

مجلة جامعة البعث

سلسلة العلوم الاقتصادية



مجلة علمية محكمة دورية

المجلد 44 . العدد 27

1443 هـ - 2022 م

الأستاذ الدكتور عبد الباسط الخطيب

رئيس جامعة البعث

المدير المسؤول عن المجلة

أ. د. ناصر سعد الدين	رئيس هيئة التحرير
أ. د. هائل الطالب	رئيس التحرير

مديرة مكتب مجلة جامعة البعث
بشرى مصطفى

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

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

الاتصال بالعنوان التالي:

رئيس تحرير مجلة جامعة البعث

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

. هاتف / فاكس : 2138071 31 963 ++

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

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

ISSN: 1022-467X

قيمة العدد الواحد : 100 ل.س داخل القطر العربي السوري

25 دولاراً أمريكياً خارج القطر العربي السوري

قيمة الاشتراك السنوي : 1000 ل.س للعموم

500 ل.س لأعضاء الهيئة التدريسية والطلاب

250 دولاراً أمريكياً خارج القطر العربي السوري

توجه الطلبات الخاصة بالاشتراك في المجلة إلى العنوان المبين أعلاه.

يرسل المبلغ المطلوب من خارج القطر بالدولارات الأمريكية بموجب شيكات

باسم جامعة البعث.

تضاف نسبة 50% إذا كان الاشتراك أكثر من نسخة.

شروط النشر في مجلة جامعة البعث

الأوراق المطلوبة:

- 2 نسخة ورقية من البحث بدون اسم الباحث / الكلية / الجامعة + CD / word من البحث منسق حسب شروط المجلة.
 - طابع بحث علمي + طابع نقابة معلمين.
 - إذا كان الباحث طالب دراسات عليا:
يجب إرفاق قرار تسجيل الدكتوراه / ماجستير + كتاب من الدكتور المشرف بموافقة على النشر في المجلة.
 - إذا كان الباحث عضو هيئة تدريسية:
يجب إرفاق قرار المجلس المختص بإنجاز البحث أو قرار قسم بالموافقة على اعتماده حسب الحال.
 - إذا كان الباحث عضو هيئة تدريسية من خارج جامعة البعث :
يجب إحضار كتاب من عمادة كليته تثبت أنه عضو بالهيئة التدريسية و على رأس عمله حتى تاريخه.
 - إذا كان الباحث عضواً في الهيئة الفنية :
يجب إرفاق كتاب يحدد فيه مكان و زمان إجراء البحث , وما يثبت صفته وأنه على رأس عمله.
 - يتم ترتيب البحث على النحو الآتي بالنسبة لكليات (العلوم الطبية والهندسية والأساسية والتطبيقية):
عنوان البحث .. ملخص عربي و إنكليزي (كلمات مفتاحية في نهاية الملخصين).
- 1- مقدمة
 - 2- هدف البحث
 - 3- مواد وطرق البحث
 - 4- النتائج ومناقشتها .
 - 5- الاستنتاجات والتوصيات .
 - 6- المراجع.

- يتم ترتيب البحث على النحو الآتي بالنسبة لكليات (الآداب - الاقتصاد - التربية - الحقوق - السياحة - التربية الموسيقية وجميع العلوم الإنسانية):
- عنوان البحث .. ملخص عربي و إنكليزي (كلمات مفتاحية في نهاية الملخصين).
- 1. مقدمة.
- 2. مشكلة البحث وأهميته والجديد فيه.
- 3. أهداف البحث و أسئلته.
- 4. فرضيات البحث و حدوده.
- 5. مصطلحات البحث و تعريفاته الإجرائية.
- 6. الإطار النظري و الدراسات السابقة.
- 7. منهج البحث و إجراءاته.
- 8. عرض البحث و المناقشة والتحليل
- 9. نتائج البحث.
- 10. مقترحات البحث إن وجدت.
- 11. قائمة المصادر والمراجع.
- 7- يجب اعتماد الإعدادات الآتية أثناء طباعة البحث على الكمبيوتر:
 - أ- قياس الورق 25×17.5 B5.
 - ب- هوامش الصفحة: أعلى 2.54- أسفل 2.54 - يمين 2.5- يسار 2.5 سم
 - ت- رأس الصفحة 1.6 / تذييل الصفحة 1.8
 - ث- نوع الخط وقياسه: العنوان . Monotype Koufi قياس 20
- . كتابة النص Simplified Arabic قياس 13 عادي . العناوين الفرعية Simplified Arabic قياس 13 عريض.
- ج . يجب مراعاة أن يكون قياس الصور والجداول المدرجة في البحث لا يتعدى 12سم.
- 8- في حال عدم إجراء البحث وفقاً لما ورد أعلاه من إشارات فإن البحث سيهمل ولا يرد البحث إلى صاحبه.
- 9- تقديم أي بحث للنشر في المجلة يدل ضمناً على عدم نشره في أي مكان آخر ، وفي حال قبول البحث للنشر في مجلة جامعة البعث يجب عدم نشره في أي مجلة أخرى.
- 10- الناشر غير مسؤول عن محتوى ما ينشر من مادة الموضوعات التي تنشر في المجلة

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

تكتب جميع المراجع باللغة الانكليزية (الأحرف الرومانية) وفق التالي:
آ . إذا كان المرجع أجنبياً:

الكنية بالأحرف الكبيرة . الحرف الأول من الاسم تتبعه فاصلة . سنة النشر . وتتبعها معترضة (-) عنوان الكتاب ويوضع تحته خط وتتبعه نقطة . دار النشر وتتبعها فاصلة . الطبعة (ثانية . ثالثة) . بلد النشر وتتبعها فاصلة . عدد صفحات الكتاب وتتبعها نقطة .
وفيما يلي مثال على ذلك:

-MAVRODEANUS, R1986- Flame Spectroscopy. Willy, New York, 373p.

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

. بعد الكنية والاسم وسنة النشر يضاف عنوان البحث وتتبعه فاصلة, اسم المجلد ويوضع تحته خط وتتبعه فاصلة . المجلد والعدد (كتابية مختزلة) وبعدها فاصلة . أرقام الصفحات الخاصة بالبحث ضمن المجلة.
مثال على ذلك:

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

ج . إذا كان المرجع أو البحث منشوراً باللغة العربية فيجب تحويله إلى اللغة الإنكليزية و
التقيد

بالبنود (أ و ب) ويكتب في نهاية المراجع العربية: (المراجع In Arabic)

رسوم النشر في مجلة جامعة البعث

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

المحتوى

الصفحة	اسم الباحث	اسم البحث
44-11	الدكتور: عفيف صندوق	أثر تقلب مؤشر S&P500 الأمريكي على عوائد أسهم مؤشر بورصة القاهرة EGX30.
70- 43	د. مجد صفور قاسم الحسن	تأثير البيانات الضخمة في تعزيز الارتجال الاستراتيجي في ظل مرحلة إعادة الإعمار والنهوض الاقتصادي
114-71	كابرييل أشقر د. حسن مشرفي	أثر تطبيق تقنيات العرض التفاعلية في المتاحف السورية على الجذب السياحي
162-115	د. مجد صفور قاسم الحسن	تأثير التوجه الاستراتيجي في تحقيق البراعة التنظيمية (دراسة حالة الجامعة الوطنية الخاصة في محافظة حماة)

أثر تقلب مؤشر S&P500 الأمريكي على عوائد

أسهم مؤشر

بورصة القاهرة EGX30.

الدكتور: عفيف صندوق

الملخص:

هدفت الدراسة إلى بيان أثر تقلب مؤشر S&P500 الأمريكي على عوائد أسهم مؤشر بورصة القاهرة EGX30, وذلك بعد إدخال متغيرات الاقتصاد الكلي الآتية (معدل النمو في الناتج المحلي الإجمالي, معدل التضخم) في دولة مصر كعوامل داخلية متحركة, واعتمد الباحث على المنهجين الوصفي والاستقرائي, وُحلت البيانات من خلال برنامجي Excel و E-views 9, وذلك خلال المدة الزمنية 2007-2020, بالاعتماد على 143 مشاهدة لمؤشر S&P500, و168 مشاهدة لمؤشر بورصة القاهرة EGX30. توصلت الدراسة إلى أنه لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للمتغيرات التالية: (S&P500, GDP) على عوائد أسهم مؤشر بورصة القاهرة EGX30, ويوجد أثر ذو دلالة إحصائية لمتغير التضخم INF على عوائد مؤشر بورصة القاهرة EGX30 .

الكلمات المفتاحية: مؤشر S&P500, مؤشر EGX30, معدل التضخم, معدل نمو الناتج المحلي الإجمالي, التقلبات.

ABSTRACT

The study aimed to show the impact of the volatility of the U.S. S&P500 index on the returns of the Cairo Stock Exchange Index EGX30, after the introduction of the following macroeconomic variables (GDP growth rate, Inflation rate) in Egypt as controlling internal factors, and the researcher relied on the descriptive and inductive approaches, and analyzed the data through excel and E-views 9, during the time period 2007-2020, Based on 143 views of the S&P500, and 168 views of the CAIRO Stock Exchange EGX30 index.

The study found that there is no statistically significant effect of the following variables: (S&P500, GDP) on the returns of the shares of the Cairo Stock Exchange Index EGX30, and there is a statistically significant effect of the INF inflation variable on the returns of the Cairo Stock Exchange Index EGX30.

Keywords: S&P500 index, EGX30 index, Inflation rate, GDP growth rate, Volatility.

أولاً: المقدمة:

تُعدُّ الأسواق المالية أحد الأدوات المهمة في القطاع المالي الذي يمثل العمود الفقري لعملية التنمية الاقتصادية وطبيعة العلاقة بين أسواق المال والنمو الاقتصادي، إذ تمثل علاقة تبادلية تربط الاتجاهين، لأن السوق المالية لا يمكن أن تعمل بشكل منعزل عن العالم الخارجي بل تؤثر وتتأثر به من خلال متغيرات خارجية: كالتقلبات التي تحصل في الأسواق المالية الخارجية، إضافةً لمتغيرات محلية: كمعدل التضخم، سعر الفائدة، معدل النمو في الناتج المحلي الإجمالي وغيرها... كما تمثل تقلبات أسعار الأسهم مصدر قلق كبير للمستثمرين والمهتمين بأسواق المال، وبالتالي فإن زيادة حدة التقلبات ترتبط بزيادة المخاوف وعدم اليقين لدى المستثمرين بشأن التوقعات الاقتصادية المستقبلية (ElGhouty and El-Masry, 2017)، ويمكن أن تؤدي التقلبات الحادة إلى نقص السيولة، ويصبح الاقتصاد أكثر عرضة للمخاطر (Janssen, 2018)، وتعد التقلبات أبسط مقياس للمخاطر، خصوصاً بعد الأزمة المالية العالمية عام 2008 حيث اتجهت الأنظار إلى البحث عن العوامل المؤثرة في تقلبات الأسعار والعوائد ومخاطر انهيار أسعار الأسهم، بهدف السيطرة على العوائد السلبية غير العادية والتي تهدد ثروة المستثمرين وحملة الأسهم (Eugster, 2019).

ثانياً: مشكلة البحث:

يمكن التعبير عن مشكلة البحث من خلال التساؤل الرئيس التالي:

هل أثر تقلب مؤشر S&P500 الأمريكي على عوائد أسهم مؤشر بورصة القاهرة

EGX30 ؟

ثالثاً: أهمية البحث:

الأهمية العلمية: قلة الدراسات التي تناولت أثر التقلبات في الأسواق المالية الخارجية على عوائد أسهم الأسواق المالية العربية وذلك بعد التحكم بمتغيرات الاقتصاد الكلي للدول العربية.

الأهمية النظرية: تعدد المتغيرات المستقلة في هذا البحث حيث إن بعضها محلي والآخر عالمي.

رابعاً: متغيرات البحث:

المتغيرات المستقلة:

1- تقلب مؤشر S&P500 (حُسِبَ باستخدام الانحراف المعياري لعوائد المؤشر S&P500 σ).

2- الناتج المحلي الإجمالي (معدل النمو %).

3- معدل التضخم (الرقم القياسي لأسعار المستهلكين %).

المتغير التابع:

- عوائد الأسهم السوقية في بورصة القاهرة (حُسِبَ باستخدام أسعار الإغلاق لمؤشر EGX30).

خامساً: فرضيات البحث:

الفرضية الرئيسية: لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha=0.05$) بين تقلب مؤشر S&P500 وعوائد مؤشر بورصة مصر, بعد التحكم بمتغيرات الاقتصاد الكلي (معدل نمو الناتج المحلي الإجمالي, معدل التضخم) في مصر. وينبثق عن هذه الفرضية الرئيسية الفرضيات الفرعية الآتية:

- لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha=0.05$) بين تقلب مؤشر ستاندرد آند بورز وعوائد مؤشر بورصة القاهرة EGX30 خلال المدة الزمنية 2007-2020.

- لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha=0.05$) بين معدل التضخم وعوائد مؤشر بورصة القاهرة EGX30 خلال المدة الزمنية 2007-2020.

- لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha=0.05$) بين معدل النمو في الناتج المحلي الإجمالي وعوائد مؤشر بورصة القاهرة EGX30 خلال المدة الزمنية 2007-2020.

سادساً: الدراسات السابقة:

دراسة (C. Emre Alper, Salih Fendoglu, Burak Saltoglu, 2008)

ألبير إمري وآخرون, بعنوان: التنبؤ بتقلبات سوق الأسهم باستخدام انحدار MIDAS - دراسة تطبيقية على الأسواق الناشئة.

حيث أجريت هذه الدراسة على مجموعة مكونة من أربع أسواق متطورة وعشر أسواق ناشئة, لاختبار نموذج الانحدار للتنبؤ بالتقلب الأسبوعي لسوق الأسهم.

اعتمدت الدراسة على مربع العوائد اليومية ونموذج المقارنة المرجعية GARCH, وذلك من خلال استخدام نموذجين لبيانات الفترة 2002-2007 ومقارنتها بخصائص العينة, ومن ثم استخدام بيانات الفترة 2002-2005 ومقارنتها مع أداء التنبؤ للفترة 2006-2007.

توصلت الدراسة إلى تميز نموذج الانحدار (MIDAS) لمربع العوائد اليومية على نموذج (GARCH) خصوصاً في الأسواق الأكثر تقلباً.

دراسة (أبو الذهب, 2009), بعنوان: دور صناع السوق في الحد من تقلبات سوق الأوراق المالية في مصر.

هدفت الدراسة إلى معرفة وقياس أهم الأسباب التي سببت الانهيار الشديد في البورصات المصرية, باستخدام نموذج GARCH.

اعتمدت الدراسة على قياس التقلبات من خلال عوائد مؤشر السوق المصري CASE30, وذلك من خلال إدخال متغير مستقل وهو معاملات المستثمرين الأجانب في السوق المصري, وقياس التقلب في عائد المؤشر (مرة قبل إدخال متغير المستثمرين الأجانب ومرة أخرى بعد إدخال متغير المستثمرين الأجانب).

توصلت الدراسة إلى أن أهم أسباب الانهيار في البورصات المصرية هو تعاملات الأجانب من حيث الدخول والخروج المفاجئ, ورأى الباحث أن السبب الرئيسي هو عدم وجود منظومة تعمل على ضبط حركة السوق للحد من التقلبات التي تنتج عن ظروف دولية أو اقليمية أو محلية والتي تؤثر بدورها في التعاملات, وبناءً على هذا الأساس اقترح الباحث استراتيجية لبيان دور صناع السوق في البورصة المصرية.

دراسة (شعراوي, 2015), بعنوان: أثر المخاطر الخاصة على عوائد الأسهم في السوق المصري للأوراق المالية.

هدفت الدراسة إلى التعرف على المخاطر الخاصة وضرورة أخذها بالحسبان عند تسعير الأصول في السوق المصري للأوراق المالية. اختبرت الدراسة العلاقة بين التقلبات الخاصة وعوائد الأسهم ودراسة التقلبات الكلية من حيث الاتجاه العام, وأثر حجم الأسهم على العلاقة بين التقلبات الخاصة والتقلبات الكلية, وذلك بالتطبيق على السوق المصري للأوراق المالية خلال الفترة 2006-2010.

توصلت الدراسة إلى أن التقلبات الخاصة تشكل جزء كبير من التقلبات الكلية, كما توصلت إلى عدم وجود اتجاه عام للتقلبات الخاصة خلال الفترة 2006-2010, وتوصلت أيضاً إلى أن هنالك تأثير لحجم الأسهم على العلاقة بين التقلبات الخاصة والكلية.

