكونت عينة الدراسة من 26 شركة من اصل 33 شركة، أي بنسبة بلغت 79%، بحيث تكونت عينة الدراسة من قطاع الصناعات الكيماوية وصناعة الأغذية وصناعة المشروبات، وتم اختيار قطاع الصناعات الكيماوية لمعرفة اثر هذه الصناعات على البيئة، وتم تجميع البيانات من خلال التقارير المالية المنشورة في بورصة عمان للأوراق المالية، وتم استخدام نموذج Tobin Q كمقياس أداء مالي، وتم تقسيم محاور المسؤولية

الاجتماعية الى أربعة محاور بناء على الأنشطة التي تقوم بها، وهي البيئة والموارد البشرية والمجتمع والمنتجات، وتوصلت الدراسة الى ان القيمة السوقية في قطاع الأغذية والمشروبات انخفضت، وبينت الدراسة ان الموارد البشرية لم يكن لها تأثير على القيمة السوقية، وكسفت الدراسة على ان الصناعات الدوائية والطبية كان لها اثر سلبي على القيمة السوقية، ولم يكن للموارد البشرية والمجتمع والمنتجات أي تأثير على القيمة السوقية، واوصت الدراسة بضرورة عمل أبحاث مستقبلية وسن لوائح وقوانين منظمة للمسؤولية الاجتماعية والتركيز في المستقبل على حجم ونوع الصناعة في الأبحاث القادمة وربط المسؤولية الاجتماعية بحوكمة الشركات .

### منهجية الدراسة

1- أسلوب الدراسة : تنتمي الدراسة الحالية إلى البحث الإيضاحي (Explanatory Research) إذ تهدف إلى عرض خصائص وسمات محددة، وتحليل واشتقاق الاستنتاجات ذات الدلالة بالنسبة للمشكلة التي تعالجها الدراسة للوصول إلى التأثير.

### مجتمع وعينة الدراسة :

يتمثل مجتمع الدراسة من (13) شركة مدرجة في بورصة فلسطين، وتكونت عينة الدراسة من (11) شركة بحيث تمثل نسبة 85% وهي عينة ممثلة للمجتمع. أداة الدراسة: تعتبر الاستبانة أداة مناسبة لهذه الدراسة حيث تم عرض الاستبانة على عدد من المحكمين المؤهلين الممارسين للعمل الاكاديمي والذين لديهم المعرفة بالعمليات الرقمية .

### أساليب قياس متغيرات الدراسة :

أعطيت الفقرات وزن مدرج وفق سلم (ليكرت) الخماسي حيث وزعت الدرجات على الفقرات كالآتي:

جدول رقم (2) مقياس سلم (ليكرت) الخماسي.

المستوى	موافق بشدة	موافق	محايد	معارض	معارض بشدة
المقياس	5	4	3	2	1

صدق الأداة (Validity): يقصد بالصدق، هو أن المقياس الذي استخدم في الدراسة يقيس بالفعل ما ينبغي أن يقاس، حيث تتطابق المعلومات التي تم جمعها مع



الحقائق الموضوعية، ولغاية اختبار صدق أدوات جمع المعلومات في هذه الدراسة، قام الباحثون بتطبيق اختبارات الثقة اللازمة.

ثبات الأداة (Reliability): بعد تطبيق أداة الدراسة (الاستبانة) على العينة، تم حساب معامل الثبات للأداة عن طريق استخدام معادلة (كرونباخ ألفا) للاتساق الداخلي، حيث بلغت قيمة معامل الثبات (74.1%)، وهذه القيمة مقبولة لمعامل الاتساق الداخلي في حدود أغراض هذه الدراسة وطبيعتها، مما يدل على أن الاستبانة تتمتع بدرجة عالية من الثبات.

### نتائج الدراسة ومناقشتها:

بعد تفرغ، وتبويب البيانات التي تضمنتها أداة الدراسة (الاستبانة)، ومعالجة هذه البيانات من خلال برنامج (SPSS) للتحقق من صحة فرضيات الدراسة، ومن أجل تفسير النتائج اعتمدت المتوسطات الحسابية الآتية المعتمدة والخاصة بالاستجابة على الفقرات كالاتي:

الميزان التقديري لمقياس لكرت الخماسي جدول رقم (3)

الاتجاه العام	الاتجاه العام	المتوسط المرجح	الاستجابة
قليل جدا	غير موافق بشدة	من 1 - 1.80	غير موافق بشدة
قليلة	موافق	من 1.81 - 2.60	غير موافق
متوسطة	الحيادية	من 2.61 - 3.40	محايد
كبيرة	الموافقة	من 3.41 - 4.20	موافق
كبيرة جدا	الموافقة بشدة	أكبر من 4.20	موافق بشدة

لقد تم اختيار مجموعة من العوامل الديمغرافية والتي تتعلق بالأمور الوظيفية والشخصية، من اجل بيان وايضاح بعض الحقائق المتعلقة بعينة الدراسة، واطهرت النتائج المشار اليها في الجداول التالية خصائص افراد عينة الدراسة من حيث (الجنس والمؤهل العلمي والمسمى الوظيفي وعدد سنوات الخبرة).

### أولا: الجنس

#### التكرارات والنسب المئوية لتغير الجنس

الجنس	التكرار	النسبة
ذكر	28	63%
انثى	16	36%
المجموع	44	100%

## ثانياً: المؤهل العلمي

النسبة المئوية	التكرار	المسمى المؤهل العلمي
9%	4	ماجستير
66%	29	بكالوريوس
25%	11	غير ذلك
100%	44	المجموع

## ثالثاً: المسمى الوظيفي

النسبة المئوية	التكرار	المسمى الوظيفي
11%	5	مدير عام
16%	7	رئيس قسم
23%	10	محاسب
50%	22	موظف
100%	44	المجموع

## 4- سنوات الخبرة

النسبة	التكرار	سنوات الخبرة
50%	22	اقل من خمس سنوات
32%	14	من 5-10 سنوات
18%	8	اكثر من 10 سنوات
100%	44	المجموع

## 5.2 عرض نتائج تحليل الدراسة

## البعد الاجتماعي

1- المتوسّطات الحسابية والانحرافات المعيارية لإجابات افراد العينة المتعلقة بالبعد

الاجتماعي (العلاقة مع المجتمع المحلي)

الرقم	العبارة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	النسبة	الدرجة
1.	توفر الشركة فرص عمل لمعالجة البطالة.	4.29	0.67	86%	كبيرة جدا
2.	يتم قياس المبالغ التي تدفع كمساهمات لصالح المجتمع.	4.27	0.60	85%	كبيرة جدا
3.	يتم قياس تكاليف دعم الأنشطة الاجتماعية	4.27	0.60	85%	كبيرة جدا
4.	يتم قياس المبالغ المالية التي تدفع لدعم البنية التحتية للمجتمع المحلي	0.83	1.06	82%	كبيرة
5.	تتم المحاسبة عن الجوائز المالية المدفوعة من الدولة نتيجة الأداء الاجتماعي	4.00	0.00	80%	كبيرة
6.	يتم قياس التكاليف الإضافية التي تتحملها المنشأة لاختيارها البديل الأقل ضررا على المجتمع.	0.814	0.82	76%	كبيرة
الدرجة الكلية					
		4.12	0.625	82%	كبيرة

## 2- المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لإجابات افراد العينة المتعلقة بالبعد

الرقم	العبارة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	النسبة	الدرجة
1	يتم تطوير المنتجات بشكل مستمر	3.54	0.50	90%	كبيرة جدا
2	تعالج تكاليف الأضرار ما بعد البيع والاستخدام.	4.50	20.5	90%	كبيرة جدا
3	يتم قياس مدى رضى العملاء على جودة الخدمة المقدمة او المنتج.	4.00	0.21	80%	كبيرة
4	يتم قياس التكاليف المدفوعة مقابل الالتزام بمعايير الجودة	3.54	0.58	71%	متوسطة
5	يتم الالتزام بالتسعير العادل للمنتج.	4.50	0.50	70%	متوسطة
6	يتم قياس تكاليف احتواء المنتجات على الارشادات المطلوبة فيما يخص المنتج.	3.50	0.50	70%	متوسطة
الدرجة الكلية					
		3.92	0.46	0.78	متوسطة

الاجتماعي (العلاقة مع العملاء).

## 3- المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لإجابات افراد العينة المتعلقة بالبعد

الاجتماعي (العلاقة مع الموارد البشرية).

الرقم	العبارة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	النسبة	الدرجة
1	يتم تهيئة ظروف العمل المناسبة بالمنشأة.	3.37	0.63	87%	كبيرة جدا
2	يتم قياس تكاليف تأهيل العاملين مهنيا.	4.25	0.44	85%	كبيرة جدا
3	يتم اتباع نظام للترقية تعترف بقدرات ومهارات العاملين.	4.25	0.44	85%	كبيرة جدا
4	يتم قياس تكاليف توفير نظام صحي للعاملين	4.00	0.74	80%	كبيرة
5	يتم قياس تكاليف إقامة دورات تدريبية للعاملين لرفع قدراتهم وكفاءتهم الإنتاجية.	4.00	0.71	80%	كبيرة
6	يتم الحاسبة عن التكاليف المدفوعة لأجل تخفيض نسبة حوادث العمل والاصابات.	4.92	1.01	78%	كبيرة
	الدرجة الكلية	4.13	0.66	82%	كبيرة

### المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لحاسبة التنمية المستدامة

الدرجة	النسبة	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	المحور
متوسطة	70%	0.36	3.52	العلاقة مع المجتمع المحلي
متوسطة	71%	0.42	3.57	العلاقة مع العملاء
متوسطة	71%	0.27	3.54	العلاقة مع الموارد البشرية
متوسطة	71%	0.30	3.54	محاسبة البعد الاجتماعي

اظهرت النتائج ان مستوى محاسبة البعد الاجتماعي كانت بدرجة متوسطة حيث بلغ الوسط الحسابي (3.54) وبوزن نسبي (71%) وكانت اهم الابعاد العلاقة مع العملاء بدرجة متوسطة ووسط حسابي بلغ (3.57) وبوزن نسبي (71%) ويليها العلاقة مع الموارد البشرية بوسط حسابي بلغ (3.54) ووزن نسبي (71%) وفيما كانت العلاقة مع المجتمع هي الاقل بنسبة (70%) ومتوسط حسابي بلغ (3.52).

### 2- تحليل العلاقة بين الالتزام بممارسة البعد الاجتماعي

السؤال الرئيس الأول: ما العلاقة بين الالتزام بمحاسبة التنمية المستدامة وكفاءة الأداء التشغيلي في الشركات الصناعية المدرجة في بورصة فلسطين. ويتضرع من هذا التساؤل الرئيس، التساؤلات الفرعية التالية:

1- ما العلاقة بين الالتزام بالبعد الاجتماعي على كفاءة الأداء التشغيلي مقاسا بمعدل بالتبرعات المالية في الشركات الصناعية المدرجة في بورصة فلسطين.

التبرعات المالية		
معامل ارتباط بيرسون	مستوى الدلالة	
0.723	0.000	محاسبة البعد الاجتماعي

اظهرت النتائج وجود علاقة ايجابية بين البعد الاجتماعي على كفاءة الأداء التشغيلي مقاسا بالتبرعات المالية في الشركات الصناعية المدرجة في بورصة فلسطين.

2. ما العلاقة بين الالتزام بالبعد الاجتماعي وكفاءة الأداء التشغيلي مقاسا بالتبرعات العينية في الشركات الصناعية المدرجة في بورصة فلسطين .

التبرعات غير المالية		
مستوى الدلالة	معامل ارتباط بيرسون	
0.002	0.750	محاسبة البعد الاجتماعي

اظهرت النتائج وجود علاقة ايجابية بين محاسبة التنمية المستدامة ببعدها الاجتماعي على كفاءة الأداء التشغيلي مقاسا بالتبرعات العينية في الشركات الصناعية المدرجة في بورصة فلسطين .

3-5 اختبار فرضيات الدراسة

1- الفرضية الرئيسية الاولى:

لا يوجد اثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية  $p \geq 0.05$  للبعد الاجتماعي لمحاسبة التنمية المستدامة على صافي الربح في الشركات الصناعية المدرجة في بورصة فلسطين للأوراق المالية.

ويتفرع عن الفرضية الرئيسية الاولى الفرضيات الفرعية الآتية:

- لا يوجد اثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية  $p \geq 0.05$  للبعد الاجتماعي على صافي الربح مقاسا بالتبرعات المالية في الشركات الصناعية المدرجة في بورصة فلسطين .

وللتحقق من صحة الفرضية تم استخدام معادلة الانحدار الخطي البسيط لمعرفة اثر البعد الاجتماعي على كفاءة الأداء التشغيلي مقاسا بالتبرعات المالية في الشركات الصناعية المدرجة في بورصة فلسطين.

الخطأ المعياري		معامل التحديد المعدل		قيمة معامل التحديد		معامل الارتباط	
.0648		.654		.689		.830 <sup>a</sup>	
مستوى الدلالة	قيمة ف	معدل المربعات	درجات الحرية	مجموع المربعات	النموذج		
.002 <sup>b</sup>	19.898	.084	1	.084	Regression		
		.004	9	.038	Residual		
			10	.122	Total		

Model	المعاملات غير المعيارية		المعاملات المعيارية	t	مستوى الدلالة
	B	Std. Error	Beta		
1 (Constant)	-2.813	.643		-4.375	.002
البعد الاجتماعي	.809	.181	.830	4.461	.002

اظهرت النتائج وجود أثر للبعد الاجتماعي على كفاءة الأداء التشغيلي مقاسا بالتبرعات المالية في الشركات الصناعية المدرجة في بورصة فلسطين حيث بلغت قيمة معامل التحديد (68.9%) وهي نسبة متوسطة  
 -2 - لا يوجد اثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية  $p > 0.05$  للبعد الاجتماعي على صافي الربح مقاسا بالتبرعات العينية في الشركات الصناعية المدرجة في بورصة فلسطين .

الخطأ المعياري		معامل التحديد المعدل	قيمة معامل التحديد	معامل الارتباط	
.0378		.744	.770	.877 <sup>a</sup>	
مستوى الدلالة	قيمة ف	معدل المربعات	درجات الحرية	مجموع المربعات	النموذج
.000 <sup>b</sup>	30.123	.043	1	.043	Regression
		.001	9	.013	Residual
			10	.056	Total

Model	المعاملات غير المعيارية		المعاملات المعيارية	t	Sig.
	B	Std. Error	Beta		
1 (Constant)	-2.010	.374		-5.372	.000
البعد الاجتماعي	.580	.106	.877	5.488	.000

اظهرت النتائج وجود اثر للبعد الاجتماعي على كفاءة الأداء التشغيلي مقاسا بالتبرعات العينية في الشركات الصناعية المدرجة في بورصة فلسطين حيث بلغت قيمة معامل التحديد (77%) وهي نسبة عالية .

الفرضية الرئيسية الاولى: اختبار الانحدار الخطي المتعدد  
 1- لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية  $p > 0.05$  للبعد الاجتماعي على كفاءة الاداء التشغيلي في الشركات الصناعية المدرجة في بورصة فلسطين.  
 للتحقق من صحة الفرضية تم استخدام معادلة خط الانحدار المتعدد لفحص اثر البعد الاجتماعي (العلاقة مع المجتمع المحلي، والعلاقة مع العملاء، والعلاقة مع الموارد البشرية) على كفاءة الاداء التشغيلي مقاسا بالتبرعات المالية في الشركات الصناعية المدرجة في بورصة فلسطين.

R square	مستوى الدلالة	t	B	
0.870	0.000	6.353	-2.503	الثابت
	.735	.350	.143	العلاقة مع المجتمع المحلي
	0.00	6.464	.714	العلاقة مع العملاء
	.740	.343	.162	العلاقة مع الموارد البشرية
	.385	.918	.383	محاسبة البعد الاجتماعي

تشير النتائج الى ان بعد العلاقة مع العملاء هو البعد الاكثر تأثيرا في قياس كفاءة الاداء التشغيلي في الشركات الصناعية المدرجة في بورصة فلسطين (التبرعات المالية) وبلغت قيمة معامل التحديد لتفسير محاسبة البعد الاجتماعي 87% من التباينات في قياس كفاءة الاداء التشغيلي في الشركات الصناعية المدرجة في بورصة فلسطين (التبرعات المالية)

2- نتائج معادلة خط الانحدار المتعدد لفحص اثر البعد الاجتماعي (العلاقة مع المجتمع المحلي، والعلاقة مع العملاء، والعلاقة مع الموارد البشرية) على كفاءة الاداء التشغيلي مقاسا (التبرعات العينية) في الشركات الصناعية المدرجة في بورصة فلسطين .

جدول رقم (5-39)

R square	مستوى الدلالة	t	B	
0.791	0.000	-5.748	-3.633	الثابت
	.775	.296	0.132	العلاقة مع المجتمع المحلي
	0.000	5.835	1.033	العلاقة مع العملاء
	.773	-.298	-.154	العلاقة مع الموارد البشرية
	.534	.650	0.302	محاسبة البعد الاجتماعي

تشير النتائج الى ان بعد العلاقة مع العملاء هو البعد الاكثر تأثيرا في قياس كفاءة الاداء التشغيلي في الشركات الصناعية المدرجة في بورصة فلسطين (التبرعات العينية).

## نتائج الدراسة

1. اظهرت النتائج وجود علاقة ايجابية بين البعد الاجتماعي على كفاءة الأداء التشغيلي مقاسا بالتبرعات المالية في الشركات الصناعية المدرجة في بورصة فلسطين.
2. اظهرت النتائج وجود علاقة ايجابية بين محاسبة التنمية المستدامة ببعدها الاجتماعي على كفاءة الأداء التشغيلي مقاسا بالتبرعات العينية في الشركات الصناعية المدرجة في بورصة فلسطين.
3. تشير النتائج الى ان بعد العلاقة مع العملاء هو البعد الاكثر تأثيرا في قياس كفاءة الاداء التشغيلي في الشركات الصناعية المدرجة في بورصة فلسطين (التبرعات المالية)
4. تشير النتائج الى ان بعد العلاقة مع العملاء هو البعد الاكثر تأثيرا في قياس كفاءة الاداء التشغيلي في الشركات الصناعية المدرجة في بورصة فلسطين (التبرعات العينية).

## توصيات الدراسة

1. تطبيق محاسبة البعد الاجتماعي واعداد السجلات التحليلية والمحاسبية اللازمة لعملية التسجيل والتبويب والقياس.
2. الاهتمام بمحاسبة البعد الاجتماعي والافصاح عن التكلفة الاجتماعية المالية والعينية.
3. اوصي بضرورة سن القوانين والتشريعات التي تلزم المؤسسات بتحمل مسؤولياتها بشكل ملزم تجاه المجتمع.
4. اوصي بان يتضمن قانون الشركات الفلسطيني ضرورة الالتزام بتكوين احتياطي اجتماعي كنسبة من صافي الربح لتلبية متطلبات البعد الاجتماعي بأشكاله المتعددة.
5. اوصي بعمل المزيد من الأبحاث وخاصة على شركات القطاع الخاص وذلك لما لها من تأثير على إعادة توزيع الدخل والنتائج المحلي الإجمالي الفلسطيني.



## الدراسات العربية

- مرعي، عبد الحي، والصبان، محمد سمير(1990). دراسات في تطور الفكر المحاسبي وبعض المشكلات الحاسوبية المعاصرة.
- القضاة، ليث أكرم مضح ، والقاضي، نعيم سلامة. (2017). أثر محاسبة المسؤولية الاجتماعية على مقومات الإدارة المتكاملة دراسة حالة: شركة توليد الكهرباء المركزية الأردنية. مجلة كلية التجارة للبحوث العلمية، 54(2).
- الفضل، مؤيد، عبد الناصر نور، علي الدوغي- المشاكل الحاسوبية المعاصرة - دار المسيرة للطباعة والنشر والتوزيع - الطبعة الأولى - 2002م.
- الفضل، مؤيد، عبد الناصر نور، علي الدوغي- المشاكل الحاسوبية المعاصرة - دار المسيرة للطباعة والنشر والتوزيع - الطبعة الأولى - 2002م.
- العليمات، نوفان حامد محمد، القياس الحاسبي لتكاليف أنشطة المسؤولية الاجتماعية والإفصاح عنها في القوائم المالية الختامية- حالة تطبيقية على شركة مصفاة البترول الأردنية المساهمة العامة المحدودة- درجة الدكتوراه في الحاسبة- جامعة دمشق 2010م.
- العشماوي، محمد عبد الفتاح. (2009). اطار محاسبي مقترح لدور المسؤولية الاجتماعية في تقييم الأداء الاستراتيجي للشركات المساهمة المقيدة في بورصة الأوراق المالية- مدخل التوازن بين العائد الاجتماعي والاقتصادي، مجلة آفاق جديدة للدراسات التجارية، 21(2)، مصر
- شريفة جعدي ، العربي عطية، " المسؤولية الاجتماعية للمؤسسات الاقتصادية في ظل حوكمة الشركات، الملتقى العلمي الدولي حول : آليات حوكمة المؤسسات ومتطلبات تحقيق التنمية المستدامة ، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة قاصدي مرباح، يوما 25 و 26 نوفمبر، ورقلة ، 2013 ، ص 2
- السعد، صالح (2007). المراجعة البيئية في المملكة العربية السعودية "الممارسة الحالية والنظرة المستقبلية -دراسة ميدانية استكشافية، مجلة جامعة الملك عبد العزيز، 11(2).

- سامي، سامية (2019). أثر تطبيق محاسبة المسؤولية الاجتماعية على تحسين جودة المعلومات الحاسبية في ظل حوكمة الشركات (Doctoral dissertation, جامعة احمد دراية-ادرار).
- رحمة الله، عبد الله فرج الله، البشاري، & مصطفى نجم. (2019). أثر تبني محاسبة المسؤولية الاجتماعية في زيادة قيمة المنشأة" دراسة ميدانية على عينة من المصارف السودانية".

### الدراسات الأجنبية

- Badkook, R. (2017). *Corporate social and environmental disclosure: evidence from Saudi Arabia* (Doctoral dissertation, Middlesex University).
- Badkook, R. (2017). *Corporate social and environmental disclosure: evidence from Saudi Arabia* (Doctoral dissertation, Middlesex University).
- Dragomir, V., (2010). Environmentally Sensitive Disclosure and Financial Performance In European Setting , *Journal of Accounting & Organizational Change*, Vol. (6), No.(3), PP. 359-388.
- Goss, A., and Roberts, G., S.,( 2011). The Impact Of Corporate Social Responsibility On The Cost Of Bank Loans, *Journal Of Banking and Finance*, Vol.(35), PP. 1794-1810.
- Gray, R., Kouhy, R., and Lavers, S. (1995). Constructing a research database of social and environmental reporting by UK companies. *Accounting, Auditing and Accountability Journal*, 8(2), 78-101.
- Huy, P. Q., & Phuc, V. K. (2020). The impact of Public Sector Scorecard adoption on the effectiveness of accounting information systems towards the sustainable performance in Public Sector. *Cogent Business & Management*, 7(1), 1717718.
- Omar, B. F., & Zallom, N. O. (2016). Corporate social responsibility and market value: evidence from Jordan. *Journal of Financial Reporting and Accounting*.
- Omar, B. F., & Zallom, N. O. (2016). Corporate social responsibility and market value: evidence from Jordan. *Journal of Financial Reporting and Accounting*.

## أثر القيادة الاستراتيجية في تعزيز ممارسات ريادة الأعمال: دراسة ميدانية على شركات الصناعات الدوائية المساهمة العامة في الأردن

رنا عبد القادر الطّورة  
المملكة الأردنية الهاشمية

### المُلخَص

هدفت هذه الدّراسة إلى تحليل أثر القيادة الاستراتيجية بأبعادها، في ممارسات ريادة الأعمال في شركات الصناعات الدوائية المساهمة العامة في الأردن، واعتمدت الدّراسة المنهج الوصفي التحليلي، وتكون مجتمع الدّراسة من (179) فردا من العاملين في الإدارتين: العُليا، والوُسطى، في شركات الصناعات الدوائية المساهمة العامة في الأردن، البالغ عددها (6) شركات. وقد قامت الدراسة بمسح شامل لجميع عناصر مجتمع الدراسة، واستخدمت عدداً من الأساليب الإحصائية للإجابة عن أسئلة الدراسة، واختبار فرضياتها؛ باستخدام الرزمة الإحصائية (SPSS 22)، وتوصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج، أهمها: أن مستوى توافر القيادة الاستراتيجية، بأبعادها، وممارسات ريادة الأعمال بأبعادها، قد بلغ الدرجة المتوسطة على مقياس (ليكرت) الخماسي، في شركات الصناعة الدوائية المساهمة العامة في الأردن.

كما أشارت نتائج الدّراسة إلى وجود أثر ذو دلالة إحصائية للقيادة الاستراتيجية بأبعادها على ممارسات ريادة الأعمال بأبعادها. وقد أوصت الدراسة بضرورة الاهتمام بتطبيق أبعاد القيادة الاستراتيجية، في شركات الصناعات الدوائية المساهمة العامة في الأردن؛ لدورها الهام في تعزيز ممارسات ريادة الأعمال.

الكلمات الافتتاحية: القيادة الاستراتيجية، ممارسات ريادة الأعمال، التوجه الاستراتيجي، رأس المال البشري، الممارسات الاخلاقية، الرقابة التنظيمية، الثقافة التنظيمية، الابداع، تحمل المخاطرة، الاستباقة.

## Abstract

### **The Impact of Strategic Leadership on promoting entrepreneurial practices: A Field Study on Pharmaceutical Corporations in Jordan**

This study aimed to analyze the impact of strategic leadership with its dimensions, In the pharmaceutical industries public shareholding companies in Jordan, and the study adopted the descriptive - analytical approach, and the study community consisted of (179) elements of workers in the top and the middle Management, In the pharmaceutical industries public shareholding companies in Jordan, They are (6) companies.

The study conducted a comprehensive survey of all elements of the study population, & used several statistical methods to answer the study questions and test its hypotheses, Using the statistical package (SPSS 22), And the study reached a set of results the most important of them are: The level of implementating the strategic leadership, with its dimensions, The level of entrepreneurial practices, with its dimensions, have reached an intermediate average score on the five-point Likert scale, In the pharmaceutical industries public shareholding companies in Jordan,

The results of the study also indicated that that there is a statistically significant impact of strategic leadership with its dimensions on entrepreneurial practices with its dimensions.

The study recommended the need to pay attention to the implementation of strategic leadership dimensions in public shareholding pharmaceutical companies in Jordan. For its important role in promoting entrepreneurial practices.

**Keywords:** *Strategic Leadership, Entrepreneurial Practices. Strategic orientation, human capital, ethical practices, Organizational control, organizational culture, creativity, risk taking, Proactive.*

## المقدمة:

نالت ريادة الأعمال اهتمام واهمية كبيرة من الباحثين والمهنيين على حد سواء وذلك نظراً للتطور التكنولوجي والأداء المتميز الذي تمكن القطاع الخاص من إثباته ودور ذلك في تعزيز الاقتصاد، خاصة من خلال تقديم مشاريع وأفكار جديدة مستشرفة للمستقبل، وتنظيمها، والتعامل معها بطريقة خلاقة، وإدراك المخاطر التي قد تنطوي عليها.

الأمر الذي استلقت اهتمام الحكومة الأردنية، فجعل هذا الموضوع يتصدر برنامج أولويات الحكومة "على خطى النهضة" للعامين 2019-2020، وذلك ضمن محور دولة الانتاج في هذا البرنامج، وتحت عنوان النمو من خلال ريادة الأعمال.

ويتطلب امتلاك ممارسات ريادة الأعمال من قبل المنظمات تضمنين التوجه الاستراتيجي لها مثل تلك الممارسات، بالإضافة إلى دعم الادارة العليا لهذا التوجه، وتوضيد ثقافة تنظيمية مساندة وممكنة له، مع الرقابة الدائمة على الأداء والانجاز للتأكد من تحقيق الاهداف المرجوة، وهذا كله يتحقق من خلال القيادة الاستراتيجية. ونظراً لأهمية قطاع الصناعات الدوائية في الاقتصاد الأردني فقد ارتأت الباحثة إجراء هذه الدراسة للتعرف على أثر القيادة الاستراتيجية بأبعادها (التوجه الاستراتيجي، راس المال البشري، الثقافة التنظيمية، الرقابة التنظيمية، والممارسات الأخلاقية) في ممارسات ريادة الأعمال بأبعادها (الابداع، تحمل المخاطرة، والاستباقية).  
مُشكلة الدراسة:

يمكن بلورة مشكلة الدراسة بالتساؤل الرئيسي الآتي: "هل تؤثر القيادة الاستراتيجية في ممارسات الاعمال الريادية ؟  
ويمكن توضيح مشكلة الدراسة بصورة أدق من خلال محاولة الإجابة على الإثارات البحثية الآتية:

1. ما مستوى تميز شركات الصناعات الدوائية في الأردن بتوافر قيادة استراتيجية فيها من وجهة نظر أفراد عينة الدراسة؟
2. ما مستوى ممارسات الاعمال الريادية في شركات الصناعات الدوائية في الأردن من وجهة نظر عينة الدراسة؟

3. هل تؤثر القيادة الاستراتيجية في ممارسات الاعمال الريادية في شركات الصناعات الدوائية في الأردن من وجهة نظر عينة الدراسة؟

### 3.1 أهمية الدراسة:

تتمثل أهمية هذه الدراسة في التعرف إلى مدى إدراك شركات الصناعات الدوائية في الأردن لمفهوم القيادة الاستراتيجية، ومدى تبنيها وممارستها له، وتوضيح أثر ذلك في تطوير ممارسات الاعمال الريادية فيها.

ومن المؤمل أن توفر نتائج هذه الدراسة وتوصياتها تغذية راجعة لإدارات الشركات المبحوثة عن أهمية توافر قيادة استراتيجية واعية تقود تلك الشركات في تحقيق مستويات أداء عليا وممارسات ريادية متفوقة وانعكاسات ذلك على مستقبل شركاتهم وبقائها.

### 4.1 أهداف الدراسة:

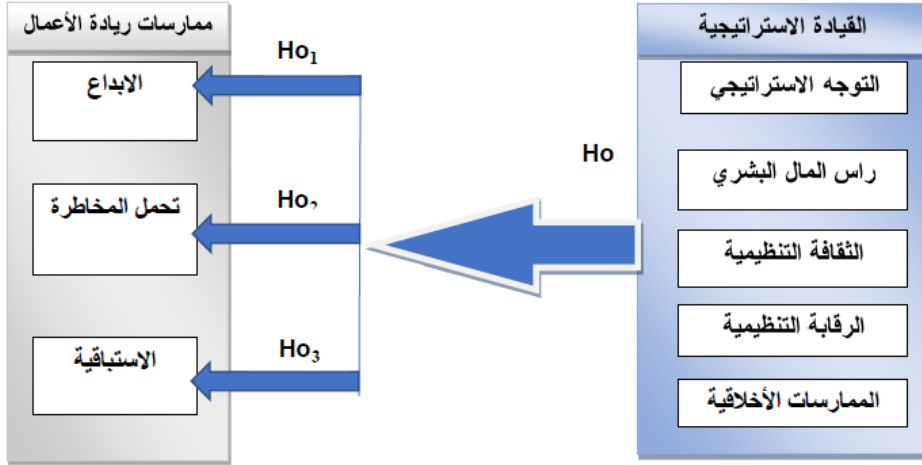
يتركز الهدف الرئيس لهذه الدراسة في تحديد أثر القيادة الاستراتيجية في ممارسات ريادة الأعمال، وبيان مضامين وحدود هذا الأثر على مستوى شركات الصناعات الدوائية الأردنية المبحوثة وينبثق عن هذا الهدف مجموعة الأهداف التالية:

1. تقديم معالم نظرية وميدانية للشركات المبحوثة عن متغيرات الدراسة الحالية والعلاقة بينها .
2. التعرف على مدى توافر قيادة استراتيجية في شركات الصناعات الدوائية المساهمة العامة في الأردن .
3. التعرف على مستوى ممارسات ريادة الاعمال في شركات الصناعات الدوائية المساهمة العامة في الأردن .
4. تقديم التوصيات والمقترحات للمعنيين والمهتمين على المستوى الأكاديمي والمهني.

### 5.1 أنموذج الدراسة:

قدمت الدراسة الحالية أنموذجاً افتراضياً يشير إلى العلاقات المنطقية التي تجمع متغيرات الدراسة

شكل (1)  
أنموذج البحث



المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على الدراسات التالية:

المتغير المستقل (القيادة الاستراتيجية): مونس (2020)، سيد و الشيخ ذيب (2019)، و سمر الدين و القرشي (2020)، Chanpoom, Intrawong (2019)، Irtaimeh (2018)

المتغير التابع (ريادة الأعمال): الحواجرة (2020)، وعرقاوي، حرز الله، أبو حفيزة، أبو موسى، (2020) و Ali Aliqabi & AredaMontash, Shehata, (2020) Abadi, (2020)

فرضيات الدراسة

الفرضية الرئيسية (Ho): لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ( $\alpha \leq 0.05$ ) القيادة الاستراتيجية بأبعادها (التوجه الاستراتيجي، رأس المال البشري، الثقافة التنظيمية، الرقابة التنظيمية، الممارسات الأخلاقية) في ممارسات ريادة الأعمال بأبعادها مجتمعة (الابداع، المخاطرة، الاستباقية) في شركات الصناعات الدوائية المساهمة العامة في الأردن.

ينبثق عن هذه الفرضية، الفرضيات الفرعية التالية:

(Ho<sub>1</sub>): " لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ( $\alpha \leq 0.05$ ) القيادة الاستراتيجية بأبعادها في الإبداع في شركات الصناعات الدوائية المساهمة العامة في الأردن".

(Ho<sub>2</sub>): " لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ( $\alpha \leq 0.05$ ) القيادة الاستراتيجية بأبعادها في المخاطرة في شركات الصناعات الدوائية المساهمة العامة في الأردن في الأردن".

(Ho<sub>3</sub>): " لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ( $\alpha \leq 0.05$ ) القيادة الاستراتيجية بأبعادها في الاستباقية في شركات الصناعات الدوائية المساهمة العامة في الأردن".

#### الدراسات السابقة

هناك العديد من الدراسات التي تناولت المواضيع التي شملتها الدراسة، وفيما يلي بعض الدراسات العربية والإنجليزية والمتعلقة بمتغيرات الدراسة :

هدفت دراسة سمر الدين و القرشي (2020) إلى تحديد أثر القيادة الاستراتيجية بأبعادها: (التوجه الاستراتيجي، ورأس المال البشري، والثقافة التنظيمية، والرقابة التنظيمية) على تحقيق التميز التنظيمي في وزارة التجارة والاستثمار بمحافظة جدة، وقد اعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي، واستخدام الاستبانة، والمقابلات لجمع البيانات، وتوصلت الدراسة إلى أن القيادة الاستراتيجية في وزارة التجارة والاستثمار بمحافظة جدة حققت مستويات مرتفعة كما أظهرت الدراسة وجود أثر ذي دلالة إحصائية للقيادة الاستراتيجية بأبعادها مجتمعة على تحقيق التميز التنظيمي وعدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين إجابات عينة الدراسة حول القيادة الاستراتيجية والتميز التنظيمي في وزارة التجارة والاستثمار بمحافظة جدة تعزى للمتغيرات الشخصية والوظيفية التالية: (الجنس، العمر، المؤهل العلمي، سنوات الخبرة، المسمى الوظيفي).

دراسة مونس (2020) هدفت الدراسة إلى التعرف على أثر القيادة الاستراتيجية في إدارة التغيير التنظيمي، وقد تم الاعتماد على المنهج الوصفي التحليلي، وتطبيق أدوات



(استبانة القيادة الاستراتيجية واستبانة إدارة التغيير التنظيمي) على جميع العاملين فيها من حاملي درجة الدبلوم فاكتر والبالغ عددهم (156) عاملاً وعاملة، وتوصلت الدراسة الى ان الوزن النسبي لمُحور القيادة الاستراتيجية جاء مرتفعاً كما أظهرت الدراسة وجود علاقة ذات دلالة بين إحصائية بين القيادة الإستراتيجية وإدارة التغيير التنظيمي لدى العاملين في بلديات المحافظة الوسطى بقطاع غزة،

دراسة الحواجرة (2020) هدفت إلى تحليل أثر ممارسات إدارة المخاطر الاستراتيجية في الريادة الاستراتيجية بأبعادها (الثقافة الريادية، اتخاذ المخاطرة، الابداع) من خلال إدارة المعرفة ببعديها (خلق المعرفة وتشارك المعرفة) في المشروعات التابعة للصندوق الهاشمي لتنمية البادية الأردنية . تكون مجتمع الدراسة من جميع مديري المشروعات من مختلف مناطق البادية الأردنية ( شمال ، ووسط ، وجنوب ) ، وتم استخدام المنهج الوصفي التحليلي ، وتم استخدام استبانة كأداة رئيسة لجمع البيانات وتوصلت الدراسة إلى وجود تأثير ذي دلالة إحصائية لممارسات ادارة المخاطر الاستراتيجية بأبعادها في الريادة الاستراتيجية ، وكشفت أن هناك أثراً لممارسات إدارة المخاطر الاستراتيجية في وظائف إدارة المعرفة ،

دراسة Chanpoom, Intrawon (2019) التي هدفت إلى دراسة تأثير القيادة الاستراتيجية والمناخ التنظيمي على الالتزام التنظيمي لموظفي جمعية الادخار التعاونية، وتوصلت إلى أنه يمكن توقع القيادة الاستراتيجية بنسبة 27.3% على الالتزام التنظيمي ، وكان لها تأثير إيجابي مباشر على الالتزام التنظيمي بقيمة معامل معيارية 0.530 (β) ، ويمكن توقعها على أنها 43.1% على المناخ التنظيمي ، وكان لها تأثير إيجابي مباشر على المناخ التنظيمي بقيمة معامل معيارية تبلغ (657). يمكن توقع المناخ التنظيمي بنسبة 48.7% على الالتزام التنظيمي ، وكان للمناخ التنظيمي تأثير إيجابي على الالتزام التنظيمي بقيمة معامل معيارية (β) تبلغ 702.

دراسة Irtaimh (2018) التي هدفت إلى قياس أثر أبعاد جدارات القيادة الاستراتيجية (كفاءات التفكير الاستراتيجي، والكفاءات القيادية) على الجدارات الجوهرية في مجموعة المناصير في الأردن، حيث اشتمل مجتمع الدراسة على 50 موظفاً. وتم التوصل إلى أن هناك أثراً لذكاء الأعمال بأبعاده (تخزين البيانات واستخراج البيانات

والمعالجة التحليلية المباشرة) في الإبداع الفني. وكانت أهم توصيات الدراسة ضرورة اعتماد المنظمات على التكنولوجيا الحديثة من أجل تطوير أعمالهم.

دراسة (AredaMontash, Shehata, & (2020) هدفت الدراسة الى التعرف على العلاقات بين مجموعة من ممارسات إدارة الموارد البشرية (HRM) ، وسمات ريادة الأعمال (ET) وريادة الشركات (CE) في الأسواق الناشئة كالسوق المصري، تم جمع البيانات من 230 من مديري الموارد البشرية والمهنيين العاملين في أفضل المؤسسات المالية المصرية. وتوصلت الدراسة إلى أن ممارسات إدارة الموارد البشرية لها تأثير كبير على تطوير سمات ريادة الأعمال للموظفين العاملين حالياً في المؤسسات المالية المصرية، إضافة إلى تأثير ممارسات إدارة الموارد البشرية على سمات ريادة الأعمال ، والتي بدورها لها تأثير كبير على ريادة الأعمال في الشركات.

دراسة بعنوان Abadi, Ali Aliqabi (2020) هدفت الدراسة الى إيجاد الدور الفعال لخصائص شخصية القائد في ريادة مؤسسات الأعمال من خلال دراسة تأثير الأبعاد الخاصة لخصائص الشخصية (العصابية ، والانبساط ، والانفتاح ، والرضا ، والضمير) على أبعاد ريادة المنظمات التجارية. تمثل في البعدين الرئيسيين (اتجاه ريادة الأعمال وريادة الأعمال الاستراتيجية) وتوصلت الدراسة الى وجود تأثير لبعض الخصائص الشخصية للقادة على ريادة الأعمال في منظمات الأعمال.

## الاطار النظري للدراسة

### القيادة الاستراتيجية :

تعتبر القيادة بشكل عام والقيادة الاستراتيجية بشكل خاص محط اهتمام العديد من العلماء باعتبارها واحدة من العناصر الرئيسية التي تسهل تنفيذ الاستراتيجية الفعالة، إذ أن عدم وجود القيادة بشكل عام، والقيادة الاستراتيجية على وجه التحديد في المنظمات ، يعد واحدا من العقبات الرئيسية التي تعترض التنفيذ الاستراتيجي الفعال (Lynch, 2006).

ويمكن تعريف القيادة الإستراتيجية بأنها "قدرة القائد على التنبؤ والحفاظ على المرونة والقدرة على تمكين الآخرين من إحداث تغيير استراتيجي حسب الضرورة " (Hitt, Ireland& Hoskisson ,2012) وقد أورد ( Ilyas, Munir, )

62:2017, Sobarsyah) & تعريفات للقيادة الاستراتيجية ملخصها توفير التوجيه والالهام للتأثير على الآخرين ومشاركتهم لاتخاذ قرارات تحقق الجدوى التنظيمية على المدى الطويل من خلال إنشاء وتنفيذ الرؤية والرسالة والاستراتيجية لتحقيق الاهداف التنظيمية واجراء التغييرات التي من شأنها خلق مستقبل جيد للمنظمة. وقد عرفها ( Schomaker , Krupp & Howland, 131: 2013) على أنها عملية تستخدم من قبل القائد لتحقيق الأهداف المرغوبة وفق فهم واضح للرؤية، من خلال التوجيه عبر التعليمات والسياسات، والتأثير في الثقافة التنظيمية لتكوين الاجماع، وتخصيص الموارد المناسبة لاقتناص الفرص في البيئة المحيطة التي تتسم بالغموض وعدم الاستقرار. وتعتبر القيادة الاستراتيجية الفعالة مكوناً رئيسياً للأداء الناجح لأي منظمة تعمل في بيئة ديناميكية ومعقدة للقرن الحادي والعشرين. في سياق عدم اليقين في المعلومات وندرة الموارد ، فإن القيادة الاستراتيجية مطلوبة لمواجهة واقع الاضطرابات البيئية والحاجة المستمرة للتغيير التنظيمي المناسب من أجل تحقيق أهداف الأداء , Jaleha, 2018 , (Machuki).

وللقيادة الاستراتيجية أبعاداً وممارسات يمكن توضيح أهمها كما يلي:

### التوجه الاستراتيجي

يمثل التوجه الاستراتيجي المسار الذي تسترشد به المنظمات في تحقيق أهدافها المستقبلية، ويرى (قطامين) أنه يعبر عن الكيفية التي يتم بواسطتها إنجاز الأهداف الاستراتيجية (عبد الرزاق، عباس، وأحمد، 2017، 65). وتسهم ممارسة التوجه الاستراتيجي بتحسين مستوى فاعلية المنظمة مقارنة مع المنظمات التي ليس لها توجه استراتيجي وذلك من خلال (حسن، لفتة، 2020، 18):

- يساعد على الفهم العميق لمستجدات البيئة والاستجابة السبابة لتأثيراتها على أداء المنظمة.
- يعزز من القوة التنبؤية للمنظمات.
- إعداد الاستراتيجيات وتنفيذها بما يساعد في تحقيق مصالح أصحاب العلاقة.
- يعزز من القدرة على إمتلاك القيادات العليا في المنظمة لتصور وتفكير بعيد المدى.

- يعطي نتائج المقارنة بين المنظمات وعلى أبعاد متفاوتة .

## 2- رأس المال البشري

عرف Burund & Tumolo رأس المال البشري على أنه الاستثمار في الموارد البشرية من أجل زيادة كفاءتها، في حين عرفه Becker على أنه المعرفة والمهارة والإبداع وصحة الفرد، فهو ليس رأسمال مادي ولا مالي (Pasban, Nojedeh, 2016, 250). وقد حدد (Stiles and Kulvisaeachana, 2003, 27) أبعاد لقياس رأس المال البشري، والتي أعتبرت أساساً لتطوير فقرات الاستبانة في الدراسة الحالية المتعلقة برأس المال البشري، كالآتي:

- الاستقطاب والتعيين: ويمثل قدرة المنظمة على الحصول على الموارد البشرية المؤهلة والمنسجمة مع المعايير الاستراتيجية والقادرة على تحقيقها.
- التدوير الوظيفي وترك العمل: مع الاهتمام بالأسباب التي تؤدي للعاملين لترك العمل.
- سلوك العاملين وإدماجهم: قياس الالتزام التنظيمي، والانضباط الوظيفي.
- مستوى التعويضات والمكافآت: مستوى العدالة ورضى العاملين عنها.
- الكفاءات وتنمية القدرات: قياس الموارد البشرية الكفؤة التي تملكها المنظمة، وكفاءة برامج التدريب وتنمية القدرات التي تتبناها المنظمة.
- التنوع في الموارد البشرية، ومشاركتهم بأنشطة إدارة المعرفة.
- إنتاجية العاملين، وقياس القيمة المضافة المتحققة من العاملين، وعكس أدائهم المتميز على أداء المنظمة ككل.

## 3- الرقابة التنظيمية

تعرف الرقابة التنظيمية بأنها عملية مستمرة ومتجددة، يتم بمقتضاها التحقق من أن الأداء يتم على النحو الذي حددته الأهداف والمعايير الموضوعية، وذلك بقياس درجة نجاح الأداء الفعلي في تحقيق الأهداف والمعايير بغرض التقويم والتصحيح (حسونة، 2008: 119). وقد لخص (عياصرة وبني أحمد، 2008، 72) أهمية الرقابة التنظيمية بما يلي (خمار، 2018، 1070):

- تمكن الإدارة من تحقيق الأهداف، والتأكد من مدى تحققها "معدل الانجاز".

- تساهم في إجراء التعديل الكفؤ على الخطط والبرامج.
- ضمان حسن سير العمل حسب المستهدف والمطلوب.
- تساهم في تحقيق العدالة، حيث أنها تحدد مواطن الانجاز، والخلل والتقصير والمسؤول عن كل منهما.
- تساهم تحديد الانحرافات وتصويبها في الوقت المناسب، ومنع تكرار حدوثها.

#### 4- الثقافة التنظيمية

تعرف الثقافة التنظيمية على أنها مزيج من القيم والمعتقدات والمعايير التي قد تؤثر على الطريقة التي يتصرف بها الموظفون ويفكرون ويشعرون بها في المنظمة، وتعتبر دليلاً للنجاح. كما تؤثر على القدرة العقلية للإنسان التي تساعد في تعزيز التفكير واتخاذ القرار داخل المنظمة، حيث يمكن في المنظمات تعلم الثقافة ومشاركتها (Ahmed, & Shafiq, 2014,3-4). كما تتأثر الثقافة التنظيمية بثقافة المجتمع المحيط، وبخصائص المنظمة من حيث تاريخها، وهيكلها التنظيمي، ومركزها التنافسي، وطبيعة الصناعة، إضافة إلى الثقافة الفردية للعاملين (Woszczyana, 2015,398).

#### 5- الممارسات الاخلاقية

الممارسات الأخلاقية هي الامتثال الواعي لمعايير الأخلاق الذي يوجه الفرد والأعمال لاتباع معايير معينة للسلوك عند التعامل مع الأشخاص داخل وخارج المنظمة (Ononogbo, Joel, & Edeja, 2016, 39). وتشير الأخلاق إلى نظام من المبادئ أو قواعد السلوك الارشادية والمعارية، التي تنطوي على فعل الشيء الصحيح بالطريقة الصحيحة، كما يؤكد Rossouw أن أخلاقيات العمل تدور حول تحديد وتنفيذ معايير السلوك التي ستضمن أن الأعمال التجارية لا تؤثر بشكل ضار على مصالح أصحاب المصلحة. وتشير إلى مدونة للسلوك الجيد والمقبول داخل بيئة العمل (2-3, 2018). Turyakira وهي تستند إلى فضائل ومبادئ عامة للنزاهة والشفافية والمساءلة والمسؤولية والإنصاف، مركزة على قضايا أصحاب المصلحة الداخليين والخارجيين (2014, Oyeniya & Abiodun).

## ممارسات ريادة الاعمال

عرف (Dollinger, 2015) ريادة الأعمال بأنها "عملية خلق منظمة اقتصادية مبدعة من أجل تحقيق الربح أو النمو تحت ظروف المخاطرة وعدم التأكد". ويعرف الشميمري والمبيريك (2016: 11) ريادة الأعمال هي "نشاط ينصب على إنشاء عمل حر ويقدم فعالية اقتصادية مضافة، كما تعني إدارة الموارد بكفاية وأهلية متميزة لتقديم شيء جديد أو ابتكار نشاط اقتصادي واداري جديد، وتتسم بنوع من المخاطرة ولكنها المخاطرة المدروسة." وتعرف بأنها نشاط يهتم بتأسيس الأعمال المتنوعة؛ من أجل تحقيق الربح مع تقدير المخاطرة المترتبة على ذلك (Mateus et al., 2019) وتعتبر ريادة الاعمال مصدر هام للنمو بالنسبة لجميع الوحدات التقليدية سواء على مستوى الافراد أو الشركات أو على مستوى الدول، فالدول التي تتوفر فيها مستوى عالي من ريادة الأعمال تحقق نمواً اقتصادياً سريعاً حيث أن الاقتصادات تحتاج إلى معدلات عالية من ريادة الأعمال ويمكن النظر إلى ريادة الاعمال على أنها خاصية أو قرار فردي، أو على أنها مؤسسة أو منظمة، كما يمكن النظر إليها كظاهرة اجتماعية (Park, 2017).

وللريادة كثير من الأهداف تسعى كل الشركات والمنظمات إلى تحقيقها لرفع مستوى التنمية الاقتصادية والاجتماعية ويشير (Mateus. et al, 2019) إلى أن ريادة الأعمال تسعى إلى تحقيق مجموعة من الأهداف في بيئة العمل، مثل تعزيز استعداد مناخ العمل العام من أجل تنفيذ ريادة الأعمال على مستوى المنظمة، والسعي إلى إنشاء مشروعات جديدة أو استحداث وحدات إدارية داخل المنشآت، وتشجيع ودعم المبادرات الخاصة بالعاملين داخل المنظمات، وتطبيق التجديد الاستراتيجي الذي يشمل إعادة التفكير بالتوجهات والفرص المتاحة للمنشآت.

وقد تعددت أبعاد ريادة الأعمال واختلفت باختلاف القطاع الذي تناولته الدراسة، وفيما يلي أبرز الأبعاد التي تم تناولها؛ فهناك من يرى أن أبعاد ريادة الأعمال هي ( المبادأة، تحمل المخاطرة، استثمار الفرص، الإبداع والابتكار) (الحدراوي، 2011) وهناك من وجد أن ابعادها تتلخص في (اخذ المخاطر، الابتكار، الاستباقية، الاستقلالية) (الفيحان واخرون، 2012). وهناك من يرى أن أبعاد ريادة الأعمال ثلاثة ( الإبداع،

المخاطرة، والاستباقية) وتم اضافة بعدين آخرين هما (الاستقلالية، والمنافسة الهجومية) لتصبح خمسة أبعاد أساسية للريادة.

وفيما يلي توضيحاً لأبعاد ممارسات ريادة الأعمال التي اعتمدها الدراسة بما يتفق مع طبيعة المجتمع المبحوث من حيث ما تفرضه طبيعة الصناعة، إضافة إلى امكانيات البحث العلمي المحدودة في الأردن:

### 1. الابداع والابتكار

يعتبر الابداع العنصر المميز لريادة الاعمال لكون الاساس في نجاح المشاريع الريادية وتحقيقها ميزة تنافسية، (سلمان والناصري، 2016)، ويشير إلى الجهود المبذولة من قبل الفرد أو الفريق، أو المنظمة لإيجاد الفرص الجديدة أو الحلول الاستثنائية. وهي تتضمن الابتكار والتجريب ونتاجها هو منتجات أو خدمات جديدة، أو تحسين العمليات التكنولوجية (Dess et al., 2008:465).

ويعرف السكارنة (2011) الابداع على انه "عبارة عن ادخال تعديلات وتغيرات صغيرة او كبيرة على العمليات او المنتجات الحالية بما يجعلها اكثر كفاءة" (Akanbi, 2013).

أما الابتكار (Innovation) هو عبارة عن تحويل الأفكار الجديدة والخيالية إلى واقع " توليد شيء جديد غير مسبوق على الإطلاق" 2. الاستباقية:

تعتبر الاستباقية احد أهم خصائص ريادة الأعمال وذلك لأنها تتخذ خطوات ذات مخاطرة عالية ويقصد بالاستباقية متابعة الفرصة الواعدة بدلا من الاستجابة لتحركات المنافسين(حمادي وسلمان،2016).

### 3. تحمل المخاطرة

يرى (حسين، 2013) المخاطرة هي تقبل العمل في مواقف وحالات تتسم بعدم التأكد، والملاحظ أنه كلما زادت درجة الرغبة في النجاح يزداد الميل والاستعداد لتحمل مخاطر معينة وعادة ما يتميز الريادي بالميل نحو المخاطرة نتيجة لرغبته القوية في النجاح وتقديم منتجات وخدمات جديدة. وحسب (النجار والعلي، 2008؛ 274) فإن

المخاطر تنقسم إلى ثلاثة: (الأخطار الشخصية ، أخطار الممتلكات، وأخطار المسؤولية المدنية).

### منهجية الدراسة

منهج الدراسة :

لقد اعتمدت الباحثة على المنهج الوصفي - التحليلي في إجراء هذه الدراسة، الذي يقوم على تفسير الوضع الراهن للظاهرة أو المشكلة من خلال تحديد ظروفها وأبعادها وتوصيف العلاقات بينها بهدف تفسيرها بدقة، إضافة إلى المنهج الإحصائي الوصفي والاستدلالي، من خلال المعالجات الإحصائية للاستبانة أداة الدراسة باستخدام الحزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية (SPSS 22)

### مجتمع الدراسة وعينتها

قامت الباحثة باعتماد أسلوب المسح الميداني الشامل في جمع البيانات لشاغري الوظائف الاشرافية في الإدارة العليا والوسطى في شركات الصناعات الدوائية المساهمة العامة في الأردن والبالغ عددها ستة شركات ، الموضحة في الجدول رقم (1).

### الجدول رقم (1) الوصف الاحصائي لمجتمع الدراسة موزعاً حسب المسمى الوظيفي

التسلسل	اسم الشركة	مدير عام	نائب/ مساعد مدير	مدير دائرة	رئيس قسم	الاجموع
1	الاردنية لانتاج الادوية	1	1	22	30	54
2	المركز العربي للصناعات الدوائية	1	-	2	-	3
3	شركة دار الدواء للتنمية والاستثمار	1	3	4	45	53
4	الشرق الأوسط للصناعات الدوائية والكيمائية والمستلزمات الطبية	1	-	4	20	25
5	الحياة للصناعات الدوائية	1	2	14	-	17
6	هيلادفيا لصناعة الأدوية	1	-	4	22	27
	الاجموع	6	6	50	117	179

المصدر: تقارير شركات صناعة الادوية الأردنية المنشورة في موقع سوق عمان المالي (سوق عمان المالي، 2020)

### أدوات جمع البيانات

تم الاعتماد على الاستبانة المصممة بوصفها أداة رئيسة للدراسة، وشملت عدداً من الفقرات التي تعكس أهداف الدراسة وأسئلتها، للإجابة عنها من المبحوثين، وقد تم اختبار صدق الاستبانة للتأكد من أنها تقيس فعلاً ما وضعت من أجله. من خلال اختبار الصدق



البنائي بشقيه التقاربي والتمييزي، وأتضح من نتائج الاختبار أن أداة الدراسة تتميز بالصدق التقاربي، كون جميع قيم (AVE) average variance extracted أعلى من 0.50. وعليه فإن ذلك يشير الى تقارب فقرات أداة الدراسة مع بعضها البعض، وأن جميع قيم الجذر التربيعي ل (AVE) هي اكبر من مربع الارتباط للفقرات ضمن المتغير الواحد، كما تم استخدام معامل كرونباخ ألفا لاختبار ثبات أداة الدراسة وذلك وفق الآتي:

1. الصدق البنائي Construct Validity :

يعتبر الصدق البنائي أحد مقاييس صدق الأداة الذي يقيس مدى تحقق الأهداف التي تريد الأداة الوصول إليها، ويبين مدى ارتباط كل مجال من مجالات الدراسة بالدرجة الكلية لفقرات الإستبانة. وتم قياسه من خلال :

أ- الصدق التقاربي : convergent validity تشير نتائج الدراسة الى أن نسبة التشعب أو الارتباط بين أبعاد الدراسة وفقراتها ذات دلالة احصائية وكانت نسبة التشعب لمعظم القيم اعلى من 0.50 وذلك بعد استثناء بعض الفقرات والتي تم استبعادها نتيجة الاختبار لنموذج البحث الاولي. كما يشير الجدول (6.3) إلى أن جميع قيم (AVE) average variance extracted أعلى من 0.50. وعليه فإن ذلك يشير الى تقارب فقرات أداة الدراسة مع بعضها البعض كما وتتميز أداة الدراسة بالصدق التقاربي .

جدول (2) مؤشرات القياس للصدق والثبات

المقياس	الفقرة	التحميل	A	CR	AVE	SQRT (AVE) > COOR2
أبعاد القيادة الاستراتيجية						
التوجه الاستراتيجي	1	0.815	0.91	0.919	0.655	0.809>
	2	0.78				
	3	0.86				
	4	0.89				
	5	0.833				
رأس المال البشري	1	0.772	0.92	0.926	0.716	0.804>
	2	0.862				
	3	0.87				
	4	0.893				
	5	0.83				

0.790>	0.638	0.913	0.91	0.873	1	الثقافة التنظيمية
				0.796	2	
				0.88	3	
				0.826	4	
				0.746	5	
				0.647	6	
0.740>	0.557	0.833	0.76	0.859	1	الرقابة التنظيمية
				0.692	2	
				0.655	3	
				0.763	4	
0.840>	0.707	0.923	.90	0.779	1	الممارسات الاخلاقية
				0.917	2	
				0.938	3	
				0.76	4	
				0.795	5	
أبعاد ممارسات ريادة الاعمال						
0.82>	0.67	0.91	.82	0.70	1	الابداع
				0.68	2	
				0.78	3	
				0.88	4	
0.74>	0.543	0.88	.81	0.76	1	تحمل المخاطرة
				0.84	2	
				0.84	3	
				0.90	4	
				0.85	5	
				0.80	6	
0.72>	0.522	0.81	0.83	0.81	1	الاستباقية
				0.66	2	
				0.85	3	
				0.83	4	
				0.76	5	

ب- الصدق التمييزي discriminant validity :

تم اختبار الصدق التمييزي من خلال مقارنة الجذر التربيعي ل (AVE) بمربع الارتباط للفقرات ضمن المتغير الواحد وقد تبين ان جميع قيم الجذر التربيعي ل (AVE) هي اكبر من مربع الارتباط للفقرات ضمن المتغير الواحد وهو ما يوضحه الجدول (2) .

## 2- الثبات

تم قياس ثبات اداة الدراسة بواسطة (كرونباخ - ألفا Cronback-Alpha)، وتعد النسبة مقبولة اذا بلغت قيمتها أعلى من (0.60) (Sekaran,2010:326) وكما اقتربت القيمة من 1 أي 100% دل هذا على درجات ثبات أعلى لأداة الدراسة ويبين الجدول (2) قيم (α) والتي تراوحت ما بين (0.92 - 0.76) وهو ما يشير الى ثبات أداة الدراسة تقسيم كرونباخ أفا.

## تحليل النتائج واختبار الفرضيات

وصف متغيرات الدراسة

### 1. القيادة الاستراتيجية

يشير الجدول (3) إلى الأوساط الحسابية والانحرافات المعيارية الخاصة بإجابات أفراد العينة حول أبعاد متغير القيادة الاستراتيجية.

الجدول (3) الأوساط الحسابية والانحرافات المعيارية الخاصة بإجابات

### أفراد العينة حول متغير القيادة الاستراتيجية

المتسلسل	البعد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الأهمية	المستوى
1	التوجه الاستراتيجي	3.7431	.80876	1	مرتفع
2	رأس المال البشري	3.5153	.93737	5	متوسط
3	الثقافة التنظيمية	3.5450	.86544	4	متوسط
4	الرقابة التنظيمية	3.6113	.71994	2	متوسط
5	الممارسات الاخلاقية	3.6015	.79057	3	متوسط
	المؤشر العام	3.600	متوسط		

يشير الجدول رقم (3) إلى أن متغير القيادة الاستراتيجية حقق وسطاً حسابياً متوسطاً مقداره (3.600) أي بنسبة (5÷3.600)(72%) من مساحة المقياس الكلية والبالغ (5). وهذا يشير إلى أن مستوى القيادة الاستراتيجية كان متوسطاً من وجهة نظر أفراد العينة، و حقق بُعد التوجه الاستراتيجي أعلى مرتبة وسط حسابي وبلغ (3.9051) وبنسبة (78.2%)، وبانحراف معياري مقداره (0.80876)، في حين حقق بُعد رأس المال البشري أدنى مرتبة وسط حسابي وبلغ (3.5153) بنسبة (70%) من مساحة القياس وبانحراف معياري مقداره (0.93737).

## 2. ممارسات ريادة الأعمال

يشير الجدول (4) إلى الأوساط الحسابية والانحرافات المعيارية الخاصة بإجابات أفراد العينة حول أبعاد متغير ممارسات ريادة الأعمال.

### الجدول (4) الأوساط الحسابية والانحرافات المعيارية الخاصة بإجابات

#### أفراد العينة حول متغير ممارسات ريادة الأعمال

التسلسل	البعد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الأهمية	المستوى
1	الإبداع	3.4774	.85929	3	متوسط
2	تحمل المخاطرة	3.6156	.75720	1	متوسط
3	الاستباقية	3.6131	1.05055	2	متوسط
	المؤشر العام	3.5716	متوسط		

يشير الجدول رقم (3) إلى أن متغير ممارسات ريادة الأعمال حقق وسطاً حسابياً متوسطاً مقداره (3.5716) أي بنسبة (5÷3.5716)(71.4%) من مساحة المقياس الكلية والبالغ (5). وهذا يشير إلى أن مستوى ممارسات ريادة الأعمال كان متوسطاً من وجهة نظر أفراد العينة، و حقق بُعد تحمل المخاطرة أعلى مرتبة وسط حسابي وبلغ (3.6156) وبنسبة (72%)، وبانحراف معياري مقداره (0.75720)، في حين حقق بُعد الإبداع أدنى مرتبة وسط حسابي وبلغ (3.4774) بنسبة (70%) من مساحة القياس وبانحراف معياري مقداره (0.85929).

### إختبار فرضيات الدراسة :

قبل اختبار فرضيات الدراسة لا بد من التأكد من عدم وجود تداخل بين أبعاد المتغير المستقل، وأن بيانات الدراسة تتبع التوزيع الطبيعي، والتأكد من صلاحية وجودة أنموذج الدراسة. ومن أجل تحقيق ذلك تم اعتماد الوسائل الأقرب ملائمة لتحديد ذلك الأثر وهي وسائل الإحصاء المعلمي (Parametric) كونها الأكثر ملائمة لطبيعة البيانات، وأن استخدامها يستلزم الإيفاء بشرطين أساسيين هما :

- عدم وجود ارتباط عالٍ وتداخل خطي Multi co linearity بين المتغيرات المستقلة.

- التوزيع الطبيعي للبيانات.

وللتأكد من توافر هذين الشرطين، فإن الشرط الأول يستوفى باختباري (معامل تضخم التباين VIF) و(التباين المسموح به Tolerance) والشرط الثاني يستوفى باحتساب (معامل الالتواء Skewness)، وبعد إجراء المعالجات الإحصائية، تم الحصول على النتائج المبينة بالجدول رقم (5) أدناه :

جدول (5) نتائج اختبارات (معامل تضخم التباين)، (التباين المسموح به)، (معامل الالتواء)

القيادة الاستراتيجية	معامل تضخم التباين VIF	معامل التباين المسموح به Tolerance	معامل الالتواء Skewness
التوجه الاستراتيجي	.360	2.859	-.712
راس المال البشري	.336	3.268	.297
الثقافة التنظيمية	.356	2.729	-.967
الرقابة التنظيمية	.249	4.365	-.129
الممارسات الاخلاقية	.447	2.314	-.444

تظهر قاعدة القرار إلى أن قيمة (VIF) إذا تجاوزت (10) وقيمة (Tolerance) اقل من (0.05) فهذا يعني أن هناك مشكلة حقيقية تتعلق بوجود ارتباط عالٍ وتداخل خطي بين المتغيرات المستقلة، وهذا حسب ما جاء في (Hair, Black, Babin & Anderson, 2014, 200) وكذلك في (Wooldridge, 2013, 98) وإذا بلغت قيمة معامل الالتواء (Skewness) (1) فأكثر فهذا يعني أن البيانات لا تتوزع توزيعاً طبيعياً حسب ما جاء في (Hair et sl., 34-71) كذلك في (Wooldridge, 2013, 75-76) وبالنظر للنتائج المتحصل عليها في الجدول رقم (5) أعلاه يظهر أن جميع قيم معامل

التضخم كانت اقل من (10) وقيم التباين المسموح به اكبر من (0.05) وقيم الالتواء اقل من (1)، وعلى هذا الأساس يمكن القول أن الشروط المطلوبة قد أُستوفيت.

اختبار الفرضية الرئيسية الأولى (H0) التي تنص على أنه : "لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ( $\alpha \leq 0.05$ ) القيادة الاستراتيجية بأبعادها (التوجه الاستراتيجي، رأس المال البشري، الثقافة التنظيمية، الرقابة التنظيمية، الممارسات الاخلاقية) في ممارسات ريادة الأعمال بأبعادها مجتمعة (الابداع، تحمل المخاطرة، الاستباقية) في شركات الصناعات الدوائية المساهمة العامة في الأردن.

جدول (6) الانحدار المتعدد لأثر القيادة الاستراتيجية في ممارسات ريادة الأعمال

Sig.T مستوى الدلالة	T	جدول المعاملات Coefficient		البيان	تحليل التباين ANOVA			ملخص النموذج Model Summary		المتغير التابع
		الخطأ العياري	B		Sig. F مستوى الدلالة	درجة الحرية Df	F	R <sup>2</sup> معامل التحديد	R معامل الارتباط	
.000	5.121	.071	.365	التوجه الاستراتيجي	.000 <sup>a</sup>	5	96.479	.786	.887 <sup>a</sup>	ممارساتريادة الأعمال
.000	-3.990	.103	-.410	رأس المال البشري						
.019	2.381	.090	.215	الثقافة التنظيمية						
.000	6.520	.079	.516	الرقابة التنظيمية						
.000	4.296	.088	.378	الممارسات الاخلاقية						

يمثل الجدول (6) نتائج الاختبار الإحصائي لنموذج الفرضية الرئيسية الأولى المتمثل بوجود المتغير المستقل القيادة الاستراتيجية بأبعادها (التوجه الاستراتيجي، رأس المال البشري، الثقافة التنظيمية، الرقابة التنظيمية، الممارسات الاخلاقية) المتغير التابع ممارسات ريادة الأعمال، و يظهر الجدول وجود أثر ذو دلالة إحصائية القيادة الاستراتيجية بأبعادها على ممارسات ريادة الأعمال بأبعاده في شركات الصناعات الدوائية المساهمة العامة في الأردن في الاردن، وذلك يظهر من خلال قيمة F والبالغة 96.479 وهي قيمة معنوية عند مستوى دلالة  $0.05 \geq$  وهو ما يمثل أيضا معنوية هذا النموذج عند درجة حرية 5،135 كما تشير قيمة R<sup>2</sup> في الجدول والبالغة 0.786. إلى أن القيادة الاستراتيجية بأبعادها المختلفة تفسر ما نسبته 78.6% من المتغيرات

الحاصلة في ممارسات ريادة الأعمال في حين أن 21.4% تعود إلى متغيرات أخرى لم تدخل في النموذج، كما بلغ معامل الارتباط ( $R = .887^a$ ) مما يشير إلى وجود علاقة إيجابية قوية بين القيادة الاستراتيجية وممارسات ريادة الأعمال. ويظهر من نتائج التحليل الجزئي لهذه الفرضية أن جميع أبعاد القيادة الاستراتيجية قد أسهمت في هذا التأثير وذلك من خلال قيم ( $T, (\beta)$ ) لهذه العناصر والتي سجلت جميعها قيم معنوية عند مستوى دلالة  $0.05 \geq$  وهي على التوالي ( $T, (\beta)$ ) لكل من الرقابة التنظيمية، التوجه الاستراتيجي، الممارسات الأخلاقية، رأس المال البشري، الثقافة التنظيمية.

(.365), (5.121), (.378), (4.296), (-.410), (-3.990), (.215), (2.381), (.516), (6.520).

وبناء على ما سبق، نرفض الفرضية الصفرية نقبل الفرضية البديلة القائلة:

" يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ( $\alpha \leq 0.05$ ) القيادة الاستراتيجية بأبعادها (التوجه الاستراتيجي، رأس المال البشري، الثقافة التنظيمية، الرقابة التنظيمية، الممارسات الأخلاقية) في ممارسات ريادة الأعمال في شركات الصناعات الدوائية المساهمة العامة في الأردن."

نتائج اختبار الفرضية الفرعية الأولى للفرضية الرئيسية ( $H_{01}$ ):

" لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ( $\alpha \leq 0.05$ ) القيادة الاستراتيجية بأبعادها (التوجه الاستراتيجي، رأس المال البشري، الثقافة التنظيمية، الرقابة التنظيمية، الممارسات الأخلاقية) في الإبداع في شركات الصناعات الدوائية المساهمة العامة في الأردن."

جدول (7) الانحدار المتعدد لأثر القيادة الاستراتيجية في الإبداع

جدول المعاملات Coefficient					تحليل التباين ANOVA			ملخص النموذج Model Summary		المتغير التابع
Sig. T مستوى الدلالة	T	الخطأ المعياري	B	البيان	Sig. F مستوى الدلالة	درجة الحرية Df	F	R <sup>2</sup> معامل التحديد	R معامل الارتباط	
.022	2.318	.077	.178	التوجه الاستراتيجي	.000 <sup>a</sup>	5	104.552	.800	.894 <sup>a</sup>	الإبداع
.027	-2.235	.111	-.248	رأس المال البشري		131				

.005	2.846	.098	.278	الثقافة التنظيمية					
.000	6.014	.085	.513	الرقابة التنظيمية					
.000	4.470	.095	.424	الممارسات الاخلاقية					

يمثل الجدول (7) نتائج الاختبار الإحصائي لنموذج الفرضية الفرعية الأولى المتمثل بوجود المتغير المستقل القيادة الاستراتيجية بأبعادها (التوجه الاستراتيجي، رأس المال البشري، الثقافة التنظيمية، الرقابة التنظيمية، الممارسات الاخلاقية) المتغير التابع الابداع.

يظهر الجدول وجود أثر ذو دلالة إحصائية القيادة الاستراتيجية بأبعادها على الابداع في شركات الصناعات الدوائية المساهمة العامة في الأردن في الاردن، وذلك يظهر من خلال قيمة F والبالغة 104.552 وهي قيمة معنوية عند مستوى دلالة  $\geq 0.05$  وهو ما يمثل أيضا معنوية هذا الأنموذج عند درجة حرية 6، 135 كما تشير قيمة  $R^2$  في الجدول والبالغة 0.800. إلى أن القيادة الاستراتيجية بأبعادها المختلفة تفسر ما نسبته 80% من المتغيرات الحاصلة في الابداع في حين أن 20% تعود إلى متغيرات أخرى لم تدخل في الأنموذج، كما بلغ معامل الارتباط  $(R = .894^a)$  وهو ما يشير إلى وجود علاقة ايجابية قوية بين القيادة الاستراتيجية والابداع.

ويظهر من نتائج التحليل الجزئي لهذه الفرضية أن جميع ابعاد القيادة الاستراتيجية قد اسهمت في هذا التأثير وذلك من خلال قيم  $(T, (\beta))$  لهذه العناصر والتي سجلت جميعها قيم معنوية عند مستوى دلالة  $\geq 0.05$  وهي على التوالي  $(T, (\beta))$  لكل من الرقابة التنظيمية، الممارسات الاخلاقية، الثقافة التنظيمية، التوجه الاستراتيجي، رأس المال البشري (2.846), (-.248), (-2.235), (.178), (2.318), (5.13), (6.014), (.424), (4.470), (.278).

وبناء على ما سبق، نرفض الفرضية الصفرية ونقبل الفرضية البديلة القائلة:

يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية  $(\alpha \leq 0.05)$  القيادة الاستراتيجية بأبعادها (التوجه الاستراتيجي، رأس المال البشري، الثقافة



التنظيمية، الرقابة التنظيمية، الممارسات الأخلاقية) في الابداع في شركات الصناعات الدوائية المساهمة العامة في الأردن في الاردن.

نتائج اختبار الفرضية الفرعية الثانية للفرضية الرئيسية ( $H_{02}$ ):

لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ( $\alpha \leq 0.05$ ) القيادة الاستراتيجية بأبعادها (التوجه الاستراتيجي، رأس المال البشري، الثقافة التنظيمية، الرقابة التنظيمية، الممارسات الاخلاقية) في تحمل المخاطرة في شركات الصناعات الدوائية المساهمة العامة في الأردن في الأردن.