دراسة (Mathieu, 2016), بعنوان: معنويات المستثمرين وعائد تقلب صناديق الاستثمار العقاري وغير العقاري خلال الأزمة المالية.

هدفت الدراسة إلى فحص أثر عاطفة المستثمرين على العوائد والتقلب المشروط للأصول المالية في البيئة غير المستقرة للأسواق. اعتمدت الدراسة على نموذج GARCH-M, وشملت العينة عوائد Equity الأمريكية, عوائد مؤشر S&P500 وعوائد NASDAQ خلال فترة الأزمة المالية العالمية 2007.

توصلت الدراسة لوجود تأثير كبير لعاطفة المستثمرين على عوائد Equity الأمريكية, وعوائد مؤشر S&P500 خلال الأزمة المالية, بالإضافة لتأثر عوائد NASDAQ .

دراسة (Ching, W. C, Richard, D. H, Evarist, S, & Michael, C.) (2018) تشينغ واي وآخرون, بعنوان: تقلبات الأسواق المالية- أساسيات الاقتصاد الكلي ومعنويات المستثمرين.

بحثت الدراسة العلاقة الديناميكية بين تقلبات الأسواق المالية وبين المتغيرات الاقتصادية الكلية ومعنويات المستثمرين في الولايات المتحدة الأمريكية خلال الفترة 1990-2015.

اعتمدت الدراسة على معامل الثنائي لتحليل التقلبات على المدى القصير والطويل باستخدام نموذج VAR.

توصلت الدراسة إلى أن الصدمات العكسية لإجمالي الطلب والعرض تؤدي إلى استمرار تقلب سوق الأسهم والسندات، وأن الصدمات المعاكسة في سوق الأسهم والسندات تتسبب في تدهور المتغيرات الاقتصادية الكلية، كما توصلت الدراسة إلى أن معنويات المستثمرين تلعب دوراً جوهرياً في تحديد أسعار الأسهم وزيادة التذبذبات في سوق السندات.

دراسة (مختارية، قادي، 2020)، بعنوان: أزمة بريكسيت وأثرها على الأسواق المالية الأوروبية (دراسة قياسية لأثر تقلبات مؤشر السوق المالي البريطاني على بعض المؤشرات المالية الأوروبية).

هدفت الدراسة إلى تحليل وقياس أزمة البريكسيت على الأسواق المالية الأوروبية. تم الاعتماد على التحليل الفني لتقلبات مؤشرات السوق المالي لكل من بريطانيا وفرنسا وألمانيا، وتم تحليل أثر أداء مؤشرات سوق المال لكل من ألمانيا وفرنسا ومدى استجابتها لمؤشر السوق المالي البريطاني، وذلك خلال الفترة 2016/01/01-2016/12/12.

توصلت الدراسة إلى أن الأسواق المالية المدروسة قد استجابت بسرعة للصدمة بعد تصويت البريطانيين لصالح الخروج من الاتحاد الأوروبي، وواجهت تقلبات حادة سرعان ما تزول بشكل تدريجي، كما توصلت إلى وجود علاقة سببية باتجاهين من مؤشر السوق المالي البريطاني نحو مؤشرات الأسواق المالية الأوروبية، وتبين وجود علاقة تكامل مشترك فيما بينها من خلال الاعتماد على اختبار جوهانسون - غرانجر. دراسة (أعراب، بلغيث، 2020)، بعنوان: نمذجة تقلبات العوائد اليومية لمؤشر DAX30 باستخدام نموذج EGARCH.

هدفت الدراسة إلى دراسة أثر المعلومات السيئة والجيدة على تقلبات عوائد الأوراق المالية في بورصة فرانكفورت الألمانية.

تم الاعتماد على البيانات اليومية والتي شملت 1264 مشاهدة لمؤشر DAX30 وتطبيق نماذج GARCH المتناظرة وغير المتناظرة، خلال الفترة 2014/09/01-2019/08/30.

توصلت الدراسة إلى أن النموذج غير المتناظر EGARCH هو أفضل نموذج لتقدير تقلبات هذا المؤشر، والتي تكون فيه الصدمات السالبة أكثر تأثيراً من الصدمات الموجبة.

سابعاً: ماهية ومفهوم التقلبات :

غدت تقلبات السوق المالية موضوع اهتمام الباحثين والعاملين في الأسواق المالية الحديثة، فضلاً عن أهميتها البالغة في الاقتصاد المالي، فتوازن الأسعار المستنتجة من نماذج تسعير الموجودات تتأثر بتقلباتها، كما أن مديري المحافظ الاستثمارية والمضاربيين والشركات يعطون أهمية كبيرة لمراقبة ومتابعة التقلبات، لأن تغير الأسعار يؤثر على القرار الاستثماري (صدام، 2018).

يمكننا التعرف إلى التقلب من خلال متابعة تغيرات أسعار الأسهم التاريخية، حيث يستخدم الانحراف المعياري للنسب المئوية لهذه التغيرات التي تحصل في سعر السهم ليم من خلالها حساب التقلب، وهذا التقلب يختلف عن التقلب الضمني، فالتقلب يلاحظ من خلال الرجوع للبيانات التاريخية أما التقلب الضمني فيمثل التوقعات حول التقلبات المستقبلية (الزيود، حمادنه، 2011).

ثامناً: الأسباب الرئيسية لحدوث التقلبات:

تواجه الأسواق المالية تقلبات حادة بين فترة وأخرى، حيث تؤثر هذه التقلبات على أسعار الأوراق المالية وبالتالي التأثير على مجمل قطاعات الاقتصاد، وهناك العديد من الأسباب التي تؤدي لحدوث التقلبات منها:

1- سلوك متغيرات الاقتصاد الكلي Macroeconomic Variables Behavior

حيث تتحدد أولاً أسعار الأسهم ومن ثم عوائدها من خلال العرض والطلب ومن ثم متغيرات الاقتصاد الكلي الأساسية، وإن حالة عدم التأكد والمخاطر التي تحيط بتلك المتغيرات ستقود بالنتيجة لمخاطر على الاستثمارات والعوائد المتوقعة منها، وإن أي تغير يواجه المتغيرات الكلية سيؤثر على التدفقات النقدية المتوقعة للشركات وبالتالي على قيم أصولها، فتقلبات عوائد الأسهم تمثل تغيرات أسعار تلك الأسهم خلال مدة معينة، وعلى الرغم من كونها مقياس للمخاطر، إلا أن التقلبات العالية من وجهة نظر المستثمرين تقلل من أهمية أسعار الأسهم كونها مؤشر يقيس القيمة الحقيقية للمشروع (Nelson H. W. (Wawire, Perez O. Onono & Kirui, Evans, 2014).

كما تمارس مؤشرات أسعار الأسهم دور المرآة العاكسة لأداء الاقتصاد، فعند تغير تقلبات التدفقات النقدية المتوقعة ومعدل الخصم ينخفض الطلب على منتجات الشركات، وبالتالي فإن أرباح الشركات ستخضع نظراً لزيادة الكلفة.

2- التضخم Inflation

من المهم أخذ التضخم بعين الاعتبار عند تقييم الأسهم، إذ أن نسب التضخم متباينة حول العالم، وقد أشارت الدراسات إلى سلبية العلاقة بين أسعار الأسهم ونسب التضخم، فزيادة نسب الأخيرة تؤدي لانخفاض نمو الأرباح المتوقعة وارتفاع نسبة الإيرادات المطلوبة، حيث أن ارتفاع نسب التضخم يكون مصحوباً بارتفاع علاوة المخاطرة وهبوطاً في أسعار الأسهم (Ozbay, Emrah, 2009).

تاسعاً: آلية انتقال مخاطر التقلبات للأسواق المالية:

يقوم المستثمرون بتحليل تغيرات الأوراق المالية من خلال متابعة سلوكها التاريخي ومدى تقلب العوائد بالاستناد إلى حالة النشاط الاقتصادي، وتتجم هذه الدورات نتيجة لعوامل محرضة منها:

أ- تقلبات الإنتاج الصناعي: وتتجم عن عوامل تؤثر في قطاع معين دون غيره من القطاعات، وهي مخاطر تتجم بسبب تغير أذواق المستهلكين أو وجود

منافسة شديدة فمثلاً تتعرض الصناعات التكنولوجية لمخاطر التقادم وقد تكون هذه المخاطر مؤقتة أو دائمة أو صغيرة أو كبيرة.

ب- **تقلبات سعر الفائدة:** وهي الفروق الناجمة بين معدلات العائد المتوقعة ومعدلات العائد الفعلية بسبب التغيرات في الحاصلة في السوق خلال فترة الاستثمار، ويختلف تأثير خطر تغير أسعار الفائدة تبعاً لنوع الورقة المالية المستثمر بها، حيث نجد الخطر أكبر في حالة الاستثمار في الأوراق المالية ذات الدخل الثابت كالسندات والأسهم الممتازة مقارنةً بالأسهم العادية ذات الدخل المتغير والتي تتأثر بشكل أقل.

ت- **تقلبات التضخم:** عند حدوث حالة التضخم في الاقتصاد يظهر أثر الانخفاض في القوة الشرائية للمبلغ الذي يتم الاستثمار به فعند ارتفاع معدل التضخم يرتفع معه معدل الخصم لدى البنوك مما يؤدي بدوره لانخفاض القيمة الحقيقية للمبلغ المستثمر (فرحي، بن قدور، 2007).

عاشراً: التعريف بمؤشر بورصة القاهرة EGX 30:

مؤشر EGX 30 المعروف بمؤشر CASE 30 سابقاً، هو مؤشر تم تصميمه وحسابه بمعرفة البورصة المصرية والتي بدأت في نشر بياناته اعتباراً من 2 فبراير 2003 عن طريق (مروجي البيانات، نشرات البورصة، الموقع الإلكتروني للبورصة على الإنترنت، الصحف)، وقد كان 2 يناير 1998 هو تاريخ بداية المؤشر بقيمة أساس تبلغ 1000 نقطة.

حُسِبَ مؤشر EGX 30 وفقاً للعملة المحلية والدولار ابتداءً من 1998 وقد بُدئ نشر المؤشر مقوماً بالدولار في 1 مارس 2009 و يضم مؤشر EGX 30 أعلى 30 شركة من حيث السيولة والنشاط.

يتم ترجيح مؤشر EGX 30 برأس المال السوقي ويُعدل بنسبة الأسهم الحرة إلى إجمالي الأسهم المتضمنة فيه ويحسب رأس المال السوقي المعدل للشركة المقيدة بعدد الأسهم المقيدة لهذه الشركة مضروباً في سعر إقبالها مضروباً في نسبة الأسهم الحرة.

يجب ألا تقل نسبة التداول الحر للشركة عن 15% كحد أدنى لكي تُدرج في المؤشر، مما يضمن لمشاركي السوق أن مكونات المؤشر تعبر بصدق عن الشركات ذات التداول النشط وأن المؤشر يعد مقياساً جيداً وموثوقاً به للسوق المصرية (www.egx.com.eg).

الحادي عشر: عينة الدراسة وأسلوب تحليل البيانات:

تم اتباع أسلوب التحليل الكمي (القياسي) لبيان تأثير المتغيرات المستقلة (S&P500, GDP growth, INF) على المتغير التابع عوائد الأسهم السوقية لمؤشر بورصة القاهرة (EGX30). وتم تحليل البيانات الخاصة باستخدام برنامج (E-views 9)، وتم استخدام الأدوات والأساليب الإحصائية الآتية:

1- الإحصاءات والمؤشرات الوصفية للمتغيرات المدروسة (مقاييس النزعة المركزية والتشتت).

2- دراسة استقرارية السلاسل عبر اختبار جذر الوحدة.

3- دراسة الارتباط بين المتغيرات التابعة والمستقلة.

4- دراسة الأثر للعلاقات الارتباط المعنوي.

يتضمن النموذج ثلاث متغيرات مستقلة نعب عنها كالاتي:

1- تقلب مؤشر S&p500: اعتمدنا على بيانات أسعار إغلاق مؤشر ستاندرد آند بورز، وحسبنا التقلب من خلال الانحراف المعياري (Standard deviation)، ورمزنا لهذا المتغير بـ (S&p500) وحصلنا على بياناته من موقع Investing, (<https://sa.investing.com/indices>).

2- معدل التضخم: حيث استخدمنا الرقم القياسي لأسعار المستهلكين (Costumer price index) للتعبير عن معدلات التضخم حيث يستخدم في كثير من الدراسات والبحوث التطبيقية وسيرمز لهذا المتغير بالرمز (INF)، وحصلنا على بياناته من موقع البنك الدولي، (<https://data.albankaldawli.org>).

3- الناتج المحلي الإجمالي: اعتمدنا على معدل النمو في الناتج المحلي الإجمالي في هذه الدراسة، وقد رمزنا لهذا المتغير بالرمز (GDP Growth) وحصلنا على بياناته من موقع البنك الدولي.

جدول 1 متغيرات البحث.

EGX30	عوائد أسهم مؤشر بورصة القاهرة (حيث أُحتسبت العوائد من أسعار الإغلاق)
σ S&P500	تقلب مؤشر STANDARD & POOR'S (حيث أُحتسب الانحراف المعياري للمؤشر)
INF	التضخم (الرقم القياسي لأسعار المستهلكين %)
GDP Growth	الناتج المحلي الإجمالي (حيث أُحتسب معدل النمو %)

المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على بيانات موقع البنك الدولي وموقع (Investing).

- معادلة احتساب عوائد المؤشرات: (سعر الإغلاق الشهر الحالي / سعر الإغلاق في الشهر السابق - 1)

- معادلة الانحراف المعياري: $Standard\ Deviation=(SD)=\sqrt{\frac{\sum_{t=1}^n(k-\bar{k})^2}{n-1}}$

- معادلة احتساب معدل نمو الناتج المحلي الإجمالي: الناتج في سنة الأساس - الناتج في سنة القياس / الناتج في سنة الأساس * 100
- التحليل الإحصائي للبيانات:

تم استخدام بعض مقاييس النزعة المركزية ومقاييس التشتت كالمتوسط الحاسبي، الوسيط، الانحراف المعياري لكل من المتغيرات المدروسة بالإضافة إلى اختبار التوزيع الطبيعي للبيانات. وفيما يلي النتائج الموضحة لذلك:

جدول 2 بيانات الإحصائي الوصفي لبورصة القاهرة خلال الفترة 2007-2020.

	EGX 30	GDP growth	INF	σ S&P500
Mean	4.728571	4.328571	12.12857	4.101504
Median	-8.410000	4.350000	10.25000	4.184295

Maximum	97.27000	7.200000	29.50000	6.289100
Minimum	-47.13000	1.800000	5.000000	1.925260
Std. Dev.	41.21278	1.693167	5.944672	1.335778
Jarque- Bera	2.427686	0.442252	14.75771	0.391485
Probability	0.297053	0.801615	0.000624	0.822224

المصدر: بالاعتماد على مخرجات برنامج 9-E-views.

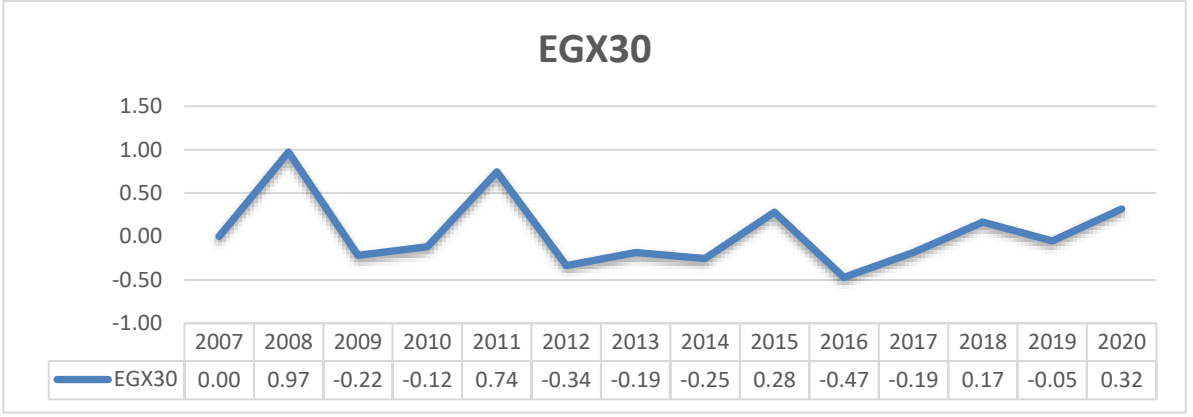
نلاحظ من الجدول السابق عدة أمور أهمها:

1. البيانات التي تمثل **EGX30** توزعت بين أعلى قيمة (97.270) وأصغر قيمة (-47.130) وكان المتوسط الحسابي تقريباً (4.72) وانحراف معياري (41.21) نلاحظ من الجدول أن قيمة اختبار التوزع الطبيعي (Probability) تساوي **0.297** بالتالي هي أكبر من مستوى الدلالة الذي يساوي 5% ما يعني أن البيانات لا تتبع التوزع الطبيعي.
 2. البيانات التي تمثل **GDP growth** توزعت بين أعلى قيمة (7.20) وأصغر قيمة (1.80) وكان المتوسط الحسابي (4.32) تقريباً بانحراف معياري (1.69) ونلاحظ من الجدول أن قيمة اختبار التوزع الطبيعي (Probability) تساوي **0.801** بالتالي هي أكبر من مستوى الدلالة الذي يساوي 5% ما يعني أن البيانات لا تتبع التوزع الطبيعي.
 3. البيانات التي تمثل **INF** توزعت بين أعلى قيمة (29.50) وأصغر قيمة (5.00) وكان المتوسط الحسابي (12.128) تقريباً بانحراف معياري (5.944) ونلاحظ من الجدول أن قيمة اختبار التوزع الطبيعي (Probability) تساوي **0.00062** بالتالي هي أصغر من مستوى الدلالة الذي يساوي 5% ما يعني أن البيانات تتبع التوزع الطبيعي.
 4. البيانات التي تمثل **S&P500** σ توزعت بين أعلى قيمة (6.289) وأصغر قيمة (1.925) وكان المتوسط الحسابي (4.101) تقريباً بانحراف معياري (1.335) ونلاحظ من الجدول أن قيمة اختبار التوزع الطبيعي (Probability) تساوي **0.822** بالتالي هي أكبر من مستوى الدلالة الذي يساوي 5% ما يعني أن البيانات لا تتبع التوزع الطبيعي.
- التعليق على الرسوم البيانية:

أثر تقلب مؤشر S&P500 الأمريكي على عوائد أسهم مؤشر بورصة القاهرة EGX30.

منحنى عوائد مؤشر EGX 30: نلاحظ أن المنحنى بلغ أعلى أول ارتفاع له خلال العام 2008 ثم بلغ ثاني أعلى ارتفاع له خلال العام 2011 (ثورة 25 يناير)، ثم تراوح المنحنى المؤشر بين الصعود والهبوط منذ العام 2012 ولغاية العام 2016 حيث حقق المؤشر انخفاضاً كبيراً خلال العام 2016 بسبب الاحتجاجات التي شهدتها المدن المصرية، ليرتفع بعدها خلال الأعوام المقبلة 2017-2020.

رسم توضيحي 1 مؤشر EGX3 بورصة القاهرة.



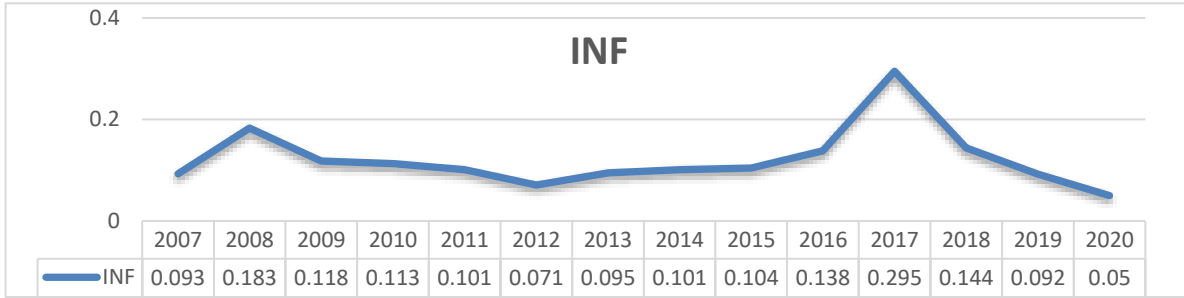
المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على برنامج EXCEL.

منحنى الناتج المحلي الإجمالي: نلاحظ أن منحنى الناتج كان مرتفعاً في بداية الفترة 2007-2008 بالرغم من أزمة الرهن العقاري، ثم انخفض خلال الأعوام المقبلة ليبلغ أدنى مستوى له خلال العام 2011 كنتيجة مباشرة للاضطراب السياسي والاجتماعي الذي أعقب سقوط النظام، ثم استقر بين الأعوام 2012-2014 ثم بدأ بالارتفاع قليلاً خلال الأعوام 2015 ولغاية 2019 لينخفض بعدها خلال العام 2020 بسبب تفشي جائحة كورونا.

رسم توضيحي 2 مؤشر GDP Growth بورصة القاهرة.

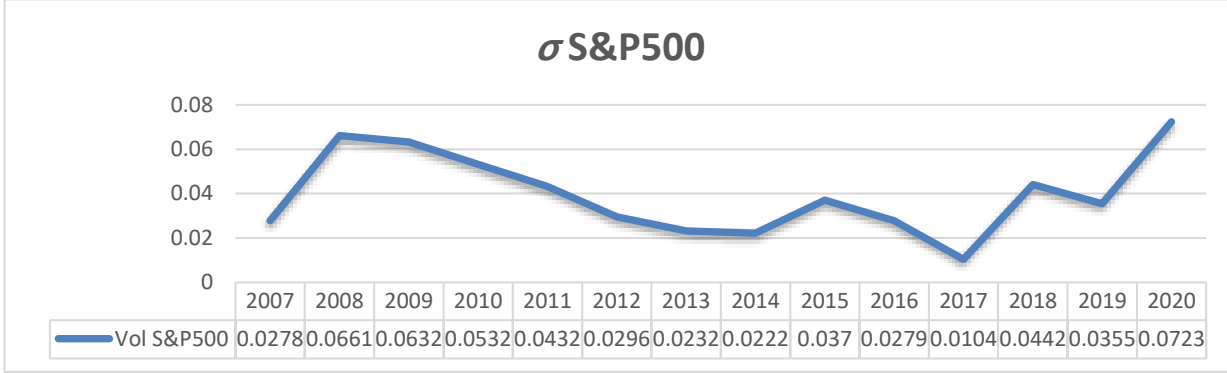


المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على برنامج EXCEL.
منحنى التضخم: نلاحظ بأن منحنى التضخم كان منخفضاً خلال العام 2007 تبعه ارتفاع كبير في معدل التضخم خلال أزمة الرهن العقاري في العام 2008، ثم استقر معدل التضخم بين الأعوام 2009-2016 ليبلغ بعد ذلك أعلى ارتفاع له خلال العام 2017، ويعود ذلك إلى إجراءات الإصلاح الاقتصادي الخاصة بتحرير سعر صرف الجنيه، وإقرار ضريبة القيمة المضافة وتخفيض الدعم على المواد البترولية، والتي كانت من الطبيعي أن تساهم في ارتفاع الأسعار ثم عاود المنحنى الانخفاض خلال الأعوام 2018-2019-2020.
 رسم توضيحي 3 مؤشر INF بورصة القاهرة.



المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على برنامج EXCEL.
منحنى التقلب في مؤشر S&P 500: نلاحظ أن تقلبات المنحنى بلغت أعلى ارتفاعين لها كالتالي: الأول خلال العام 2008 بسبب أزمة الرهن العقاري، حيث بلغ الانحراف المعياري للمؤشر ما نسبته 6% والثاني في بداية العام 2020 مع تفشي أزمة كورونا وأيضاً بلغ الانحراف المعياري بحدود 6%، وتراوحت التقلبات بين الارتفاع والانخفاض منذ العام 2009 ولغاية العام 2019، وحيث شهد المؤشر أدنى انخفاضين له الأول خلال العام 2014 حيث سجل المؤشر مستوى إغلاق قياسي مرتفعاً مع تفاؤل المستثمرين باستمرارية انتعاش أكبر اقتصاد في العالم عقبها سلسلة بيانات إيجابية، والثاني خلال العام 2017 بسبب إقرار ترشيح جيروم باول لمنصب رئيس مجلس الاحتياطي الاتحادي (البنك المركزي الأمريكي).

رسم توضيحي 4 مؤشر S & P500 .σ



المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على برنامج EXCEL.

دراسة استقرار السلسلة الزمنية:

تفترض الدراسات التطبيقية التي تستخدم بيانات سلسلة زمنية كلها أن هذه السلسلة مستقرة أو ساكنة *stationary*، وفي حال غياب صفة الاستقرار *stationary* فإن الانحدار الذي نحصل عليه بين متغيرات السلسلة الزمنية غالباً ما يكون زائفاً *Spurious* وهناك طرق عديدة يمكن بواسطتها اختبار سكون السلاسل الزمنية أهمها:

اختبار جذر الوحدة (Unit Root Test) : الذي يهدف إلى فحص خواص السلسلة الزمنية لكل متغير من متغيرات الدراسة خلال المدة الزمنية للملاحظات، والتأكد من مدى استقرارها وتحديد رتبة تكامل كل متغير على حدة، فإذا كانت السلسلة الزمنية مستقرة في قيمها الأصلية يقال إنها متكاملة من الرتبة صفر أي $I(0)$ ، أما إذا استقرت السلسلة بعد أخذ الفرق الأول فإن السلسلة الأصلية تكون متكاملة من الرتبة الأولى أي $I(1)$ ، أما إذا استقرت السلسلة بعد أخذ الفرق الثاني فإن السلسلة الأصلية تكون متكاملة من الرتبة الثانية أي $I(2)$ وهكذا. وسيتم الاعتماد على اختبار واختبار Phillips – Perron حيث يعد هذا الاختبار أكثر موثوقية من ناحية طبيعة البيانات حيث يراعي عدم وجود تجانس بين بواقي معادلة ADF، هو يأخذ بالاعتبار قيود أقل على حد الخطأ العشوائي. وتقوم فرضياته على النحو التالي (Davidson, MacKinnon, 2004):

H0: السلسلة الزمنية غير مستقرة (تحتوي على جذر وحدة).

H1: السلسلة الزمنية مستقرة (لا تحتوي على جذر وحدة).

جدول 3 استقرار مؤشرات القاهرة.

نتيجة الاستقرار	Phillips-Perron test statistic		متغيرات الدراسة
	Probability	Statistics	
L (0)	0.0054	-4.423391	EGX30
L (-1)	0.0249	-3.569521	growth GDP
L (-1)	0.0083	-4.240694	INF
L (-1)	0.0014	-5.395845	σ S&P500

المصدر: بالاعتماد على مخرجات برنامج 9 E-views.

من الجدول السابق نلاحظ عدة أمور منها:

- نلاحظ أن سلسلة مؤشر (EGX30) القيمة الاحتمالية لها أصغر من مستوى الدلالة α وبالتالي نرفض فرضية العدم أي أن السلسلة الزمنية المدروسة لا تحتوي جذر الوحدة وبالتالي فهي مستقرة عند المستوى L (0).
- إن كل من سلاسل (GDP growth, INF, σ S&P500) القيمة الاحتمالية لها أكبر من مستوى الدلالة α وبالتالي نقبل فرضية العدم H_0 أي أن السلسلة الزمنية المدروسة تحتوي جذر الوحدة وبالتالي فهي غير مستقرة عند المستوى L (0). ولذا تم دراسة استقرار هذه السلاسل عند مستوى الفروق (-1) ووجدنا أنها مستقرة عند المستوى (-1) L (1).

دراسة الارتباط:

إن تحليل الارتباط يعني دراسة العلاقة بين متغيرين، والهدف الأساسي له هو تحديد مدى درجة العلاقة بين المتغيرات، من صفر (لا يوجد ارتباط no Correlation) إلى واحد (الارتباط الكامل Perfect Correlation).

إن قيمة معامل الارتباط محصورة في الفترة المغلقة [-1، 1] وتتحدد نوعية الارتباط من الجدول التالي:

جدول 4 مستويات الارتباط.

نوع الارتباط	قيمة معامل الارتباط
ارتباط منعدم	صفر
ارتباط عكسي ضعيف	من صفر إلى أقل من -04.

أثر تقلب مؤشر S&P500 الأمريكي على عوائد أسهم مؤشر بورصة القاهرة EGX30.

ارتباط عكسي متوسط	من -0.4 إلى أقل من -0.7
ارتباط عكسي قوى	من -0.7 إلى أقل من -1
ارتباط طردي ضعيف	من صفر إلى أقل من 0.4
ارتباط طردي متوسط	من 0.4 إلى أقل من 0.7
ارتباط طردي قوى	من 0.7 إلى أقل من 1+
ارتباط طردي تام	1+

المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على مرجع: Fuller, W. A. (1976)

جدول 5 الارتباط بين مؤشرات بورصة القاهرة.

Correlation	EGX 30	GDP growth	INF	σ S&P500
EGX 30	1577.172			
Probability	1.000000			
growth GDP	15.27754	2.662041		
Probability	0.235780	1.000000		
INF	8.144684	2.479898	32.81490	
Probability	0.035801	0.265333	1.000000	
σ S&P500	33.95215	0.564727	-2.434477	1.656851
Probability	0.664180	0.268899	-0.330163	1.000000

المصدر: بالاعتماد على مخرجات برنامج E-views 9.

بناءً على الجدول السابق نلاحظ ما يلي:

- العلاقة بين المتغير EGX30 و GDP growth علاقة طردية والقيمة الاحتمالية (Prob) تساوي 0.235 وهي أكبر من مستوى الدلالة 5% ما يعني أن العلاقة غير معنوية.
- العلاقة بين المتغير EGX30 و INF علاقة طردية والقيمة الاحتمالية (Prob) تساوي 0.035 وهي أصغر من مستوى الدلالة 5% ما يعني أن العلاقة معنوية.
- العلاقة بين المتغير INF و σ S&P500 علاقة عكسية والقيمة الاحتمالية (Prob) تساوي -0.330 وهي أكبر من مستوى الدلالة 5% ما يعني أن العلاقة غير معنوية.
- العلاقة بين المتغير EGX30 و σ S&P500 علاقة طردية والقيمة الاحتمالية (Prob) تساوي 0.664 وهي أكبر من مستوى الدلالة 5% ما يعني أن العلاقة غير معنوية.

اختبار الفرضيات:

قمنا ببناء النماذج باستخدام منهجية (LS – Least Squares (NLS and ARMA)،
 علماً أن EGX30 متغير تابع و GDP growth, INF, S&P500 متغيرات مستقلة.
 يتم دراسة الأثر فقط بين المتغيرات التي حققت ارتباط معنوي ذو دلالة إحصائية، أي
 سيتم دراسة أثر المتغير المستقل (INF) على المتغير التابع EGX30.

الفرضية الأولى:

لا يوجد أثر لمؤشر S&P500 على عوائد مؤشر بورصة القاهرة (EGX30)
 حسب دراسة الارتباط وجدنا أنه لا يوجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين المتغيرين
 وبالتالي لا يوجد أثر لمؤشر S&P500 على عوائد مؤشر بورصة القاهرة (EGX30).

الفرضية الثانية:

لا يوجد أثر لمؤشر INF على عوائد مؤشر بورصة القاهرة (EGX30)

Variable	Coefficient	Std. Error	t-Statistic	Prob.
C	-79.31933	28.62212	-2.771259	0.0169
INF	20.49197	6.658255	3.077679	0.0096
R-squared	0.441135	Mean dependent var		4.728571
Adjusted R-squared	0.394563	S.D. dependent var		41.21278
F-statistic	9.472107	Durbin-Watson stat		1.493502
Prob(F-statistic)	0.009579			

نلاحظ من الجدول السابق:

- قيمة إحصائية دربن واتسون (D.W) تساوي 1.49 وهي تقع بين الحد الأدنى d_L 0.905 والحد الأعلى d_U 1.551 الأمر الذي يعني عدم إمكانية الحكم على وجود أو عدم وجود ارتباط ذاتي.
- نموذج الانحدار معنوي ككل لأن $\text{Prob}(F\text{-statistic}) = 0.009$ وهي أصغر من مستوى الدلالة المعتمد 0.05.
- المتغير المستقل INF معنوي لأن قيمة p-value لاختبار t-test قد بلغت 0.0096 وهي أصغر من مستوى الدلالة 5%.