جدول (8) الانحدار المتعدد لأثر القيادة الاستراتيجية في تحمل المخاطرة

جدول المعاملات Coefficient					تحليل التباين ANOVA			ملخص النموذج Model Summary		المتغير التابع
Sig.T مستوى الدلالة	T	الخطأ المعياري	B	البيان	Sig. F مستوى الدلالة	درجة الحرية Df	F	R <sup>2</sup> معامل التحديد	R معامل الارتباط	
.535	.623	.109	.068	التوجه الاستراتيجي	.000 <sup>a</sup>	5	24.639	.485	.696 <sup>a</sup>	تحمل المخاطرة
.418	-.812	.157	-.127	راس المال البشري		131				
.194	1.305	.138	.180	الثقافة التنظيمية						
.000	4.627	.121	.558	الرقابة التنظيمية						
.513	.656	.134	.088	الممارسات الاخلاقية						

يمثل الجدول (8) نتائج الاختبار الإحصائي لنموذج الفرضية الفرعية الثانية للفرضية الرئيسية الاولى المتمثل بوجود المتغير المستقل القيادة الاستراتيجية بأبعادها (التوجه الاستراتيجي، رأس المال البشري، الثقافة التنظيمية، الرقابة التنظيمية، الممارسات الاخلاقية) المتغير التابع تحمل المخاطرة.

يظهر الجدول وجود أثر ذو دلالة إحصائية القيادة الاستراتيجية بأبعادها على تحمل المخاطرة في شركات الصناعات الدوائية المساهمة العامة في الأردن في الاردن، وذلك يظهر من خلال قيمة F والبالغة 24.639 وهي قيمة معنوية عند مستوى دلالة  $\geq 0.05$  وهو ما يمثل أيضا معنوية هذا الأنموذج عند درجة حرية 5، 131 كما تشير قيمة R<sup>2</sup> في الجدول والبالغة 485. إلى أن القيادة الاستراتيجية بأبعادها المختلفة تفسر ما نسبته

48.5 % من المتغيرات الحاصلة في الابداع في حين أن 51.5% تعود إلى متغيرات أخرى لم تدخل في الأنموذج، كما بلغ معامل الارتباط  $(R = .696^a)$  وهو ما يشير إلى وجود علاقة ايجابية قوية بين القيادة الاستراتيجية و تحمل المخاطرة. ويظهر من نتائج التحليل الجزئي لهذه الفرضية أن أكثر ابعاد القيادة الاستراتيجية إسهاما في هذا التأثير هو الرقابة التنظيمية وذلك من خلال قيم  $(B)$ ،  $(t)$  لهذا العنصر والتي بلغت  $(.558)$  ) (4.627) وهي قيم معنوية عند مستوى دلالة  $(\alpha \leq 0.05)$ ، في حين لم يكن لكل من التوجه الاستراتيجي، والثقافة التنظيمية، ورأس المال البشري، والممارسات الاخلاقية أي إسهام معنوي في هذا التأثير إذ سجلت  $(B)$ ،  $(t)$  قيم غير معنوية كما يظهر في الجدول . وبناء على ما سبق، نرفض الفرضية الصفرية الفرعية الثانية من الفرضية الرئيسية ونقبل الفرضية البديلة القائلة :

"يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية  $(\alpha \leq 0.05)$  القيادة الاستراتيجية بأبعادها في تحمل المخاطرة في شركات الصناعات الدوائية المساهمة العامة في الأردن".

نتائج اختبار الفرضية الفرعية الثالثة للفرضية الرئيسية  $(Ho_3)$  :  
 " لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية  $(\alpha \leq 0.05)$  القيادة الاستراتيجية بأبعادها في الاستباقية في شركات الصناعات الدوائية المساهمة العامة في الاردن".

جدول (9) الانحدار المتعدد لأثر القيادة الاستراتيجية في الاستباقية

جدول المعاملات Coefficient				تحليل التباين ANOVA			ملخص النموذج Model Summary		المتغير التابع
Sig.T مستوى الدلالة	T	الخطأ المعياري	B	البيان	Sig. F مستوى الدلالة	درجة الحرية Df	F	R <sup>2</sup> معامل التحديد	
.000	7.811	.116	.908	التوجه الاستراتيجي	.000 <sup>a</sup>	5	59.285	.694	.833 <sup>a</sup>
.000	-5.437	.168	-.911	راس المال البشري					
.188	1.323	.148	.195	الثقافة التنظيمية					
.000	3.619	.129	.467	الرقابة التنظيمية					
.000	4.734	.144	.679	الممارسات الاخلاقية					

يمثل الجدول (9) نتائج الاختبار الإحصائي لنموذج الفرضية الفرعية الثالثة من الفرضية الرئيسية المتمثل بوجود المتغير المستقل القيادة الاستراتيجية بأبعادها (التوجه الاستراتيجي، رأس المال البشري، الثقافة التنظيمية، الرقابة التنظيمية، الممارسات الاخلاقية) المتغير التابع الاستباقية.

يظهر الجدول وجود أثر ذو دلالة إحصائية للقيادة الاستراتيجية بأبعادها على الاستباقية في شركات الصناعات الدوائية المساهمة العامة في الأردن ، وذلك يظهر من خلال قيمة F والباغعة 59.285 وهي قيمة معنوية عند مستوى دلالة  $0.05 \geq$  وهو ما يمثل أيضا معنوية هذا الأنموذج عند درجة حرية 5,131. كما تشير قيمة  $R^2$  في الجدول والباغعة 694. إلى أن القيادة الاستراتيجية بأبعادها المختلفة تفسر ما نسبت 69.4% من التغيرات الحاصلة في الاستباقية في حين أن 30.6% تعود إلى متغيرات أخرى لم تدخل في الأنموذج، كما بلغ معامل الارتباط ( $R = .833^a$ ) مما يشير إلى وجود علاقة ايجابية قوية بين القيادة الاستراتيجية والاستباقية.

ويظهر من نتائج التحليل الجزئي لهذه الفرضية أن أبعاد القيادة الاستراتيجية التي أسهمت في هذا التأثير هي التوجه الاستراتيجي، الممارسات الاخلاقية، رأس المال البشري، والرقابة التنظيمية وذلك من خلال قيم  $(T, (\beta))$  لهذه العناصر والتي سجلت جميعها قيم معنوية عند مستوى دلالة  $0.05 \geq$  وهي على التوالي (908, (7.811), (-911), (-5.437), (679), (4.734), (467), (3.619)) في حين لم يكن للثقافة التنظيمية اي اسهام في هذا التأثير اذ سجلت قيم  $(T, (\beta))$  غير معنوية عند مستوى دلالة  $0.05 \geq$ .

وبناء على ما سبق، نرفض الفرضية الصفرية ونقبل الفرضية البديلة القائلة: " يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ( $\alpha \leq 0.05$ ) القيادة الاستراتيجية بأبعادها في الاستباقية في شركات الصناعات الدوائية المساهمة العام.

## مناقشة النتائج

- تحرص إدارة الشركات المبحوثة على تطبيق الممارسات التالية ضمن تطبيقها للقيادة الاستراتيجية: تطوير رؤية استراتيجية تجسد توجهها ووضع خطط استراتيجية منسجمة مع الرؤية والرسالة، وتوعية العاملين برسالتها، توفير آليات رقابية .
- كما أن نتائج الدراسة أظهرت وجود نواحي بحاجة إلى تعزيز وبذل المزيد من الجهود لأنها ليست بالمستوى المطلوب لرفع مستوى تطبيقها للقيادة الاستراتيجية، مثل (التحليل البيئي قبل إعداد خططها الاستراتيجية، إشراك كافة العاملين بإعداد استراتيجيتها وهذا كله ضمن صياغة وتنفيذ توجهها الاستراتيجي، والاهتمام باستقطاب رأس المال البشري وتنميته وتحفيزه، التشجيع بما يكفي على المبادرة الفردية والعمل باستقلالية إضافة إلى ضعف دور الإدارة في تعزيز الولاء التنظيمي وتنمية الثقة المتبادلة بين العاملين، كفاءة الأنظمة الرقابية حيث أنها لا تشمل جميع العاملين بهذه النظم كما لا يتم دائماً اتخاذ الإجراءات التصحيحية بناءً على التغذية الراجعة وفي الوقت المناسب، لا تلتزم إدارة الشركات المبحوثة بشكل ثابت وكاف بالممارسات الأخلاقية حيث تعمل في بعض الأحيان على تغليب المصلحة الخاصة على حساب المصلحة العامة إضافة إلى ضعف اهتمامها بمكافأة الملتزمين من العاملين بهذه الممارسات.
- بشكل عام يتبين أن مستوى تطبيق أبعاد ممارسات ريادة الأعمال، حسب تصورات المبحوثين في شركات الصناعات الدوائية المساهمة العامة/ الأردن كان متوسطاً، مما يدل على الحاجة إلى تعزيز وبذل المزيد من الجهود لتطبيق تلك الأبعاد مثل: (ضعف موازنات البحث والتطوير، دعم محاولات موظفي هذه الشركات الإبداعية لحل مشكلات العمل، مشاركة الإدارة بما يكفي في اجتماعات دورية للعصف الذهني والبحث عن فرص جديدة، ضعف قدرة الشركات المبحوثة على تحمل المخاطرة لأن إدارتها لا تدعم موظفيها لتحمل كما أنها حذرة في خياراتها الاستراتيجية فلا تسعى للربحية المتحققة من التجديد والابتكار خشية المخاطر العالية لهذه الفرص، ضعف الخطوات الاستباقية للشركات المبحوثة نظراً لعدم اهتمام إدارتها بالمسوح البيئية، كما أنها لا تشجع العاملين فيها لاستكشاف هذه الفرص والمستجدات بالتالي ضعف قدرتها على توقع احتياجات العملاء لتلبيتها).

- إن القيادة الاستراتيجية في الشركات المبحوثة من خلال أبعادها المختلفة قد أسهمت في تحقيق تلك الشركات لحالة من الإبداع في أداء أعمالها وذلك من خلال سلسلة التأثيرات أهمها: أن وجود رؤية استراتيجية واضحة للمنظمة أسهم في تطوير قدراتها المختلفة في تقديم منتجاتها للزبائن، إضافة إلى أن حرص إدارات تلك الشركات على امتلاك رأس مال بشري متميز، وبث روح العمل الجماعي فيهم من خلال ثقافة تنظيمية تعزز أخلاقيات المهنة أسهم في تسهيل عقد الاجتماعات الدورية للعصف الذهني، مما مكّنها من البحث عن الفرص الاستثمارية الجديدة لاسيما خلال جائحة كورونا.
- إن القيادة الاستراتيجية للشركات المبحوثة ومن خلال آليات الرقابة التي تعتمدها قد أسهمت في مساعدة تلك الشركات على تحمل المخاطرة وتخفيض مستوياتها .
- إن القيادة الاستراتيجية للشركات المبحوثة من خلال أبعادها المختلفة أثرت في استباقية تلك الشركات.

### التوصيات

- يمكن تقديم جملة من التوصيات التطبيقية مما يسهم في تحقيق الأهمية النسبية لهذه الدراسة كالآتي:
- الالتزام بالقيام بالتحليل البيئي كخطوة استباقية لإعداد خططها الاستراتيجية، وصياغة استراتيجيات الشركة بنهج تشاركي.
  - تنفيذ وسائل استقطاب العاملين بحيث تركز على الأفراد الذين يمتلكون قدرات فكرية وإبداعية متميزة، وتنفيذ برامج متطورة لتنمية قدراتهم، و تحفيز ذوي القدرات الإبداعية والأداء المتميز من العاملين في الشركة بوسائل التحفيز الفعالة.
  - تعزيز منظومة القيم والعادات التي تحكم بيئة العمل في شركات الصناعات الدوائية المساهمة العامة في الأردن، بحيث تشجع على الثقة المتبادلة، و على المبادرة الفردية والعمل باستقلالية.
  - ضرورة الالتزام بشكل أكبر من قبل الإدارة بتطبيق أنظمة رقابية كفؤة وفعالة لتابعة انجاز العمل في شركات الصناعات الدوائية على اكمل وجه، من خلال إخضاع

جميع العاملين في كافة المستويات الرقابية للتقييم، واتخاذ الاجراءات التصحيحية بناءً على التغذية الراجعة وبالتوقيت المناسب.

- التأكيد على الاهتمام بتبني القيم الأخلاقية التي تحكم العمل في شركات الصناعات الدوائية وتشجيع العاملين على الالتزام بها من خلال توعيتهم اخلاقيات المهنة وتحفيز الملتمزمين بها.
- توفير موازنات كافية للبحث والتطوير، والاهتمام بعقد اجتماعات دورية للعصف، وتحفيز الموظفين لتقديم حلول إبداعية لمشكلات العمل بكافة أساليب التحفيز الفعالة.
- عقد برامج التأهيل المناسبة لترسيخ القناعة لدى الادارة بأن المخاطرة المدروسة في كثير من الفرص الاستثمارية تحقق عوائد مرتفعة، ودعم الأفكار الجديدة في العمل وتحمل كافة المخاطرة المرتبطة بها لغايات تحقيق الريادة في هذه الشركات.
- دعم البحوث التسويقية في الشركة وتوفير الموازنة الكافية لها، وتحفيز العاملين لرصد واكتشاف فرص جديدة للاستثمار والتعريف بها، بأساليب التحفيز الكفؤة الفعالة.

### قائمة المراجع

- الحدراوي، حامد كريم (2015). القيادة كمدخل لمنظمات الاعمال المعاصرة في ظل تبني مفهوم رأس المال الفكري: دراسة ميدانية في مستشفى بغداد التعليمي. العدد السابع والعشرون. الغري للعلوم الاقتصادية والادارية، كلية الادارة والاقتصاد، جامعة الكوفة، بغداد.
- حسن، هبة فائق، لفته، بيداء ستار(2020). تأثير التوجه الاستراتيجي الاستباقي والتحليلي في التفوق التنظيمي الضريبي: بحث تطبيقي في الهيئة العامة للضرائب. مجلة دراسات محاسبية ومالية **JAFS**، 15(50)، 14-25، المعهد العالي للدراسات المحاسبية والمالية.
- حسونة، فيصل (2008). إدارة الموارد البشرية ( ط 1). الأردن، عمان: دار أسامة للنشر والتوزيع .
- حسين ميسون علي (2013) الريادة في منظمات الاعمال مع الاشارة لتجربة بعض الدول (بحث نظري). مجلة جامعة بابل/ العلوم الإنسانية، 31(3).
- الحواجرة، كامل محمد يوسف (2020). التأثير المعدل لإدارة المعرفة بين ممارسات إدارة المخاطر الاستراتيجية وريادة الأعمال الاستراتيجية في المشروعات التابعة للصندوق الهاشمي لتنمية البادية الأردنية. المجلة الأردنية في إدارة الأعمال، 16(3): 647-679، الجامعة الأردنية، عمان، الأردن.
- خمار، زديرة (2018) الرقابة التنظيمية وعلاقتها بظغوط العمل لدى العامل في المؤسسة. مجلة الباحث في العلوم الانسانية والاجتماعية، 35، 1067-1082.
- السكرانة، بلال خلف (2011). الريادة و إدارة منظمات الأعمال (ط2). عمان، الأردن: دار المسيرة .
- سلمان، فاضل، الناصري، طارق (2016). ريادة المنظمات في إطار ممارسات القيادة الاستراتيجية"، مجلة العلوم الاقتصادية والادارية، جامعة بغداد، 22 (87)، 191-212، العراق.

- سلمان، مهند ، حمادي، انتصار،(2016) توظيف عوامل النجاح الحاسمة في تحقيق الريادة الاستراتيجية- بحث ميداني في شركتي توزيع المنتجات النفطية ومصافي الوسط، مجلة العلوم الاقتصادية والادارية، المجلد (22)، العدد 87، 120-146.
- سمر الدين، رشا رشاد، والقرشي، سوزان محمد (2020). أثر القيادة الاستراتيجية على تحقيق التميز التنظيمي- دراسة ميدانية على وزارة التجارة والاستثمار بمحافظة جدة. مجلة العلوم الاقتصادية والادارية و القانونية، 4(7)، 1-25.
- سيد، عاصف، والشيخ ذيب، خالد (2019). أثر القيادة الإستراتيجية في تميز الأداء التسويقي في المستشفيات الخاصة الأردنية. مجلة الجامعة الاسلامية للدراسات الاقتصادية والادارية ، 27(2)، 117-142.
- الشميمري، حمد بن عبد الرحمان، المبيريك، وفاء بنت ناصر(2016) مبادئ ريادة الأعمال (1)، مكتبة الملك فهد الوطنية للنشر.
- عبد الرزاق، خالدية مصطفى، عباس، سامي أحمد، وأحمد، حميد علي (2019) الثقافة التنظيمية وتأثيرها في تحديد التوجه الاستراتيجي للمنظمة :دراسة تطبيقية في وزارة التعليم العالي والبحث العلمي العراقية، المجلة العربية للإدارة، 39(1)، 65-92. المنظمة العربية للتنمية الإدارية، جامعة الدول العربية.
- عرقاوي، سامر، حرزالله، فادي ، أبو حفيظة، سهى، و أبو موسى، مهند (2020). الابتكار الاداري واستراتيجية ريادة الأعمال: العلاقة والأثر دراسة حالة في الشركة الإسلامية الفلسطينية للتنمية. مجلة جامعة فلسطين التقنية للابحاث، 8(1)، 6-47.
- عياصرة، معن محمود، بني أحمد، مروان (2008) القيادة والرقابة والاتصال الاداري (ط1)، الأردن، عمان: دار الحامد للنشر والتوزيع.
- الفيحان، ايثار عبد الهادي، وسلمان، سعدون محسن، وسعيد، سناء عبد الرحيم،(2012) دور ريادة منظمات الاعمال في التنمية الاقتصادية :تجارب عربية بالتركيز على التجربة العراقية ، مجلة الكوت للعلوم الاقتصادية، عدد خاص.



- القطامين، أحمد (2004). التخطيط الاستراتيجي والإدارة الاستراتيجية. عمان: دار مجدلاوي للنشر، عمان، الأردن.
- مونس، منى خالد (2020). أثر القيادة الاستراتيجية في إدارة التغيير التنظيمي: دراسة ميدانية على المحافظة الوسطى بقطاع غزة، رسالة ماجستير غير منشورة في القيادة والإدارة، جامعة الأقصى، غزة.
- النجار، فايز جمعة والعلبي، عبد الستار محمد (2010). الريادة وادارة الأعمال الصغيرة (ط2)، الأردن، عمان: دار الحامد للنشر والتوزيع.
- سوق عمان المالي، 2020/6/22، الإفصاحات، [www.ase.com.jo/ar/disclosures](http://www.ase.com.jo/ar/disclosures)

- Abadi, S. A. R.S., Ali Aliqabi, F. H. (2020). The Role of personality characteristics of Leader in Business organizations entrepreneurship with strategic flexibility mediated (A Field Research). **Journal of Economics and Administrative Sciences**, 25(116), 15- 42.
- Abiodun, A.J. & Oyeniyi, O.J., 2014, Ethical dilemmas in management: An African perspective, **Journal of Business Systems, Governance and Ethics**, 6(2), 36–44. <https://doi.org/10.15209/jbsge.v6i2.203>.
- Ahmed, M. & Shafiq, S. (2014), The Impact of Organizational Culture on Organizational Performance: A Case Study of Telecom Sector, **Global Journal of Management and Business Research: A Administration and Management**, 3(14), 1-11.
- Akanbi, S.T. (2013). Familial factors, personality traits and self-efficacy as determinants of entrepreneurial intention among vocational based college of education students in OYA state, Nigeria. **The African Symposium: An Online Journal of the African Educational Research Network**, 13(2), 66–76.
- Chanpoom, N., Intrawong, W.(2019). The influence of Strategic leadership and organizational climate on organizational commitment of savings cooperative employees, Thailand. **The 2019 International Academic Research Conference**, Vienna, 314-307.

- Dess, G. G., Lumpkin, G.T., Eisner R & Alan, B. (2008), **Strategic management, taxt & cases**. 4th ed., McGraw-Hill.
- Dollinger, Marc J. (2015). Entrepreneurship. Marsh Publications, Illinois USA.
- Hitt, M. A., Ireland, R. D., & Hoskisson, R. E. (2012). **Strategic management cases: competitiveness and globalization**. Cengage Learning.
- Ilyas, G. B. , Munir, A. R.,& Sobarsyah, M.(2017). Role of strategic leadership, entrepreneurial orientation, and innovation on small and medium enterprises performance. **International Journal of Economic Research**, 14(15p4),61-72.
- Irtaimeh, H. J.,(2018). Impact of strategic leadership competencies on enhancing core competencies in organizations “applied study on Almanaseer group”. **Modern Applied Science**, 12 (11), 169-180.
- Jaleha, A. J, Machuki, , V. N.(2018). Strategic Leadership and Organizational Performance: A Critical Review of Literature", **European Scientific Journal**,14(35):124-149.
- Lynch, R. L., & Smith, J. R. (2006). **Corporate strategy**. Harlow, England: FT/Prentice Hall.
- Mateus X., Wayan G., Gusti A. & Desak K. (2019). Entrepreneurial leadership moderating high performance work system and employee creativity on employee performance, **Cogent Business & Management Journal**, 6 (1), 1-12.
- Ononogbo, M.C., Joel, A. & Edeja, S.M.E., 2016, Effect of ethical practices on the corporate image of SMEs in Nigeria: A survey of selected firms in Imo State, **International Journal for Research in Business, Management and Accounting**, 2(8), 35–45.
- Park, C. (2017), "A study on effect of entrepreneurship on entrepreneurial intention: Focusing on ICT majors", **Asia Pacific Journal of Innovation and Entrepreneurship**, Vol. 11 No. 2, pp. 159-170. <https://doi.org/10.1108/APJIE-08-2017-024>

- Pasban, M., Nojedeh, S. H., (2016). A Review of the Role of Human Capital in the Organization, **Procedia - Social and Behavioral Sciences**, 230, 249 – 253.
- Rossouw, R., 2004, Business ethics, 3rd edn., Oxford University Press, Cape Town.
- Schomaker, Paul, Krupp, Steve and Howland, Samantha (2013). of strategic leadership the essential skills. **Harvard Business Review**, 91 (2), 131-134.
- Shehata, G.M., Montash, M.A.-H., & Areda, M.R. (2020). Examining the interrelatedness among human resources management practices, entrepreneurial traits and corporate entrepreneurship in emerging markets: an evidence from Egypt. **Journal of Entrepreneurship in Emerging Economies**, Vol. ahead-of-print No. ahead-of-print. Retrieved September, 2020 from <https://doi.org/10.1108/JEEE-08-2019-0117>.
- Sakaran, U., Roger, B., (2010), **Research Methods for Business: A Skill-Building Approach**, 5th Edition, United Kingdom.
- Stiles, P., & Kulvisaechna, S. (2003). **Human capital and performance: A literature review**. University of Cambridge: Cambridge.
- Turyakira, P.K., 2018, Ethical practices of small and medium-sized enterprises in developing countries: Literature analysis, **South African Journal of Economic and Management Sciences**, 21(1), 1-7, a1756. <https://doi.org/10.4102/sajems.v21i1.1756>.
- Woszczynaa, K. S., (2015) Leadership and organizational culture as the normative influence of top management on employee's behaviour in the innovation process, **Procedia Economics and Finance**, 34, 396 – 402.



## دور ادارة اتجاهات أولياء أمور الطلبة ذوي صعوبات التعلم نحو التعليم عن بعد خلال جائحة كورونا (Covid-19)

د . سليمان موسى أبو زيتون،

دكتوراه تربية خاصة، الجامعة الأردنية، الأردن

د. عامر جمال عيسى أبو حمور،

دكتوراه تربية خاصة، الجامعة الأردنية، الأردن

د. روان عدنان ابداح

دكتوراة تربية خاصة، الجامعة الأردنية، الأردن

المملكة الأردنية الهاشمية

### الملخص

هدفت هذه الدراسة للتعرف على اتجاهات أولياء أمور الطلبة ذوي صعوبات التعلم نحو التعليم عن بعد خلال جائحة كورونا (COVID-19)، ولغايات هذه الدراسة، تم تطبيق مقياس الاتجاهات نحو التعليم عن بعد؛ على عينة مكونة من (308) من أولياء أمور الطلبة ذوي صعوبات التعلم؛ (177) أولياء أمور طلبة ذكور و(131) أولياء أمور طلبة اناث. ومن أجل تحقيق أهداف الدراسة، قام الباحثون بتطوير مقياس اتجاهات أولياء الأمور نحو التعليم عن بعد والمكون من (20) فقرة، وقد تم استخراج دلالات الصدق والثبات للمقياس. وقد أشارت نتائج الدراسة الى أن اتجاهات أولياء أمور الطلبة ذوي صعوبات التعلم نحو التعليم عن بعد سلبية، وأظهرت النتائج أيضاً وجود فروق وجود فروق ذات دلالة إحصائية ( $\alpha = 0.05$ ) في الاتجاهات نحو التعليم عن بعد تعزى لأثر المستوى الأكاديمي للوالدين، ولصالح الدراسات العليا، وبينت النتائج عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية ( $\alpha = 0.05$ ) في الاتجاهات نحو التعلم الإلكتروني تعزى لمتغير جنس الطالب.

الكلمات المفتاحية : التعليم عن بعد - الاتجاهات - صعوبات التعلم

The role of managing the attitudes of parents of students with learning disability towards distance education during the Corona pandemic (Covid-19).

**Dr.Suliman Mousa Abo Zaitoun**

**PhD Special Education, University of Jordan.**

**Dr.Amer Jamal Issa Abu-Hamour**

**PhD Special Education, University of Jordan.**

**Dr.Rawan Adnan Ebdah**

**PhD Special Education, University of Jordan, Jordan**

**Abstract:**

This study aimed to identify the trends of parents of students with learning disability toward distance educations during the corona pandemic (COVID-19), and for this study, the scale of trends toward distance educations was applied; on a sample consisting of (308) parents of students with learning disability; (177) parents of male students and (131) parents of female students. To achieve the objectives of this study, researchers developed the scale of parent's trends toward distance educations consisting of (20) items and the indications of validity and reliability of the scale were extracted.

The results of the study indicated that the trends of parents of students with learning disability toward distance educations are negative, and the results also showed that there is a difference of statistically significant difference ( $\alpha=0.05$ ) in trends toward distance educations due to the impact of the academic level of the parents, and in favor of higher studies. The results showed that there were no statistically significant differences ( $\alpha=0.05$ ) in the trends toward E-learning due to the student's gender variable.

**Keywords:** Distance education - bearings- Learning Disability

## مقدمة

من أبرز القضايا التي تفرض نفسها بقوة على أرض الواقع هي التدريب عن بعد باستخدام التكنولوجيا وبرامج الاتصال المرئي، والاتجاهات السلبية ومشكلات ضعف التواصل بين أولياء الأمور ومعلمي الطلبة ذوي صعوبات التعلم بشكل عام، لتأتي جائحة كورونا لتبرز العديد من المشكلات والتحديات التي يعاني منها طلاب صعوبات التعلم، وكمية الصعوبة التي فرضها الوضع على تلقى المعلومات أو التعليم، والذي ترك أثر كبير جدا على الوالدين واتجاهاتهم السلبية نحو التعليم عن بعد ونقص الخدمات المقدمة لهؤلاء الطلاب، تشير الدراسات إلى أهمية العمل المستمر في البحوث الأسرية والبحث في قضايا أوليا أمور الطلبة صعوبات التعلم وغيرهم من الإعاقات لما تفرضه من قيود كبيرة جدا على الوالدين وانعكاساتها النفسية عليهم التي تؤثر وبشكل كبير على حياتهم، كانت من أبرو البحوث حول موضوع عدم قدرة الوالدين على التعاون لتقديم خدمات نوعية لهؤلاء الطلاب نتيجة لنقص التدريب والانشغال في العمل داخل المنزل ونقص تدريب المعلمين (Marchetti, Fontanesi, Mazza, Giandomenico, Roma, & Verrocchio, 2020)

ومن هنا تحاول هذه الدراسة معرفة اتجاهات أولياء أمور الطلبة ذوي صعوبات التعلم نحو التعليم الإلكتروني خلال جائحة كورونا (Coved-19) مشكلة الدراسة وأسئلتها

عند تأمل واقع الخدمات المقدمة لذوي الحاجات الخاصة، نرى الكثير من النواقص سواء كانت الخدمة من تدريب للمعلمين أو تهيئة بيئة تدريسية مناسبة أو من تدريب الوالدين، أو في التواصل المستمر بين الفريق، تعاون الفريق وكذلك متابعة وتعاون الأهل والمعلمين والادارة كل هذه المشكلات ظهرت وبشكل أكبر واعمق في التعليم عن بعد، وهذا ما دعى الباحثين للبحث عن اتجاهات أولياء أمور الطلبة صعوبات التعلم في التعليم عن بعد، وتأثير التعليم عن بعد سواء بشكل إيجابي أو سلبي، لأن الدراسات تشير إلى بعض الجوانب الايجابية للتعليم عن بعد لطلاب صعوبات التعلم وهذا مااستتناوله الدراسة وهي اتجاهات أولياء الأمور عن التعليم عن بعد .

## أسئلة الدراسة :

1- ما هي اتجاهات أولياء أمور الطلبة ذوي صعوبات التعلم نحو التعليم الإلكتروني

خلال جائحة كورونا (Coved-19)؟

2- هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية عن مستوى  $(\alpha \geq 0.05)$  في اتجاهات أولياء

أمور الطلبة ذوي صعوبات التعلم نحو التعليم الإلكتروني خلال جائحة كورونا

(Coved-19) تعزى لمتغيرات (جنس الطالب، المستوى الأكاديمي الأعلى

للوالدين)؟

## أهمية الدراسة :

### - الأهمية النظرية

من المتوقع أن توفر هذه الدراسة معلومات مهمة عن اتجاهات أولياء أمور حول

استراتيجية التعليم عن بعد، والتي من خلالها نلمس مدى الحاجة إلى مساعدة الوالدين

على التدريب الفني اللازم للتعايش مع الظروف المختلفة في المستقبل، والقدرة على تحديد

المؤهلين لخدمات التربية الخاصة بشكل أدق وأكثر شمولية.

### - الأهمية التطبيقية

تكمن الأهمية التطبيقية للدراسة الحالية في كونها ستعمل على رفد ميدان

التربية الخاصة بأداة قياس من شأنها تسهم في إمكانية تقييم اتجاهات أولياء أمور

الطلبة ذوي صعوبات التعلم نحو التعلم عن بعد مستقبلاً، وتكمن كذلك في سعي هذه

الدراسة الى تقديم التوصيات المناسبة لأصحاب القرار بهدف العمل على حل المشكلات

التي تحول دون توافر المستوى المناسب من خدمات التعليم عن بعد، بهدف ضبط جودتها

وجودة مخرجاتها.

## أهداف الدراسة :

- جمع ومراجعة الأدب ذو الصلة، وتوفيره للقارئ، مما يساعد في التعرف على اتجاهات

الوالدين عند تدريس الطلبة صعوبات التعلم عن بعد، وتوفير قاعدة أساسية من

المعلومات التي قد يعتمد عليها في تدريب أولياء الأمور وكذلك الطلاب في بحوث

لاحقة.



- تصميم استتبانه للكشف عن مدى معرفة معلمي أولياء الأمور باستخدام البرامج الالكترونية التعليمية التي تساعد الطلبة ذوي صعوبات التعلم في التعلم عن بعد
- توفير أداة لقياس اتجاهات أولياء الأمور نحو الطلبة صعوبات التعلم .
- طرح استراتيجيات تم استخدامها للتعليم عن بعد من قبل أولياء الأمور .
- معرفة أبرز الصعوبات التقنية والتدريبية التي وتجهت أولياء الأمور خلال الجائحة

#### حدود الدراسة ومحددها :

- ستقتصر حدود الدراسة على أفراد الدراسة على أولياء أمور الطلبة ذوي صعوبات التعلم، والذين يدرسون في المدارس الحكومية في محافظة عمان.
- أما محددات الدراسة سوف تشمل على ما توفره من شروط سواء فيما يتعلق بعينة الدراسة، وأداة الدراسة من حيث دلالات صدقها وثباتها.
- الحدود المكانية: تقتصر الدراسة الحالية على المدارس الحكومية والمدارس الخاصة ومراكز التربية الخاصة في الأردن؛ والتي تحتوي على الطلبة ذوي صعوبات التعلم ويستخدمون التعليم عن بعد في التدريب.
- الحدود الزمانية: تم تطبيق الدراسة الحالية خلال الفصل الدراسي الأول من العام الدراسي 2021/2020 م.
  - الحدود البشرية: تقتصر الدراسة الحالية على أولياء أمور الطلبة ذوي صعوبات التعلم، والذين يستخدمون التعليم عن بعد في تدريب ابنائهم، في الأردن.
  - وتحدد نتائج هذه الدراسة بعينة الدراسة المستهدفة ومنهجية الدراسة المتبعة والأداة المستخدمة فيها وهي: (أداة تقييم اتجاهات أولياء أمور الطلبة ذوي صعوبات التعلم نحو استخدام التعليم عن بعد من اعداد الباحثين)، ومدى صدقها وثباتها.

#### مصطلحات الدراسة :

- يعرف الطلبة ذوي صعوبات التعلم (اصطلاحياً)؛ أولئك الأطفال الذين يعانون من اضطراب في واحدة أو أكثر من العمليات السيكلوجية الأساسية المتضمنة في فهم أو استخدام اللغة المنطوقة أو المكتوبة، وهذا الاضطراب قد يتضح في ضعف القدرة على الاستماع، أو التفكير أو الكلام، أو الكتابة، أو التهجئة، أو الحساب. وهذا

الاضطراب يشمل حالات الإعاقة الإدراكية والتلف الدماغى، والخلل الدماغى، والخلل الدماغى البسيط، وعسر الكلام، والحبسة الكلامية النمائية. وهذا المصطلح لا يشمل الأطفال الذين يواجهون مشكلات تعلميه ترجع أساساً إلى الإعاقات البصرية أو السمعية أو الحركية أو الاضطراب الانفعالي أو الحرمان البيئي أو الاقتصادي أو الثقافى (Wong, 2011). ويعرف الطلبة ذوي صعوبات التعلم إجرائياً: هم الطلبة الذين التحقوا في وقت سابق أو ما زالوا ملتحقين في أقسام صعوبات التعلم داخل المدارس الحكومية والخاصة ومراكز التربية الخاصة.

التعليم عن بعد: ويشار هنا الى انه من أبرز تعريفات التعليم التعريف الذي قدمته الجمعية الأمريكية للتعليم عن بعد (USDLA) اذ عرفته بأنه عملية اكتساب المعارف والمهارات من خلال وسيط لنقل التعليم والمعلومات متضمناً في ذلك جميع أنواع التكنولوجيا والتقنيات الحديثة، وأشكال التعليم المختلفة للتعلم عن بعد. (Holden and Westfall, 2008)

وقد انتشر مفهوم التعلم عن بعد في كثير من المؤسسات الأكاديمية وغير الأكاديمية، حيث اتجهت معظم المؤسسات التعليمية إلى الأخذ بتقنيات التعلم عن بعد كمدخل لتطوير التعليم فيها أو لمد أنشطتها التربوية إلى خارج أسوارها، أو حتى لخفض تكلفة التعليم فيها، والتغلب على الكثافة الطلابية في المؤسسات التقليدية، وقد ازداد اهتمام المتخصصين مؤخراً في التعلم عن بعد كمنظومة للتعليم، لما يتميز به من سمات خاصة جعلت منه نظاماً يمكن الاعتماد عليه في حل مشكلات التعليم التقليدي. (Brown and Green, 2019)

الاتجاهات : كما عرفه جودفلو (Goodfellow, 2012) الاتجاه بأنه استعداد أو ميل للاستجابة بالأخص نحو موضوع أو وضعية أو قيمة، وعادة يرافق الاتجاه الأحاسيس والمشاعر. وعرف إجرائياً في هذه الدراسة بحالة أولياء الأمور النفسية والعقلية واستعدادهم لاستخدام التعليم عن بعد، وقد جرى قياسها بالدرجة التي يحصل عليها أولياء الأمور على أداة مقياس الاتجاهات الخاص بالتعليم عن بعد.

## الأساس النظري والدراسات السابقة :

لقد انتشر مفهوم التعلم عن بعد في كثير من المؤسسات الأكاديمية وغير الأكاديمية خصوصاً بعد جائحة كورونا التي غيرت شكل التعليم بشكل كبير، حيث اتجهت معظم المؤسسات التعليمية إلى الأخذ بتقنيات التعلم عن بعد كمدخل لتطوير التعليم فيها أو لمد أنشطتها التربوية إلى خارج أسوارها، أو حتى لخفض تكلفة التعليم فيها، والتغلب على الكثافة الطلابية في المؤسسات التقليدية، وقد ازداد اهتمام المتخصصين مؤخراً في التعلم عن بعد كمنظومة للتعليم، لما يتميز به من سمات خاصة جعلت منه نظاماً يمكن الاعتماد عليه في حل مشكلات التعليم التقليدي. (Brown & Green, 2019)

أدت تداعيات جائحة كورونا إلى ضغوط نفسية عائلية وأكاديمية على أسر الطلاب ذوي صعوبات التعلم، مع الاغلاقات التي شهدت دول العالم نتيجة الوباء وضع أسر ذوي صعوبات التعلم في ضغط عالي جداً، وعبر الأهل عن استيائهم من الخدمات المقدمة وعدم قدرتهم على التكيف مع الظروف الطارئة التي خضع لها معظم الأسر، وحتى عن آلية تقديم الخدمات والمعلومات المختلفة وعدم تقديم الخدمة الإرشادية المناسبة، وأن الدعم لم يقدم بشكل جيد في أصعب الأوقات التي كان فيها الأسر بحاجة إلى المساعدة (Neece, McIntyre, & Fenning 2020).

الجميل في العديد من الدراسات المطروحة أنها شملت العديد من فئات الدمج الذين يعانون من صعوبات تعلم ومحولين إلى غرف المصادر بما فيهم ذوي الإعاقات الحركية أو التأخر النمائي وكذلك النشاط الزائد لتطرح العديد من الصعوبات التي واجها الأسر خلال هذه الفترة منها نقص خدمات الرعاية والتأهيل وكذلك انقطاع الخدمات التي أثر بشكل سلبي على الأطفال وتراجع أداء هؤلاء الطلاب بشكل ملحوظ، وتأثير الجائحة على الرفاهية العقلية والنفسية لهؤلاء الأطفال وتشير الدراسات أن العمل على إعادة ماتم الوصول إليه من تحسن مع هؤلاء الطلاب يحتاج إلى سنوات قادمة من العمل والبدء من جديد، وتشير الدراسات إلى أن 50% من طلاب صعوبات التعلم تراجع مستواهم في التعليم عن بعد وخصوصاً لدى المراحل الابتدائية التأسيسية (Aishworiya, & Kang, 2020)

وتتداخل مع اتجاهات الأسر عن الخدمات المقدمة والتعليم عن بعد، مع الصحة النفسية والتدريب المناسب ودعم السلوك الاجتماعي، التكيف مع الزملاء خلال حصص

التعليم عن بعد الاستجابة السريعة خلال الدرس، حتى من الرغم بعض البرامج يتم مشاهدة المعلمة ( فتح الكاميرا ) إلى أن نقص التواصل الفعلي وضع حاجز في تلقي المعلومات وخصوصا أن هناك مشكلات تقنية مصاحبة للتعليم عن بعد، وكانت استجابات أولياء الأمور متدنية حول نوعية التعلم وعدم استفادة الطلاب من التعليم، وتشير استطلاعات الرأي العام أن تقديم المعلومات خلال حصص التعليم عن بعد لا تتناسب مع طلاب صعوبات التعلم، وذلك بسبب خصائص الطلاب صعوبات التعلم واختلاف سرعة تلقي المعلومات المطروحة بينهم وبين الطلاب العاديين (Eyimaya, , & Irmak, ( 2020

وفي دراسة قام بها كل من الليلي، إسماعيل، أبو ناصر، القحطاني لعام 2020 ( Al Lily Ismail, Abunasser, & Alqahtani ) حول تعامل الثقافات العربية والشرق الأوسط مع التعليم عن بعد، الذي أظهر أن الدول العربية تعاملت مع التعليم عن بعد بجدية عكس ما يتم تصويره في وسائل التواصل الاجتماعي أن الدول العربية كانت أفضل بكثير من الدول الغير عربية من ناحية التكنولوجيا واستخدام وسائل تعليم مناسبة ومعدة بشكل هادف، وأن الصعوبة كانت تكمن في طبيعة النظام الذي يفرض حلوس الطلّبة في المنزل، وأن الوالدين أظهروا اهتماما كبيرا في تعويض الطلّبة ومساعدتهم على التعلم، وأن طريقة تعامل الدول العربية مع التعليم وجائحة كورونا مماثلة تماما لغيرها من الدول بل أثبت بعد الدول قدرتها العظيمة على إدارة الموقف، وتم مساعدة الأسر بتوفير أجهزة وكذلك انترنت لوصول التعليم لجميع شرائح المجتمع عكس دول العالم التي قامت بدعم الأسر ماليا لتوفير الطعام والشراب فقط دون وجود تعليمات واضحة للاستفادة من التعليم عن بعد .

وفي دراسة لحالتين من طلاب صعوبات التعليم قام بها كل من سيولي، مكريس، رومانوبولو، وباميديس، Siouli, Makris, Romanopoulou, & Bamidis في عام 2020 والتي توضح الحالة الايجابية والتعاون من قبل الوالدين مع معلمين الطلاب لتقديم خدمات جيدة ونوعية لهم خلال عملية التعلم عن بعد، وتم استخدام التدريب المعرفي من أجل تعليم عن بعد يكون جيد ومناسب وأثبت الدراسة أهمية التعليم الفردي لهؤلاء الطلاب وفاعليته مقارنة مع تلقي التعليم مع باقي طلاب الصف، وأظهرت نتائج الدراسة التأثير العاطفي والاهتمام والاثر لاجبائي للحالات نتيجة الدعم والمساعدة مم

انعكس بشكل ايجابي على الوالدين وتوصي الدراسات بتدريب مقدمي الرعاية والسياسات والادارات المدرسية على استخدام مثل هذه الاساليب لدعم الطلبة ذوي صعوبات التعلم المدمجين بالصفوف العادية .

وفي بحث نوعي قامت بها كوتش ( Koch , 2020 ) عن تأثير تفاعل الوالدين وعلى وجهات نظر المعلمين لكون عملية التعلم عملية تشاركية من خلال لعينة من 106 من أولياء أمور طلاب صعوبات التعلم من خلال ورقة تأمل مكتوبة في مهمة صفية بعد مشاركة الوالدين في حلقات نقاشية تفاعلية عن الخدمات المقدمة عن التعليم عن بعد، وطلب من الأهل كتابة اقتراحاتهم واستراتيجياتهم التي تم استخدامها لتحسين أداء الطلاب خلال التعليم عن بعد، وخرجت الدراسة بالعديد من المشكلات والاستراتيجيات المناسبة لحالها من خلال جلسات دورية مع الأهل .

وفي دراسة تجريبية قام بها كل من بريدجز، مكانداوير (Brydges, 2020) , (Mkandawire ,) لفحص التجارب اليومية لأولياء أمور الأطفال ذوي الصعوبات التعلم فيما يتعلق بالمدارس الشاملة وذات الاحتياجات الخاصة. تم إجراء دراسة ظاهرية للتعامل مع التجارب الحية لأولياء أمور الأطفال . شارك (12) والدًا يعيشون في لاغوس لهؤلاء الطلاب ضمن متغيرات ثقافية اجتماعية لدعم دمج هؤلاء الأطفال وتقديم خدمات التعلم عن بعد في مدارسهم، أظهرت الدراسة عدم رضاهم عن الخدمات المقدمة نظراً لقدرة الدولة المحدودة وسياستها في دعم هؤلاء في المدارس العامة فكيف سيكون الدعم في التعليم عن بعد الذي أظهر ضعفا كبيرا في جوانب عدة للطلاب العادين، وأشارت الدراسة إلى حواجز ثقافية وسياسية تعرقل تقديم الخدمات لهؤلاء الأطفال .

وفي دراسة قام بها كل من سنو و كوكر (Snow, & Coker, 2020) عن تأثير التعليم عن بعد على الطلاب الذين يتدربون على مهنة أو تم توجيه تعلمهم نحو مهنة معينة أنه خلال فترة التعليم عن بعد فقد الطلبة الكثير من المهارات اللازمة، وعبر الأهل عن استيائهم لعدم قدرتهم على توفير أماكن للتدريب أو فتح المعاهد لهؤلاء الطلبة، وحتى في حال تم اعداد دروس مهنية عن بعد لا تؤدي دورها الفعلي كما هو على أرض الواقع، وتعتبر بعض الأمهات أن التدريب المهني أو حصص العمل اليدوي كانت في المدرسة بمثابة تنفيس انفعالي واحساس بالسعادة والنجاح بالنسبة لهم تم فقدانها بالتعليم عن بعد وظهر نتيجة لذلك الكثير من السلوكيات السلبية التي تحتاج إلى تعديل .

وكذلك نشرت الدراسة التي قام بإجرائها باركزيوسكا (Parczewska, 2020) والقلق والتوتر الذي صاحب عملية التعليم عن بعد للطلاب بشكل عام وطلاب صعوبات التعلم، الدراسة تناولت 278 آباء يعيشون في بولندا، تشير النتائج إلى أن مجموعة كبيرة من المستجيبين وصفوا الوضع الحالي بأنه صعب، وأن المسؤوليات المتعلقة بالتعليم المنزلي تفوق قدراتهم. الآباء عموماً غير واثقين من كفاءتهم والحلول التي يعتمدونها ؛ يعبرون عن قلقهم بشأن مستقبل أطفالهم. وقد لوحظت اختلافات كبيرة في طرق إدراك المواقف الصعبة والتعامل معها فيما يتعلق بالجنس ومكان الإقامة.

وفي دراسة منهجية قام بها فونغ وإاروتشي (Fong & Iarocci, 2020) من خلال مراجعة 17 دراسة تم إجرائها عن تأثير التعليم عن بعد وجائحة كورونا على الآباء والأطفال، تشير الدراسات التي فحصت نتائج الوالدين والأسرة إلى أن الوالدين يعانون من ضغوط شديدة وقلق وعبء مالي أثناء الجائحة . يبدو أن عمر الوالد والوضع الاجتماعي والاقتصادي للأسرة يخفف من النتائج السلبية، حيث كان لدى الآباء الأكبر سناً والأسر الأعلى دخل معدلات أقل من مشاكل الصحة النفسية والقدرة على مساعدة أطفالهم، يساهم خوف الوالدين على الصحة الجسدية والعقلية لأطفالهم، والمخاوف بشأن احتمال فقدان الوظيفة وترتيب رعاية الأطفال، في زيادة التوتر وضعف الرفاهية.

جميع الدراسات السابقة تناولت اتجاهات الوالدين نحو التعليم عن بعد للأطفال ذوي صعوبات التعلم من أوجه مختلفة، منهم من تأثر بسبب العمل داخل المنزل الذي بدوره أثر على قدرة الأطفال على التعلم، انعدام الاساليب والاستراتيجيات المختلفة للتعامل مع طلاب صعوبات، اكتشاف كمية الجهد المبذول من قبل المعلمين من أجل تهيئة وتكيف التعلم، القلق والتوتر والضغط الذي تعرضوا لهم أولياء أمور الأطفال نتيجة العبء المادي وكذلك صعوبة المرحلة.

وفي إطار تحديد موقع الدراسة الحالية من الدراسات السابقة يتضح تشابه الدراسة الحالية مع بعض الدراسات الأخرى التي تناولت التعليم عن بعد للطلبة ذوي الإعاقة، وتشابهت أيضاً مع الدراسات التي استخدمت الاستبانة لجمع البيانات. إلا أن هذه الدراسة تتميز عن باقي الدراسات السابقة بتناولها اتجاهات أولياء أمور الطلبة ذوي صعوبات التعلم نحو استخدام التعليم عن بعد، لتكون الدراسة الحالية هي الدراسة الأولى

- في حدود علم الباحثين وحدود معرفتهم- التي تحدد اتجاهات معلمين الطلبة ذوي صعوبات التعلم نحو التعليم عن بعد خلال جائحة كورونا في الأردن.

### منهجية الدراسة وإجراءاتها

منهج الدراسة:

استخدم الباحثون المنهج الوصفي المسحي عن طريق جمع المعلومات عن مشكلة الدراسة والتي تمثلت بالاجابة على الأسئلة الآتية :

1- ما هي اتجاهات أولياء أمور الطلبة ذوي صعوبات التعلم نحو التعليم الإلكتروني خلال جائحة كورونا (Coved-19)؟

2- هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية عن مستوى  $(0.05 \geq \alpha)$  في اتجاهات أولياء أمور الطلبة ذوي صعوبات التعلم نحو التعليم الإلكتروني خلال جائحة كورونا (Coved-19) تعزى لمتغيرات (جنس الطالب، المستوى الأكاديمي الأعلى للوالدين)؟

### مجتمع الدراسة:

تم تحديد مجتمع الدراسة من المعلمين والمعلمات في المدارس الحكومية الأساسية التابعة الى محافظة العاصمة عمان وحسب آخر احصائيات بلغ عددهم (308)

### أداة الدراسة

كما وطور الباحثون استبيان لقياس اتجاهات اتجاهات معلمي التربية الخاصة في التعليم عن بعد للطلبة ذوي صعوبات التعلم خلال جائحة كورونا (COVID-19) وشملت الأداة على متغيرات متعلقة بأولياء الأمور ( المستوى الأكاديمي للوالدين - عمر الطالب - الجنس ) تكونت من 20 فقرة وقد تم استخدام مقياس ليكرت لقياس هذه العبارات من خلال مقابلتها للأوزان النسبية التالية غير موافق بشدة - غير موافق - محايد - موافق موافق بشده

### صدق الأداة

تم التحقق من صدق الأداة من خلال اتباع الإجراءات الآتية:

صدق المحكمين: وذلك من خلال عرض الأداة على عشرة محكمين من أصحاب الخبرة والاختصاص في مجال التربية الخاصة والقياس النفسي والعاملين في ميدان

التربوية الخاصة لمعرفة آرائهم من حيث شمولها وملائمتها لهدف الدراسة ومن ثم تم استخراج نسب الاتفاق بين المحكمين. اذ تم اعتماد معامل اجمالي (85%) لاتفاق المحكمين.

### المعالجة الاحصائية .

المعيار الإحصائي:

تم اعتماد سلم ليكرت الخماسي لتصحيح أدوات الدراسة، بإعطاء كل فقرة من فقراته درجة واحدة من بين درجاته الخمس (موافق بشدة، موافق، محايد، غير موافق، غير موافق بشدة) وهي تمثل رقمياً (5، 4، 3، 2، 1) على الترتيب، وقد تم اعتماد المقياس التالي لأغراض تحليل النتائج:

من 1.00 - 2.33	قليلة
من 2.34 - 3.67	متوسطة
من 3.68 - 5.00	كبيرة

وهكذا

وقد تم احتساب المقياس من خلال استخدام المعادلة التالية:

الحد الأعلى للمقياس (5) - الحد الأدنى للمقياس (1)

عدد الفئات المطلوبة (3)

$$1.33 = \frac{5-1}{3}$$

ومن ثم إضافة الجواب (1.33) إلى نهاية كل فئة.

### ثبات أداة الدراسة:

للتأكد من ثبات أداة الدراسة، فقد تم التحقق بطريقة الاختبار وإعادة الاختبار (test-retest) بتطبيق المقياس، وإعادة تطبيقه بعد أسبوعين على مجموعة من خارج عينة الدراسة مكونة من (30)، ومن ثم حساب معامل ارتباط بيرسون بين تقديراتهم في المرتين اذ بلغ (0.92)

وتم أيضاً حساب معامل الثبات بطريقة الاتساق الداخلي حسب معادلة كرونباخ ألفا، اذ بلغ (0.88) واعتبرت هذه القيم ملائمة لغايات هذه الدراسة.



## عينة الدراسة :

جدول (1) التكرارات والنسب المئوية حسب متغيرات الدراسة

النسبة	التكرار	الفئات	
57.5	177	ذكر	جنس الطالب
42.5	131	أنثى	
42.5	131	تعليم ما قبل الجامعي	المستوى الأكاديمي للوالدين
16.9	52	دبلوم	
35.4	109	بكالوريوس	
5.2	16	دراسات عليا	
100.0	308	المجموع	

## إجراءات الدراسة

تم تنفيذ الدراسة الحالية وفقاً للخطوات الآتية :

- مراجعة الأدب النظري ومجموعة من الدراسات السابقة بهدف إعداد أداة الدراسة، وهي عبارة عن استبانة لتحقيق أغراض الدراسة.
  - تم عرض الأداة على عدد من المحكمين لإبداء آرائهم فيها وإجراء التعديلات اللازمة لها في ضوء توجيهاتهم.
  - تم تطبيق الأداة على عينة استطلاعية للتحقق من صدقها وثباتها.
  - تم تطبيق الأداة على عينة الدراسة الأساسية من أولياء أمور الطلبة ذوي صعوبات التعلم الذين يستخدمون التعليم عن بعد خلال جائحة كورونا.
  - تم جمع البيانات وتحليلها إحصائياً بالأساليب الإحصائية المناسبة.
  - استخلاص النتائج وتفسيرها ومن ثم وضع التوصيات في ضوء هذه النتائج.
- السؤال الأول: ما هي اتجاهات أولياء أمور الطلبة ذوي صعوبات التعلم نحو التعليم الإلكتروني خلال جائحة كورونا (Coved-19)؟
- للإجابة عن هذا السؤال تم استخراج المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاتجاهات أولياء أمور الطلبة ذوي صعوبات التعلم نحو التعليم الإلكتروني خلال جائحة كورونا (Coved-19)، والجدول أدناه يوضح ذلك.

جدول (2) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاتجاهات أولياء أمور الطلبة ذوي صعوبات التعلم نحو التعليم الإلكتروني خلال جائحة كورونا (Coved-19) مرتبة تنازلياً حسب المتوسطات الحسابية

الرتبة	الرقم	الفقرات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	المستوى
1	9	انعكس التواصل المستمر مع معلمي ابني / ابنتي إيجابياً على مستوى تحقيق الأهداف التعليمية الخاصة بهم	2.04	.952	منخفض
2	15	كانت استجابة المعنيين للشكاوى والاقتراحات سريعة وفعالة	2.02	.922	منخفض
3	2	وفر لي كل ما يلزم من تقنيات وأجهزة تضمن متابعة عملية تعليم ابني/ ابنتي عن بُعد كما ينبغي	1.99	.931	منخفض
4	14	يتلقى ابني/ ابنتي كافة الموانمات والتعديلات والخدمات المنصوص عليها ضمن البرنامج التربوي الفردي من خلال نظام التعليم عن بُعد	1.97	.914	منخفض
5	7	يحقق نظام التعليم عن بعد الأهداف الواردة بالبرنامج التربوي الفردي كما يجب	1.96	.909	منخفض
5	10	تتلاءم التقنيات التعليمية المستخدمة بالتعليم عن بعد مع سمات وخصائص ابني/ ابنتي	1.96	.907	منخفض
5	17	اسس تعاوناً من قبل كافة المعنيين في سبيل إنجاح عملية التعليم عن بعد لابني / ابنتي	1.96	.914	منخفض
8	16	حرص المعنيين على تفعيل قنوات التواصل المباشرة لمتابعة سير عملية التعليم عن بُعد لأبنائنا	1.95	.928	منخفض
9	6	يتسم دور معلم التربية الخاصة بالوضوح فيما يتعلق بتعليم الطلبة	1.94	.972	منخفض
9	8	يحقق نظام التعليم عن بعد فرصاً أكبر للتواصل المباشر والمستمر مع معلمي واختصاصي التربية الخاصة	1.94	.880	منخفض
9	13	أتاح نظام التعليم عن بعد فرصة أكبر للتواصل والتعاون الفعال ما بيننا كأولياء للأمور ومعلمي التربية الخاصة	1.94	.962	منخفض
9	19	تم تزويدي بالخطة العلاجية الخاصة بابني مما يسهم في إمكانية المتابعة المنزلية	1.94	.882	منخفض
13	11	تضمن التقنيات المستخدمة في التعليم عن بعد سهولة الوصول للمحتوى التعليمي من قبلنا ومن قبل أبنائنا الطلبة	1.93	.937	منخفض
13	12	يوفر نظام التعليم عن بعد إمكانية استخدام الوسائل التعليمية بما يخدم الهدف التعليمي ويتناسب مع قدرات ابني/ ابنتي	1.93	.919	منخفض
15	18	تم تزويدي بجدول مواعيد الجلسات العلاجية من قبل الاختصاصيين	1.92	.882	منخفض
16	3	تتوفر خدمات الدعم الفني من قبل المركز/ المدرسة عند الحاجة لها من قبل فنيين مختصين وبوقت قياسي	1.89	.915	منخفض
17	5	يحرص معلم التربية الخاصة على التواصل معي والإجابة على كافة تساؤلاتي	1.88	.923	منخفض
18	1	امتلك المعرفة اللازمة لاستخدام تقنيات التعليم عن بعد	1.87	.857	منخفض
18	20	انا راض عن خدمات التعليم عن بُعد المقدمة لابني/ ابنتي	1.87	.846	منخفض
20	4	كانت التعليمات المرتبطة بنظام التعليم عن بُعد لأبنائنا واضحة وسهلة التنفيذ	1.86	.929	منخفض
		الدرجة الكلية	1.94	.510	منخفض

يبين الجدول (2) ان المتوسطات الحسابية قد تراوحت ما بين (1.86-2.04)، حيث جاءت الفقرة رقم (9) والتي تنص على "انعكس التواصل المستمر مع معلمي ابني / ابنتي إيجاباً على مستوى تحقيق الأهداف التعليمية الخاصة بهم" في المرتبة الأولى وبمتوسط حسابي بلغ (2.04)، وجاءت الفقرة رقم (15) والتي تنص على "كانت استجابة المعنيين للشكاوى والاقتراحات سريعة وفعاله" في المرتبة الثانية وبمتوسط حسابي بلغ (2.02)، وجاءت الفقرة رقم (2) والتي تنص على "وفر لي كل ما يلزم من تقنيات وأجهزة تضمن متابعة عملية تعليم ابني/ ابنتي عن بُعد كما ينبغي" في المرتبة الثالثة وبمتوسط حسابي بلغ (1.99)، بينما جاءت الفقرة رقم (4) ونصها "كانت التعليمات المرتبطة بنظام التعليم عن بُعد لأبنائنا واضحة وسهلة التنفيذ" بالمرتبة الأخيرة وبمتوسط حسابي بلغ (1.86). وبلغ المتوسط الحسابي للدرجة الكلية ككل (1.94).

السؤال الثاني: هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية عن مستوى ( $0.05 \geq \alpha$ ) في اتجاهات أولياء أمور الطلبة ذوي صعوبات التعلم نحو التعليم الإلكتروني خلال جائحة كورونا (Coved-19) تعزى لتغيري (جنس الطالب، المستوى الأكاديمي الأعلى للوالدين)؟ للإجابة عن هذا السؤال تم استخراج المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاتجاهات أولياء أمور الطلبة ذوي صعوبات التعلم نحو التعليم الإلكتروني خلال جائحة كورونا (Coved-19) حسب متغيري جنس الطالب، المستوى الأكاديمي الأعلى للوالدين والجدول أدناه يبين ذلك.

جدول رقم (3) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاتجاهات أولياء أمور الطلبة ذوي صعوبات التعلم نحو التعليم الإلكتروني خلال جائحة كورونا (Coved-19) حسب متغيري جنس الطالب، المستوى الأكاديمي الأعلى للوالدين

العدد	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي		
.539	177	1.96	ذكر	جنس الطالب
.467	131	1.91	أنثى	
.220	131	1.74	تعليم ما قبل الجامعي	المستوى الأكاديمي للوالدين
.256	52	1.85	دبلوم	
.289	109	1.95	بكالوريوس	
.610	16	3.71	دراسات عليا	

يبين الجدول (3) تبايناً ظاهرياً في المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاتجاهات أولياء أمور الطلبة ذوي صعوبات التعلم نحو التعليم الإلكتروني خلال جائحة

كورونا (Coved-19) بسبب اختلاف فئات متغيري جنس الطالب، المستوى الأكاديمي الأعلى للوالدين ولبيان دلالة الفروق الإحصائية بين المتوسطات الحسابية تم استخدام تحليل التباين الثنائي جدول (4).

جدول رقم (4) تحليل التباين الثنائي لأثر جنس الطالب، المستوى الأكاديمي الأعلى للوالدين على اتجاهات أولياء أمور الطلبة ذوي صعوبات التعلم نحو التعليم الإلكتروني خلال جائحة كورونا (Coved-19)

الدلالة الإحصائية	قيمة ف	متوسط المربعات	درجات الحرية	مجموع المربعات	مصدر التباين
.106	2.634	.209	1	.209	جنس الطالب
.000	233.510	18.506	3	55.518	المستوى الأكاديمي للوالدين
		.079	303	24.013	الخطأ
			307	79.743	الكلية

يتبين من الجدول (4) الآتي:

- عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية ( $\alpha = 0.05$ ) تعزى لأثر جنس الطالب، حيث بلغت قيمة ف 2.634 وبدلالة إحصائية بلغت 0.106.
- وجود فروق ذات دلالة إحصائية ( $\alpha = 0.05$ ) تعزى لأثر المستوى الأكاديمي للوالدين، حيث بلغت قيمة ف 233.510 وبدلالة إحصائية بلغت 0.000، ولبيان الفروق الزوجية الدالة إحصائياً بين المتوسطات الحسابية تم استخدام المقارنات البعدية بطريقة شفوية كما هو مبين في الجدول (5).

جدول (5) المقارنات البعدية بطريقة شفوية لأثر المستوى الأكاديمي للوالدين على اتجاهات أولياء أمور الطلبة ذوي صعوبات التعلم نحو التعليم الإلكتروني خلال جائحة كورونا (Coved-19)

دراسات عليا	بكالوريوس	دبلوم	تعليم ما قبل الجامعي	المتوسط الحسابي	
				1.74	تعليم ما قبل الجامعي
			.11	1.85	دبلوم
		.10	♦.21	1.95	بكالوريوس
	♦1.75	♦1.85	♦1.97	3.71	دراسات عليا

دالة عند مستوى الدلالة ( $\alpha = 0.05$ ).

يتبين من الجدول (5) وجود فروق ذات دلالة إحصائية ( $\alpha = 0.05$ ) بين تعليم ما قبل الجامعي وبكالوريوس وجاءت الفروق لصالح بكالوريوس كما تبين وجود فروق ذات دلالة إحصائية ( $\alpha = 0.05$ ) بين دراسات عليا من جهة وكل من تعليم ما قبل الجامعي، ودبلوم، وبكالوريوس وجاءت الفروق لصالح الدراسات العليا.

## مناقشة النتائج والتوصيات

في خلاصة القول اتفقت نتائج هذه الدراسة مع العديد من الدراسة التي ناقشت اتجاهات وأثر التعليم عن بعد على أولياء أمور الطلاب صعوبات التعلم خلال جائحة كورونا، وعدم رضاهم عن الخدمات المقدمة لأبنائهم، نتيجة الوضع العام للاطفالهم، واتفقت مع كل من دراسة لحالتين من طلاب صعوبات التعليم قام بها كل من سيولي، مكريس، رومانوبولو، وباميديس، Siouli, Makris, Romanopoulou, & Bamidis. في عام 2020 والتي توضح الحالة الايجابية والتعاون من قبل الوالدين مع معلمين الطلاب لتقديم خدمات جيدة ونوعية لهم خلال عملية التعلم عن بعد، وكذلك الدراسة التجريبية التي قام بها كل من بريدجز، مكاندابير (Brydges, Mkandawire, 2020) لفحص التجارب اليومية لأولياء أمور الأطفال ذوي الصعوبات التعلم فيما يتعلق بالمدارس الشاملة وذات الاحتياجات الخاصة. تم إجراء دراسة ظاهرية للتعامل مع التجارب الحية لأولياء أمور الأطفال، وأيضا دراسة كل من باركزيوسكا (Parczewska, 2020) القلق والتوتر الذي صاحب عملية التعليم عن بعد للطلاب بشكل عام وطلاب صعوبات التعلم، الدراسة تناولت 278 آباء يعيشون في بولندا، وأيضا دراسة سنو و كوكر Coker, (Snow, & 2020) عن تأثير التعليم عن بعد على الطلاب .

## الخاتمة

كان وضع التعليم هذا العام استثنائيا نتيجة جائحة كورونا، ولاننكر أن جميع الآباء تعرضوا للضغوط المختلفة نتيجة التعليم عن بعد وكذلك تواجههم مع أبنائهم والعمل في نفس المنزل مم ترك الكثير من العبء على أولياء الأمور اضافة إلى ذلك طبيعة مشكلات الطلاب ذوي صعوبات التعلم والحالة العامة لهم، التي تحتاج إلى مزيد من الدعم والتكرار والمتابعة التي يفتقدها نوعا ما التعليم عن بعد، وتشير العديد من الدراسات أن أكثر الفئات ضارا هم طلاب صعوبات التعلم وطلاب ذوي الحاجات الخاصة نتيجة لقلة تدريب الوالدين وكذلك المعلمين والاعتماد الكلي على تواجد الطلاب في مدارسهم وعلى مقاعد الدراسة الأمر الذي يستدعي الاعداد الجديد في المستقبل لكل من أولياء الأمور والمعلمين أيضا على التعامل مع أوضاع تعليمية مختلفة

## التوصيات:

- 1- لا بد من توفير تدريب للوالدين على استراتيجيات تعليمية مناسبة لطلاب صعوبات التعلم
- 2- مراقبة جوانب القوة والضعف لدى الطالب والعمل على تقوية جوانب القوة لمساعدة الوالدين على التفاعل النوعي مع أطفالهم
- 3- إجراء البحوث المختلفة التي تدعم تقديم التدخل المبكر والدعم لطلاب صعوبات التعلم .
- 4- التواصل والتعاون الفعال بين المعلمين وأولياء الأمور
- 5- الدعم النفسي والاجتماعي له كبير الأثر في نجاح العملية التعليمية
- 6- إدراج قوانين تساعد أولياء الأمور للاستفادة بشكل أكبر من التعليم النوعي والخاص للطلاب صعوبات التعلم المدمجين في المدارس العامة.
- 7- إدراج برامج التأهيل أثناء الخدمة لمعلمين الطلبة ذوي صعوبات التعلم، ضمن الخطط التشغيلية للمدارس والمراكز الخاصة والحكومية، بما يضمن تطوير قدراتهم في مختلف الجوانب المهنية والفنية.
- 8- اشراك أولياء أمور الطلبة ذوي صعوبات التعلم ببرامج تدريبية تهدف الى رفع الكفايات اللازمة للاستفادة من خدمات التعليم عن بعد.

## المراجع

- Aishworiya, R., & Kang, Y. Q. (2020). Including children with developmental disabilities in the equation during this COVID-19 pandemic. *Journal of Autism and Developmental Disorders*, 1-4.
- Al Lily, A. E., Ismail, A. F., Abunasser, F. M., & Alqahtani, R. H. A. (2020). Distance education as a response to pandemics: Coronavirus and Arab culture. *Technology in society*, 63, 101317.
- Brown, A. H., & Green, T. D. (2020). *The essentials of instructional design: Connecting fundamental principles with process and practice*. Routledge.
- Brydges, C., & Mkandawire, P. (2020). Perceptions and experiences of inclusive education among parents of children with disabilities in Lagos, Nigeria. *International Journal of Inclusive Education*, 24(6), 645-659.
- Eyimaya, A. O., & Irmak, A. Y. (2020). Relationship between parenting practices and children's screen time during the COVID-19 Pandemic in Turkey. *Journal of Pediatric Nursing*, 56, 24-29.
- Fong, V., & Iarocci, G. (2020). Child and Family Outcomes Following Pandemics: A Systematic Review and Recommendations on COVID-19 Policies. *Journal of pediatric psychology*, 45(10), 1124-1143.
- Holden, J. T., & Westfall, P. J. (2008). *An instructional media selection guide for distance learning*. New York: UNCLA.
- Koch, K. A. (2020). "The Voice of the Parent Cannot be Undervalued": Pre-Service Teachers' Observations after Listening to the Experiences of Parents of Students with Disabilities. *Societies*, 10(3), 50.
- Marchetti, D., Fontanesi, L., Mazza, C., Di Giandomenico, S., Roma, P., & Verrocchio, M. C. (2020). Parenting-related exhaustion during the Italian COVID-19 lockdown. *Journal of pediatric psychology*, 45(10), 1114-1123.
- Neece, C., McIntyre, L. L., & Fenning, R. (2020). Examining the impact of COVID-19 in ethnically diverse families with young children with intellectual and developmental disabilities. *Journal of Intellectual Disability Research*, 64(10), 739-749.

- Parczewska, T. (2020). Difficult situations and ways of coping with them in the experiences of parents homeschooling their children during the COVID-19 pandemic in Poland. *Education 3-13*, 1-12.
- Siouli, S., Makris, S., Romanopoulou, E., & Bamidis, P. P. (2020, September). Living with Learning Difficulties: Two Case Studies Exploring the Relationship Between Emotion and Performance in Students with Learning Difficulties. In *European Conference on Technology Enhanced Learning* (pp. 131-143). Springer, Cham.
- Snow, W. H., & Coker, J. K. (2020). Distance Counselor Education: Past, Present, Future. *Professional Counselor*, 10(1), 40-56.
- Wong, B., Graham, L., Hoskyn, M., & Berman, J. (Eds.). (2011). *The ABCs of learning disabilities*. Academic Press



## دور الجودة الشاملة في مؤسسات التعليم العالي بدولة الكويت

الدكتورة / فاتنة بوعامر

الكويت

### ملخص الدراسة:

استهدفت هذه الدراسة التعرف على واقع تطبيق إدارة الجودة الشاملة في مؤسسات التعليم العالي بدولة الكويت، وذلك من خلال التطرق إلي بيان مفهوم الجودة الشاملة وادارتها في مؤسسات التعليم العالي، تطبيق إدارة الجودة الشاملة في مؤسسات التعليم العالي في ضوء تجارب بعض الدول، وأخيرا بيان واقع تطبيق إدارة الجودة الشاملة في مؤسسات التعليم العالي بدولة الكويت.

وقد توصلت الدراسة إلى أهمية الوعي بظلسفة الجودة الشاملة ودورها الفعال في تحسين نوعية العملية التعليمية.

الكلمات المفتاحية: الجودة، إدارة الجودة الشاملة، مؤسسات التعليم العالي، جودة العملية التعليمية، دولة الكويت.

### Study summary

This study aimed to identify the reality of the application of total quality management in higher education institutions in the State of Kuwait, by addressing the definition of the concept of total quality and its management in higher education institutions, the application of total quality management in higher education institutions in light of the experiences of some countries, and finally the reality of applying Total quality management in higher education institutions in the State of Kuwait.

The study found the importance of awareness of the philosophy of total quality and its effective role in improving the quality of the educational process.

Key words: Quality, Total Quality Management, Higher Education Institutions, Quality of the Educational Process, State of Kuwait.

## الإطار العام للبحث

### المقدمة :

أدت التطورات المتلاحقة والتغيرات المتسارعة، والتقدم المستمر في مختلف المجالات، لاسيما في ظل العولمة والمعلوماتية والمنافسة الشديدة، إلى جعل المؤسسات على اختلاف أنشطتها وأشكالها تواجه مخاطر عديدة، وبذلك فرضت هذه التحديات التي يشهدها المحيط العالمي على الدول المختلفة ضرورة الارتقاء بنظمها التعليمية، لمواكبة التنافس ومواجهة التحدي من أجل البقاء، واهتمت القيادات بتحسين مخرجات التعليم، وضبط جودته، من خلال إعداد رأس المال البشري القادر على المشاركة في البيئة التنافسية الدولية.

إن التحديات التي يواجهها التعليم العالي في العديد من الدول، والتي من بينها تدني جودة المخرجات التعليمية، وعدم مواءمة هذه المخرجات لحاجات سوق العمل، إضافة إلى ارتفاع تكلفته، كل هذا يحتم على مؤسسات التعليم العالي، السعي الجاد للارتقاء بكفاءة التعليم، هذا الأخير لا يتحقق إلا بتبني برامج شاملة للتطوير والتحديث، تضمن لمؤسسات التعليم تجاوز مشاكلها ونقاط ضعفها، وتكون قادرة على تقديم الخدمة التعليمية بمستوى عال من الجودة، كما تكون بواسطتها قادرة على الوفاء بمتطلبات زبائنها بالشكل الذي يتفق مع توقعاتهم، ويحقق الرضا والسعادة لديهم، وباعتبار إدارة الجودة الشاملة من المفاهيم الإدارية الحديثة التي ظهرت نتيجة للمنافسة العالمية الشديدة بين ، مؤسسات الإنتاج اليابانية والأمريكية والأوروبية، ونظرا للنجاح الكبير الذي حققه هذا المنهج الإداري في المجال الصناعي، بدأ الاهتمام باستخدامه في مختلف المجالات، وأوجد مبررا قويا وميلا شديدا لتطبيقه بالمؤسسات التعليمية في العديد من الدول، كما أصبح تقييم التعليم العالي على المستوى العالمي جزء لا يتجزأ من العملية التعليمية، وذلك أصبح الحديث عن ضمان الجودة في مجال التعليم من القضايا الأكثر إلحاحا، في عالم يميزه تنافس عالمي محتدم بين المؤسسات على اختراق الأسواق، وتكوين وجذب الكفاءات القادرة على ضمان الجودة.

**المحور الأول: مفهوم الجودة الشاملة وادارتها في مؤسسات التعليم العالي:**

**أولاً: مفهوم ومبادئ إدارة الجودة الشاملة:**

**1- مفهوم إدارة الجودة الشاملة:**

سنحاول التطرق في هذا الصدد إلى مفهوم الجودة وصولاً إلى إدارة الجودة الشاملة، مع إعطاء لمحة عن مراحل تطور هذه الأخيرة، الأهداف التي تسعى إلى تحقيقها، إضافة إلى تحديد مراحل ومرتكزات التطبيق الناجح لها، وذلك على النحو التالي:

**أ- تعريف إدارة الجودة الشاملة:**

يصادفنا عادة الخلط بين مصطلحي الجودة وإدارة الجودة الشاملة، فغالباً ما يستعمل أحدهما للدلالة على الآخر، ويمكن توضيح الاختلاف بينهما من خلال ما يلي:

• تعريف الجودة :-

والتي تعني طبيعة الشخص أو **Qualitas** إلى الكلمة اللاتينية **Qualité** يرجع مصطلح الجودة الشيء ودرجة الصلابة، وقديماً كانت تعني الدقة والإتقان، أما حديثاً وبعد ظهور الثورة الصناعية وازدياد المنافسة وتطور علم الإدارة، فقد قدمت للجودة تعاريف متعددة ومتنوعة، وازاء هذا التعدد قام ديفيد بحصر التعاريف المختلفة للجودة في خمس مداخل قدمها في كتابه " جارفين" (David Garvin) في عام 1988 ، وتتمثل هذه المداخل في **Managing Quality** :

**1- مدخل المثالية** :تعتبر الجودة مفهوم مطلق يعبر عن أعلى مستويات التفوق والكمال، وبالتالي فالجودة يمكن التعرف عليها والإحساس بها، ومن بين التعاريف التي تدرج ضمن هذا المدخل نجد:

-تعرف الجودة بأنها :درجة ومستوى التفوق في الجودة، وقصد أيضاً بالجودة التدرج في مستويات السلعة أو الخدمة، وقد تعبر عن تجانس المنتج مع الخدمة ( Marson, ) (2017.7

- ويحدد **Larousse** معنى كلمة جودة بأنها :الخاصية التي تحدد طبيعة شيء ما، ويضيف

.بعض التجديدات على معناها معرفاً إياها بأنها :التفوق والتميز في شيء ما (أحمد إبراهيم , 2016، 25)

**2-مدخل المنتج** :تعرف الجودة وفقاً لمدخل المنتج عل أنها صفات أو خصائص يمكن قياسها

وتحديدها بدقة، فهي تمثل بالنسبة للمنتج مستوى احتوائه على خاصية أو عنصر ما من العناصر والخصائص المكونة له، وفي ضوء هذا المدخل قدمت تعاريف متعددة للجودة منها(24, 2018, Hixon)

-المعهد الأمريكي للمعايير والتكنولوجيا(ANSI) يعرف الجودة بأنها :السمات والخصائص الكلية للسلعة أو الخدمة، التي تجعلها قادرة على الوفاء باحتياجات معينة.

- وتعرف المنظمة العالمية للمواصفات القياسية (ISO- 9000 -2000) الجودة بأنها: (أحمد الخطيب, 2016, 14)

قابلية مجموعة من الصفات الجوهرية على إشباع المتطلبات.  
-يعرف جوزيف جوران (Josef Juran) الجودة بأنها :مدى ملائمة المنتج للاستخدام، أي تقديم المنتج لأفضل أداء وبأصدق الصفات. (Marginson, 2018,2)

3- مدخل المستخدم :حسب هذا المدخل، الجودة هي ما يراه ويريده الزبون في المنتج، فهذا

الأخير يجب أن يرضي ويشبع حاجات المستفيد، مما يجعله وفيًا له، ولما كانت رغبات واحتياجات العميل تختلف من شخص لآخر، فإن الشيء الجيد هو ما يحقق الأفضليات التي يراها الزبون، وبالنسبة لهذا المدخل فإنه يتضمن العديد من التعاريف منها: (ايمن أحمد، 2017، 132)

- يعرف كاورو إيشيكاوا (Kaouro Ishikawa):الجودة على أنها :القدرة على إرضاء الزبون- أما أرماند فيجنباوم (Armand Feigenbaum): فقد عرفها بأنها :هدف متحرك نحو الأفضل، أي تحقيق أفضل الظروف لعمل

4-مدخل القيمة :وفقا لهذا المدخل، يركز تعريف الجودة على التكلفة والسعر، وعليه فالمنتج

الجيد هو الذي يحقق المواصفات بتكلفة معقولة، أو هو الذي يوفر أداء معين بسعر معقول، ومن التعاريف التي تضمنها هذا المدخل نجد(2, 2017, Marginson) :  
-يعرف إدوارد ديمينغ (Edward Deming) الجودة بأنها :تخفيض مستمر للخسائر، مع التحسين المستمر للجودة في جميع النشاطات.

من خلال ما سبق نلاحظ وجود اختلاف بين هذه التعاريف، نظرا لاختلاف الأطر المرجعية، إلا أنه ورغم الاختلاف، فإن ذلك لا ينفي وجود اتفاق بينها، على أن رضا الزبون يعتبر المحور الرئيسي لعمل المؤسسة.

#### • تعريف الجودة الشاملة :-

يعد مفهوم إدارة الجودة الشاملة من أكثر المفاهيم الفكرية التي حظيت باهتمام كبير من طرف

الكتاب والمهتمين والباحثين، في حقول المعارف الإدارية الهادفة إلى التطوير والتحسين المستمر في أداء مختلف المؤسسات، وقد تعددت وتنوعت التعاريف التي تناولت موضوع إدارة الجودة الشاملة، قصد وضع تعريف محدد ودقيق لمعناها، ويمكن تصنيف هذه التعاريف وفقا للمجموعات التالية (حياة العمري، 2016، 145):

1- المجموعة الأولى :اعتمدت هذه الفئة على تجزئة مصطلح إدارة الجودة الشاملة وفقا لمفرداته على النحو التالي:

-الإدارة :تعني التطوير والمحافظة على إمكانية المؤسسة، من خلال التنبؤ والتخطيط والتنظيم والقيادة والتنسيق والرقابة، واستخدام كل هذه الوظائف وتوجيهها نحو تحقيق هدف معين .

-الجودة :هي مجموعة الخصائص المميزة للوحدة، والتي تعطيها القدرة على إشباع الحاجات المعبر عنها والضمنية.

-الشاملة: يقصد بها البحث عن الجودة في أي مظهر من مظاهر العمل، ابتداء بالتعرف على احتياجات المستهلك، وانتهاء بتقييم رضاه عن المنتجات المقدمة.

2- المجموعة الثانية: تعرض بعض التعاريف التي تركز على مبادئ إدارة الجودة الشاملة، ومن بينها نجد ما يلي (Prashanthi, 2018.63) :

- يعرف فيليب كروسبي (Philip Crosby) إدارة الجودة الشاملة بأنها منهجية المؤسسة لضمان سير النشاطات التي تم التخطيط لها مسبقاً، حيث أنها الأسلوب الأمثل الذي يساعد على منع وتجنب حدوث المشكلات، من خلال العمل على تحفيز وتشجيع السلوك الإداري والتنظيمي الأمثل في الأداء، واستخدام الموارد المادية والبشرية بكفاءة وفاعلية

-أما بالنسبة لمنظمة التقييس الدولية، فإن إدارة الجودة الشاملة هي عقيدة أو عرف متأصل وشامل في أسلوب القيادة والتشغيل لمؤسسة ما، بهدف التحسين المستمر في الأداء على المدى الطويل من خلال التركيز على متطلبات وتوقعات الزبائن، مع عدم إغفال متطلبات المساهمين وجميع أصحاب المصالح الآخرين.

انطلاقاً من التعاريف السابقة يمكن القول بأن إدارة الجودة الشاملة هي مدخل إداري شامل، وثقافة تنظيمية متميزة، لا تقتصر على شخص واحد فقط، أو مستوى إداري معين، بل تشمل الجميع بالمؤسسة بهدف الوصول إلى أعلى مستوى للجودة بأقل تكلفة ممكنة، بغية تحقيق سعادة الزبائن ورضاهم.

2-مبادئ إدارة الجودة الشاملة: -

لإدارة الجودة الشاملة مجموعة من المبادئ تقوم عليها فلسفتها ونظامها وأن تحقيقها يؤدي إلى زيادة الكفاءة والفعالية عند تطبيقها في المنظمات المعاصرة، وهذه المبادئ يمكن تناولها على النحو التالي: (Ayanda,2016, 156) :

أ-التركيز على العملاء:

تضع إدارة الجودة الشاملة العميل في مقدمة الاهتمامات ومنه تبدأ مراحل التعرف على حاجات ورغبات العميل ومن ثم ترجمتها في عمليات تصميم المنتج والعمليات وخدمات ما بعد البيع.

تعتبر إدارة الجودة الشاملة العملاء على أنهم شركاء لأنهم يساهمون في عملية اتخاذ القرارات، كما تسعى لبلوغ رضاهم وذلك من خلال توفير الشروط التالية: الجودة، الحجم، الوقت، المكان والتكلفة.

يقصد بالعميل ليس هو العمل الخارجي للشركة فقط وإنما يشمل العملاء الداخليين وهم جميع الأقسام والإدارات الفرعية والعاملين داخل الشركة، فلذلك ينظر للأقسام والإدارات داخل الشركة من جانبين مورد وعميل في الوقت نفسه فالقسم الذي يقوم بإدارة عملية ما هو عميل للقسم الذي يسبقه وهو أيضاً مورد للقسم الذي يأتي بعده، فكلمة العميل تشمل العميل الخارجي هو كل عميل للمنظمة من خارجها وأيضاً العميل الداخلي وهو كل من يستخدم المنتج داخل المنظمة كمدخلات لأنشطته وعملياته.

ب-التحسين المستمر:

إن إدارة الجودة الشاملة ليست برنامجا تعرف بدايته ونهايته مسبقا بل هي جهود للتحسين والتطوير بشكل مستمر دون توقف وذلك لأنها قائمة على مبدأ أن فرص التطوير والتحسين لا تنتهي أبدا مهما بلغت كفاءة وفعالية الأداء، كما أن مستوى الجودة ورغبات وتوقعات المستفيدين ليست ثابتة بل متغيرة لذلك يجب تقويم الجودة والعمل على تحسينها بشكل مستمر وفق معلومات يتم جمعها وتحليلها بشكل دوري.

إن أساس فلسفة التحسين المستمر تنصب على جعل كل مظهر من مظاهر العمليات محسنا بدقة وفي ضمن نطاق الواجبات اليومية للأفراد المسؤولين عنها.

ج- مشاركة العاملين وتكوين فرق العمل:

تعتبر إدارة الجودة الشاملة العنصر البشري أهم عناصر هذه المنهجية الجديدة وبالتالي أهم عنصر في المنظمة فهو الوسيلة المهمة لتحقيق الجودة والتميز وهو من سيتولى عملية القيادة والتنفيذ لهذه المنهجية، لذلك يجب معاملته كشريك وليس كأجير وهذا ما يؤدي إلى زرع الولاء والانتماء لديه إتجاه المؤسسة كما يؤدي إلى تحفيزه على الإبداع والإبتكار ويحقق لديه الرضا الوظيفي، وهذا ما ينعكس على تحسين الأداء وبالتالي تحقيق الجودة، إلى جانب تكوين فرق العمل وتفعيل دورها داخل المؤسسة.

#### د- دعم وتأييد الإدارة العليا:

من أهم العوامل التي تضمن التطبيق الناجح لإدارة الجودة الشاملة هو دعم وتأييد الإدارة العليا لها والذي ينبع من اقتناعها وإيمانها بضرورة التطوير والتحسين المستمر بحيث أن قرار تطبيق مدخل إدارة الجودة الشاملة يعتبر قرارا استراتيجيا يتم اتخاذه من جانب القيادات الإدارية على مستوى الإدارة العليا بالمنظمة؛ لذلك لا يتوقع أن يتم اتخاذ هذا القرار دون أن ينبع عن قناعة وبدعم ومؤازرة كاملة منها فهي تملك اتخاذ القرار وتملك القدرة على تطوير ونشر رؤية المنظمة ورسالتها واستراتيجياتها وأهدافها، لذلك فإن الدعم والتأييد المطلوب من الإدارة العليا يتمثل في الإعلان عن تطبيق إدارة الجودة الشاملة أمام جميع المستويات الإدارية والعاملين على مختلف مستوياتهم والالتزام بالخطط والبرامج على كافة المستويات وتخصيص الإمكانيات اللازمة للتطبيق من موارد مالية وبشرية وتحديد السلطات والمسؤوليات وإيجاد التنسيق اللازم.

هـ- الوقاية من الأخطاء قبل وقوعها

إن هذا المبدأ يؤكد على جودة أداء العمليات والنتائج على حد سواء وذلك كمؤشر لمنع حالات عدم المطابقة مع المواصفات، لأن ذلك يحقق مبدأ الوقاية من الأخطاء قبل وقوعها وهذا يتطلب استخدام مقاييس مقبولة لأغراض قياس جودة السلع والخدمات قبل وأثناء وبعد الإنتاج.

و- إتخاذ القرارات على أساس الحقائق

يتطلب هذا المبدأ الاعتماد على تقنيات وموارد تهيئها القنوات اللازمة لتمكين الأفراد من إيصال ما يمتلكونه من معلومات تتحدث عن الحقائق إلى حيث يجب أن تصل هذه المعلومات للاستفادة منها في تحقيق الجودة.

تشكل المعلومات أساساً مهماً في فلسفة إدارة الجودة الشاملة فتوافرها للإدارات العليا يعكس مدى إمكانية هذه المنظمات من تطبيقها لأن توافر المعلومات لمختلف العاملين يوسع آفاقهم وتطلعاتهم وفق المهام الجديدة التي ألقتها إدارة الجودة الشاملة على عاتقهم.

ز- معلومات التغذية العكسية:

يعتبر هذا المبدأ مساهماً بشكل كبير في مبادئ إدارة الجودة الشاملة وذلك من خلال توفير شبكة الاتصالات التي تحقق عملية الحصول على المعاملات المطلوبة في الوقت الملائم والتي تعتبر من العوامل الأساسية التي تساهم في تمهيد وزيادة فرص النجاح والإبداع في الشركة كما أن التغذية العكسية تساعد في عملية التحديث والتحسين المستمر للجودة.

ثانياً: أهمية وأهداف إدارة الجودة الشاملة:

1- أهمية إدارة الجودة الشاملة:

تتضح أهمية إدارة الجودة للمؤسسات المختلفة من خلال الأدوار التي تقوم بها وذلك فيما يلي (Prashanthi, 2018.63)

أ- تأسيس فكر وثقافة الالتزام: فالميزة التنافسية تؤسس فكر وثقافة الالتزام، وتوثق كل شيء جاري في المؤسسة، وتؤكد على الأخلاق الحميدة، وتضع نموذجاً للقيم، ومن ثم إنجاح ممارسات سلطة الإدارة لعملية أيّاً كان القائم بهذه السلطة، وتحقيق فاعلية نظام المساءلة.

ب- تحسين الشفافية وتحقيق الوضوح: حيث تُستخدم كأداة تنوير واستنارة وإلقاء الضوء على الجوانب المختلفة القائمة في المؤسسة، بحيث لا يوجد أي ما من شأنه أن يقلل من القدرة على الرؤية الشاملة لما يحدث في المؤسسات، أي أن الميزة التنافسية تحد من الضبابية، واللبس، وعدم الوضوح.

ج- تحقيق المصداقية وزيادة عناصر الثقة: خاصة في البيانات والمعلومات التي يتم نشرها عن المؤسسات، ومن ثم تحسين فاعلية وقدرة النظام المحاسبي على إيضاح ما يحدث ويتم في المؤسسات دون تغيير أو احتيال بما يساعد على زيادة الثقة في المؤسسات وإكسابها المصداقية.

د- تحقيق العدالة وتطبيق مبدأ على قدم المساواة: حيث تقوم في هذا المجال على تهيئة الفرص المتاحة للجميع مما يزيد من الشعور بالعدالة والأمال والإنصاف وبالتالي عدم وجود أي ممارسات خاطئة أو حالات تلاعب أو إظهار لأوضاع على غير حقيقتها، ومن ثم تعمل على تحقيق العدالة وإتاحة الفرصة لكافة الأطراف ومعاملة الجميع على قدم المساواة.

هـ- توفير عناصر الجذب للمؤسسة: حيث إن إدارة الجودة الشاملة ليست هدفاً في حد ذاتها، لكنها وسيلة وأداة للوصول إلى تحقيق أهداف متعددة من أهمها توفير عناصر جيدة لجذب المهتمين ورجال الأعمال للمؤسسة من أجل المتابعة والإسهام في تنفيذ خطط التحسين، وإيجاد الحلول لتحديات هذا التحسين للوصول إلى الجودة المنشودة

و- تحسين الأداء :حيث تعمل الميزة التنافسية على حسن إدارة المؤسسات خاصة فيما يتصل بعمليات التخطيط أو التنظيم أو المتابعة ومن ثم تزداد الكفاءة الإدارية للمؤسسات .  
 ز- زيادة الفاعلية والأداء :وتقوم بدور شديد الأهمية في زيادة فاعلية المؤسسات وجعل حاضرها ومستقبلها واعدأ من خلال عدة وسائل رئيسة أهمها :وسيلة زيادة الجودة والارتقاء بنوعية المنتج.

## 2-أهداف إدارة الجودة الشاملة:

يتمثل الهدف الرئيسي لإدارة الجودة الشاملة في السعي لإرضاء الزبون، وتلبية رغباته بدرجة عالية من الجودة، وتخطيطها بشكل دائم، ولكن في الواقع العملي، لا يمكن تحقيق هذا الهدف إلا من خلال إستراتيجية متكاملة، هدفها الأساسي تحقيق مستوى جودة عال للمنتجات، من أجل تحقيق رضا وسعادة الزبائن، بغية ضمان البقاء والاستمرار والتطور للمؤسسة، وأن إدارة الجودة الشاملة تسعى لتحقيق جملة من الأهداف أهمها ما يلي: (سعاد بسيوني، 2019، 120)

-فهم حاجات ورغبات الزبون لتحقيق ما يريد.  
 -التكيف مع التغيرات التقنية والاقتصادية بما يخدم تحقيق الجودة المطلوبة.  
 -توقع احتياجات ورغبات الزبون في المستقبل، وجعل ذلك عملاً مستمراً.  
 -مواكبة مسيرة التطوير والتحسين لأساليب تقديم المنتجات، والرقي للوصول إلى المستويات العالمية.

-المحافظة على العملاء الحاليين وجذب عملاء جدد.  
 -التمييز في الأداء عن طريق التطوير والتحسين المستمرين للمنتج.  
 -جعل الكفاءة الإنتاجية عالية في ظل تخفيض التكلفة إلى أدنى حد ممكن، ولكن ليس على حساب الجودة، بل من خلال ترشيد الإنفاق وتخفيض نسبة الإنتاج المعيب، وكذلك العمل على تحسين الجودة بشكل مستمر.

تعتبر أهداف إدارة الجودة الشاملة أهدافاً مرغوباً فيها من طرف المديرين، ويجب على إدارة المؤسسة أن تتمتع بالكفاءة اللازمة التي تمكنها من إدارة هذه الأهداف في الاتجاه الصحيح، وفي الوقت المناسب وأن تكون لديها القدرة على الموازنة بين هذه الأهداف حسب أهميتها النسبية، إضافة إلى العمل على معالجة أوجه الضعف في المؤسسة، مما يستدعي من إدارة المؤسسة تعلم القيم والممارسات التي يجب أن تنتهجها، كما يجب على المؤسسات التي تعتمد تطبيق منهج إدارة الجودة الشاملة أن تأخذ في الحسبان مختلف العوامل التي لها تأثير سلبي على هذه الأهداف والتي تحول دون تحقيقها (Brewster, 2017, 56)

ثالثاً: مراحل ومرتكزات تطبيق إدارة الجودة الشاملة:

### 1-مراحل تطبيق إدارة الجودة الشاملة:

إن تطبيق إدارة الجودة الشاملة يمر بالعديد من المراحل، تتمثل في (Sinclair, 2016,17)



#### أ- مرحلة الإعداد:

أطلق عليها " جابلونسكي " المرحلة الصفرية كونها تسبق مراحل البناء التي تليها، ويتمثل الهدف الأساسي من هذه المرحلة في اعتبار الجودة الشاملة جزءاً من ثقافة المؤسسة، والتركيز على الدعم التام من قبل الإدارة العليا، وتتضمن مرحلة الإعداد القيام بالنشاطات التالية:

- تعزيز الوعي بأهمية التطوير المستمر من أجل النهوض بمستوى المؤسسة.
- تحديد احتياجات المستفيدين ومتطلباتهم واتجاهاتهم ورغباتهم، واعتبارها أساساً مهماً من أسس صياغة أهداف المؤسسة.
- تعريف قيادات المؤسسة بأسس إدارة الجودة الشاملة.

#### ب- مرحلة التخطيط:

تبدأ هذه المرحلة بإرساء حجر الأساس لعملية التغيير داخل المؤسسة، حيث يقوم الأفراد الذين يشكلون مجلس الجودة، باستعمال البيانات التي تم تطويرها خلال مرحلة الإعداد، لتبدأ عملية التخطيط الدقيق، وتتضمن مرحلة التخطيط القيام بعدة نشاطات أهمها (عادل السعدي، 2016، 132)

- تحليل البيئة الخارجية لمعرفة الفرص المتاحة وكذا التهديدات المحتملة، ثم تحليل البيئة الداخلية لمعرفة عناصر القوة والضعف.
- وضع الأهداف الإستراتيجية بعيدة المدى التي يجب العمل على بلوغها.
- اختيار منسق للجودة، والذي غالباً ما يتم اختياره من المستويات الإدارية العليا ويتمتع بتأييد قوى لقضية الجودة، ويعمل كهمزة وصل بين جميع المستويات في المؤسسة.

#### ج- مرحلة التنفيذ :

في هذه المرحلة يتم اختيار الأفراد الذين سيعهد إليهم بعملية التنفيذ، ويتم تدريبهم على الوسائل المتعلقة بإدارة الجودة الشاملة، وذلك من خلال (Chiam, 2017, 21)

- اختيار المدربين وتدريبهم.
- تدريب فريق الإدارة والعمال.

#### د- مرحلة الرقابة والتقييم :

تتضمن هذه المرحلة أربع خطوات تتمثل في (Elloumi, 2018)

- التقييم الذاتي تبدأ عملية التقييم الذاتي بعدد من التساؤلات المهمة، والتي يمكن في ضوء الإجابة عنها التحسين من تطبيق إدارة الجودة الشاملة.
- التقييم التنظيمي: تركز هذه العملية على ضرورة فهم المؤسسة، حيث يتم تقييم الوضع الحالي للمؤسسة، وتقييم العوامل المتعددة التي يمكن أن تقود إلى نجاحها.
- دراسة العملاء: تهدف هذه العملية إلى التعرف على مدى رضا الزبائن، وعلى ما يقترحونه في مجالات التحسين والتطوير، من خلال لقاءات عمل أو من خلال الاتصالات.
- التغذية العكسية: تمكن المؤسسة من التعرف على ردود أفعال المشاركين في الدورات التدريبية من العاملين والمدبرين وأعضاء فرق العمل، وآرائهم واقتراحاتهم في إمكانية تحسين الأداء.

هـ-مرحلة تبادل ونشر الخبرات:

وهي المرحلة المتقدمة من تطبيق إدارة الجودة الشاملة، والتي قد تكون فيها المؤسسة مثالا يحتذى به أمام المؤسسات الأخرى، إذا كُلت تطبيق منهج إدارة الجودة الشاملة بالنجاح؛ إذ تقوم بدعوة المدر بين الذين ساهموا في هذا التطبيق، إضافة إلى جميع الشركاء الآخرين كالعاملين والعملاء والموردين والمؤسسات الأخرى المهمة بإدارة الجودة الشاملة، لإطلاعهم على نتائج هذا التطبيق، و مشاهدة الإنجازات المحققة وطرق التحسين المستخدمة في نشاطها، أي أن المؤسسة في هذه المرحلة تسعى لنشر تجاربها ونجاحاتها في إدارة الجودة الشاملة، كما تقوم بتبادل خبراتها مع المؤسسات الأخرى بهدف إفادتها والاستفادة منها .

2-مرتكزات تطبيق ادارة الجودة الشاملة:

يتطلب التطبيق الناجح لإدارة الجودة الشاملة في مؤسسة ما، سواء كانت صناعية أو خدمية، توفر مجموعة من المتطلبات أو المرتكزات تتكامل فيما بينها لتحقيق الأهداف المرجوة منها، ومن أهم المتطلبات التي ينبغي توفرها عند تطبيق منهجية إدارة الجودة الشاملة ما يلي (عامر محمد اللافي، 2017):

أ- ثقافة المؤسسة:

إن نجاح إدارة الجودة الشاملة بشكل أساسي يعتمد على خلق ثقافة تنظيمية تجعل القيم والاتجاهات السائدة في المؤسسة منسجمة مع البيئة التي تنشط فيها، وتدعم الاستمرار في العمل وفقا لأهدافها، وذلك من خلال تبني قيم ومفاهيم قائمة على العمل التعاوني بمشاركة جميع العاملين.

ب-دعم الإدارة العليا:

إن نجاح المؤسسة في تطبيق إدارة الجودة الشاملة، يعتمد على دعم الإدارة العليا والتزامها بتبني هذه الفلسفة في كل أنشطة وعمليات وأقسام المؤسسة.

تلعب الإدارة العليا دورا قياديا في تنسيق الجهود وتوحيدها من أجل تحقيق أهداف المؤسسة، إذ أن القرارات المتعلقة بالجودة تعتبر من القرارات الإستراتيجية، ولذا فإن التزام الإدارة العليا بدعم وتنشيط حركة القائمين على الجودة، يعد من المهام الأساسية التي تؤدي بلا شك إلى نجاح النظام المستهدف.

ج-التركيز على الزبون :

إن الهدف الأساسي من تطبيق منهجية إدارة الجودة هو بلوغ رضا الزبون وتحقيق سعادته، وبالتالي فإن اقتناع الإدارة والعاملين نحو التوجه للزبون مطلب أساسي

(Nur, 2017,45)

د-الوقاية من الأخطاء قبل وقوعها:

لقد اعتقد المديرون بأنهم يستطيعون فحص الجودة داخليا، وعند حدوث أي خطأ في إنتاج بعض السلع أو الخدمات، يكتفون من عملية الفحص بزيادة عدد الفاحصين، غير أن هذه الطريقة تستنزف الكثير من الطاقات البشرية والموارد المالية، من أجل الكشف عن عيوب أو أخطاء في العملية الإنتاجية وهو عكس ما يحدث في إدارة الجودة الشاملة،

حيث تعتمد على استخدام معايير مقبولة لقياس جودة السلع والخدمات أثناء عملية الإنتاج، بدلا من استخدام تلك المعايير بعد وقوع الأخطاء.

ه- التعاون الجماعي وروح الفريق:

يعد العمل الجماعي ومشاركة كل فرد في المؤسسة، من أهم النشاطات التي يجب التركيز عليها حيث يساعد على زيادة الولاء والانتماء لها، فالعمل الجماعي أداة فعالة لتشخيص المشكلات وإيجاد الحلول المثلى، من خلال الاتصال المباشر بين الدوائر والأقسام المختلفة، والاحتكاك المتواصل بين أفراد المؤسسة الواحدة، كما يعد تشكيل فرق العمل والاعتماد عليها أمرا مهما، نظرا لما ينجم عن ذلك من انسجام في العمل وتقليل لمعدل دورانه، وزيادة رضا العاملين عن عملهم، مما يحقق زيادة في الإنتاجية.

و- التركيز على الموارد البشرية والكفاءات الفردية :

يعتبر المورد البشري بالمؤسسة، أحد أهم العوامل المسؤولة عن نجاحها في

اختراق الأسواق

وامتلاكها للميزة التنافسية، إن التركيز على هذا المورد بتنميته وتدريبه وتزويده بالمهارات المناسبة وتحفيزه وتوفير بيئة العمل المؤثرة إيجابا على روحه المعنوية، يعد من أهم ركائز إدارة الجودة الشاملة، باعتبار أن تلك الموارد والكفاءات البشرية هي المسؤولة عن اتخاذ وتطبيق القرارات الإستراتيجية والتنفيذية للجودة الشاملة، بما يمكن المؤسسة من استغلال فرص تحقيق الميزة التنافسية، وبالتالي فإن فقدان الكفاءات أضعف أدائها يعد سببا رئيسيا في فشل استراتيجية الجودة الشاملة.

ز- الاعتماد على الحقائق في اتخاذ القرارات:

يجب على المؤسسات التي تطبق إدارة الجودة الشاملة أن تمتاز بقرارات مبنية على حقائق وبيانات صحيحة، وليس مجرد اقتراحات أو توقعات مبنية على الآراء فقط، ذلك أن القرارات المؤثرة، هي تلك القرارات المبنية على أساس البيانات والمعلومات المؤكدة، والحقائق والدراسات الواقعية (Nicholls, 2016,625).

2016,625)

ح- نظام المعلومات والتغذية العكسية:

التغذية العكسية عبارة عن معلومات مرتدة عن كفاءة وفاعلية المخرجات، حتى يتم الاستمرار على نفس المستوى إذا كانت المعلومات إيجابية، أو يتم التغيير إذا كانت المعلومات سلبية، وهذا المبدأ يتيح للمبادئ السابقة الذكر أن تؤتي ثمارها، ذلك أن اتخاذ القرارات الصائبة يرتبط بشكل وثيق بتوفر البيانات والمعلومات الصحيحة التي يتطلبها النجاح المستهدف، كما أن استمرارية التحسين والتطوير يقترن بشكل فعال بالتدقيق المعلوماتي وأنظمة الاسترجاع الفاعلة.

المحور الثاني: تطبيق إدارة الجودة الشاملة في مؤسسات التعليم العالي في

ضوء تجارب بعض الدول:

أولاً: طبيعة مؤسسات التعليم العالي ودورها في التنمية:  
 أن التعليم العالي هو عملية صناعة الأجيال المستقبل وأن استثمار هذا النوع من الصناعة هو أفضل أنواع الاستثمار وأكثرها فائدة لأن المؤسسات التعليمية تعمل على تغذية المجتمع بقيادة مستقبلية في كافة المجالات (منصور الإمام، 2017).  
 ويختلف دور الجامعة في هذا المجال من بيئة إلى أخرى فالجامعات في الدول المتقدمة على سبيل المثال والموجودة في بيئة صناعية تهتم بالتخصصات الصناعية وأن الجامعات في بيئة زراعية تهتم بتخصصات وبحوث وتهتم بمجال الزراعي، وهذا ما يدل أهمية ما يمكن للجامعات أن تفعله في تطوير المجتمع على مختلف الاصعدة وما تفعله للبيئة التي تكون فيها (نوال سعدي، 2017، 103).

ومن هنا يمكن القول أن أهمية الجامعة ليس في مجال التدريس والبحث العلمي فحسب بل تستند على أهمية الجامعة ودورها في المجتمع وأخراج قياداتها وكوادر جديدة ولكي تقوم الجامعة بأفضل دور في خدمة المجتمع، لا بد للجامعة أن تصنع تصور واضح المعالم حول كيفية تلبية الحاجات الفرد والمجتمع والتفكير في برامج التي تقدمها من خلال الأقسام المختلفة وهذا يقودنا إلى متطلبات وحاجات السوق التي تشكل جزءاً أساسياً وحاسماً من متطلبات وتنمية المجتمع وحاجاته وأدواته وأساليبه بشكل متسارع وعليه فإن دور التعليم العالي في أسواق العمل وفي المجتمع (Aitken, 2018.69)  
 كلاً ليس بأعداد الطالب الأعداد السليم ليكون مواطناً صالحاً خادماً لوطنه بالشكل الأمثل وليكن منافساً رابحاً في أسواق العمل أنها يجعل البحث العلمي الذي تنجزه مراكز ومؤسسات التعليم العالي أحد أهم مدخلات لتنمية المجتمع سياسياً وتربوياً واقتصادياً واجتماعياً بالإضافة إلى تنشيط الآليات النوعية الضرورية لأسواق العمل من أجل تمكينها من تحديث بنائها الاقتصادية والتكنولوجية والعلمية (Chiam, 2017,21)  
 ثانياً: الركائز الأساسية لتطبيق إدارة الجودة الشاملة في مؤسسات التعليم العالي:

يتحتم على إدارة المؤسسات التعليمية بما فيها الجامعات للتحويل نحو إدارة الجودة الشاملة، مما يتطلب الجرأة من قبل القيادة العليا في تلك المؤسسات نحو التغيير للأفضل بعيداً عن التعليم التقليدي، مما يستلزم تطبيق المداخل الستة الأساسية The six approach، وهي عبارة عن الركائز الأساسية لتطبيق إدارة الجودة الشاملة، وتتكون من (فريد راغب، 2017، 48)

### 1- الإستراتيجية: Strategy

وهو أن يكون لدى القيادة العليا فكرة عن مستقبل المؤسسة في السنوات (3-5) القادمة، والتدريب هو الحل الأنسب أمام المؤسسة لذلك.

### 2- الهياكل: Structure

وتعني إعادة هيكلة المنظمة مع تغيير المسؤوليات والوظائف والأدوار مع تعيين طاقم العمل لذلك.

### 3- النظام: System

يعني: إعداد نظام جديد لتحسين المخرجات وزيادة فعالية العمليات مع إضافة ابتكارات جديدة تساهم في تحسين فعالية النظام.

#### 4- العاملين: Staff

وتعني: معاملة الأفراد بشكل لائق مع إشباع احتياجاتهم من خلال استخدام أسلوب العلاقات الإنسانية في العمل.

#### 5- المهارات: Skills

وتعني: تحسين القدرات والكفايات البشرية من خلال التدريب المستمر؛ لأجل ابتكار أساليب جديدة في العمل قادرة على المنافسة.

6- القيم المشتركة: وتعني؛ إيجاد ثقافة تنظيمية جديدة مع تحديد القيم السائدة وتبديلها بثقافة وقائية تلائم التطور المستمر.

ثالثاً: دواعي ومقومات تطبيق إدارة الجودة الشاملة في مؤسسات التعليم العالي:

كان للاهتمام بالجودة في التعليم العديد من الدواعي أهمها (شبل بدران، 2018، 5).

1- إقبال معظم المجتمعات على التوسع في التعليم باعتباره العامل الحاسم في التنمية المجتمعية

2- اكتشاف الدول المتقدمة انخفاض مستويات التحصيل الدراسي بين طلابها والوضع أسوأ في لدول النامية.

3- تزايد الرغبة عالمياً في الوصول إلى معايير جديدة عن الجودة والاهتمامها على المستويين النظري والتطبيقي.

4- الحاجة إلى مواجهة المتغيرات العالمية مستقبلاً من خلال إعداد الفرد لمواجهةها والتعايش معها.

5- يصل العالم من خلال الجودة إلى تخفيف حدة التناقضات التي ظهرت في القرن الواحد والعشرين:

- بين العالمي والمحلي وذلك بمطالبة الفرد أن يكون عالمياً دون أن ينفصل عن جذوره.  
- بين الكلي والخصوصي وذلك في كيفية المحافظة على التقاليد والثقافة الخاصة وسط التطورات الجارية.

6- إن الثورة التكنولوجية الشاملة والقائمة على تدفق علمي ومعرفي لم يسبق له مثيل، يمثل تحدياً للعقل البشري وهو ما جعل المجتمعات تنافس في تجويد نظمها التعليمية.

رابعاً: تجارب بعض الدول في مجال تطبيق إدارة الجودة الشاملة في مؤسسات التعليم العالي:

قامت العديد من الدول المتقدمة والنامية بتطبيق إدارة الجودة الشاملة في مؤسساتها التعليمية المدرسية والتعليم العالي، وسنقتصر (في هذه الدراسة) على تجارب دولتين من الدول المتقدمة اللتين تعتبران من أكثر الدول نمواً وتطوراً في كافة المجالات ثم دولة من الدول النامية في مجال التعليم العالي حاولت اللحاق بالركب والتطوير:

1- إدارة الجودة الشاملة في أمريكا:

واجهت مؤسسات التعليم العالي في الولايات المتحدة الأمريكية العديد من التحديات منذ عام 1999 وبخاصة منذ تخفيض الميزانية الخاصة بها، ومن ثم كان لابد

من إعادة التقييم والمراجعة للمناهج والطلب وذلك للمساهمة في برنامج التطوير الاقتصادي حيث ظهرت بعض المشاكل بالموازنة بولاية (كاليفورنيا)، وحيث إن التقييم ونظمه المتعددة قد أسست لتقيس تأثير المؤسسات فيما يتعلق بتعليم الطالب من خلال التركيز على الجامعات وتعليم الطالب الجامعي لمقابلة متطلبات العمل دائمة التغير وكذلك تزويد الطلاب بالمهارات والمعرفة، " كما أن نجاح الشركات في استعمال إدارة الجودة الشاملة قد شجع العديد من مؤسسات التعليم العالي في الولايات المتحدة الأمريكية على تبنيها؛ وذلك لمواجهة أزمة خلال نصف العقد الأخير، وهذا ما أظهرته التقارير الخاصة بهينات التعليم مثل المعهد الوطني للتعليم، حيث أدركوا أنها غير مناسبة ومن هنا كان لا بد من التدخل الملح في التعليم، والاستفادة من القطاعات المتعددة في الاقتصاد لوقف الانحدار في جودة خريجي الجامعات، ولقد كان التطبيق الأول لإدارة الجودة الشاملة في التعليم العالي بالكلية التقنية (فوكس فالي) حيث أصبح أكثر كفاءة في مجالات الخريجين، ورضا أرباب الأعمال وتحسين البيئة التعليمية، كما أن العديد من المؤسسات بدأت في تطبيق إدارة الجودة الشاملة، كما حدث في جامعة (سكونسن ماديسون)، وجامعة (شمال داكوتا)، وكلية مجتمع (ديلاوير) وجامعة ولاية (أوريجون)، كما اخبر بوخالترعام 1996 أن هناك (160) جامعة في أمريكا تضمنت مبادئ تحسين الجودة، وحوالي (50%) منها قد أسس تركيباً تنظيمياً للجودة " (عبد الله بوبطانة، 2018، 100)

وباستخدام مبادئ الجودة وعناصرها وأساليبها التنظيمية يمكن زيادة رضا الزبون (الطالب) واختصار التكاليف، كما يستخدم أنموذج هندسة الجودة الشاملة (TotalQualityEngineering) في أمريكا عناصر إدارة الجودة الشاملة في توجيه منتجاتها، وتقدم جائزة مالكوم (Malcolm Baldrige) أنموذجاً ومعياراً لنجاح إدارة الجودة الشاملة، وترتكز إدارة الجودة الشاملة لإنجاز النتائج علي: (الزبون، عملية التخطيط، الإدارة العملية، التحسين).

## 2- إدارة الجودة الشاملة في اليابان:

في البداية صادفت حركة الجودة الشاملة في اليابان صعوبات عديدة، إلي أن زاد التأكيد على الأدوات الإحصائية اليابانية من خلال الاهتمام بالإدارة العليا، فأصبحت إدارة الجودة الشاملة ملموسة ويشعر الناس بأنفسهم وجهدهم في العمل، وتؤكد مبادئ (ديمنج) الأربعة عشر أو ثلاثية جوران ((Juran، أو الفكر لكارو يوشيكواو (Kaoru Ishikawa) على وجود أربعة أعمدة لإدارة الجودة الشاملة في التعليم (عبد الفتاح تركي، 2017، 123) وهي:

- تركيز المنظمة وبشكل رئيس على عملائها في إدارة الجودة الشاملة، حيث إن الطلاب يجب أن يعيشوا في عالم العمل كفريق متعاون.

- يجب أن يكرس كل فرد في المنظمة شخصيته للتحسين المستمر وبشكل جماعي.

- إن المدارس التي تبنت إدارة الجودة الشاملة ومبادئها واستعمالاتها تستثمر مصادر أساسية في -اكتشاف الطرق الجديدة التي تساعد على إدراك إمكانات كل شخص، حيث يتحمل النظام والعمليات والتحسينات الجزء الأكبر في الجودة.

## 3 - إدارة الجودة الشاملة في ماليزيا:

خضع قطاع التعليم الماليزي للنمو الأساسي نتيجة للجهود التي جعلت وزارة التعليم تتوسع وتنظر إلي التعليم كصناعة واستثمار، حيث زاد تسجيل الطلاب في مؤسسات التعليم العالي بنسبة ( 9% )، حيث كان عدد الطلاب عام 1996م هو ( 17569 ) طالباً، ثم زاد عام 1997م إلي ( 28344 ) طالباً بعد الانفتاح علي التعليم العالي بشكل كبير، وقد بلغ عدد مؤسسات التعليم العالي التي تطبق إدارة الجودة الشاملة ( 11 ) إحدى عشرة جامعة عامة و ( 6 ) وست جامعات خاصة، وزاد تخصيص ( 30% ) من الميزانية للتعليم ابتداء من العام 1997م، كما تنفق الحكومة علي ( 50 ) خمسين ألف طالب يدرسون خارج ماليزيا، لذا خصصت الحكومة الماليزية أكثر من ( 100 ) مائة مليون دولار لنقابة التعليم الوطنية لدعم دراسة الطلاب في مؤسسات التعليم العالي (حسن محمد، 2017).

وقد توصلت دراسة أمريكية أوروبية ماليزية إلى وجود عوامل نجاح لإدارة الجودة الشاملة في التعليم الماليزي تمثلت في: (أحمد إبراهيم أحمد، 2016، 25).

القيادة (Leadership)، التحسين المستمر ((Continuous Improvement، الوقاية ((Prevention، مقياس الموارد ((Measurement of Resources، رضا الزبون الداخلي والخارج ( Internal and External Customer (Satisfaction)، إدارة الناس ((People Management، العمل في فريق (Teamwork).

أما على المستوى العربي فعقدت العديد من المؤتمرات التي هدفت إلي كيفية تنمية المجتمعات العربية في ضوء الاتجاهات الحديثة في إدارة الجودة الشاملة ومميزاتها ودورها في تحسين التعليم بشكل نظري بناء علي النجاح في العديد من الدول الحديثة وبعض الدول النامية، فوضعت المؤتمرات العديد من التوصيات لتطبيق إدارة الجودة الشاملة في مجال التعليم العربي المدرسي والجامعي، لكن بدأت بعض المحاولات لتطبيق إدارة الجودة الشاملة في بعض المدارس العربية، ففي السعودية والكويت بدأت بعض المدارس تأخذ بهذا المفهوم، كما أخضعت هاتان الدولتان عددا من برامجها لمعايير ضبط الجودة لتطوير التطور التعليمي وبالتالي تطور المجتمع فيهما، كما قامت بتنفيذ الدراسات العلمية لتقويم ذلك التطبيق، كما ساهم برنامج الأمم المتحدة للتنمية عام 2001م بتعزيز ضمان الجودة في التخطيط المؤسسي في الجامعات العربية بهدف حث الجامعات العربية علي تطبيق نظم ضمان الجودة ( احمد غنيم أبو الخير، 2017، 145).

**المحور الثالث: واقع تطبيق إدارة الجودة الشاملة في مؤسسات التعليم العالي بدولة الكويت:**

أولاً: نبذة عامة عن التعليم العالي بدولة الكويت:

ترتكز الفلسفة التعليم العالي بدولة الكويت على أساس من النظرة التكاملية للإنسان، التي تؤمن بضرورة تحقيق النمو المتوازن لمختلف جوانب شخصيته، ولتحقيق هذا النمو تقوم العملية التربوية على أساس من المنهج الشمولي الذي يقضى أن يتضمن



التعليم النشاطات التربوية المختلفة بشكل يضمن توفير المجالات التي تسمح للدارسين باكتساب المهارات العملية ويتطلب بنفس الوقت بأن تتوفر بجانب ذلك الخبرات والمعلومات النظرية التي تمكنهم من اكتساب القدرات العقلية وطرق التفكير السليم، وفي ضوء ذلك يأتي برنامج التعليم العالي بدولة الكويت لكل من العناصر الأساسية ومحتفظاً في نفس الوقت بطابعه الخاص الذي يتفق وفلسفة المنهج الشمولي (على السلمي، 2018، 118)

ومن ناحية أخرى، أن التعليم العالي بدولة الكويت يقوم على إزالة الفوارق في النظرة الاجتماعية بين التعليم الأكاديمي النظري وتحقيق التكامل بين النظرية والتطبيق وإعلاء قيمة النشاط العملي، وتأكيد أن النظرية تتأكد بالتجربة والعمل كما أن الجمع بين التطبيق والأفاق في كثير من الأحيان لتعميق النظرية وتطويرها، وذلك أن الجمع بين الجانب النظري والجانب التطبيقي ويحفز من الاهتمامات بالدراسة النظامية بالإضافة إلى أن خبرة العمل يمكن أن تسهل عملية انتقال الطالب من الحياة العلمية إلى مزاولة مهنة في نهاية التعليم العالي، ذلك أن الجمع بين النظرية والتطبيق يتيح للطلاب تكوين فكرة حسية ملموسة عن مختلف أنواع الأعمال والوظائف مما يساعدهم على الاختيار الرشيد لمهنتهم المقبلة، كما أن تنظيم مشاركة الطلاب في الاعمال من شأنه أن يخفف من عزلة الشباب النفسية (على السلمي، 2018، 121).

وتستند أهداف التعليم العالي بدولة الكويت إلى المبادئ العامة للتعليم الذي يتضمن تطوير التعليم وتحديثه عن طريق إيجاد التكامل بين أنواع التعليم الأكاديمي والمهني، وهناك عدة أهداف تسعى إلى تحقيقها وهي (على السلمي، 2018، 154):

1- تعد الطلاب للمواطنة كما تعدهم للحياة والمهنية وللدراسة الأعلى فهي مرحلة متكاملة الأبعاد تعكس نبض الحياة والمجتمع.

2- تتيح الفرصة لتربية متكاملة تجمع بين الطلاب في ثقافة عامة مشتركة تزيل الحواجز الوهمية بينم الجوانب الأكاديمية والتطبيقية ليكون التعليم في عصر تفجر المعرفة، والتطوير التكنولوجي المتلاحق تعليمياً عامًا وتقنيًا وشاملاً في نفس الوقت.

3- توفير مجموعة كبيرة من المقررات الثقافية والعامة والتكنولوجية والمهنية تتناسب مع الاختلاف والتباين بين الطلاب تضم مختلف القدرات والميول والاستعداد، لتتاح الفرصة أمام كل طالب ليتعرف من خلال الممارسة على إمكاناته وقدراته وليستطيع في نظام من التوجيه التربوي الكفاء، الذي لا يقوم التعليم العالي إلا به- أن يختار في ضوء الممارسة على إمكاناته وقدراته الحقيقية.

4- تتيح الفرصة لاستخدام أمثل للمعدات والأجهزة والمدرسين والموجهين التعليميين بما يوفر للطلاب فرصاً أفضل ثراء

5- تحرص على التلاحم مع المجتمع المحلي، والانتفاع بخبراته في إثراء التنوع المطلوب في المقررات التي تقدمها بما يهيئ الطلاب لعالم المهنة والعمل.

ثانياً: مدى تطبيق مؤسسات التعليم العالي بدولة الكويت لمبادئ إدارة الجودة الشاملة:

تنطلق فلسفة التعليم العالي بدولة الكويت من إيمانها بديمقراطية التعليم وحق كل مواطن في مواصلة تعليمه العالي، وقد سعت وما زالت إلى المساهمة في بناء الإنسان



العربي لتنمية المجتمع وإغناء الحضارة الإنسانية. ولمقارنة الأهداف التي يسعى لتحقيقها التعليم العالي بدولة الكويت مع أهداف إدارة الجودة بشكل عام والمؤسسات التعليمية بشكل خاص، نحاول أن نتعرف على أهداف التعليم العالي بدولة الكويت فهي تهدف إلى (عبد الله فرغلي، 2018، 185):

1- توفير فرص التعليم العالي والتدريب والبحث العلمي في مختلف مجالات المعرفة لأكبر عدد ممكن من الشعب ممن أضعوا فرص التعليم العالي في أماكن إقامتهم، من خلال الالتحاق بالتعليم المفتوح والتعلم عن بعد.

2- تعميق الانتماء للشعب في إطار الانتماء القومي للأمة العربية.

3- تعزيز القيم العليا الإنسانية والعلمية والتي تمثل الحضارة العربية والإسلامية، وإحياء التراث العربي والإسلامي بما يؤدي إلى تحقيق تقدم المجتمع العربي بشكل عام والكويتي بشكل خاص.

4- توفير خدمات التعليم المستمر والإرشاد المهني الميداني في مختلف المجالات لأجل خدمة المجتمع.

5- تنمية المجتمع من خلال تطوير شخصية الطالب ومواطنته الصالحة وتوجيهه إيجابيا لخدمة مجتمعه مع تعزيز اعتماده على الذات ثم تدريبه على مشروعات التشغيل الذاتي.

كما يمكن أن تحقق الجامعات بالكويت الأهداف التالية (منصور الإمام، 2017):

1- الإسهام في تحقيق مبدأ ديمقراطية التعليم.

2- توفير فرص التعلم والتدريب المستمرين في أثناء الخدمة، وذلك لمواكبة التطورات المتلاحقة في مجالات المعرفة، ولتطوير الكفايات ورفع مستوى الأداء والإنتاج لعاملين.

3- الإسهام بدور تنقيفي وتدريب عام من خلال اختياره لمقررات في مجالات معينة نافعة له

4- إعداد الطالب من خلال البرامج الدراسية المصممة في ضوء فلسفة الجامعة كي يتخرج أنساناً مستقلاً يمتلك المعارف والمهارات، ويتسم بروح المبادرة والريادة والفاعلية والتنظيم والقدرة على استيعاب الظروف المحيطة به والتفاعل معها.

ومن الأهداف التي حققتها الجامعات الكويتية (منصور الإمام، 2017):

1- بناء عقول وطنية صالحة تشارك في عملية التغيير الوطني الاجتماعي والثقافي؛ كي تحمل المسئوليات وتواجه تحديات المستقبل.

2- تلبية احتياجات المجتمع لتتواكب مع التغيرات التي تحدث به من خلال تزويد الطلاب بالمعرفة الضرورية التي تساعدهم على التعايش بحياة كريمة.

3- تنمية الفرد وسماته وقيمه الخلقية والدينية علي أساس تقدير الإنسان واحترامه آخذاً في الاعتبار معايير التكامل بين الفرد والمجتمع.

4- تنمية قدرات الفرد العقلية والمعرفية؛ لتوجيه أداء الأفراد بالشكل المناسب لخدمة المجتمع وحل مشكلاته.

كما أسهمت وما زالت الجامعات في تحقيق الأهداف التالية من خلال ما يلي (عبد الله فرغلي، 2018، 195): -

- 1- توفير فرص التعليم العالي لأبناء الشعب عامة.
  - 2- المساهمة في خدمة وتطوير المجتمع.
  - 3- تدعيم البحث العلمي.
- في ضوء هذه الأهداف التي حققتها الجامعة الكويتية، فإن من الأهداف التي تسعى إلى تحقيقها إدارة الجودة الشاملة في أي منظمة إدارية عند تطبيقها ما يلي (عبد الله فرغلي، 2018، 199):

- 1- زيادة القدرة التنمائية للمؤسسة.
  - 2- زيادة كفاءة المؤسسة في إرضاء المستفيدين والتفوق والتميز على المنافسين.
  - 3- زيادة إنتاجية كل عنصر في المؤسسة.
  - 4- زيادة حركة ومرونة المؤسسة في تفاعلها مع المتغيرات.
  - 5- ضمان تحسين التواصل الشامل لكل قطاعات ومستويات وفعالية المؤسسة.
  - 6- زيادة القدرة الكلية للمؤسسة على النمو المتواصل.
  - 7- زيادة الربحية وتحسين اقتصاديات المؤسسة.
- في ضوء ذلك فإن أهداف الجودة الشاملة في التعليم الجامعي هي (على السلمي، 2018، 105):

- 1- ضبط وتطوير النظام الإداري بالجامعة نتيجة لتوصيف الأدوار والمسئوليات المحددة لكل فرد في النظام الجامعي وحسب قدراته ومستواه.
  - 2- الارتقاء بمستوى الطلاب الأكاديمي والانفعالي والاجتماعي والنفسي والتربوي باعتبارهم أحد مخرجات النظام الجامعي.
  - 3- تحسين كفايات المشرفين الأكاديميين مع رفع مستوى الأداء لجميع الإداريين من خلال التدريب المستمر.
  - 4- توفير جو من التفاهم والتعاون والعلاقات الإنسانية بين جميع العاملين في النظام الجامعي.
  - 5- تطوير الهيكلية الإدارية للجامعة بطريقة تسهل عملية التعلم بعيداً عن البيروقراطية مما يسمح بالمشاركة في اتخاذ القرارات التعليمية.
- ونستطيع أن نستخلص من هذه الأهداف وجود تشابه بين أهداف الجامعات الكويتية وبين أهداف إدارة الجودة في المجال التعليمي، حيث تركز أهداف الجودة الشاملة وأهداف الجامعات الكويتية على كل من:
- تبني الديمقراطية في عملية التعليم من حيث اختيار المقررات المطلوبة حسب قدرات وإمكانات الطلبة.
  - التركيز على الطالب وتحسين نوعية التعلم له وتنميته بدرجة سليمة في كافة مجالات النمو؛ باعتباره أهم المخرجات التعليمية المطلوبة.
  - التركيز على التعليم الذاتي للطالب؛ باعتبار أن دور الجامعة والمشرف الأكاديمي تسهيل عملية التعلم الذاتي من خلال أسلوب وفلسفة الجامعة المفتوحة المتبع.
  - النظرة الشمولية لعملية التعليم دون إحداث تجزئة لها.

- التركيز على عمليات التدريب المستمر أثناء الخدمة لجميع العاملين، وهذا يعتبر من أساسيات إدارة الجودة الشاملة.
  - التركيز على التفاهم والتعاون والعلاقات الإنسانية بين جميع العاملين بدرجة تسهم في إنجاح العمل.
  - التركيز على العلاقة بين الجامعة وتنمية المجتمع المحلي والتي تسعى جامعة الكويت وإدارة الجودة الشاملة على تحقيقه.
- ثالثاً: العلاقة بين ثقافة الجودة الشاملة والأداء المتميز لمؤسسات التعليم العالي الكويتية:
- إن الجودة في التعليم الجامعي ترتبط مباشرة بوضوح الغايات والأهداف، ووجود استراتيجية لوضع وإعداد المناهج الدراسية، والنمو المهني لأعضاء هيئة التدريس بما في ذلك اختيار وتقويم الأداء المهني، ووجود وسائل وأدوات للتعرف على وجهات نظر الطلبة وأصحاب العمل في تقويم المنهج، بالإضافة الى أسلوب التقويم الذاتي الداخلي، وبالتالي فإن مؤسسات التعليم العالي في سبيل ذلك تقوم بالتالي (فريد راغب، 2017، 98):
- 1- التميز ( Excellence ) وهذا يعني أن المؤسسات التعليمية عليها أن تهتم برغبات واحتياجات المجتمع ومؤسساته وتوقعاتهم من خلال المعلومات المرتدة وذلك من أجل تقديم مخرجات تناسب هذه الرغبات والأحتياجات بحيث تصمم خططها واستراتيجياتها التعليمية التي تتوافق مع هذا الأمر.
  - 2- التركيز على الجودة بمعناها الواسع وهذا يتطلب معرفة الخصائص الممكن قياسها في المخرجات التي تقدمها المؤسسة التعليمية والتي تلاقي القبول في سوق العمل ومنظمات المجتمع المختلفة.
  - 3- التحسينات المستمرة **Continous Improvements** وهذا يتطلب ابتعاد المؤسسة التعليمية عن التحسينات على فترات متباعدة والتركيز على التحسين المستمر في كافة العمليات وفي المجالات المختلفة الإدارية والأكاديمية والخدمية.
  - 4- التركيز على العمل الجماعي التعاوني وإفساح المجال للطاقت البشرية في المؤسسة التعليمية من إبراز ماتملكه من مواهب وقدرات لأغراض التطوير.
  - 5- تكون عملية اتخاذ القرارات في ضوء البيانات والمعطيات المسجلة والموثقة بدقة لغرض تحليلها لضمان التطوير والتحسين المستمر في المؤسسة التعليمية.
  - 6- أعطاء الصلاحيات لرؤساء الوحدات الإدارية والعلمية والأبتعاد عن المركزية في اتخاذ القرارات.
  - 7- الاهتمام بالتدريب لجميع الأفراد العاملين أساتذة ومساعديهم وموظفين لأكسابهم المهارات والقدرات الملانمة لتحسين الجودة في أعمالهم.
  - 8- إيجاد نظام للحوافز والمكافئات الذي يضمن المزيد من العطاء والأبداع من قبل الأفراد العاملين في المؤسسة التعليمية.
  - 9- وجود قيادة فعالة تمثل القدوة الحسنة بالنسبة للعاملين وتمتاز بالموضوعية وتهتم بالعمل الميداني أكثر من رفع الشعارات.
  - 10- الدعم المادي والمعنوي لجميع العمليات والأنشطة لمختلف أنواعها العلمية والأجتماعية والثقافية التي تعزز العمل الأكاديمي في المؤسسة التعليمية.
- الخاتمة والتوصيات:

لأجل تحسين جودة التعليم ومخرجاته التعليمية والتي هي هدف وزارة التعليم العالي والمؤسسات التعليمية التابعة لها سواء أكانت المدارس أم الجامعات، وفي ضوء التحليل النظري لهذه الدراسة فإننا نوصي بما يلي: -

1- زيادة اهتمام القيادة التعليمية العليا سواء أكانت في وزارة التعليم العالي أم الجامعات بقضية التحسين والتطوير المستمر لعملية التعليم بطريقة تواكب التغيرات والتطورات الحديثة.

2- التنبؤ بالعوامل والقوي التي تؤثر مستقبلياً على التعليم لإمكانية استيعابها بسرعة لخدمة المجتمع دون أن تحدث خللاً في نوعية التعليم المطلوب أو ثقافة المجتمع.

3- أن تتصف مؤسساتنا التعليمية المختلفة بالمرونة وقابلية التجديد في برامجها وأهدافها وبنيتها التنظيمية وعملياتها الإدارية، لاستيعاب أي متغير جديد يؤثر في عملية التعليم وللتطور المجتمعي.

4- تعديل الهيكل التنظيمي الجامعي بطريقة تحدد وظائف ومسئولية جهاز إدارة الجودة الشاملة، وطريقة ونوعية وأساليب التدريب المطلوب للفريق والذي يعتمد بشكل رئيس على الابتكار والتجديد.

5- في حالة تبني إدارة الجودة الشاملة في التعليم فإن الباحث يوصي أيضاً بتكوين جهاز مختص لإدارة الجودة الشاملة في المدارس أولاً ثم الجامعات، مع وجوب أن يكون ذلك الجهاز قادراً على التطبيق والتنفيذ والتقييم للمخرجات التعليمية المطلوبة وبشكل مستمر، مع تحديد وظيفة كل فرد في هذا الفريق.

6- إتاحة الفرصة للمزيد من الديمقراطية في العمل والابتعاد عن المركزية المفرطة والروتين الذي يضعف الأداء.

7- تهيئة الجو العام في المؤسسات التعليمية وخارجها لفهم ثقافة الجودة الشاملة وأثرها في تحسين نوعية التعليم وتقبل المجتمع ومؤسساته لذلك التغير واستيعابه.

8- التركيز على النوعية أكثر من الكمية بالنسبة للطلاب مع جعل التنافس بين المؤسسات التعليمية لا يقتصر على جلب أكبر عدد من الطلاب، بل بجودة الطالب ونوعيته وقدرته على إحداث التطور المستقبلي في المجتمع باعتبار أن المجتمع لا ينمو ولا يتطور إذا كانت الجامعات والمؤسسات التعليمية لا ينتج عنها طلاب ذوو نوعية المطلوبة.

## قائمة المراجع

### أولاً: المراجع العربية:

- 1- حسن محمد(2017): أثر تطبيق إدارة الجودة الشاملة على الأداء في التعليم العالي (رسالة ماجستير غير منشورة). جامعة الاسكندرية
- 2- أحمد إبراهيم أحمد (2016): الاتجاهات المعاصرة في التطوير التنظيمي للجامعات، دار الفكر العربي، القاهرة، جمهورية مصر العربية، ص25
- 3- أحمد الخطيب(2016): إدارة الجودة الشاملة، تطبيقات تربوية، ط2، عالم الكتب الحديثة، إربد، الأردن، ص14
- 4- احمد غنيم أبو الخير(2017): معوقات تطبيق إدارة الجودة الشاملة في الجوانب الإدارية لكليات التربية في الجامعات الفلسطينية. المجلة العربية لضمان الجودة في التعليم الجامعي - اليمن، مجلد 9، العدد 26، ص145
- 5- ايمن أحمد العمري (2017): درجة تطبيق إدارة الجودة الشاملة في الجامعات الاردنية من وجهة نظر اعضاء هيئة التدريس والأكاديميين الاردنيين، مجلة اتحاد الجامعات العربية، العدد (51)، ص132
- 6- حياة العمري(2016) : تصور مقترح للخدمات الإدارية المقدمة إلكترونياً لمنسوبات جامعة طيبة في ضوء متطلبات إدارة الجودة الشاملة. المجلة السعودية للتعليم العالي -السعودية، العدد 9، ص145
- 7- عبد الله فرغلي (2018): إدارة الجودة الشاملة وإمكانية تطبيقها في كليات التربية بجامعة طرابلس. المجلة العربية لضمان الجودة في التعليم الجامعي، القاهرة، مجلد 6، العدد 13، ص185
- 8- سعاد بسيوني (2019): بحوث ودراسات في نظم التعليم، ط1، مكتبة زهراء الشرق، القاهرة، ص120
- 9- عادل السعدي (2016): دور ادارة الموارد البشرية في تطبيق مبادئ ادارة الجودة الشاملة بحوث المؤتمر العربي العاشر لإدارة الموارد البشرية، اتحاد المدرسين العرب، الكويت، ص132
- 10- عامر محمد اللافي (2017): إدارة الجودة الشاملة وإمكانية تطبيقها في ضوء الثقافة التنظيمية للجامعات الليبية، رسالة ماجستير، أكاديمية الدراسات العليا، بيروت، لبنان.
- 11- علي الهادي الحوات (2018): مسيرة التعليم العالي في الكويت، "انجازات وطموحات" (الكويت، النقابة العامة لأعضاء هيئة التدريس الجامعي، ص210
- 12- منصور الإمام (2017): أثر تطبيق إدارة الجودة الشاملة على الأداء في مؤسسات التعليم العالي: بالتطبيق على جامعة ام القرى في الفترة من 2015 - 2016 م (رسالة ماجستير غير منشورة). جامعة أم القرى.
- 13- نوال سعدي (2017): تطبيقات نظام الأيزو 9000 والإدارة بالجودة الشاملة: بين التكامل والاختلاف. مجلة العلوم الإنسانية والاجتماعية - جامعة قاصدي مرباح - ورقلة - الجزائر، العدد 23، ص103

- 14- على السلمي (2018)، إدارة الجودة الشاملة ومتطلبات التأهيل للإيزو 9000، دار غريب، القاهرة. ص48
- 15- فريد راغب (2017)، إدارة الجامعات بالجودة الشاملة، أميرال للنشر والتوزيع، القاهرة. ص48
- 16- شبل بدران (2018)، الجامعة ومشكلة تنمية المجتمع، مجلة التربية المعاصرة، العدد 34، ص5-8.
- 17- عبد الله بوطانة، (2018)، دور التعليم العالي في تجديد وتحديث النظام التربوي، مكتب اليونسكو الإقليمي للتربية في البلاد العربية، التربية الجديدة، العدد 32، ص 10-13.

### ثانياً: المراجع الأجنبية

1. Marson, D.brian (2017) Service Quality: An introduction Province of British Columbia Publications. p.7
2. Hixon, J.(2018).”Total Quality Management Challenge to Urban School "Education Leadership, 50(3) P.6-24.
3. Marginson, Simon(2018): Global University Rankings: The Strategic issues, Conferencia Magistral, las universidades latinoamericanas ante los rankings internacionales: Impactos, Alcances, y limites, UNAM, 17 – 18 May 2012, P1-2.
4. Marginson, Simon(2017): Global University Rankings: The Strategic issues, Conferencia Magistral, las universidades latinoamericanas ante los rankings internacionales: Impactos, Alcances, y limites, UNAM, 17 – 18 May 2012, PP1-2.
5. Prashanthi, K. (2018). Human Resource Planning: An Analytical Study. International Journal of Business and Management Invention, 2(1) .P.63
6. Ayanda, O.J and Sani, A.D (2010), Strategic Human Resource Management and Organizational Effectiveness in the Public Sector: Some Evidence From Niger Issue, 9, P. 156.
7. Brewster, Chris et al., (2017). Contemporary Issues in Human Resource Management: Gaining a Competitive Advantage, Oxford University Press, Cape Town, P. 56.
8. Aitken, R.L.(2018). Human Resources Planning: Issues and Methods, Boston: Data for Decision Making Project, P.
9. Sinclair, A.(2016). Workforce Planning: A Literature Review, United Kingdom: Institute for Employment Studies, PP: 12-17.

10. Chiam, C. C., Lim, T., Norbaini , A. H., & Nur, A.O. (2017). "Towards Excellence in Higher Education –The Experience of Open University Malaysia (OUM)." In: Symbiosis International Conference on Open & Distance Learning, 21-23 Feb 2011, Pune, India.
11. Nur, A.O. (2017). "Towards Excellence in Higher Education –The Experience of Open University Malaysia (OUM)." In: Symbiosis International Conference on Open & Distance Learning, 21-23 Feb 2011, Pune, India.
12. Nicholls, G. (2016). "New lecturers' constructions of learning, teaching & research in higher education." *Studies in Higher Education*, 30 (5), pp.611-625.





فاعلية التدريب في تحسين أداء العاملين  
دراسة حالة إدارة الموارد البشرية بوزارة المالية والميزانية  
د. الطيب حسن تجاني - جامعة الملك فيصل بتشاد  
تشاد

المستخلص:

تناولت الورقة فاعلية التدريب على تحسين أداء العاملين، مع دراسة حالة إدارة الموارد البشرية بوزارة المالية والميزانية. وقد ناقشت الورقة كيفية تحديد الاحتياجات وتصميم البرامج التدريبية في المؤسسات، وقد استخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي لوصف الظاهرة في محل الدراسة، وتوصلت الدراسة إلى نتائج منها أن للتدريب أثر على تحسين أداء الموارد البشرية ويساهم في تطوير مهارات العاملين ويحسن أداء العمل في مؤسسة الدراسة.

وأوصت بدراسة بضرورة تكثيف الدورات التدريبية ووضع خطط للتدريب المستمر وتقييم البرنامج التدريبي للتأكد من نجاح العملية التدريبية، كما أوصت الدراسة بضرورة ترشيح الأفراد للدورات التدريبية بناءً على ملاحظات الرئيس المباشر للعاملين والجهات الرقابية.

الكلمات المفتاحية: التدريب - التحسين - الأداء - إدارة الموارد البشرية - القدرات.

**The effectiveness of training in improving employee performance  
Case study of human resources management at the Ministry of  
Finance and Budget**

**Dr. ATTEIB HASSAN TIDJANI – University of King Faisal  
Chad**

**Abstract:**

The paper dealt with the effectiveness of training on improving employee performance, with a case study of human resources management in the Ministry of Finance and Budget. The paper discussed how to identify needs and design training programs in institutions, and the researcher used the descriptive and analytical approach to describe the phenomenon in the subject of study, and the study reached conclusions, including that training has an impact on improving the performance of human resources and contributes to developing the skills of workers and improving work performance in the study institution.

The study recommended the necessity of intensifying training courses, developing plans for continuous training, and evaluating the training program to ensure the success of the training process. The study also recommended that individuals should be nominated for training courses based on the observations of the direct manager of workers and supervisory authorities.

**Key words:** training - improvement - performance - human resource management - capabilities.

## المحور الأول : الإطار المنهجي والدراسات السابقة

### أولاً: الإطار المنهجي

#### المقدمة

يعد التدريب بشكل عام ضرورة من ضروريا الواقع المتغير تغيرا متلاحقا، لذا كان لزاما علي المنشآت والمؤسسات تدريب موظفيها وعاملها من حين لآخر من أجل تحقيق أهدافها ورؤاها. ولكي يتمكن العاملين من تحقيق تلك الأهداف والرؤى، فهم بحاجة ماسة إلي تدريب مستمر وفعال، ويعد التدريب من الخيارات الاستراتيجية لأي مؤسسة تهدف إلي إعداد كادر بشري قادر علي تلبية متطلبات العمل ومواكبة التطورات السريعة الهائلة التي يشهدها سوق العمل.

#### مشكلة الدراسة

استناداً إلى الموضوع فإن المشكلة التي تناولتها هذه الورقة تتمثل في مدى فاعلية التدريب في تحسين أداء العاملين ، ويتفرع عن هذا التساؤل الأسئلة الفرعية التالية :

1. إلى أي مدى يمكن أن يساعد التدريب في تحسين أداء العاملين ؟
2. كيف يمكن أن نحدد الاحتياجات التدريبية للعاملين؟
3. كيف يتم تصميم البرامج التدريبية لتلبية الاحتياجات؟

#### فرضيات الدراسة

قامت هذا الدراسة على أساس الفرضيات التالية :

1. يساهم التدريب في تحسين أداء العاملين
2. يتم تحديد الاحتياجات التدريبية للعاملين بصورة علمية
3. تصمم برامج التدريب بصورة تلبى احتياجات ورغبات العاملين.

#### أهداف الدراسة

هدفت الدراسة إلى الآتي:

- 1- التعرف على مدى الاستفادة من الدورات التدريبية التي يحصل عليها الموظفون في وزارة المالية والميزانية.
- 2- معرفة مدى فاعلية التدريب في تحسين أداء العاملين في وزارة المالية والميزانية.

3- معرفة نقاط القوة للاستفادة منها في عملية التدريب ومعرفة نقاط الضعف للحد منها وتجنبها.

### أهمية الدراسة

تتمثل أهمية هذه الدراسة فيما يلي:

1. إبراز علاقة التدريب بتحسين أداء العاملين في وزارة المالية والميزانية العامة وما تطلبه من احتياجات وبرامج تدريبية.
2. أن التدريب عامل رئيسي في إعداد وتأهيل وتحسين أداء الموارد البشرية في القطاعين العام والخاص.
3. التدريب يعد العمود الفقري في تنمية الموارد البشرية.

ثانياً: الدراسات السابقة:

الدراسة الأولى: (دراسة حسن باكو 2017)<sup>(1)</sup>

تمثلت مشكلة الدراسة في قياس دور التدريب في تنمية الموارد البشرية، وهدفت الدراسة إلى معرفة دور التدريب في تعزيز احتياجات الموظف من مهارات ومعارف وقدرات جديدة والوقوف على أهم عناصر التدريب وأنواعه في القطاع الخاص. ومن أهم النتائج التي توصل إليها أن هناك علاقة إيجابية ذات دلالة إحصائية بين التدريب وتنمية الموارد البشرية، وأكدت الدراسة على أن التدريب في الشركة يختصر على الجوانب الفنية فقط، هناك علاقة إيجابية ذات دلالة إحصائية بين التدريب الفعال والإنتاجية في الشركة. وأوصت الدراسة بضرورة إفراد شعبة خاصة بالتدريب ووضع استراتيجية واضحة للتدريب، كما أوصت الدراسة بالدمج بين التدريب والحوافز الأخرى للمتدربين عند اجتياز بعض أنواع البرامج التدريبية بتفرق.

الدراسة الثانية: (دراسة عبد الرزاق هارون عبد الرزاق 2016)<sup>(2)</sup> تمثلت مشكلة

الدراسة في أن أغلب المؤسسات الخاصة تواجه نقص كبير في عملية التدريب للعاملين، وعدم قياس أثر التدريب بصورة دقيقة.

<sup>1</sup> - حسن محمد باكو، دور التدريب في تنمية الموارد البشرية في المؤسسات الخاصة، درجة الماجستير 2، رسالة غير منشورة جامعة الملك فيصل قسم إدارة الأعمال عام 2016-2017 - تشاد

<sup>2</sup> - عبد الرزاق هارون عبد الرزاق، دراسة حالة مطبوعة أوين جرافيك، درجة الماجستير، رسالة غير منشورة، جامعة الملك فيصل - قسم إدارة الأعمال - عام 2015 - 2016

ومن أهداف الدراسة: التعرف على واقع العملية التدريبية في المؤسسات الخاصة، وأهم النتائج تتمثل في أن هناك اهتمام من المؤسسة بعملية التدريب، لكن تنقصها الاستراتيجية الواضحة المعدة مسبقاً لذلك، عدم ربط عملية تدريب العاملين بحوافز أخرى وهو ما يؤدي إلى التقليل من قناعاته. وأوصت الدراسة بضرورة إفراد شعبة خاصة بالتدريب ووضع استراتيجية واضحة للتدريب.