- نسبة التباين المفسر من خلال النموذج تساوي 44.11%، أي أن المتغيرات المستقلة استطاعت أن تفسر ما نسبته 44% من إجمالي التباينات الحاصلة في المتغير EGX30.

الفرضية الثالثة:

لا يوجد أثر لمؤشر GDP growth على عوائد مؤشر بورصة القاهرة (EGX30) حسب دراسة الارتباط وجدنا أنه لا يوجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين المتغيرين وبالتالي لا يوجد أثر لمؤشر GDP growth على عوائد مؤشر بورصة القاهرة (EGX30)

الثاني عشر: النتائج والتوصيات:

1. نرفض فرضية البحث التي تفترض وجود أثر لمؤشر S&P500 على عوائد أسهم مؤشر سوق القاهرة (EGX30).
2. نرفض فرضية البحث التي تفترض وجود أثر لمؤشر GDP growth على عوائد أسهم مؤشر سوق القاهرة (EGX30).
3. نقبل فرضية البحث التي تفترض وجود أثر لمؤشر INF على عوائد أسهم مؤشر سوق القاهرة (EGX30).
4. تظهر النتائج أن معدل النمو في دولة مصر كان مستقراً نوعاً ما، ولم يتأثر كثيراً بجائحة كورونا، مما يعني أن سياسات الحكومة المصرية الاقتصادية كانت مثمرة في ظل جائحة كورونا.
5. يوصي الباحث بإدخال متغيرات أخرى وقياس أثرها في تقلبات الأسواق المالية مثل: (صناديق الاستثمار، أسعار الصرف، الاستثمار الأجنبي، الميزان التجاري، وغيرها من المتغيرات الاقتصادية الأخرى).
6. على دولة مصر الحد من الضغوط التضخمية للحفاظ على استقرار النشاط الاقتصادي بشكل عام واستقرار نشاط سوق الأوراق المالية مما يسهم في تحسين توقعات المستثمرين.

7. قيام دولة مصر بتحفيز تدفق رؤوس الأموال الأجنبية إلى الداخل وزيادة الانفتاح الاقتصادي (حيث تبين عدم وجود تأثير لتقلب المؤشر الأمريكي على مؤشر بورصة القاهرة)، وتحقيق قدر كاف من الاستقرار الاقتصادي والسياسي والأمني داخل الدولة من أجل تطوير مكانتها المالية.

المراجع:

أولاً: المراجع باللغة العربية:

1. أبو الذهب، مدحت. (2009). دور صناع السوق في الحد من تقلبات سوق الأوراق المالية في مصر. رسالة ماجستير. كلية التجارة. جامعة الزقازيق. مصر. ص3.
2. شعراوي، محمود. (2015). أثر المخاطر الخاصة على عوائد الأسهم في السوق المصري للأوراق المالية. المجلد 52. العدد 2. ص1. مصر. جامعة الاسكندرية. مجلة كلية التجارة للبحوث العلمية.
3. مختارية بوزيان، علاء الدين قادري. (2020). أزمة بريكسيت وأثرها على الأسواق المالية الأوروبية- دراسة قياسية لأثر تقلبات مؤشر السوق المالي البريطاني على بعض المؤشرات المالية الأوروبية. المجلد 11. العدد 1. ص453-474. الجزائر. مجلة دراسات العدد الاقتصادي.
4. أعراب جازية، بلغيث بشير. (2020). نمذجة تقلبات العوائد اليومية لمؤشر DAX30 باستخدام نموذج EGARCH. المجلد 11. العدد 2. ص269-285. الجزائر. مجلة دراسات العدد الاقتصادي.

5. صدام , عباس كريم. (2018). العلاقة السببية بين تقلبات مؤشرات أسواق المال وتقلبات أسعار النفط الخام- دراسة تحريبية لسوق العراق للأوراق المالية. العدد 107. المجلد 24. ص 358-381. العراق. مجلة العلوم الاقتصادية والإدارية.
6. الزيود علي , حمادنه أحمد. (2011), أثر الازمات المالية على عوائد الأسهم والتقلبات في قطاعي البنوك والتأمين في بورصة عمان 1994-2011. كلية إدارة المال والأعمال. جامعة آل البيت. الأردن. ص12.
7. فرحي محمد, بن قدور أشواق. (2007). أثر التقلبات الاقتصادية على عوائد الأسهم- دراسة قياسية لسوق نيويورك للأوراق المالية. مجلد13. العدد 29. ص138. مجلة الحقيقة.

ثانياً: المراجع باللغة الأجنبية:

1. ElGhouty. and El-Masry. (2017). **Effect of Ownership Structure on Firm Stock Return Performance: Evidence from the Egyptian Stock Market** . International Research Journal of Finance and Economics. P 63-83.
2. Janssen. (2018). **Ownership Structure and Stock Return Volatility**. Master Thesis. Radboud University.

3. Eugster. (2019), **Large blockholders and stock price crash risk**. Working paper.
4. C. Emre Alper, Salih Fendoglu, Burak Saltoglu. (2008). **Forecasting Stock Market Volatilities Using MIDAS Regressions: An Application to the Emerging Markets**. March 5. p 1-15.
5. Mathieu. (2016). **Investor Sentiment and the Return and Volatility of REITs and Non-REITs during the Financial Crisis**. Essays on the Impact of Sentiment on Real Estate Investments. P 40-64 Springer.
6. Ching, W. C, Richard, D. H, Evarist, S, & Michael, C. (2018). **Financial Market Volatility, Macroeconomic Fundamentals and Investor Sentiment**. Journal of banking & Finance. 92. P 130-145.
7. Nelson H. W. Wawire, Perez O. Onono & Kirui, Evans. (2014) **Macroeconomic Variables. Volatility and Stock Market Returns: A Case of Nairobi Securities Exchange**. Kenya. International Journal of Economics and Finance. Vol 6, No PP 215.
8. Fuller, W. A. (1976). **Introduction to Statistical Time Series**, New York: John Wiley and Sons.
9. Ozbay ,Emrah. (2009). **The Relationship between Stock Returns and Macroeconomic Factors: Evidence for Turkey**.A thesies submitted to the University of Exeter towards the degree of Master of Economics. P 12-13.
10. Davidson, Russell, MacKinnon, James G .(2004). **Econometric Theory and Methods**. New York: Oxford University Press. p. 613

تأثير البيانات الضخمة في تعزيز الارتجال الاستراتيجي في ظل مرحلة إعادة الإعمار والنهوض الاقتصادي

(دراسة ميدانية على المصارف الخاصة في محافظة حماة)

إشراف الدكتور: مجد صقور

إعداد الباحث: قاسم حسن الحسن

كلية الاقتصاد - جامعة دمشق

ملخص البحث:

هدف البحث إلى دراسة أثر البيانات الضخمة في تعزيز الارتجال الاستراتيجي في المصارف الخاصة في محافظة حماة، إذ ركزت هذه الدراسة على أبعاد الارتجال الاستراتيجي: اليقظة الاستراتيجية، والرشاقة الاستراتيجية، والذاكرة التنظيمية. واتبع الباحث الفلسفة الوضعية مع تبني الأسلوب الاستنتاجي في إجراء هذه الدراسة، واستخدم الطريقة الكمية باستخدام استبانة مخصصة لهذه الدراسة، وذلك لقياس متغيرات البحث. أجريت هذه الدراسة على (5) مصارف خاصة في محافظة حماة (الإسلامي، والعربي، والشام، والبركة، وبيبلوس) والتي كان عدد وحداتها (80) مفردة من الإداريين في المستويات العليا والوسطى. وأظهرت الدراسة أن لدى العاملين في المصارف الخاصة توجهات استراتيجية بدرجة عالية نسبياً وقدرة على الارتجال واتخاذ القرارات في ظل الظروف الصعبة التي تمر بها البلاد والمصارف والتي كان أبرزها COVID19. كذلك تتوفر لدى المصارف القدرة على تخزين وتحليل البيانات الضخمة بدرجة عالية نسبياً، وكذلك تبين وجود أثر معنوي وطردى بين البيانات الضخمة والارتجال الاستراتيجي بأبعاده. ومن المقترحات التي أوصت بها الدراسة: دعم الارتجال الاستراتيجية للقادة وذلك من خلال القدرة على الاستفادة من الكم الهائل من البيانات وتوظيفها في هذا الاتجاه بما يجعل المصارف محل الدراسة أقوى من منافسيها وفي ظل أي ظرف قد تتعرض له. وضرورة أن تراقب إدارة المصارف محل الدراسة أنشطة المنافسين للتعرف على قدراتهم الاستراتيجية من خلال الحصول على البيانات الخاصة بالمنافسين، وتعتمد آلية الإنذار المبكر في فتح المنافذ الاستباقية لاكتشاف الفرص البيئية واستغلالها وسرعة التصدي للمخاطر والتقليل من أثارها الضارة في إطار مضمون اليقظة الاستراتيجية لها.

كلمات مفتاحية: الارتجال الاستراتيجي، اليقظة الاستراتيجية، الرشاقة الاستراتيجية، الذاكرة التنظيمية، البيانات الضخمة.

The impact of big data in promoting strategic improvisation during the phase of reconstruction and economic advancement

Prepared by the researcher:

Qasim Hassan Al-Hassan.

Supervised by Dr.:

Majd Sokoor.

Research Summary:

The research aimed to study the impact of big data in promoting strategic improvisation in private banks in Hama Governorate, as this study focused on the dimensions of strategic improvisation: strategic vigilance, strategic agility, and organizational memory. The researcher followed the positivist philosophy while adopting the deductive method in conducting this study, and he used the quantitative method using a questionnaire dedicated to this study, in order to measure the research variables. This study was conducted on (5) private banks in Hama Governorate (Al-Islami, Al-Arabi, Al-Sham, Al-Baraka, and Byblos), which had (80) individual units of administrators at the upper and middle levels. The study showed that employees of private banks have a relatively high degree of strategic orientation and the ability to improvise and make decisions in light of the difficult circumstances that the country and banks are going through, the most prominent of which was COVID19. Banks also have the ability to store and analyze big data to a relatively high degree, as well as showing a significant and direct impact between big data and strategic improvisation in its dimensions. Among the proposals recommended by the study: Supporting the leaders' strategic improvisation, through the ability to benefit from the huge amount of data and employing it in this direction, making the banks under study stronger than their competitors and under any circumstance they may be exposed to. And the need for the management of the banks under study to monitor the activities of competitors to identify their strategic capabilities by obtaining data on competitors, and adopt the early warning mechanism in opening proactive outlets to discover and exploit environmental opportunities and quickly address risks and reduce their harmful effects in the context of the content of their strategic vigilance.

Keywords: strategic improvisation, strategic vigilance, strategic agility, organizational memory, big data.

أولاً: الإطار المنهجي للدراسة وفلسفتها: Research Methodology and its Philosophy**1.1- المقدمة: Introduction**

لعل ما شهده العالم من تطورات تكنولوجية ولا سيما في السنوات الأخيرة الماضية في مختلف المجالات والقطاعات كان سبباً في ولادة كميات كبيرة جداً من البيانات الرقمية، تلك البيانات الناتجة عن تسارع هذا التطور وما رافقه من زيادة استخدام الوسائل التكنولوجية المتطورة، بدءاً من أجهزة الهواتف الذكية الموجودة مع كل شخص وفي كل منزل، وصولاً إلى الأجهزة الإلكترونية المتطورة والتي باتت تستخدم في كافة الصناعات والأنشطة. ونتيجة لذلك حدث هذا التدفق الهائل في كمية البيانات المتوفرة بأنواعها والتي تعجز عن احتوائها وسائط التخزين التقليدية المستخدمة، حيث أصبحت بحاجة إلى مساحات تخزينية هائلة جداً. وفي هذه الدراسة سنقوم بالبحث في كيفية الاستفادة من البيانات الضخمة بهدف زيادة كفاءة وفعالية الارتجال الاستراتيجي للمصارف الخاصة في محافظة حماة. كما تقدم البيانات الضخمة ميزة تنافسية للمصارف إذا أحسنت الاستفادة منها وتحليلها لأنها تقدم فهم أعمق للمستفيدين ومتطلباتهم ويساعد ذلك على تعزيز الارتجال الاستراتيجي في اتخاذ القرارات بصورة أكثر فعالية بناء على المعلومات المستخرجة من قواعد بيانات المستفيدين، كما أن استخدام تقنيات تحليل البيانات الضخمة تتيح لهذه المصارف زيادة كفاءتها وترشيد اتخاذ قراراتها بشكل كبير وتعزيز وضعها التنافسي. فمعرفة متطلبات المستفيدين يتيح للمصارف توفير خدمات بناءً على تلك الحاجات والمتطلبات، وبذلك تضمن تلك المصارف رضا المستفيدين على الخدمات المقدمة لهم.

2.1- مشكلة الدراسة: Study problem

في ظل المنافسة الكبيرة بين المنظمات والتقلبات الاقتصادية والأزمات التي مرت بها البلاد أصبح من الضروري على المنظمات وضع آلية للحصول على البيانات بحجم كبير وتوظيفها والاستفادة منها في ظل بيئة كثير التغير والتي تحتاج إلى قيادة استراتيجية ديناميكية وغير مهيكلة تعتمد على الذات (الارتجال) في حل أي مشكلة قد تواجه المنظمة أو اتخاذ أي قرار في ظل هذه الظروف المعقدة، وفي نفس السياق إيجاد طريقة لحفظ هذه البيانات والاستفادة منها في مرحلة إعادة الإعمار في سورية والنهوض الاقتصادي من خلال التحول من القائد التي يعتمد على قواعد وأسس ثابتة إلى قائد يعتمد على الارتجال الاستراتيجي. ومن هذا المنطلق ظهرت الفكرة الأساسية لمشكلة البحث في كيفية الاستفادة من هذا الكم الهائل من البيانات في حل المشكلات وتعزيز دور القيادات في دعم مرحلة إعادة الإعمار في سوريا، وهذا ما أثار الرغبة لدى الباحث في العمل بهذا الاتجاه بسبب قلة الدراسات التي جمعت بين البيانات الضخمة والارتجال الاستراتيجي على حد علم الباحث، وهذا ما حفز الباحث في البحث والتحليل في تلك الموضوعات. ومن هنا تتجسد مشكلة بحثنا والتي يمكن صياغتها من خلال:

السؤال الرئيس:

ما هو أثر البيانات الضخمة في تعزيز الارتجال الاستراتيجي للعاملين في المصارف الخاصة بحماة؟
ويتفرع عنه الأسئلة الآتية:

- 1- ما هو أثر البيانات الضخمة في تعزيز اليقظة الاستراتيجية كأحد أبعاد الارتجال الاستراتيجي للعاملين في المصارف الخاصة بحماة؟
- 2- ما هو أثر البيانات الضخمة في تعزيز الرقابة الاستراتيجية كأحد أبعاد الارتجال الاستراتيجي للعاملين في المصارف الخاصة بحماة؟
- 3- ما هو أثر البيانات الضخمة في تعزيز الذاكرة التنظيمية كأحد أبعاد الارتجال الاستراتيجي للعاملين في المصارف الخاصة بحماة؟

3.1- أهداف الدراسة: Study Objectives

وهي تُعدُّ إجابات مؤقتة لمشكلة البحث. وهي كالآتي:

- 1- دراسة أثر البيانات الضخمة في تعزيز الارتجال الاستراتيجي للعاملين في المصارف الخاصة بحماة.
- 2- قياس مدى وجود الارتجال الاستراتيجي (اليقظة الاستراتيجية، الرقابة الاستراتيجية، الذاكرة التنظيمية) للعاملين في المصارف الخاصة بحماة.
- 3- معرفة مدى توافر البيانات الضخمة في المصارف الخاصة محل الدراسة.
- 4- تهدف إلى التوصل لمجموعة من النتائج يمكن من خلالها وضع توصيات قابلة للتطبيق تساهم في وضع آلية محددة وواضحة لتوظيف البيانات الضخمة في تعزيز الارتجال الاستراتيجي للعاملين محل الدراسة الذي له دور في دعم النهوض الاقتصادي وإعادة الإعمار.

4.1- أهمية الدراسة: Study Importance

تتمثل أهمية هذا البحث من خلال جانبين: الأول الجانب العلمي: من خلال تطرق البحث إلى مواضيع مهمة وحيوية في الفكر الإداري متجسدة في (البيانات الضخمة، الارتجال الاستراتيجي)، حيث أن البيانات الضخمة يمكن أن تحقق نجاحات استراتيجية للقيادات الإدارية وللمنظمة ككل وتساعد في القدرة على حل المشكلات التي قد تواجه المنظمات بمرونة عالية وتساعد في دعم النهوض الاقتصادي ودعم عملية إعادة الإعمار.