الدراسة الثالثة: (دراسة إبراهيم محمد هب 2018)<sup>(1)</sup> تمثلت مشكلة الدراسة أو البحث في أن جل المتعاملين مع المصارف العاملة في جمهورية تشاد يعانون من رداءه الخدمات التي تقدمها والبط الشديد في أسلوب تقديم الخدمة. وهدفت الدراسة إلى التعرف على الدور الحقيقي لإدارة تدريب الموارد البشرية في المصارف العاملة في جمهورية تشاد وكذلك قياس أداء العاملين فيه والوقوف على أوجه القصور التي تعاني منه هذه الإدارات والتحديات التي تواجهها. وأهم النتائج التي توصلت إليها الدراسة: يحظى نشاط التدريب باهتمام من المسؤولين في المصارف التي تعمل في تشاد إيماناً منهم بأنه يحدد مدى نجاح أو فشل المصرف، كما أنها تشجع على مواصلة الدراسة بعد التعيين لذلك تبين من الدراسة أن نسبة الحاصلين على الشهادات العليا و2% وهذا دليل على أن الإدارة تشجع على التعليم وتطوير القدرات التعليمية.

وأوصت الدراسة بأنه على المصارف وضع سياسة واضحة للتدريب مع مراعاة الدقة والموضوعية في اختيار الأفراد للتدريب بناء على معايير وأسس واضحة وأن تصمم البرامج التدريبية تنفيذاً لخطة هذه السياسة، على المصارف الاهتمام بصندوق الاقتراحات وتطبيق ما يقترحه العملاء على أرض الواقع لأنها تمثل جوانب الضعف في المصارف، التركيز على الدورات الداخلية.

<sup>1</sup> - إبراهيم محمد هب، أثر تدريب الموارد البشرية في أداء العاملين بالمصارف دراسة ميدانية على المصارف العاملة في جمهورية تشاد، رسالة دكتوراه غير منشورة جامعة السودان المفتوحة، كلية الدراسات العليا قسم العلوم الإدارية، عام 2018م

## المحور الثاني: للإطار النظري

### أولاً: مفهوم التدريب

تعددت التعريفات بل وكثرت حول مفهوم التدريب مما أدى إلى إثراء مفهوم التدريب بين الباحثين والكتاب والمفكرين. ولكن يمكن التطرق إلى بعض من تلك التعريفات فيما يلي:

- 1- عرف التدريب: بأنه النشاط المستمر لتزويد الفرد بالمهارات والخبرات والاتجاهات التي تجعله صالحاً لمزاولة عمل ما.<sup>(1)</sup>
  - 2- يعرف أيضاً: التدريب هو العملية التي تستهدف تعليم الموظفين الجدد المهارات الأساسية لأداء وظائفهم.<sup>(2)</sup>
  - 3- يعرف أيضاً: هو أحد أهم أنشطة الموارد البشرية والذي يهدف إلى تطوير وتنمية مهارات وقدرات الأفراد العاملين داخل المنظمة وإبقائهم على دراية ومعرفة بأحدث التطورات العلمية في مجال تخصصاتهم وأعمالهم الوظيفية.<sup>(3)</sup>
  - 4- يعرف أيضاً: هو نشاط مستمر يركز على الفرد لتحقيق تغيير في معارفه ومهاراته وقدراته الفنية لمقابلة احتياجات محددة في الوضع الراهن والمستقبلي في ضوء متطلبات العمل الذي يقوم به وتطلعاته المستقبلية لدوره في المجتمع.<sup>(4)</sup>
- وعلى ضوء ما سبق من تعريفات يمكن القول: بأن التدريب هو نشاط يركز على تزويد الأفراد بالمعلومات التي يتطلبها العمل والمهارات اللازمة لتحسين أداء العمل وتنمية الخبرات في سبيل مواجهة التحديات الحالية والمستقبلية، كل ذلك من أجل ضمان تحسين أداء العمل وزيادة إنتاجية المنظمة.

<sup>1</sup> - د. عادل رمضان الزيايدي، إدارة الموارد البشرية، مكتبة عين الشمس، مصر، 1999، ص: 169

<sup>2</sup> - جاري ديسكر، إدارة الموارد البشرية، دار المريخ للنشر، المملكة العربية السعودية 2010م، ص: 264

<sup>3</sup> - خالد عبد الله المرياني، دور التدريب في رفع كفاءة أداء موظفي القطاع العام، جامعة الباحة، المملكة العربية السعودية، العام 1434 - 1435هـ، ص: 15 (رسالة غير منشورة).

<sup>4</sup> - أ.د. حمدي شاكر محمود، مهارات التدريب، دار الأندلس للنشر والتوزيع، المملكة العربية السعودية، ط1، 2006م، ص: 15

## ثانياً: أهمية التدريب

تكمن أهمية التدريب في النقاط التالية:

- 1- زيادة الإنتاجية: لأنه كلما زادت مهارة الفرد الناتجة عن عملية التدريب فإنها تنعكس تلقائياً في زيادة الإنتاج وجودته.
  - 2- رفع معنويات الأفراد: لاشك أن الفرد أو العامل حينما يكتسب مهارة من المهارات تزداد ثقته بنفسه أكثر وهذا ما يجعله يشعر بنوع من الاستقرار النفسي والذهني، فبالتالي فإن المعنويات تكون عالية.
  - 3- تخفيض حوادث العمل<sup>(1)</sup>: إن كثرة الحوادث غالباً ما تكون ناتجة عن الخطأ من قبل العاملين وذلك نتيجة لعيوب الأجهزة والمعدات أو ظروف العمل. ولهذا فإن التدريب الجيد يساعد في أداء العمل، وكلما زادت المعرفة بكيفية أداء العمل أدى ذلك تلقائياً إلى تخفيض معدل الحوادث وتكرارها.
  - 4- تحسين الأداء في الحاضر والتأهيل لمسؤوليات أكبر في المستقبل<sup>(2)</sup>
- يعمل التدريب على تحسين الأداء في الوقت الحالي والآتي للعاملين، كما يؤهلهم لمواجهة مخاطر وتحديات المستقبل أي يجعلهم على أهبة الاستعداد.

## ثالثاً: أهداف التدريب

للتدريب أهداف رئيسية يسعى إلى تحقيقها وأهم تلك الأهداف يمكن إيجازها فيما يلي:

- أ/ إكساب معرفة شاملة للعمل الذي يمارسه الفرد لتعريفه بأهداف عمله وبالأنشطة التي تقع ضمن واجباته ومسؤولياته. وهذا الهدف في غاية الأهمية لأنه ما لم نعرف العامل بالعمل المنوط به من حيث الأداء والكيفية والمعايير المطلوبة فإننا لا نتوقع أي ثمرة مرجوة من القيام بهذا العمل بل يعتبر ما يقوم به عبئاً فقط.
- ب/ تنمية وتطوير المهارات والسلوكيات والأساليب الوظيفية لتسهم في زيارة الكفاءة وتحسين الأداء وتوظيف الاستعدادات والقدرات الشخصية لصالح الفرد أو المنظمة أو المجتمع.

<sup>1</sup> - د. عبد الغفار حنفي، السلوك التنظيمي وإدارة الموارد البشرية، الدار الجامعية، مصر عام 2010م، ص: 283 - 284

<sup>2</sup> - د. عادل رمضان الزبيدي، مرجع سبق ذكره، ص: 172

ج/ إتاحة الفرصة للابتكار والتجديد والإبداع والتنافس الإيجابي بحثاً عن التفوق والتميز ومواكبة للعصر ومستجداته واعداد للمستقبل<sup>(1)</sup>.

من المسلم به أن التدريب يتيح فرصاً حقيقية للابتكار والإبداع وذلك نظراً لثقل الأفراد بالمهارات والمعلومات عن العمل وطبيعته مما يجعلهم يبدعون فيه وهذا الإبداع يقودهم إلى الابتكار وهذا الابتكار والإبداع يضمن لهم مواكبة المستقبل ويجعلهم قادرين على مواجهة كل التحديات التي يعجزها الواقع المتغير المتلاحق.

د/ المساهمة في حل المشاكل<sup>(2)</sup> وهذه تعتبر من أهم أهداف عملية التدريب لأن الهدف الرئيسي لعملية التدريب هو حل المشاكل أو الحيلولة دون وقوعها.

### المحور الثالث: إجراءات الدراسة الميدانية

تناولت الورقة البحثية في هذا المحور وصفاً للطريقة والإجراءات التي اتبعتها الباحثة في تنفيذ هذه الورقة البحثية، ويشمل وصفاً لمجتمع الدراسة وعينته، وطريقة إعداد أدواتها، والإجراءات التي اتخذت للتأكد من صدقها وثباتها، والطريقة التي اتبعت لتطبيقها، والمعالجة الإحصائية التي بموجبها تم تحليل البيانات واستخراج النتائج.

#### أولاً: مجتمع وعينة دراسة الورقة البحثية

يقصد بمجتمع الدراسة المجموعة الكلية من العناصر التي سعى الباحث أن تعمم عليها النتائج ذات العلاقة بالمشكلة المدروسة، ويتكون مجتمع الدراسة الأصلي من جميع العاملين في إدارة الموارد البشرية بوزارة المالية والميزانية والذين بلغ عددهم (107) فرداً بتاريخ 2020/08/03م.

#### 1- عينة الدراسة:

تتمثل عينة الدراسة في العينة العشوائية التي اختارها الباحث في هذه الدراسة بطريقة عشوائية من العينة الكلية من مجتمع

<sup>1</sup> - د. محمد أحمد عبد النبي، إدارة الموارد البشرية، ط 1، 2010 زمزم ناشرون وموزعون، الأردن، ص: 230 - 231

<sup>2</sup> - د. عادل رمضان الزبيدي، مرجع سبق ذكره، ص: 172



الدراسة، وقد بلغ أفراد هذه العينة (61) فرداً من إجمالي العاملين البالغ عددهم (107) فرداً، وقد بلغ عدد العينة الفعلية بعد استلام الاستبانة (61)، وبعد الفحص وجد (53) فقط صالحة بنسبة (86.67%) من المستهدفين، واحتوت استمارة الاستبانة على ثلاثة فرضيات و 17 عبارة، طلب فيها من أفراد العينة، على أن يحددوا إجاباتهم على الأسئلة لمعرفة فعالية التدريب في أداء العاملين بإدارة الموارد البشرية وللخروج بنتائج دقيقة قدر الإمكان حرص الباحث على تنوع عينة الدراسة من حيث شمولها (راجع التحليل)

## 2- أداة الدراسة :

وهي عبارة عن الوسيلة التي استخدمها الباحث في جمع المعلومات اللازمة عن الظاهرة وذات الصلة بموضوع الدراسة، ويوجد العديد من الأدوات المستخدمة في مجال البحث العلمي للحصول على المعلومات والبيانات اللازمة للدراسة، وقد اعتمد الباحثان في دراستهما على الاستبانة كأداة رئيسية لجمع المعلومات من عينة الدراسة، وللاستبانة مزايا منه :

- أ- يمكن تطبيقها للحصول على معلومات عن عدد من الأفراد.
- ب- قلة تكلفتها وسهولة تطبيقها.
- ج- سهولة وضع عباراتها وفهم ألفاظها.
- د- يشعر المجيبون بالحرية في التعبير عن آرائهم.

## 3- وصف الاستبانة :

أرفق مع الاستبيان خطاب للمبحوث تم فيه تنويره بموضوع الدراسة وهدفه وغرض الاستبانة، واحتوت الاستبانة على قسمين رئيسيين :

القسم الأول: تضمن على عبارات عن البيانات الشخصية لأفراد عينة الدراسة (الجنس، العمر، المؤهل العلمي، المستوى الوظيفي).

القسم الثاني: يحتوي هذا القسم على عدد (17) عبارة، طلب من أفراد عينة الدراسة أن يحددوا إجاباتهم عن ما تصفه كل عبارة (أوافق - محايد - لا أوافق)، كما تم توزيع هذه العبارات على فرضيات الدراسة الثلاث بطريقة غير متساوية.

ثانياً: الأساليب الإحصائية المستخدمة

لتحقيق أهداف الدراسة وللتحقق من فرضياتها، تم استخدام الأساليب الإحصائية عديدة، وللحصول على نتائج دقيقة قدر الإمكان، تم استخدام البرنامج الإحصائي *SPSS* والذي يشير اختصاراً إلى الحزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية *Statistical Package for Social Sciences*، وذلك بهدف معرفة، هل التكرارات والنسب المئوية لإجابات المبحوثين في الاتجاه السلبي أم في الاتجاه الإيجابي؟ كما استخدم، كما أن القيم الاحتمالية هي التي تحدد ما إذا كان هناك فروق ذات دلالة إحصائية بين التكرارات المتوقعة والتكرارات المشاهدة، وذلك بمقارنة القيمة الحالية بمستوى معنوية (0.05).

ثالثاً: صدق وثبات الاستبانة

صدق الاستبيان يعني تمثيله للمجتمع المدروس بشكل جيد وأن الإجابات التي نحصل عليها من أسئلة الاستبيان تعطينا المعلومات التي وضعت من أجلها، ويقصد بثبات الاستبيان في حال قيامنا بإعادة توزيع نفس أسئلة الاستبيان قيد الدراسة على عينة أخرى بنفس الحجم العينة فإن النتائج تكون قريبة جداً للنتائج التي تم الحصول عليها من العينة الأولى (أسئلة الاستبيان قيد الدراسة).

البيانات الشخصية

1- الجنس:

جدول رقم (1) يوضح التوزيع التكراري لأفراد عينة الدراسة وفق متغير الجنس

الجنس	التكرار	النسبة المئوية
ذكر	25	45.45%
أنثى	30	54.55%
المجموع	55	100%

المصدر: إعداد الباحث من واقع الدراسة الميدانية، 2020م.

يظهر الجدول رقم (1) أن غالبية أفراد عينة الدراسة هي من جنس الذكور، حيث بلغ عددهم (30) فرداً وبنسبة (54.55%)، والعدد المتبقي من عينة الدراسة من جنس الإناث، حيث بلغ عددهم (25) فرداً وبنسبة (45.45%).

نستنتج من ذلك أن عدد الذكور أكثر من عدد الإناث والسبب في ذلك أن عدد الموظفين الذكور يفوق عدد النساء في الوزارة.

2- العمر:

جدول (2) يوضح التوزيع التكراري لأفراد عينة الدراسة وفق متغير العمر

النسبة المئوية	التكرار	الفئة العمرية
00	00	أقل من 25 سنة
%45.4	25	35 – 26
%36.4	20	45 – 36
%18.2	10	46 فما فوق
%100	55	المجموع

المصدر: إعداد الباحث من واقع الدراسة الميدانية، 2020م.

يظهر الجدول رقم (2) إن غالبية عينة الدراسة هي من الفئة العمرية (26-35) والتي بلغت (25) فرداً وبنسبة (45.4%) بينما جاءت الفئة العمرية (36-45) في المرتبة الثانية والتي بلغ عدد أفرادها 20 فرداً بنسبة (36.4%) وحلت الفئة العمرية 46 فما فوق في المرتبة الثالثة والتي بلغ عدد أفرادها (10) فرداً بنسبة (18.2%). نستنتج من ذلك أن عدد الفئة العمرية (26-35) هم أكثر أفراد العينة والتي تمثل فئة الشباب. يتبين من الجدول رقم (2) والشكل رقم (2) أن غالبية أفراد عينة الدراسة من الفئة العمرية (26-35).

3- المؤهل العلمي:

جدول رقم (3) يوضح التوزيع التكراري لأفراد عينة الدراسة وفقاً للمؤهلات العلمية

النسبة المئوية	التكرار	المؤهل العلمي
%5.5	3	ثانوي
%19	10	دبلوم
%45	24	ليسانس
%22.5	12	ماستر
%8	4	دكتوراه
0	0	أخرى
%100	53	المجموع

المصدر: إعداد الباحث من واقع الدراسة الميدانية، 2020م.

يظهر الجدول رقم (3) أن ما نسبته 5.4% من عينة الدراسة هم من حاملي الشهادة الثانوية والتي بلغ عدد أفرادها (3) فرداً، بينما نسبته 18.2% من عينة الدراسة هم من حاملي الدبلوم والتي بلغ عدد أفرادها (10) فرداً، وإن ما نسبته 45.5% من عينة الدراسة هم من حاملي الليسانس والتي بلغ عدد أفرادها (25) فرداً، وإن ما نسبته 21.8% من عينة الدراسة هم من حاملي الماستر والتي بلغ عدد أفرادها 12 فرداً في حين إن ما نسبته 9% من عينة الدراسة هم من حاملي الدكتوراه.

يتبين من الجدول رقم (3) أن غالبية أفراد عينة الدراسة هم من حاملي الليسانس.

#### 4- سنوات الخبرة العلمية :

جدول رقم (4) يوضح التوزيع التكراري لأفراد عينة الدراسة وفقاً لسنوات الخبرة العلمية

سنوات الخبرة	التكرار	النسبة المئوية
أقل من 5 سنة	5	9.5%
6 - 10 سنة	29	53.6%
11 - 15 سنة	14	27.4%
15 سنة فما فوق	5	9.5%
المجموع	53	100%

المصدر: إعداد الباحث من واقع الدراسة الميدانية، 2020م.

يظهر الجدول رقم (4) أن ما نسبته 9% من أفراد عينة الدراسة أن سنوات الخبرة لديهم أقل من 5 سنة وبلغ عدد أفرادها (5) فرداً، وأن ما نسبته 54.6% من أفراد عينة الدراسة لديهم سنوات الخبرة لديهم من (6-10) سنة خبرة وبلغ عدد أفرادها 30 فرداً وأن ما نسبته 27.4% من عينة الدراسة سنوات الخبرة لديهم من (11-15) سنة خبرة، وبلغ عدد أفرادها 15 فرداً، في حين أن ما نسبته 9% من أفراد عينة الدراسة سنوات الخبرة لديها 15 سنة وبلغ عدد أفرادها 5 فرداً.

يظهر الجدول رقم (4) أن غالبية أفراد عينة الدراسة لديهم خبرات (6-10)

سنة خبرة.

5- المركز الوظيفي:

جدول رقم (5) يوضح التوزيع التكراري لأفراد عينة الدراسة وفقاً للمركز الوظيفي

المركز الوظيفي	التكرار	النسبة المئوية
سكرتير	5	9%
عامل عادي	14	27.3%
مدير	5	9%
مساعد مدير	10	18.2%
محاسب	14	27.3%
أخرى	5	9%
المجموع	53	100%

المصدر: إعداد الباحث من واقع الدراسة الميدانية، 2020م.

يظهر الجدول رقم (5) أن ما نسبته 9% من عينة الدراسة يشغلون منصب السكرتاريا وبلغ عدد أفرادها 5 فرداً، وأن ما نسبته 27.3% من عينة الدراسة يشغلون منصب عمال عاديين وبلغ عدد أفرادها 15 فرداً، وأن ما نسبته 9% من عينة الدراسة يشغلون منصب مدراء وبلغ عدد أفرادها 5 فرداً، في حين أن ما نسبته 10% من عينة الدراسة يشغلون منصب مساعد مدير وبلغ عدد أفرادها 10 فرداً وأن ما نسبته 27.3% من عينة الدراسة يشغلون منصب محاسبين وبلغ عدد أفرادها 15 فرداً، وبينما نسبته 9% من عينة الدراسة يشغلون مناصب أخرى بلغ عدد أفرادها 5 فرداً.

يظهر الجدول رقم (5) أن غالبية أفراد عينة الدراسة يشغلون المراكز الوظيفية التالية محاسبين وعمال عاديين.

ثانياً: تحليل ومناقشة بيانات الاستبانة

الفرضية الأولى: يساهم التدريب في تحسين أداة إدارة الموارد البشرية

العبرة الأولى: تهدف الوزارة من عملية التدريب إلى تحسين أداء العاملين.

جدول رقم (6) يوضح التوزيع التكراري لإجابات أفراد عينة الدراسة على العبارة الأولى

الإجابة	التكرار	النسبة المئوية
أوافق	53	100%
محايد	0	0%
لا أوافق	0	0%
المجموع	53	100%

المصدر: إعداد الباحث من واقع الدراسة الميدانية، 2020م.

يتبين من الجدول رقم (6) أعلاه أن جميع أفراد عينة الدراسة البالغ عددهم 55 بنسبة 100% وافقوا على أن هدف الوزارة من عملية التدريب هو تحسين أداء العاملين. نستنتج من ذلك أن عملية التدريب تحسن من أداء العامل، وهذا يعتبر من أولويات الوزارة.

العبارة الثانية: تهدف التدريب على إكساب العاملين مهارات تساعد في تحسين الأداء.

جدول رقم (7) يوضح التوزيع التكراري لإجابات أفراد عينة الدراسة على العبارة الثانية

النسبة المئوية	التكرار	الإجابة
100%	53	أوافق
0%	0	محايد
0%	0	لا أوافق
100%	53	المجموع

المصدر: إعداد الباحث من واقع الدراسة الميدانية، 2020م

يتضح لنا من الجدول رقم (7) أعلاه أن جميع أفراد عينة الدراسة البالغ عددهم 53 فردا بنسبة 100% وافقوا على أن يهدف التدريب إلى إكساب العاملين مهارات تساعد في تحسين الأداء.

نستنتج من ذلك أن جميع أفراد عينة الدراسة وافقوا على العبارة الثانية، وذلك ربما خضعوا لعملية التدريب وأدركوا ذلك التحسين بأنفسهم.

العبارة الثالثة: يساهم التدريب في رفع كفاءة ومعنويات العاملين

جدول رقم (8) يوضح التوزيع التكراري لإجابات أفراد عينة الدراسة على العبارة الثالثة

النسبة المئوية	التكرار	الإجابة
100%	53	أوافق
0%	0	محايد
0%	0	لا أوافق
100%	53	المجموع

المصدر: إعداد الباحث من واقع الدراسة الميدانية، 2020م

نلاحظ من الجدول رقم (8) أعلاه أن جميع أفراد عينة الدراسة البالغ عددهم 53 فردا بنسبة 100% وافقوا على أن التدريب يساهم في رفع كفاءة ومعنويات العاملين.

نستنتج من ذلك أن جميع أفراد عينة الدراسة وافقوا على العبارة الثالثة، وذلك ربما خضعوا لعملية التدريب وأدركوا ذلك بأنفسهم أو أدركوا ذلك في أقرانهم الذين خضعوا لعمليات التدريب.

العبارة الرابعة : يساهم التدريب في التقليل من الروتين والبيروقراطية  
 جدول رقم (9) يوضح التوزيع التكراري لإجابات أفراد عينة الدراسة على العبارة الرابعة  
 للفرضية الأولى

النسبة المئوية	التكرار	الإجابة
88.68%	47	أوافق
9.43%	5	محايد
1.89%	1	لا أوافق
100%	53	المجموع

المصدر: إعداد الباحث من واقع الدراسة الميدانية، 2020م

يتضح لنا من خلال الجدول رقم (9) أعلاه، أن هناك تباين واضح في إجابات الأفراد على العبارة الرابعة، حيث نجد أن الذين وافقوا على أن التدريب يساهم في التقليل من الروتين والبيروقراطية هم الأكثر عدداً حيث يبلغ عددهم 47 فرداً ويمثلون بنسبة 88.86%، بينما لم يوافق على ذلك فرداً واحداً وبنسبة 1.89%، إلا أن هناك 5 أفراد بنسبة 9.43% محايدين.

حيث نجد أن الذين وافقوا هم الأكثر عدداً مقارنة بأقرانهم في عينة الدراسة، وهذا يؤكد أن التدريب يساعد في التقليل من الروتين.

العبارة الخامسة: يشعر العامل بالتحسن في الأداء بعد الخضوع للتدريب

جدول رقم (10) يوضح التوزيع التكراري لإجابات أفراد عينة الدراسة على العبارة

الخامسة للفرضية الأولى

النسبة المئوية	التكرار	الإجابة
94.34%	50	أوافق
5.66%	3	محايد
0%	0	لا أوافق
100%	53	المجموع

المصدر: إعداد الباحث من واقع الدراسة الميدانية، 2020م

يبين لنا من خلال الجدول رقم (10) أن هناك اختلاف تباين واضح في الإجابة على الفرضية الخامسة من حيث العدد، حيث نجد 50 فرداً بنسبة 94.34% وافقوا على أن العامل يشعر التحسن في الأداء بعد الخضوع للتدريب، كما نجد أن هناك 3 أفراد كانوا محايدين بنسبة 5.66% بينما لم نجد فرداً يعارض ذلك.

ندرك من ذلك أن الذين وافقوا على هذه الفرضية هم الأكثر عدداً، وهذا يؤكد لنا أن التدريب يؤدي إلى التحسن في أداء العمل، وذلك ربما هم خضعوا لعملية التدريب ولاحظوا ذلك بأنفسهم.

العبارة السادسة: يحتاج العامل إلى التدريب المستمر لرفع مستوى الأداء  
جدول رقم (11) يوضح التوزيع التكراري لإجابات أفراد عينة الدراسة على العبارة  
السادسة للفرضية الأولى

النسبة المئوية	التكرار	الإجابة
98.11%	52	أوافق
0%	0	محايد
1.89%	1	لا أوافق
100%	53	المجموع

المصدر: إعداد الباحث من واقع الدراسة الميدانية، 2020م

يتضح لنا من الجدول رقم (11) أعلاه أن 52 من أفراد العينة بنسبة 98.11% وافقوا على أن التدريب المستمر يرفع من مستوى الأداء، بينما لم يوافق فرداً واحداً على ذلك وبنسبة 1.89%.

نستنتج من ذلك أن الأفراد الذين وافقوا على هذه الفرضية هم الأكثر عدداً مقارنة بأقرانهم وهذا يؤكد لنا أن التدريب المستمر يساعد في رفع أداء العامل، وذلك ربما لاحظوا من كثرة التدريبات التي خضعوا لها أم لاحظوها في أقرانهم بالعمل.

العبارة السابعة: يحتاج العامل إلى التنوع في التدريب من أجل تطوير الأداء الذاتي  
جدول رقم (12) يوضح التوزيع التكراري لإجابات أفراد عينة الدراسة على العبارة  
السابعة للفرضية الأولى

النسبة المئوية	التكرار	الإجابة
92.45%	49	أوافق
5.66%	3	محايد
1.89%	1	لا أوافق
100%	53	المجموع

المصدر: إعداد الباحث من واقع الدراسة الميدانية، 2020م

يتبين لنا من خلال الجدول رقم (12) أعلاه أن 49 فرداً بنسبة 92.45% من أفراد عينة الدراسة وافقوا على أن العامل يحتاج إلى التنوع في التدريب من أجل تطوير



الأداء الذاتي، بينما لم يوافق على ذلك فرداً واحد بنسبة 1.89%، كما هناك 3 أفراد محايدين بنسبة 5.66%.

حيث نجد أن الأشخاص الذين وافقوا هم الأكثر عدداً وهذا يؤكد لنا التنوع في التدريب يزيد من تطوير الأداء الذاتي لدى العامل.

الفرضية الثانية: يتم تحديد الاحتياجات التدريبية بصورة عملية

العبارة الأولى: يتم تحديد الدورات التدريبية بناءً على احتياجات العمال الوظيفية.

جدول رقم (13) يوضح التوزيع التكراري لإجابات أفراد عينة الدراسة على العبارة الأولى

للفرضية الثانية

النسبة المئوية	التكرار	الإجابة
67.93%	36	أوافق
22.64%	12	محايد
9.43%	5	لا أوافق
100%	53	المجموع

المصدر: إعداد الباحث من واقع الدراسة الميدانية، 2020م

من خلال الجدول رقم (13) يتضح لنا أن 36 من عينة الدراسة بنسبة 67.93% وافقوا على أن يتم تحديد الدورات التدريبية بناءً على احتياجات العمال الوظيفية، كما أن 12 فرداً بنسبة 22.64% من أفراد العينة كانوا محايدين، بينما لم يوافق على ذلك 5 أفراد بنسبة 9.43%.

حيث نجد أن الأفراد الذين وافقوا على هذه الفرضية هم الأكثر عدد، وهذا

يؤكد لنا أن احتياج العمال الوظيفية تحدد بناءً على الدورات التدريبية التي يتلقونها.

العبارة الثانية: يتم تحديد الدورات التدريبية بناءً على حاجة الإدارة لتقييم أداء العاملين.

جدول رقم (14) يوضح التوزيع التكراري لإجابات أفراد عينة الدراسة على العبارة الثانية

للفرضية الثانية

النسبة المئوية	التكرار	الإجابة
86.79%	46	أوافق
13.21%	7	محايد
0%	0	لا أوافق
100%	53	المجموع

المصدر: إعداد الباحث من واقع الدراسة الميدانية، 2020م

يتبين لنا من خلال الجدول رقم (14) أن 46 فرداً بنسبة 86.79% من أفراد عينة الدراسة وافقوا على أن يتم تحديد الدورات التدريبية بناء على حاجة الإدارة لتقييم أداء العاملين، بينما لم يوجد أي تعارض لهذه العبارة، إلا أن هناك 7 أفراد محايدين بنسبة 13.21%.

حيث أن الأفراد الذين وافقوا على هذه العبارة هم الأكثر عدداً، وهذا يؤكد أن حاجة الإدارة لتقييم أداء العاملين يتم بناءً على حاجة الإدارة لتحديد الدورات التدريبية.

العبارة الثالثة: الدورات التدريبية التي يتلقاها العمال مناسبة لاحتياجاتهم الوظيفية. جدول رقم (15) يوضح التوزيع التكراري لإجابات أفراد عينة الدراسة على العبارة الثالثة

النسبة المئوية	التكرار	الإجابة
39.62%	21	أوافق
52.83%	28	محايد
7.55%	4	لا أوافق
100%	53	المجموع

المصدر: إعداد الباحث من واقع الدراسة الميدانية، 2020م

من خلال الجدول رقم (15) أعلاه يتضح لنا أن 21 فرداً بنسبة 39.62% من عينة الدراسة وافقوا على أن الدورات التدريبية التي يتلقاها العمال مناسبة لاحتياجاتهم الوظيفية، كما أن 28 فرداً بنسبة 52.83% محايدين، بينما هناك 4 أفراد بنسبة 7.55% لم يوافقوا على ذلك.

حيث نجد أن الذين الأفراد المحايدين هم الأكثر عدداً من أقرانهم.

العبارة الرابعة: يتم الترشيح للدورة التدريبية بناء على تقييم وملاحظات الرئيس المباشر في العمل.

جدول رقم (16) يوضح التوزيع التكراري لإجابات أفراد عينة الدراسة على العبارة

#### الرابعة للفرضية الثانية

النسبة المئوية	التكرار	الإجابة
30.19%	16	أوافق
45.28%	24	محايد
24.53%	13	لا أوافق
100%	53	المجموع

المصدر: إعداد الباحث من واقع الدراسة الميدانية، 2020م

يتبين لنا من الجدول رقم (16) أعلاه أن 16 فرداً بنسبة 30.19% وافقوا على أن الترشيح للدورة التدريبية يتم بناء على تقييم وملاحظات الرئيس المباشر في العمل، كما أن 24 فرداً بنسبة 45.28% من عينة الدراسة كانوا محايدين، بينما لم يوافق على ذلك 13 فرداً بنسبة 24.53%.

حيث نجد أن الأفراد المحايدين هم الأكثر عدداً مقارنة مع أقرانهم في عينة الدراسة ثم يليهم الذين وافقوا على ذلك. وهذا يؤكد لنا أن الترشيح للدورات التدريبية لا يتم بناءً على تقييم وملاحظات الرئيس.

الفرضية الثالثة: تصمم برامج التدريب بصورة تلبى احتياجات ورغبات العاملين العبارة الأولى: تصمم برامج التدريب بصورة تلبى احتياجات ورغبات العاملين. جدول رقم (17) يوضح التوزيع التكراري لإجابات أفراد عينة الدراسة على العبارة الأولى

#### للفرضية الثالثة

النسبة المئوية	التكرار	الإجابة
67.92%	36	أوافق
24.53%	13	محايد
7.55%	4	لا أوافق
100%	53	المجموع

المصدر: إعداد الباحث من واقع الدراسة الميدانية، 2020م

يتضح لنا من خلال الجدول رقم (17) أعلاه، أن 36 فرداً بنسبة 67.92% وافقوا على أن تصمم برامج التدريب بصورة تلبى احتياجات ورغبات العاملين، بينما لم يوافق على ذلك 4 أفراد بنسبة 7.55%، إلا أن 13 فرداً كانوا محايدين ويمثلون بنسبة 24.53%.

حيث نجد أن الذين وافقوا على هذه الفرضية هم الأكثر عدداً من غيرهم، وهذا يؤكد لنا أن برامج التدريب تصمم بصورة تلبى احتياجات ورغبات العاملين. العبارة الثانية: يتم وضع برنامج التدريب بناء على حاجة العامل للتدريب.

جدول رقم (18) يوضح التوزيع التكراري لإجابات أفراد عينة الدراسة على العبارة الثانية

للفرضية الثالثة

النسبة المئوية	التكرار	الإجابة
%88.68	47	أوافق
%11.32	6	محايد
% 0	0	لا أوافق
%100	53	المجموع

المصدر: إعداد الباحث من واقع الدراسة الميدانية، 2020م

من الجدول رقم (18) أعلاه يتبين لنا أن 47 فرداً من عينة الدراسة بنسبة %88.68 وافقوا على أن تصمم برامج التدريب بناء على معلومات التقييم، بينما هناك 6 أفراد محايدين ويمثلن بنسبة %11.32 من عينة الدراسة.

حيث نجد أن غالبية أفراد عينة الدراسة موافقون على العبارة كما لا يوجد أي اعتراض، وهذا يؤكد أن تصميم برامج التدريب يتم بناء على معلومات التقييم. العبارة الثالثة: يخصص الوقت الكافي للتدريب.

جدول رقم (19) يوضح التوزيع التكراري لإجابات أفراد عينة الدراسة على العبارة الثالثة

للفرضية الثالثة

النسبة المئوية	التكرار	الإجابة
%98.11	52	أوافق
%1.89	1	محايد
% 0	0	لا أوافق
%100	53	المجموع

المصدر: إعداد الباحث من واقع الدراسة الميدانية، 2020م

يتضح لنا من الجدول رقم (19) أن 52 فرداً من عينة الدراسة بنسبة %98.11 وافقوا على أن يخصص الوقت الكافي للتدريب، بينما هناك فرداً واحداً محايداً على ذلك ويمثل بنسبة %1.89.

أن الذين وافقوا على هذه العبارة هم الأكثر عدداً من غيرهم، وبما أن لا يوجد أي اعتراض على هذه العبارة هذا يؤكد بتخصيص الوقت الكافي للتدريب. العبارة الرابعة: يتم اختيار المدربين الأكفاء لأداء وظيفة التدريب.

جدول رقم (20) يوضح التوزيع التكراري لإجابات أفراد عينة الدراسة على العبارة

الرابعة للفرضية الثالثة

النسبة المئوية	التكرار	الإجابة
84.91%	45	أوافق
13.21%	7	محايد
1.89%	1	لا أوافق
100%	53	المجموع

المصدر: إعداد الباحث من واقع الدراسة الميدانية، 2020م

من خلال الجدول رقم (20) يتبين لنا أن 45 فرداً من عينة الدراسة بنسبة 84.91% وافقوا على أن يتم اختيار المدربين الأكفاء لأداء وظيفة التدريب، بينما هناك 7 أفراد بنسبة 13.21% لم يوافقوا على ذلك، وكما أن هناك فرداً محايد ويمثل بنسبة 1.89%.

حيث اتضح لنا أن الذين وافقوا على هذه العبارة هم الأكثر عدداً من أقرانهم، وهذا يؤكد بأن يتم اختيار المدربين الأكفاء لأداء وظيفة التدريب، ربما لاحظوا ذلك من خلال كثرة تدريبهم.

العبارة الخامسة: يقيم عمل الموظف بعد خضوعه للتدريب من أثر نتائج التدريب.

جدول رقم (21) يوضح التوزيع التكراري لإجابات أفراد عينة الدراسة على العبارة

الخامسة للفرضية الثالثة

النسبة المئوية	التكرار	الإجابة
32.08%	17	أوافق
43.39%	23	محايد
24.53%	13	لا أوافق
100%	53	المجموع

المصدر: إعداد الباحث من واقع الدراسة الميدانية، 2020م

من الجدول رقم (21) أعلاه نلاحظ أن 17 فرداً من عينة الدراسة بنسبة 32.08% وافقوا على أن يقيم عمل الموظف بعد خضوعه للتدريب للتأكد من أثر نتائج التدريب، بينما لم يوافقوا على ذلك 13 فرداً ويمثلون بنسبة 24.53%، أما 23 فرداً من عينة الدراسة كانوا محايدين ويمثلون بنسبة 43.39%.

حيث نجد أن الأشخاص المحايدين في هذه العبارة هم الأكثر عدداً، ثم يليهم الذين وافقوا على ذلك العبارة.

العبارة السادسة: يتم تقييم البرنامج التدريبي فيما إذا كان حقق أهدافه أم لا.  
جدول رقم (22) يوضح التوزيع التكراري لإجابات أفراد عينة الدراسة على العبارة

السادسة للفرضية الثالثة

النسبة المئوية	التكرار	الإجابة
24.53%	13	أوافق
41.51%	22	محايد
33.96%	18	لا أوافق
100%	53	المجموع

المصدر: إعداد الباحث من واقع الدراسة الميدانية، 2020م

من الجدول رقم (22) أعلاه يتضح لنا أن 13 فرداً من عينة الدراسة بنسبة 24.53% وافقوا على أن يتم تقييم البرنامج التدريبي فيما إذا كان حقق أهدافه أم لا، كما أن 22 من عينة الدراسة بنسبة 41.51% محايدين، بينما لم يوافق على ذلك 18 فرداً بنسبة 33.96%.

حيث نجد أن الأفراد المحايدين هم الأكثر عدداً من غيرهم، ثم يليهم ذلك الذين لم يوافقوا على هذه العبارة، وهذا يؤكد بأنه لا يتم تقييم البرنامج التدريبي بتحقيق أهدافه أم لا.

نتائج وتوصيات الدراسة

أولاً: النتائج:

1. بينت نتائج الدراسة وجود علاقة قوية بين التدريب وأثره على تحسين الأداء لدى إدارة الموارد البشرية وهذا ما ينعكس إيجاباً في زيادة ورفع كفاءة العاملين لدى الوزارة.
2. توجد علاقة ذات دلالة واضحة بين الاحتياجات التدريبية وتلبية احتياجات العاملين التدريبية بناء عليها.
3. توجد فروق بين الدورات التدريبية وترشيخ الأفراد لهذه الدورات التدريبية من قبل المشرفين أو الرؤساء المباشرين للعمال.
4. بينت نتائج الدراسة أن برامج التدريب تصمم بناءً على تلبية ورغبات العاملين.

5. بينت نتائج الدراسة أنه لا يتم تقييم البرنامج التدريبي ولا العاملين الذين خضوا للتدريب وهذا ما ينعكس سلباً على مدى نجاح خطة التدريب لدى الوزارة.
6. فيما يتعلق بالفرضية الأولى للبحث القائلة بأنه يساهم التدريب في تحسين أداء الموارد البشرية. كانت جميع الإجابات على عبارات الفرضية موافقة تماماً لأسئلة الفرضية وأكدوا بأن التدريب يحسن أداء العاملين ويكسبهم المهارات ويمكنهم من رفع كفاءة أدائهم في العمل، كما يساهم التدريب في التقليل من الروتين والبيروقراطية كما يشعر العاملون بتحسين الأداء بعد الخضوع للتدريب، وأكدوا بأن العامل يحتاج إلى تدريب مستمر ومتنوع.
7. فيما يتعلق بالفرضية الثانية القائلة بأنه يتم تحديد الاحتياجات التدريبية بصورة علمية فنجد أن عينة الأفراد الذين وافقوا على هذه الفرضية هم الأكثر عددية، وأن الاحتياجات التدريبية تتم بناءً على الحاجة الوظيفية للعاملين. بينما نجد في العبارة الثالثة لنفس الفرضية القائلة بأن الدورات التدريبية التي يتلقاها العمال مناسبة لاحتياجاته الوظيفية أن أكثر الإجابات كانت محايدة. كما نجد في نفس الفرضية في عبارتها الرابعة القائلة بأنه يتم الترشيح للدورة التدريبية بناءً على تقييم وملاحظات الرئيس المباشر في العمل كانت معظم الإجابات محايدة.
8. نجد في الفرضية الثالثة القائلة بأنه تصمم برامج التدريب بصورة تلبى احتياجات ورغبات العاملين. كانت الإجابة على العبارة الأولى بنسبة 67.9% موافقين على أنه يتم تصميم برامج التدريب بصورة تلبى احتياجات ورغبات العاملين، في حين أن ما نسبته 24.5% محايدون ورفض 7% منهم هذه العبارة بعدم الموافقة أي غير موافق.
- كما نجد في العبارة الخامسة لنفس الفرضية القائلة بأنه يقيم عمل الموظف بعد خضوعه بالتدريب للتأكد من أثر نتائج التدريب وكان ما نسبته 43.3% محايدون وأن ما نسبته 32% موافقين بينما نسبته 24.5% غير موافقين على هذه العبارة.
- أيضاً نجد في العبارة السادسة من نفس الفرضية القائلة بأنه يتم تقييم البرنامج التدريبي فيما إذا كان حقق أهدافه أم لا، فنجد أن ما نسبته 41.5% من عينة الدراسة محايدون، بينما نجد ما نسبته 33% غير موافقين، في حين أن ما نسبته 24% موافقين.

## ثانياً: التوصيات:

- 1- يجب على الوزارة الاهتمام المتزايد بالتدريب وتكثيف البرامج والدورات التدريبية للعاملين فيها من أجل تحسين أداء المورد البشري لديها.
- 2- يجب وضع خطط استراتيجية للتدريب المستمر في الوزارة.
- 3- العمل على معرفة مدى ملائمة الدورات التدريبية لاحتياجات العاملين الوظيفية.
- 4- يجب أن يتم ترشيح الأفراد للدورات التدريبية الداخلية والخارجية بناءً على ملاحظات الرئيس المباشر في العمل للموظف.
- 5- يجب تقييم العامل بعد خضوعه للعملية التدريبية للتأكد من مدى استفادته من الدورة التي بعث لها أو التي شارك فيها.
- 6- يجب التأكد من نتائج العمليات التدريبية التي وضعتها الوزارة وتقييمها في نهاية الفترة التدريبية.



## المراجع

- (1) حسن محمد باكو، دور التدريب في تنمية الموارد البشرية في المؤسسات الخاصة، درجة الماجستير 2، رسالة غير منشورة جامعة الملك فيصل قسم إدارة الأعمال عام 2016-2017 - تشاد
- (2) عبد الرازق هارون عبد الرازق دور التدريب في رفع أداء العاملين بالقطاع الخاص، دراسة حالة مطبوعة أوين جرافيك، درجة الماجستير، رسالة غير منشورة، جامعة الملك فيصل - قسم إدارة الأعمال - عام 2015 - 2016
- (3) إبراهيم محمد ذهب، أثر تدريب الموارد البشرية في أداء العاملين بالمصارف دراسة ميدانية على المصارف العاملة في جمهورية تشاد، رسالة دكتوراه غير منشورة جامعة السودان المفتوحة، كلية الدراسات العليا قسم العلوم الإدارية، عام 2018م
- (4) د. عادل رمضان الزيايدي، إدارة الموارد البشرية، مكتبة عين الشمس، مصر، 1999، ص: 169
- (5) جاري ديسكر، إدارة الموارد البشرية، دار المريخ للنشر، المملكة العربية السعودية 2010م، ص: 264
- (6) خالد عبد الله المرياني، دور التدريب في رفع كفاءة أداء موظفي القطاع العام، جامعة الباحة، المملكة العربية السعودية، العام 1434 - 1435هـ، ص: 15 (رسالة غير منشورة).
- (7) أ.د. حمدي شاكر محمود، مهارات التدريب، دار الأندلس للنشر والتوزيع، المملكة العربية السعودية، ط1، 2006م، ص: 15
- (8) د. عبد الغفار حنفي، السلوك التنظيمي وإدارة الموارد البشرية، الدار الجامعية، مصر عام 2010م، ص: 283 - 284
- (9) د. عادل رمضان الزيايدي، مرجع سبق ذكره، ص: 172
- (10) د. محمد أحمد عبد النبي، إدارة الموارد البشرية، ط أ، 2010 زمزم ناشرون وموزعون، الأردن، ص: 230 - 231
- (11) د. عادل رمضان الزيايدي، مرجع سبق ذكره ص: 172



## دور السياحة التراثية في تنمية الاقتصاد الجزائري

بن ساحة بن عبد الله

أستاذ محاضر أقسم الفنون جامعة عبد الحميد ابن باديس مستغانم

الجزائر

الملخص :

تهدف هذه الدراسة إلى إبراز عوامل تفعيل التنمية الاقتصادية عن طريق السياحة التراثية في الجزائر بشقيه المادي و المتمثل في المواقع الأثرية وذلك بالبحث عن أنجع السبل في استقطاب أكبر عدد من السائحين لزيارة هذه المواقع التاريخية باستخدام المرشدين المتخصصين في التراث و المترجمين إلى اللغات الأجنبية ، وتوفير وسائل الراحة والاستجمام و الترفيه للزائرين حسب عادات وتقاليده كل بلد ، أما التراث اللامادي المتمثل في الفنون الشعبية الذي تعبر عن ثقافة الشعب الأصيلة ، فيمكن كذلك أن تكون من روافد السياحة في الجزائر وذلك بإقامة المهرجانات الشعبية الدولية يبرز فيها المشاركون الفنون التراثية الجزائرية ولذلك يجدر بنا أن نحافظ على هذا التراث لأنه يربط الحاضر بالماضي ويكون مصدرا مهما من مصادر التنمية الاقتصادية في الجزائر، وقد تناولت في هذا البحث مفهوم السياحة التراثية حيث ربطت بين الاهتمام بالتراث الأثري و الشعبي وبين السياحة كما تناولت كذلك علاقة السياحة بالتنمية الاقتصادية ، كما تناولت كذلك مقومات السياحة التراثية في الجزائر حيث ربطت بين السياحة و البيئة من حيث المناخ و الشواطئ و الغابات وبين السياحة و التاريخ من حيث زيارة المواقع الأثرية و التراثية ، وبين السياحة و الفنون الشعبية من حيث عملية استذكار الماضي من أشعار وفنون وعادات وتقاليده عريقة للشعب الجزائري ، وبين السياحة و المواقع الجزائري من حيث مدى الثقافة السياحية لدى الجزائريين و العوائق الثقافية و المادية للشعب الجزائري تجاه السياحة الأجنبية ، وفي الأخير أنهيت البحث بخاتمة لخصت فيه أهم النتائج التي تؤدي إلى فهم حقيقة السياحة وإلى ثقافة سياحية حقيقية التي تساهم في تنمية اقتصاد الجزائر

الكلمات المفتاحية :

الثقافة السياحية- السياحة التراثية - التنمية الاقتصادية - المواقع الأثرية - التراث المادي واللامادي

## Summary

This study aims at highlighting the factors of activating economic development through heritage tourism in Algeria in both its physical and archaeological sites by looking for the most effective ways to attract the largest number of tourists to visit these historical sites using guides specialized in heritage and translators to foreign languages, and provide means Leisure, recreation and recreation of visitors according to the customs and traditions of each country, while the intangible heritage of folklore, which reflects the authentic culture of the people, can also be one of the tributaries of tourism in Algeria, through the establishment of international folk festivals

The participants are the Algerian traditional arts and therefore it is worthwhile to preserve this heritage because it connects the present with the past and is an important source of economic development in Algeria. It also dealt with the elements of heritage tourism in Algeria, linking tourism and the environment in terms of climate, beaches and forests, tourism and history in terms of visiting archaeological and heritage sites, and tourism and folklore in terms of the process ,The past of poetry, arts, customs and traditions of the Algerian people, and between tourism and the reality of Algeria in terms of the extent of tourism culture among the Algerians and the cultural and material barriers of the Algerian people towards foreign tourism, and finally ended the research concluded by summarizing the most important results that lead to understanding the reality of tourism and to A true tourist culture that contributes to the development economy of algeria

### **Tags Tagged with.**

Tourism culture - heritage tourism - economic development - archaeological sites - tangible and intangible heritage

## مقدمة :

يعتبر الاستثمار في مجال السياحة في الجزائر من أهم الموارد التي تجلب رؤوس الأموال وتؤدي إلى التنمية الاقتصادية لتكون بديلا عن الصادرات المحدودة في قطاع المحروقات، وتنشيط اليد العاملة وذلك بالقضاء على البطالة وخلق مناصب عمل في المجال السياحي، ولنجاح عملية الاستثمار في مجال السياحة ، لابد أن تكون وفق تخطيط مسبق مبني على أسس علمية وتكنولوجية، وأن يكون الاستثمار في جميع مجالات السياحة بكل أنواعها، وتزخر الجزائر بمواقع سياحية هامة كالمواقع الأثرية الرومانية أو الفينيقية أو المواقع الإسلامية، أو بمواقع ترفيهية كالشواطئ والغابات والجبال وغيرها، أو المواقع العلاجية كالصحراء أو الحمامات المعدنية ، فالاستثمار في هذه المجالات من شأنه أن يعطي دفعا قويا للتنمية الاقتصادية في الجزائر

تعريف السياحة لغة واصطلاحاً<sup>1</sup> : هي التجول في أرض الله الواسعة ، من ساح يسبح أي جال و انطلق ، و أما اصطلاحاً فهي التجول في أرض غير الوطن و أماكن غير مألوفاً للعين ، وهي مأخوذة من الجولان و الدوران ، كما أنها تعتبر مجموعة من العلاقات و النشاطات التي يشترك فيها أفراد و مؤسسات من دول مختلفة و ثقافات متنوعة من أجل تنظيم رحلات دولية و توفير الإقامة و النشاطات الثقافية و الترفيهية في أماكن خارج البيئة المعتادة لمدة محددة<sup>2</sup>

عوامل نجاح السياحة التراثية<sup>3</sup> :

تكمن عوامل نجاح السياحة التراثية في التخطيط الجيد ضمن رزنامة مضبوطة وفق المعطيات المستجدة على الساحة الوطنية و الدولية و من بين هذه العوامل ما يلي :

1 التطور التكنولوجي : يساهم التقدم التكنولوجي في تسريع و تطوير الخدمات و توفرها ، من حيث أنظمة الحجز و التسويق السياحي عن طريق استعمال الوسائل التقنية المتطورة حيث صارت هذه الوسائل جزءاً من عملية التطوير السياحي

<sup>1</sup> لبنى محمود محمد ،تخطيط وتنمية السياحة التراثية في محافظة نابلس رسالة ماجستير جامعة النجاح الوطنية نابلس فلسطين 2007 ص 18

<sup>2</sup> نفسه ص 19

<sup>3</sup> نفسه ص 22

2 سن قوانين وتشريعات خاصة بالسياحة :تساهم القوانين و التشريعات الخاصة بالسياحة في عملية تطورها عن طريق تنظيم قوانين خاصة بالضيوف القادمين من الخارج ، وذلك بأن تتكيف المؤسسات السياحية مع هذه القوانين التي تساهم في تنظيم العمل السياحي

3 التكيف مع الحالة الاقتصادية للبلاد :يضمن التخطيط الجيد لنجاح السياحة في البلاد الاستعداد و التفاعل مع مقتضيات

الاقتصاد ، فينبغي للمؤسسات السياحية أن تتفاعل مع الوضع الاقتصادي للبلاد وذلك من أجل المحافظة لضمان البقاء و النمو ، و إذا كانت الظروف الاقتصادية جيدة فإن ذلك ينعكس بالإيجابية على تطور السياحة

4 دخول المنافسة :تساهم المنافسة في عملية تحسين نوعية الخدمات، وتوفيرها في الزمان والمكان المحددين، وتوفير المزيد من المنتجات السياحية ووسائل توفيرها لضمان ميزة تنافسية، وذلك عن طريق التخطيط الجيد لسلوك ورغبات السياح وأذواقهم وعاداتهم وثقافتهم

5 المرونة في التقاليد الاجتماعية : قد تقيد بعض الفلسفات و التقاليد الاجتماعية من تصرفات بعض السائحين وهذا ما يجعل بعض الشركات السياحية تتقيد حرفيا بتقاليد و أعراف المجتمع مما يؤثر سلبا على تطور السياحة ، ولكن إذا تصرفت هذه الشركات السياحية بنوع من المرونة مع هذه التقاليد فذلك من شأنه ان يؤثر بصفة إيجابية في السياحة

أنواع السياحة في الجزائر :

لقد ذكر السيد وزاني محمد<sup>1</sup> أن السياحة تتباين أنواعها حسب رغبات ودوافع السائحين فذكر هذه الأنواع متمثلة في ما يلي :

1 باعتبار عدد المسافرين : فقد تكون السياحة فردية وتشمل فرد واحد أو اثنين أو عائلة ، وقد تكون جماعية ، وتتمثل في سفر مجموعة من الأشخاص تربطهم علاقات معينة وتسمى كذلك السياحة الشاملة

2 باعتبار وسائل النقل : فقد تكون السياحة برية أو بحرية أو جوية

<sup>1</sup> وزاني محمد ، السياحة المستدامة واقعها وتحدياتها بالنسبة للجزائر ، رسالة ماجستير ، جامعة تلمسان 2010 ص34

3 باعتبار السن : سياحة الأطفال وتبدأ من السن السابعة إلى سن 14 سنة ، وهي مرحلة تعليمية يتم خلالها إكساب الطفل مجموعة من المعارف و المهارات و السلوكات ، كبرامج السياحة التي تكون على شكل مخيمات صيفية تعليمية وثقافية ، كما أن سياحة الشباب تبدأ من العمر 15 إلى سن 21 ويكون الدافع فيها عادة ربط علاقات اجتماعية وتكوين معارف و صداقات ، و أما سياحة الناضجين فتبدأ عادة من سن 35 إلى سن 55 وهي سياحة من أجل الاسترخاء من عناء العمل ، وعادة ما يرتبط البرنامج السياحي لهذه الفئة من العمر بزيارة الشواطئ وغيرها م مناطق الاستجمام و الراحة ، أما السياحة الخاصة بكبار السن و المتقاعدين ، فهي تنتشر في الدول الغربية بكثرة حيث تقوم شركات سياحية بتنظيم رحلات لهذه الفئة من الناس<sup>1</sup>

4 باعتبار المكان : فقد تكون السياحة خارجية وتتمثل في قدوم السائحين من خارج الوطن وتسمى السياحة الدولية فقد يكون الغرض من هذه السياحة علاجيا أو ترفيهيا أو دينيا وأما السياحة الداخلية وتتمثل في تنقل المواطنين داخل الوطن إما لأغراض ترفيهية أو دينية أو ثقافية ، وأما سياحة المهاجرين الذين يترددون على زيارة بلدهم من حين لآخر ، فتستقبلهم الشركات السياحية الوطنية فتتنظم لهم برنامجا ترفيهيا وسياحيا يتوافق مع أذواقهم ورغباتهم ، فيزورون الأماكن الأثرية و الشواطئ و الحمامات المعدنية

5 باعتبار الزمن : وأما السياحة فقد تكون مؤقتة مبرمجة لعدة أيام ، حيث يقضي السائح بعض الأيام ، وتستمر هذه المرحلة خلال العام حيث لا ترتبط بموسم ولا بمناسبة ، فتكون متاحة حسب برنامج الزائر ، وأما السياحة الموسمية فهي ترتبط بموسم معين كموسم الصيف حيث تنظم الرحلات صيفا فتتنشط الشركات السياحية لاستقطاب المصطافين إلى الشواطئ ، أو تنظم شتاء حيث موسم التزلج على الجليد ، أو يرتبط بمواسم أخرى خلال العام ، وأما السياحة العابرة فهي التي تتم دون تخطيط من السائح فهي تأتي فجأة كأن يقوم السائح بجولة إلى بعض الأماكن الأثرية وذلك أثناء انتظار المواصلات أو إذن بالدخول أو غير ذلك<sup>2</sup> و أما السياحة الخاصة بالأجانب المقيمين بالبلد لغرض التجارة أو التعليم أو العمل فعادة ما تقوم الشركات السياحية بتنظيم رحلات

<sup>1</sup> وزاني محمد ، نفسه ص 35

<sup>2</sup> وزاني محمد ، السياحة المستدامة واقعها وتحدياتها بالنسبة للجزائر ص 36

ترفيهية أو ترفيهية لهؤلاء الأشخاص ، فيزورون أماكن أثرية أو أماكن سياحية داخل الوطن .

6 باعتبار الهدف من الزيارة :يختلف الهدف من السياحة من شخص لآخر فقد تكون الأهداف ترفيهية ، فينتقل السائح إلى مكان آخر داخل وطنه أو خارجه بغرض الترفيه عن النفس فيزور بعض المناطق الترفيهية كالمشواطئ ، أو المناطق الجبلية أو الصحراوية ، و أما السياحة الثقافية فهي التي تهدف إلى زيارة بعض المناطق الثقافية كالمتاحف و الأماكن الأثرية بهدف الاطلاع على ثقافة الشعوب القديمة وتاريخها ، وأما السياحة العلاجية فيكون الهدف منها زيارة بعض الأماكن بقصد العلاج كالحمامات الطبيعية أو الصحراء أو زيارة بعض المستشفيات و الاتصال ببعض الأطباء المختصين في بعض الأمراض ، وأما السياحة الدينية ، وتهدف هذه السياحة إلى زيارة بعض الأماكن المقدسة وتعتبر زيارة مكة و المدينة من أفضل الأماكن المقدسة زيارة في العالم عند المسلمين ، و أما سياحة المؤتمرات العلمية أو الاجتماعية وغيرها ،فهي التي تهدف إلى الحضور إلى ملتقى علمي أو ثقافي أو سياسي أو اجتماعي أو غير ذلك من الندوات أو المؤتمرات ،ويتطلب ذلك إقامة مشاريع لبناء قاعات لاستقبال المؤتمرات من العالم من أطباء واقتصاديين وأستاذة وغيرهم ، وأما السياحة الرياضية فهي التي تهدف إلى إشباع رغبات السائحين في ممارسة هواياتهم الرياضية أو الاشتراك في المنافسات الرياضية العالمية ، و أما السياحة الاقتصادية فهي التي تمثل نشاط رجال الأعمال للقيام ببعض الصفقات التجارية أو المشاركة في المهرجانات التجارية أو المعارض ، و أما السياحة السياسية فهي التي تهدف إلى المشاركة في النشاطات السياسية، وأما السياحة التجارية فهي التي تهدف إلى شراء بعض المستلزمات ولهذا أصبحت بعض الدول تروج للأسواق فيها بقصد جلب عدد كبير من السياح، وأما السياحة الاجتماعية وهي التي تكون بغرض الزيارة في المواسم و الأعياد والعطل، وأما السياحة الطبيعية فهي التي تكون بغرض زيارة البيئة والاهتمام بها، كدراسة البيئة النباتية والحيوانية<sup>1</sup>

<sup>1</sup> وزاني محمد ، نفسه ص 40



## عوامل نجاح السياحة التراثية في الجزائر

تكمن عوامل نجاح السياحة في التخطيط الجيد من أجل التنمية السياحية ومن أجل تحقيق أكبر عدد ممكن من النمو السياحي ، ومن أجل خوض غمار المنافسة السياحية، يرى الدكتور بسام سمير الرميدي<sup>1</sup> أن نجاح التنمية السياحية لا بد و أن يركز على بعض الأسس ومنها ما يلي :

- 1 التعاون بين الجهات الحكومية وبين الشركات السياحية الخاصة وبين المواطنين
- 2التعاون بين خبراء السياحة وبين المهتمين بالتراث الثقافي ونشطاء البيئة والثقافة والاقتصاد
- 3التشجيع على حماية التراث الثقافي و التراث البيئي وتحسين نوعية الزائرين
- 4تشجيع الممارسات التي تحافظ على التراث الثقافي ، والترحيب بالزائرين من مختلف بلدان العالم
- 5 الاهتمام بتحسين الخدمات المقدمة للسياح، وضرورة تحسين صورة البلد وذلك عن طريق التعاون بين كافة الفاعلين في القطاع السياحي
- 6 المحافظة على العادات والتقاليد للمجتمع ، والتشجيع على تبادل الثقافة و المعرفة
- 7 الاستعداد للكوارث والأزمات التي تصيب قطاع السياحة، وذلك عن طريق وضع تخطيط إيجابية هذه الكوارث و التقليل من الآثار السلبية التخطيط للتنمية السياحية :

من أجل نجاح التنمية السياحية ، يجب على الفاعلين في قطاع السياحة وضع خطة تكفل التعاون بين جميع الفاعلين من حكومة وقطاع خاص وبين أفراد المجتمع ، وفي هذا الشأن ذكر السيد بسام سمير الرميدي قواعد للوصول إلى نجاح التخطيط السياحي فذكر ما يلي<sup>2</sup> :

- 1 وضع السياحة ضمن الأولويات في العمل الحكومي و إعطائها غلاف مالي يتناسب مع القطاع
- 2 التنسيق والتعاون بين أفراد المنتج السياحي

<sup>1</sup> بسام سمير الرميدي و ويحيى حسن شحاتة ، التخطيط السياحي المستدام كمدخل لتحقيق السياحة المستدامة في مصر ، مجلة الانسان و القانون العدد 1 جوان 2018 ص 56

<sup>2</sup> بسام سمير الرميدي و ويحيى حسن شحاتة ، نفسه ص 55

3 مواجهة المشاكل الاقتصادية التي تواجه المجتمع عن طريق الحل السياحي وتشجيع السياحة التراثية

4 تشجيع المنتجات السياحية والعمل على التصدير من أجل الحصول على العملة الصعبة

5 الاهتمام بتطوير المناطق السياحية ، وذلك بتسهيل استثمار الخواص في قطاع السياحة

6 الاهتمام بتطوير الموارد الطبيعية من أجل الاستفادة منها لخدمة السياحة دون الإخلال بطبيعة الموقع التراثي

7 ضرورة إدراج أي دراسة تراثية أو مواقع أثرية ضمن جدول أي مشروع سياحي<sup>1</sup>  
طرق تطوير السياحة في الجزائر :

تكمن عوامل نجاح السياحة في الجزائر عن طريق تطوير وتنمية المواقع السياحية في الجزائر بأشكال متعددة ومنها ما يلي<sup>2</sup> :

1 تطوير المواقع الأثرية السياحية : وهي المواقع الأثرية التي تقدم أنشطة سياحية وخدمات للترفيه والاستراحة والاستجمام ، فهي مكتفية من حيث الاعتمادات المالية

2 السياحة في القرى والبادية : بدأت السياحة في القرى تستهوي السياح الأجانب و المحليين من سكان المدن بحثا عن التغيير والبساطة والهدوء ، ويعتمد نجاح السياحة في

القرى بوجود أماكن الترفيه والاستجمام ، كوجود الشواطئ والغابات والمواقع الأثرية التاريخية ، أو المواقع العلاجية كالحمامات المعدنية أو مواقع رياضية مختلفة كالتزلج

وغيرها ، ومن أجل نجاح هذا النوع من السياحة يجب أن تتوفر هذه المواقع على المرافق الضرورية كالإقامة كالفنادق أو الشقق السكنية ، أو المرافق التكميلية كأسواق

التجارية<sup>3</sup>

3 السياحة في المناطق المعزولة : ويكون ذلك بتشجيع السياحة في المناطق المعزولة عن العالم الخارجي ك السياحة في الجزر أو الجبال و الانطلاق إليها يكون عبر توفير

القوارب أو الطرق البرية، ومن أجل نجاح هذه السياحة يكون بإقامة منتجعات سياحية

<sup>1</sup> بسام سمير الرميدي و ويحيى حسن شحاتة :التخطيط السياحي المستدام كمدخل لتحقيق السياحة المستدامة في مصر ، مجلة الانسان والقانون العدد1 جوان 2018 ص 56

<sup>2</sup> نورالدين هرمز ، التخطيط السياحي والتنمية السياحية ، مقال في مجلة تشرين للدراسات والبحوث العلمية ، سلسلة العلوم الاقتصادية والقانونية ، المجلد 28 ، العدد 3 ، 2006 ص 21

<sup>3</sup> نفسه ص 21

في الجزر أو في الجبال التي تتوفر على وسائل الراحة و الاستجمام ووسائل النقل و الاطعام و النوم وغير ذلك ويكون ذلك عن طريق تخطيط مسبق من أجل استقطاب السياح إلى هذه المناطق المعزولة

4 السياحة الداخلية : وتكون هذه السياحة في المناطق المأهولة بالسكان داخل المدن، حيث تتوفر على مواقع أثرية تاريخية، أو مواقع للراحة والاستجمام كالشواطئ أو مواقع رياضية كالتزلج وغيرها ، حيث تكون نشاطا اقتصاديا هاما للسكان المحليين ، واشباع رغبات السياح التراثية أو الترفيهية، ومن أجل نجاح هذه السياحة لا بد أن تتوفر على المرافق الضرورية من فنادق ومطاعم ووسائل نقل وغيرها

5 السياحة الرياضية : تستهوي السياحة الرياضية بعض الرياضيين الذين يتنقلون من أجل القيام ببعض الأنشطة الرياضية كالتزلج على الماء أو الغوص في البحار والمحيطات أو سباق القوارب وغيرها<sup>1</sup>

عوامل نجاح الاستثمار السياحي في الجزائر :

يقتضي نجاح الاستثمار السياحي في الجزائر باتباع بعض الخطوات منها ما يلي<sup>2</sup> :

- 1 توفير رؤوس أموال وتوجيهها نحو إقامة مشروعات سياحية في الجزائر
- 2 يكون الاستثمار السياحي بإقامة الفنادق والمنتجعات والقرى السياحية والمطاعم والمتنزهات والأماكن السياحية والمزارات الدينية، وتوفير شركات النقل السياحي
- 3 تنشيط الاعلام السياحي عن طريق إقامة معارض سياحية وشركات التسويق والترويج
- 4 مرونة القوانين والتشريعات التي تسهل وتنظم السياحة في الجزائر ، وذلك بتوفير المناخ الملائم للسياح الأجانب والمحليين وتقديم كل أشكال التسهيلات اللازمة من أجل جذب السياح من كل أنحاء العالم

<sup>1</sup> نورالدين هرمز ، التخطيط السياحي و التنمية السياحية ، مقال في مجلة تشرين للدراسات و البحوث العلمية ، سلسلة العلوم الاقتصادية و القانونية ، المجلد 28 ، العدد 3 ، 2006 ص 22

<sup>2</sup> ملاحى رقية ، واقع وتحديات الاستثمار السياحي في الجزائر ، مستغانم نموذجا ، مقال في المجلة الجزائرية للعلوم و السياسات الاقتصادية ، العدد 5 2014 ص 141

## علاقة السياحة بالتنمية الاقتصادية :

إن للسياحة دورا هاما في التنمية الاقتصادية ، وهناك كثير من الدول التي تعتمد على السياحة كعنصر أساسي في جلب رؤوس الأموال ويمكن تلخيص هذه العلاقة بين التنمية الاقتصادية والدور السياحي في ذلك في النقاط التالية<sup>1</sup> :

1 انتعاش الاقتصاد عن طريق التشبع بالعملية الصعبة : تساهم حركة السياح الأجانب في الجزائر في إدرار وتدفق العملة الصعبة إما عن طريق الاستثمارات التي تقوم بها الشركات الأجنبية في القطاع السياحي ، أو من خلال ما ينفقه السائحون مقابل الخدمات التي يتحصلون عليها من إقامة في الفنادق أو ما ينفقونه في المطاعم أو المتاجر، أو ما يدفعونه مقابل خدمات أخرى كبرامج الزيارات للمواقع الأثرية أو مواقع سياحية أو مواقع ترفيهية، أو من خلال ما يكتنيه من سلع ومنتجات محلية ، وبهذا يظهر الأثر الاقتصادي المتمثل في زيادة الإيرادات السياحية من النقد الأجنبي

2 علاقة السياحة بسوق العمل: إن تطور السياحة في الجزائر من شأنه أن يخلق فرص العمل لكثير من العاطلين، حيث يعتبر قطاع السياحة من أهم الموارد الاقتصادية في توفير فرص العمل، وتشغيل نسبة معتبرة من الأيدي العاملة، مما يؤدي إلى الرفاهية الاقتصادية، والاستقرار السياسي والاجتماعي للبلد

3 علاقة السياحة بالتطور التكنولوجي : إن الاهتمام بالسياحة في الجزائر ونجاحه في مرهون بالتطور التكنولوجي ، لأن المنافسة السياحية العالمية تقتضي استعمال التقنيات المتطورة الحديثة في المرافق المختلفة ، كما أنه يمكن لقطاع السياحة الاستفادة من التقنيات الحديثة التي يعتمد عليها المستثمرون الأجانب

4 علاقة السياحة بتنمية المناطق المختلفة : إن الاستثمار في المواقع السياحية عبر كافة المناطق المختلفة من الوطن ، فإنه يؤدي إلى تطوير وتنمية هذه المناطق مما يؤدي إلى خلق مناصب عمل والقضاء على البطالة في هذه المناطق ، وبالتالي تحسين مستوى المعيشة

<sup>1</sup> يحي سعيدي و سليم العمراوي .مقال مساهمة قطاع السياحة في التنمية الاقتصادية ، مجلة كلية بغداد للعلوم الاقتصادية الجامعة العدد 36 ، 2013 ص 101

لهؤلاء المواطنين ، كما يؤدي الاستثمار في هذه المناطق إلى استغلال الموارد الطبيعية المتوفرة فيها<sup>1</sup>

عوامل الجذب السياحي في الجزائر :

تتوفر الجزائر على عدة مقومات للجذب السياحي منها مقومات طبيعية ومقومات تاريخية أثرية ومقومات دينية ومقومات ثقافية وقد ذكرت سماعيني نسبة<sup>2</sup> من هذه المقومات ما يلي :

1العوامل الطبيعية : تعد العوامل الطبيعية من أهم العوامل التي تجذب السائحين ، نجد كثيرا منهم يبحث عن المناخ المعتدل حيث دفء الشمس الذي تمتاز به دول البحر الأبيض المتوسط ، حيث يمكن هذا المناخ من تدفق السياح خلال العام ، يتمتعون بحرارة الشمس هروبا من قساوة الطبيعة في البلدان الباردة ، ويتمتعون بالشواطئ الدافئة ، مما يدر أموالا لصالح الدولة و الخواص على السواء ، كما أن المساحات الغابية و الجبال المرتفعة و الوديان الجارية تشكل عاملا مهما في الجذب السياحي ، كما أن عوامل الجذب السياحي في الصحراء تتمثل في الموقع الجغرافي الجذاب للسياح ، حيث تعتبر الصحراء الجزائرية قناة اتصال بين بلدان الشمال والجنوب في إفريقيا، ومناخها الحار يستهوي سكان أوروبا في فصلي الربيع والشتاء، كما أن تضاريس الصحراء والمكونات الجيولوجية الصخرية وغيرها تعتبر من عوامل الجذب السياحي ، حيث الطبقات الأرضية للصحراء التي تتكون من عدة أنواع من الصخور تجعل المهتمين بها يتوافدون تباعا على الصحراء بدافع البحث والتقصي، كما أن الأشكال التضاريسية المكونة للصحراء الكبرى المتمثلة في الجبال والهضاب، والمنخفضات الواسعة، والأودية الطويلة الجافة، وانتشار الكثبان الرملية على نطاق واسع، والواحات المتعددة المنتشرة في أوساط الصحراء، كل هذه الأشكال تستهوي السياح داخليا وخارجيا ، كما أن من عوامل الجذب السياحي الصحراوي المياه وأشكالها الجوفية و السطحية<sup>3</sup>

<sup>1</sup> يحي سعيدي و سليم العمرابي ، مقال مساهمة قطاع السياحة في التنمية الاقتصادية ، مجلة كلية بغداد للعلوم الاقتصادية الجامعة العدد 36 ، 2013 ص 101

<sup>2</sup> سماعيني نسبة ، دور السياحة في التنمية الاقتصادية و الاجتماعية في الجزائر رسالة ماجستير جامعة وهران 2014 ص 28

<sup>3</sup> خليف مصطفى غرابية ، السياحة الصحراوية ، تنمية الصحراء في الوطن العربي ، بيروت ط 1 ، 2012.