الأهمية العملية: تأتي أهمية البحث العملية من أهمية القطاع المبحوث وهو القطاع المصارف الذي يُعدُّ قطاعاً ضرورياً حيث يلجأ إليه أغلب أفراد المجتمع، وقد أثبتت الدراسة الاستطلاعية من أنه يعاني من ضعف في الارتجال الاستراتيجي، وبالتالي ستعمل هذه الدراسة على الوقوف على واقع الارتجال الاستراتيجي، ومعرفة كيفية تحديد مسار البيانات الضخمة في تلك المصارف ومن ثم البحث في تحسين الارتجال الاستراتيجي، ومن ثم العمل على تقديم توصيات قد تمكن المصارف من تعزيز الارتجال الاستراتيجي لكوادرها الذي يساهم في تعزيز النهوض الاقتصادي وإعادة الإعمار في سوريا من خلال ما توفره من مزايا اقتصادية وتنموية وخدمية ومنها (منح القروض، دعم الاستثمارات والمشاريع التنموية).

5.1- فرضيات الدراسة: Study Hypotheses

انطلاقاً من مشكلة الدراسة وأهدافها وبعد مراجعة الأدبيات السابقة، قام الباحث بتطوير فرضية الدراسة الرئيسة على النحو الآتي:

H0: لا يوجد أثر معنوي للبيانات الضخمة في تعزيز الارتجال الاستراتيجي للعاملين في المصارف الخاصة في محافظة حماة.

ويتفرع عنها الفرضيات الفرعية الآتية:

H0.1: لا يوجد أثر معنوي للبيانات الضخمة في تعزيز اليقظة الاستراتيجية كأحد أبعاد الارتجال الاستراتيجي للعاملين في المصارف الخاصة بحماة.

H0.2: لا يوجد أثر معنوي للبيانات الضخمة في تعزيز الرشاقة الاستراتيجية كأحد أبعاد الارتجال الاستراتيجي للعاملين في المصارف الخاصة بحماة.

H0.3: لا يوجد أثر معنوي للبيانات الضخمة في تعزيز الذاكرة التنظيمية كأحد أبعاد الارتجال الاستراتيجي للعاملين في المصارف الخاصة بحماة.

6.1- منهجية الدراسة: Study Methodology

اعتمد الباحث في صياغة فرضياته على عدد من الدراسات السابقة ذات الصلة بموضوع الدراسة. كما قام الباحث بتوزيع استبانة بهدف جمع البيانات المتعلقة بمتغيرات الدراسة وتمّ استخدام الأساليب الإحصائية بهدف تحليل البيانات التي تمّ جمعها. وقد استخدم الباحث الفلسفة الوضعية واعتمد المنهج الوصفي التحليلي لوصف مدى تطبيق المصارف مدار البحث للارتجال الاستراتيجي وذلك بالاعتماد على الكم الهائل من البيانات الضخمة فيها من وجهة نظر الإدارة العليا، بالإضافة إلى تفسير العلاقة بين متغيرات الدراسة والوقوف على دلالاتها، كما أن هذا الأسلوب ارتبط بالظواهر الإنسانية كدراسة السلوك المالي والإداري للمنظمات ويتناول الممارسات والظواهر كما هي على أرض الواقع، ولا يتطلب إجراءات خارج قدرة وسيطرة الباحث.

7.1- حدود الدراسة: Study Limitations

نظراً لأهمية الدراسة من جانبيها الارتجال الاستراتيجي والبيانات الضخمة، واتساع مجالات تأثيرهما وعلاقتهما، وقلة الدراسات التي اهتمت في هذين المحورين مجتمعين، فإنّ حدود الدراسة كالاتي:
الحدود الزمانية: اقتصر على عام 2022.

الحدود المكانية: اقتصر على المصارف الخاصة في محافظة حماة.

الحدود العلمية: هي اقتصار البحث على دراسة أثر البيانات الضخمة في تعزيز الارتجال الاستراتيجي في ظل مرحلة إعادة الإعمار والنهوض الاقتصادي.

8.1- الدراسات السابقة: Previous Study

نتناول في هذه الفقرة أهم الدراسات التي تناولت موضوع البحث ونستعرض أهم النتائج التي توصلت إليها وهي على الشكل الآتي:

أولاً: الدراسات العربية: Arabic Studies

1- دراسة (الباشقالي & سلطان, 2021) بعنوان: دور الارتجال الاستراتيجي في تحقيق السيادة الاستراتيجية.

تهدف الدراسة إلى التعرف على دور الارتجال الاستراتيجي ومن خلال متطلباته المتمثلة في (اليقظة الاستراتيجية، الرقابة الاستراتيجية، الهياكل الصغرى، توظيف الموارد، والذاكرة التنظيمية) في تحقيق السيادة الاستراتيجية ومن خلال أبعاده المتمثلة في (دائرة النفوذ، الضغط التنافسي، والتشكيل التنافسي). وكألية لهذه الدراسة في تحقيق أهدافها، تمّ وضع أربع فرضيات رئيسية. واعتمدت الدراسة المنهج الاستقرائي (وصفي تحليلي)، إذ جمعت بياناته بواسطة الاستبانة وتمّ توزيعها على عينة عشوائية من (200) مفردة يمثلون قيادات إدارية في الجامعات محل الدراسة، وأهم النتائج التي تمّ التوصل إليها وجود علاقة تأثير وارتباط معنوية بين الارتجال الاستراتيجي والسيادة الاستراتيجية على المستوى الكلي للعينة.

2- دراسة (البلاغي & الزبيدي, 2021) بعنوان: دور الارتجال التنظيمي في الحد من الجمود الاستراتيجي.

تهدف إلى دراسة الدور الذي يقوم به الارتجال التنظيمي في الحد من الجمود الاستراتيجي، وقد تمّ اختيار القيادات الإدارية في مصارف الشرق الأوسط العراقي للاستثمار بصفتهم يمثلون الإدارات العليا المسؤولة عن وضع الاستراتيجيات، وتمّ اعتماد الاستبانة كأداة لجمع البيانات، وتمّ توزيع (60) استبانة، وقد جرى تحليلها باستخدام الأساليب الإحصائية لتحليل البيانات (Spss). وكانت أهم النتائج التي توصل لها البحث وجود تأثير معنوي للارتجال التنظيمي في الحد من الجمود الاستراتيجي، وهذا يدل على أنّ للارتجال التنظيمي دور كبير في سعي المنظمات تعزيز قدراتها الخاصة بالارتجال التنظيمي من أجل تحقيق أهدافها الاستراتيجية والعمل على وضع برامج خاصة لتطوير قدراتها التنافسية.

3- دراسة (العشي، شهد، البادي، ضحى، 2021) بعنوان: تحليل البيانات الضخمة من الشبكات الاجتماعية كعامل تمكين لإدارة المعرفة المستدامة للاتجاهات التسويقية

هدفت الدراسة لمعالجة العلاقة بين تحليل البيانات الضخمة من الشبكات الاجتماعية وإدارة المعرفة المستدامة للاتجاهات التسويقية بالتركيز على مفهوم إدارة المعرفة المستدامة للاتجاهات التسويقية، وإلقاء الضوء على أهمية البيانات الضخمة في الشبكات الاجتماعية للاتجاهات التسويقية. اعتمدت الدراسة منهج تحليل المحتوى لتحقيق أهداف الدراسة. من أهم النتائج التي توصلت لها هذه الدراسة أنّ العلاقة تكاملية بين البيانات الضخمة من الشبكات الاجتماعية وإدارة المعرفة المستدامة للاتجاهات التسويقية بأنّها تحقق هدف اتخاذ القرارات التسويقية الآنية، وتدعم التنبؤ بالقرارات التسويقية التي تواكب الاحتياجات المعرفية في المستقبل، كما توصلت إلى أنّ المعرفة بإدارة البيانات الضخمة في الشبكات الاجتماعية تؤدي إلى تمكين أنظمة إدارة المعرفة المستدامة في الجهات التسويقية. كما توصي الدراسة بالعمق في دراسة التحديات التي قد تتصدى لتحليل البيانات الضخمة من الشبكات الاجتماعية، وكذلك الاستفادة من البيانات الضخمة بالاعتماد على ركائز إدارة المعرفة المستدامة في تحقيق فوائد طويلة الأجل.

ثانياً: الدراسات الأجنبية: English Studies

1- دراسة (Abu Bakar, Hatinah & Mahmood, Rosli, 2015) بعنوان: تعزيز المشاريع

الصغيرة والمتوسطة من خلال التوجه الريادي والارتجال الاستراتيجي

Fostering Small and Medium Enterprises through Entrepreneurial Orientation and Strategic Improvisation

هدفت الدراسة لإقامة العلاقة بين التوجه الريادي والارتجال الاستراتيجي في تعزيز أداء المشاريع الصغيرة والمتوسطة. وتمّ اعتماد استبانات المسح البريدية لجمع المعلومات من أفراد عينة البحث الموزعة بين مالكي ومديري المشاريع الصغيرة والمتوسطة الذي تمّ اختيارهم عشوائياً. استخدمت هذه الدراسة نموذج المربعات الصغرى الجزئية لتحليل فرضيات البحث باستخدام (PLS 3.0) لأنه يزيد من التباين في المتغير التابع، تمّ استلام (140) استبانة صالحة للاستخدام. ومن أهم النتائج التي توصلت لها الدراسة وجود علاقة قوية بين التوجه الريادي والارتجال الاستراتيجي لمدراء المشاريع الصغيرة والمتوسطة.

2- دراسة (Klievink, et al, 2017) بعنوان: البيانات الضخمة في القطاع العام: الشك والاستعداد

Big Data in the public sector: Uncertainties and readiness

قام الباحثون بإجراء دراسة استكشافية عن جاهزية استخدام البيانات الضخمة في القطاع العام بهولندا وعن أهمية الاستثمار في البيانات الضخمة في المؤسسات الحكومية، وعلى مدى جاهزية القطاع العام لاستخدامها، على اعتبار أنّ قطاع الحكومة في ظل التوجه نحو الحكومة الالكترونية تتداول فيه العديد من المعاملات الكبيرة والمتنوعة بالاستفادة من التقنية والجوانب التشريعية، وهو ما تستفيد منه مستقبلاً في زيادة الاهتمام بمتطلبات التعامل مع البيانات الضخمة بنجاح وفعالية، وبينت النتائج إلى أن المنظمات قد تكون قادرة من الناحية التقنية على استخدام البيانات الضخمة، ولكنهم لن يكونوا قادرين على الاستفادة منها إذا كانّ الهيكل التنظيمي والتشريعات الرئيسية غير ملائمين لذلك.

3- دراسة (Hallikainen et al, 2020) بعنوان: تحليلات البيانات الضخمة لإدارة علاقات

العملاء لتعزيز مبيعات التجارة الإلكترونية بين الشركات (B2B)

Fostering B2B sales with customer big data analytics. Industrial Marketing Management

هدفت الدراسة إلى استخدام تحليلات البيانات الضخمة لإدارة علاقات العملاء لتعزيز مبيعات التجارة الإلكترونية بين الشركات (B2B). وبينت آثار تحليل البيانات الضخمة على أداء علاقات العملاء. ونمو المبيعات باستخدام مجموعة بيانات لشركات (B2B) متعددة الصناعات وعددها (417) شركة. وتوصلت الدراسة إلى أنّ استخدام البيانات الضخمة للعملاء يعزز بشكل كبير نمو المبيعات وأداء العلاقة مع العملاء. ومن أهم التوصيات أنّ الشركات محل الدراسة بحاجة إلى بناء ثقافة لتحليل البيانات الضخمة من أجل أن تكون الاستثمارات داعمة لعلاقات العملاء.

موقع الدراسة الحالية من الدراسات السابقة: Study Position

تختلف الدراسة الحالية عن الدراسات السابقة من حيث طبيعة البيئة حيث أجريت الدراسات السابقة على مجتمعات مختلفة عن مجتمع الدراسة الحالية، والدراسة الحالية متمثلة في المصارف الخاصة في محافظة حماة. تختلف الدراسة الحالية عن الدراسات السابقة من حيث عدد مفردات مجتمع البحث والعينة المأخوذة منه، حيث أن الدراسة الحالية سوف تضم (المدراء ونوابهم ورؤساء الأقسام) حيث بلغ عدده (5) مصارف وعدد العاملين فيها (80) عاملاً. تناولت هذه الدراسة البيانات الضخمة، والارتجال الاستراتيجي بأبعاده (اليقظة الاستراتيجية، الرشاقة الاستراتيجية، الذاكرة التنظيمية) حيث لا توجد رسائل وأبحاث علمية تجمع بين هذه الأبعاد. الاستفادة من الدراسات السابقة:

- عند وضع وبناء الإطار النظري.
- عند اختيار نوع العينة وأسلوبها.
- عند بناء فقرات الاستبانة.
- عند زيادة فهم الباحث لموضوع الدراسة.

ثانياً: الإطار النظري للدراسة: Literature Review

تعالج هذه الدراسة نموذجاً مكون من متغيرين رئيسيين وهما أثر البيانات الضخمة في تعزيز الارتجال الاستراتيجي، وسوف نتناول كل متغير على حدة في هذا القسم:

1.2- البيانات الضخمة:

1.1.2- مفهوم البيانات الضخمة:

يعد (Laney, D) في عام 2001 أول من تحدث عن البيانات الضخمة حسب Wang وشركائه في المقال الذي نشره في 2016 إذ يرى أنّ البيانات الضخمة تحتاج إلى التقنيات والتكنولوجيات الجديدة من أجل جمع وتحليل وتخزين للبيانات حيث عجزت وسائل أو تقنيات قواعد البيانات التقليدية عن القيام بذلك، وهذه البيانات تتصف بالحجم والسرعة والتنوع. أما البيانات الضخمة بحسب ما عرفها معهد ماكنزي العالمي في عام 2011 هي مجموعة من البيانات تكون بحجم ضخم يفوق قدرات قواعد البيانات التقليدية لجمع وتخزين ومعالجة وإدارة وتحليل هذه البيانات. ويذكر (Watson, 2014:1250) في معرض حديثه عن البيانات الضخمة أنها عبارة عن كميات كبيرة من البيانات المتنوعة وغير المنظمة مما يجعل التعامل معها أمراً صعباً للغاية، ويجب تحليلها لكي نتمكن من الاستفادة منها. ويضيف (Klievink, 2017:267) إنّ هذه الكميات الهائلة من البيانات الرقمية قد جذبت اهتماماً كبيراً من الصناعة والبحوث تحت مسمى البيانات الضخمة. إذ أنّ البيانات الضخمة ليست تقنية بحد ذاتها، بل هي عبارة عن كمية هائلة من البيانات المتنوعة والنامية لدرجة أنه لا يمكن التعامل معها بواسطة التكنولوجيا التقليدية، ومعالجتها معقدة نظراً لشدة تنوعها وسرعتها العالية وضخامتها Kankanhalli (2016:233). ويشير (Mishra, 2015:124) أنّ في عالم الثورة في المعلوماتية وتطور التكنولوجيا التي تتعامل مع البيانات ومعالجتها أدى ذلك تزايد في أحجامها وبشكل كبير ومستمر، وأصبح يشار إليها بالبيانات الضخمة التي يقاس سعتها بالترليون بايت وأكثر، وأنها مثل تسونامي في قوة وحجم

البيانات المتداولة التي تزداد تلقائياً بمرور الوقت. كما بين (Shabbir & Gardezi, 2020) إلى أنّ تحليل البيانات الضخمة في مجموعة متنوعة من البيانات التي تمّ جمعها بواسطة التقنيات من مصادر مختلفة، وتوحيدها وفحصها، واستغلالها يحسن في أداء الأعمال واتخاذ القرارات الإدارية بصورة صحيحة. أما (حسين، علي، 2018:274) وصف البيانات الضخمة أنها عبارة عن مجموعة كبيرة من البيانات التي تُجمع من مجموعة مختلفة من المصادر من داخل وخارج المنظمة والتي تعدّ مصدراً للاكتشاف والإبداع من خلال إجراء عمليات التحليل المستمر عليها لكي تُمكن المنظمة من الوصول إلى الأداء الأفضل. ومن خلال ما تقدم من التعاريف أعلاه نلاحظ أنّ هناك شبه اتفاق في أنّ البيانات الضخمة يتم فيها معالجة وتحليل بيانات كبيرة بالاعتماد على عدد من الأدوات والتقنيات الحديثة والمتطورة للاستفادة منها في المنظمات في شتى المجالات.