2 العوامل التاريخية و الأثرية<sup>1</sup> : يعد الاهتمام بالمواقع الأثرية و التاريخية عند بعض السياح دافعا مهما في زيارة هذه المواقع بقصد القيام بالبحث ومعرفة تاريخ وحضارة هذه المواقع مما يربط الحاضر بالماضي ، وقد عرفت الجزائر عدة حضارات مرورا بالفنيقيين و الرومان و الحضارة الإسلامية ، وما زالت بعض المواقع تشهد على هذه الحقبة التاريخية وتروي للزوار و السياح تاريخ و حضارة هذه المواقع التاريخية

3 العوامل الثقافية : تزخر بلدنا الجزائر بتراث ثقافي عريق يجسد عادات وتقاليد المجتمع الجزائري ، ويتمثل هذا التراث الثقافي في كثير من الأنشطة الثقافية التي يمارسها السكان المحليون من رقصات شعبية أو شعر شعبي ، كما تمثل الفنون الشعبية كذلك والأفلام المحلية محل إعجاب وجذب للسياح

4 العوامل الدينية : تعد الدوافع الدينية عاملا مهما في جذب السياح ، حيث كثيرا منهم يرغب في زيارة الأماكن المقدسة كمة و المدينة و بعض المساجد الأثرية وبعض الزوايا في مختلف أنحاء الوطن

5 العوامل التجارية : نجد كثيرا من السياح ينتقل من بلد لآخر بغرض التجارة و اقتناء القطع الأثرية و

6 العوامل السياسية<sup>2</sup> : حيث يعد الاستقرار السياسي في أي بلد من أهم العوامل التي يهتم بها السياح، فإذا فتحت الحدود أمام تنقل الأشخاص وشجع النظام السياسي السياحة في بلده عن طريق التشريعات التي تسهل التنقل و السياحة و الإقامة و الأمن فذلك كاف لإغراء كثيرا من السياح للقدوم إلى بلدنا  
عوامل ضعف التنمية السياحية :

كشفت إحدى الدراسات التي أقيمت في بعض البلدان عن عوامل ضعف التنمية السياحية لهذه البلدان تتمثل في ما يلي<sup>3</sup> :

1 ضعف وسائل النقل : يعتبر النقل الجوي من أكثر الوسائل استعمالا عند السياح الأجانب ، فوجود العقبات التي تحول دون نمو هذا القطاع من شأنه أن يحد من تدفق السياحة في

<sup>1</sup> سماعيني نسبية ، دور السياحة في التنمية الاقتصادية و الاجتماعية في الجزائر ص 29

<sup>2</sup> سماعيني نسبية ، نفسه ص 30

<sup>3</sup> لبعاد نجاة ، نمذجة عملية الطلب و العرض على الخدمات السياحية حالة الجزائر أطروحة دكتوراه جامعة أبي بكر بلقايد

الجزائر ، ولهذا وجب على العاملين في هذا القطاع مواءمة سياسات النقل بما تتقاضاه التنمية السياحية ، كإعادة تهيئة شبكة الطرقات البرية ، وتقديم أسعار مناسبة ، وفتح مجالات القطاع الجوي لكثير من الاتجاهات ، والارتقاء بخدمات المطارات .

2 ضعف خدمات الإيواء : يعتبر ضعف الخدمة التي تقدم في الفنادق من وسائل محدودية الإقبال للسياح ، كما أم محدودية الاستيعاب من شأنه أن يحد من تدفق السياح ، ولهذا وجب على القائمين على هذه الخدمات ترقيتها وفق المعايير الدولية وذلك بالاستثمار في مجال الفنادق بما يتناسب مع التكنولوجيا الحديثة وطاقة استيعابية كبيرة وبناء قرى سياحية

3 ضعف الاتصالات السلكية واللاسلكية : يأثر ضعف التدفق في الأنترنت ومحدودية نطاقه على التنمية السياحية ، لأنها في كثير من الأحيان تعتمد على الحجز المبكر عن بعد ، وهذا ما يعرقل الاتصال بالمؤسسات السياحية ، كما أنه ينقص من تقديم الخدمات للمسافر ، ومن أجل التسريع في عملية الحجز و تسهيل العملية على المسافرين لابد من توفير هذه الشبكة بقوة تدفق كبيرة وتغطية شاملة لكل أنحاء البلد دون تقطعات

4 ضعف التدريب السياحي<sup>1</sup> : يؤدي غياب الكفاءات المهنية في المجال السياحي إلى عدم وجود منظمي الرحلات السياحية ، ويؤدي إلى ضعف الخدمات التي يقدمها العاملون فسي مجال الضيافة و المطاعم ، ولهذا يجب الاستثمار في مجال الموارد البشرية وذلك بالتكوين و التدريب السياحي وإقامة معاهد ومدارس متخصصة في الاستثمار في العنصر البشري وتأهيل اليد العاملة بما يتناسب مع متطلبات السياح الأجانب من مختلف الثقافات والعرقيات ، و الرفع من مستوى الخدمات في القطاع العمالي مما يؤدي إلى حسن الاستقبال وحسن المعاملة

5 ضعف مجال التسويق الإعلامي : يؤدي النقص في الإعلام السياحي إلى فقدان البلد إلى كثير من الباحثين في مجال السياحة، لأن غياب المعلومات عن المواقع السياحية والأثرية يدفع السياح إلى البحث عن هذه المواقع في الإعلانات التي تشهر هذه المواقع فلي بلدانها، ولهذا يجب الاهتمام والتركيز في الاستثمار في خدمات الترويج و تسويق المعلومات

<sup>1</sup> بلعباد نجاة : نموذج عملية الطلب و العرض على الخدمات السياحية حالة الجزائر ص 59

عن القطاع السياحي وما يحتويه من مواقع أثرية وسياحية جذابة للمستثمرين من مختلف دول العالم

كما أن التنمية السياحية تتطلب تنمية العناصر الطبيعية والثقافية والترفيهية والتاريخية والأثرية ومن ذلك ما يلي:

\_عناصر الجذب الطبيعي: بما في ذلك المناخ والغابات والجبال والمسطحات المائية والمواقع الأثرية والتاريخية والمتنزهات العامة

\_ عناصر الجذب الثقافي والترفيهي

\_ الخدمات السياحية بمختلف أنواعها

علاقة السياحة بالاقتصاد في الجزائر :

إن للسياحة دورا كبيرا في رفع الاقتصاد الوطني، حيث تتعدد موارد العملة الصعبة عن طريق السياح الذين يأتون للجزائر من أجل السياحة فينفقون هذه الأموال داخل البلد، مقابل الخدمات التي تقدم لهم ، كما أن السياحة توفر فرصا كبيرة للعمالة في الفنادق و المطاعم وشركات النقل ومؤسسات التسويق<sup>1</sup> ، كما أن السياحة العلاجية من شأنها أن ترفع من الاقتصاد الوطني ، فإن الجزائر تزخر بكثير من المواقع العلاجية كالمياه المعدنية والحمامات والشواطئ والصحراء والجبال العالية، وتعتبر السياحة العلاجية مصدرا مهما في الدخل القومي وداعمة للنشاط الاقتصادي

<sup>1</sup> فادي محمد السحيمات، أثر السياحة العلاجية على الاقتصاد الوطني في الأردن رسالة ماجستير ص 26



## الخاتمة :

وفي ختام هذا البحث سأحاول تلخيص أهم النتائج التي توصلت إليها ، إذ يتبين أن قطاع السياحة في الجزائر له دور كبير في تنمية الاقتصاد الجزائري وقد يكون أساسيا في جلب العملة الصعبة وبعد ما أنهيت هذا البحث ، وفي الأخير توصلت للنتائج التالية :

- 1 تعتبر السياحة في الجزائر موردا هاما من موارد الاقتصاد في الجزائر
- 2 من عوامل نجاح السياحة في الجزائر التخطيط المسبق المبني على دراسة استراتيجية وعلمية محكمة
- 3 تزخر الجزائر بمواقع سياحية متنوعة كثيرة منها الأثرية و التاريخية و منها الترفيهية ومنها العلاجية
- 4 تكوين العاملين في مجال السياحة وتدريبهم على حسن الاستقبال و التعامل بما يتلاءم ومتطلبات السياحة العصرية
- 5 حسن استغلال للمواقع السياحية المترامية في كافة أنحاء الوطن وإعطائها العناية اللازمة لذلك بما فيها المواقع المنسية المتواجدة في القرى و المناطق النائية
- 6 أهمية الدعاية و الإعلام في جلب السياح لزيارة المناطق السياحية المختلفة
- 7 إعطاء أهمية كبيرة في عملية الاستثمار في المجال السياحي ، وذلك ببناء الفنادق و المطاعم التي تستوعب العدد الكبير من السياح ، وبناء القرى السياحية

## الهوامش

1. لبنى محمود محمد، تخطيط وتنمية السياحة التراثية في محافظة نابلس رسالة ماجستير جامعة النجاح الوطنية نابلس فلسطين 2007 ص 18
2. نفسه ص 19
3. نفسه ص 22
4. وزاني محمد، السياحة المستدامة واقعا وتحدياتها بالنسبة للجزائر، رسالة ماجستير، جامعة تلمسان 2010 ص 34
5. وزاني محمد، نفسه ص 35
6. وزاني محمد، السياحة المستدامة واقعا وتحدياتها بالنسبة للجزائر ص 36
7. وزاني محمد، نفسه ص 40
8. بسام سمير الرميدي و ويحيى حسن شحاتة، التخطيط السياحي المستدام كمدخل لتحقيق السياحة المستدامة في مصر، مجلة الانسان والقانون العدد 1 جوان 2018 ص 56
9. بسام سمير الرميدي و ويحيى حسن شحاتة، نفسه ص 55
10. بسام سمير الرميدي و ويحيى حسن شحاتة، التخطيط السياحي المستدام كمدخل لتحقيق السياحة المستدامة في مصر، مجلة الانسان والقانون العدد 1 جوان 2018 ص 56
11. نورالدين هرمز، التخطيط السياحي و التنمية السياحية، مقال في مجلة تشرين للدراسات و البحوث العلمية، سلسلة العلوم الاقتصادية و القانونية، المجلد 28، العدد 3، 2006 ص 21
12. نفسه ص 21
13. نورالدين هرمز، التخطيط السياحي و التنمية السياحية، مقال في مجلة تشرين للدراسات و البحوث العلمية، سلسلة العلوم الاقتصادية و القانونية، المجلد 28، العدد 3، 2006 ص 22
14. ملاحى رقية، واقع وتحديات الاستثمار السياحي في الجزائر، مستغانم نموذجا، مقال في المجلة الجزائرية للعلوم و السياسات الاقتصادية، العدد 5 2014 ص 141
15. يحيى سعدي و سليم العمرابي، مقال مساهمة قطاع السياحة في التنمية الاقتصادية، مجلة كلية بغداد للعلوم الاقتصادية الجامعة العدد 36، 2013 ص 101
16. يحيى سعدي و سليم العمرابي، مقال مساهمة قطاع السياحة في التنمية الاقتصادية، مجلة كلية بغداد للعلوم الاقتصادية الجامعة العدد 36، 2013 ص 101
17. سماعيل نسيبة، دور السياحة في التنمية الاقتصادية و الاجتماعية في الجزائر رسالة ماجستير جامعة وهران 2014 ص 28
18. خليف مصطفى غرايبة، السياحة الصحراوية، تنمية الصحراء في الوطن العربي، بيروت ط1، 2012

19. سماعيني نسبية، دور السياحة في التنمية الاقتصادية والاجتماعية في الجزائر ص 29
20. سماعيني نسبية، نفسه ص 30
21. بلعباد نجات، نمذجة عملية الطلب و العرض على الخدمات السياحية حالة الجزائر أطروحة دكتوراه جامعة أبي بكر بلقايد 2015 ص 59
22. بلعباد نجات، نمذجة عملية الطلب و العرض على الخدمات السياحية حالة الجزائر ص 59
23. فادي محمد السحيمات، أثر السياحة العلاجية على الاقتصاد الوطني في الأردن رسالة ماجستير ص 26

## المصادر و المراجع

1. بسام سمير الرميدي و ويحيى حسن شحاتة ،التخطيط السياحي المستدام كمدخل لتحقيق السياحة المستدامة في مصر ، مجلة الانسان والقانون العدد1 جوان 2018
2. بلعباد نجاة ،نمذجة عملية الطلب و العرض على الخدمات السياحية حالة الجزائر أطروحة دكتوراه جامعة أبي بكر بلقايد 2015
3. خليف مصطفى غرايبة، السياحة الصحراوية، تنمية الصحراء في الوطن العربي، بيروت ط1، 2012
4. سماعيني نسبية، دور السياحة في التنمية الاقتصادية والاجتماعية في الجزائر رسالة ماجستير جامعة وهران 2014
5. فادي محمد السحيمات ،أثر السياحة العلاجية على الاقتصاد الوطني في الأردن رسالة ماجستير ص 26
6. ملاحي رقية ، واقع وتحديات الاستثمار السياحي في الجزائر ، مستغانم نموذجا ، مقال في المجلة الجزائرية للعولمة و السياسات الاقتصادية ، العدد 5 2014
7. نورالدين هرمز، التخطيط السياحي والتنمية السياحية، مقال في مجلة تشرين للدراسات والبحوث العلمية، سلسلة العلوم الاقتصادية و القانونية ، المجلد 28، العدد 3 ،
8. لبنى محمود محمد ،تخطيط وتنمية السياحة التراثية في محافظة نابلس رسالة ماجستير جامعة النجاح الوطنية نابلس فلسطين 2007
9. وزاني محمد، السياحة المستدامة واقعها وتحدياتها بالنسبة للجزائر، رسالة ماجستير، جامعة تلمسان 2010
10. يحي سعيدي وسليم العمراوي،مقال مساهمة قطاع السياحة في التنمية الاقتصادية ، مجلة كلية بغداد للعلوم الاقتصادية الجامعة العدد 36 ، 2013

## أهمية تطوير قطاع السياحة في الجزائر كآلية لتفعيل تنفيذ برامجها التنموية الاقتصادية في ظل تدني إيراداتها البترولية

الدكتور: هشام دغموم

أستاذ محاضر بجامعة الجزائر<sup>3</sup>

الأستاذ: عبد النور قبايلي

أستاذ مساعد بجامعة الجزائر<sup>3</sup>

الجزائر

الملخص:

نهدف من خلال هذا البحث إلى إبراز الدور الهام لتطوير قطاع السياحة في الجزائر كآلية لتفعيل تنفيذ برامجها التنموية الاقتصادية في ظل تدني إيراداتها البترولية، وهذا انطلاقا من إبراز التأثير الإيجابي لتطوير قطاع السياحة على عوامل التنمية الاقتصادية في البلدان المجاورة للجزائر بحكم تقاربها وتشابهها معها من حيث المقومات السياحية.

ولقد وقفنا من خلال هذا البحث على ثلاثة حقائق هامة، الأولى مفادها أن قطاع السياحة يؤثر بشكل فعال وإيجابي على بعض العوامل الفعالة والأساسية لتفعيل وإنجاح تنفيذ برامج التنمية الاقتصادية، وبالتالي فإن تطوير قطاع السياحة يؤدي دورا مهما وغير مباشر في تفعيل تنفيذ برامج التنمية الاقتصادية، وأما الثانية فمفادها أن قطاع السياحة في الجزائر تشير أغلب المؤشرات السياحية على ضعفه وعدم تطوره، خاصة من حيث رداءة خدماته وارتفاع أسعارها، مما دفع بالكثير من المواطنين بالبحث عن وجهات سياحية بديلة يأتي على رأسها تونس والمغرب وتركيا، وأما الحقيقة الثالثة فمفادها أن تطوير القطاع السياحي في الجزائر ضرورة وأمر حتمي، لا بد على السلطات أن توليه الإهتمام اللازم ضمن مخططاتها وبرامجها، وهذا حتى تستفيد من أهمية هذا القطاع كآلية مهمة في تفعيل تنفيذ برامجها التنموية الاقتصادية، خاصة في ظل تدني إيراداتها البترولية.

الكلمات المفتاحية: قطاع السياحة، التنمية، التنمية الاقتصادية؛

## Abstract

Our aims through this research to highlight the important role of developing the tourism sector in Algeria, as a mechanism to activate the implementation of its economic development programs with its low oil revenues, within proving the positive impact of the development of the tourism sector on the factors of economic development in the countries neighboring Algeria by because of their closeness and similarity in terms of constituents Tourist.

We have deduced through this research three important facts. The first, is that the tourism sector affects effectively and positively some of the effective and basic factors to activate and successfully implement economic development programs, and therefore the development of the tourism sector plays an important and indirect role in activating the implementation of economic development programs, the second is, according to most of the tourist indicators, that the tourism sector in Algeria is very weak and need a serious development, particularly because of poor services and high prices, which incited many citizens to search for alternative tourism destinations, it leads Tunisia, Morocco and Turkey, and the third fact is that the development of the tourism sector in Algeria is a necessity and imperative of the officials authorities, that they must give it the necessary attention within its plans and programs, to benefit of the important advantages of this sector as an important mechanism in activating the implementation of its economic development programs in light of the low oil revenues.

**Key words:** tourism sector, development, economic development;

**المقدمة :**

إن المتأمل في الساحة الاقتصادية العالمية، يلحظ أن أغلب الدول المتقدمة والنامية على حد سواء في الوقت الحالي تسعى جاهدة لتنمية وتنشيط قطاعها السياحي، وكل هذا راجع لما لهذا القطاع من أثر كبير في قضايا التنمية بمختلف مجالاتها، فالسياحة تعتبر من القطاعات الإستراتيجية والحساسة التي تساهم بفعالية كبيرة في عملية التنمية، فهي في الوقت الراهن تحتل مكانة متقدمة في سلم أولويات السياسة الاقتصادية لكل دولة، وهذا نظرا لأهميتها كمصدرا لتدفق رؤوس الأموال الأجنبية نحو الداخل، ومساهمتها في تنويع الاقتصاد الوطني وامتصاص البطالة...

كما أن المتأمل في الساحة الاقتصادية العالمية، يلحظ أنه في الوقت الراهن طرأت العديد من المستجدات التي زادت من الأهمية النسبية للسياحة، والتي يأتي على رأسها انخفاض اسعار النفط الذي يعتبر المورد الهام - إن لم نقل الأول- للحصول على العملة الصعبة بالنسبة لبعض الدول، الأمر الذي دفع بأغلب الحكومات إلى البحث عن البدائل والآليات الفعالة التي تساهم في تحقيق البرامج التنموية المسطرة.

انطلاقا مما سبق، وفي ظل الحقيقة التي مفادها أن الجزائر حتى تزيد من صادراتها خارج المحروقات، حددت ضمن برامجها التنموية المتعاقبة مخصصات مالية معتبرة لتطوير قطاع السياحة<sup>1</sup>، سعت إلى توظيفها في مشاريع واستثمارات ضخمة لتنمية هذا القطاع والقطاعات الأخرى ذات الصلة به، وجذنا حاجة ماسة إلى إبراز وتوضيح أهمية تطوير قطاع السياحة في الجزائر كألية فعالة لتنفيذ برامجها التنموية الاقتصادية في ظل تدني إيراداتها البترولية، وهذا انطلاقا من الإجابة على التساؤل التالي:

كيف يساهم تطوير قطاع السياحة في الجزائر في تفعيل تنفيذ برامجها التنموية الاقتصادية في ظل تدني إيراداتها البترولية؟

ولتسهيل عملية البحث عن الإجابة اللازمة لهذه الإشكالية قمنا بطرح الأسئلة الفرعية التالية:

<sup>1</sup> مخططات وبرامج الإنعاش الاقتصادي 2001-2004، برنامج دعم النمو الاقتصادي 2005-2009، المخطط الخماسي 2009-2014.

▪ ماهي مقومات السياحة في الجزائر، وما هو واقع قطاع السياحة في الجزائر في ظل ما أنفق عليه بهدف تطويره ؟

▪ كيف يسهم تطوير قطاع السياحة في تفعيل تحقيق برامج التنمية الاقتصادية المسطرة؟

▪ هل زادت قيمة عدد السياح المتدفق إلى الجزائر، في ظل جهودها المبذولة لترقية وتحسين قطاعها السياحي، خاصة الجانب المتعلق منه بالبنى التحتية ووسائل النقل والأمن والاستقرار السياسي... ؟

**أهمية البحث:**

تبرز أهمية هذا البحث في إبراز الدور الهام والكبير الذي يلعبه تطوير قطاع السياحة -بصفته أحد أهم مكونات الاقتصاد- في تفعيل تنفيذ برامج التنمية الاقتصادية، حيث يعد قطاع السياحة مكوناً هاماً في الاقتصاد وعاملاً مؤثراً في التنمية، فهو يسهر على تأمين تدفق رؤوس الأموال الأجنبية نحو الداخل، والمساهمة في تنويع الاقتصاد الوطني وامتصاص البطالة...

**أهداف البحث:** يهدف هذا البحث إلى:

○ التعرف على مقومات قطاع السياحة في الجزائر، وواقعه في ظل ما أنفق عليه بهدف تطويره؛

○ إبراز أهمية دور تطوير قطاع السياحة في التنمية الاقتصادية؛

○ عرض جهود الدولة الجزائرية في تطوير قطاعها السياحي ومدى تأثيره على حجم تدفقات السياح والعملات الأجنبية إليها.

○ بيان دور وأهمية قطاع السياحة في تفعيل تنفيذ برامج التنمية الاقتصادية في الجزائر؛

**العرض:**

من أجل الإجابة على إشكالية البحث المطروحة في ظل الأهداف المسطرة، قمنا بتقسيمه إلى ستة محاور أساسية تدور حول:

- مفهوم السياحة وأنواعها؛
- استعراض مقومات قطاع السياحة في الجزائر، والجهود المبذولة لتطوير هذا القطاع؛



- عرض حجم تدفقات السياح والعملات الأجنبية إلى الجزائر؛
- إبراز الأهمية الاقتصادية لقطاع السياحة، ودوره في تفعيل تنفيذ برامج التنمية الاقتصادية في الجزائر.

#### I- تعريف السياحة وأنواعها:

سعى منا لبلورة مفهوم السياحة بمختلف أنواعها، ارتأينا أن نسوق مجموعة من التعاريف الحديثة لمفهوم السياحة، وكذا مختلف أنواعها الأكثر انتشارا في أيامنا هذه.

#### I-1- تعريف السياحة:

بما أن السياحة هي نشاط قديم قدم الإنسان على وجه هذه البسيطة، فقد تعددت تعاريفها واختلفت حسب آراء المختصين والكتاب، لذا سنحاول فيما يلي التطرق إلى بعض تعاريفها الحديثة بشيء من الاقتضاب والاختصار، فلا يسعنا في هذا المقام إدراج كل التعاريف والمفاهيم الخاصة بموضوع السياحة.

أول من عرف السياحة تعريفا أكاديميا من الباحثين المعاصرين، الباحث الألماني غويبر فرويلر (*Guyer Freuler*) سنة 1905، حيث وصفها بأنها ظاهرة من ظواهر عصرنا الحديث تنبثق من الحاجة المتزايدة إلى الراحة والاستجمام وحب التمتع بالمناظر الطبيعية، وهو ما يولد الشعور بالبهجة والراحة النفسية والجسدية ويجدد الطاقة الجسمية والعقلية (بخيت عبد الله، 2007، ص 379).

أما معجم أكسفورد فيعرف السياحة تعريفا لغويا حديثا، على أنها رحلة تبدأ من المنزل أو مكان الإقامة وتنتهي إليه، ويتم خلالها زيارة عدد من الأماكن والمناطق عن طريق وسيط يتمثل في شركات سياحية محترفة (بخيت عبد الله، 2007، ص 379).

ولأهميتها العالمية ودورها الفعال في الدفع من عجلة التنمية في مختلف الدول، فقد أنشأت المنظمة العالمية للسياحة، لمتابعة كل الأنشطة السياحية على المستوى العالمي، وعرفت هذه المنظمة السياحة، على أنها أنشطة الأشخاص الزائرين لمناطق وأماكن غير أماكن إقامتهم الأصلية، لمدة لا تزيد عن سنة كاملة، قصد الترفيه أو الاستجمام أو لأغراض شخصية أخرى (Département des affaires économiques et sociales, Publication )

(des Nations Unies, 2009, page 1

واستنادا إلى التعاريف السابقة، لن نجانب الصواب إذا عرفنا السياحة بأنها من الظواهر الحديثة المصاحبة للتطور الذي عرفه الإنسان في هذه الحقبة، بحيث تعتبر

ظاهرة اجتماعية، ثقافية واقتصادية تستلزم تحرك الأشخاص وانتقالهم من أجل الراحة والاستجمام واكتشاف المناظر الطبيعية، وقد يكون هذا التنقل من أجل مآرب دينية أو مآرب تجارية أو مآرب علاجية استشفائية، وللإحاطة أكثر بمختلف أنواع السياحة ارتأينا أن ندرج في الفقرة التالية أهم أنواع السياحة المتعارف عليها في عصرنا الحاضر.

I-2- أنواع السياحة: عطا على ما تم التطرق إليه مسبقا، يمكن تقسيم السياحة إلى عدة أنواع حسب دوافع وأسباب تنقل الأشخاص، ويمكن تلخيصها فيما يلي (عويان، 2013 ص 9):

أ. السياحة الدينية: يعتبر هذا النوع من السياحة أقدم الأنواع على الإطلاق، فقد عرف الإنسان هذه السياحة منذ العصور الغابرة، فقد كانت مكة المكرمة، محجا ومقصدا للحجيج منذ عصر سيدنا إبراهيم عليه السلام، ولا زالت إلى أيامنا هذه أفواج الحجيج تزد من كل فج عميق، إلى هذه البقاع المقدسة، من أجل أداء مناسك الحج الذي يعتبر ركنا من أركان الإسلام الخمسة، أو أداء مناسك العمرة التي هي من أفضل الأعمال بعد الحج، وقد يصاحب هذا النوع من السياحة زيارة المرافق الدينية أو المساجد أو أماكن تاريخيا لها بعد ديني وروحي وكانت شاهدة على مراحل من تاريخ الشعوب والحضارات.

ب. السياحة الترفيهية والاستجمامية: يعتبر هذا النوع من السياحة من أكثر أنواع السياحة انتشارا وتأثيرا على اقتصاديات الدول، ويعتبر حوض البحر الأبيض المتوسط أكثر المناطق اجتذابا للسياح، لما يحويه من مناطق سياحية جذابة ومناظر طبيعية خلابة، فهو قبلة سياحية مفضلة لدى شريحة واسعة من السياح والزائرين على مدار السنة، ففي فصل الصيف تجتذب شواطئه اللازوردية العذراء ملايين السياح من كافة أصقاع الأرض، أما في الفصول الأخرى فتجتذب المناطق الجبلية والوديان والصحاري نوعا آخر من السياح الشغوفين باكتشاف الجبال والتزلج على الثلج واكتشاف المناظر الطبيعية الجبلية والصحراوية.

ج. السياحة العلاجية والاستشفائية: يعتبر هذا النوع من السياحة من أنواع السياحة التي بدأت تتموقع وتأخذ حيزا متزايدا في السنوات الأخيرة لما لها من منافع استشفائية وعلاجية، خاصة عند شريحة واسعة من كبار السن والأشخاص الطبيعيين، الذين يحبذون هذا النوع من الاستشفاء والعلاج ويفضلونه على الطرق الحديثة، ويدخل في

دائرة هذا النوع من السياحة زيارة الحمامات والمنايع الحارة أو ما يعرف بالسياحة الحموية، وزيارة المناطق الصحراوية للاستشفاء برمالها الحارة، وكذلك زيارة المنتجعات السياحية البحرية التي تعتمد على مياه البحر في علاج أنواع كبيرة من أمراض العظام والمفاصل وهو ما يعرف بالطلاسو، كما يعد السفر إلى الدول المتطورة في مجال الطب والجراحة لإجراء فحوصات وعمليات جراحية معقدة وغير متوفرة في باقي البلدان من أنواع السياحة العلاجية التي بدأت تنتشر مع انتشار وسائل الترويج السياحي لهذا النوع من السياحة.

إضافة إلى هذه الأنواع توجد مجموعة أخرى من أنواع السياحة بدأت تتطور وتنتشر كالسياحة الرياضية والسياحة التاريخية وسياحة المؤتمرات وسياحة الأعمال... إلخ.

وقد تصنف السياحة أيضا حسب الوجهة التي يتوافد منها السياح، فنفرق بين السياحة الداخلية والسياحة الخارجية، بحيث يعتبر السائح الداخلي أو الوطني ذلك السائح المواطن الذي يقيم في البلد بصفة دائمة ومنتظمة، في المقابل يعتبر السائح الأجنبي الذي لا يقيم في البلد سائحا خارجيا (شرفاوي 2015 ص 72).

أما السائح فقد عرفه المجلس الاقتصادي التابع لهيئة الأمم المتحدة بأنه ذلك الشخص الذي يقيم خارج موطنه الأصلي لمدة تزيد عن 24 ساعة وتقل عن عام، وقد اشتمل هذا التعريف على نوعين من الزوار وهما: السائح الذي يقيم في الدولة التي يزورها أكثر من 24 ساعة ومسافر العبور والذي لا يمكث إلا فترة وجيزة تقل من 24 ساعة (صحراوي، السبتي، 2017، ص 51).

بعد هذه اللمحة المختصرة عن مفهوم السياحة وأنواعها، سنخرج فيما يلي إلى إبراز مقومات السياحة في الجزائر، فقد تزوجت الجغرافيا مع التاريخ في الجزائر، وأنتجت منطقة سياحية تجلت فيها قدرة الخالق جلّ جلاله، بحيث تعتبر من أجمل وأندر بقاع الأرض، ولو استغلّت أحسن استغلال لكانت من بين أروع وأهم الوجهات السياحية.

## II- مقومات السياحة في الجزائر:

تعد الجزائر أكبر بلد إفريقي، وعاشر بلد في العالم من حيث المساحة، هذه المساحة الشاسعة المترامية الأطراف جعلت الجزائر من أكثر البلدان تنوعا بالموارد الطبيعية السياحية وأندرها على الإطلاق، بحيث يصعب إيجاد بلدان تحوز على هذا التنوع الطبيعي المتميز، فساحلها البحري يمتد على مسافة تفوق 1280 كلم، يزخر بالعديد من الشواطئ

والخلجان العذراء اللازوردية، بحيث يصنف الكورنيش الذي يمتد من ولاية بجاية إلى ولاية جيجل على مسافة تقارب 45 كلم من بين أجمل المناطق الساحلية في العالم، فهو يحتوي على العديد من الخلجان والشواطئ العذراء التي تأسر ناظرها بجمالها الخلاب، إضافة إلى وجود حيوانات برية كالقردة والأرانب البرية، كما تزخر منطقة القالة ببحيرات ومناطق رطبة تحوي الكثير من الطيور النادرة، بينما يجد عشاق السياحة الجبلية والتزلج العديد من المرتفعات الجبلية الشاهقة المغطاة بالثلوج، أشهرها مرتفعات الشريعة بالأطلس البلدي القريبة من العاصمة الجزائر والتي يتجاوز ارتفاعها 1600 م، ومرتفعات جرجرة التي تحوي العديد من المنتجعات الشتوية ويبلغ أعلى ارتفاع بها 2308 م عند قمة لالة خديجة، بينما تعتبر قمة الشيليا في جبال الأوراس أعلى قمة جبلية في الشمال الجزائري بارتفاع قدره 2328 م، وقد أدرجت أغلب مناطق الجذب السياحي في الجزائر سواء التي تقع في الشمال أو تلك المتواجدة في الجنوب ضمن محميات طبيعية أو حظائر وطنية، فقد أحصت مديرية البيئة والغابات 11 حظيرة وطنية عبر التراب الوطني تتميز بتنوعها البيئي والحيواني وتعتبر من أجمل المناطق في العالم، بحيث تتواجد ثماني حظائر منها في الشمال وواحدة في منطقة السهوب واثنيتن بأقصى الصحراء:

- حظيرة الشريعة وتتربع على مساحة قدرها 27000 هكتار وتعتبر هذه الحظيرة من أكثر الحظائر اجتذابا للزائرين لاحتوائها على العديد من المرافق السياحية كالفنادق والمطاعم ومراكز الترفيه وميدان للتزلج، ولأهميتها وكثرة الطلب عليها، تم تزويدها بمصاعد هوائية تربطها بمدينة البلدية التي تقع في سفوحها، وذلك لتجنب استعمال الطريق الجبلية الوعرة الموصلة إلى قمة مرتفعات الشريعة؛
- حظيرة جرجرة وتتربع على مساحة قدرها 18850 هكتار، وتحوي هذه الحظيرة منتجع تيكجدة الشتوي المعروف لدى رياضيي التزلج على الثلج، ويعتبر هذا المنتجع من المناطق التي تجذب العديد من رياضيي النخبة لوقوعها على ارتفاع يفوق 2000م ولاحتوائها على العديد من الميادين والملاعب الرياضية؛
- حظيرة ثنية الحد بولاية تيسمسيلت والتي تتربع على مساحة قدرها 3425 هكتار؛
- حظيرة بلزمت بولاية باتنة والتي تتربع على مساحة قدرها 60 ألف هكتار، تحوي هذه الحظيرة العديد من النباتات النادرة على رأسها شجرة الأرز التي لا تنمو إلا في جبال

- الأوراس أو الجبال القريبة منه وعلى ارتفاعات تتعدى 1800 م، كما يعيش في هذه المحمية العديد من الحيوانات والطيور النادرة كالعقاب والنسر الملكي؛
- حظيرة تازة بولاية جيجل والتي تمتد على طول الكورنيش البحري وتبلغ مساحتها 3807 هكتار وتحوي الكثير من الوديان والبحيرات، كما يعيش فيها العديد من الحيوانات البرية على رأسها القردة والطيور والجوارح؛
  - حظيرة القالة في أقصى الشرق الجزائري على الحدود مع جمهورية تونس، والتي تمتد على مساحة 77 ألف هكتار على ساحل البحر الأبيض المتوسط، تحوي هذه الحظيرة العديد من البحيرات والمناطق الرطبة التي تعتبر موطنًا للعديد من الطيور المهاجرة والطيور القارة، وقد صنفت بعض المناطق من هذه الحظيرة كمحميات طبيعية من طرف منظم اليونسكو؛
  - حظيرة قورايا بولاية بجاية وهي من الولايات الساحلية المعروفة بشواطئها ومخيماتها الصيفية العديدة، تزخر هذه المنطقة بتنوع نباتي وحيواني قل نظيره، إذ تحتوي على 75 نوعا من النباتات و220 نوعا حيوانيا؛
  - حظيرة تلمسان بأقصى الغرب الجزائري، تمتد هذه الحظيرة على مساحة قدرها 8225 هكتار، تحتوي هذه الحظيرة على العديد من الغابات ومناطق التنزه وهي بذلك تعتبر رئة منطقة تلمسان ومنتفض الزائرين وسكان المناطق القريبة منها لاحتوائها العديد من الوديان والشلالات؛
  - حظيرة الهضاب، وتسمى أيضا حظيرة منطقة جبل عيسى، والتي تقع في المناطق الداخلية السهبية وتوجد بها مناطق للممارسة هواية الصيد وتتميز بوجود طائر الجبار بكثرة، وتتربع على مساحة قدرها 24500 هكتار؛
  - حظيرة الهقار بأقصى الجنوب الجزائري وتمتد على مساحة شاسعة تقدر بـ 450000 كلم<sup>2</sup>، بحيث تحتوي على مجموعة مترامية الأطراف من الجبال والمرتفعات ذات التكوين البركاني بها العديد من القمم الشاهقة، أعلاها قمة تهات بارتفاع يقدر بـ 3003 م وهي أعلى قمة في الجزائر؛
  - حظيرة الطاسيلي بأقصى الجنوب الشرقي وتتربع على مساحة قدرها 80000 كلم<sup>2</sup>، ويوجد بها مجموعة الوديان والبحيرات الصغيرة النادرة الوجود في مثل هذه المناطق، إضافة إلى وجود آثار لحضارات قديمة ضاربة في جذور التاريخ يقدر عمرها بـ 12000

سنة تركت آثار ورسومات منقوشة في الصخور والأحجار الموجودة في بعض مناطق مرتفعات الطاسيلي(شرفاوية 2015 ص 140).

كما تحوي الجزائر عددا جد معتبرا من المنايع المعدنية والكبريتية الحارة والحمامات الطبيعية الممتدة من شرق الجزائر إلى غربها ومن شمالها إلى جنوبها، بحيث لا تكاد توجد منطقة في الجزائر لا يوجد فيها حمام معدني أو منبع حار كبريتي، ومن بين الحمامات المعدنية الأكثر اجتذابا للزوار نجد حمام الصالحين في قائمة وحمام بوحنيضية في معسكر وحمام ريفة في عين الدفلى وحمام السخنة في سطيف (صحراوي، السبتي، 2017، ص 57).

ومع كل هذه المميزات الطبيعية التي حبا الله عزّ وجل بها الجزائر، إلا أن قطاع السياحة لم ينل القسط الوافر من الاهتمام من قبل السلطات المعنية، وهذا راجع إلى اعتماد الجزائر الكبير على قطاع المحروقات في تمويل ميزانية الدولة، وبما أن النفط يعتبر من الموارد الفائية التي مألها الزوال والاضمحلال، بينما تعتبر السياحة من الموارد المستدامة التي لا تنضب، فقد وعت الجزائر الدور الذي يمكن لقطاع السياحة أن يلعبه في دعم برامج التنمية الاقتصادية وتمويل المشاريع التنموية في ظل تدني مداخيل الصادرات النفطية، فعمدت الدولة الجزائرية إلى محاولة تنشيط هذا القطاع من خلال تحديث البنى التحتية التي تعتبر العمود الفقري لكل نشاط سياحي.

### III- جهود الدولة الجزائرية في تطوير قطاعها السياحي؛

بدأت الدولة الجزائر تعي الدور المحوري لقطاع السياحة في تقديم الدعم في تفعيل وتحقيق النمو الاقتصادي، وإيماننا منها باستدامة هذا القطاع ومساهمته في تمويل العجز المسجل في ميزان مدفوعاتها كلما تذبذبت أسعار المحروقات، فقد عمدت منذ مطلع القرن الحالي إلى محاولة تطوير هذا القطاع من خلال تطوير كل البنى التحتية والمرافق التي من شأنها تحسين قطاعها السياحي انطلاقا من تحديث وتطوير كل البنى التحتية سواء المتعلقة بالنقل أو الفنادق والتي تعتبر من أهم الأعمدة التي يعتمد عليها قطاع السياحة، وسنستدرج فيما يلي كل الجهود المبذولة من طرف الدولة الجزائرية في تطوير مختلف البنى التحتية لديها.

III-1- جهود الدولة الجزائرية في تطوير البنى التحتية: تعتبر وسائل المواصلات والبنى التحتية المتعلقة بها من أهم مقومات السياحة وضرورياتها، بحيث لا يمكن تطوير

القطاع السياحي بوسائل نقل غير متطورة ولا تغطي كامل المجال الجغرافي المقصود زيارته. لذا يعتبر النقل الخدمة التي تصل وتربط بين مراكز تقديم الخدمات والطلابين لهذه الخدمات. وسعيها منها لأهمية وسائل النقل ودورها في ترقية السياحة وزيادة من تأثيرها على التنمية الاقتصادية، سعت الجزائر منذ استقلالها على تطوير شبكة المواصلات بكل أنواعها (الطرق، السكك الحديدية، مترو الأنفاق، النقل البحري والنقل الجوي) والمرافق المتعلقة بها كمحطات النقل الأرضي، المطارات والموانئ، وهي من أهم البنى التحتية المطلوبة والضرورية لتطوير قطاع السياحة وجعله أكثر تنافسية، فهي عصب السياحة وعموده الفقري، وأبرز دلائل التطور والتقدم الاقتصادي، وضرورة من ضرورات البيئة السياحية الملائمة لاستقطاب وجذب السياح وتطوير السياحة.

ومن هذا المنطلق، عمدت الدولة الجزائرية منذ السنوات الأولى لاستقلالها، على تطوير وتوسيع شبكة المواصلات التي ورثتها من الحقبة الاستعمارية وتحديث كل المرافق المتعلقة بها، وكان لها ما أرادت، فابتداء من سنة 2000 ازداد طول شبكة النقل البري وأصبحت بحلول سنة 2017 أكثف شبكة طرق برية بالقارة الإفريقية، بحيث أصبح طولها يقدر بـ 133 741 كلم منها أكثر من 3 400 كلم طرق سريعة و1 216 كلم طريق سيار شرق - غرب يربط الحدود الغربية بالحدود الشرقية ويمر عبر عدد كبير من الولايات الشمالية وولايات الهضاب العليا وهو بذلك يعتبر العصب الاقتصادية للمناطق التي يعبرها (ماما فريد، شبكات الطرق السريعة في الجزائر: الاتساق والتوقعات، 2017)، الرابط: <http://www.mtp.gov.dz/files/ReseauroutierAlgerie.pdf>.

أما فيما يخص النقل بالسكك الحديدية، ولقناعة الدولة الجزائرية بأهميته ودوره الفعال في فك العزلة عن المناطق النائية والمساهمة في الدفع بعجلة النمو، قامت السلطات السياسية منذ سنة 1999 بتسطير برنامج طموح لتحديث وتوسيع الشبكة القديمة وتجديد عربات القطارات سواء المخصصة لنقل البضائع أو تلك الخاصة بنقل المسافرين، وكذلك عملية التحول من استعمال طاقة الديزل إلى استخدام الطاقة الكهربائية، وهذا نوعي الدولة الجزائرية بفائدتها وتأثيرها الإيجابي على البيئة، إذ بحلول سنة 2019 انتقل طول شبكة السكك الحديدية الجزائرية من حوالي 4 000 كلم إلى حوالي 6 300 كلم، وسيبلغ 12 500 كلم بحلول سنة 2025 وذلك بعد الانتهاء من تنفيذ كل المشاريع المبرمجة وعلى رأسها الخط شرق-غرب الرابط بين الحدود الغربية والحدود الشرقية

للجزائر، والخط السريع (LGV) وخط الهضاب العابر لكل الولايات الداخلية، وكل هذا المجهود المبذول من طرف سلطات الدولة الجزائرية يندرج في سعيها الحثيث على اللحاق بركب الدول الرائدة في مجال النقل بالسكك الحديدية (الوكالة الوطنية للدراسات ومتابعة إنجاز الاستثمارات في السكك الحديدية، 2014، البرنامج الوطني للسكك الحديدية)، الرابط: <http://www.anesrif.dz/fr/permalink/3036.html>.

إضافة إلى النقل بالسكك الحديدية، سعت الجزائر إلى تطوير النقل الحضري داخل كبريات المدن وذلك لامتصاص الاكتظاظ الشديد وتسهيل انتقال المواطنين، فعمدت إلى تطوير الوسائل الحديثة للنقل الجماعي فقامت بتفعيل النقل باستعمال الترامواي في العديد من المدن الداخلية والساحلية منها: الجزائر العاصمة، وهران، قسنطينة، سطيف، عنابة، سيدس بلعباس كما تم تشغيل أول ترامواي في الصحراء بمدينة ورقلة وكان ذلك بتاريخ 20 مارس 2018، أما أول مترو في الجزائر فقد تم إنجازه بالجزائر العاصمة بخط يمتد من ساحة الشهداء إلى مدينة الحراش مع تفرع يصل إلى حي عين النعجة، وتقوم السلطات بتوسيع هذا الخط ليصل إلى باب الزوار والمطار الدولي من جهة الشرق في حين سيصل إلى مدينة براقى من جهة الجنوب، وحسب الإحصائيات التي تجريها مؤسسة مترو الجزائر، فإن عدد المسافرين الذين استعملوا الميترو في سنة 2018 قد بلغ 40 032 641 أي بمعدل 109 678 مسافر يوميا وهي تطمح لبلوغ مليون مسافر يوميا مع انتهاء عمليات التوسعة (مؤسسة مترو الجزائر، 2019، احصائيات المسافرين)، الرابط: <http://www.metroalger-dz.com/fr/statistiques.php>.

ونظرا لشساعة مساحة الجزائر وتباعد مدنها، عمدت السلطات الجزائرية إلى إنشاء عديد المطارات عبر الجهات الأربعة للوطن وخاصة في المدن الجنوبية التي تبعد عن المدن الساحلية بمئات الكيلومترات، وذلك من أجل تسهيل تنقل المواطنين والبضائع باستعمال النقل الجوي، الذي يسمح بتوفير الكثير من الجهد والوقت، وتحتوي الجزائر على 36 مطار تجاري مدني منها 13 مطار دولي، كما يبلغ تعداد أسطول شركتها الوطنية للنقل الجوي 59 طائرة من أنواع مختلفة تضمن نقل حوالي 6,1 مليون مسافر سنويا (الخطوط الجوية الجزائرية، 2019، اللوحة والقيم)، الرابط: <https://airalgerie.dz/notre-compagnie/profil-et-valeurs/>



وبما أن الجزائر دولة ساحلية تطل على البحر الأبيض المتوسط وتتوسط دول المغرب العربي وتتميز بشريط ساحلي واسع يتعدى 1280 كلم، فهي مهياة لتصبح بوابة إفريقيا من ناحية الشمال ونافذتها على العالم الغربي خاصة الدول الأوروبية المتوسطية، ووعيا منها بأهمية الشريط الساحلي ودوره في دعم قطاع السياحة خاصة المتعلقة بالسياحة الاستجمامية الصيفية، سعت الدولة الجزائرية إلى تطوير النقل البحري، وقامت بإنشاء موانئ جديدة بمواصفات عالمية وكذلك توسيع الموانئ القديمة وتحديثها، ويحتوي الشريط الساحلي الجزائري على 45 ميناء، منها 11 ميناء مختلط (تجاري، صيد بحري ومحروقات) وميناءين مخصصين لتصدير المحروقات (ميناء سكيكدة-شرق وميناء بطيوة -وهران) و31 مرفأ للصيد البحري ومرفأ ترفيهي بسيدي فرج (وزارة الأشغال العمومية والنقل) الرابط: <http://www.mtp.gov.dz/fr/permalink/3034.html>.

أما فيما يخص الهياكل الفندقية ومراكز الإيواء السياحية فقد بدأت تظهر جهود الدولة جليا في العدد المتنامي للفنادق السياحية المصنفة، فقد انتقل عدد الفنادق خمسة نجوم من 08 فنادق بسعة 4242 سرير سنة 2013 إلى 13 فندقا بسعة 6734 سرير سنة 2016، أما الفنادق أربعة نجوم فقد أصبح عددها 12 فندقا بسعة 2810 سرير سنة 2016 بعدما كان 05 فنادق بسعة 1600 سرير سنة 2013 (صحراوي، السبتي، 2017، ص 59).

III-2- جهود الدولة الجزائرية المبذولة في الجانب القانوني والتنظيمي: إيماننا منها بضرورة التحول من الاقتصاد الريعي إلى الاقتصاد المستدام، بذلت الدولة الجزائرية جهودا معتبرة من أجل ترقية وتطوير قطاع السياحة، فقامت انطلاقا من سنة 1998 بإنشاء الوكالة الوطنية للتنمية السياحية (الجريدة الرسمية للجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية، المرسوم التنفيذي رقم 98-70، الصفحة 30)، وكانت المهمة الرئيسية لهذه الوكالة هي تسيير وترقية السياحة الوطنية، وكذلك الاستغلال العقلاني والمستدام للثروة السياحية الوطنية والحفاظ عليها، ثم بحلول سنة 2006 قامت السلطات الجزائرية بإطلاق المخطط التوجيهي القطاعي للتهيئة السياحية، وأسندت مهمة متابعة وتنفيذ هذا المخطط إلى الهيئات التالية: الديوان الوطني للتنشيط والتطوير والإعلام في الميدان السياحي، الديوان الوطني للسياحة والوكالة الوطنية للتنمية السياحية، أما على الصعيد البيداغوجي فقد قامت الجزائر بإنشاء مدارس عليا ومعاهد مختصة في ميدان

السياحة والفندقة على غرار المدرسة الوطنية العليا للسياحة والمعهد الوطني للتقنيات الفندقية والسياحية (بن مويزة، 2018، ص 387).

أما الجهود المبذولة في الجانب التنظيمي والقانوني، فقد قامت الجزائر بسن مجموعة من المراسيم والقوانين المنظمة لقطاع السياحة، نلخصها فيما يلي (بن مويزة، 2018، ص 387)؛

- المرسوم التنفيذي 85-14 المؤرخ بتاريخ 26 جانفي 1985 والمتعلق باستغلال أماكن التخييم؛

- القانون 99-01 المؤرخ في 06 جانفي 1999 والذي يحدد القواعد المتعلقة بالفندقة؛

- القانون 99-06 المؤرخ في 04 أفريل 1999 والذي يحدد القواعد التي تحكم نشاط وكالات السياحة والأسفار؛

- القانون 03-02 المؤرخ في 17 فيفري 2003 والذي يحدد القواعد التي تحكم الاستغلال السياحي للشواطئ؛

- المرسوم التنفيذي 06-224 المؤرخ بتاريخ 21 جوان 2006 والمتعلق بنشاط الأدلاء السياحيين؛

- المرسوم التنفيذي 07-69 المؤرخ بتاريخ 19 فيفري 2007 والمتعلق باستغلال المياه الحموية والينابيع الحارة والكبريتية؛

أما الجهود المبذولة في الجانب الترويجي والإعلامي فقامت الجزائر بإطلاق عدة مبادرات ترويجية وتحسيسية نذكر منها:

- المرسوم التنفيذي 04-81 المؤرخ بتاريخ 14 مارس 2004 والمتعلق بإنشاء بنك المعطيات السياحية؛

- المرسوم التنفيذي 08-224 المؤرخ بتاريخ 14 جويلية 2008 المتعلق بإنشاء المهرجان الدولي للسياحة الصحراوية؛

- المرسوم التنفيذي 08-374 المؤرخ بتاريخ 26 نوفمبر 2008 المتعلق بإنشاء المهرجان الدولي للسياحة والأسفار؛

- القرار المؤرخ بتاريخ 29 ماي 2011 المتعلق باستحداث اليوم الوطني للسياحة؛

- المرسوم التنفيذي 14-19 المؤرخ بتاريخ 21 جانفي 2011 المتعلق بإنشاء صندوق الترقية السياحية؛

وقد بدأت هذه الجهود تؤتي ثمارها، بحيث انطلقا من سنة 2013 إلى نهاية سنة 2018 تم إطلاق 1014 مشروع سياحي سيوفر 232000 منصب شغل مباشر وغير مباشر، كما ستمكن هذه المشاريع من زيادة سعة الفنادق والمنتجعات السياحية بـ 164733 سرير (الوكالة الوطنية لتطوير السياحة، حوصلة المشاريع المستحدثة ضمن المخطط التوجيهي للتهيئة السياحية 2025 SDAT، 2019، الرابط: <http://www.andt-dz.net>).

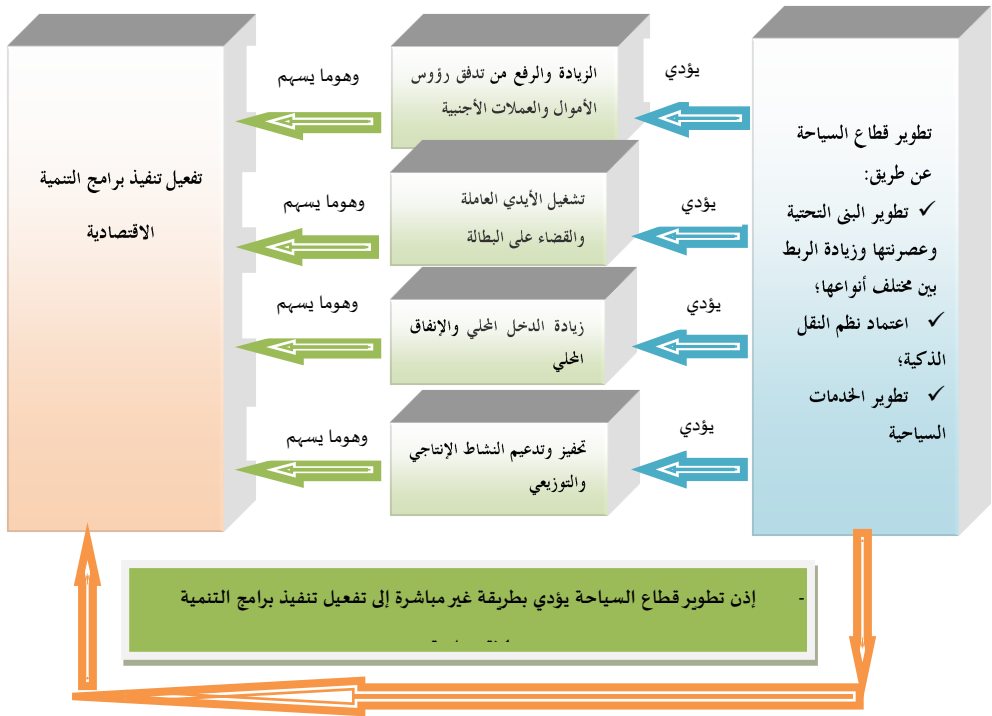
وتسعى الجزائر في القريب العاجل إلى إطلاق مشروع المجلس الوطني للسياحة الذي سيكون مكسبا لقطاع السياحة، بحيث سيكون همزة وصل بين مختلف القطاعات ذات العلاقة المباشرة بقطاع السياحة، وللأهمية العظمى التي توليها السلطات العليا للجزائر، سيكون المجلس الوطني للسياحة تحت وصاية الوزير الأول.

IV- استعراض دور وأهمية تطوير قطاع السياحة في تفعيل تحقيق برامج التنمية الاقتصادية:

أضحت السياحة في أيامنا هذه من بين أهم الموارد الاقتصادية للدول، إذ يمكن اعتبارها موردا دائما أو نفضا لا ينضب، فحسب المنظمة العالمية للسياحة *UNWTO* وفي تقريرها الصادر سنة 2019 بلغ عدد السياح الوارد على المستوى العالمي سنة 2018 1,5 مليار سائح أي بزيادة قدرت بـ 5% مقارنة بسنة 2017، بينما بلغ حجم المداخيل التي وردت إلى دول العالم 1,7 تريليون دولار، وهو ما يجعل قطاع السياحة أقوى مورد للعملة الصعبة على المستوى الدولي (1) *World Economic Forum, The Travel & Tourism Competitiveness Report 2019*, <http://reports.weforum.org/ttcr>، وعليه فإن السياحة اليوم تعد أحد أهم سبل تفعيل التنمية وتحقيق النمو الاقتصادي والرفاه الاجتماعي في مختلف الدول، لاسيما المتخلفة منها التي هي في أمس الحاجة إلى النمو والتطور، خاصة بعد فشلها في تحقيق أهداف جهودها التنموية المبذولة في العقود الماضية، الأمر الذي جعل هذه الدول واعية وموقنة بضرورة تبني برامج وسياسات تنموية أخرى، مبنية بالدرجة الأولى على فلسفة تطوير قطاعها السياحي ليسهم في تغطية العجز التمويلي وندرة رأس المال الذي تشتكي منه هذه الدول، فالسياحة أصبحت اليوم من الدعائم الأساسية التي تركز عليها الدول، للمضي قدما في تحقيق أهداف برامجها التنموية المسطرة بمختلف أشكالها ومجالاتها.

وستتعرض من خلال هذا المحور نقطة هامة ومهمة جدا، ألا وهي الدور الذي يلعبه تطوير قطاع السياحة -بصفته أحد أهم مكونات الاقتصاد- في تفعيل وإنجاح تنفيذ برامج التنمية الاقتصادية، وقد رأينا حسب تصورنا أنه يمكن توضيح أهمية هذا الدور من خلال العلاقة الموضحة في الشكل التالي:

الشكل رقم (01): شرح العلاقة السببية بين تطوير قطاع السياحة وتفعيل تنفيذ برامج التنمية الاقتصادية



المصدر: من إعداد الباحثين.

من خلال الشكل أعلاه يتضح لنا أن العلاقة بين تطوير قطاع السياحة وتفعيل تنفيذ برامج التنمية الاقتصادية، هي علاقة غير مباشرة، إذ أن تطوير قطاع السياحة يؤثر بشكل فعال وإيجابي على بعض العوامل الفعالة والأساسية لتفعيل وإنجاح تنفيذ برامج التنمية الاقتصادية، وبالتالي فإن تطوير قطاع السياحة يؤدي دورا مهما وغير مباشر في تفعيل تنفيذ برامج التنمية الاقتصادية من خلال العمل على:

## IV-1- توفير العملة الصعبة وجذب الاستثمار الأجنبي المباشر:

لقد أثبتت العديد من الأبحاث والدراسات في مجال السياحة والاقتصاد أن القطاع السياحي المتطور يساهم بشكل كبير وفعال في توفير قدر هام من العملة الصعبة الضرورية والمفيدة في تنفيذ برامج وخطط التنمية بمختلف مجالاتها وفروعها، فالسياحة هدفها الأساسي والأول هو العمل على توفير أكبر قدر من العملة الصعبة عن طريق تسويق وبيع أكبر قدر ممكن من السلع والخدمات للسياح، وهو الأمر الذي ينعكس أثره في المستقبل القريب والبعيد بالإيجاب على نمو الدخل المحلي الفردي والكلي، وتحقيق التوازن في ميزان المدفوعات وتحسن مستوى المعيشة ونوعية الحياة لأفراد المجتمع، مما ينجر عنه دعم التنمية الشاملة على المستوى المحلي والدولي (أمحمدي بوزينة، مارس 2016، ص 82).

كما أن عملية تطوير القطاع السياحي من شأنها أن تساهم في زيادة تدفق العملة الصعبة عن طريق فتح المجال أمام المستثمرين الأجانب وتشجيعهم إنشاء الفنادق والمطاعم والنوادي الرياضية والمنتجعات...، وهو الأمر الذي سيترتب عنه -إضافة إلى زيادة تدفق العملة الصعبة- توفير عدد هام من مناصب العمل، وزيادة قيمة حصيلة الإيرادات العامة، وانهاش وتنشيط الدورة الاقتصادية عن طريق إيجاد التوازن المناسب بين العرض والطلب، وهذه النتائج في مجملها تضمن للدولة توفر الأموال اللازمة والضرورية لتنفيذ وتجسيد برامج التنمية (بوعموشة، 2011/2012، ص 38).

## IV-2- توفير مناصب العمل والتقليل من حجم البطالة:

بما أن السياحة قطاع متعدد ومتشعب النشاطات والفروع، وتعتمد على العامل البشري بالدرجة الأولى وبشكل كبير، ولها علاقات عديدة مع القطاعات الأخرى، فإنها تساهم بطريقة مباشرة وغير مباشرة في توفير العديد من مناصب العمل<sup>1</sup>، وهو الأمر الذي أكده المجلس العالمي للسياحة في أحد التقارير الصادرة عنه، حين نص على أن القطاع السياحي ساهم في إيجاد أكثر من مليون منصب عمل شهريا بشكل مباشر وغير مباشر في جميع أنحاء العالم خلال عام 1997 (بوعموشة، 2011/2012، ص 81)، فمثلا عملية إنشاء

<sup>1</sup> يتميز القطاع السياحي بأنه من الصناعات التي تحتاج إلى يد عاملة كثيفة، والتي تتوزع في خدمات وكلاء السفر وشركات الطيران، الفنادق والإرشاد السياحي، المطاعم والمقاهي...، كما أن السياحة صناعة مرتبطة بباقي مجالات الحياة الأخرى كالتنقل والمواصلات، الصناعات التقليدية، خدمات الهاتف والانترنت، وهذا ما يجعلها قادرة على خلق فرص العمل المباشرة وغير المباشرة، ودعم التوظيف والقضاء على البطالة ومن ثمة تحسين مستويات المعيشة لدى الأفراد.

فندق تؤدي إلى توفير مناصب عمل دائمة ومؤقتة داخل هذا الفندق، وظيفتها القيام بتقديم الخدمات الفندقية والقيام بالصيانة والتسيير والإدارة والحراسة ...، كما أن عملية إنشاء هذا الفندق بمختلف مراحلها تؤدي بطريقة غير مباشرة إلى توظيف العديد من العمال وظيفتهم القيام بأعمال البناء والتهيئة والتجهيز، وكذلك تعمل على توفير العديد من مناصب العمل في الأنشطة ذات الصلة بهذا الفندق مثل النقل والتجارة...

وعليه فإن السياحة نشاط يعتمد على اليد العاملة بالدرجة الأولى، مما يجعلها تسهم بشكل كبير في إيجاد وتوفير العديد من مناصب العمل، وبالتالي المساهمة في تخفيض نسبة البطالة، وهو الأمر الذي يترتب عليه وتنامي كل من الدخل والإنفاق والإدخار سواء على المستوي الفردي أو الكلي، وهي عوامل ومؤشرات هامة وضرورية في تفعيل تنفيذ البرامج والخطط التنموية.

IV-3-تحفيز وتدعيم النشاط الإنتاجي والتوزيعي (المساهمة في تسويق المنتجات وتحفيز المنتجين على الاستمرارية والزيادة في الإنتاج):

إن الإنفاق السياحي يؤثر إيجابيا على العديد من الأنشطة الاقتصادية التي تزود النشاط السياحي بالسلع والخدمات، وذلك من خلال تسويق المنتجات وتحفيز المنتجين على الاستمرارية والزيادة في الإنتاج، فقد أثبتت العديد من الأبحاث والدراسات في مجال السياحة والاقتصاد، أن السياح يحتفضون بجزء هام وكبير من ميزانيتهم لإنفاقه على شراء السلع والخدمات من البلدان التي يزورونها، وهذا الإنفاق اقتصاديا يعتبر نوع من أنواع تصدير المنتجات الوطنية إلى خارج الوطن، لكن دون الحاجة إلى شحنها وتسويقها في الخارج (صبحي عبد الحكيم، أحمد الديب، 2001، ص 158)، وعليه فإنه كلما زادت حركة السياحة كلما ارتفعت حصيلة هذا النوع من التصدير، وهذا ينعكس حثما إيجابيا على حركية الاقتصاد الوطني وزيادة معدلات نموه، عن طريق المساهمة في إيجاد منفذ لتسويق السلع والخدمات المنتجة داخل الوطن، وهو الأمر الذي يعمل على تشجيع وتحفيز المنتجين المحليين على الاستمرارية في الإنتاج والتوسع فيه، وهو ما ينجر عنه في المستقبل القريب والبعيد زيادة هامة مداخيل الدولة، تسمح لها بالماضي قداما في تنفيذ برامجها التنموية المستمرة.

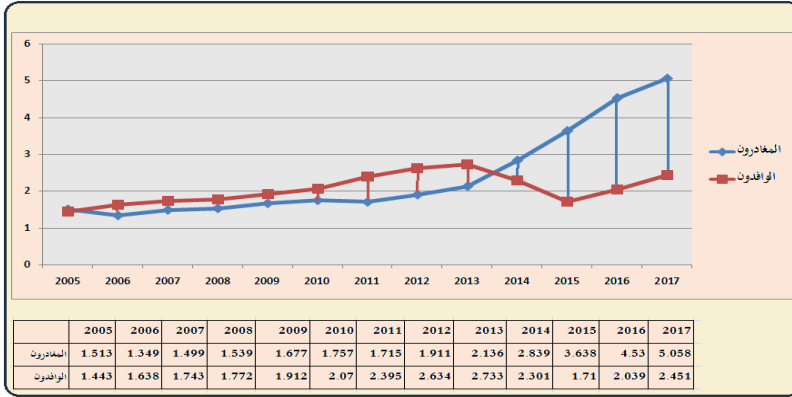
## V- تقييم نمو وتطور قطاع السياحة في الجزائر خلال الفترة الممتدة ما بين 2005-2017؛

يعتبر قطاع السياحة عملاق اقتصاد القرن الواحد والعشرين بلا منازع، فقد احتل مكانا متميزا بالنسبة لمعظم دول العالم سواء كانت دول صناعية كبرى أو دول نامية، وذلك لأهميته في العديد من المجالات، ولو أن في الجزائر دور هذا الأخير وآثاره مازال لم يرقى إلى تطلعات وآمال السلطات، ويمكن تقييم نمو وتطور قطاع السياحة في الجزائر خلال الفترة الممتدة ما بين 2005-2017 عن طريق دراسة المؤشرات التالية:

V-1- مؤشر عدد السياح الوافدين للجزائر والمغادرين منها: حسب منظمة السياحة العالمية التابعة للأمم المتحدة فإنه يقصد بالسائحين الوافدين عدد الأفراد المسافرين إلى أماكن خارج بلد إقامتهم المعتادة والدائمة، والمكوث بها لمدة لا تتجاوز اثنا عشر شهرا، وهذا لقضاء أوقات ممتعة أو ممارسة أنشطة الأعمال التجارية أو غيرها من الأغراض باستثناء غرض اشتغالهم بنشاط يحصلون مقابله على تعويض من داخل البلد الذي تمت زيارته (منظمة التعاون الإسلامي، مركز الأبحاث الإحصائية والاقتصادية والاجتماعية والتدريب للدول الإسلامية، 2017، ص 01). أما السائحون المغادرون فيقصد بهم عدد الأشخاص المغادرين لبلد إقامتهم المعتادة والدائمة إلى أي بلد آخر لأي غرض آخر باستثناء غرض اشتغالهم بنشاط يحصلون مقابله على تعويض من داخل البلد الذي تمت زيارته.

ولتوضيح عدد السياح الوافدين للجزائر والمغادرين منها خلال الفترة الممتدة ما بين 2005-2017، ندرج الشكل التالي:

الشكل رقم (02): عدد السياح الوافدين للجزائر والمغادرين منها خلال الفترة الممتدة ما بين 2005-2017



المصدر: من إعداد الباحثين بناء على معطيات تقرير البنك العالمي لسنوات 2010-2017 متوفرة على الموقع إلكتروني:

<http://api.worldbank.org/v2/fr/indicator/ST.INT.ARVL?downloadformat=excel>

<http://api.worldbank.org/v2/fr/indicator/ST.INT.DPRT?downloadformat=excel>

من خلال الشكل أعلاه يتضح أن سنة 2005 شهدت تقاربا نسبيا بين عدد السياح الوافدين للجزائر والمغادرين منها، حيث سجل عدد قدر بـ 1443000 سائحا بالنسبة للسياح الوافدين و1513000 سائحا بالنسبة للسياح المغادرين، لتسجل آخر سنة أي 2017، 2451000 سائحا بالنسبة للسياح الوافدين مقابل 5058000 سائحا بالنسبة للسياح المغادرين، أي نسبة المغادرين كانت أعلى من نسبة الوافدين بـ 106.36%، ويرجع هذا بالدرجة الأولى إلى ضعف خدمة السياحة بالجزائر وارتفاع أسعارها، مما دفع بالكثير من المواطنين لمحاولة البحث عن وجهات سياحية بديلة تأتي على رأسها تونس والمغرب وتركيا، وعلى العموم يمكن من خلال الشكل السابق أن نميز بين ثلاث فترات من حيث تدفق عدد السياح الوافدين للجزائر والمغادرين منها، فالفترة الأولى تنحصر بين 2005-2010، وقد شهدت تقاربا نسبيا واضحا بين عدد السياح الوافدين للجزائر والمغادرين منها، لكن بتفوق طفيف لعدد الوافدين وهذا يرجع بالدرجة الأولى إلى التحسن الكبير في الأوضاع السياسية والأمنية والاقتصادية، أما الفترة الثانية فهي محصورة بين 2011-2013، وقد شهدت استمرارا سواء في الزيادة المتعلقة بعدد السياح الوافدين للجزائر أو المغادرين منها، ومع استمرارية تفوق عدد السياح الوافدين للجزائر على عدد



السياح المغادرين منها وهذا يرجع بالدرجة الأولى إلى التحسن الكبير في الأوضاع السياحية للجزائر بسبب العمل على تشجيع السياحة الصحراوية والجبليّة، ضف إلى ذلك استفادة الجزائر سياحيا من فترة الربيع العربي التي شهدتها كل من تونس ومصر وسوريا، وتنامي حجم تدفق السياح الوافدين من إفريقيا. بينما سجلت الفترة الأخيرة الممتدة ما بين 2014-2017، تفوق عدد السياح المغادرين للجزائر على عدد السياح الوافدين إليها، وهذا رغم استمرارية الزيادة المتعلقة بعدد السياح الوافدين للجزائر أوالمغادرين منها، إذ ارتفع عدد السياح المغادرين للجزائر بنسبة معتبرة من 2839000 سائحا سنة 2014 إلى 5058000 سائحا سنة 2017، في حين أن عدد السياح الوافدين للجزائر زاد عددهم بنسبة منخفضة جدا، إذ ارتفع من 2301000 سائحا سنة 2014 إلى 2451000 سائحا سنة 2017، وهذا يرجع إلى العديد من الأسباب التي يأتي على رأسها كما ذكرنا سابقا ضعف الخدمات السياحية وارتفاع أسعارها مقارنة بالدول المجاورة.

V-2- مؤشّر عدد السياح الوافدين للجزائر حسب البلد والغرض: لمعرفة تطور عدد السياح الوافدين للجزائر حسب البلد والغرض ارتأينا إدراج الجول التالي

الجدول رقم (01): عدد السياح الوافدين إلى الجزائر حسب الغرض وبلد الانتماء

البلد	2013				2014				2015			
	راحة واستجمام	رحلات أعمال	في إطار مهمة	الاجموع	راحة واستجمام	رحلات أعمال	في إطار مهمة	الاجموع	راحة واستجمام	رحلات أعمال	في إطار مهمة	الاجموع
تونس	520127	13015	80	533222	455454	18491	11	473956	557397	17857	46	575300
فرنسا	55087	63010	629	118726	63284	57733	255	121272	79549	69945	175	149669
المغرب	13601	13151	8	26760	20025	17936	0	37961	34768	18663	6	53437
الصين	1548	22784	112	24444	274	27294	52	27620	534	47468	54	48056
إسبانيا	10668	23735	52	34455	12515	24782	17	37314	6652	25715	14	32381
تركيا	2285	12051	213	14549	3746	17377	184	21307	6535	25833	165	32533
إيطاليا	5836	16497	127	22460	2997	17214	40	20251	2319	18325	51	20695
ألمانيا	1450	8664	74	10188	1675	9475	42	11192	2138	7412	12	9562
البرتغال	699	7672	42	8413	793	7429	30	8252	842	8028	2	8872
بريطانيا	1334	5799	50	7183	537	7204	16	7757	1182	6494	10	7686
الاجموع	612635	186378	1387	800400	561300	204935	647	766882	691916	245740	535	938191

المصدر: من إعداد الباحثين استنادا إلى: (بن مويّزة ، 2018، ص 368) و

Direction des Systèmes d'Information et des Statistiques. Production des statistiques du tourisme en Algérie, Programme régional de renforcement des capacités en matière des statistiques du tourisme, de l'OMT, Ministère de l'Aménagement du Territoire du Tourisme et de l'Artisanat , Palais des Nations, Alger,13/15 Février 2017.

من خلال الجدول أعلاه أن يتضح أن تونس تأتي على رأس قائمة الدول التي يتوافد منها السياح إلى الجزائر خلال الفترة الممتدة ما بين 2013-2015 ثم تليها فرنسا، ويرجع هذا ربما إلى القرب الجغرافي بالنسبة للأولى، والإرث التاريخي بالنسبة للثانية، في حين تتوزع باقي الرتب بين عدد من دول الإتحاد الروسي كإسبانيا وإيطاليا وبين كل من المغرب وتركيا والصين، كما يتضح من خلال الشكل أعلاه أنه من بين 691916 سائحا وافدا للجزائر سنة 2015 بغرض الراحة والإستجمام نجد غالبيتهم من تونس بعدد بلغ 557397 سائحا، تليها فرنسا بـ 79549 سائحا، تم المغرب في المرتبة الثالثة بـ 34768 سائحا، أما المرتبة الأخيرة فقد كانت من نصيب الصين بـ 534 سائحا. أما فيما يتعلق بعدد السياح الوافدين للجزائر بغرض رحلات الأعمال خلال الفترة 2013-2015 فقد عرف زيادة بنسبة، إذ ارتفع هذا العدد من 186378 سنة 2013 إلى 244740 سائحا سنة 2015، والشكل التالي يوضح أكثر توزع عدد السياح المتوافدين بغرض رحلات أعمال على كل دولة من الدول التي توافد منها السياح إلى الجزائر سنة 2015؛

الشكل رقم (03): توزع عدد السياح الوافدين إلى الجزائر سنة 2015 بغرض رحلات

#### أعمال حسب الدول



المصدر: من إعداد الباحثين بالإعتماد على معطيات الجدول السابق

من خلال الجدول أعلاه يتضح أن فرنسا احتلت الصدارة من حيث ترتيب الدول التي توافد منها السياح إلى الجزائر خلال سنة 2015 بغرض رحلات الأعمال، ثم تليها الصين بعدد 47468 سائحا، أما تركيا فحلت ثانيا بـ 25833 سائحا.

V-3- مؤشر الطاقة الفندقية (طاقات الإيواء الفندقية): تمثل الطاقة الفندقية إمكانية البلد على استيعاب السياح، فهي تعكس نوعية المنتج السياحي المقدم ومدى اهتمام البلد بالقطاع السياحي وتقدمه في هذا المجال. ولقد عرفت طاقات الإيواء السياحي التي تتوفر عليها الجزائر تطورات معتبرة، لكن مع الأسف هذا التطور يبقى بعيدا إذا ما قورن مع مستوى الطاقات التي تتوفر عليها بعض دول الجوار، وفيما يلي ندرج الجدول رقم الذي يبين تطور عدد الفنادق والأسرة في الجزائر خلال الفترة الممتدة ما بين 2013-2014:

الجدول رقم (02): تطور عدد الفنادق والأسرة في الجزائر خلال سنتي 2013-2014

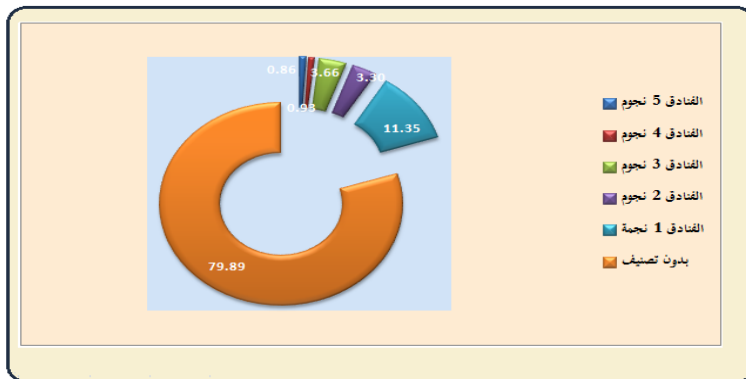
القطاع	سنة 2013		سنة 2014	
	عدد الفنادق	عدد الأسرة	عدد الفنادق	عدد الأسرة
عمومي	65	18613	65	18613
خاص	1062	74313	1059	74744
جماعات محلية	42	2006	54	3134
مختلط	07	3872	07	3114
المجموع	1176	98804	1185	99605

المصدر: الجزائر، وزارة التهيئة العمرانية والسياحة والصناعات التقليدية، إحصائيات السياحة والصناعة التقليدية لسنة 2015، ص8.

الشئ الملاحظ من خلال هذا الجدول أن عدد الفنادق في القطاع الخاص أكبر من عدد الفنادق في القطاع العام لكن الطاقة الإستيعابية في القطاع العمومي أكبر، أما فيما يخص الوضعية الفندقية من حيث التصنيف، نجد أن أغلب الفنادق الجزائرية غير مصنفة وهو الأمر الذي يوضحه من خلال إدراج الشكل التالي:

الشكل رقم (04): النسبة المئوية لعدد الفنادق في الجزائر حسب التصنيف من مجموع

الفنادق خلال سنة 2016



المصدر: من إنجاز الباحثين استنادا على المعطيات المأخوذة من (صحراوي، السبت، 2017، ص 59).

من خلال الشكل أعلاه نجد أن أغلب الفنادق الجزائرية غير مصنفة وتشكل نسبة 79.89% في سنة 2016، والمعروف عن هذا النوع من الفنادق أنها عادة ماتكون خدماتها رديئة وغير تنافسية وأسعارها منخفضة، وهذا من شأنه أن يؤثر سلبا على المنتج السياحي الوطني، ويؤدي به إلى البقاء بعيدا عن المستوى المطلوب الذي يساهم في جذب السياح.

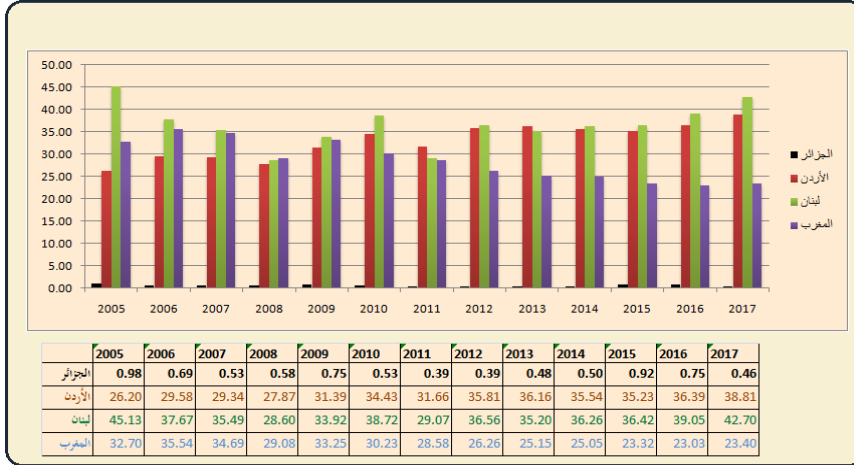
## VI- إبراز تأثير تطوير السياحة الجزائرية على بعض عوامل تفعيل التنمية الاقتصادية:

نهدف من خلال هذا المحور إلى تقييم مدى تأثير قطاع السياحة في الجزائر على تفعيل تنفيذ التنمية الاقتصادية عن طريق المساهمة في توفير العملة الصعبة وجذب الاستثمار الأجنبي المباشر، وتوفير مناصب العمل وتحفيز وتدعيم النشاط الإنتاجي. كما نهدف من خلال هذا المحور إلى توضيح وإبراز أهمية التأثير الإيجابي لتطوير قطاع السياحة في الجزائر، على تفعيل تنفيذ برامجها التنموية، وهذا انطلاقا من إبراز وتوضيح هذا التأثير على نفس عوامل تفعيل تنفيذ التنمية السابقة الذكر، في بعض البلدان العربية المتقاربة والمشابهة للجزائر من حيث المقومات السياحية. ولتحقيق الأهداف والأغراض المرجوة من وراء التطرق إلى هذا المحور، يتوجب علينا التطرق بنوع من الدقة والتفصيل إلى دراسة المؤشرات التالية:

VI-1- مؤشر نسبة مساهمة الإيرادات السياحية في إجمالي الصادرات: يتم إبراز أهمية تطوير السياحة في توفير العملة الصعبة بالدرجة الأولى عن طريق تتبع تطور نسبة مساهمة الإيرادات السياحية في إجمالي الصادرات، وتجدر الإشارة هنا إلى أن الإيرادات السياحية يندرج تحتها كل الأموال التي يدفعها السياح الوافدين لشراء السلع والخدمات (بما في ذلك المدفوعات الموجهة لشركات النقل الوطنية بغرض النقل الدولي)، وأية مبالغ مدفوعة مقدما نظير السلع والخدمات التي يتم الحصول عليها في البلد الوجهة، والشكل التالي يبين نسبة مساهمة إيرادات قطاع السياحة في إجمالي الصادرات، وهذا بالنسبة لكل من الجزائر والمغرب ولبنان والأردن<sup>1</sup>:

<sup>1</sup> تجدر الإشارة إلى أن اختيار هذه الدول تم لاعتبارها من أكثر الدول العربية استقطابا للسياح وتتنارب وتتشابه إلى حد كبير مع الجزائر من حيث الإمكانيات والشروط السياحية، إضافة إلى القواسم المشتركة بينها كالتدين واللغة والثقافة.

الشكل رقم (05) : نسبة مساهمة إيرادات السياحة في إجمالي الصادرات خلال الفترة 2017-2005 لكل من الجزائر، المغرب، الأردن ولبنان



المصدر: من إعداد الباحثين بناء على معطيات تقرير البنك العالمي لسنوات 2010-2017 متوفرة على الموقع إلكتروني:  
<http://api.worldbank.org/v2/fr/indicator/ST.INT.RCPT.XP.ZS?downloadformat=excel>

من خلال الشكل أعلاه يتضح لنا جليا مدى تأخر الجزائر في هذا المؤشر مقارنة بكل من المغرب والأردن ولبنان، بل إن ضعف نسبة مساهمة قطاع السياحة الجزائري في صادراتها واضح وجلي، إذ لم تتجاوز نسبة مساهمته في الصادرات 0.98%، وهذا مرده إلى أن حجم تدفقات السياح الوافدين إلى الجزائر خلال الفترة (2017/2008) لم يعرف تطورا كبيرا مما انعكس بالسلب على حجم التدفقات المالية على قطاع السياحة، ويعود ذلك إلى تهميش هذا القطاع بشكل رهيب وعدم الإهتمام به من طرف السلطات، وإعتباره قطاعا غير حيوي أو ثانوي من حيث الإيرادات.

وبصفة عامة فإنه من خلال الشكل أعلاه يتضح أن نسبة مساهمة إيرادات قطاع السياحة الجزائري في صادراتها تعد ضعيفة ومنخفضة جدا وهذا طيلة الفترة الممتدة ما بين 2005-2017، في حين أن نسبة مساهمة إيرادات قطاع السياحة في صادرات لبنان قد بلغت 45.13% سنة 2005، لتستقر في نهاية الفترة (أي سنة 2017) 42.7% وهذا يبين أن قطاع السياحة اللبناني يساهم بنسبة كبيرة في توفير العملة الصعبة، أما نسبة

مساهمة إيرادات قطاع السياحة في صادرات الأردن فقد بلغت 26.2% سنة 2005، لتستقر عند 38.81% سنة 2017، مسجلة تحسنا ملحوظا وبنسبة متزايدة مقارنة بلبنان.

إن مقارنة نسبة مساهمة إيرادات قطاع السياحة للجزائر في صادراتها، مع نسبة مساهمة الإيرادات السياحية في صادرات كل من لبنان والأردن والمغرب توضح التأخر الكبير للجزائر في هذا المجال، إذ تعتبر كل من الأردن ولبنان والمغرب وجهات سياحية بامتياز، كما أن درجة استقطابها للسياح العرب خاصة من الخليج تكاد تكون شبه كاملة، بينما تبقى الجزائر ضعيفة في هذا المؤشر وتحتاج إلى بدل المزيد من الجهود والتحسينات، وهو أمر واضح في وضعية القطاع السياحي للجزائر وهذا رغم مجهودات الدولة في صياغة السياسات وتحديد أولويات وخطط الدعم المالي والهيكلية.

VI-2- مؤشر نسبة مساهمة الإيرادات السياحة في الناتج المحلي الإجمالي: يقيس هذا المؤشر أهمية قطاع السياحة في تسويق السلع والخدمات المنتجة داخل الوطن وتحفيز المنتجين على الاستثمارية والزيادة في الإنتاج، وذلك من خلال قياس مساهمة السلع والخدمات المباعة للسياح في تكوين وتعزيز الناتج المحلي الإجمالي، هذا الأخير الذي يعتبر من أهم المؤشرات التي يقاس على ضوءها صحة وقوة ونمو الاقتصاد، حيث أن ضعف الاقتصاد في النهاية يعني أرباحا أقل للشركات وهو ما ينعكس سلبا عليها، أما أن يكون الاقتصاد في وضع صحي أفضل، فإن ذلك يعني معدلات أقل للبطالة، وارتفاعا للأجور، وزيادة في الإنفاق...

إن مجلس السياحة والسفر العالمي يعتبر قطاع السياحة من أهم القطاعات المكونة للناتج المحلي الإجمالي بشكل ملحوظ ومعتبر في العديد من الدول المتقدمة والنامية على حد سواء، إذ يصل متوسط مساهمة هذا القطاع في الناتج المحلي الإجمالي العالمي إلى 10% (صحراوي، السبت، ديسمبر 2017، ص 64)، في حين أنه في الجزائر من خلال ما هو معروض في الجدول (03)، نجد أن هذه النسبة لم تتعدى 1.2% طيلة الفترة الممتدة ما بين 2008-2017؛

الجدول رقم (03): نسبة مساهمة إيرادات السياحة في الناتج المحلي الإجمالي خلال

الفترة 2008-2017 لكل من الجزائر، المغرب، الأردن ولبنان

السنوات	2008	2009	2010	2011	2012	2013	2014	2015	2016	2017
نسبة مساهمة الإيرادات السياحة في الناتج المحلي الإجمالي للجزائر	0.28	0.26	1.2	0.14	0.14	0.16	0.15	0.2	0.15	0.1
نسبة مساهمة الإيرادات السياحة في الناتج المحلي الإجمالي للأردن	15.88	14.37	16.38	14.87	16.33	15.1	15.18	13.06	12.61	13.63
نسبة مساهمة الإيرادات السياحة في الناتج المحلي الإجمالي للبنان	21.61	20.17	20.9	16.96	16.64	15	14.15	14.18	14.39	15.14
نسبة مساهمة الإيرادات السياحة في الناتج المحلي الإجمالي للمغرب	9.6	8.6	8.77	8.97	8.64	7.67	8.24	7.67	7.66	8.28

المصدر: من إعداد الباحثين بالإعتماد على قاعدة معطيات البنك الدولي المتاحة عبر

<https://data.albankaldawli.org/indicator/NY.GDP.MKTP.CD>

<https://data.albankaldawli.org/indicator/ST.INT.RCPT.CD>

من خلال ما هو معروض في الجدول أعلاه نلاحظ أن مساهمة الإيرادات السياحية في الناتج المحلي الإجمالي في الجزائر جد ضعيفة خلال وهذا طيلة الفترة الممتدة ما بين 2008-2017، حيث أن أعلى نسبة مسجلة كانت سنة 2010 ب 1.2% في حين أن أدنى نسبة مسجلة بلغت 1% وقد تم تسجيلها خلال سنة 2017، وهذه النسب تبين ضعف مساهمة قطاع السياحة الجزائري في تسويق السلع والخدمات المنتجة داخل الوطن وتحفيز المنتجين على الاستمرارية والزيادة في الإنتاج، وعلى العكس من ذلك بالنسبة لكل من الأردن ولبنان، إذ تبين الإحصائيات الموجودة في الجدول أعلاه أن قطاع السياحة في هاتين الدولتين يلعب دورا بالغ الأهمية في تسويق السلع والخدمات المنتجة داخل الوطن وتحفيز المنتجين على الاستمرارية والزيادة في الإنتاج، فقد تجاوزت نسب مساهمة قطاع السياحة في الناتج الداخلي الإجمالي لكلتا الدولتين طيلة الفترة الممتدة ما بين 2008-2017، متوسط نسبة مساهمة هذا القطاع في الناتج المحلي الإجمالي العالمي.

VI-3- مؤثر مساهمة السياحة في التشغيل: يبين الجدول التالي نسبة مساهمة قطاع السياحة الجزائري في توفير مناصب العمل خلال الفترة الممتدة ما بين 2008-2016:

الجدول رقم (04) : تطور عدد العاملين في القطاع السياحي في الجزائر خلال الفترة 2008-2016

السنة	2008	2009	2010	2011	2012	2013	2014	2015	2016
عدد العاملين في قطاع السياحة	182000	198000	213000	220000	224028	256775	261289	333000	343000

المصدر : من إعداد الباحثين بالاعتمادا على كل من: (صحراوي، السبتى، ديسمبر 2017، ص 65). (وعبد الرحمان، بن عوة، 2018، ص 159).

من خلال ما هو معروض في الجدول أعلاه بان عدد العمالة في قطاع السياحة الجزائري تزايد تدريجيا خلال الفترة الممتدة ما بين 2008-2016، حيث أن عدد العمال في السياحة الجزائرية كان 182000 عامل سنة 2008 ليصل إلى ما يقارب 343000 عامل سنة 2016، فقد ساهمت السياحة الجزائرية سنة 2016 في توفير ما نسبة 3% من إجمالي التشغيل في الجزائر، ويتوقع أن ترتفع هذه النسبة لكن بشكل بطيء سنة 2026 لتصل إلى 3.3%؛ أي ما يمثل حوالي 475 ألف منصب شغل. وهذا العدد يبقى ضعيف جدا، خاصة إذا تم مقارنتها ببعض الدول العربية، فمثلا في الأردن خلال سنة 2016 تجاوز عدد الوظائف في قطاعها السياحي ال 50 ألف وظيفة وهي تمثل نسبة 83% من إجمالي التشغيل في الأردن (جمعية الفنادق الأردنية، 2016، الرابط: <http://johotels.org/NewsViewer.aspx?NewsID=78>)، وهو ما جعل قطاعها السياحي يكتسب سمعة جيدة في توفير الوظائف خاصة في الفنادق والمطاعم الفاخرة بمتوسط أجر (423 دينار) بالإضافة الى الأمن الوظيفي الذي يفوق أي قطاع آخر.

#### الخلاصة :

جاء هذا البحث ليبين أهمية الدور الذي يلعبه تطوير قطاع السياحة في الجزائر بصفة خاصة - ودول العالم بصفة عامة-، كآلية لتنفيذ برامجها التنموية الاقتصادية في ظل تدني إيراداتها البترولية، وقد كانت أهم النتائج المتوصل إليها تتمثل فيما يلي:

- أن السياحة هدفها الأساسي والأول هو العمل على توفير أكبر قدر من العملة الصعبة عن طريق تسويق وبيع أكبر قدر ممكن من السلع والخدمات للسياح؛
- أن تطوير القطاع السياحي من شأنه أن يساهم في زيادة تدفق العملة الصعبة عن طريق فتح المجال أمام المستثمرين الأجانب وتشجيعهم على إنشاء الفنادق والمطاعم والنوادي الرياضية والمنتجعات...؛



- أن تطوير القطاع السياحي من شأنه أن يساهم بشكل كبير في إيجاد وتوفير العديد من مناصب العمل، وبالتالي المساهمة في تخفيض نسبة البطالة؛
- أن تطوير القطاع السياحي من شأنه أن يزيد من حركية الاقتصاد الوطني ويرفع معدلات نموه، ويتحقق هذا عن طريق المساهمة في إيجاد منفذ لتسويق السلع والخدمات المنتجة داخل الوطن؛
- أن قطاع السياحة في الجزائر تشير أغلب المؤشرات السياحية على ضعفه وعدم تطوره، خاصة من حيث رداثة خدماته وارتفاع أسعارها، مما دفع بالكثير من المواطنين بالبحث عن وجهات سياحية بديلة يأتي على رأسها تونس والمغرب وتركيا؛
- أن حجم تدفقات السياح الوافدين إلى الجزائر خلال الفترة (2008/2017) لم تعرف تطورا كبيرا مما انعكس بالسلب على حجم التدفقات المالية على قطاع السياحة، ويعود ذلك إلى تهميش هذا القطاع بشكل رهيب وعدم الإهتمام به من طرف السلطات، واعتباره قطاعا غير حيوي أو ثانوي من حيث الإيرادات؛
- أن نسبة مساهمة إيرادات قطاع السياحة الجزائري في كل من صادراتها ونتاجها الداخلي الإجمالي تعد ضعيفة ومنخفضة جدا وهذا طيلة الفترة الممتدة ما بين 2005-2017؛
- أن تطوير القطاع السياحي في الجزائر ضرورة وأمر حتمي، لا بد على السلطات أن توليه الإهتمام اللازم ضمن مخططاتها وبرامجها، وهذا حتى تستفيد من أهمية هذا القطاع كآلية مهمة في تفعيل تنفيذ برامجها التنموية الاقتصادية في ظل تدني إيراداتها البترولية.
- وحتى يتم تحقق الدور المنتظر من تطوير قطاع السياحة في الجزائر بصفة خاصة - ودول العالم بصفة عامة-، وجعله أكثر فعالية في المساهمة في تفعيل تنفيذ البرامج التنموية، لا بد من:
- تفعيل الاستثمار السياحي عن طريق تشجيع وتحفيز الاستثمارات السياحية سواء الوطنية أو الأجنبية؛ ومنحهم الإعفاءات والتسهيلات اللازمة،
- انشاء وكالات متخصصة في الترويج للإمكانيات السياحية في الجزائر والترويج للاستثمار السياحي،
- توفير القدرات العلمية والكفاءات المهنية والمتخصصين في القطاع السياحي والقطاعات المرتبطة به، وهذا من أجل تحفيز المستثمرين المحليين والشركات الاستثمارية العالمية لاختيار البلد كمكان لتوظيف أموالهم فيه وفتح فروع لها.

## المراجع

### ➤ الكتب:

1. صبحي عبد الحكيم، محمد، أحمد الديب، حمدي، 2001، جغرافيا السياحة، ط2، مكتبة الأنجلو، مصر.
2. منظمة التعاون الإسلامي، مركز الأبحاث الإحصائية والاقتصادية والاجتماعية والتدريب للدول الإسلامية، 2017، السياحة الدولية في الدول الأعضاء في منظمة التعاون الإسلامي: الأفق والتحديات، ، دائرة النشر سيسرك.

### ➤ المقالات في مجلة علمية

1. بخيت عبد الله، عودة، 2007، المعطيات الجغرافية لمنخفض النجف وإمكانية استغلاله سياحيا، مجلة البحوث الجغرافية، العدد الثامن 2007، ص ص 379، 398، العراق.
2. بن مويزة، مسعود، 2018، دور السياحة في تعزيز أهداف التنمية المستدامة وفقا لتقارير منظمة السياحة العالمية- إشارة لحالة الجزائر-، *Global Journal of Economics and Business*, Vol. 4, No. 3، ص ص 372، 394، الجزائر.
3. أمحمدي بوزينة، أمنة، مارس 2016، مدى مساهمة القطاع السياحي في معالجة مشكلة البطالة في الجزائر، مجلة دفاتر بوادكس، العدد رقم 05، ص ص 77، 101، الجزائر
4. صحراوي، محمد تاج الدين، السبت، وسيلة، 2017، السياحة في الجزائر بين الواقع والمأمول، مجلة نماء للاقتصاد والتجارة، العدد الثاني، ص ص 49، 67، الجزائر.
5. عبد الرحمان، عبد القادر، بن عوة، حساني، 2018، مكانة قطاع السياحة في الجزائر -الواقع والمأمول- مجلة الحقيقة، المجلد 17، العدد: 02، ص ص 143، 171، الجزائر.

### ➤ الرسائل الجامعية

1. بوعموشة، حميدة، 2012/2011، دور القطاع السياحي في تمويل الاقتصاد الوطني لتحقيق التنمية المستدامة -دراسة حالة الجزائر، رسالة ماجستير، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة فرحات عباس سطيف، الجزائر.
2. عوينان، عبد القادر ، 2013، السياحة في الجزائر: الإمكانيات والمعوقات في ظل الاستراتيجيات الجديدة للمخطط التوجيهي لتهيئة السياحة SDAT 2025، أطروحة دكتوراه، كلية العلوم الاقتصادية، العلوم التجارية وعلوم التسيير، جامعة الجزائر3، الجزائر.

3. شرفاوي، عائشة، 2015، السياحة الجزائرية بين متطلبات الاقتصاد الوطني والمتغيرات الاقتصادية الدولية، أطروحة دكتوراه، كلية العلوم الاقتصادية، العلوم التجارية وعلوم التسيير، جامعة الجزائر3، الجزائر.  
➤ التقارير:

1. الوكالة الوطنية لتطوير السياحة، حوصلة المشاريع المستحدثة ضمن المخطط التوجيهي للتهيئة السياحية 2025 SDAT، متوفر على الرابط: <http://www.andt-dz.net/>

2. جمعية الفنادق الأردنية، استراتيجية جمعية الفنادق الأردنية ضمن توجيهات جلالة الملك: تحفيز وتوجيه الاستثمارات إلى القطاع الفندقي، ملخص دراسة حول سوق محفوف بالتحديات يغدو أكثر تحدياً... عمال أردنيون، عمال مهاجرون ولاجنون في سوق العمل الأردني، متوفر على الرابط: <http://johotels.org/NewsViewer.aspx?NewsID=78>

3. الجزائر، وزارة التهيئة العمرانية والسياحة والصناعات التقليدية، إحصائيات السياحة والصناعة التقليدية لسنة 2015،

4. البنك الدولي، التقرير السنوي لعام 2010، متوفر على الرابط: <http://api.worldbank.org/v2/fr/indicator/ST.INT.ARVL?downloadformat=excel>

5. البنك الدولي، التقرير السنوي لعام 2017، متوفر على الرابط: <http://api.worldbank.org/v2/fr/indicator/ST.INT.DPRT?downloadformat=excel>  
➤ القوانين والمراسيم:

1. الجريدة الرسمية للجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية، المرسوم التنفيذي رقم 70-98 المتعلق بإنشاء الوكالة الوطنية لتطوير السياحة، العدد 11 المؤرخ في 01 مارس 1998.

➤ المواقع الإلكترونية

1. الوكالة الوطنية للدراسات ومتابعة إنجاز الاستثمارات في السكك الحديدية، 2014، البرنامج الوطني للسكك الحديدية، الرابط:

<http://www.anesrif.dz/fr/permalink/3036.html>

2. ماما فريد، شبكات الطرق السريعة في الجزائر: الاتساق والتوقعات، 2017، الرابط: <http://www.mtp.gov.dz/files/ReseauroutierAlgerie.pdf>

3. مؤسسة مترو الجزائر، 2019، إحصائات المسافرين، الرابط: <http://www.metroalger-dz.com/fr/statistiques.php>

4. البنك الدولي، 2019، إجمالي الناتج المحلي (القيمة الحالية بالدولار الأمريكي)، الرابط:

<https://data.albankaldawli.org/indicator/NY.GDP.MKTP.CD>

البنك الدولي، 2019، السياحة الدولية، إيرادات (بالأسعار الجارية للدولار الأمريكي)، الرابط:

<https://data.albankaldawli.org/indicator/ST.INT.RCPT.CD>

5. الخطوط الجوية الجزائرية، 2019، اللوحة والقيم، الرابط:

<https://airalgerie.dz/notre-compagnie/profil-et-valeurs/>

المراجع باللغة الأجنبية:

1. Compte satellite du tourisme : recommandations concernant le cadre conceptuel 2008, Département des affaires économiques et sociales, Publication des Nations Unies, Numéro de vente : F.08.XVII.27, ISBN 978-92-1-261218-8, Copyright © Nations Unies, 2009.
2. Direction des Systèmes d'Information et des Statistiques. Production des statistiques du tourisme en Algérie, Programme régional de renforcement des capacités en matière des statistiques du tourisme, de l'OMT, Ministère de l'Aménagement du Territoire du Tourisme et de l'Artisanat , Palais des Nations, Alger,13/15 Février 2017.
3. World Economic Forum, The Travel & Tourism Competitiveness Report 2019, ISBN-13: 978-2-940631-01-8, <http://reports.weforum.org/ttcr>

## التمكين الإداري ودوره في تعزيز إدارة الجودة الشاملة وتحقيق التنمية المستدامة للشركات الصناعية المدرجة في بورصة فلسطين

د. يوسف حسن عثمان حسن

رام الله - فلسطين

### ملخص:

هدفت الدراسة إلى التعرف على دور التمكين الإداري في تعزيز إدارة الجودة الشاملة بهدف تحقيق التنمية المستدامة للشركات الصناعية المدرجة في بورصة فلسطين، ولتحقيق أهداف الدراسة قام الباحث باستخدام المنهج الوصفي التحليلي، وتم الاعتماد على الاستبانة كأداة للدراسة وزعت على عينة الدراسة المكونة من (52) موظف وموظفة منتمين للشركات الصناعية المدرجة في بورصة فلسطين.

وأظهرت نتائج الدراسة أن إدارات الشركات الصناعية المدرجة في بورصة فلسطين تدعم التمكين الإداري من خلال تحفيز العاملين لديهم، وتوفير المعلومات الملائمة، وتشجيع برامج التدريب المستمر بشكل دائم.

وأوصت الدراسة بضرورة قيام إدارات الشركات الصناعية المدرجة في بورصة فلسطين بتطبيق أسلوب التمكين في الإدارة لما له من دور مباشر في تعزيز إدارة الجودة الشاملة وتحقيق التنمية المستدامة.

الكلمات المفتاحية: التمكين الإداري، الجودة الشاملة، التنمية المستدامة.

## Abstract

The study aimed to identify the role of administrative empowerment in promoting comprehensive quality management in order to achieve sustainable development for industrial companies listed on the Palestine Stock Exchange, and to achieve the objectives of the study, the two researchers used the descriptive analytical approach, and the questionnaire was used as a study tool and distributed to the study sample consisting of (52) employees And an employee belonging to the industrial companies listed on the Palestine Exchange.

The results of the study showed that the administrations of the industrial companies listed on the Palestine Stock Exchange support administrative empowerment by motivating their employees, providing appropriate information, and permanently encouraging continuous training programs.

The study recommended the necessity for the administrations of the industrial companies listed on the Palestine Stock Exchange to apply the empowerment method in management because of its direct role in promoting comprehensive quality management and achieving sustainable development.

**Key words:** administrative empowerment, comprehensive quality, sustainable development .

**المقدمة :**

نتيجةً للتطور المتلاحق الذي يحدث في بيئة العمل، وما يتطلب من مواكبة وموائمة لأسلوب الإدارة بما يتناسب مع هذا التطور، فلقد أصبح في الآونة الأخيرة موضوع التمكين من المواضيع والمتطلبات التي تتربع على عرش إدارة المؤسسات من الناحية النظرية والناحية التطبيقية.

إن استخدام أسلوب التمكين في إدارة المؤسسة ينعكس إيجابياً على أداء العاملين في المؤسسة، ويعمل على رفع إنتاجية العاملين بها وزيادة انتمائهم الوظيفي وتحفيزهم على بذل جهد أكبر وتقديم جودة أفضل في أداء المهام المنوطة بهم مثل اتخاذ القرار الرشيد وزيادة فاعليته.

ويعزز التمكين إدارة الجودة الشاملة من خلال زيادة القدرة الإنتاجية للشركة على النمو المتواصل وزيادة الإنتاجية وارتفاع جودتها وقدرتها على التنافس، وتقديم خدمات بأداء أفضل وصولاً لتحقيق التنمية المستدامة بأبعادها، والتي ظهرت كمفهوم جديد للتنمية بسبب اشتداد الوعي لدى الدول والشركات والأفراد بقضايا التنمية والمجتمع، لذلك يسعى التمكين الإداري إلى تحقيق متطلبات استراتيجية التنمية المستدامة، والتي تتمثل في تحسين جودة الإنتاج، والاستغلال الأمثل للموارد المتاحة، وتحقيق رضا وولاء العاملين.

**مشكلة الدراسة :**

تكمن مشكلة الدراسة في مدى قدرة الشركات الصناعية المدرجة في بورصة فلسطين من الاستفادة من دور الأساليب الإدارية الحديثة سيما أسلوب التمكين الإداري وإدارة الجودة الشاملة وما يساعد في تحقيق التنمية المستدامة.

وبناءً على ما سبق يمكن صياغة مشكلة الدراسة في التساؤلات التالية :

**السؤال الرئيسي :**

هل يوجد دور للتمكين الإداري في تعزيز إدارة الجودة الشاملة لتحقيق التنمية المستدامة للشركات الصناعية المدرجة في بورصة فلسطين؟

ومن السؤال الرئيس تتفرع التساؤلات الفرعية التالية :

1- هل يوجد دور للتمكين الإداري في تعزيز إدارة الجودة الشاملة للشركات الصناعية المدرجة في بورصة فلسطين؟

2- هل يوجد دور للتمكين الإداري في تحقيق التنمية المستدامة للشركات الصناعية المدرجة في بورصة فلسطين؟

أهداف الدراسة : تهدف الدراسة إلى تحقيق الأهداف التالية :

1- التعرف على دور التمكين الإداري في تعزيز إدارة الجودة الشاملة للشركات الصناعية المدرجة في بورصة فلسطين.

2- التعرف على دور الجودة الشاملة في تحقيق التنمية المستدامة للشركات الصناعية المدرجة في بورصة فلسطين

3- التعرف على دور التمكين الإداري في تحقيق التنمية المستدامة للشركات الصناعية المدرجة في بورصة فلسطين.

أهمية الدراسة :

أهمية الدراسة : للدراسة أهمية علمية وعملية :

أولاً- الأهمية العلمية :

تنبع أهمية الدراسة من أهمية الدور الذي يؤديه التمكين الإداري في الشركات الصناعية لكونه من الأساليب الإدارية الحديثة والهامة والتي ينبغي دعم التوجه للدراسة والكتابة فيها من خلال تمويل مثل هذه الأساليب وتسهيلها والتي نحن بأمس الحاجة للتعريف بها ولدراسة إمكانية تطبيقها في الشركات الصناعية المدرجة في بورصة فلسطين لكي تستفيد هذه الشركات من فوائدها بالارتقاء بمستوى أداء العاملين وبتحفيض التكاليف وترشيد اتخاذ القرارات الإدارية والمالية.

ثانياً- الأهمية العملية :

إن للتمكين الإداري دور كبير متوقع في تعزيز إدارة الجودة الشاملة لتحقيق التنمية المستدامة، حيث أن تطبيق التمكين الإداري يمكن أن يساعد في تعزيز إدارة الجودة الشاملة من خلال زيادة القدرة الإنتاجية للشركة الصناعية وعلى النمو المتواصل



وارتفاع جودتها وقدرتها على التنافس، وتقديم خدمات بأداء أفضل وصولاً لتحقيق التنمية المستدامة بأبعادها.

#### فرضيات الدراسة:

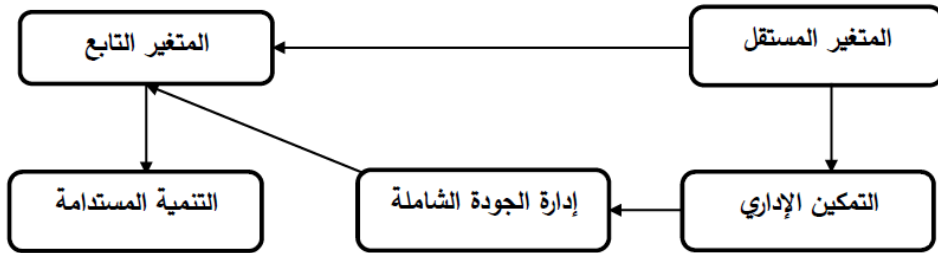
الفرضية الرئيسية: يوجد دور للتمكين الإداري في تعزيز إدارة الجودة الشاملة وتحقيق التنمية المستدامة للشركات الصناعية المدرجة في بورصة فلسطين.

ومن الفرضية الرئيسية تتفرع الفرضيات الفرعية التالية:

الفرضية الفرعية الأولى: يوجد دور للتمكين الإداري في تعزيز إدارة الجودة الشاملة للشركات الصناعية المدرجة في بورصة فلسطين.

الفرضية الفرعية الثانية: يوجد دور للتمكين الإداري في تحقيق التنمية المستدامة للشركات الصناعية المدرجة في بورصة فلسطين.

#### متغيرات الدراسة:



#### حدود الدراسة:

- 1- الحدود الزمانية: تقتصر الدراسة على عام 2021.
- 2- الحدود المكانية: قطاع الشركات الصناعية المدرجة في بورصة فلسطين عددها (13) شركة صناعية.
- 3- الحدود البشرية: المدراء العامين ورؤساء الأقسام والعاملين في الدوائر والأقسام الإدارية.

4- الحدود الموضوعية: تقتصر الدراسة على الكشف عن التمكين الإداري ودوره في تعزيز إدارة الجودة الشاملة لتحقيق التنمية المستدامة للشركات الصناعية المدرجة في بورصة فلسطين.

- تقسيمات الدراسة: قسمت الدراسة إلى عدة محاور؛ وهي:
- المحور الأول: الدراسات السابقة والإطار النظري للدراسة.
  - المحور الثاني: الإطار العملي واختبار فرضيات الدراسة.
  - المحور الثالث: النتائج والتوصيات.

#### المحور الأول: الدراسات السابقة والإطار النظري للدراسة.

الدراسات السابقة:

أولاً: الدراسات السابقة العربية:

1- دراسة (أبو شمالة، 2020): بعنوان (دور القيادة التشاركية في تحقيق التمكين الإداري بالجامعات الفلسطينية - دراسة حالة جامعة الأقصى بغزة -)

هدفت الدراسة إلى التعرف على دور القيادة التشاركية في تحقيق التمكين الإداري بالجامعات الفلسطينية "دراسة حالة جامعة الأقصى بغزة". حيث اعتمدت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، وتكون مجتمع الدراسة من الموظفين الإداريين، ومدراء الدوائر، ورؤساء الأقسام والشعب في جامعة الأقصى بغزة، والبالغ عددهم (242) موظفاً، حيث تم استخدام عينة عشوائية بسيطة لتمثيل مجتمع الدراسة الحقيقي، واستخدمت الباحثة أسلوب المسح الشامل، بالاعتماد على الاستبانة كأداة لجمع بيانات الدراسة. وخلصت الدراسة إلى مجموعة من النتائج، أهمها: مستوى التمكين الإداري في جامعة الأقصى من وجهة نظر العاملين جاء بدرجة موافقة (كبيرة)، وأوصت الدراسة بمجموعة من التوصيات؛ من أهمها: الاستمرار في تحقيق مستوى أعلى للتمكين الإداري.

2- دراسة (أرناؤوط، 2020) بعنوان (تمكين المعلمين وظيفياً وعلاقته بدرجة الإقبال على شغل الوظائف الإدارية بالمدارس الثانوية العامة بشمال سيناء - دراسة حالة)

هدف البحث إلى التوصل إلى إجراءات مقترحة لتمكين المعلمين وظيفياً كمدخل لزيادة إقبالهم على شغل الوظائف الإدارية بالمدارس الثانوية العامة بشمال سيناء، وقد

اعتمد البحث على أسلوب دراسة الحالة كأحد مداخل المنهج الوصفي، وقد توصل البحث لمجموعة من النتائج أهمها: أن درجة واقع شعور المعلمين بالتمكين الوظيفي جاءت متوسطة، وقد أوصى الباحث أن يتم تمكين المعلمين وظيفياً كمدخل لإقبالهم على شغل الوظائف الإدارية بالمدارس الثانوية العامة بشمال سيناء.

3- دراسة (الجلو، 2020) بعنوان (أثر أنماط القيادة الشبكية على تمكين العاملين في المستشفيات الحكومية في قطاع غزة - فلسطين)

هدفت الدراسة إلى التعرف على مدى تحقق التمكين الإداري ودرجة ممارسة أنماط القيادة الشبكية وتحديد أثر هذه الأنماط على تمكين العاملين في المستشفيات الحكومية العاملة بقطاع غزة، ومن أجل تحقيق هذه الأهداف تم استخدام المنهج الوصفي التحليلي، حيث تكون مجتمع الدراسة من جميع العاملين ممن لا يحملون أي منصب إشرافي ويعملون في المستشفيات الحكومية وقد بلغ عددهم (2855) فرداً، وتم استخدام طريقة العينة العشوائية الطبقية ذات مرحلتين، وقد توصلت الدراسة إلى نتائج من أهمها: وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين أنماط القيادة الشبكية وتمكين العاملين في المستشفيات الحكومية في قطاع غزة، وأوصت الدراسة بضرورة تعزيز أبعاد تحقيق التمكين الإداري للعاملين وتفعيلها.

4- دراسة (سعد، 2020): بعنوان (التمكين " Empowerment " كمدخل لتعزيز السلوك الإبداعي للعاملين بالمكتبات الجامعية: دراسة تطبيقية في المكتبة العلمية المركزية لجامعة الإسكندرية).

هدفت الدراسة إلى التعرف على الدور الذي يلعبه التمكين بأبعاده في تعزيز السلوك الإبداعي للعاملين في المكتبة العلمية المركزية بجامعة الإسكندرية، بوصفها نموذجاً للمكتبات الجامعية، واعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي وأسلوب دراسة الحالة، كما استخدمت الاستبانة كأداة لجمع البيانات، وتكون مجتمع الدراسة من جميع العاملين بالمكتبة العلمية المركزية بجميع المستويات الإدارية، وعددهم (30) موظفاً مثلوا جميع أفراد العينة، وتوصلت الدراسة إلى عدد من النتائج أهمها: ارتفاع مستوى التمكين والسلوك الإبداعي لدى العاملين بالمكتبة مع وجود ارتباط قوي بين درجات أبعاد التمكين

ودرجات أبعاد السلوك الإبداعي، وقد أوصت الدراسة بضرورة تعزيز أبعاد التمكين وإعادة النظر في السياسة المطبقة للتمكين بالمكتبة.

5- دراسة (الزعانين، 2019): بعنوان (سبل مواجهة الفقر في فلسطين وآثارها في تعزيز التنمية المستدامة)

هدف البحث إلى توضيح أثر السبل في مواجهة الفقر في فلسطين على التنمية المستدامة، واستخدمت الباحثة تحليل السلاسل الزمنية في قياس دور سبل مواجهة الفقر في فلسطين في تحقيق التنمية المستدامة، و من أهم نتائج البحث: وجود أثر سلبي للمساعدات الخارجية لمواجهة الفقر على الأبعاد الثلاثة للتنمية المستدامة في فلسطين.

6- دراسة (الأغا، 2018): بعنوان (تطوير النظام المحاسبي في منشآت الأعمال الفلسطينية لقياس التكاليف الاجتماعية بهدف تقييم أهداف التنمية المستدامة)

هدف البحث إلى اقتراح إطار لتطوير النظام المحاسبي في منشآت الأعمال في فلسطين لقياس التكاليف الاجتماعية لتعزيز أهداف التنمية المستدامة، واستخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي، والاستبانة كأداة جمع للبيانات، وبلغ حجم مجتمع البحث (214) من الموظفين الماليين العاملين بمنشآت الأعمال بقطاع غزة، وبلغ حجم العينة (134) مفردة، ومن أهم نتائج البحث: أن تطوير النظام المحاسبي لمنشآت الأعمال في فلسطين يؤدي إلى تحقيق أهداف التنمية المستدامة، وأوصت الدراسة بتشجيع منشآت الأعمال على الاهتمام على قياس التكاليف الاجتماعية.

7- دراسة (أبوزر والتلباني، 2018): بعنوان (التمكين الإداري ودوره في تطبيق إدارة الجودة الشاملة في وزارة الصحة الفلسطينية - المحافظات الجنوبية)

هدفت الدراسة التعرف إلى اختبار العلاقة بين التمكين الإداري ومستوى تطبيق إدارة الجودة الشاملة وأثر التمكين الإداري على إدارة الجودة الشاملة لدى شاغلي الوظائف الإشرافية، وتم استخدام أسلوب المنهج الوصفي التحليلي وتم استخدام الاستبانة كأداة لجمع البيانات وتوزيعها على عينة عددها (305) من مجتمع الدراسة البالغ عدده (1479) موظفاً وموظفة من شاغلي الوظائف الإشرافية في وزارة الصحة الفلسطينية، وقد خلصت الدراسة إلى مجموعة من النتائج أهمها: توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين التمكين الإداري وإدارة الجودة الشاملة في وزارة الصحة الفلسطينية بالمحافظات

الجنوبية، وأهم التوصيات التي توصل إليها الباحثان: السماح بحرية تدفق المعلومات بين الأقسام، وزيادة الوعي بأهمية إدارة الجودة الشاملة وتبني سياسة التحسين المستمر.

8- دراسة (الجعبري، 2018): بعنوان (التمكين الإداري وعلاقته بالإبداع في شركة الاتصالات الخلوية - جوال)

هدف البحث إلى التعرف على العلاقة بين التمكين الإداري والإبداع لدى العاملين في شركة الاتصالات الخلوية الفلسطينية - جوال، واستخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي، والاستبيان كأداة لجمع البيانات، ويتكون مجتمع البحث من رؤساء الأقسام والوحدات في شركة الاتصالات جوال، والبالغ عددهم (100) موظف، وهم نفس عينة البحث، ومن أهم نتائج البحث: وجود علاقة موجبة ذات دلالة إحصائية بين التمكين الإداري بأبعاده الثلاثة والإبداع لدى العاملين في شركة الاتصالات الخلوية الفلسطينية - جوال.

9- دراسة (عياد، 2017): بعنوان (أثر تطبيق ممارسات إدارة الجودة الشاملة في تعزيز الابتكار الإداري في مؤسسات التعليم العالي وفقاً لنموذج بالدريج للتميز المؤسسي)

هدفت الدراسة إلى قياس أثر تطبيق ممارسات إدارة الجودة الشاملة في تعزيز الابتكار الإداري في مؤسسات التعليم العالي وفقاً لنموذج بالدريج للتميز المؤسسي، ويتمثل مجتمع البحث في الإداريين والاكاديميين العاملين في مؤسسات التعليم العالي في قطاع غزة والبالغ عددهم (901) موظف، واستخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي والاستبانة كأداة للدراسة، واستخدم أسلوب العينة العشوائية، حيث وزع (270) استبانة، استرد منها (257) استبانة، ومن أهم نتائج الدراسة: أن مستوى ممارسات الجودة الشاملة في مؤسسات التعليم العالي كان متوسطاً، وأوصت الدراسة بضرورة مشاركة الإدارة العليا لجميع المستفيدين في توجهاتها وتطلعاتها المستقبلية.

ثانياً: الدراسات الأجنبية:

1- دراسة (Tuysuz, Murat & Tuysuz, Mustafa, 2020): بعنوان العلاقة بين مستويات التمكين المدركة للموظفين في تركيا.

"The Relationship between Perceived Empowerment Levels of Employees in Turkey".

هدفت الدراسة إلى التركيز على السياق المشترك لمستويات التمكين ومعرفة العلاقة بين مستويات التمكين المدرك من طرف الموظفين، وكانت العينة غير عشوائية (مريحة) وعددها (203) فرداً، استخدمت الاستبانة كأداة لجمع البيانات، وتوصلت الدراسة إلى عدد من النتائج أهمها: أن مستويات التمكين المتصورة للمبحوثين عالية للغاية حيث يظهر أنه لدى المبحوثين مستوى عال من الإدراك للعوامل التي تؤدي إلى التمكين هناك علاقات إيجابية بين بعض المستويات، ولكن في مستويات أخرى لا توجد، وقد أوصت الدراسة بضرورة تحديد ودعم المسار الوظيفي للعاملين وذلك بغض النظر عن مدى فعالية التمكين

2- دراسة (Islam, Jantan & Others, 2018): بعنوان (نماط القيادة لتمكين العاملين: صناعة التجزئة الماليزية).

"Leadership Styles for Employee Empowerment: Malaysian Retail Industry".

هدفت الدراسة إلى التعرف على أثر أنماط القيادة الإدارية (التبادلية، التحويلية، عدم التدخل) على تمكين العاملين في صناعة التجزئة الماليزية في محافظة سيلانجور بماليزيا، وأي من هذه الأنماط أكثر تأثيراً على التمكين، واعتمدت الدراسة المنهج الكمي الوصفي التحليلي، واستخدمت الاستبانة كأداة أساسية لجمع البيانات من عينة عشوائية تقدر ب (100) فرداً، وتوصلت الدراسة إلى عدد من النتائج أهمها: أن نمط القيادة التحويلية ونمط عدم التدخل لهما أثر إيجابي على تمكين العاملين وحلت القيادة التحويلية في المرتبة الأكثر تأثيراً من نمط عدم التدخل على التمكين، بينما ظهر وجود أثر سلبي للنمط التبادلي على تمكين العاملين في صناعة التجزئة الماليزي، وقد أوصت الدراسة بضرورة الاهتمام بتطوير مهارات نمطي القيادة التحويلي وعدم التدخل لدى قيادات قطاع صناعة وبيع التجزئة في ماليزيا.

3- دراسة (Lee, Mu & Others, 2018): بعنوان (دراسة العلاقة بين أنماط القيادة

وتمكين العاملين والالتزام التنظيمي: أدلة من شركات تكنولوجيا المعلومات الصينية)

"Examining the Structural Relationship among Leadership Styles, Employee Empowerment and Organizational Commitment: Evidence from Chinese IT Companies".

هدفت الدراسة إلى استكشاف العلاقة بين أنماط القيادة وتمكين العاملين والالتزام التنظيمي، ومساعدة القادة على فهم أي الأنماط أكثر ملاءمة وأهمية لهم، ولرفع مستوى إدراك العاملين للتمكين والعمل بأكثر كفاءة وفعالية. استخدمت الاستبانة كأداة أساسية لجمع البيانات من (403) فرد من العاملين في شركات تكنولوجيا المعلومات في مقاطعة شنزن، وتوصلت الدراسة إلى عدد من النتائج أهمها: وجود أثر عميق لأنماط القيادة على تمكين العاملين، وأن الحوافز لها فعالية كبيرة في تشجيع العاملين وتحسين الأداء، وقد أوصت الدراسة بضرورة تنفيذ أبحاث مركزة أكثر وتستهدف المدراء وتقيس أنماط قيادية أخرى.

4- دراسة (Ye Feng & others, 2018): بعنوان (آثار المسؤولية الاجتماعية وهيكل

الملكية على التنمية المالية المستدامة لصناعة الطاقة بالصين)

"The Impacts of Social Responsibility and Ownership Structure on Sustainable Financial Development of China's Energy Industry".

هدف البحث إلى بيان العلاقة بين المسؤولية الاجتماعية للشركات وهيكل الملكية وبين التنمية المالية المستدامة، وطبق هذا البحث على المؤسسات الصناعية لإنتاج الطاقة في الصين. ومن أهم نتائج البحث: أن الأداء الاقتصادي يتأثر على نحو إيجابي بتطبيق المسؤولية الاجتماعية للشركات مما يؤدي إلى تعزيز التنمية المالية المستدامة.

5- دراسة (Sharma and Bhati 2017): بعنوان (دور عوامل التنظيم والتمكين

والتحفيز في تعزيز إلتزام الموظفين في صناعة السيارات الهندية. )

"The Role of Organizational Factors of Empowerment and Motivation in Enhancing Employees' Commitment in Indian Automotive Industry"

هدفت إلى التعرف إلى دور التمكين التنظيمي وعوامل التحفيز في تعزيز التزام الموظفين في شركات صناعة السيارات، وتكونت عينة البحث من (250) موظفاً من خمس صناعات لتكنولوجيا المعلومات في الهند واستخدم الاستبيان لجمع البيانات، ومن أهم نتائج الدراسة: وجود علاقة إيجابية بين العوامل التنظيمية للتمكين والتحفيز.

### التعليق على الدراسات السابقة :

1. من حيث الأهداف: تشابهت الدراسات السابقة مع الدراسات السابقة في أحد الأهداف فقط المتعلقة بأحد المتغيرات (سواء التمكين الإداري أو الجودة الشاملة أو التنمية المستدامة)، ولم تتشابه مع الهدف المتغير الآخر من نفس الدراسة، أما الدراسة الحالية فتهدف إلى التعرف إلى دور التمكين الإداري في تعزيز الجودة الشاملة وتحقيق التنمية المستدامة، أي أنها ربطت بين المتغيرات الثلاثة، وهذا ما لم تتطرق إليه أي من الدراسات السابقة.

2. من حيث العينة: تنوعت العينات المستخدمة في الدراسات السابقة من حيث الفئة المستهدفة وطبيعتها وحجمها، وقد تضمن العينات في الدراسات السابقة فئات مثل: العينة الطبقية والعينة العشوائية المنتظمة، ولم تتناول أي من الدراسات السابقة العينة التي اختيرت لهذه الدراسة.

3. من حيث الأداة: تشابهت الدراسة الحالية مع معظم الدراسات السابقة من حيث تبني المقاييس كأدوات للدراسة، واختلفت من حيث بعض متغيرات الدراسة والأسلوب الذي أُتبع لاستخلاص النتائج.

### مميزات الدراسة الحالية عن الدراسات السابقة :

تتميز الدراسة الحالية عن الدراسات السابقة بسبب ربط المتغيرات الثلاث وهي التمكين الإداري إدارة الجودة الشاملة والتنمية المستدامة، حيث لم يتم ربط هذه المتغيرات في الدراسات السابقة، ولم يتم الكتابة فيها على حد علم الباحث، وطبقت الدراسة على الشركات الصناعية المدرجة في بورصة فلسطين.

### الإطار النظري للدراسة :

القسم الأول: ماهية التمكين الإداري:

أولاً: مفهوم التمكين الإداري:

لقد تعددت تعريفات التمكين بتعدد الكتاب، فمنهم من نظر إليه على انه وسيلة من وسائل الإدارة، في حين نظر إليه آخرون نظرة فلسفية، وهناك أيضاً من اعتبره ممارسة ثقافية تشجع الأفراد على تحمل المسؤولية الشخصية لتطوير الطريقة التي



يُؤدون عملهم، من خلال تفويض المسؤولية في اتخاذ القرارات إلى المستويات الدنيا كلما أمكن ذلك، كما رأى كتاب آخرون أن التمكين هو عبارة عن النقل المراقب للسلطة من الإدارة إلى الموظفين في مصلحة العمل ككل على المدى الطويل (اندرأوس ومعاينة، 2008، ص، 55).

ونستعرض الآن أهم التعريفات التي ذكرها الكتاب للتمكين، التمكين يعني إعطاء السلطان والحكم والقوة أو القوة لشخص أو مجموعة أشخاص، وذلك لتحقيق أهداف معينة يتوخى الممكن للممكن له تحقيقها (علي وأحمد، 2013، ص 165)، ويرى (الوادي، 2012، ص 8) أن التمكين أحد المبادرات الفعالة التي يقوم بها القادة في المنظمة اتجاه العاملين والتي من شأنها منح مزيد من السلطات لهم في أداء أعمالهم، مع تعهد والتزام العاملين بمسؤولية الاستخدام الفعال لهذه السلطات، وبما يؤدي إلى تحقيق نتائج أفضل لكل من العاملين والمنظمة، بينما يرى (The World Bank, 2011, p21) أن التمكين هو تعزيز القدرات للأفراد والجماعات لصنع خيارات، وتحويل هذه الخيارات إلى أفعال ونتائج، ومسؤولية كاملة عن نتائج أعمالهم وقراراتهم.

ثانياً: أهداف التمكين الإداري:

يهدف التمكين الإداري إلى تحقيق أهداف عديدة أهمها ما يلي:

- 1- زيادة الدافع لتقليل الأخطاء و جعل الفرد يتحمل مسؤولية أكبر للأعمال التي ينجزها.
- 2- زيادة فرصة الإبداع والابتكار.
- 3- دعم التطور المتواصل للعمليات والمنتجات والخدمات.
- 4- تحسين إرضاء الزبون حيث أن قرب العامل من الزبون يساعد على اتخاذ القرارات بسرعة.
- 5- تقليل الغياب عن العمل و دوران العمل.
- 6- زيادة الإنتاجية بزيادة انتخار العامل بنفسه و احترام الذات.
- 7- استعمال ضغط الزملاء و أساليب فرق إدارة الذات لرقابة العاملين و الإنتاجية.
- 8- تقليل العبء على الإدارة العليا و تفرغهم للتخطيط الاستراتيجي و تطوير خطط العمل.

- 9- الحصول على أفضل نتائج نهائية للأداء كتقليل الضياع وزيادة الإنتاجية وتلبية متطلبات الزبون.
- 10- القدرة على المنافسة.
- ثالثاً: أدوات وتقنيات التمكين:
- يرى (الكبيسي، 2004، ص ص 143-146) أن من أهم أدوات وتقنيات التمكين التي تناولتها الأدبيات العلمية ما يلي:
- 1- إتاحة المعلومات: ويقصد به عدم وجود حجر أو احتكار للمعلومة التي يعتمد عليها اتخاذ القرارات فمن يملك المعرفة يملك القدرة على اتخاذ القرار.
- 2- المعرفة: إن تاصيل المعرفة وإثرائها وتأمينها للعاملين يمكن تحقيقه بوسائل وأدوات، والمنظمات التي تحرص على تقليص نفقاتها من خلال حجب الاتصال بمصادر المعرفة المختلفة لا يمكن أن تكون مؤهلة لفلسفة التمكين.
- 3- الصلاحيات: ويتحقق ذلك من خلال التفويض بنقل صلاحيات الرؤساء والمدراء للمستويات الأدنى ليكونوا أقدر على التصرف، والتفويض هنا لا يكفي لتحقيق التمكين كما أنه يختلف عنه، لأن التفويض ينصب على الإجراءات والأنشطة اليومية المحددة بذاتها، ولذلك يفضل عند تمكين العاملين أن تعطى لهم الصلاحيات بالأصالة وان ترافقها المساءلة والمحاسبة، ويترك للعاملين حرية التصرف دون تحديد للكيفية أو للشكل الذي تمارس به الصلاحيات أو تؤدي به الواجبات.
- 4- المكافآت: إن المكافآت هنا لا تقتصر على الجانب المادي الذي يقدم كحوافز تشجيعية لتعزيز السلوكيات الإيجابية التي يحققها التمكين لدى العاملين، بل يتعداه ليشمل كل الفرص والمزايا التي يتطلع لها المتمكنون انفسهم، على أن لا تكون هذه المكافآت هي الهدف والغاية من سلوكيات التمكين وإنما نتيجة لها.
- 5- تدعيم الذات: يقصد بذلك دعم شعور العاملين بقوة تأشيرهم من خلال الأدوار المكلفين بها، فبدلاً من الشكوى بانهم آخر من يعلم وانهم مستضعفون، فإن التمكين يجعلهم يشعرون فعلاً بوجودهم وتأشيرهم في الأحداث والقرارات.
- 6- تعميق الالتزام: يعد الالتزام من أفضل المداخل لتوليد الطاقة الإنسانية، وتنشيط العقل الإنساني وإرساء قواعد المنظمة المتمكنة، ودعم التمكين لدى العاملين فيها، مع

التفريق بين الالتزام الداخلي والتمكين العالي الذي بموجبه يسهم العاملون في تحديد الأهداف ورسم السياسات وتحديد الوسائل والأساليب، وبين الالتزام الخارجي ذو التمكين المتدني شبه الملزم، والذي لا يكون الأفراد بموجبه متحكمون بما يجري، ولا يسألون عنه فهم ينفذون ما التزموا به لمنظمتهم.

رابعاً: خصائص التمكين:

تتمثل خصائص التمكين فيما يلي (الفاضل، 2010):

1- يحقق التمكين زيادة النفوذ الفعال للأفراد وفرق العمل بإعطائهم المزيد من الحرية في الإدارة وحرية الأداء لمهامهم.

2- يركز التمكين على القدرات الفعلية للمديرين والموظفين في حل مشاكل العمل والأزمات. يستهدف تمكين المديرين والعاملين استغلال الكفاءة التي تكمن داخل الأفراد استغلالاً كاملاً.

3- يجعل التمكين المدراء أقل اعتماداً على الإدارة الوسطى في إدارة الأنشطة ويعطيهم السلطات الكافية في مجال عملهم.

4- المشاركة في القوة وخلق الجرأة في المبادرة وحل المشاكل وتشكيل فرق العمل، وتفعيل نظام الاتصال.

خامساً: أساليب التمكين المعاصرة:

تطرق الكتابات المعاصرة إلى عدة اتجاهات وأساليب في التمكين وقد ذكر (ملحم،

2006، ص ص 40-42) أهمها كما يلي:

1- أسلوب القيادة: يقوم هذا الأسلوب على دور القائد أو المدير في تمكين الموظفين، ويشير هذا الأسلوب إلى أن المؤسسة الممكنة هي تلك المؤسسة التي تتضمن نطاق إشراف واسع، بمعنى: أن نسبة الموظفين إلى المديرين نسبة عالية بالقياس إلى هذه النسبة في المؤسسات التقليدية، وتتضمن أيضاً منح صلاحيات أكبر للمستويات الإدارية الدنيا في المؤسسة وهذا الأسلوب يركز بشكل خاص على تفويض الصلاحيات من أعلى إلى أسفل.

2- أسلوب تمكين الأفراد: ويتمحور هذا الأسلوب حول الفرد (أي: تمكين الذات)، ويبرز التمكين هنا عندما تبدأ العوامل الإدراكية للفرد بقبول المسؤولية والاستقلالية في اتخاذ

القرار، حيث أن الموظفين المتمكنين يمتلكون مستويات أكبر من السيطرة والتحكم في متطلبات الوظيفة، وقدرة أكبر على استثمار المعلومات والموارد على المستويات الفردية.

3- أسلوب تمكين الفريق: يعتمد هذا الأسلوب على العمل الجماعي لما له من فوائد تتجاوز العمل الفردي، والتمكين على هذا الأساس يقوم على بناء القوة وتطويرها وزيادتها من خلال التعاون الجماعي والشراكة والعمل معاً.

4- أسلوب الجودة الشاملة والتمكين: حيث يعتمد مفهوم الجودة على مبدأ أساسي وهو عملية التحسين المتواصل والتدريجي في كل أبعاد المنظمة ومجالاتها من خلال انخراط الجميع ومشاركتهم الفاعلة في عملية التطوير وتحسين الجودة، وهذا بالتالي يحتاج إلى منح الموظفين نوعاً من الحرية في التصرف ونوعاً من الاستقلالية والمساهمة في اتخاذ القرار وتحمل المسؤولية لتحقيق التقدم للمنظمة.

5- أسلوب الأبعاد المتعددة في التمكين: ويقوم هذا الأسلوب على الجمع بين الأساليب السابقة، ويعتمد على فكرة أنه حتى تكون عملية التمكين فاعلة وناجحة فلا بد من أن تقوم على جوانب وأسس متعددة مثل التعليم والقيادة الناجحة والمراقبة الفاعلة والدعم والتشجيع المستمر والهيكلية المناسبة.

سادساً: معوقات تطبيق التمكين الإداري:

قد تواجه المؤسسات بعض المعوقات التي تحد من قدرتها على تطبيق تمكين

العاملين، ومن تلك المعوقات ما يلي (بوزيدي، 2017، ص 41):

- 1- الهيكل التنظيمي الهرمي.
- 2- المركزية الشديدة في سلطة اتخاذ القرارات.
- 3- خوف الإدارة العليا من فقدان السلطة.
- 4- عدم الرغبة في التغيير.
- 5- خوف الإدارة الوسطى من فقدان وظائفها والسلطة.
- 6- خوف العاملين من تحمل السلطة والمسئولية.
- 7- الأنظمة والإجراءات الصارمة التي لا تشجع على المبادرة والابتكار.
- 8- السرية في تبادل المعلومات.
- 9- ضعف نظام التحفيز.

- 10- تفضيل أسلوب القيادة الإدارية التقليدية.
- 11- ضعف التدريب والتطوير الذاتي.
- 12- عدم الثقة الإدارية.
- 13- عدم ملائمة المكافآت.
- 14- ضيق الوقت وكثرة الأعباء الملقاة على عاتق العاملين.

القسم الثاني: ماهية إدارة الجودة الشاملة :  
أولاً: مفهوم الجودة الشاملة :

عرف (أبو طعيمة، 2016، ص 14) إدارة الجودة الشاملة بأنها: "تطوير مستمر وشامل لجميع العمليات الإدارية في المؤسسة، وذلك لرفع مستوى الجودة والأداء لتلبية توقعات الجمهور المستفيد"، وعرفها (بدح، 2007، ص 54) بأنها: "عبارة عن استراتيجية إدارية تركز على مجموعة من القيم تستمد حركتها من المعلومات التي تتمكن في إطارها من استثمار وتوظيف المواهب والقدرات الفكرية للعاملين في مختلف مراحل التنظيم، من تخطيط وتنفيذ ومتابعة، وفق نظم محددة وموثقة تقود إلى تحقيق رسالة الجامعة في بناء الإنسان، من خلال الالتزام طويل المدى، ووحدة الهدف، والعمل الجماعي بمشاركة جميع الأفراد"

ومن خلال التعريفات السابقة لإدارة الجودة الشاملة يرى الباحث: أنها " نظام إداري متكامل يُمكن الشركة من تحقيق غاياتها وأهدافها، من كفاءة وفاعلية، وذلك من أجل تحقيق رضا المستفيد".

ثانياً: أهداف وفوائد تطبيق إدارة الجودة الشاملة:

إن الهدف الأساسي من تطبيق برنامج إدارة الجودة الشاملة في المنظمات هو تطوير الجودة للمنتجات والخدمات مع إحراز تخفيض في التكاليف والإقلال من الوقت والجهد الضائع، لتحسين الخدمة المقدمة للعملاء وكشف رضاهم، وهذا الهدف الرئيس للجودة ويشمل ثلاث فوائد رئيسية ومهمة، وهي (عايش، 2008، ص 26):

- 1- خفض التكاليف: أن الجودة تتطلب عمل الأشياء الصحيحة بالطريقة الصحيحة من أول مرة؛ بمعنى تقليل الأشياء التالفة أو إعادة إنجازها وبالتالي تقليل التكاليف.

2- تقليل الوقت اللازم لإنجاز المهمات للعميل؛ فالإجراءات التي وضعتها المؤسسة لإنجاز الخدمات للعميل قد ركزت على تحقيق الأهداف ومراقبتها وبالتالي جاءت تلك الإجراءات طويلة جامدة في كثير من الأحيان، مما أثر سلباً على العميل.

3- تحقيق الجودة؛ وذلك بتطوير المنتجات والخدمات حسب رغبة العملاء، إن عدم الاهتمام بالجودة يؤدي لزيادة الوقت لأداء وإنجاز المهام وزيادة أعمال المراقبة وبالتالي زيادة شكوى المستفيدين من تلك الخدمات.

وهناك فوائد أخرى لتطبيق إدارة الجودة الشاملة منها ما يلي (محمد وكاظم، 2005، ص 13-14)؛

4- تحسين في الربحية والقدرة على المنافسة؛ فالتحسين الذي يتحقق في الجودة يمكن من البيع بأسعار أعلى ويزيد من كمية المبيعات، ومن ثم تزداد الربحية والقدرة على التنافس.

5- زيادة الفعالية التنظيمية؛ تركز إدارة الجودة الشاملة على العمل الجماعي، واشرك أكبر لجميع العاملين في حل المشاكل وتحسين العلاقات بين الإدارة العليا والعاملين، وبالتالي يقل معدل دوران العمل.

6- تحقيق رضا الزبون؛ تركز إدارة الجودة الشاملة على التعرف إلى احتياجات ورغبات الزبائن، وتحدد دور كل فرد وكل جماعة بدءاً من مرحلة بحوث السوق لتحديد المواصفات التي تخص الزبون مروراً بمرحلة التصميم ومرحلة الإنتاج ثم النقل والتخزين والمناولة والتوزيع وأخيراً التركيب وخدمة ما بعد البيع.

ثالثاً: مبادئ إدارة الجودة الشاملة:

1- التركيز على الجمهور؛ ويشمل مدخلات العملية وهم أفراد المنظمة والعملاء (هو المستفيد)، فالإدارة لا بد لها أن تهتم بكل الأطراف وبالتغذية الراجعة من مكونات العملية (الملاح، 2005، ص 36).

2- دعم الإدارة العليا؛ إن تطبيق إدارة الجودة الشاملة قرار استراتيجي هدفه طويل الأجل، يحتاج إلى تحديد كيفية الوصول إليه، وحتى يمكن ذلك يحتاج الأمر إلى اقتناع الإدارة العليا بضرورتها، وتوفير الدعم والمؤازرة المادية والمعنوية لها من قبل الجهات العليا في المنظمة. (عقيلي، 2001، ص 36).

3- التحسين الشامل والمستمر: تستخدم إدارة الجودة الشاملة النتائج الناقصة، أو التوقعات غير المتحققة، كأعراض أو كمؤشرات على أن شيئاً ما قد تم خطأ في العمليات مما يستدعي تطوير خطة عمل لتصحيح تلك الأخطاء ونواحي القصور، ولا شك أن استخدام المدخل الهيكلي لحل المشاكل يجعل بالإمكان التحرك المستمر نحو تحسين جودة السلع والخدمات (توفيق، 2005، ص78).

4- السياسات والاستراتيجيات: إن وضع خطة شاملة تعتمد رؤية ورسالة وأهداف واسعة سيمكن من صياغة الاستراتيجية، ومن ثم تسهل وضع السياسات والبرامج في ضوء تحليل معمق للبيئة الداخلية والخارجية باعتماد تحليل نقاط القوة والضعف في البيئة الداخلية والفرص والمخاطر في البيئة الخارجية لغرض وضع الخطط الشاملة (عبد الجواد، 2016، ص 26).

رابعاً: مراحل تطبيق إدارة الجودة الشاملة:

يتطلب تطبيق إدارة الجودة الشاملة عدداً من المراحل، التي تسهم في إعداد وتهيئة ثقافة المنظمة، فإن إدارة الجودة الشاملة هي عملية منهجية علمية متطورة، ترتبط بجميع نشاطات المنظمة، وتهدف إلى تحسين جودة المنتج من أجل إرضاء العميل وإساعده، وهذه المراحل هي على النحو التالي: (جودة، 2004، ص 86).

1- مرحلة اقتناع وتبني فلسفة إدارة الجودة: في هذه المرحلة تقرر إدارة المؤسسة رغبتها في تطبيق إدارة الجودة الشاملة، ومن هذا المنطلق يبدأ كبار المديرين بالمؤسسة بتلقي برامج تدريبية متخصصة عن مفهوم النظام وأهميته ومتطلباته والمبادئ التي يستند عليها، وإعادة صياغة رؤية المؤسسة.

2- مرحلة التخطيط: وفيها يتم وضع الخطط التفصيلية للتنفيذ وتحديد الهيكل الدائم والموارد اللازمة لتطبيق النظام، وفي هذه المرحلة أيضاً يتم اختيار الفريق القيادي لبرنامج إدارة الجودة، والمقررين، والمشرفين، ويتم التصديق على هذه الخطة بعد الموافقة عليها من جميع أعضاء الفريق.

3- مرحلة التقويم: تبدأ عملية التقويم ببعض التساؤلات المهمة والتي يمكن في ضوء الإجابة عليها تهيئة الأرضية المناسبة للبدء في تطبيق نظام إدارة الجودة الشاملة.

4- مرحلة التنفيذ: وفي هذه المرحلة يتم اختيار الأفراد الذين سيعهد إليهم بعملية التنفيذ ويتم تدريبهم على أحدث وسائل التدريب المتعلقة بإدارة الجودة، حيث يتم تكوين فرق العمل التي تمنح حق التصرف في تطبيق التغيير.

5- مرحلة تبادل ونشر الخبرات: وفي هذه المرحلة يتم استثمار الخبرات والنجاحات التي تم تحقيقها من تطبيق نظام إدارة الجودة الشاملة، حيث تُدعى جميع إدارات وأقسام المؤسسة وكذلك المتعاملون معا من العملاء والموردين للمشاركة في عملية تحسين وتوضيح المزايا التي تعود عليهم جميعا من هذه المشاركة.

خامساً: معوقات تطبيق إدارة الجودة الشاملة:

يرى (زيدان، 2010، ص 62) أن تطبيق إدارة الجودة الشاملة يواجه العديد من

العقبات مثل:

- 1- الافتناع بأن إدارة الجودة الشاملة هي العلاج لجميع مشاكل المنظمة.
- 2- عجز الإدارة عن التزامها تجاه إدارة الجودة الشاملة.
- 3- عجز مستويات التنظيم عن فهم فلسفة إدارة الجودة الشاملة.
- 4- التركيز على العمليات الداخلية لنظام إدارة الجودة الشاملة دون النظر في حاجيات الزبائن ورغباتهم المستمرة.

5- فرق العمل كثيرة وتحتاج إلى موارد كثيرة لإنجاح العمل.

سادساً: العلاقة بين التمكين الإداري وإدارة الجودة الشاملة:

من الاتجاهات الحديثة لمنظمات الأعمال الاهتمام البالغ بمواردها البشرية عن طريق تبنيها استراتيجيات التمكين الإداري، إذ تعد استراتيجيات التمكين الإداري من أهم ملامح الإدارة الحديثة، والتي تهتم بشكل رئيسي على إقامة وتكوين الثقة بين الإدارة والعاملين وتحفيزهم ومشاركتهم في اتخاذ القرارات وكسر الحدود الإدارية والتنظيمية الداخلية بين الإدارة والعاملين.

ومن الناحية الإدارية فقد زاد الاهتمام بالتمكين الإداري بعد ظهور فلسفة جديدة في الإدارة متمثلة برأس المال الفكري، والإدارة الاستراتيجية، والتي تمثل تحولا في أساليب الإدارة، حيث أن نجاح التمكين مرهون بإحداث تغييرات تنظيمية مصاحبة تفضي إلى اعتماده، مثل إعادة هيكلة المنظمات، وتطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة،



ويرى دعاة إدارة الجودة الشاملة ضرورة تغيير العمليات والأنشطة التي تعمل على أساسها المؤسسة تمشياً مع تمكين الموظفين (Honold, 1997) ويعود هذا الأسلوب إلى آراء إدوارد ديمينج وأفكاره (Edward Deming) حول الجودة وإدارة الجودة الشاملة، وترى (الداود، 2013، ص 35) أن العلاقة بين إدارة الجودة الشاملة والتمكين الإداري هي علاقة إيجابية تبادلية، وإنجاح أحد أطرافها قائم على إنجاح الطرف الآخر، والعكس صحيح. ويرى الباحث: أن التمكين الإداري بأبعاده يعمل على تعزيز النظام الإداري الموجود في الشركات الصناعية الفلسطينية؛ من خلال تعزيز مفهوم وتطبيق إدارة الجودة الشاملة بما يتوافق مع مفهوم التمكين الإداري، بالإضافة لزيادة جودة تقديم الخدمة وتحقيق رضا العاملين، مما ينعكس على الجمهور والخدمات المقدمة.

القسم الثالث: ماهية التنمية المستدامة:

أولاً: مفهوم التنمية المستدامة:

كان نتيجة لتناول قضية الاستدامة على عدة مستويات مختلفة، والاهتمام بها من جانب الدول المتقدمة وكذلك النامية على حدٍ سواء، أن تعددت تعريفاتها، وقد قدم الكثير من التعريفات للتنمية المستدامة من خلال المنشآت الدولية وعلماء البيئة والاقتصاد ومختلف التخصصات، ويعد مفهوم التنمية المستدامة من مستحدثات تفاعل الإنسان مع البيئة التي يعيش فيها، والتنمية هدف إنساني منذ القدم وهي معيار لقياس عمليات التغيير التي مرت بها هذه المجتمعات، فهي مزيج من النمو الاقتصادي والرفاه الاجتماعي، أو التحديث (الفراجي، 2015، ص 162)، ويرى (طاحون، 2014، ص 24) أن التنمية المستدامة هي مزيج من النمو الاقتصادي والاجتماعي والبيئي المتوازن، ويمكن القول بأنها التنمية الشاملة المستدامة بمعنى أن لفظ الاستدامة لا يأخذ منحى بيئي فقط وإنما يشمل كل جوانب الحياة، بينما يرى (Lansu, ets, 2010) أنها تلك التنمية التي تلبي احتياجات الجيل الحاضر دون التضحية أو الإضرار بقدرة الأجيال القادمة على تلبية احتياجاتها.

بناءً على التعريفات السابقة يستخلص الباحثان عدة عوامل مشتركة بين

المفاهيم السابقة وهي كالآتي:

- تقوم التنمية المستدامة بالموازنة بين الاحتياجات الحالية والمستقبلية.

- تأخذ بعين الاعتبار البعد الاجتماعي إلى الجانب الاقتصادي والبيئي.
- تأخذ في الحسبان الموارد المتوافرة لتطويرها وتنميتها.
- تراعى احتياجات الأجيال القادمة من الموارد المتاحة .
- التنمية المستدامة لا تُعنى بالأبعاد الثلاث (الاقتصادي والاجتماعي والبيئي)، وإنما جميع جوانب الحياة بشكل كامل.
- هي تغييرات جذرية نحو الأفضل بما يحقق رفاهية الفرد وتحقيق التوازن بين طبقات المجتمع لصالح الفقراء.