ويرى الباحث أنّ البيانات الضخمة هي مجموعة هائلة من البيانات الرقمية التي تمّ جمعها بواسطة طرق أدوات مختلفة والتي تمّ تحليلها وتخزينها والاستفادة منها في اتخاذ القرارات وحل المشكلات التي قد تواجه المنظمات.

2.1.2- خصائص البيانات الضخمة:

حتى توصف بيانات ما بأنها بيانات ضخمة، يجب أن تتوافر فيها أربع خصائص أساسية ($4V_s$): (السالمي، جمال، 2018: 4)، (Daniel, 2018)

- **الحجم (Volume):** وهو ما يتم توليده من البيانات، فالحجم له تأثير كبير عند وصف البيانات الضخمة إذ يتم إنشاء كميات كبيرة من قبل الأفراد والجماعات والمنظمات. إلا أنّ ذلك يستلزم الحاجة لعمليات التحليل والتخزين والفهرسة وعلى النحو الذي يسهل الاستفادة من هذه الحجم الكبيرة للبيانات (Trifu, 2014:34).
- **التنوع (Variety):** وهو تنوع البيانات المتولدة من مختلف المصادر والناجمة عن انفجار الشبكات الاجتماعية وأجهزة الاستشعار وتنوعها بين مهيكلة و شبه مهيكلة و غير مهيكلة.
- **السرعة (Velocity):** وهي سرعة تولد وتجميع ومعالجة البيانات من المصدر، ويقصد بها قابلية التغير العالية والتدفقات السريعة والهائلة والمستمرة لهذه البيانات التي يستحيل معالجتها بالحلول التقليدية وبذلك لم تعد المشكلة تقصر على "أين" يتم تخزين هذه الكميات الهائلة ولكن أيضاً "كيف" يتم تخزينها.
- **الصدق (Veracity):** للصدق خاصيتان هما، مصداقية المصدر وملائمة البيانات للجُمهور المستهدف، فالبيانات الواردة إلى تطبيقات البيانات الضخمة لها مستويات مختلفة من الثقة، ولذلك

يجب قبل قبول البيانات لأغراض التحليل أن تمر بدرجة ما من اختبار الجودة وتحليل المصادقية (أمين, علي, 2018:39).

3.1.2- أنواع البيانات الضخمة:

يمكن تقسيم البيانات الضخمة إلى الأنواع الآتية, كما ذكرها (أميرهم, جيهان, 2020:158):

1- البيانات المهيكلة: وهي البيانات المخزنة في قواعد البيانات وتتميز بإمكانية البحث والتحليل فيها وإدارتها باستخدام لغة (SQL).

2- البيانات غير المهيكلة: هي كل ما لا يمكن تصنيفه بسهولة كالصور والرسوم البيانية ومقاطع الفيديو وملفات PDF وصفحات الويب... حيث تُعدّ هذه الأنواع غير منظمة لأنها لا تتسق تماماً كقاعدة بيانات.

3- البيانات شبه المهيكلة: هي خليط بين الاثنين لكنها تفنقر إلى بنية منظمة مثل برامج معالجة النصوص.

3/1/2- أهمية استخدام البيانات الضخمة في المنظمات:

تكمّن هذه الأهمية كما بينها (رشوان, عبدالرحمن, 2018:29) في العناصر الآتية:

- القيادة المناسبة من خلال الرؤية والأهداف الواضحة حول مجالات التطوير الممكنة.
- إدارة عبقرية من التعرف على كيفية الاستفادة من هذه البيانات والتخلص من البيانات غير الضرورية.
- استخدام تقنية معينة للتعامل مع العدد الهائل من هذه البيانات.
- اتخاذ قرارات رشيدة من خلال تحليل البيانات بصورة صحيحة.
- ثقافة تنظيمية مبنية على كمية البيانات الضخمة الموجودة.

ويرى الباحث أن البيانات الضخمة لها دور كبير في دعم القيادات الإدارية من خلال ما توفره من معلومات عن الأحداث والمستجدات البيئية والتقنية التي تعيش فيها المنظمة والتي يمكن الاستفادة منها في دعم الميزة التنافسية للمنظمة وكذلك تدعم الاقتصاد الوطني وتساعد في مرحلة إعادة الإعمار.

4.1.2- تحديات امتلاك البيانات الضخمة:

إنّ امتلاك البيانات الضخمة يبرز العديد من التحديات و الصعوبات للمنظمات وهي تتعامل معها. ويمكن إجمال أبرز هذه التحديات فيما يأتي:(الأكلبي, علي, 2018:5) و (Deniz,2016) و (Zicari,2017)

A. حجم البيانات الضخمة المتزايد بصفة مستمرة مع مرور الوقت.

B. النمو الضخم والمتسارع في كمية البيانات.

C. البحث والاسترجاع العشوائي داخل البيانات الضخمة.

D. تنوع البيانات وملاءمتها وشموليتها والخصوصية.

E. توفر الموظفين المتخصصين في تحليل البيانات الضخمة.

F. تحديات مرتبطة بالمعالجة وتشمل (تخزين, وتحويل البيانات, وفهم المخرجات).

ويرى الباحث مما سبق أن المنظمات تواجه عقبات في امتلاك هذه البيانات بهذا الكم الهائل ويرجع ذلك لعدة أسباب حسب طبيعة عمل المنظمة والبيئة التي تعمل والتطور الذي تشهده هذه البيئة ومدى اعتماد المنظمة على وسائل التكنولوجيا الحديثة والمتطورة.

2.2- الارتجال الاستراتيجي:

1.2.2- مفهوم الارتجال الاستراتيجي:

يُعد (Perry, 1991:51) أول من تطرق لمفهوم الارتجال الاستراتيجي، ويشير إليه بأنه عبارة عن عملية صياغة وتنفيذ الاستراتيجية معاً في الوقت الصحيح. وبينت (Weldon, 2003:2) أن الارتجال الاستراتيجي منهجية مرنة في التخطيط وحل المشكلات التي يمكن للقادة استخدامها للتحرك بسرعة عندما يجعل عدم التأكد وضغوط الوقت عملية التخطيط غير ممكنة أو مستحيلة، فعند اعتماد الارتجال الاستراتيجي سوف يتجاهل القائد وجهة النظر التقليدية للاستراتيجية التي تقول "يجب أن تكون الاستراتيجية محددة بوضوح ومسيطر عليها"، ويجب أن يركز بدلاً من ذلك على القوة الحقيقية للاستراتيجية المتمثلة في تحديد الاتجاه والهدف، وعلى هذا النحو الارتجال الاستراتيجي يسمح للقادة التحرك بحرية واسعة ضمن الحدود المدروسة، فمن خلال تكامل قوة التوجه الاستراتيجي مع سرعة الارتجال، يسمح للقائد تلبية المطالب المتناقضة وسريعة التغير في البيئة الغامضة التي لا يمكن التنبؤ بها. ويتفق كل من (Vera & Crossan, 2007:992) مع (Weldon) على أن الارتجال الاستراتيجي هو منهجية تستخدم في حل المشكلات التي لا تستند على التفكير الشامل لكل الخيارات والنتائج المترتبة عنها وإنما تركز على النتائج اللازمة لدعم الطريقة المعتمدة في حل المشكلات من خلال التغذية العكسية المتزامنة. ويصفه (Bakar, Mahmood, 2015:482) على أنه أفضل استراتيجية للتكيف مع المتطلبات البيئية المتغيرة بسرعة وسهولة من خلال توفير المرونة والقدرات للمنظمة، ويعتبر نموذجاً جديداً للخيار الاستراتيجي ومتطلب هام لأداء استراتيجي للمنظمة، واستراتيجية للتعلم السريع في حالات الطوارئ وهو جزء من التعلم التنظيمي والتجديد الاستراتيجي. ويلخصه (Arshad, et al, 2015:106) بأنه عبارة عن الإجراءات التي تتخذ في الوقت الحقيقي وتشمل درجة عالية من العفوية والإبداع، وبالتالي فإنه في ظل ممارسة الارتجال الاستراتيجي فإن الممارسات الإدارية تكون أكثر قيمة وفعالية. ويرى (Ibrahim, Mahmood & Bakar, 2016:746) أن الارتجال

الاستراتيجي يعبر عن قدرة القادة على الاستجابة للظروف غير المتوقعة بذكاء وفعالية من أجل حل مشكلة ما أو الاستفادة من فرصة ما. ويشير (Falkheimer & Sandberg, 2018:253) إلى الارتجال الاستراتيجي بأنه مفهوم يجمع بين الحاجة إلى التخطيط والهيكل مع العمل الإبداعي وفكرة معيارية لكيفية العمل بطريقة فعالة، فالارتجال يمكن أن يحدث عندما يتم دمج ثلاثة أجزاء معاً وهي: إطار عمل واضح وتفسير محترف وتكيف ظرفي مبني على الإمكانيات والشروط. من خلال ما تقدم يمكن وضع مفهوم للارتجال بأنه يعبر عن منهجية متطورة ويتبنى من قبل الإدارة العليا ويسمح للمنظمة الاستجابة للظروف غير المتوقعة والتكيف معها بذكاء وفعالية من أجل إيجاد حلول للمشكلات في إطار التوجه الاستراتيجي من خلال إجراء عملية تكامل بين المعرفة والعمليات والهيكل التنظيمي في الوقت الصحيح وذلك بالاعتماد على الكم الهائل من البيانات التي تم تجميعها وتحليلها وتخزينها في قواعد البيانات الخاصة بالمنظمة.

2.2.2- أبعاد الارتجال الاستراتيجي:

من خلال الدراسة المسحية التي قام بها الباحث تبين أن أغلب الباحثين أمثال (Levallet & Chan, 2016) يتفقون على أن أبعاد الارتجال الاستراتيجي تتمثل في الآتي:

1- اليقظة الاستراتيجية:

تشير إلى القدرة على تقييم الظروف الداخلية والخارجية بدقة وواقعية وبطريقة تسهل بناء الأفكار المهمة (Braun & Martz, 2007:4). ويرى (Clar, et al., 2008:10) بأنّ اليقظة الاستراتيجية هي مجموعة عمليات تهدف للبحث عن المعلومات ومعالجتها ثم نشرها وحمايتها لتكون تحت تصرف الشخص المناسب وفي الوقت المناسب، وهذا ما جل الارتجال مرتبط بالبيانات الضخمة لأنهما يجتمعان لنفس الهدف ويؤثر في بعضهما بعلاقة متبادلة. وبين (McDowell, 2009:7) أن اليقظة الاستراتيجية أداة إدارية تستخدم في اتخاذ القرارات بشأن القضايا الهامة والمعقدة. وهي تشمل أربعة مجالات (اليقظة التجارية، والتكنولوجية، والتنافسية، والمحيطية).

2- الرشاقة الاستراتيجية:

تشكل السمة المميزة للمنظمات المعاصرة فهي تؤثر في كيفية تفسير المنظمة لأعمالها بسرعة ودقة، فقد وصفها (المحاميد، 2015) بأنها القدرة على الاستجابة بسرعة وكفاءة عالية للتغيرات المتوقعة في بيئة العمل من خلال إعادة ترتيب وتنظيم وتكامل أصول المنظمة للتكيف مع ظروف البيئة الجديدة. وعبر (Zheng, Venters and Cornford, 2011:303) عنها بأنها قدرة المنظمة على الإحساس والاستجابة للتغيرات البيئية والقدرة على التعلم واستكشاف واستغلال المعرفة من خلال الكم الهائل من البيانات التي تمتلكها المنظمة. أما فيما يخص قدرات الرشاقة الاستراتيجية فيحددها (Doz & Kosonen, 2010:371) بالحساسية الاستراتيجية، والالتزام الجماعي، وانسيابية الموارد.

3- الذاكرة التنظيمية:

تعرف الذاكرة التنظيمية بأنها الذاكرة التقريرية والإجرائية التي تحتفظ بها المنظمة والتي يمكن استخدامها في اتخاذ القرارات غير المتوقعة من قبل القادة الاستراتيجيين، إذ تتميز الذاكرة الإجرائية بوجود عدد كبير من الإجراءات المتنوعة تشكل في مجموعها القواعد الضرورية للقائد الاستراتيجي لبدء عملية إعادة تشكيل القدرات والارتقاء بفعالية، حيث قد لا تكون إعادة تصميم القدرات مبتكرة في ظل هذه الذاكرة، لأنها تستند إلى الروتين. في حين أن الذاكرة التقريرية تشير إلى المعرفة الأكثر عمومية دون تخصيص هذه الذاكرة لنشاط بحد ذاته، وبسبب التعميم النسبي لهذا النوع من الذاكرة فإن عمليات بناء القدرات تكون محدودة في إطار أدلة موثقة. (Levallet & Chan, 2016:3).

ويرى الباحث أن لأبعاد الارتجال الاستراتيجي دور مهم في دعم القائد الاستراتيجي في كافة الظروف والمواقف التي قد يتعرض لها، فاليقظة يجب توفرها في القائد لكي يتمتع ببصيرة وخلفية كاملة عن الأحداث والمستجدات البيئية الداخلية والخارجية في المنظمة. وأن يتمتع بالمرونة والرشاقة في الاستجابة بسرعة للتغيرات المحتملة في البيئة والتعامل معها بشكل علمي ومنظم من خلال الاعتماد على الأحداث التي واجهت المنظمة في فترات سابقة، من خلال قيام المنظمة بجمع بيانات عن هذه الأحداث وتخزينها وتحليلها والاستفادة منها في المواقف التي تكون قريبة من هذه المواقف.

ثالثاً: الدراسة الميدانية واختبار الفروض: Empirical Study and Hypotheses Testing**1.3- مجتمع الدراسة وعينتها: Study Population and Sample**

تم أخذ مجتمع إحصائي مكون خمسة مصارف خاصة في محافظة حماة (الإسلامي، والشام، والعربي، والبركة، وبيبلوس)، وقد اختبرت نظراً لإمكانية الوصول إليها، وأخذت عينة عشوائية بسيطة من الإطار الإداري في كل بنك من هذه المصارف موضوع البحث. ووزعت (80) استبانة، منها اثنتان فارغتان، واستبعدت ثلاثة لاقتصار الإجابة على محور واحد أو محورين، ومنه يكون عدد الاستبانات الصالحة للتحليل (75) استبانة، وذلك بنسبة استجابة بلغت (95%) مما يعكس مدى تجاوب الموظفين مع البحث وهذا يدل على وعيهم لأهمية الدراسة.

2.3- تصميم استمارة الاستقصاء:

حرص الباحث على تصميم قائمة الاستبيان بحيث تكون أسئلته واضحة يمكن للمستقصي الإجابة عنها، وتتضمن القائمة خمسة أقسام، القسم الأول تتضمن أسئلة تقيس المتغير المستقل البيانات الضخمة وكانت بنوده موزعة (العبارات من 1-8) والقسم الثاني يقيس المتغير التابع الارتجال الاستراتيجي حيث كانت بنوده موزعة الجزء الأول اليقظة الاستراتيجية (العبارات من 9-13) والجزء الثاني الرشاقة الاستراتيجية (العبارات من 14-18) والجزء الثالث الذاكرة التنظيمية (العبارات من 19-23) وللإجابة عن أسئلة الاستقصاء استخدم الباحث المتوسطات الحسابية، والانحرافات المعيارية، وقد تم استرداد (75) قائمة استقصاء، وقد استخدم الباحث مقياس ليكرت الخماسي لقياس متوسط إجابات مفردات العينة على العبارات لجميع متغيرات الدراسة وذلك لبيان درجات الموافقة.