ثانياً: أهداف التنمية المستدامة:

أهداف التنمية المستدامة على المستوى العام:

تسعى التنمية المستدامة بشكل عام إلى تحقيق مجموعة من الأهداف والتي يمكن تلخيصها فيما يلي (رشي، 2011، ص 35):

- 1- تحقيق نوعية حياة أفضل للسكان: من خلال عمليات التخطيط وتنفيذ السياسات التنموية اللازمة لتحسين نوعية حياة السكان والمجتمع اقتصاديا واجتماعيا ونفسيا وروحيا، عن طريق التركيز على الجوانب النوعية للنمو وليس الكمية وبشكل عادل ومقبول وديمقراطي، ومكافحة الفقر وعدم المساواة.
- 2- احترام البيئة الطبيعية: وذلك من خلال التركيز على العلاقة بين نشاطات السكان والبيئة والتعامل مع النظم الطبيعية ومحتواها على أساس حياة الإنسان، وبالتالي فالتنمية المستدامة هي التي تستوعب العلاقة الحساسة بين البيئة الطبيعية والبيئة المبنية، وتعمل على تطوير العلاقة لتصبح علاقة تكامل وانسجام.
- 3- تعزيز وعي السكان بالمشكلات البيئية القائمة: وذلك عن طريق تنمية إحساسهم بالمسؤولية تجاه المشكلات البيئية المحيطة، وحثهم على المشاركة الفاعلة في إيجاد حلول مناسبة لها من خلال مشاركتهم في إعداد وتنفيذ ومتابعة مشاريع التنمية المستدامة.
- 4- تحقيق استغلال واستخدام عقلائي للموارد: تتعامل التنمية المستدامة مع الموارد الطبيعية على أنها موارد محدودة، لذلك تحول دون استنزافها أو تدميرها، وتعمل على استخدامها بشكل عقلائي من خلال وضع الآليات والخطط المسبقة التي من شأنها أن تحافظ على الموارد الطبيعية المتاحة وعدم استنزافها عن طريق الاستخدام العقلاني

والأمثل لها، بحيث لا يتجاوز هذا الاستخدام معدلات تجدها الطبيعة، وفي نفس الوقت البحث عن بدائل للمواد واسعة الاستعمال حتى تبقى فترة زمنية أطول دون أن تخلق كمية كبيرة من النفايات تعجز البيئة عن امتصاصها.

5- ربط التكنولوجيا الحديثة بأهداف المجتمع؛ وذلك يتم بالاعتماد على توعية السكان بأهمية التقنيات المختلفة في المجال التنموي، وكيفية استخدام المتاح والجديد منها في تحسين نوعية الحياة وتحقيق أهداف المجتمع مع التركيز على استثمار الموارد البشرية في المجتمع وتنميتها.

6- إحداث تغيير مستمر في حاجات وأولويات المجتمع؛ وذلك بطريقة تتلاءم مع إمكانياته وتسمح بتحقيق التوازن الذي بواسطته يمكن تفعيل التنمية الاقتصادية، والسيطرة على جميع المشكلات البيئية ووضع الحلول المناسبة.

7- تحقيق نمو اقتصادي مستدام؛ يحافظ على رأس المال الطبيعي وتحقيق أهداف التنمية الاقتصادية المستدامة بصورة تؤكد المساواة في تقاسم الثروات بين الأجيال المتعاقبة.

ثالثاً: أهمية التنمية المستدامة:

تتجلى أهمية التنمية المستدامة من خلال الأهداف التي تصبو إليها والفوائد التي تتحقق والتي يمكن تلخيص أهمها فيما يلي:

1. أنها تساهم في تحديد الخيارات ووضع الاستراتيجيات ورسم السياسات برؤية مستقبلية أكثر توازناً وعدلاً.

2. أنها تنطلق من أهمية تحليل الأوضاع الاقتصادية والسياسية والاجتماعية والإدارية برؤية شمولية وتكاملية، وتجنب الأنانية في التعامل مع الموارد والطاقات المتاحة.

3. تشجع على توحيد الجهود والتعاقد بين القطاعات الحكومية والخاصة حول ما يتم الاتفاق عليه، من أهداف وبرامج تساهم في تلبية حاجيات جميع فئات المجتمع الحالية والقادمة.

4. تنشيط وتوفير فرص المشاركة في تبادل الخبرات والمهارات، وتتسم في تفعيل التعليم والتدريب والتوعية لتحفيز الإبداع.

#### رابعاً: أبعاد التنمية المستدامة:

حدد مؤتمر القمة العالمي للتنمية المستدامة في جوهانسبرغ عام 2002 أبعاد التنمية المستدامة بثلاثة أبعاد رئيسية هي: البيئة والاقتصاد والمجتمع؛ مع الاعتراف بوجود حدود للقدرة على توفير الموارد، حيث أصبح هناك اعتقاداً قوياً بأن فاعلية التنمية المستدامة تعتمد على تظافر الجهود في ثلاثة مجالات هي: البعد الاقتصادي والبعد البيئي والبعد الاجتماعي وان كل بعد من الأبعاد الثلاثة يشمل عدداً من الأنشطة التي تتداخل مع بعضها البعض بما يحقق التنمية المستدامة كما يلي:

1- البعد الاقتصادي: إن الرفاهية الاجتماعية وتلبية الاحتياجات الأساسية للبشر لا يمكن تحقيقها دونما اقتصاد قوي، كما انه لا يمكن الحفاظ على موارد البيئة من الاستنزاف في ظل الفقر المدقع، والفقر والعوز من أولى مسببات استنزاف الموارد الطبيعية وتدهور البيئة (الزنظلي، 2012، ص 200).

2- البعد البيئي: تعمل التنمية المستدامة من خلال البعد البيئي على حماية وسلامة النظم وحسن التعامل مع الموارد الطبيعية وتوظيفها لصالح الإنسان دون إحداث الخلل في مكونات البيئة للأرض والماء والهواء (السعيد، 2012، ص 95).

3- البعد الاجتماعي: هو حق الإنسان في العيش في بيئة نظيفة وسليمة يمارس من خلالها جميع الأنشطة مع كفاية حقه في نصيب عادل من الثروات الطبيعية والخدمات البيئية والاجتماعية (ديب وسليمان، 2009، ص 491)، ويتناول هذا البعد العلاقة بين الموارد الطبيعية والإنسان وتحقيق الرفاهية وسبلها من خلال تحقيق العدالة الاجتماعية في مجالات الحصول على الخدمات الاجتماعية والتعليمية والصحية ووضع المعايير المناسبة والأمنه واحترام حقوق الإنسان، وتنمية الثقافات والمشاركة الفاعلة في صنع القرار (بدوي، 2011، ص ص 177-192).

خامساً: دور تطبيق التمكين الإداري في تحقيق التنمية المستدامة:

لقد دفعت المنافسة العالمية العديد من المنشآت للدخول في عالم المنافسة مع غيرها من المنشآت وذلك وفقاً للجودة، والمرونة، والتوقيت الملائم، ولقد استجابت المنشآت الصناعية لتلك الضغوط وقامت بتغيير استراتيجية الإنتاج والاهتمام والتركيز على التصنيع الرشيد، لذا فان التصنيع الرشيد ينظر إليه عادة باعتباره من اهم استراتيجيات الإنتاج

للمنشآت الصناعية التي تهدف إلى تحقيق الأداء العالمي (ابراهيم، 2013، ص 6)، لذلك اتجهت الكثير من الشركات لتطبيق التمكين الإداري، حيث أن تطبيقه في الشركات ينتج عنه تعزيزاً لإدارة الجودة الشاملة وتعزيزاً لكفاءة الأداء لديها، مما ينعكس بأثار إيجابية على المجتمع، على المستوى الاقتصادي والاجتماعي والبيئي، والتي هي نفسها أبعاد التنمية المستدامة، مما يدعمها ويعزز تحقيقها.

### المحور الثاني: الإطار العملي واختبار فرضيات للدراسة:

إجراءات ونتائج الدراسة الميدانية: تهدف الدراسة الميدانية إلى اختبار صحة الفرضيات من خلال التكامل بي الإطار النظري والإطار العملي لتحقيق أهداف الدراسة واختبار الفرضيات من خلال الإجراءات التالية:-  
 أولاً: منهج الدراسة:

اعتمد البحث على استخدام المنهج الوصفي التحليلي؛ ذلك لكونه من أكثر المناهج استخداماً في الدراسات الاجتماعية والإنسانية وبسبب مناسبته لموضوع البحث، وذلك بهدف التوصل إلي نتائج منطقية. و تدعم الفرضيات في الدراسة، وتم استخدام المصادر الثانوية، والتي تشمل الأدبيات التي تناولت الموضوع وكذلك ما تم نشره من دراسات وأبحاث ورسائل علمية ودوريات متخصصة مرتبطة بموضوع الدراسة، كما لجأ الباحث إلى جمع البيانات الأولية لمعالجة الجوانب التحليلية لموضوع البحث من خلال الاستبانة كأداة رئيسة للدراسة، صممت خصيصاً لهذا الغرض، كما تم استخدام البرنامج الإحصائي (SPSS) لتحليل بيانات الاستبانة، واختبار فرضيات الدراسة.

ثانياً: مجتمع وعينة الدراسة:

1- مجتمع الدراسة: يتكون مجتمع الدراسة من المدراء العامين، ومدراء ورؤساء الدوائر الإدارية في الشركات الصناعية المدرجة في بورصة فلسطين والبالغ عددهم (98) موظف.

2- عينة الدراسة: قام الباحث باختيار عينة من مجتمع الدراسة باستخدام طريقة العينة الطبقية حسب الشركة، حيث قام الباحث بتوزيع عينة استطلاعية حجمها (30) استبانة لاختبار الاتساق الداخلي، والصدق البنائي، وثبات الاستبانة، وبعد التأكد من

صدق وسلامة الاستبانة للاختبار تم توزيع (63) استبانة على عينة الدراسة، وقد تم استرداد (52) استبانة بنسبة استرداد (83%) تقريباً، وتم تحليل وتفسير بيانات قائمة الاستبانة المجاب عليها باستخدام برنامج الحزم الإحصائية (SPSS).

ثالثاً: تصميم أداة الدراسة: قام الباحث بطرح محتويات الدراسة الميدانية في استبانة كأداة لجمع البيانات وأُعدت في تصميمها على مجموعة من الأسئلة التي تكونت لدى الباحث من قراءة الأبحاث والدراسات السابقة التي تناولت موضوع الدراسة، واحتوت القائمة على مجموعة من الأسئلة التي تغطي الإجابة عليها التحقق من صحة فروض الدراسة من عدمها.

رابعاً: صدق الاستبانة: ويقصد بها أن أسئلة الاستبانة التي تم صياغتها تقيس ما وضعت لقياسه، كما يقصد بالصدق هو شمول الاستبانة لكل العناصر التي يجب أن تظهر في التحليل من ناحية، ووضوح فقراتها ومفرداتها من ناحية أخرى، بحيث تكون مفهومة لكل من يستخدمها، وقام الباحثان بقياس صدق الاستبانة بطريقتين هما: -

1- صدق المحكمين (الصدق الظاهري): قام الباحث بعرض الاستبانة على مجموعة من المحكمين تكونت من أساتذة الجامعات المتخصصين في تخصص الإدارة والإحصاء.

2- صدق القياس:

أ- الاتساق الداخلي لفقرات الاستبانة: قام الباحثان بحساب الاتساق الداخلي لفقرات الاستبانة على عينة الدراسة الاستطلاعية البالغ حجمها (30) مفردة، وذلك من خلال حساب معامل الارتباط بين كل فقرة من فقرات المجال الاستبانة والدرجة الكلية للمجال نفسة.

ب- الصدق البنائي لمجالات الاستبانة: يعتبر الصدق البنائي أحد مقاييس صدق الأداة الذي يقيس مدى تحقق الأهداف التي تريد الأداة الوصول إليها، ويبين مدى ارتباط كل مجال من مجالات الدراسة بالدرجة الكلية لفقرات الاستبانة، والجدول التالي يبين أن جميع معاملات الارتباط في جميع مجالات الاستبانة دالة إحصائياً عند مستوى معنوية ( $\alpha = 0.05$ )، وبذلك تعتبر جميع مجالات الاستبانة صادقة لما وضع لقياسه، وهو كالآتي: -

جدول رقم (1) معامل الارتباط بين درجة كل مجال من مجالات الاستبانة والدرجة الكلية للقائمة

م.ر	المجال	معامل بيرسون للارتباط	القيمة الاحتمالية (.sig)
الأول	يوجد دور للتمكين الإداري في تعزيز إدارة الجودة الشاملة للشركات الصناعية المدرجة في بورصة فلسطين.	0.995	*0.000
الثاني	يوجد دور للتمكين الإداري في تحقيق التنمية المستدامة للشركات الصناعية المدرجة في بورصة فلسطين.	0.997	*0.000
اجمالي مجالات فقرات الاستبانة		0.996	*0.000

♦ الارتباط دال إحصائياً عند مستوى دلالة ( $\alpha=0.05$ )

خامساً: ثبات فقرات الاستبانة: يقصد بثبات الاستبانة هو الاستقرار في نتائج الاستبانة وعدم تغيرها بشكل كبير فيما لو تم إعادة توزيعها على الأفراد عدة مرات خلال فترات زمنية معينة، وقد تحقق الباحثان من ثبات الاستبانة من خلال معامل الثبات (ألفا كرونباخ) (Cronbach's Alpha)، حيث أضح للباحث أن قيمة معامل الثبات (ألفا كرونباخ) مرتفعة لجميع مجالات فقرات الاستبانة معاً حيث بلغ قيمته (0.995)، وهذا يدل على أن الثبات مرتفع ودال إحصائياً، وأن أداة الدراسة (الاستبانة) ثابتة وصادقة في قياس ما وضعت لقياسه، مما يجعلها أداة قياس مناسبة يمكن الاعتماد وتطبيقها بثقة عالية.

سادساً: اختبار التوزيع الطبيعي (اختبار كولجروف - سمرنوف):

استخدم الباحثان اختبار كولجروف - سمرنوف لمعرفة هل البيانات تتبع التوزيع الطبيعي أم لا؟ وهو اختبار ضروري في حالة اختبار الفرضيات، لأن معظم الاختبارات العملية تشترط أن يكون توزيع البيانات طبيعياً، ويوضح الجدول رقم (4) أن قيمة اختبار T المحسوبة أكبر من قيمة T الجدولية، وكذلك مستوى الدلالة أكبر (0.05 > sig.) وهذا يدل على أن البيانات تتبع التوزيع الطبيعي، ويجب استخدام الاختبارات المعلمية.

جدول رقم (4) اختبار التوزيع الطبيعي (1 – Sample Kolmogorov – smirnov)

المحور	عنوان المحور	عدد الفقرات	قيمة T	القيمة الاحتمالية
الأول	يوجد دور للتمكين الإداري في تعزيز إدارة الجودة الشاملة للشركات الصناعية المدرجة في بورصة فلسطين.	9	0.735	0.489
الثاني	يوجد دور للتمكين الإداري في تحقيق التنمية المستدامة للشركات الصناعية المدرجة في بورصة فلسطين.	9	0.880	0.365

وتم استخدام الأساليب الإحصائية التالية :-

- 1- معاملي الثبات والصدق (الفا كرونباخ) (Cronbach's Alpha).
  - 3- استخدام اختبار كولجوروف - سمرنوف (K-S): Kolmogorov-Smirnov Test يستخدم هذا الاختبار لمعرفة ما إذا كانت البيانات تتبع التوزيع الطبيعي من عدمه.
  - 3- معامل ارتباط بيرسون لقياس درجة الارتباط (Pearson Correlation Coefficient).
  - 4- النسبة المئوية والتكرارات والمتوسط الحسابي والانحراف المعياري.
  - 5- اختبار قيمة (T) في حالة عينة واحدة (One Sample T- TEST).
- سابعاً: التحليل الإحصائي للبيانات واختبار فروض الدراسة:
- 1- الوصفي الإحصائي لعينة الدراسة وفقاً للمعلومات الشخصية: يبين الجدول رقم (5) توزيع عينة الدراسة حسب الخصائص الشخصية كالجنس، والعمر، والمؤهل العلمي، والمستوي الوظيفي، وسنوات الخبرة كما يلي:

جدول رقم (5) توزيع عينة الدراسة

المتغير	الفئات	التكرار	النسبة المئوية%
الجنس	ذكر	35	67
	انثى	17	33
العمر	20 إلى أقل من 30 سنة	19	37
	30 إلى أقل من 40 سنة	22	42
	40 سنة فأكثر	11	21
المؤهل العلمي	دبلوم	6	12
	بكالوريوس	36	69
	دراسات عليا	10	19



المسمى	مدير عام	9	17
الوظيفي	مدير إدارة	14	27
	رئيس قسم	29	56
سنوات الخبرة	1 إلى أقل من 10 سنة	16	31
	10 إلى أقل من 20 سنة	25	48
	20 سنة فأكثر	11	21

يتضح من الجدول السابق رقم (5) أن أغلب أفراد العينة من الذكور وهذا ربما يعكس واقع الوظائف في فلسطين من حيث أن أغلبيتها يشغلها فئة الذكور بنسبة (67%)، وهم من الشباب الذين تقل أعمارهم عن 40 سنة بنسبة (42%)، ومن ناحية أخرى يتضح أن نسبة غير بسيطة من هؤلاء هم من حملة الشهادات الجامعية وأن أغلبهم (بكالوريوس) أي بنسبة (69%)، وأغلبهم رؤساء أقسام مالية وإدارية بنسبة (56%)، وهم يتميزون بالخبرة من 10 سنوات إلى 20 سنة بنسبة (48%). وهذه الخصائص تعكس واقع المجتمع الفلسطيني الذي يتميز بارتفاع نسبة الشباب والمتعلمين ذوي الخبرة العالية الذين يتمتعون بالقدرة والكفاءة التي تمكنهم من القيام بالأعمال المالية والإدارية المنوطة بهم داخل الشركات الصناعية المدرجة في بورصة فلسطين.

## 2- تحليل الاستبانة واختبار الفرضيات:

- اختبار الفرضية الأولى: (يوجد دور للتمكين الإداري في تعزيز إدارة الجودة الشاملة للشركات الصناعية المدرجة في بورصة فلسطين)، وتم استخدام اختبار قيمة (T) لمعرفة متوسط درجة الاستجابة قد وصل إلى الدرجة المتوسطة وهي (3) أو لا لدى أفراد العينة، والنتائج موضحة في الجدول التالي:-

## جدول رقم (6) التحليل الإحصائي لفقرات الفرضية الأولى

م	العبارات	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الوزن النسبي	قيمة اختبار T	القيمة الاحتمالية (.sig)	الترتيب
1	تسعى الشركة جاهدة في إقامة علاقات جيدة طويلة الأمد مع الموردين	3.80	0.786	76.00	21.05	0.000	7
2	تمتلك الشركة خطط استراتيجية وتنفيذية واضحة الأهداف.	3.85	0.731	77.00	23.25	0.000	6
3	تحافظ المؤسسة على علاقات وثيقة ودائمة مع المستفيدين من خلال قنوات	3.73	0.993	74.60	15.98	0.000	9

						تواصل سهلة وفعالة .	
3	0.000	22.17	80.00	0.827	4.00	تسعى إدارة الشركة إلى إرضاء عملائها من خلال تحسين إنتاجها بشكل مستمر.	4
8	0.000	19.43	74.80	0.823	3.74	لدى الشركة نظام فعال لتدريب العاملين للارتقاء بأدائهم.	5
2	0.000	22.95	82.80	0.848	4.13	تعتمد الإدارة العليا للشركة على مؤشرات الأداء العام في عملية اتخاذ القرار.	6
4	0.000	23.66	78.80	0.752	3.94	تصمم الشركة عملياتها بطريقة تراعي الجوانب الوقائية في أداء العمل.	7
1	0.000	22.92	83.80	0.873	4.19	تشجع الإدارة العليا للشركة التغيير والتحسين الدائم لتحقيق التميز لدعم الجودة الشاملة.	8
5	0.000	23.60	77.20	0.725	3.86	تراعي الشركة احتياجات أصحاب المصالح بما فيهم المجتمع المحيط عند وضع خططها وأهدافها.	9
-	0.000	21.70	78.13	0.380	3.91	جميع الفقرات معاً	

يستنتج الباحث من الجدول السابق رقم (6) ما يلي:

1. تبين أن المتوسط الحسابي لجميع فقرات المجال يساوي (3.91) أي أن الوزن النسبي (78.13%) وهو أكبر من قيمة الوزن النسبي المحايد (60%)، وقيمة اختبار (T) المحسوبة يساوي (21.70) وهي أكبر من قيمة (T) الجدولية والتي تساوي (1.95)، وأن القيمة الاحتمالية (sig.) تساوي (0.000) وهي أقل من (0.05)، لذلك يعتبر المجال دالاً إحصائياً عند مستوى دلالة ( $\alpha = 0.05$ )، وهذا مما يدل على أن مستوى الاستجابة لهذا المجال قد زاد عن الدرجة المتوسطة وهي (3)، وهذا يعني أن هناك موافقة من أفراد العينة على فقرات هذا المجال.

2. نتيجة الفرضية: ووفقاً للجدول السابق وتحليل البيانات إحصائياً والتعليق عليها نجد أن (T) الجدولية أقل من (T) المحسوبة، مما يعني رفض الفرضية العدم، وقبول الفرضية البديل الذي ينص على أنه "يوجد دور للتمكين الإداري في تعزيز إدارة الجودة الشاملة للشركات الصناعية المدرجة في بورصة فلسطين".

ويرى الباحث: أن موافقة أفراد العينة بدرجة كبيرة على أن للتمكين الإداري دور في تعزيز إدارة الجودة الشاملة للشركات الصناعية المدرجة في بورصة فلسطين، وهذا

يدلل على ضرورة التوجه إلى دعم تطبيق التمكين الإداري في الشركات الصناعية المدرجة في بورصة فلسطين لما لها من دور فعال في تعزيز إدارة الجودة الشاملة لهذه الشركات.

- اختبار الفرضية الثانية: (يوجد دور للتمكين الإداري في تحقيق التنمية المستدامة للشركات الصناعية المدرجة في بورصة فلسطين)، وتم استخدام اختبار قيمة (T) لمعرفة متوسط درجة الاستجابة قد وصل إلى الدرجة المتوسطة وهي (3) أو لا لدى أفراد العينة، والنتائج موضحة في الجدول التالي:-

جدول رقم (7) التحليل الإحصائي لفقرات الفرضية الثانية

م	العبارات	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الوزن النسبي	قيمة اختبار T	القيمة الاحتمالية (.sig)	الترتيب
1	يساهم التمكين الإداري في ترشيد اتخاذ القرارات الإدارية بما يساهم في تحقيق أبعاد التنمية المستدامة.	3.85	0.920	77.12	12.02	0.000	3
2	يمنح التمكين الإداري العاملين تفويضاً للسلطة مما يعد تمشياً مع أبعاد التنمية المستدامة.	3.73	0.846	75.60	11.15	0.000	6
3	يساهم تطبيق التمكين الإداري في خفض تكلفة المنتج مما يجعل سعرها في متناول فئات أكثر من المجتمع مما يدعم التنمية المستدامة.	3.48	0.954	69.60	14.29	0.000	9
4	تطبيق التمكين الإداري يرتقي بأداء العاملين في الشركة مما يعزز أبعاد التنمية المستدامة.	4.23	0.616	84.60	33.04	0.000	1
5	يعمل تطبيق التمكين بالشركة على اتخاذ إجراءات لتخفيض التلوث البيئي.	3.85	0.876	77.00	12.55	0.000	4
6	إدارة الشركة بالتمكين تعمل على الاستخدام الأمثل للموارد الطبيعية.	3.73	0.859	74.74	11.08	0.000	8
7	يساعد تطبيق التمكين الإداري في اعتماد الشركة على الطاقة النظيفة مما يحقق التنمية المستدامة.	3.74	0.823	74.80	19.43	0.000	7

2	0.000	22.40	80.80	0.834	4.04	يساهم التمكين الإداري في تعزيز رفاهية أفراد المجتمع مما يساهم في تحقيق التنمية المستدامة.	8
5	0.000	25.09	75.75	0.654	3.78	تشجع المؤسسة العاملين على تبادل الخبرات فيما بينهم مما يساهم في تحقيق التنمية المستدامة.	9
-	0.000	18.00	77.01	0.821	3.41	جميع الفقرات معاً	

يستنتج الباحث: من الجدول السابق رقم (7) ما يلي:

1. تبين أن المتوسط الحسابي لجميع فقرات المجال يساوي (3.41) أي أن الوزن النسبي (77.01%) وهو أكبر من قيمة الوزن النسبي المحايد (60%)، وقيمة اختبار (T) المحسوبة يساوي (18.00) وهي أكبر من قيمة (T) الجدولية والتي تساوي (1.95)، وأن القيمة الاحتمالية (sig) تساوي (0.000) وهي أقل من (0.05)، لذلك يعتبر المجال دالاً إحصائياً عند مستوى دلالة ( $\alpha=0.05$ )، مما يدل على أن مستوى الاستجابة لهذا المجال قد زاد عن الدرجة المتوسطة وهي (3)، وهذا يعني أن هناك موافقة من قبل أفراد العينة على فقرات هذا المجال.

2. نتيجة الفرضية: ووفقاً للجدول السابق وتحليل البيانات إحصائياً والتعليق عليها نجد أن (T) الجدولية أقل من (T) المحسوبة، مما يعني رفض الفرضية العدم، وقبول الفرضية البديل الذي ينص على أنه " يوجد دور للتمكين الإداري في تحقيق التنمية المستدامة للشركات الصناعية المدرجة في بورصة فلسطين".

ويرى الباحث: أن موافقة أفراد العينة بدرجة كبيرة على أن للتمكين الإداري دور في تحقيق التنمية المستدامة للشركات الصناعية المدرجة في بورصة فلسطين، وقد يعزى ذلك إلى أن للشركات الصناعية المدرجة في بورصة فلسطين تسعى لاستخدام التمكين الإداري لكي تقوم بالارتقاء بمستوى الأداء للعاملين وكذلك بتحسين جودة التصنيع وبتحفيض تكاليفه، من أجل تحقيق التنمية المستدامة الاجتماعية والبيئية والاقتصادية.

### المحور الثالث: النتائج والتوصيات:

أولاً: النتائج: بناءً على التحليل الإحصائي توصل الباحث إلى النتائج التالية:

- 1- تدعم إدارات الشركات الصناعية المدرجة في بورصة فلسطين أسلوب التمكين الإداري من خلال تحفيز العاملين لديهم، وتوفير المعلومات الملائمة، وتشجيع برامج التدريب المستمر بشكل دائم.
- 2- تسعى إدارات الشركات الصناعية المدرجة في بورصة فلسطين إلى إرضاء عملائهم من خلال تحسين إنتاجها بشكل مستمر.
- 3- تدرك إدارات الشركات الصناعية المدرجة في بورصة فلسطين أهمية استخدام أسلوب التمكين الإداري لمساعدتها في اتخاذ القرارات الجودة الشاملة.
- 4- تقوم إدارات الشركات الصناعية المدرجة في بورصة فلسطين بإعادة هيكلة العمليات داخلها بهدف زيادة فعالية الإنتاج ودعم الجودة الشاملة في كافة الأقسام.
- 5- تسعى الإدارات العليا للشركات الصناعية المدرجة في بورصة فلسطين للحصول على تغذية راجعة من المستفيدين لتحديد رغباتهم وتوقعاتهم مما يساهم في تعزيز إدارة الجودة الشاملة.
- 6- تركز إدارات الشركات الصناعية المدرجة في بورصة فلسطين على الجودة لتحقيق ميزة تنافسية لضمان بقائها ونموها في السوق وتحقيق رضا عملائها.
- 7- تدرك إدارات الشركات الصناعية المدرجة في بورصة فلسطين أن تطبيق التمكين الإداري يعمل على ترشيد التكاليف وزيادة قيمة المبيعات وتوفير معلومات جيدة لاتخاذ القرارات الرشيدة للاستخدام الأمثل للموارد المتاحة داخل هذه الشركات.
- 8- تمتلك إدارات الشركات الصناعية المدرجة في بورصة فلسطين استراتيجيات مكتوبة لجميع لعمليات التجارية التي يتم إبرامها مما يعزز إدارة الجودة الشاملة.
- 9- تسعى إدارات الشركات الصناعية المدرجة في بورصة فلسطين وضع أفكار إبداعية لتطوير أساليب وأهداف ذات رؤية مستقبلية متميزة ومتطورة تدفع للاستمرار في تحقيق التنمية المستدامة.
- 10- لدى إدارات الشركات الصناعية المدرجة في بورصة فلسطين القدرة على التحسين المستمر للإنتاج والرقابة على عناصر التكاليف مما يساهم في تحقيق التنمية المستدامة.
- 11- تسعى إدارات الشركات الصناعية المدرجة في بورصة فلسطين إلى استخدام الطاقة النظيفة مما يساهم في دعم أبعاد للتنمية المستدامة.

- 12- تركز إدارات الشركات الصناعية المدرجة في بورصة فلسطين على إنتاج منتج ذات جودة عالية وبتكلفة أقل ل ضمانات بقائها ونموها في السوق، وكذلك لتحقيق رفاهية المجتمع.
- 13- تقوم إدارات الشركات الصناعية المدرجة في بورصة فلسطين بالتخلص من المخلفات والنفايات الصناعية الخطرة بطريقة آمنة مما يساعد في تحقيق أبعاد التنمية المستدامة.
- 14- يعتبر تطبيق التمكين الإداري عاملاً هاماً للحفاظ على موارد الشركات من الهدر والضياع من أجل تحقيق وتعزيز التنمية المستدامة.
- 15- التمكين الإداري له نتائج هامة في رفع أداء العاملين مما يؤدي إلى تحسينات في التكاليف والإنتاج بما يساهم في تحقيق الأبعاد البيئية والاجتماعية والاقتصادية للتنمية المستدامة للشركات.

### ثانياً: التوصيات:

- من خلال ما توصلت إليه الدراسة من نتائج يوصى الباحث القائمين على إدارات الشركات الصناعية المدرجة في بورصة فلسطين بالتوصيات الآتية:
- 1- ضرورة قيام إدارات الشركات الصناعية المدرجة في بورصة فلسطين بتطبيق أسلوب التمكين في الإدارة لما له من دور مباشر في تعزيز إدارة الجودة الشاملة وتحقيق التنمية المستدامة.
  - 2- ضرورة قيام إدارات الشركات الصناعية المدرجة في بورصة فلسطين العمل على تفعيل أبعاد التمكين الإداري لتساهم في الارتقاء بمستوى الأداء للعاملين لديها.
  - 3- العمل على استخدام أسلوب التمكين من قبل إدارات الشركات الصناعية المدرجة في بورصة فلسطين لأنها تحقيق نتائج جيدة من حيث جودة الأداء، ومن حيث الربحية والحصة السوقية وسمعة الشركة وتحقيق مؤشرات مالية أفضل بشكل عام.
  - 4- العمل على زيادة الوعي لدى إدارات الشركات الصناعية المدرجة في بورصة فلسطين بأهمية أسلوب التمكين الإداري، ودوره في تعزيز إدارة الجودة الشاملة، الأمر الذي يحقق التنمية المستدامة.
  - 5- ضرورة تثقيف المسؤولين والإدارات العليا للشركات الصناعية المدرجة في بورصة فلسطين أهمية تطبيق أبعاد تمكين العاملين، لما يعود عليها بنتائج جيدة.
  - 6- ضرورة القيام بالمزيد من الدورات التدريبية للعاملين في الشركات الصناعية المدرجة في بورصة فلسطين لدعم تطبيق التمكين الإداري.

## المراجع

أولاً: المراجع العربية :

1. إبراهيم، ماجدة حسين، (2013)، انعكاسات بيئة التصنيع في ظل مدخل الترشيد على ممارسات المحاسبة الإدارية والرقابية، مجلة الفكر المحاسبي، كلية التجارة، جامعة عين شمس، مصر، المجلد (17)، العدد (3)، ص ص 323 - 398.
2. أبوزر، محمد فادي، والتلواني، نهاية عبدالهادي، (2018)، التمكين الإداري ودوره في تطبيق إدارة الجودة الشاملة في وزارة الصحة الفلسطينية - المحافظات الجنوبية-، مجلة جامعة الأزهر، سلسلة العلوم الإنسانية، المجلد (20)، العدد (2)، غزة، فلسطين.
3. أبو شمالة، سها، (2020)، دور القيادة التشاركية في تحقيق التمكين الإداري بالجامعات الفلسطينية (دراسة حالة جامعة الأقصى بغزة)، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية الإدارة والتمويل، جامعة الأقصى. غزة. فلسطين.
4. أبو طعيمة، ناهض زكي، (2016)، مدى تطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة في المستشفيات الحكومية الفلسطينية وسبل تعزيزها، رسالة ماجستير، برنامج الدراسات العليا المشترك بين أكاديمية الإدارة والسياسة للدراسات العليا، جامعة الأقصى، غزة، فلسطين.
5. أرنأؤوط، أحمد إبراهيم سلمي (2020)، تمكين المعلمين وظيفياً وعلاقته بدرجة الإقبال على شغل الوظائف الإدارية بالمدارس الثانوية العامة بشمال سيناء - دراسة حالة، مجلة الإدارة التربوية، العدد (25)، يناير 2020، القاهرة. مصر.
6. الأغا، حاتم أسعد، (2018)، تطوير النظام المحاسبي في منشآت الأعمال الفلسطينية لقياس التكاليف الاجتماعية بهدف تقييم أهداف التنمية المستدامة، رسالة دكتوراه غير منشورة، كلية التجارة، جامعة قناة السويس، الإسماعيلية، مصر.
7. أندراوس، رامي، ومعايعة، عادل، (2008)، الإدارة بالثقة والتمكين: مدخل لتطوير المؤسسات، عالم الكتب الحديثة للنشر والتوزيع، أربد، الأردن.
8. بدوي، محمد عباس، (2011)، نماذج مقترحة لقياس الأداء البيئي والاجتماعي لتقييم إسهامات المنشآت في مجال التنمية المستدامة، مجلة كلية التجارة للبحوث العلمية، كلية التجارة جامعة الإسكندرية، المجلد 48، يوليو (2011).
9. بدح، أحمد، (2007)، أنموذج مقترح لإدارة الجودة الشاملة في الجامعات الأردنية العامة، مجلة اتحاد الجامعات العربية، 2 (1) 50-132.

10. بوزيدي، شمس الدين، (2017)، دور التدوير الوظيفي في تمكين العاملين: دراسة ميدانية ببلدية المعاريف بالمسيلة، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة محمد بوضياف، المسيلة، الجزائر.
11. الجعبري، مكرم عبد المجيد، (2018)، التمكين الإداري وعلاقته بالإبداع في شركة الاتصالات الخلوية - جوال، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية الدراسات العليا، جامعة الخليل، فلسطين.
12. جودة، محفوظ، (2004)، إدارة الجودة الشاملة مفاهيم وتطبيقات، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، الأردن.
13. الحلو، منال عمر درويش، (2020) أثر أنماط القيادة الشبكية على تمكين العاملين في المستشفيات الحكومية في قطاع غزة - فلسطين، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية التجارة، الجامعة الإسلامية، غزة، فلسطين.
14. الداود، علا عبد الفتاح، (2013)، مستوى ممارسة التمكين الإداري وأثره على تطبيق إدارة الجودة الشاملة في ديوان الخدمة المدنية الأردني من وجهة نظر العاملين فيه، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة اليرموك، الأردن.
15. ديب، ريده، وسليمان، مهنا، (2009)، التخطيط من أجل التنمية المستدامة"، مجلة جامعة دمشق للعلوم الهندسية، المجلد الخامس والعشرون، العدد الأول.
16. الزنظلي، أحمد محمود، (2012)، التخطيط الاستراتيجي للتعليم الجامعي ودوره في تلبية متطلبات التنمية المستدامة، ط1، مكتبة الأنجلو المصرية، القاهرة، مصر.
17. الزعائين، رنين فتحي محمد، (2019)، سبل مواجهة الفقر في فلسطين وآثرها في تعزيز التنمية المستدامة، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية الاقتصاد والعلوم الإدارية، جامعة الأزهر، غزة، فلسطين.
18. زيدان، سلمان، (2010)، إدارة الجودة الشاملة؛ الفلسفة ومداخل العمل، دار المناهج للنشر والتوزيع، عمان، الأردن.
19. سعد، أمينة خير توفيق، (2020)، التمكين كمدخل لتعزيز السلوك الإبداعي للعاملين بالمكتبات الجامعية: دراسة تطبيقية في المكتبة العلمية المركزية لجامعة الإسكندرية، المجلة العلمية للمكتبات والوثائق والمعلومات، كلية الآداب، قسم المكتبات والوثائق وتقنية المعلومات، جامعة القاهرة، مصر، (2)، 171-222.
20. السعيد، نضال أحمد، (2012)، التنمية المستدامة نحو مجتمع أفضل، العراق، (د.ن).



21. طاحون، محمد محمد عبد الوهاب، (2014)، البنوك التجارية واستهداف التنمية المستدامة، رسالة دكتوراه غير منشورة، كلية الحقوق، جامعة حلوان، (2014).
22. راشي، طارق، (2011)، الاستخدام المتكامل للمواصفات العالمية (الأيزو) في المؤسسة الاقتصادية لتحقيق التنمية المستدامة، دراسة حالة شركة مناجم الفوسفات، رسالة دكتوراه غير منشورة، جامعة فرحات عباس، سطيف، الجزائر.
23. عايش، شادي عطا، (2008)، أثر تطبيق إدارة الجودة الشاملة على الأداء المؤسسي - دراسة تطبيقية على المصارف الإسلامية العاملة في قطاع غزة، رسالة ماجستير، كلية التجارة، الجامعة الإسلامية، غزة، فلسطين.
24. عبد الجواد، لميس منصور، (2016)، إدارة الجودة الشاملة ومستوى مساهمتها في تحقيق إدارة المعرفة بالخدمات الطبية، رسالة ماجستير، برنامج الدراسات العليا المشترك بين أكاديمية الإدارة والسياسة للدراسات العليا، جامعة الأقصى، غزة، فلسطين.
25. عقيلي، عمر وصفي، (2015)، مدخل إلى المنهجية المتكاملة لإدارة الجودة الشاملة - وجهة نظر، الطبعة الأولى، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، الأردن.
26. علي، عالية جواد، وأحمد، سيف الدين عماد، (2013)، أثر تمكين العاملين في التطوير التنظيمي، مجلة كلية بغداد للعلوم الاقتصادية الجامعة، العدد(36)، بغداد، العراق.
27. عياد، عادل عيد، (2017)، أثر تطبيق ممارسات إدارة الجودة الشاملة في تعزيز الابتكار الإداري في مؤسسات التعليم العالي وفقاً لنموذج بالدريج للتميز المؤسسي، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية التجارة، الجامعة الإسلامية، غزة، فلسطين.
28. الفاضل، محمد، (2010)، تجديدات في الإدارة التربوية في ضوء الاتجاهات المعاصرة، دار ومكتبة الحامدة للنشر والتوزيع، عمان، الأردن.
29. الفراجي، هادي أحمد، (2015)، التنمية المستدامة في استراتيجيات الأمم المتحدة، ط1، دار كنوز المعرفة للنشر والتوزيع، عمان، الأردن.
30. الكبيسي، عامر، (2004)، إدارة المعرفة وتطوير المنظمات، المكتب الجامعي الحديث، الإسكندرية، مصر.
31. محمد، خولة وكاظم، سعدية ومحمد، إقبال، (2005)، أثر استراتيجيات إدارة الموارد البشرية في تنفيذ إدارة الجودة الشاملة - دراسة تطبيقية في معمل سمنت السدة، بابل، العراق.

32. الملاح، منتهي، (2005)، درجة تحقيق معايير إدارة الجودة الشاملة في الجامعات الفلسطينية في محافظات الضفة الغربية كما يراها أعضاء هيئة التدريس، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة النجاح الوطنية، نابلس، فلسطين.
33. ملحم، يحيى سليم، (2006)، التمكين كمفهوم إداري معاصر، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، القاهرة، مصر.
34. الوادي، محمد حسين، (2012)، التمكين الإداري في العصر الحديث، ط1، دار الحامد للنشر والتوزيع، عمان، الأردن.
- ثانياً: المراجع الأجنبية:

1. Islam, M., Rahman, M., & Siddiqui, K. (2018). Leadership Styles Navigate Employee Job Performance. The Comilla University Journal of Business Studies, 5(1).
2. Lansu, A. Sloep, J. Mieras, R: Learning in Networks for Sustainable Development, (2010).
3. Lee, Mu & others, (2018). Examining the Structural Relationship among Leadership Styles, Employee Empowerment and Organizational Commitment: Evidence from Chinese IT Companies. Journal of Digital Convergence 16(8), 181-192.
4. Sharma, Manisha and Bhati, Monika.(2017). The Role of Organizational Factors of Empowerment and Motivation in Enhancing Employees' Commitment in Indian Automotive Industry, Universal Journal of Industrial and Business Management 5(3): 29-37.
5. The World Bank. (2011). Empowerment – Overview. Retrieved from <http://web.worldbank.org/WBSITE/EXTERNAL/TOPICS/EXTPOVEREXTEMPOWERMENT/0,,contentMDK:20270099.00.html/>
6. Tuysuz, Murat & Tuysuz, Mustafa. (2020). The Relationship between Perceived Empowerment Levels of Employees in Turkey. Balkan and Near Eastern Journal of Social Sciences 06 (01), 178-196.
7. Ye Feng, Hsing Hung Chen, and Jian Tang," The Impacts of Social Responsibility and Ownership Structure on Sustainable Financial Development of China's Energy Industry, School of Business,. Macau University of Science and Technology", Taipa 999078, Macau, China(2018).

## سفر الأبناء وعلاقته بالصلابة النفسية والقلق والاكتئاب على أمهاتهم Psychological stress and its relationship to psychological rigidity of the mothers of scholarship students for the study

الباحثة عبير حمد علي المقبل

جامعة الملك سعود

المملكة العربية السعودية

### المستخلص

تناولت الدراسة الضغوط النفسية وعلاقتها بالصلابة النفسية للأمهات المبتعثين للدراسة تمثلت مشكلة الدراسة فيما يواجهها الفرد في حياته العديد من المواقف النفسية، التي تتضمن خيارات غير مرغوب فيها، وأحداث قد تحوي الكثير من مصادر التوتر والقلق والاكتئاب وعوامل الخطر والتهديد في كافة مجالات حياته، وهذا من شأنه يجعل أحداث الحياة المثيرة للضغوط تلعب دوراً بارزاً في نشأة أعراض القلق العام والاكتئاب، ومن ثم فأحداث الحياة المثيرة للقلق والاكتئاب والقلق هي بمثابة متغيرات نفسية اجتماعية تسهم في اختلال الصحة النفسية لدى الفرد. نبعت أهمية الدراسة من أهمية موضوعها الهادف إلى معرفة العلاقة بين سفر الأبناء المبتعثين وعلاقته بالصلابة النفسية والاكتئاب والقلق العام، باعتبارها من عوامل المقاومة التي تعين الفرد على مواجهة المواقف الصعبة وضغوط الحياة وتأمل الباحثة أن تكون هذه الدراسة بمثابة إضافة إلى التراث السيكولوجي الذي ربما يسهم في إثراء المكتبات النفسية السعودية والعربية. كما كمننت أهمية الدراسة في أهمية الفئة المستهدفة، وهن أمهات الأبناء المبتعثين، لتعرضهن لقدر هائل من القلق والاكتئاب وخوفهم على أبنائهم المبتعثين، علماً بأن هذه الفئة بالرغم من أهميتها إلا أنها لم تحظ بنصيب وافر من الدراسة والبحث من قبل الباحثين. هدفت الدراسة إلى التعرف على درجة مستوى القلق لدى عينة الدراسة باختلاف متغير وضع الأبناء المبتعثين وغير المبتعثين والتعرف على درجة مستوى الاكتئاب لدى عينة الدراسة باختلاف متغير وضع الأبناء المبتعثين وغير المبتعثين والتعرف على درجة مستوى القلق تبعاً لاختلاف مستوى الصلابة النفسية لدى عينة الدراسة. اختبرت الدراسة الفروض

وجود فروق ذات دلالة إحصائية في مستوى القلق لدى عينة الدراسة باختلاف متغير وضع الأبناء المبتعثين وغير المبتعثين، وجود فروق ذات دلالة إحصائية في مستوى الاكتئاب لدى عينة الدراسة باختلاف متغير وضع الأبناء المبتعثين وغير المبتعثين، وجود فروق ذات دلالة إحصائية في مستوى القلق تبعاً لاختلاف مستوى الصلابة النفسية لدى عينة الدراسة، وجود فروق ذات دلالة إحصائية في مستوى الاكتئاب تبعاً لاختلاف مستوى الصلابة النفسية لدى عينة الدراسة، وجود أثر للتفاعل بين وضع الأبناء ( مسافر ، غير مسافر) ومستوى القلق (عالي ، منخفض) والصلابة النفسية لدى عينة الدراسة، يوجد أثر للتفاعل بين وضع الأبناء ( مسافر ، غير مسافر) في مستوى الاكتئاب والصلابة النفسية لدى عينة الدراسة. خرجت الدراسة بعدد من النتائج منها: وجود فروق ذات دلالة إحصائية في مستوى القلق بين أمهات الأبناء المبتعثين وأمهات الأبناء غير المبتعثين بمدينة الرياض، وأن الفروق جاءت لصالح أمهات الأبناء المبتعثين. وجود فروق ذات دلالة إحصائية في مستوى الاكتئاب بين أمهات الأبناء المبتعثين وأمهات الأبناء غير المبتعثين بمدينة الرياض، وأن الفروق جاءت لصالح أمهات الأبناء المبتعثين. معنوية التأثير المتبادل بين المتغيرين المستقلين (وضع الأبناء ومستوى الصلابة النفسية) وبين المتغير التابع (مستوى القلق). كما قدمت الدراسة عدد من التوصيات والمقترحات أهمها تصميم برامج لزيادة الخبرات التي من شأنها أن تزيد من شعور الأمهات بالصلابة النفسية والتي تمكنهم من المثابرة والتحمل. تطبيق مثل هذه الدراسة على مناطق أخرى في المملكة العربية السعودية وعمل مقارنة بينها. إجراء دراسة مماثلة لهذه الدراسة على متغيرات أخرى كالتوافق النفسي.

الكلمات المفتاحية: الضغوط النفسية (التوتر، القلق، الخوف، الحرمان) الصلابة النفسية

### Abstract

The study dealt with psychological stress and its relationship to psychological rigidity of the mothers of scholarship students for the study. The problem of the study was that when the individual faces in his life many psychological situations, which include unwanted options, and events that may contain many sources of stress, anxiety, depression, risk factors and threats in all areas of his life, and this would It makes stressful life events play a prominent role in the emergence of symptoms of general anxiety and depression, and then fearful life events, depression and anxiety are psychosocial variables that contribute to the impairment of mental health in the individual. The importance of the study stems from the importance of its topic, which aims to know the relationship between the travel of scholarship children and its relationship to psychological hardness, depression and general anxiety, as it is one of the factors of resistance that helps the individual to face difficult situations and life pressures. The researcher hopes that this study will be an addition to the psychological heritage that may contribute to enriching Saudi and Arab psychological libraries. The importance of the study also lies in the importance of the target group, who are the mothers of the scholarship children, because they are exposed to a tremendous amount of anxiety and depression and their fear for their children on scholarship, noting that this group, despite its importance, did not receive a large share of study and research by researchers. The study aimed to identify the degree of anxiety level of the study sample according to the variable of the status of the scholarship and non-scholarship children, to identify the degree of the level of depression in the study sample according to the variable of the status of the scholarship and non-scholarship children, and to identify the degree of anxiety level according to the different level of psychological hardness of the study sample. The study tested the hypotheses that there were statistically significant differences in the level of anxiety in the study sample according to the variable of the status of the scholarship and non-scholarship children, the presence of statistically significant differences in the level of depression in the study sample according to the difference in the status variable of the scholarship and non-

scholarship children, and the presence of statistically significant differences in the level of anxiety according to Due to the difference in the level of psychological hardness of the study sample, the presence of statistically significant differences in the level of depression according to the difference in the level of psychological hardness of the study sample, and the presence of an effect of the interaction between the status of the children (traveling, not traveling) and the level of anxiety (high, low) and psychological hardness of the study sample, There is an effect of the interaction between the children's status (traveling, not traveling) on the level of depression and mental toughness of the study sample. The study came out with a number of results, including: The presence of statistically significant differences in the level of anxiety between mothers of students on scholarship and mothers of non-scholarship children in Riyadh, and that the differences came in favor of mothers of students on scholarship. There were statistically significant differences in the level of depression between mothers of students on scholarship and mothers of non-scholarship children in Riyadh, and that the differences came in favor of mothers of students on scholarship. The significance of the mutual influence between the two independent variables (status of children and level of psychological rigidity) and the dependent variable (level of anxiety). The study also presented a number of recommendations and proposals, the most important of which is designing programs to increase experiences that will increase mothers' sense of psychological toughness, which enables them to persevere and endure. Applying such a study to other regions in the Kingdom of Saudi Arabia and making a comparison between them. Conducting a study similar to this study on other variables such as psychological compatibility.

**Keywords:** psychological stress (tension, anxiety, fear, deprivation) psychological hardness

## 1-1 المقدمة

كانت الرحلات العلمية وطلب العلم عبر الدول والأقطار المحلية والعالمية من أهم أسباب تطور ونمو الحضارات وتناقلها عبر الأزمان المختلفة كما تعد من أهم أسباب حفظ الحضارات والثقافات وكانت البعثات الدراسية بين العرب والغرب من أهم روافد الاتصال الحضاري لذا نجد أن البعثات الدراسية إلى الدول الغربية ودول أوروبا وخاصة الدول ذات الحضارات القديمة ليس بالأمر الجديد بل بدأ منذ مطلع القرن الثالث عشر الهجري (القرن التاسع عشر الميلادي)، وكانت مصر أول دولة عربية قامت بإرسال بعثات تعليمية وذلك في عهد محمد علي باشا والي مصر. تلتها فيما بعد العديد من الدول.

ومع التطور والتقدم في مجال التعليم والاتصالات وبروز إدارات خاصة بالتعليم وفتح مجالات التبادل الأكاديمي بين مختلف الدول كان للتعليم العالي دور بارز في إعداد الفرد وجعله قادراً على مواكبة التقدم التكنولوجي للقيام بدور إيجابي في الخطط التنموية التي يسعى المجتمع إلى تحقيقها، وتسعى دول العالم عامة والمملكة العربية السعودية على وجه الخصوص للاستفادة من مخرجات التعليم العالي لتنفيذ خططها التنموية، وتحقيق أهدافها الاقتصادية والاجتماعية في الحاضر والمستقبل، فالتعليم العالي في المملكة العربية السعودية مرّ بعدة مراحل أدت إلى تطوره ففي المرحلة الأولى تم إنشاء مدرسة تحضير البعثات إلى مصر في العام 1346هـ. تم بعدها إنشاء كلية الشريعة في مكة وذلك عام 1369هـ، لإعداد معلمين وقضاة وموظفي الدولة وكانت تابعة لمديرية المعارف، ثم إلى وزارة المعارف ثم لجامعة الملك عبد العزيز ثم انفصلت عنها إلى جامعة أم القرى عام 1401هـ. تم بعد هذه الخطوة تأسيس كلية المعلمين في مكة عام 1372هـ، بهدف توفير المدرسين للمرحلة الثانوية. وفي نهاية المرحلة الأولى تم افتتاح كلية الشريعة واللغة العربية في الرياض 1373هـ، وتعدّ نواة لجامعة الإمام محمد بن سعود الإسلامية، التي تأسست في عام 1394هـ. أما في المرحلة الثانية حيث تعد هذه المرحلة هي البداية الحقيقية للتعليم العالي في المملكة، وذلك لأنها شهدت بداية إنشاء الجامعات السعودية. كما تمّ ابتعاث أكثر من (25) ألف طالب وطالبة خارجياً بتكلفة قدرها (10) مليارات ريال، وتمّ إنشاء (8) مراكز تميّز بحثية، بتكلفة بلغت (491) مليون ريال (الغامدي، 1422هـ، ص63).

## 1-2 مشكلة الدراسة :

يواجه الفرد في حياته العديد من المواقف النفسية، التي تتضمن خيارات غير مرغوب فيها، وأحداث قد تحوي الكثير من مصادر التوتر والقلق والاكتئاب وعوامل الخطر والتهديد في كافة مجالات حياته، وهذا من شأنه يجعل أحداث الحياة المثيرة للضغوط تلعب دوراً بارزاً في نشأة أعراض القلق العام والاكتئاب، ومن ثم فأحداث الحياة المثيرة للخوف والاكتئاب والقلق هي بمثابة متغيرات نفسية اجتماعية تسهم في اختلال الصحة النفسية لدى الفرد (عكاشة، 2010م، ص45).

## 1-3 أهمية الدراسة :

- تكمن أهمية الدراسة في أهمية موضوعها الهادف إلى معرفة العلاقة بين سفر الأبناء المبتعثين وعلاقته بالصلابة النفسية والاكتئاب والقلق العام، باعتبارها من عوامل المقاومة التي تعين الفرد على مواجهة المواقف الصعبة وضغوط الحياة وتأمل الباحثة أن تكون هذه الدراسة بمثابة إضافة إلى التراث السيكلوجي الذي ربما يسهم في إثراء المكتبات النفسية السعودية والعربية.

- كما تكمن أهمية الدراسة في أهمية الفئة المستهدفة، وهن أمهات الأبناء المبتعثين، لتعرضهن لقدر هائل من القلق والاكتئاب وخوفهم على أبنائهم المبتعثين، علماً بأن هذه الفئة بالرغم من أهميتها إلا أنها لم تحظ بنصيب وافر من الدراسة والبحث من قبل الباحثين.

## 1-4 أهداف الدراسة :

- التعرف على درجة مستوى القلق لدى عينة الدراسة باختلاف متغير وضع الأبناء المبتعثين وغير المبتعثين
- التعرف على درجة مستوى الاكتئاب لدى عينة الدراسة باختلاف متغير وضع الأبناء المبتعثين وغير المبتعثين
- التعرف على درجة مستوى القلق تبعاً لاختلاف مستوى الصلابة النفسية لدى عينة الدراسة
- التعرف على درجة مستوى الاكتئاب تبعاً لاختلاف مستوى الصلابة النفسية لدى عينة الدراسة؟



- التعرف على أثر التفاعل بين وضع الأبناء (مسافر، غير مسافر) ومستوى القلق (عالي، منخفض) والصلابة النفسية لدى عينة الدراسة؟
- التعرف على أثر للتفاعل بين وضع الأبناء (مسافر، غير مسافر) في مستوى الاكتئاب (شديد، خفيف) والصلابة النفسية لدى عينة الدراسة؟

### 1-5 فروض الدراسة:

- هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية في مستوى القلق لدى عينة الدراسة باختلاف متغير وضع الأبناء المبتعثين وغير المبتعثين
- هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية في مستوى الاكتئاب لدى عينة الدراسة باختلاف متغير وضع الأبناء المبتعثين وغير المبتعثين
- هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية في مستوى القلق تبعاً لاختلاف مستوى الصلابة النفسية لدى عينة الدراسة
- هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية في مستوى الاكتئاب تبعاً لاختلاف مستوى الصلابة النفسية لدى عينة الدراسة؟
- هل يوجد أثر للتفاعل بين وضع الأبناء (مسافر، غير مسافر) ومستوى القلق (عالي، منخفض) والصلابة النفسية لدى عينة الدراسة؟
- هل يوجد أثر للتفاعل بين وضع الأبناء (مسافر، غير مسافر) في مستوى الاكتئاب والصلابة النفسية لدى عينة الدراسة؟

### 1-6 حدود الدراسة:

#### 1-6-1 الحدود الموضوعية:

تقتصر الدراسة على سفر الأبناء المبتعثين وعلاقته بالصلابة النفسية وبكل من القلق العام والاكتئاب على أمهاتهم بالملكة العربية السعودية.

#### 1-6-2 الحدود المكانية:

تقتصر الدراسة على أمهات المبتعثين بمدينة الرياض.

#### 1-6-3 الحدود الزمانية:

تطبيق الدراسة في الفصل الدراسي الأول للعام (1434هـ - 1435هـ).

## 1-7 مصطلحات الدراسة :

### 1-7-1 مفهوم الأبناء المبتعثين :

هم مجموعة من الطلاب يتم ابتعاثهم - أي سفرهم لتكملة دراستهم - إلى إحدى الدول الأخرى.

### 1-7-2 مفهوم الصلابة النفسية : psychological Hardiness

للصلابة النفسية تعريفات شتى أذكر منها على سبيل المثال لا الإحصار ما يلي:  
 الصلابة النفسية لغويًا: "صلب أي شديد صلب الشيء صلابة فهو صلباً وصلباً أي شديد"  
 (ابن منظور، 1999م، 297).

## الإطار النظري والدراسات السابقة

### 1-2 الإطار النظري

#### 1-1-2 الصلابة النفسية :

إن الضغوط النفسية ظاهرة من ظواهر الحياة الإنسانية ، يمر بها الإنسان في أوقات ومواقف مختلفة، تتطلب منه توافقاً أو إعادة توافق مع البيئة. وهذه الظاهرة شأنها شأن معظم الظواهر النفسية كالقلق والإحباط والعدوان وغيرها، وبالتالي لا نستطيع تجاهلها أو الهرب منها أو أن نكون بمعزل عنها، لأن ذلك يعني نقص فعاليات الفرد وقصور دوره، ومن ثم الإخفاق في الحياة فلا حياة بدون ضغوط وحيث توجد الحياة توجد الضغوط ( سلامة، 1991، :475).

وقد أشارت كوبازا ( Kobasa, 1982:707 ) إلى أن تعرضنا للضغوط أمر حتمي لا مفر منه، فواقع الحياة محفوف بالعقبات والصعوبات وأشكال الفشل والنكسات والظروف غير المواتية، ونحن لا نستطيع تجنب الفشل أو الإحباط أو الشعور بالاغتراب، ولا يمكننا الهروب من متطلبات التغيير في النمو الشخصي في أي مرحلة من مراحل حياتنا المعاصرة، أي لا حياة بدون ضغوط وحيث توجد الحياة توجد الضغوط.

لقد بدأت الدراسات في السنوات القليلة الماضية تتجاوز مجرد دراسة العلاقة بين إدراك الأحداث الضاغطة وأشكال المعاناة النفسية، إلى الاهتمام والتركيز على المتغيرات المدعمة لقدرة الفرد على المواجهة الفاعلة أو عوامل المقاومة أي " المتغيرات النفسية أو

البيئية المرتبطة باستمرار السلامة النفسية حتى في مواجهة الظروف الضاغطة والتي من شأنها دعم قدرة الفرد على مواجهة المشكلات والتغلب عليها " . ( مخيمر، 1996 : 275).

## 2-1-1-2 مفهوم الصلابة النفسية Hardiness

أولاً: الصلابة النفسية لغة :

صلب أي شديد صلب الشيء صلابة فهو صلب أي شديد ( بن منظور، 1999 : 297).

ثانياً: التعريف الاصطلاحي للصلابة النفسية :

يعود هذا المفهوم إلى كوبازا ( Kobasa ) حيث توصلت لهذا المفهوم من خلال سلسلة من الدراسات والتي استهدفت معرفة المتغيرات النفسية التي تكمن وراء احتفاظ الأشخاص بصحتهم النفسية والجسمية رغم تعرضهم للضغوط.

وتعرف كوبازا ( Kobasa ) : الصلابة النفسية بأنها " مجموعة من السمات تتمثل في اعتقاد أو اتجاه عام لدى الفرد في فاعليته وقدرته على استغلال كل المصادر النفسية والبيئية المتاحة كي يدرك بفاعلية أحداث الحياة الضاغطة الشاقة إدراكاً غير محرف أو مشوه، ويفسرهما بواقعية وموضوعية ومنطقية ويتعايش معها على نحو ايجابي، وتتضمن ثلاثة أبعاد وهي " الالتزام، التحكم والتحدي " .

## 2-1-1-3 أبعاد الصلابة النفسية :

توصلت كوبازا ( Kobasa ) إلى ثلاثة أبعاد تتكون منها الصلابة النفسية وهي :

الالتزام، التحدي والتحكم.

أولاً: الالتزام :

يعتبر مكون الالتزام من أكثر مكونات الصلابة النفسية ارتباطاً بالدور الوقائي للصلابة بوصفها مصدراً لمقاومة مثيرات المشقة. وقد أشار ( جونسون وسارسون، 1978 ) إلى هذه النتيجة حيث تبين لهم أن غياب هذا المكون يرتبط بالكشف عن الإصابة ببعض الاضطرابات النفسية كالقلق والاكتئاب كما أشار هينك إلى أهمية هذا المكون لدى من يمارسون مهنة شاقة كإحمامة والتمريض وطب الأسنان. (Hydon, 1986:112-114).

ثانياً : التحكم :

أشارت إليه كوبازا ( Kobasa,1983:849 ) " بوصفه اعتقاد الفرد بأن مواقف وظروف الحياة المتغيرة التي يتعرض لها هي أمور متوقعة الحدوث ويمكن التنبؤ بها والسيطرة عليها " .

كما يعرفه ( Wiebe,1991:89 ) بأنه " اعتقاد الفرد بتوقع حدوث الأحداث الضاغطة ورؤيتها كمواقف وأحداث شديدة قابلة للتناول والتحكم فيها أو إمكانية التحكم الفعال فيها "

ويعني الاستقلالية والقدرة على اتخاذ القرار ومواجهة الأزمات ( عثمان،2010:210).

ويتضمن التحكم وفقاً لـ ( رفاعي، 2003، 31) أربع صور رئيسية هي :

1- القدرة على اتخاذ القرارات والاختيار بين بدائل متعددة .

2- التحكم المعرفي

3- التحكم السلوكي

4- التحكم الاسترجاعي

ثالثاً : التحدي :

تعرف ( كوبازا ، 1983 ) مفهوم التحدي بأنه : " اعتقاد الفرد بأن التغيير المتحدد في أحداث الحياة، هو أمر طبيعي بل حتمي لا بد منه لارتقائه، أكثر من كونه تهديداً لأمنه وثقته بنفسه ، وسلامته النفسية ( Funk,1993,336 ) .

كما يعرف ( توماكا وآخرون ، 1996 ) التحدي بأنه تلك الاستجابات المنظمة التي تنشأ رداً على المتطلبات البيئية وهذه الاستجابات تكون ذات طبيعة معرفية أو فسيولوجية أو سلوكية وقد تجتمع معاً وتوصف بأنها استجابات فعالة " ( محمد ، 2000، 41).

وترى الباحثة بأن متغيراً كالصلاية النفسية يسهم وبشكل ملحوظ في قدرة أمهات المبتعثين على مواجهة الاكتئاب والقلق على ابتعاث أبنائهم وخوفهم عليهم.

2-1-2 الاكتئاب

قد عرف الإنسان الاكتئاب أو الانقباض منذ أقدم العصور، وربما يكون أقدم اضطراب طبي مسجل. وعبر التاريخ نُظر إلى الاكتئاب غالباً على أنه أكثر الاضطرابات أو

الأمراض النفسية شيوماً في كل الحضارات (عبد الخالق، 1991م: 2). ويعود تاريخ الاكتئاب إلى القرن الرابع عندما أطلق الطبيب اليوناني أبو قراط Hippocrates على السوداوية أو الكآبة بالميلانكوليا (وهو الاسم القديم للاكتئاب) (Robbins, 1993).

2-1-2-1 تعريف الاكتئاب.

الاكتئاب من الاضطرابات الحياتية والنفسية المعروفة من زمن بعيد. فقد وجد في ورق البردي المصرية القديمة ( حوالي 1500 قبل الميلاد) بعض الملاحظات عن التغيرات التي تنتج عن الاضطرابات التي تصاحب الشيخوخة، وكان الاكتئاب من أبرز تلك التغيرات (عكاشة، 1988م).

2-2-1-2 أعراض الاكتئاب:

أ - الأعراض المزاجية.

ب - الأعراض الدافعية.

ج - الأعراض البدنية.

د - الأعراض المعرفية.

ويلاحظ من عرض الفئات الأربع السابقة لأعراض الاكتئاب أنها أغفلت جانب العلاقات الاجتماعية في حياة الفرد المكتئب. وهذا ما تم معالجته بواسطة سترونجمان Strongman عام 1996م الذي نظر إلى الاكتئاب على أنه متضمن خمس مجموعات من السمات، هي: مزاج حزين وفتور الشعور، مفهوم سلبي عن الذات يتضمن تأنيب الذات ولومها، رغبة في تجنب الأشخاص الآخرين، فقدان الشهية العصبي والرغبة الجنسية، تغيير في مستوى النشاط عادة في اتجاه الكسل، وأحياناً في شكل استثارة (فايد، 2001م).

والأعراض السابقة لا تظهر كلها في آن واحد على شخص واحد، فليس هناك ما تبدو عليه كل المظاهر السابقة للاكتئاب. كما أنها قد تختلف من فرد إلى آخر، فالبعض قد يتخذ لديهم الاكتئاب شكل أحاسيس قاسية من اللوم وتأنيب الذات، ويجيء عند البعض الآخر مختلطاً مع شكاوى جسمانية وأعراض بدنية بصورة قد لا تعرف الحدود بينها، ويعبر عنه في شكل مشاعر باليأس والتشاؤم، والملل السريع من الحياة والناس (سلامة وعسكر، 1992م؛ إبراهيم، 1998م).

## 2-1-2 أنواع الاكتئاب:

تتعدد أنواع وصور الاكتئاب كل على حسب السبب وراء الاكتئاب وقد بين كريبلين- ويعد أول من ميز الاكتئاب كمرض مستقل، ووصف أعراضه- بأن الاكتئاب يوجد على نوعين، أو نمطين هما: الاكتئاب الدوري (النواب)، والاكتئاب النفسي الوراثي. ويعزى النوع الأول لأسباب وراثية، وجسيمة داخلية. أما النوع الثاني، فهو عبارة عن استجابة قوية، ومستمرة لفترة من الزمن ( وتكون عادة على المستوى العصبي). وقد ظهر بعد ذلك نوع ثالث، عرف باسم الميلانخوليا الارتدادية. والمقصود بالارتدادية، أي ما يصيب الجسم نتيجة لتقدم السن ( مثل ما يحدث لدى النساء من انقطاع للطمث بعد سن 45-50 عام ) ( ليفيت ولوبين، 1958م).

يقسم الاكتئاب إلى ثلاثة أقسام هي:

1/ الاكتئاب الخفيف

2/ الاكتئاب البسيط ( المتوسط الشدة):

3/ الاكتئاب الشديد:

## 2-1-3 القلق:

تقول العرب: أقلق الشيء أي حرّكه، وأقلق القوم السيوف حرّكوها في غمدها القلق إذن هو الحركة أو الاضطراب وهو عكس الطمأنينة. ( السباعي، 1986م)

فيعرف ماسرمان Masserman القلق: " بأنه حالة من التوتر الشامل الذي ينشأ خلال صراعات الدوافع ومحاولات الفرد وراء التكيف". (الكحيمي وآخرون، 2007م)

والقلق هو: " حالة نفسية تتصف بالتوتر والخوف والتوقع، سواء كان ذلك حيال أمور محددة أو غامضة، قد يكون هذا الانفعال عارضاً وهو ما يعرفه كل الناس كما يعرفون لحظات الحزن والألم والأسى، ثم ينقضي هذا الإحساس بانقضاء أسبابه وقد يكون مزمناً". (السباعي وعبدالرحيم، 1991م)

## 2-1-3-1 أعراض القلق:

يمكن تقسيم أعراض القلق إلى:

1/ أعراض نفسية: التوتر - الشعور بالخفقان - صعوبة في التركيز - الخوف الغير مبرر.

2/ أعراض جسمية : الخفقان - سرعة التنفس - رعشة " خاصة في أصابع الأيدي" - عرق " خاصة في راحة اليد " - الشعور بالتعب والإرهاك لأي مجهود ولو كان بسيطاً - اضطرابات النوم.

3/ الجهاز الهضمي: ازدياد الحموضة - سوء الهضم - نوبات من الإسهال - القولون العصبي - مغص - الرغبة في القيء - القيء العصبي. (البننا، 1983م)

- أما الأعراض العامة للقلق فهي: الإحساس بالانقباض وعدم الطمأنينة والتفكير المُلح واضطراب النوم ، وقد ينعكس هذا الاضطراب النفسي على الجسم فتبرد الأطراف و يتسبب العرق ويخفق القلب وتتقلص المعدة ويفتر الجسم وتعطل القدرة على الإنتاج، وقد يهرب الإنسان إلى أحلام اليقظة كعلاج مؤقت. (السباعي، عبدالرحيم، 1991م)

ويمكن أن يأخذ القلق شكلاً من الأشكال التالية :-

اضطرابات عامة : خوف وتوتر وسرعة الغضب ، إلى جانب الأعراض الجسمية السابق ذكرها . وعادة يستجيب للعلاج الطبي بمركبات البنزوديازپام Benzodiazpams. اضطرابات تثير الهلع والفرع : ممكن أن نجد أكثر من فرد في نفس العائلة يشكو من نفس الحالة - تستمر فترة قصيرة ولكنها تعود مرة أخرى وتتكون من " قلق شديد - نهجان - خفقان - صداع شديد .

رغبة في القيء - شعور بدنو الأجل " (البننا، 1983م) وقد يتعرض مريض القلق لأزمات حادة Acute Anxiety Attacks قد تستمر دقائق أو ساعات وتنعكس أكثر ما تنعكس على الجهاز الدوري الدموي فيشعر المريض بألم في الصدر ويتهدج التنفس وتضطرب نبضات القلب . وإذا أزم القلق وأشدت قد يؤدي إلى بعض الأمراض النفسية الجسدية مثل أمراض القلب أو قرحة المعدة وارتفاع ضغط الدم والبول السكري والربو و إكزيما الجلد . (السباعي ، عبدالرحيم ، 1991م)

الخوف المرضي : وهذا النوع من " الإزاحة" ، يحاول المريض نقل مشاعر القلق من شيء غير محدود إلى شيء يستطيع تجنبه حتى يستريح من القلق ، وبما أنها وسيلة غير مجدية فدائرة الأشياء المخيفة تتسع . ومن أشهر أنواع الخوف المرضي ، الخوف من

الأماكن الطليقة والأماكن العامة وما ينتاب المريض من شعور بالرعب عند وجوده في هذه الأماكن والبعض يرجع ذلك إلى خلل في التفكير سببه اختلال عصبي أو كيميائي في المخ . الاستحواذ الملزم العصبي : هنا تسيطر فكرة غير معقولة على الوعي مثل ضرورة غسل اليد عدد من المرات قبل تقشير البطاطس مثلاً ، أو الذهاب إلى باب المنزل للتأكد من إغلاقه قبل النوم أكثر من مرة . وبالرغم من شعور الإنسان بتفاهة الخاطر أو سخافته إلا أن القلق لا ينتهي بتأدية هذا الشيء . وعادة ما يصاب بذلك شخص منظم وذكي وعامل وقلق بالطبع.

التجاوب مع القلق : يحاول الإنسان التجاوب مع القلق بإحدى الطرق التالية :

أ. الهروب : مثل ركوب السيارة والسير بها بسرعة - السير بسرعة إلى صديق له أو إلى ملتقى يناسب ثقافته - الهروب إلى العمل والاندماج فيه - الأكل بكثرة.

ب. تناول المهدئات : وبلا شك فإن ذلك تفاعل خاطئ وعدم العلاج سيدفع ذلك الشخص إلى الإدمان.

ج. حماية داخلية وخاصة في حالات الشعور بالذنب والشعور بالنقص ، ولنا أن نتعلم أن العدوانية ليست مظهر قوة بقدر ما هي مظهر ضعف . ( البنا ، 1983م )

## 2-1-3-2 أنواع القلق :

1- قلق الهلع Panic anxiety : يظهر بوصفه إحساساً بالرعب أو الفزع من موضوعات محددة كما في حالة المخاوف المرضية ( الخوف من الأماكن المفتوحة ، الخوف من الزحام ) .

2- القلق العام Generalized anxiety : ويعتبر الشخص مصاباً بالقلق إذا عانى من ستة أعراض أو أكثر من هذه الأعراض مرة كل شهر وعلى نحو دوري :-

- التوتر الحركي Motor tension : الرعشة ، التنميل ، الشعور بالاهتزاز ، التوتر العضلي ، عدم الارتياح ، القابلية للتعب .

- زيادة النشاط للجهاز العصبي اللاإرادي Automatic hyperactivity : وتتمثل في صعوبة التنفس ، برودة الأطراف ، جفاف الحلق والضم ، الإسهال المتكرر ، الغثيان ، الاحمرار خجلاً ، التبول المتكرر .



- الحرص والتيقظ Vigilance & Seanning : حيث صعوبة التركيز والأرق واضطرابات النوم وسرعة التهيج.

3- الرهاب Phobias : وتحدد في ثلاثة أنواع من رهاب الأماكن العامة وهي الخوف من الأماكن العامة Agora phobia ، الرهاب الاجتماعي Social phobia مثل الخوف من مواقف يجد فيها الشخص أو يتصور أنه أصبح محاصراً بنظرة الآخرين وهذا الاضطراب غالباً ما يبدأ في الطفولة المتأخرة أو المراهقة ، وعادةً ما يكون مزمناً ، والرهاب البسيط Simple phobia ( الخوف من الأماكن العالية - الخوف من الأماكن المغلقة - الخوف الأحادي البعد كالخوف من الكلاب والثعابين والحشرات ... الخ ) .