3.3- صدق أداة الدراسة وثباتها:

وزعت الاستبانة على عدد من العاملين في المستويات العليا والوسطى في المصارف الخاصة في محافظة حماة كلاً على حدا لتحديد مدى صدق الاستبانة، ثم صيغت بصورتها النهائية لتتحقق الصدق الظاهري، وحسب معامل ألفا كرونباخ (Alpha Cronbachs) اعتماداً على البرنامج الاحصائي SPSS 22.0 وفقاً للجدول الآتي:

الجدول رقم(2) يبين نتائج ألفا كرونباخ

المتغيرات	عدد الأسئلة	قيمة ألفا كرونباخ
البيانات الضخمة في المصارف الخاصة بحماة.	8	0.844
اليقظة الاستراتيجية كأحد أبعاد الارتجال الاستراتيجي.	5	0.781
الرشاقة الاستراتيجية كأحد أبعاد الارتجال الاستراتيجي.	5	0.708
الذاكرة التنظيمية كأحد أبعاد الارتجال الاستراتيجي.	5	0.672
المعامل الكلي	23	0.911

كلما اقتربت قيمة ألفا من الواحد الصحيح زادت مصداقية البيانات في عكس نتائج مجتمع البحث، حسب هذا المعامل لهذه الاستبانة تراوحت قيمة ألفا بين (67.2- 84.4)، وحسب معامل الصدق من خلال إيجاد الجذر التربيعي لمعامل ألفا (Sekaran, 2004). ويتضح من الجدول أن قيمة معامل ألفا كرونباخ جميعها أكبر من 60% ومن ثم يمكن القول بأن بيانات محاور الاستبانة تتمتع جميعها بالثبات والمصدقية.

4.3- الإحصاءات الوصفية:

يهدف هذا الجزء من البحث الى حساب وتحليل الإحصاءات الوصفية لكل عبارة من عبارات المقاييس ولكل متغير من متغيرات البحث:

جدول رقم (3) الإحصاءات الوصفية لإجابات المبحوثين حول البيانات الضخمة X₁

رقم السؤال	التكرارات					الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	القيم النسبية	الترتيب	درجة الموافقة
	5	4	3	2	1					
1	9	38	22	6	-	3.666	0.794	0.733	4	عالية
2	4	41	20	8	2	3.493	0.860	0.698	8	متوسطة
3	3	43	21	8	-	3.546	0.740	0.709	5	عالية
4	4	46	11	14	-	3.533	0.859	0.706	6	عالية
5	2	56	13	4	-	3.746	0.594	0.749	2	عالية
6	4	53	14	4	-	3.760	0.633	0.720	1	عالية
7	4	41	22	6	2	3.520	0.827	0.704	7	عالية
8	8	42	21	4	-	3.720	0.727	0.744	3	عالية
م. الكلي						3.623	0.754			عالية

المصدر اعداد الباحث اعتماداً على مخرجات البرنامج الاحصائي spss 22.0

تقيس الأسئلة من (1 إلى 8) واقع البيانات الضخمة في المصارف الخاصة محل الدراسة حيث تراوحت المتوسطات الحسابية لأسئلته بين (3.493-3.760) ويدل ذلك أن درجة الموافقة تتراوح بين المتوسطة والقوية من قبل المستقصى منهم على كل سؤال من أسئلة هذا العنصر، وتدل هذه النتائج عن مدى

توافر البيانات الضخمة في المصارف الخاصة محل الدراسة حيث من الملاحظ أنّ هناك نسبة كبيرة من إجابات عينة البحث على هذا العنصر تتراوح بين موافق ومحايد بدرجة أقل. جدول رقم (4) الإحصاءات الوصفية لإجابات المبحوثين حول اليقظة الاستراتيجية كأحد أبعاد الارتجال

الاستراتيجي Y_1

رقم السؤال	التكرارات					الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	القيم النسبية	الترتيب	درجة الموافقة
	1	2	3	4	5					
9	-	6	23	30	16	3.746	0.886	0.749	2	عالية
10	-	9	23	32	11	3.600	0.885	0.720	4	عالية
11	2	6	20	34	13	3.666	0.949	0.733	3	عالية
12	4	9	27	24	11	3.386	1.051	0.677	5	متوسطة
13	1	7	14	30	23	3.893	0.994	0.778	1	عالية
م. الكلي						3.658	0.953			عالية

المصدر اعداد الباحث اعتماداً على مخرجات البرنامج الاحصائي spss 22.0

تقيس الأسئلة من (9 إلى 13) واقع اليقظة الاستراتيجية كأحد أبعاد الارتجال الاستراتيجي في المصارف الخاصة محل الدراسة حيث تراوحت المتوسطات الحسابية لأسئلته بين (3.893-3.386) ويدل على ذلك درجة الموافقة بين المتوسطة والقوية من قبل المستقصى منهم على كل سؤال من أسئلة هذا العنصر، وتدل هذه النتائج عن مدى توافر اليقظة الاستراتيجية كأحد أبعاد الارتجال الاستراتيجي في المصارف الخاصة محل الدراسة حيث من الملاحظ ان هناك نسبة كبيرة من إجابات عينة البحث على هذا العنصر كانت بين موافق وبنسبة أقل محايد.

جدول رقم (5) الإحصاءات الوصفية لإجابات المبحوثين حول الرشاقة الاستراتيجية كأحد أبعاد الارتجال

الاستراتيجي Y_2

رقم السؤال	التكرارات					الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	القيم النسبية	الترتيب	درجة الموافقة
	1	2	3	4	5					
14	2	3	17	42	11	3.760	0.851	0.752	1	عالية
15	2	8	15	40	10	3.640	0.939	0.728	3	عالية
16	-	6	23	35	11	3.680	0.824	0.736	2	عالية
17	-	4	30	37	4	3.546	0.683	0.709	4	عالية
18	2	3	35	24	11	3.520	0.890	0.704	5	عالية
م. الكلي						3.629	0.837			عالية

المصدر اعداد الباحث اعتماداً على مخرجات البرنامج الاحصائي spss 22.0

تقيس الأسئلة من (14 إلى 18) الرشاقة الاستراتيجية كأحد أبعاد الارتجال الاستراتيجي في المصارف الخاصة محل الدراسة حيث تراوحت المتوسطات الحسابية لأسئلته بين (3.760-3.520) ويدل على ذلك درجة الموافقة القوية من قبل المستقصى منهم على كل سؤال من اسئلة هذا العنصر، وتدل هذه النتائج عن مدى توافر الرشاقة الاستراتيجية كأحد أبعاد الارتجال الاستراتيجي في المصارف الخاصة محل الدراسة حيث من الملاحظ أنّ هناك نسبة كبيرة من الإجابات على هذا العنصر تتراوح بين موافق وبنسبة أقل محايد.

جدول رقم (6) الإحصاءات الوصفية لإجابات المبحوثين حول الذاكرة التنظيمية كأحد أبعاد الارتجال

الاستراتيجي Y_3

رقم السؤال	التكرارات					الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	القيم النسبية	الترتيب	درجة الموافقة
	1	2	3	4	5					
19	-	5	21	32	17	3.813	0.865	0.762	2	عالية
20	2	8	26	34	5	3.426	0.872	0.685	5	متوسطة
21	1	4	16	42	12	3.800	0.821	0.760	3	عالية
22	-	6	11	40	18	3.933	0.843	0.786	1	عالية
23	2	-	30	32	11	3.666	0.827	0.733	4	عالية
م. الكلي						3.727	0.845			عالية

المصدر اعداد الباحث اعتماداً على مخرجات البرنامج الاحصائي spss 22.0

تقيس الاسئلة من (19 إلى 23) الذاكرة التنظيمية كأحد أبعاد الارتجال الاستراتيجي في المصارف الخاصة محل الدراسة حيث تراوحت المتوسطات الحسابية لأسئلته بين (3.426-3.933) ويدل على ذلك درجة الموافقة بين المتوسطة والقوية من قبل المستقصى منهم على كل سؤال من اسئلة هذا البعد، وتدل هذه النتائج عن مدى توافر الذاكرة التنظيمية كأحد أبعاد الارتجال الاستراتيجي في المصارف الخاصة محل الدراسة حيث من الملاحظ أن هناك نسبة كبيرة من إجابات عينة البحث على هذا البعد تتراوح بين موافق ومحايد بنسبة أقل.

5.3- اختبار العلاقة بين البيانات الضخمة والارتجال الاستراتيجي:

اختبار فرضيات البحث: قام الباحث باختبار فرضيات البحث باستخدام معامل الارتباط البسيط ومعامل الانحدار البسيط:

الفرضية الفرعية الأولى: يوجد أثر معنوي للبيانات الضخمة في اليقظة الاستراتيجية كأحد أبعاد الارتجال الاستراتيجي للعاملين في المصارف الخاصة بحماة.

يبين الجدول رقم (7): نتائج تحليل الارتباط للفرضية الفرعية الأولى.

Correlations		Y_1	X
Y_1	Pearson Correlation	1	.682**
	Sig. (2-tailed)		.000
	N	75	75
X	Pearson Correlation	.682**	1
	Sig. (2-tailed)	.000	
	N	75	75

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

يتضح من تحليل درجة الارتباط بين المتغير المستقل X_1 والمتغير التابع Y_1 , أن قيمة معامل الارتباط هي (0.682) وهذا يدل على درجة ارتباط جيدة بين المتغيرين، واتجاه العلاقة طردية وأنها معنوية عند مستوى المعنوية (0.01)، وهذا يدل على أن أي زيادة في أحد المتغيرين سيرافقها زيادة بمعدل جيد في المتغير الآخر والعكس صحيح.

يبين الجدول رقم(8): نتائج تحليل الانحدار للفرضية الفرعية الأولى.

Model Summary						
Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate		
1	a 0.682	0.279	0.269	0.59609		
ANOVA ^a						
Model	Sum of Squares	Df	Mean Square	F	Sig.	
Regression	10.043	1	10.043	28.265	.000 ^b	
Residual	25.939	73	0.355			
Total	35.982	74				
Coefficients ^a						
Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	T	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	1.120	0.483	.682	2.320	.023
	X ₁	0.701	0.132		5.317	.000

المصدر: الجدول من إعداد الباحث اعتماداً على مخرجات برنامج SPSS 22.0

كما بلغت قيمة معامل التحديد بلغت 0.279 أي ان المتغير المستقل يؤثر بنسبة 27.9% من التغيرات التي طرأت على المتغير التابع (بمعنى آخر إن التغيرات في المتغير المستقل تفسر ما نسبته 27,9% من تغيرات المتغير التابع، وباقي التغيرات تعود لعوامل أخرى لا علاقة للمتغير المستقل بها). وعند اختبار معنوية معامل الانحدار، وجدنا أن قيمة معامل المعنوية $\text{sig} = 0.00$ ، وهي أقل من مستوى المعنوية 0.05 مما يدل على معنوية تأثير المتغير المستقل في المتغير التابع وبذلك نرفض فرضية العدم ونقبل الفرضية البديلة أي توجد علاقة معنوية بين المتغيرين. ومن ثم تكون معادلة الانحدار بين المتغير التابع والمتغير المستقل:

$$\hat{y} = 1.120 + 0.701XY = a + bX$$

ونلاحظ أن قيمة المؤشر F المحسوبة (28.265)، وبمستوى دلالة أقل من 0.01 أكبر من القيمة الجدولية $f(1-\alpha, 1, n-2) = f(0.99, 1, 73) = 6.99$ وهذا يدل على صلاحية النموذج الخطي المدروس للتعبير عن العلاقة بين المتغيرين التابع والمستقل، وأن هناك تأثيراً معنوياً عالياً للمتغير المستقل على المتغير التابع لذا يُعدّ هذا النموذج هو النموذج الأقرب للتعبير عن العلاقة بين المتغير التابع اليقظة الاستراتيجية كأحد أبعاد الارتجال الاستراتيجي والمتغير المستقل البيانات الضخمة. الفرضية الفرعية الثانية: يوجد أثر معنوي للبيانات الضخمة في الرشاقة الاستراتيجية كأحد أبعاد الارتجال الاستراتيجي للعاملين في المصارف الخاصة بحماة.

يبين الجدول رقم (9): نتائج تحليل الارتباط للفرضية الفرعية الثانية.

Correlations			
		Y2	X
Y ₂	Pearson Correlation	1	.748**
	Sig. (2-tailed)		.000
	N	75	75
X	Pearson Correlation	.748**	1
	Sig. (2-tailed)	.000	
	N	75	75

يتضح من تحليل درجة الارتباط بين المتغير المستقل X والمتغير التابع Y₂، أنّ قيمة معامل الارتباط هي (0.748) وهذا يدل على درجة ارتباط قوية بين المتغيرين، واتجاه العلاقة طردية وأنها معنوية عند

مستوى المعنوية (0.01)، وهذا يدل على أن أي زيادة في أحد المتغيرين سيرافقها زيادة بمعدل قوي في المتغير الآخر والعكس صحيح.

يبين الجدول رقم(10): نتائج تحليل الانحدار للفرضية الفرعية الثانية.

Model Summary					
Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate	
2	a 0.748	0.560	0.554	0.38205	
ANOVA ^a					
Model	Sum of Squares	Df	Mean Square	F	Sig.
Regression	13.560	1	13.560	92.901	.000 ^b
Residual	10.655	73	0.146		
Total	24.215	74			
Coefficients ^a					
Model	Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	T	Sig.
	B	Std. Error	Beta		
(Constant)	0.679	0.309	0.748	2.196	.031
X	0.814	0.084		9.639	.000

المصدر: الجدول من إعداد الباحث اعتماداً على مخرجات برنامج spss 22.0

كما أن قيمة معامل التحديد 0.560، أي أن المتغير المستقل يؤثر بنسبة 56% من التغيرات التي طرأت على المتغير التابع (بمعنى آخر إن التغيرات في المتغير المستقل تفسر ما نسبته 56% من تغيرات المتغير التابع، وباقي التغيرات تعود لعوامل أخرى لا علاقة للمتغير المستقل بها). وعند اختبار معنوية معامل الانحدار، وجدنا أن قيمة معامل المعنوية $\text{Sig} = 0.00$ ، وهي أقل من مستوى المعنوية 0.05 مما يدل على معنوية تأثير المتغير المستقل في المتغير التابع وبذلك نرفض فرضية العدم ونقبل الفرضية البديلة أي توجد علاقة معنوية بين المتغيرين. ومن ثم تكون معادلة الانحدار بين المتغير التابع والمتغير المستقل:

$$\hat{y} = 0.679 + 0.814X \quad Y = a + bX$$

ونلاحظ أن قيمة المؤشر F المحسوبة 92.901، وبمستوى دلالة أقل من 0.01 أكبر من القيمة الجدولية $f(0.99, 1, 73) = 6.99$ $f > (1 - \alpha, 1, n - 2)$ وهذا يدل على صلاحية النموذج الخطي المدروس للتعبير عن العلاقة بين المتغيرين التابع والمستقل، وأن هناك تأثيراً معنوياً عالياً للمتغير المستقل على المتغير التابع وبالتالي يعتبر هذا النموذج هو الأقرب للتعبير عن العلاقة بين المتغير التابع الرشاقة الاستراتيجية كأحد أبعاد الارتجال الاستراتيجي والمتغير المستقل البيانات الضخمة. الفرضية الفرعية الثالثة: يوجد أثر معنوي للبيانات الضخمة في الذاكرة التنظيمية كأحد أبعاد الارتجال الاستراتيجي للعاملين في المصارف الخاصة بحماة.

يبين الجدول رقم (11): نتائج تحليل الارتباط للفرضية الفرعية الثالثة.

Correlations		Y ₃	X
Y ₃	Pearson Correlation	1	.566**
	Sig. (2-tailed)		.000
	N	75	75
X	Pearson Correlation	.566**	1
	Sig. (2-tailed)	.000	
	N	75	75

يتضح من تحليل درجة الارتباط بين المتغير المستقل X والمتغير التابع y_3 , أن قيمة معامل الارتباط هي (0.566) وهذا يدل على درجة ارتباط ضعيفة بين المتغيرين, واتجاه العلاقة طردية وأنها معنوية عند مستوى المعنوية (0.01), وهذا يدل على أن أي زيادة في أحد المتغيرين سيرافقها زيادة بنفس المعدل في المتغير الآخر والعكس صحيح.

يبين الجدول رقم(12): نتائج تحليل الانحدار للفرضية الفرعية الثالثة.