4- اضطراب الوسواس القهري : وينقسم إلى وساوس Obsession وأفعال قهرية Compulsive

5- اضطرابات ضغوط ما بعد الصدمة : وهي نتاج موقف صدمي ، من شأنه أن يولد أعراض القلق على النحو السابق الإشارة إليه . ( عيد ، 2000م )  
2-2 الدراسات السابقة :

2-2-1 دراسات تناولت الصلابة النفسية بمتغيرات أخرى

1/ دراسة ( البهاص ، 2002 ) :

عنوان الدراسة " النهك النفسي وعلاقته بالصلابة النفسية لدى معلمي ومعلمات التربية الخاصة ". هدفت الدراسة إلى معرفة ما إذا كان هناك ارتباط بين درجة النهك النفسي ودرجة الصلابة النفسية، لدى عينة من المعلمين والمعلمات بمدارس التربية الخاصة، كما هدفت إلى الكشف عن الفروق بين المعلمين والمعلمات في أبعاد كل من النهك النفسي والصلابة النفسية، والتحقق من وجود تأثير للتفاعل بين جنس المعلم وسنوات الخبرة التي قضاها في التدريس، على درجة كل من النهك النفسي والصلابة النفسية، وقد أجريت الدراسة على عينة من معلمي ومعلمات التربية الخاصة للأطفال المعاقين ( عقلياً - سمعياً - بصرياً - جسمياً ) . بمدارس التربية الفكرية، ومعاهد الأمل ، ومعاهد النور، مركز تأهيل الأطفال المعاقين، وجميعهم بالمرحلة الابتدائية بمدينة الطائف بالملكة العربية السعودية، بلغ العدد الكلي للعينة 144 منهم 76 معلماً و 68 معلمة، طبقت عليهم

أدوات الدراسة المتمثلة في مقياس النهك النفسي لمعلمي التربية الخاصة إعداد الباحث واستبانة الصلابة النفسية من إعداد ( عماد مخيمر، 2002 )، وتقنين الباحث، وتوصلت نتائج الدراسة إلى وجود علاقة ارتباطية سالبة دالة بين أبعاد النهك النفسي وأبعاد الصلابة النفسية لدى أفراد العينة من معلمي ومعلمات التربية الخاصة، كما أشارت إلى عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في النهك النفسي في الدرجة الكلية والأبعاد الفرعية، باستثناء بعد الضغوط المهنية تعزى لمتغير الجنس حيث كانت الفروق لصالح المعلمات، بينما توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين الذكور والإناث في أبعاد الصلابة النفسية لصالح الذكور، كما أشارت إلى عدم وجود أثر دال للتفاعل بين الجنس ومدة الخبرة في الدرجة الكلية للنهك النفسي.

2/دراسة ( حمادة وعبد اللطيف ، 2002 ) :

عنوان الدراسة "الصلابة النفسية والرغبة في التحكم لدى طلاب الجامعة". هدفت الدراسة إلى التعرف على العلاقة بين الصلابة النفسية والرغبة في التحكم لدى طلاب جامعة الكويت، والهيئة العامة للتعليم التطبيقي والتدريب، وتكونت عينة الدراسة من 282 طالباً وطالبة ، منهم 70 من الذكور و 212 من الإناث، وطبق على العينة مقياسان هما : مقياس الصلابة النفسية من تصميم ( Younkin & Betz,1996 ) ومقياس الرغبة في التحكم من تصميم ( Burger & Cooper,1976 )، والمقياسان من تعريب الباحثين، واستخدم الباحثان المنهج الوصفي الارتباطي، وتوصلت الدراسة إلى وجود علاقة ارتباطية ايجابية دالة إحصائياً بين الصلابة النفسية والرغبة في التحكم داخل العينة الكلية، وداخل عينتي الذكور والإناث كل على حدة، وأنه ليس هناك فروق ذات دلالة إحصائية على المقياسين تبعاً لمتغيرات الدراسة الأخرى، وهي : الحالة الاجتماعية ومعدل الدرجات والعمر.

3/ دراسة ( Abu Rukba,2005 ) :

عنوان الدراسة الصلابة النفسية وعلاقتها بالصحة النفسية لدى أمهات أطفال متلازمة داون" هدفت الدراسة إلى التعرف على العلاقة بين الصلابة النفسية والصحة النفسية لدى أمهات أطفال متلازمة داون، كما هدفت إلى تحديد مستوى الصلابة النفسية والصحية النفسية، والكشف عن أثر بعض المتغيرات الاجتماعية الديموغرافية، مثل :

المستوى التعليمي للأم، والعمر الزمني للأم والعمر الزمني للأطفال، وجنس الطفل، على مستوى الصلابة النفسية عند الأمهات.

واستخدم الباحث مقياس الصلابة النفسية، ومقياس الأعراض السيكوباتولوجية ( SCL-90-R ) لقياس الصحة النفسية.

وأشارت نتائج الدراسة إلى وجود مستوى عالٍ من الصلابة النفسية والصحة النفسية، كما أظهرت وجود علاقة ارتباطية دالة إحصائية بين مستوى الصلابة النفسية والصحة النفسية لدى أمهات أطفال متلازمة داون، كما أشارت إلى فروق ذات دلالة إحصائية في مستوى الصلابة النفسية تعزى إلى متغير المستوى التعليمي للأمهات لصالح الأمهات اللاتي أنهين التعليم الجامعي والثانوي والأساسي، ولكل من عمر الأم، عمر الأطفال، وجنس الطفل.

## 2-2-2 دراسات تناولت الضغوط النفسية وعلاقتها بالصلابة النفسية

1/ دراسة ( دخان والحجار، 2005 ) :

عنوان الدراسة " الضغوط النفسية لدى طلبة الجامعة الإسلامية وعلاقتها بالصلابة النفسية لديهم " هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على مستوى الضغوط النفسية ومصادره، لدى طلبة الجامعة الإسلامية، وعلاقته بمستوى الصلابة النفسية لديهم، إضافة إلى تأثير بعض المتغيرات على الضغوط النفسية لدى طلبة الجامعة، والصلابة النفسية لديهم، وقد استخدم الباحثان المنهج الوصفي التحليلي، وبلغت عينة الدراسة 541 طالباً وطالبة، واستخدم الباحثان استبانتيين، الأولى لقياس الضغوط النفسية لدى الطلبة، والثانية لقياس مدى الصلابة النفسية لديهم .

وتوصلت الدراسة إلى عدة نتائج منها : وجود علاقة ارتباطية سالبة ذات دلالة إحصائية بين الطلبة في مستوى الضغوط النفسية والصلابة النفسية، وأشارت إلى أن مستوى الضغوط النفسية لدى الطلبة كان ( 62.05% ) ، وأن معدل الصلابة النفسية لديهم ( 77.33% ) ، كما بينت الدراسة وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين الطلبة في مستوى الضغوط النفسية - عدا ضغوط بيئة الجامعة - تعزى لمتغيرات الجنس لصالح الذكور، وبينت وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين الطلبة في مستوى الضغوط النفسية - عدا الأسرية والمالية - تعزى لمتغير التخصص لصالح طلبة العلمي، كما بينت الدراسة

عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين الطلبة في مستوى الضغوط النفسية - عدم الدراسة وضغوط بيئة الجامعة - تعزى لمتغير المستوى الجامعي لصالح المستوى الرابع، كما بينت الدراسة عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين الطلبة في مستوى الضغوط النفسية - عدا المالية والدرجة لكلية - تعزى لمتغير الدخل الشهري.

2/ دراسة (ياغي، 2006) :

عنوان الدراسة الضغوط النفسية لدى العمل في قطاع غزة وعلاقتها بالصلابة النفسية "هدفت الدراسة إلى التعرف على الضغوط النفسية لعمال محافظات قطاع غزة، وعلاقتها بالصلابة النفسية، في ضوء متغير السن، مكان الإقامة، عدد أفراد الأسرة، والحالة الاجتماعية.

تكونت عينة الدراسة من 683 عاملاً من العمال الذين يحملون تصاريح دخول للعمل في الأراضي الفلسطينية المحتلة عام 1948، وقد طبق الباحث على العينة مقياس الضغوط النفسية، والصلابة النفسية من إعداده، واستخدم الباحث المنهج الوصفي الارتباطي، وتوصلت الدراسة إلى النتائج التالية : يعاني العمال في قطاع غزة من ضغوط نفسية كبيرة بنسبة 74.5%، كما أظهرت الدراسة وجود صلابة عالية لدى العمال بنسبة 74.9%، كما اتضح وجود علاقة طردية دالة إحصائياً بين الدرجة الكلية للضغوط النفسية والدرجة الكلية للصلابة النفسية، وأظهرت الدراسة وجود فروق دالة إحصائياً في مستوى الضغوط النفسية تعزى إلى عدد أفراد الأسرة لصالح الأسرة التي يبلغ أفرادها ( 5 - 9 فما فوق )، ولم تظهر الدراسة وجود فروق دالة إحصائياً في مستوى الضغوط النفسية تعزى لمتغير العمر، والحالة الاجتماعية، مع وجود فروق بين الحالة الاجتماعية ودرجات ضغوط المعابر لصالح المطلقين.

3/ دراسة (أبو ندى، 2007) :

عنوان الدراسة " الصلابة النفسية وعلاقتها بضغوط الحياة لدى طلبة جامعة الأزهر بغزة". هدفت الدراسة إلى التعرف على مستوى الصلابة النفسية لدى طلبة جامعة الأزهر بغزة، والكشف عن العلاقة بين الصلابة النفسية وضغوط الحياة ومتغيرات ديموغرافية أخرى هي ( الجنس، النوع، نوع الكلية، المستوى الدراسي، دخل الأسرة الشهري )، وقد تكونت عينة الدراسة من 549 طالباً وطالبة وهي تمثل حوالي 10% من

مجتمع الدراسة الأصلي البالغ عددهم 5105 طالباً وطالبة للمستوى الدراسي الثاني والرابع من الكليات المختلفة في جامعة الأزهر.

وقد اعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي، ولتحقيق أهداف الدراسة قام الباحث باستخدام مقياس الصلابة النفسية من إعداد ( مخيمر، 1997 ) ، وقد قام ( الحجار ودخان ، 2005 ) بتقنيته على البيئة الفلسطينية، وقام الباحث ببناء مقياس لضغوط الحياة وتقنيته على عينة الدراسة، وقد خلصت الدراسة إلى النتائج التالية :

وجود صلابة نفسية عالية لدى طلبة الجامعة بنسبة 76.02%، وقد شكلت الضغوط السياسية المرتبة الأولى من أبعاد المقياس، وكان في المرتبة الأولى ضغوط التنظيمات الفلسطينية، تلا ذلك ضغوط قمع الاحتلال الإسرائيلي، ثم ضغوط الحصار، كما اتضح من الدراسة وجود علاقة دالة إحصائياً بين الدرجة الكلية للصلابة والدرجة الكلية للضغوط لدى عينة الدراسة، وقد أظهرت الدراسة عدم وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين الالتزام وبعد ضغوط الرواتب، وضغوط القيم الاجتماعية، والدرجة الكلية للضغوط، وكذلك بين بعد التحكم وبعد ضغوط الحصار وضغوط التنظيمات الفلسطينية، كما اتضح من الدراسة عدم وجود علاقة ارتباطيه دالة إحصائياً بين الدرجة الكلية للصلابة وبين ( ضغوط الرواتب وضغوط التهديد ) ، وبينت الدراسة وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين مرتفعي الصلابة ومنخفضي الصلابة في درجاتهم على ضغوط الحياة لصالح مرتفعي الصلابة لدى عينة الدراسة ، عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين مرتفعي الصلابة ومنخفضي الصلابة في درجاتهم على ضغوط الحياة فيما عدا ضغوط الرواتب، وقد كشفت الدراسة بأنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية للتفاعل بين الصلابة النفسية ( منخفض - مرتفع ) ونوع الطالب ( ذكور - إناث ) على ضغوط الحياة لدى عينة الدراسة، كما لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية للتفاعل بين الصلابة النفسية ( منخفض - مرتفع ) ونوع الكلية ( علوم - آداب ) على ضغوط الحياة لدى عينة الدراسة، كما لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية للتفاعل بين الصلابة النفسية ( منخفض - مرتفع ) والمستوى الدراسي ( الثاني - الرابع ) على ضغوط الحياة لدى عينة الدراسة، ولا توجد فروق ذات دلالة إحصائية للتفاعل بين الصلابة النفسية ( منخفض

- مرتفع ) ودخل الأسرة الشهري ( منخفض - مرتفع ) على ضغوط الحياة لدى عينة الدراسة.

### 3- الإجراءات المنهجية للدراسة

تعد الإجراءات المنهجية محورا رئيساً في الدراسات العلمية، يتم من خلالها إنجاز الجانِب التطبيقِي، ويتناول هذا الفصل وصفاً لمنهج الدراسة، ومجتمع الدراسة، وعينة الدراسة وطريقة اختيارها، وأدوات الدراسة من حيث بنائها وصدقها وثباتها، وخطوات تطبيق الدراسة، ثم أساليب المعالجة الإحصائية في جمع المعلومات وتحليلها وتفسيرها، وذلك حسب التفصيل التالي :

#### 3-1 منهج الدراسة :

استخدمت في الدراسة المنهج الوصفي السببي المقارن الذي يصف الظاهرة ويبحث السبب ويقارن بين المتغيرات الثلاثة وهم : الصلابة النفسية ، والقلق العام ، والاكتئاب.

#### 3-2 مجتمع الدراسة :

يعرف مجتمع الدراسة بأنه : "مجموعة من الأفراد أو العناصر التي يريد الباحث تعميم نتائج دراسته عليها ". (الخطيب، 2006م، ص38)، وبناءً على موضوع الدراسة وأهدافها، فقد تحدد المجتمع المستهدف على أن يتكون من (أمهات الأبناء المبتعثين بالخارج في مدينة الرياض).

#### 3-3 عينة الدراسة :

تم اختيار عينة مكونة من (60) عينة من الأمهات، نصفهم من الأمهات اللاتي لديهن أبناء مبتعثين والنصف الآخر من الأمهات اللاتي ليس لديهن أبناء مبتعثين. عن طريق توزيع الاستبانات على الفئة المستهدفة في البحث (وهن الأمهات لأبناء مبتعثين وأمهات أبنائهم غير مبتعثين) بواسطة الاتصال أولاً هاتفياً بالمعارف والأقرباء وأيضاً من الأصدقاء لِحصر عدد اللاتي يرغبن بالمشاركة. وتم الاستعانة بصديقة لي للمساعدة بذلك. وقد روعي أن تكون هذه الفئة متعلمة و شهادتهن لا تقل عن مرحلة الثانوية العامة وحتى الشهادات العليا الجامعية. وبعد حصر العدد تم توزيع الاستبانات عليهم واستلامها منهم في غضون أيام قليلة. وقد كانت عملية التوزيع سهلة وميسرة وكانت

الأمهات متعاونات. ولم أجد صعوبة تذكر إلا عند محاولة حصر العدد بالشروط المطلوبة لتلك الفئة.

**جدول رقم (1) يوضح توزيع عينة الدراسة وفقاً لمتغير العمر**

أمهات ليس لديهن أبناء مبتعثين		أمهات لديهن أبناء مبتعثين		العمر
النسبة %	التكرار	النسبة %	التكرار	
23,34%	7	33,34%	10	من 40 إلى 45 سنة
50%	15	40%	12	من 46 إلى 50 سنة
20%	6	16,66%	5	من 51 إلى 55 سنة
6,66%	2	10%	3	56 سنة فأكثر
100%	30	100%	30	المجموع

**جدول رقم (2) يوضح توزيع عينة الدراسة وفقاً لمتغير المستوى التعليمي**

أمهات ليس لديهن أبناء مبتعثين		أمهات لديهن أبناء مبتعثين		المستوى التعليمي
النسبة %	التكرار	النسبة %	التكرار	
66,66%	20	50%	15	ثانوي
30%	9	43,34%	13	جامعي
3,34%	1	6,66%	2	ماجستير
100%	30	100%	30	المجموع

**جدول رقم (3) يوضح توزيع عينة الدراسة وفقاً لمتغير المستوى الاقتصادي**

أمهات ليس لديهن أبناء مبتعثين		أمهات لديهن أبناء مبتعثين		المستوى الاقتصادي
النسبة %	التكرار	النسبة %	التكرار	
40%	12	13,34%	4	مستور
33,34%	10	40%	12	متوسط
26,66%	8	46,66%	14	عالي
100%	30	100%	30	المجموع

**3-4 أدوات الدراسة ومراحل تصميمها:**

قامت الباحثة بتصميم أداة تشتمل على ثلاثة مقاييس هي (مقياس الصلابة

النفسية، مقياس الاكتئاب، مقياس القلق العام)

### 3-4-1 استبانته الصلابة النفسية :

#### • وصف الاستبيان :

استبانته الصلابة النفسية أداة تعطي تقديراً كمياً لصلابة الفرد النفسية، والأداة مكونة من 41 عبارة، تركز على جوانب الصلابة النفسية للفرد، وتقع الإجابة على المقياس في ثلاثة مستويات (نعم - أحياناً - لا)، وتتراوح الدرجة الكلية لكل عبارة ما بين ثلاث درجات ودرجة واحدة بمعنى أنه يتم إعطاء (ثلاث) درجات للإجابة (نعم) و(درجتان) للإجابة (أحياناً) و (درجة واحدة) للإجابة (لا)، بعد ذلك يتم حساب الدرجة الكلية للمقياس لكل فرد من أفراد العينة، وبذلك يتراوح المجموع الكلي للأداة ما بين 41 إلى 123 درجة، حيث يشير ارتفاع الدرجة إلى زيادة إدراك المستجيب لصلابته النفسية، وللتقليل من الميل لاتخاذ نمط ثابت للاستجابات تم وضع عبارات في عكس اتجاه العبارات الأخرى، أي تشير هذه العبارات المعكوسة إلى الجانب السلبي للصلابة، وبلغ عدد هذه العبارات التي يجب أن توضع لها الدرجة معكوسة 14 عبارة، أي 34% من مجموع عبارات المقياس.

#### • صدق الاستبيان :

#### جدول رقم (4) عدد فقرات الاستبانة حسب كل مجال من مجالاتها

عدد الفقرات	البعد
14	الالتزام
12	التحكم
15	التحدي
41	مجموع فقرات الاستبانة ككل

#### جدول رقم (5) نتائج صدق الاتساق الداخلي لأبعاد مقياس الصلابة النفسية

معامل الارتباط بالبعد	رقم العبارة	البعد	معامل الارتباط بالبعد	رقم العبارة	البعد	معامل الارتباط بالبعد	رقم العبارة	البعد
0,498	1	التحدي	0,237	1	التحكم	0,458	1	الالتزام
0,526	2		0,740	2		0,632	2	
0,428	3		0,687	3		0,581	3	
0,548	4		0,438	4		0,323	4	
0,681	5		0,468	5		0,456	5	
0,583	6		0,525	6		0,592	6	



♦♦0,367	7	♦♦0,710	7	♦♦0,456	7
♦♦0,549	8	♦♦0,534	8	♦♦0,647	8
♦♦0,516	9	♦♦0,549	9	♦♦0,601	9
♦♦0,611	10	♦♦0,451	10	♦♦0,730	10
♦♦0,471	11	♦♦0,653	11	♦♦0,606	11
♦♦0,622	12	♦♦0,691	12	♦0,263	12
♦♦0,679	13			♦♦0,403	13
♦♦0,723	14			♦♦0,609	14
♦♦0,510	15				

\* مستوى الدلالة الإحصائية (0,05) \*\* مستوى الدلالة الإحصائية (0,01)

يتضح من الجدول رقم (5) أن قيم معاملات الارتباط بين درجة العبارة والدرجة الكلية للبعد الذي ينتمي إليه دالة إحصائية عند مستوى (0,01) و (0,05) وجميعها قيم موجبة، مما يعني وجود درجة عالية من الاتساق الداخلي وارتباط المقياس بعباراته بما يعكس درجة عالية من الصدق لفقرات المقياس.

جدول رقم (6) معاملات ارتباط البعد بالدرجة الكلية لمقياس الصلابة النفسية

الابعاد	قيمة معامل الارتباط
الالتزام	♦♦0,799
التحكم	♦♦0,849
التحدي	♦♦0,911

يتضح من الجدول رقم (6) أن قيم معاملات الارتباط بين درجة كل بعد و الدرجة الكلية للمقياس مرتفعة ودالة إحصائية عند مستوى (0,01) وجميعها قيم موجبة، مما يدل على صدق الأبعاد الفرعية لمقياس الصلابة النفسية. ومن خلال الإجراءات السابقة تأكدت الباحثة من صدق الأبعاد الفرعية لمقياس الصلابة النفسية.

• ثبات الاستبانة :

الجدول رقم (7) معاملات ثبات العناصر باستخدام طريقة ألفا كرونباخ

البعء	عدد الفقرات	معامل الثبات
الالتزام	14	0,820
التحكم	12	0,851
التحدي	15	0,878
الدرجة الكلية	41	0,936

يتضح من الجدول السابق أن قيمة معامل ألفا كرونباخ للبعد الأول " الالتزام " كانت (0,820)، وللبعد الثاني " التحكم " هي (0,851)، وللبعد الثالث " التحدي " كانت (0,878)، أما الثبات العام لأداة الدراسة فبلغ (0,936) الأمر الذي يشير إلى ثبات النتائج التي يمكن أن تسفر عنها أداة الدراسة عند تطبيقها.

ونستخلص من نتائج اختباري الصدق والثبات أن أداة القياس (مقياس الصلابة النفسية) صادقة في قياس ما وضعت لقياسه، كما أنها ثابتة بدرجة جيدة جداً، مما يؤهلها لتكون أداة قياس مناسبة وفاعلة لهذه الدراسة ويمكن تطبيقها بثقة.

### 3-4-3 إستبانة القلق:

تمت صياغة عبارات المقياس بشكل إيجابي وسلبى حتى لا يدرك المبحوثين طبيعة التسلسل المنطقي للاستجابات، حيث نجد 37 عبارة بصورة إيجابية تعكس مظاهر القلق العام و 10 عبارات بصورة سلبية لا تعكس أي مظهر من مظاهر القلق العام وأرقام هذه العبارات هي: (1-25-30-31-33-35-36-37-40-45) ويتم تصحيح المقياس كما يلي:

أ- العبارات الإيجابية تكون الدرجات كما يلي: دائماً (4)، أحياناً (3)، نادراً (2)، أبداً (1).

ب- العبارات السلبية تكون الدرجات كما يلي: دائماً (1)، أحياناً (2)، نادراً (3)، أبداً (4).

وعلى هذا الأساس فإن أعلى درجة يمكن أن يحصل عليها المفحوص في هذا المقياس هي 188 درجة، في حين أن أقل درجة يمكن أن يحصل عليها المفحوص في المقياس هي 47 درجة.

• صدق وثبات الاستبيان:

1- صدق الاتساق الداخلي:

**جدول رقم (8) معاملات الارتباط بين درجة كل عبارة من عبارات مقياس القلق بالدرجة الكلية**

عبارات المقياس	معامل الارتباط	عبارات المقياس	معامل الارتباط	عبارات المقياس	معامل الارتباط
1	0,545	17	0,472	33	0,486
2	0,553	18	0,521	34	0,460
3	0,484	19	0,559	35	0,374
4	0,363	20	0,576	36	0,396
5	0,321	21	0,630	37	0,454
6	0,433	22	0,428	38	0,315
7	0,446	23	0,450	39	0,330
8	0,465	24	0,341	40	0,329
9	0,448	25	0,481	41	0,366
10	0,446	26	0,453	42	0,508
11	0,563	27	0,606	43	0,429
12	0,516	28	0,430	44	0,458
13	0,556	29	0,462	45	0,453
14	0,447	30	0,526	46	0,486
15	0,513	31	0,339	47	0,310
16	0,537	32	0,414	-	-

\* مستوى الدلالة الإحصائية (0,05)

❖ دالة عند مستوى الدلالة (0,01)

يتضح من الجدول رقم (8) أن قيم معاملات الارتباط بين درجة العبارة والدرجة الكلية للمقياس دالة إحصائياً عند مستوى (0,01) وجميعها قيم موجبة، مما يعني وجود درجة عالية من الاتساق الداخلي وارتباط المقياس بعباراته بما يعكس درجة عالية من الصدق لفقرات المقياس.

2- ثبات الاستبيان:

الجدول رقم (9) معاملات ثبات العناصر باستخدام طريقة ألفا كرونباخ

معامل الثبات	المقياس
0,692	مقياس القلق

يتضح من الجدول السابق رقم (9) أن قيمة معامل ألفا نباخ لمقياس القلق بوجه عام كانت (0,692) وهذه القيمة تُعد مرتفعة لمدى ثبات أداة الدراسة، الأمر الذي يشير إلى ثبات النتائج التي يمكن أن تسفر عنها أداة الدراسة عند تطبيقها. ونستخلص من نتائج اختباري الصدق والثبات أن أداة القياس (مقياس القلق) صادقة في قياس ما وضعت لقياسه، كما أنها ثابتة بدرجة جيدة جداً، مما يؤهلها لتكون أداة قياس مناسبة وفاعلة لهذه الدراسة ويمكن تطبيقها بثقة.

### 3-2-4 استبيان الاكتئاب:

#### • وصف الإستبيان:

قائمة بيك للاكتئاب Beck ترجمة وتعريب غريب عبد الفتاح (٢٠٠٠): تتكون القائمة من 21 مجموعة من العبارات، يتعلق كل منها بعرض من أعراض الاكتئاب وتتدرج بحسب الشدة في أربع عبارات بجوار كل عبارة درجة موضوعة، تتراوح بين صفر، ثلاث درجات، ويقوم المبحوث بوضع دائرة حول الدرجة الموضوعة للعبارة التي يرى أنها تنطبق عليه، ويتراوح مجموع الدرجات على هذه الأداة بين صفر، ٦٣ درجة. ملحق (٢) (غريب عبد الفتاح، ٢٠٠٠).

#### أولاً: صدق القائمة:

### 1- صدق الاتساق الداخلي:

جدول رقم (10) معاملات الارتباط بين درجة كل عبارة من عبارات مقياس الاكتئاب بالدرجة الكلية.

عبارات المقياس	معامل الارتباط	عبارات المقياس	معامل الارتباط
1	0,627	11	0,436
2	0,659	12	0,471
3	0,538	13	0,569
4	0,707	14	0,659
5	0,561	15	0,512
6	0,392	16	0,360
7	0,704	17	0,686
8	0,719	18	0,584
9	0,601	19	0,730
10	0,582	20	0,464

♦♦ دالة عند مستوى الدلالة (0,01)

\* مستوى الدلالة الإحصائية (0,05)

## 2- ثبات الاستبيان:

الجدول رقم (11) معاملات ثبات العناصر باستخدام طريقة ألفا كرونباخ

معامل الثبات	المقياس
0,858	مقياس الاكتئاب

يتضح من الجدول السابق رقم (11) أن قيمة معامل ألفا كرونباخ لمقياس الاكتئاب بوجه عام كانت (0,858) وهذه القيمة تُعد مرتفعة لمدى ثبات أداة الدراسة، الأمر الذي يشير إلى ثبات النتائج التي يمكن أن تسفر عنها أداة الدراسة عند تطبيقها. ونستخلص من نتائج اختباري الصدق والثبات أن أداة القياس (مقياس الاكتئاب) صادقة في قياس ما وضعت لقياسه، كما أنها ثابتة بدرجة جيدة جداً، مما يؤهلها لتكون أداة قياس مناسبة وفاعلة لهذه الدراسة ويمكن تطبيقها بثقة.

### 3-3 الأساليب الإحصائية:

لتحقيق أهداف الدراسة وتحليل البيانات التي تم تجميعها، قامت الباحثة بترميز وإدخال البيانات إلى الحاسب الآلي باستخدام الحزم الإحصائية للعلوم الاجتماعية التي يرمز لها بالرمز (SPSS)، كما قامت الباحثة باستخدام العديد من الأساليب الإحصائية المناسبة الموجودة في هذا البرنامج، وفيما يلي مجموعة الأساليب الإحصائية التي قامت الباحثة باستخدامها:

### 3-3-1 الأساليب التي استخدمت في تقدير الثبات والصدق:

1- تم استخدام معامل ارتباط بيرسون "ر" في حساب الارتباط بين درجة كل عبارة والدرجة الكلية للبعد الذي تنتمي إليه، وذلك لتقدير صدق عناصر أداة الدراسة.

2- تم استخدام معامل الثبات "ألفا كرونباخ"؛ لقياس ثبات أداة الدراسة.

- الأساليب التي استخدمت في الإجابة على تساؤلات الدراسة:

1- تم استخدام التكرارات والنسب المئوية، للتعرف على البيانات الأولية لمفردات الدراسة.

2- تم استخدام المتوسط الحسابي Mean، للتعرف على مدى ارتفاع أو انخفاض آراء أفراد عينة الدراسة عن كل عبارة من عبارات متغيرات الدراسة الأساسية إلى جانب المحاور الرئيسية.

3- تم استخدام الانحراف المعياري (Standard Deviation) للتعرف على مدى انحراف آراء (إستجابات) أفراد عينة الدراسة لكل عبارة من عبارات متغيرات الدراسة ويلاحظ أن الانحراف المعياري يوضح التشتت في آراء أفراد عينة الدراسة لكل عبارة من عبارات متغيرات الدراسة إلى جانب المحاور الرئيسية، فكلما اقتربت قيمته من الصفر تركزت الآراء وانخفض تشتتها بين المقياس، علماً بأنه يفيد في ترتيب العبارات حسب المتوسط الحسابي لصالح أقل تشتت عند تساوي المتوسط الحسابي.

4- تم استخدام اختبار (ت) أو اختبار المقارنة بين مجموعتين مستقلتين (Independent Samples T test) لبيان الفروق ذات الدلالة الإحصائية في آراء أفراد الدراسة نحو محاورها باختلاف الخصائص الشخصية والوظيفية ذات الوجهين فقط.

5- تم استخدام تحليل التباين (Two – Way ANOVA)، وذلك للتحقق من الفرضيتين الخامسة والسادسة من فرضيات الدراسة.

#### 4- نتائج الدراسة ومناقشتها

##### 4-1 نتائج الفرض الأول:

ينص الفرض الأول على أنه : " لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في مستوى القلق لدى عينة الدراسة باختلاف متغير وضع الأبناء المبتعثين وغير المبتعثين".  
للتحقق من صحة هذا الفرض قامت الباحثة الحالية باستخدام اختبار (T. Test) لعينتين مستقلتين والجدول التالي يوضح ذلك:

جدول رقم (12) نتائج اختبار (ت) لدلالة الفروق في مستوى القلق لدى عينة الدراسة

##### باختلاف متغير وضع الأبناء المبتعثين وغير المبتعثين

المقياس	المجموعات	العدد	المتوسط	قيمة "ت"	مستوى الدلالة	الدلالة
القلق	أمهات لديهن أبناء مبتعثين	30	116,30	12,99	0,000	دالة
	أمهات ليس لديهن أبناء مبتعثين	30	60,72			

- يتبين من خلال الجدول السابق أن قيمة "ت" بلغت (12,99) بمستوى دلالة (0,000) ويعنى ذلك أنها دالة عند مستوى دلالة (0,05)، وهذا يشير إلى وجود فروق ذات دلالة إحصائية في مستوى القلق بين أمهات الأبناء المبتعثين وأمهات الأبناء غير المبتعثين بمدينة الرياض، وأن الفروق جاءت لصالح أمهات الأبناء المبتعثين.

وبذلك نرفض الفرض الذي ينص على أنه: " لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في مستوى القلق لدى عينة الدراسة باختلاف متغير وضع الأبناء المبتعثين وغير المبتعثين".

#### 4-2 نتائج الفرض الثاني:

ينص الفرض الثاني على أنه: " لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في مستوى الاكتئاب لدى عينة الدراسة باختلاف متغير وضع الأبناء المبتعثين وغير المبتعثين".

للتحقق من صحة هذا الفرض قامت الباحثة الحالية باستخدام اختبار (T. Test) لعينتين مستقلتين والجدول التالي يوضح ذلك:

جدول رقم (13) نتائج اختبار (ت) لدلالة الفروق في مستوى الاكتئاب لدى عينة الدراسة

#### باختلاف متغير وضع الأبناء المبتعثين وغير المبتعثين

المقياس	المجموعات	العدد	المتوسط	قيمة "ت"	مستوى الدلالة	الدلالة
الاكتئاب	أمهات لديهن أبناء مبتعثين	30	30,34	7,49	0,000	دالة
	أمهات ليس لديهن أبناء مبتعثين	30	16,82			

- يتبين من خلال الجدول السابق أن قيمة "ت" بلغت (7,49) بمستوى دلالة (0,000) ويعنى ذلك أنها دالة عند مستوى دلالة (0,05)، وهذا يشير إلى وجود فروق ذات دلالة إحصائية في مستوى الاكتئاب بين أمهات الأبناء المبتعثين وأمهات الأبناء غير المبتعثين بمدينة الرياض، وأن الفروق جاءت لصالح أمهات الأبناء المبتعثين.

وبذلك نرفض الفرض الذي ينص على أنه: " لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في مستوى الاكتئاب لدى عينة الدراسة باختلاف متغير وضع الأبناء المبتعثين وغير المبتعثين".

#### 4-3 نتائج الفرض الثالث:

ينص الفرض الثالث على أنه: " لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في مستوى القلق تبعاً لاختلاف مستوى الصلابة النفسية لدى عينة الدراسة".

للتحقق من صحة هذا الفرض قامت الباحثة الحالية باستخدام اختبار (T. Test) لعينتين مستقلتين والجدول التالي يوضح ذلك:

جدول رقم (14) نتائج اختبار (ت) لدلالة الفروق في مستوى القلق لدى عينة أمهات

الأبناء المبتعثين باختلاف مستوى الصلابة النفسية

المقياس	المجموعات	المتوسط	قيمة "ت"	مستوى الدلالة	الدلالة
القلق	منخفضات الصلابة النفسية	137,82	3,007	0,015	دالة
	مرتفعات الصلابة النفسية	101,05			

يبين الجدول رقم (14) أن قيمة "ت" بلغت (3,007) بمستوى دلالة (0,015) ويعنى ذلك أنها دالة عند مستوى دلالة (0,05)، وهذا يشير إلى وجود فروق ذات دلالة إحصائية في مستوى القلق لدى أمهات الأبناء المبتعثين في الرياض تعزى إلى مستوى الصلابة النفسية، وأن الفروق جاءت لصالح فئة منخفضات الصلابة النفسية، وتتفق هذه النتيجة مع ما توصلت إليه دراسة (AbuRukba, 2005) والتي توصلت إلى وجود علاقة ارتباطية دالة إحصائياً بين مستوى الصلابة النفسية والصحة النفسية لدى أمهات أطفال متلازمة داون، كما تتفق هذه النتيجة مع ما توصلت إليه دراسة (البهاص، 2002م) والتي توصلت إلى وجود علاقة ارتباطية سالبة دالة بين أبعاد النهك النفسي وأبعاد الصلابة النفسية لدى أفراد العينة من معلمي ومعلمات التربية الخاصة.

جدول رقم (15) نتائج اختبار (ت) لدلالة الفروق في مستوى القلق لدى عينة أمهات

الأبناء غير المبتعثين باختلاف مستوى الصلابة النفسية

المقياس	المجموعات	المتوسط	قيمة "ت"	مستوى الدلالة	الدلالة
القلق	منخفضات الصلابة النفسية	59,07	-	0,950	غير دالة
	مرتفعات الصلابة النفسية	59,40			

يبين الجدول رقم (15) أن قيمة "ت" بلغت (-0,063) بمستوى دلالة (0,950) ويعنى ذلك أنها غير دالة عند مستوى دلالة (0,05)، وهذا يشير إلى عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في مستوى القلق لدى أمهات الأبناء غير المبتعثين في الرياض تعزى إلى مستوى الصلابة النفسية، وتختلف هذه النتيجة مع ما توصلت إليه دراسة (دخان والحجاز، 2005م) والتي توصلت إلى وجود علاقة ارتباطية سالبة ذات دلالة إحصائية بين الطلبة في مستوى الضغوط النفسية والصلابة النفسية.



وبذلك نرفض الفرض الثالث جزئياً من حيث أنه: " توجد فروق ذات دلالة إحصائية في مستوى القلق لدى أمهات الأبناء المبتعثين في الرياض تعزى إلى الصلابة النفسية".  
 في حين نقبل الفرض الثالث جزئياً حيث لم " توجد فروق ذات دلالة إحصائية في مستوى القلق لدى أمهات الأبناء غير المبتعثين في الرياض تعزى إلى الصلابة النفسية".

#### 4-4 نتائج الفرض الرابع:

ينص الفرض الرابع على أنه: " لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في مستوى الاكتئاب تبعاً لاختلاف مستوى الصلابة النفسية لدى عينة الدراسة".

للتحقق من صحة هذا الفرض قامت الباحثة الحالية باستخدام اختبار (T. Test) لعينتين مستقلتين والجدول التالي يوضح ذلك:

جدول رقم (16) نتائج اختبار (ت) لدلالة الفروق في مستوى الاكتئاب لدى عينة أمهات

الأبناء المبتعثين باختلاف مستوى الصلابة النفسية

المقياس	المجموعات	المتوسط	قيمة "ت"	مستوى الدلالة	الدلالة
الاكتئاب	منخفضات الصلابة النفسية	35,67	2,571	0,030	دالة
	مرتفعات الصلابة النفسية	23,13			

يبين الجدول رقم (16) أن قيمة "ت" بلغت (2,571) بمستوى دلالة (0,030) ويعنى ذلك أنها دالة عند مستوى دلالة (0,05)، وهذا يشير إلى وجود فروق ذات دلالة إحصائية في مستوى الاكتئاب لدى أمهات الأبناء المبتعثين في الرياض تعزى إلى مستوى الصلابة النفسية، وأن الفروق جاءت لصالح فئة منخفضات الصلابة النفسية، وتتفق هذه النتيجة مع ما توصلت إليه دراسة (Abu Rukba, 2005) والتي توصلت إلى وجود علاقة ارتباطيه دالة إحصائياً بين مستوى الصلابة النفسية والصحة النفسية لدى أمهات أطفال متلازمة داون، كما تتفق هذه النتيجة مع ما توصلت إليه دراسة (البهاص، 2002م) والتي توصلت إلى وجود علاقة ارتباطيه سالبة دالة بين أبعاد النهك النفسي وأبعاد الصلابة النفسية لدى أفراد العينة من معلمي ومعلمات التربية الخاصة.

#### 4-5 نتائج الفرض الخامس:

ينص الفرض الخامس على أنه: " لا يوجد اثر للتفاعل بين وضع الأبناء (مبتعثون غير مبتعثون) ومستوى الصلابة (عالي- منخفض) في مستوى القلق لدى عينة الدراسة".

للتحقق من صحة هذا الفرض قامت الباحثة الحالية باستخدام اختبار ( Two – Way ANOVA) والجدول التالي يوضح ذلك :

جدول رقم (17) يوضح قيمة (ف) ومستوى الدلالة لاختبار تحليل التباين

الدلالة	مستوى الدلالة	قيمة "ف"	متوسط المربعات	درجات الحرية	مجموع المربعات	مصدر التباين
دالة	0,003	9,792	2285,640	1	2285,640	وضع الأبناء×مستوى الصلابة النفسية

يلاحظ من الجدول السابق معنوية التأثير المتبادل بين المتغيرين المستقلين (وضع الأبناء ومستوى الصلابة النفسية) وبين المتغير التابع (مستوى القلق)، حيث نجد أن قيمة "ف" بلغت (9,792) بمستوى معنوية (0,003) وهو مستوى معنوية أقل من مستوى المعنوية (0,05).  
وبذلك نرفض الفرض الذي ينص على أنه: " لا يوجد اثر للتفاعل بين وضع لأبناء (مبتعثون غير مبتعثون) ومستوى الصلابة (عالي- منخفض) في مستوى القلق لدى عينة الدراسة".  
4-6 نتائج الفرض السادس:

ينص الفرض السادس على أنه: " لا يوجد اثر للتفاعل بين وضع الأبناء (مبتعثون غير مبتعثون) ومستوى الصلابة (عالي- منخفض) في مستوى الاكتئاب لدى عينة الدراسة".  
للتحقق من صحة هذا الفرض قامت الباحثة الحالية باستخدام اختبار ( Two – Way ANOVA) والجدول التالي يوضح ذلك :

جدول رقم (18) يوضح قيمة (ف) ومستوى الدلالة لاختبار تحليل التباين

الدلالة	مستوى الدلالة	قيمة "ف"	متوسط المربعات	درجات الحرية	مجموع المربعات	مصدر التباين
غير دالة	0,121	2,476	111,11	1	111,11	وضع الأبناء×مستوى الصلابة النفسية

يلاحظ من الجدول السابق عدم معنوية التأثير المتبادل بين المتغيرين المستقلين (وضع الأبناء و مستوى الصلابة النفسية) وبين المتغير التابع (مستوى الاكتئاب)، حيث نجد أن قيمة "ف" بلغت (2,476) بمستوى معنوية (0,121) وهو مستوى معنوية أكبر من مستوى المعنوية (0,05).  
وبذلك نقبل الفرض الذي ينص على أنه: " لا يوجد اثر للتفاعل بين وضع الأبناء (مبتعثون غير مبتعثون) ومستوى الصلابة (عالي- منخفض) في مستوى الاكتئاب لدى عينة الدراسة".

### نتائج الدراسة :

1. وجود فروق ذات دلالة إحصائية في مستوى القلق بين أمهات الأبناء المبتعثين وأمهات الأبناء غير المبتعثين بمدينة الرياض، وأن الفروق جاءت لصالح أمهات الأبناء المبتعثين.
2. وجود فروق ذات دلالة إحصائية في مستوى الاكتئاب بين أمهات الأبناء المبتعثين وأمهات الأبناء غير المبتعثين بمدينة الرياض، وأن الفروق جاءت لصالح أمهات الأبناء المبتعثين.
3. وجود فروق ذات دلالة إحصائية في مستوى القلق لدى أمهات الأبناء المبتعثين في الرياض تعزى إلى مستوى الصلابة النفسية، وأن الفروق جاءت لصالح فئة منخفضات الصلابة النفسية.
4. عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في مستوى القلق لدى أمهات الأبناء غير المبتعثين في الرياض تعزى إلى مستوى الصلابة النفسية.
5. وجود فروق ذات دلالة إحصائية في مستوى الاكتئاب لدى أمهات الأبناء المبتعثين في الرياض تعزى إلى مستوى الصلابة النفسية، وأن الفروق جاءت لصالح فئة منخفضات الصلابة النفسية.
6. عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في مستوى الاكتئاب لدى أمهات الأبناء غير المبتعثين في الرياض تعزى إلى مستوى الصلابة النفسية.
7. معنوية التأثير المتبادل بين المتغيرين المستقلين (وضع الأبناء ومستوى الصلابة النفسية) وبين المتغير التابع (مستوى القلق).
8. عدم معنوية التأثير المتبادل بين المتغيرين المستقلين (وضع الأبناء ومستوى الصلابة النفسية) وبين المتغير التابع (مستوى الاكتئاب).

### التوصيات والمقترحات:

في ضوء ما توصلت إليه الدراسة من نتائج، فإن الباحثة الحالية تتقدم

بالتوصيات التالية:

- 1- تصميم برامج لزيادة الخبرات التي من شأنها أن تزيد من شعور الأمهات بالصلاية النفسية و التي تمكنهم من المثابرة والتحمل.
- 2- توصي الباحثة بتطبيق مثل هذه الدراسة على مناطق أخرى في المملكة العربية السعودية وعمل مقارنة بينها.
- 3- إجراء دراسة مماثلة لهذه الدراسة على متغيرات أخرى كالتوافق النفسي.
- 4- القيام بدراسة الصلاية النفسية وذلك مع علاقتها ببعض المتغيرات مثل (الجنس، الحالة الاقتصادية ، والجنسية).

## المراجع

### أولاً: المراجع العربية

- أبو ندى ، عبد الرحمن (2007م) : " الصلابة النفسية وعلاقتها بظغوط الحياة لدى طلبة جامعة الأزهر بغزة"، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة الأزهر بغزة، كلية التربية، قسم علم النفس.
- بركات ، زياد(2006م): " الاتجاه نحو الالتزام الديني وعلاقته بالتكيف النفسي والاجتماعي لدى طلبة جامعة القدس المفتوحة"، مجلة جامعة الخليل للبحوث، المجلد الثاني، العدد الثاني، ص110.
- بن منظور ، محمد بن مكرم (1999م) : لسان العرب، الجزء السابع - والجزء الثاني عشر ، دار صادر ، بيروت.
- البهاص، سيد أحمد (2002م) : " انهك النفسي وعلاقته بالصلابة النفسية لدى معلمي ومعلمات التربية الخاصة"، مجلة كلية التربية جامعة طنطا، العدد الواحد والثلاثون، المجلد الأول، ص384 .
- جان ، نادية (2000م). استراتيجيات التعايش مع ضغوط الحياة وعلاقتها ببعض المتغيرات النفسية لدى طالبات كلية التربية للبنات، رسالة دكتوراه غير منشورة كلية التربية . جامعة الرياض.
- حمادة ، لؤلؤة وعبد اللطيف، حسن(2002م): " الصلابة النفسي في التحكم لدى طلاب الجامعة"، مجلة دراسات نفسية، المجلد الثاني عشر، العدد الثاني ص 229-272.
- الخطيب، جمال (2006م). إعداد الرسائل الجامعية وكتابتها. عمان: دار الفكر ناشرون وموزعون.
- دويدري، رجا ووحيد (2000م)، البحث العلمي أساسياته النظرية وممارسته العملية، ط1. بيروت: دار الفكر المعاصر
- الرشودي، محمد علي (2007م)، بناء نموذج المنظمة المتعلمة كمدخل لتطوير الأجهزة الأمنية بالمملكة العربية السعودية، رسالة دكتوراه غير منشورة، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، الرياض.

- الرشيدى، بشير ومنصور، طلعت والنابلسي، محمد و الخليفي، إبراهيم (2000م).  
سلسلة تشخيص الاضطرابات النفسية، المجلد (7). الكويت : مكتب الإنماء  
الاجتماعي
- رفاعي، عزة ( 2003م) : " الصلابة النفسية كمتغير وسيط بين إدراك أحداث الحياة  
الضاغطة وأساليب مواجهتها"، رسالة دكتوراه غير منشورة، القاهرة، كلية الآداب،  
جامعة حلوان.
- سلامة، ممدوح (1991م): " المعاناة الاقتصادية وتقدير الذات والشعور بالوحدة  
النفسية لدى طلاب الجامعة"، مجلة دراسات فنية، المجلد 4، العدد الأول،  
ص 475 – 496.
- عبد الخالق، أحمد والدميح، مي ( 2002 م ). التمييز بين القلق والاكتئاب باستخدام  
النموذجين المعرفي والوجداني، مجلة دراسات نفسية . القاهرة ،رابطة  
الأخصائيين النفسيين المصرية، المجلد (12)، العدد (4)، ص 541 – 578.
- عبد اللطيف، حسن ( 1999م).الاكتئاب النفسي : دراسة مقارنة بين حضارتين وبين  
جنسين،مجلة دراسات نفسية. القاهرة، رابطة الأخصائيين المصرية، المجلد (7)،  
العدد (1)، ص 39 – 65.
- عبيدات، ذوقان، وآخرون (2012م). البحث العلمي مفهومه وأدواته  
وأساليبه. ط14. عمان: دار الفكر للنشر.
- عثمان، فاروق السيد(2001م): "القلق وإدارة الضغوط النفسية"، الطبعة الأولى، دار  
الفكر العربي، القاهرة .
- العساف، صالح بن حمد (2003م). المدخل إلى البحث في العلوم السلوكية. ط13،  
الرياض: مكتبة العبيكان.
- عطيفة، حمدي أبو الفتوح (1996م). منهجية البحث العلمي وتطبيقاتها في الدراسات  
التربوية والنفسية. القاهرة: دار النشر للجامعات.
- عكاشة، أحمد ( 1998 م ). الطب النفسي المعاصر . القاهرة : الأنجلو المصرية .

- فايد، حسين (1998م). الفروق في الاكتئاب واليأس وتصور الانتحار بين طلبة الجامعة وطالباتها، *المجلة المصرية للدراسات النفسية*، القاهرة، الجمعية المصرية للدراسات المصرية، المجلد (3)، العدد (38)، ص 41 .
- القحطاني، سالم وآخرون (2000م). منهج البحث في العلوم السلوكية مع تطبيقات على SPSS. الرياض: المطابع الوطنية الحديثة.
- قنديلجي، عامر إبراهيم (2012م). البحث العلمي واستخدام مصادر المعلومات الإلكترونية والتقليدية. ط3. عمان: دار المسيرة للنشر والتوزيع.
- حمد، جيهان (2000م) : " دور الصلابة النفسية والمساندة الاجتماعية وتقدير الذات في إدراك المشقة والتعايش لدى الراشدين من الجنسين في سياق العمل"، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة القاهرة، كلية الآداب، قسم علم النفس.
- مخيمر، عماد (1996م) : " إدراك القبول / الرفض الوالدي وعلاقته بالصلابة النفسية لطلاب الجامعة"، مجلة دراسات فنية، المجلد السادس، العدد الثاني، ص 275 – 299.
- موسى، رشاد ( 1993 م ) . دراسات في علم النفس المرضي وأساليب علاجه. الكويت : سلسلة عالم المعرفة ، العدد (239). القاهرة : دار المعرفة.
- ثانياً: المراجع الأجنبية
- Ainsworth , P. ( 2000) . **Understanding depression**. Jackson- City : University Press.
- Avison , W . , &Mcalpine , D . (1992 ) . Gender differences in symptoms of depressionamong adolescents . **Journal of Health andocial Behavior**Vol . 33 , pp. 77- 96 .
- Blatt , S . ( 2004). **Experiences of depression :Theoretical clinical and research perspectives** . Washington: AmericanPsychological Association
- Beck , A .(1977 ) . **Depression causes and treatment**. Philadelphia : University of Pennsylvania Press .
- Beins , B . , & Feldman , A . ( 1996 ). **The Gale encyclopedia of psychology** .New York :Oxford University Press .





**The Emergence Peace Studies in Sudan**  
**Dr. Faiz Omar Mohammad Jamie**  
**(Associate Professor)**  
**Centre for Peace and Development Studies**  
**University of Bahri – Sudan**

**مستخلص**

تستعرض هذه الورقة موقف دراسات السلام في السودان كمجال علمي حديث في الجامعات السودانية ربما في الثلاثة عقود الاخيرة، وقد نشأ هذا المجال بعد نهاية الحرب الثانية، حيث صار توجهها عالميا دعمته عدد من المنظمات الدولية وغير الحكومية. واستجابة لهذا التوجه العالمى وكذلك تجاوبا مع الظرف الداخلى في السودان المتأثر بالنزاعات قامت وما تزال تقوم عدد من المراكز في عدد من ولايات السودان ومؤسسات التعليم العالى. تشير الورقة الى ان دراسات السلام في الجامعات السودانية هي حتى الان على مستوى الدراسات العليا (دون الدراسات على مستوى البكالوريوس) في المناطق المتأثرة بالنزاعات. اعتمدت الورقة على مصادر اولية شملت عدد من المقابلات الشخصية لعدد من مدراء هذه المراكز، وفحص بعض الوثائق التعريفية، واستعراض مواقعها الالكترونية، علاوة المشاركة في عدد من مناقشاتها. وكذلك اعتمدت على مصادر ثانوية شملت بعض الادبيات المنشورة في هذا المجال .

**Abstract**

This paper touches on the circumstances leading to the introduction of peace studies in Sudan in the 1990s, by the Sudanese Ministry of High Education and Scientific Research. The paper traces the global context and high demand for peace as a sub-discipline emerging out of international relations, and as well an activity by various actors including N.G.O.s and inter-governmental organizations. The intensification of internal war in Sudan between North and South, before 2005, necessitated the introduction of peace programs at high education level to reverse and mitigate the mounting impacts of war that would presumably lead to the development of culture of violence. Various universities in Sudan established peace centers at the graduate level offering graduate academic programs, and non-academic peace-related programs, in response to the directives of the Ministry. The paper adopted primary sources including interviews apart from consulting some of the documents of these centres, and as well secondary sources examining some of the published literature on peace and conflict studies.

### **The Nature of Peace Studies**

This is an emerging field of study out of social sciences, owing a lot to the cold war international relations mid-last century, where the memories of 2nd World War were still echoing. International peace and security were then dependent on the balance of power between the two competing superpowers. By that time the discipline was part of the international relations sub-discipline – within political science - inquiring about war and disputes between states. It was only after the end of the cold war that the term “conflict” came to be used progressively to indicate internal wars within states<sup>(1)</sup>. Therefore it was established that inter-state conflict was a cold war era phenomena, whereas intra-state conflict is a post-cold war phenomena.

The concept and nature of war as a legacy of the medieval ages and before was, in the form of direct combat between antagonistic parties, however over centuries, that nature underwent drastic changes as demonstrated by the two World Wars, where non-combatant civilians were deliberately victimized. That was a serious development, more real than apparent, in the nature of war, to draw the attention of scholars, for more investigation in war affairs to minimize war-related impacts on humanity. This significant development in the nature and means of war could be attributed by and large to the discovery and introduction of firearms, this very fact has made it possible for warring parties to kill whoever is within the reach of their arms, irrespective of his identity as combatant or otherwise. That has no doubt necessitated existence of “International Humanitarian Law”, to govern the activities of hostilities between warring armies or even other parties to violent conflicts.

The intensification of intra-state conflict, particularly in 3<sup>rd</sup> World countries, could mean more civilian casualties and as well more suffering for the vulnerable groups within societies. These situations were/are classified as man-made disasters. That has drawn the attention of international actors, N.G.O.s, and academia to explore ways and means of addressing these situations, in the context of packages comprising peace-making, peace-keeping, and peace-building, and proposing measurements of avoiding

repeated occurrence of the resulting atrocities in the context of conflict early-warning mechanisms<sup>(2)</sup>.

The fast and ever-growing literature on peace studies testify for the status this multi-disciplinary field is going to acquire within the social sciences. The paradox here is that like many sciences, the discipline was developed in western academic and non-academic circles, whereas the actual relevance and need was/is mostly in 3<sup>rd</sup> World countries and Africa. What is the impact of that on the ground, mindful of the fact that peace is a socio-cultural and dynamic value of global nature?, a question to be answered by those academics who would lead these centers to observe differences of context (social and cultural) between countries of origin in the West, and beneficiaries in 3<sup>rd</sup> world countries, while designing these programs.

### **Contemporary Global Context**

The establishment of the U.N. mid last century was a response to the international demand to end war-threats following the very high cost humanity has paid in the two world wars. The U.N. has done a lot – through the Security Council - to make that dream a reality; however war threats are still destabilizing the world socio-political order. The U.N. enacted the International Humanitarian Law to mitigate consequences of war and violence, but still we can see atrocities committed everywhere across the globe. To diversify its approaches the international organization opted for education as driver of peace among young generations, establishing the University for Peace in 1980 in Costa Rica in South America.

Inter-governmental organizations are progressively funding peace-related projects with implementing partners everywhere; UNDP, USAID, JICA, EU, and others, let alone interventions by various N.G.O.s in countless conflict-affected areas. An affiliate of the U.N. system, the UNESCO is adopting dissemination of "culture of peace" through multiple criteria along its mandate, networking with high education institutions assigning them to host Peace Chairs, develop partnerships with peace actors<sup>(3)</sup>, and convene conferences on peace issues....etc.

The concern of the U.S. academia focusing on "conflict-resolution" is remarkable; to name only examples in distinguished institutions including

the University of George Mason operating a specialized school named “School of Conflict Analysis and Resolution”, and the University of Carleton – Virginia running “school of Conflict Analysis”

### **Background**

The current map of Africa owes a lot to the most famous Berlin Conference in 1884, where the European powers divided Africa on map among them. That was done purposely by the colonialist Europeans to serve their own interests, however one century later after attainment of political independence and the emergence of the Organization of Africa Unity 1963, Africa declared that these very colonial boundaries are and should be maintained as they are, and should be held as sacred<sup>(4)</sup>.

That was on and about the colonial legacy, but what is of more significance is the most recent and current post-independence phenomena of secession, which means more partitioning of the already partitioned African states.

It could be observed that secessionist movements, more often than not, emerge in border areas where state organs are so weak to represent the image of state, and where allegiance to the center (of state) or mainland faces some challenges. These challenges emanate from complaints of peripheralization from groups and communities at the border areas who consider themselves as disadvantaged citizens. Coupled with evident multiculturalism in Africa, this is often developed into divergent identity-related visions along center-periphery lines. Some theorists may put it that “..... secessionist movements are triggered or exacerbated by the regional dynamics of different groups in relation to the state, and that backward groups in backward regions are the most prone to secessionist movements”<sup>(5)</sup>.

The experience of the Sudan in two long armed conflicts in Southern Sudan 1955-1972 and 1983-2005, resulting in loss of lives, disabilities, dramatic drain of resources is/was a bitter one. The sudden and quick outbreak of armed conflict in Darfur in the last ten years or so, and the associated human cost, necessitating the interference of the Security Council, the on-going conflict in Blue Nile and South Kordofan, and other areas of conflict including Eastern Sudan, all that was/is a long history of conflict negatively affecting social stability of the country, and even worse paving the way for

the emergence of culture of violence among the young generation. The Sudanese authorities were driven to explore ways and means to reverse these negative impacts. One way of doing that was through education. The decade of the nineties witnessed the most active and intense military confrontations between Government of Sudan and “Sudan Liberation Movement/Army.” The later was launching guerrilla war against Sudanese army since 1983, before assumption of power by the current Inqath regime in 1989. The new government took it on itself to achieve peace at all costs. Whereas military operations were underway, the authorities thought it is wise also to seek other ways of achieving peace through education as the most significant tool of aculation.

### **Ministry of High Education and Peace Studies**

This drastic scene makes the history of post-colonial Sudan, a story of successive events of internal conflicts. It is only late last century in the 1990s, concurrently with launching by the Government (of Sudan) of the “Revolution of High Education”, that the attention of institutions of high learning, was drawn to this phenomena of conflict. Thanks to the directives by the Ministry of High Education, that many universities took the initiative with due enthusiasm, in consequence the University of Dalanj<sup>(6)</sup> was the first to establish “Peace Centre”, followed by the University of Juba<sup>(7)</sup>, as a symbol of national unity between the North and South. Later on the following centers were established;

1. University of Khartoum,
2. University of Dalanj
3. University of Sudan,
4. University of Alfashir,
5. University of Nyala,
6. University of Blue Nile.
7. University of Kordofan.
8. University of Zalinje.
9. Univ. of West Kordofan Univ.
10. In the making are centers of Omdurman Islamic University and Imam Almahdi University.

Apart from Al-Ahfad University for Girls offering peace and conflict courses as part of its gender-centered undergraduate programs, all these centers belong to public universities offering graduate programs. Of late Al-Ahfad has developed a regional center offering various programs related to peace, democracy and human rights, apart from mainstream in gender studies. Al-Ahfad has a long tradition of community service, and as well an extended collaboration with international organizations. The University is unique in being exclusively for girls' education since its establishment mid - last century by the founding father Late Babiker Badri.

### **Rationale**

The idea behind establishment of these centers is to offer programs that encourage and promote the spirit of peaceful co-existence among Sudanese society, as a pre-requisite for developmental aspirations, this is to be done through post-graduate programs, think tank-like model, research-based approach, and other forms of intervention in conflict affected societies of the Sudan. However these centers could explore other forms of conflict preventive mechanisms; early-warning systems and the like.

The expectation is/was that these centers could also contribute in normalizing livelihood systems in post-conflict situations. Apart from that the task of configuring the goals of these various centers was left to be done by individual universities in line with the immediate local circumstances. Therefore the methodology each center employed to achieve that goal varied, some of these centers opted to train graduate students as peace makers, whereas others opted to concentrate on interventions like awareness-raising, research and the like.

### **Objectives of Centers**

To assess the roles these centers are expected to play, we better examine the objectives of these centers as they appear in their documents. As graduate university colleges they are strongly influenced by the academic trends, where they are viewed as research centres rather than else, therefore it is noticeable that their objectives include:

- To promote research on conflict resolution and post conflict management leading to post-graduate diploma and Masters Degree. (CPDS University of Juba 2002).

- Carry out research and studies that concern grass-root community such as poverty, human rights, conflict resolution, peace building, livelihood, reconciliation...(CPDS. University of Zalinji).
- To conduct research and surveys in the area of sustainable peace in the Sudan and other related areas. (Centre for Peace and Conflict Studies-University for Peace- Western Kordofan).

It is worth noting that University of Zalinji included other very important clauses referring to the "Preparation of qualified professionals who are able to define specific nature of conflicts .... In their local contexts". This reference to preparation of professionals is significant for an area like Darfur, however other centers did not refer to this aspect, despite the fact that similar conflicts prevail in their areas.

### **Scope and Focus**

It is quite natural that these centers vary in scope of mandate, and focus of activity, as they belong to different university systems and environments, despite the fact that they share more or less the same objectives. As has been indicated earlier most of the centers running academic programs are doing that at the graduate level program, this fact poses many challenges; some scholars believe that at that stage (graduate level) very little could be done to influence the mentality of a student to become peace-maker or disseminator of peace culture, therefore they recommend that peace programs be taught at the undergraduate level<sup>(8)</sup>. Others even went further to recommend that peace programs should be introduced at school levels (general education) where a student is more likely to respond positively to these kinds of programs.

However we can identify three geographical areas of these centers for the purpose of identification; the federal level, Western States level and central Sudan level.

### **Peace Centers at the Federal Level**

By federal we mean centers in Khartoum as a metropolitan city. Under this category appears "**Peace Research Institute**" of the **University of Khartoum**, originally established in 1986 at the University of Khartoum; in

1990 upgraded to its present status as an institute, with long tradition in conflict-resolution interventions focusing on research projects, election monitoring, public consultation-related activities and the like, this Institute does not offer academic programs for students. PRI has well-established relations with UN system, in terms of project-funding and consultancy. The center also has published a lot of research and studies, apart from the refereed reputable journal “Discourse”.

Sudan University of Science and Technology established **Culture of Peace Centre**<sup>(9)</sup>, whose approach towards peace focuses on the cultural aspects including drama, folklore, and other artistic means in the consolidation and sustenance of peaceful co-existence between communities. “The aim of this Center is to ascertain how developmental drama as a creative tool of social activities would contribute to humanitarian emergencies, grassroots peace and community building”<sup>(10)</sup>.

In the University of Juba/Bahri there is the **Centre for Peace and Development Studies**<sup>(11)</sup> ( C.P.D.S.), focusing on academic programs at the graduate level, apart from other public activities including workshops, public lectures touching on North- South relation and other social and political issues. The Centre use to host the UNESCO Chair for Peace before secession of South Sudan, later on University of Bahri ( C.P.D.S.) and UNESCO signed an Agreement establishing an independent Chair instead of changing the affiliation of Juba University<sup>(12)</sup>. CPDS before secession has signed an M.O.U. with Upeace to carry out co-teaching programs, besides offering M.A. scholarships for two students at Costa Rica. CPDS publishes a refereed journal on Peace Research.

Islamic University of Omdurman is currently establishing **Conflict Studies Centre**, with prime concern towards exploring Islamic principles in understanding conflict, and in the light of those encouraging Muslim scholars to review the existing literature.

### **Peace Centers in Western States**

These include Centers belonging to Universities in Darfur and Kordofan as conflict affected states. The three centers in Dar Fur: **Nyala, Al-Fasher and Zalinji** played important roles in the current conflict in the respective regions, organizing short courses and training programs for tribal leaders,



youth, women, displaced in collaboration with international N.G.O.s and the UNAMID, alongside their ordinary academic programs for graduate students. It is worth noting that Upeace<sup>(13)</sup> has extend technical assistance to most of the centers in the Sudan including Peace Center in University of Zalinj, where Upeace staff has sent Visiting professors who taught some courses, and as well offered M.A. level scholarships for students to be done in Costa Rica.

I have seen Peace Centre in Nyala benefiting from UN agencies grants in the establishment of their premises, on the ground that the Centre is operational in peace-building efforts. Alfashir Center is as well equipped by internet facilities thanks to support by international organizations, including UNAMID.

### **Peace Centers at Central States**

These include **Centre of Blue Nile University at Adamazine** as capital city of Blue Nile State, which is a conflict affected state. Blue Nile borders neighboring South Sudan and Ethiopia, with seasonal intensive livestock movement, alongside vast agricultural investments all over the most fertile lands in the state. This fact gives rise to continuous conflict between pastoralist and farming communities. Peace Centre of Blue Nile Univ. participates in almost all conflict mitigation events that often take place in the State by the very many local and foreign N.G.O.s<sup>(14)</sup>

We were contacted early this year 2013 to give some assistance in the establishment of a new centre in **Imam Al-Mahdi University in White Nile State** (Kosti Town), This state now represents the southern frontier of the Sudan, bordering South Sudan Republic, sharing more or less the same dynamics of conflict in Blue Nile State, therefore there is every reason that a Centre is to be established to help cast more light on ways and means to resolve conflicts in the border, farmer-pastoralist relation, cross-border movement....etc.

Omdurman Islamic University also took the initiative to establish a center for conflict resolution studies, similar to the center of the University of Khartoum. Both focusing on research and culture of peace-related activities.

### **Upeace Efforts in Curriculum Development**

CPDS is among the first centers to design a curriculum for the academic programs, whose objectives include among other things training of students on conflict resolution techniques and practices, contextualizing peace building principles,...etc. other academic program- offering Centers followed Zalinji, Sudan, Nyala,...etc.

Thanks to efforts by late professor Mahmoud Azeen<sup>(15)</sup>, Upeace Africa Program in Ethiopia has called for a regional workshop for five universities in the Horn region, on M.A. program curriculum development<sup>(16)</sup>. CPDS and Zalinji centres participated in that workshop, where experiences were shared between the participating centres and Upeace. CPDS and Nyala Centre has participated in the final workshop Upeace convened in Jordan 2010, celebrating success of its two year program in Africa, Middle East, South East Asia, where beneficiaries of M.A. scholarships and staff who conducted co-teaching programs in these universities came together, to review their experiences, and to explore ways of cooperation and networking for the sake of continuity.

### **Ministry of High Education**

During the period that preceded secession of South Sudan, The Ministry of High Education was keen to see to it that these Centers play roles in peace processes in their respective states. For that matter periodic meetings were held in the Ministry where almost everybody presents a report on the activities conducted within the state where the center is located. CPDS attended almost three meetings; I presume others were convened afterwards. What is sure is that, these meetings did not so far continue after secession of South Sudan.

The lesson to be learned here is that the Ministry attaches great importance to these centers to take part in peacemaking nationwide; however the Ministry falls short to extend assistance in the form of advice or guidance, most probably because these centers belong to university systems with varying and independent internal policies. This is not to talk on projects funded by N.G.O.s and the bureaucratic complications that often arise within each individual University.

### **The Nature of Peace Programs**

As has been indicated the current programs of most of these centres are at post-graduate level, without any corresponding under-graduate programs, therefore, they were designed to be multi-disciplinary. The rationale behind that is; to attract as many graduates as possible to these programs, as the field requires over and above academic credentials, willingness and aptitude on the part of candidates. It is worth noting that, most of those who join these programs are government officials, diplomats, N.G.O. workers, or even lawyers, and most recently we noticed engineers and medical doctors also joining these programs. Fresh graduates are a tiny minority among these batches; however females are a minority of the minority. What could be understood out of these proportions is that, those who demand peace programs are not necessarily employment-seekers, rather, they either demand consolidation of their respective careers, or they opt to pursue graduate studies per se.

About the nature of these programs we take as an example three centres and see what they offer, Centre for Peace and Development University of Juba, Centre for Peace Studies University of Zalinji and Centre for Peace and Development Studies University of Bahri;

#### **C.P.D.S.- University of Juba ( Pre-secession Period) 1997-2011**

This Centre offers programs in English Language, therefore, members of diplomatic missions, non-Sudanese students, International N.G.O. s staff, U.N. workers....etc. were mostly attracted. The M.A. and High Diploma degrees were offered on research and study basis, with exception of Ph.D. degree offered on research basis only. Study program includes 10 courses for each of the two semesters of both M.A. and Diploma. M.A. students are required to conduct a research as a partial requirement of their degree. CPDS offers degrees along the following specializations:

- Peace and Development Studies
- Humanitarian and Conflict Studies.
- Strategic Studies

CPDS also offers courses in Arabic language in the same program on distance-learning basis, where most Sudanese students are found, themselves also belong to the same categories of government

employees...etc. however female proportion is a little bit higher than their colleagues in the regular program. Distance learning system is meant to meet the needs of Sudanese and non-Sudanese students, preferring courses in Arabic language who are abroad or even outside Khartoum.

**Centre for Peace and Development Studies- University of Bahri (Post-secession period) 2011.**

This Centre succeeded CPDS – University of Juba in 2011, after the later had relocated back to Juba after secession. The new Centre drew a lot from the experience of Juba University Centre, only that University of Bahri requested all colleges to draft new curricula, including the Centre. Throughout the year 2012 the Centre finalized designing its new academic programs. The Centre declared three specializations:

- Peace and Conflict Studies.
- Population and Development Studies.
- Environmental Change and Human Security.

This Centre plays other roles like public awareness-raising, capacity-building, through three other non-degree awarding departments. In this regard the Centre offered in the last two years :

2 Public lectures on Environmental change and Human Security and Renaissance Dam, in collaboration with the UNESCO.

2 Short courses on the culture of dialogue, in collaboration with the UNESCO

4 Workshops on Conflict and Peace-Making in Darfur in collaboration with UNAMID

2 Seminars on The Role of Darfurian Civil Society in the Conflict, in collaboration with UNAMID.

## **Conclusion**

This paper attempted to cast some light on the “state of the art” of peace studies in the Sudan. The paper has done sort of scanning of the public universities which pioneered to develop such programs. I believe there are other private institutions of high learning that offer such programs as part of wider disciplines. One could notice in Khartoum the existence of various cultural centers now bearing the name “peace centers”, or “peace and development”, operating as NGOs, I presume this is indicative of societal appreciation towards peace as a motto and as an activity as well, moreover in line with the high demand international community and organizations place/attach to these programs.

However, of late we noticed here in Sudan, (after secession of South Sudan) that; that glorious and good image of the motto of peace, has a little bit changed, based on the prevailing understanding that peace and unity in the Sudan are inseparable, and now that unity of Sudan is no longer there (between North and South), the central question persists: does the slogan of peace make any sense?. It will take us quite some time to clear out that localized understanding of peace, in order not to let the incident of secession of 2011 to distort our vision towards this global and humanistic value, trend and ambition<sup>(17)</sup>.

## Referances

1. Wolfag Heinrich, **Building Peace** ,Life and Peace Institute, Sweden, 1997 p.1
2. ThaniaPaffenholz, **Community-Based Bottom-up Peace building**, Life and Peace Institute, Sweden,2006,pp22.
3. UNESCO regional office in Beirut is partnering with the Saudi Organization “Hawer” promoting concepts on culture of dialogue as a strategy towards culture of peace.
4. Asiwaju,A.I.,(ed.),*Partitioned Africans: Ethnic Relations Across Africa'sInternational Boundaries 1884-1984*. University of Lagos Press,1984.
5. Engelbert, Pierre and Hummel Rebecca (2003), *Let's Stick Together: Understanding Africa's Secessionist Deficit, African Studies Association*.
6. <http://www.dalanjuniversity.edu.sd/PeaceCenter.aspx>
7. Later on after secession of South Sudan emerged University of Bahri to carry on programs of University of Juba.
8. This trend was first suggested by the UNESCO regional office for Arab countries, which held a training workshop for university professors 2014 at Beruit, later on JICA also supported a project on” Peace Education through mutual understanding” jointly designed by University of Bahri and Al-Ahfad University for Girls 2017-2018.
9. Later on renamed “Culture of Peace Institute” in the year 2017.
10. [http://culture.sustech.edu/index.php/Centre\\_for\\_Studies\\_and\\_Culture\\_of\\_Peace/en/coll\\_about](http://culture.sustech.edu/index.php/Centre_for_Studies_and_Culture_of_Peace/en/coll_about)
11. [http://bahri.edu.sd/colleges\\_centres/peace/](http://bahri.edu.sd/colleges_centres/peace/)
12. In 2016 the UNESCO contracted University of Bahri to host the Chair of Peace in Sudan, the author of this paper was appointed by the University to be Chair Holder.
13. <sup>1</sup> United Nation University for Peace based in Costa Rica established in 1980, mandated to offer graduate degrees in Peace Studies, and help universities develop Peace programs.

14. CPDS took part in many workshops in Adamazine where Blue Nile Peace Centre presence is unmistakable.
15. A Sudanese professor based in Costa Rica who facilitated links between Sudanese Peace Centers and Upeace, died early 2012. Author of this paper co-taught with him a course on geopolitics.
16. The Workshop took place in April 2008 in Addis Ababa where Peace Centres from Sudan, Ethiopia, Somaliland, Uganda, Kenya took part.
17. The concept of peace is influenced by the immediate circumstances persons face, in a conference on peace culture one Palestinian to whom peace would only mean “Oslo” Agreement between the Palestinian Liberation Movement (P.L.O.) and the Israeli government, that man jumped up and expressed discontent with the whole idea of peace, on the basis of his particular understanding of the concept.