Model Summary					
Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate	
3	a 0.566	0.321	0.311	0.46191	
ANOVA ^a					
Model	Sum of Squares	Df	Mean Square	F	Sig.
Regression	7.356	1	7.356	34.478	.000 ^b
Residual	15.575	73	0.213		
Total	22.931	74			
Coefficients ^a					
Model	Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	T	Sig.
	B	Std. Error	Beta		
(Constant)	1.555	0.374	0.566	4.159	.000
X	0.600	0.102		5.872	.000

المصدر: الجدول من إعداد الباحث اعتماداً على مخرجات برنامج spss 22.0

كما أن قيمة معامل التحديد 0.321، أي ان المتغير المستقل يؤثر بنسبة 32.1% من التغيرات التي طرأت على المتغير التابع (بمعنى آخر إنَّ التغيرات في المتغير المستقل تفسر ما نسبته 32.1% من تغيرات المتغير التابع، وباقي التغيرات تعود لعوامل أخرى لا علاقة للمتغير المستقل بها). وعند اختبار معنوية معامل الانحدار، وجدنا أن قيمة معامل المعنوية $\text{sig} = 0.00$, وهي أقل من مستوى المعنوية 0.05 مما يدل على معنوية تأثير المتغير المستقل في المتغير التابع وبذلك نرفض فرضية العدم ونقبل الفرضية البديلة أي توجد علاقة معنوية بين المتغيرين. لذا تكون معادلة الانحدار بين المتغير التابع والمتغير المستقل:

$$\hat{y} = 1.555 + 0.600XY = a + bX$$

ونلاحظ أن قيمة المؤشر F المحسوبة 34.478، وبمستوى دلالة أقل من 0.01 أكبر من القيمة الجدولية $f(0.99, 1, 73) = 6.99$ $f > (1 - \alpha, 1, n - 2)$ وهذا يدل على صلاحية النموذج الخطي المدروس للتعبير عن العلاقة بين المتغيرين التابع والمستقل، وأنَّ هناك تأثيراً معنوياً عالياً للمتغير المستقل على المتغير التابع لذا يُعدّ هذا النموذج هو النموذج الأقرب للتعبير عن العلاقة بين المتغير التابع والذاكرة التنظيمية كأحد أبعاد الارتجال الاستراتيجي والمتغير المستقل البيانات الضخمة.

الفرضية الرئيسية: يوجد أثر معنوي للبيانات الضخمة في الارتجال الاستراتيجي للعاملين في المصارف الخاصة بحماة.

يبين الجدول رقم (13): نتائج تحليل الارتباط للفرضية الرئيسية.

Correlations		Y	X
Y	Pearson Correlation	1	.706**
	Sig. (2-tailed)		.000
	N	75	75
X	Pearson Correlation	.706**	1
	Sig. (2-tailed)	.000	
	N	75	75

يتضح من تحليل درجة الارتباط بين المتغير المستقل X والمتغير التابع Y، أنّ قيمة معامل الارتباط هي (0.706) وهذا يدل على درجة ارتباط قوية بين المتغيرين، واتجاه العلاقة طردية وأنها معنوية عند مستوى المعنوية (0.01)، وهذا يدل على أنّ أي زيادة في أحد المتغيرين سيرافقها زيادة بمعدل عالٍ في المتغير الآخر والعكس صحيح.

يبين الجدول رقم (14): نتائج تحليل الانحدار للفرضية الرئيسية.

Model Summary					
Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate	
3	a 0.706	0.498	0.491	0.37444	
ANOVA ^a					
Model	Sum of Squares	Df	Mean Square	F	Sig.
Regression	10.163	1	10.163	72.485	.000 ^b
Residual	10.235	73	0.140		
Total	20.398	74			
Coefficients ^a					
Model	Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	T	Sig.
	B	Std. Error	Beta		
(Constant)	1.118	0.303	0.706	3.688	.000
X	0.705	0.083		8.514	.000

المصدر: الجدول من إعداد الباحث اعتماداً على مخرجات برنامج spss 22.0

كما أنّ قيمة معامل التحديد 0.498، أي أنّ المتغير المستقل يؤثر بنسبة 49.8% من التغيرات التي طرأت على المتغير التابع (بمعنى آخر إنّ التغيرات في المتغير المستقل تفسر ما نسبته 49.8% من تغيرات المتغير التابع، وباقي التغيرات تعود لعوامل أخرى لا علاقة للمتغير المستقل بها). وعند اختبار معنوية معامل الانحدار، وجدنا أنّ قيمة معامل المعنوية sig = 0.00، وهي أقل من مستوى المعنوية 0.05 مما يدل على معنوية تأثير المتغير المستقل في المتغير التابع وبذلك نرفض فرضية العدم ونقبل الفرضية البديلة أي توجد علاقة معنوية بين المتغيرين. لذا تكون معادلة الانحدار بين المتغير التابع والمتغير المستقل:

$$\hat{y} = 1.118 + 0.705 X \quad Y = a + bX$$

ونلاحظ أنّ قيمة المؤشر F المحسوبة 28.265، وبمستوى دلالة أقل من 0.01 أكبر من القيمة الجدولية 6.99 = f(0.99, 1, 73) = f(1 - α, 1, n - 2) وهذا يدل على صلاحية النموذج الخطي المدروس للتعبير عن العلاقة بين المتغيرين، وأنّ هناك تأثيراً معنوياً عالياً للمتغير المستقل على المتغير

التابع لذا يُعدّ هذا النموذج هو الأقرب للتعبير عن العلاقة بين المتغير التابع الارتجال الاستراتيجي والمتغير المستقل البيانات الضخمة.

رابعاً: تحليل نتائج الدراسة: Analyzing the Study Results

1- تبين أنّ العاملين في المصارف الخاصة لديهم القدرة على الارتجال الاستراتيجي ورؤية شاملة لنواحي المصارف بشكل نسبي ويظهر ذلك جلياً في ظل الظروف الصعبة التي تمرُّ بها البلاد، حيث أنّ التغييرات السريعة في البيئة الخارجية فرضت الحاجة على القيادات الاستراتيجية بأن تتمتع بالارتجال الاستراتيجي في ظل الكم الهائل من البيانات الضخمة لتواكب هذه التغييرات المتسارعة وتتأقلم معها.

2- يتوافر الارتجال الاستراتيجي بشكل جيد في المصارف الخاصة محل الدراسة، ولكن لا بد من الاهتمام بشكل أكثر من هذه الناحية وإجراء دراسات وأبحاث لاحقة ومعقدة.

3- أظهرت الدراسة علاقة ارتباط معنوية قوية وإيجابية بين البيانات الضخمة والارتجال الاستراتيجي بأبعاده للعاملين في المصارف الخاصة مدار البحث والتي ساعدت في النهوض الاقتصادي وإعادة الإعمار. وناقش النتائج وفق الآتي:

- بينت المعطيات الميدانية أنّ هناك علاقة ذات دلالة إحصائية بين البيانات الضخمة واليقظة الاستراتيجية كأحد أبعاد الارتجال الاستراتيجي وهذا ما يتوافق مع دراسات سابقة مثل (الباشقالي & سلطان، 2021) فالقادة يقومون بتطوير رؤية استراتيجية واضحة من خلال البيانات الهائلة التي يحصلون عليها بما يعزز من أدائهم الارتجال ويمكن القادة من القدرة على البحث عن المعلومات وجمعها وتحليلها والاستفادة منها في الوقت المناسب لتمكين القادة من اتخاذ القرارات الإدارية بشأن القضايا الهامة والشاملة، والاعتماد على هذا الكم الهائل من البيانات يسرع تطور المصارف ويمكنها من تلافي الصعاب التي قد تواجهها.

- تبين وجود علاقة معنوية ذات دلالة إحصائية بين البيانات الضخمة والرشاقة الاستراتيجية كأحد أبعاد الارتجال الاستراتيجي للعاملين في المصارف الخاصة في محافظة حماة، وهذا ما يتوافق مع دراسة (Hallikainen et al, 2020)، حيث أنّ الاعتماد على الكم الهائل من البيانات ساعد المصارف محل الدراسة على تفسير كيفية أداء عمله بسرعة ودقة وأمكنها من التفوق على منافسيها في ظل بيئة تتسم بعدم التأكد وكذلك تمكين المصارف محل الدراسة من القدرة على التعلم واستكشاف الفرص واستغلال المعرفة من خلال ما يتوفر لديها من كم كبير من البيانات.

- ظهرت علاقة معنوية ذات دلالة إحصائية بين البيانات الضخمة والذاكرة التنظيمية كأحد أبعاد الارتجال الاستراتيجي للعاملين في المصارف الخاصة في محافظة حماة. وهذا ما يتوافق مع دراسة (البلاغي & الزبيدي، 2021)، إنّ أهم الجوانب التي يمكن للمصارف التميز بها هو الذاكرة التنظيمية التي تملكها لما تحتويه من تقارير وإجراءات تساعد القادة على اتخاذ القرارات التي تكون معقدة وغير مهيكله وهذا ما يعزز الارتجال الاستراتيجي فمن خلال الكم الهائل من البيانات الضخمة تستطيع المصارف من تعزيز ذاكرتها التنظيمية التي تعتبر أحد أبعاد الارتجال الاستراتيجي.

خامساً: مقترحات الدراسة: Study Suggestions

في ضوء النتائج الميدانية والإحصائية، يقدم الباحث المقترحات الآتية:

- 1- دعم الارتجال الاستراتيجية للقادة وذلك من خلال القدرة على الاستفادة من الكم الهائل من البيانات وتوظيفها في هذا الاتجاه بما يجعل المصارف محل الدراسة أقوى من منافسيها وفي ظل أي ظرف قد تتعرض له.
- 2- ضرورة أن تراقب إدارة المصارف محل الدراسة أنشطة المنافسين للتعرف على قدراتهم الاستراتيجية من خلال الحصول على البيانات الخاصة بالمنافسين، وتعتمد آلية الإنذار المبكر في فتح المنافذ الاستباقية لاكتشاف الفرص البيئية واستغلالها وسرعة التصدي للمخاطر والتقليل من آثارها الضارة في إطار مضمون اليقظة الاستراتيجية لها.
- 3- أن تعمل إدارة المصارف محل الدراسة من إعادة توزيع مواردها بالسرعة اللازمة لمواكبة تغيرات البيئة، من خلال الاعتماد على الكم الهائل من البيانات الضخمة التي قامت بجمعها وتحليلها وتوظيفها لهذا النحو، وكذلك إعادة النظر بطرق تنوع الخيارات الاستراتيجية الحالية التي تعتمدها المصارف والبحث عن خيارات أخرى كل فترة بالاعتماد على الكم الكبير من البيانات والمعلومات التي تحصل عليها بما يعزز الارتجال الاستراتيجي ويضمن المرونة والسرعة في مواجهة التغيرات المحيطة واعتماد ذلك كالرشاقة الاستراتيجية لها.
- 4- ضرورة أن تعمل القيادات الإدارية في المصارف محل الدراسة على توجيه الاهتمام المناسب في بُعد الذاكرة التنظيمية وذلك من خلال اعتماد قواعد البيانات لتخزين المعلومات والاستفادة منها بعد تحليلها في أوقات أخرى والسماح للقادة الوصول لها في أي وقت مع الحفاظ بالقدر الكافي للمعلومات والمعارف في أنظمة المصارف لإنجاز الأعمال بكفاءة وفعالية.
- 5- ضرورة أن تعمل المنظمات على الاستفادة من البيانات الضخمة وإحداث إدارات مختصة بها المجال ضمنها والتي تساعد في دعم قدراتها التنافسية وتعزز دور القادة الاستراتيجيين في اتخاذ القرارات الصحيحة في ظل أي ظرف قد تتعرض له هذه المنظمات والذي بدوره يساعد في دعم النهوض الاقتصادي وإعادة الأعمال في سوريا.

مراجع الدراسة:

أولاً: المراجع العربية:

- 1- الأكلبي، علي (2018)، البيانات الضخمة واتخاذ القرار في جامعة الملك سعود: دراسة تقييمية لنظام اتقان، مجلة دراسات المعلومات والتكنولوجيا، مجلد (2)، العدد (15)، ص 5.
- 2- أميرهم، جيهان (2020)، أثر تحليل البيانات الضخمة على الأداء المالي والتشغيلي في منظمات الأعمال، مجلة البحوث المالية والتجارية. مصر، المجلد (21)، العدد (2)، ص 150-200.
- 3- أمين، علي (2018)، الإطار المفاهيمي المقترح لاختبار الدور الوسيط لنظم المعلومات الإدارية بين عاملي البيانات الضخمة وعامل اتخاذ القرار، المجلة الدولية للإدارة والعلوم الإنسانية، مجلد (2)، العدد (2)، ص 39.
- 4- الباشقالي، محمود؛ سلطان، حكمت (2021)، دور الارتجال الاستراتيجي في تحقيق السيادة الاستراتيجية، المجلة العربية للإدارة: العراق، المجلد (41)، العدد (1)، ص.ص 95-126.
- 5- البلاغي، نور؛ الزبيدي، سماء (2021)، دور الارتجال التنظيمي في الحد من الجمود الاستراتيجي، مجلة اقتصاديات الأعمال: العراق، المجلد (2)، العدد (1)، ص.ص 309-325.
- 6- حسين، هدى (2018)، التوافق بين مدخل البيانات الكبيرة والبراعة التنظيمية دراسة استطلاعية لأراء عينة من المدراء في شركة آسيا سيل للاتصالات المتنقلة في العراق، مجلة العلوم الاقتصادية والإدارية، مجلد (24)، العدد (105)، ص 274.
- 7- رشوان، عبدالرحمن (2018)، دور تحليل البيانات الضخمة في ترشيد اتخاذ القرارات المالية والإدارية في الجامعات الفلسطينية، مجلة الدراسات الاقتصادية والمالية، غزة، المجلد (11)، العدد (1)، ص 22-41.
- 8- العشي، شهد؛ البادي، ضحى (2021)، تحليل البيانات الضخمة من الشبكات الاجتماعية كعامل تمكين لإدارة المعرفة المستدامة للاتجاهات التسويقية، مجلة الدراسات والمعلومات والتكنولوجيا جمعية المكتبات المتخصصة فرع الخليج العربي، المجلد (8)، العدد (4)، ص 1-12.
- 9- المحاميد، سعود محمد (2015)، "أثر ممارسة عمليات إدارة المعرفة في الأداء بوجود الذكاء التنظيمي". دراسة ميدانية في المراكز الرئيسية للمصارف التجارية الأردنية، المجلة الأردنية في إدارة الأعمال: عمان، المجلد (11)، العدد (2).
- 10- السالمي، جمال (2018)، البيانات الضخمة ودورها في دعم اتخاذ القرار والتخطيط الاستراتيجي: دراسة وصفية، المؤتمر السنوي الرابع والعشرين لجمعية المكتبات المتخصصة/ فرع الخليج العربي، "البيانات الضخمة وآفاق استثمارها: الطريق نحو التكامل المعرفي"، سلطنة عمان: مسقط، ص 1-13. <https://www.researchgate.net/publication/334194323>.

ثانياً: المراجع الأجنبية:

- 1- Abu Bakar, Hatinah & Mahmood, Rosli (2015), Fostering Small and Medium Enterprises through Entrepreneurial Orientation and Strategic Improvisation, Mediterranean Journal of Social Sciences MCSER Publishing, Rome-Italy, Vol (6), No (4), PP481-487.

- 2- Bakar Hatinah; Ismail Nik Nor Hasimah(2015),“Effects of Knowledge Management and Strategic Improvisation on SME Performance in Malaysia”, **Asian Social Science**; Vol. 11, No. 9, pp. 207-214.
- 3- Braun, T. and Martz, B(2007), **Business Continuity Preparedness and Mindfulness State of Mind** , Amcis Proceedings paper 302. Clar, G; Acheson, H.; Hafener-Zemmermann, S; Sautter, B.
- 4- Bucezek, M. and Allan, J(2008), **Strategic Policy Intelligence Tools, Enabling Better RTDI Policy-making Europe’s Regions**, Steinbei Edition, Stuttgart/Berlin.
- 5- Darwina, Arshad; Ahmad Hartini and Mahmood Rosli(2015),“Exploring the Incidence of Strategic Improvisation: Evidence from Malaysian Government Link Corporations”, **Asian Social Science**; Vol.11, No.24, pp. 105-112.
- 6- Daniel E. O’Leary(2018), "**Big Data and Knowledge Management with Applications in Accounting and Auditing: The Case of Watson**", Electronic Copy Available at: SSRN: <https://ssrn.com/abstract=3203842>.
- 7- Deniz Appelbaum(2016), "Securing Big Data Provenance for Auditors: The Big Data Provenance Black Box as Reliable Evidence", **Journal of Emerging Technologies in Accounting**, Vol. (13), No. (1), Spring.
- 8- Doz, Y. & Kosonen, M(2010),“**Embedding Strategic Agility: A Leadership Agenda for Accelerating Business Model Renewal**”, Long Range Planning, 43, pp. 370-382.
- 9- Falkheimer, Jesper and Sandberg Katarina Gentzel(2018), “The Art of Strategic Improvisation: A Professional Concept for Contemporary Communication Managers”, **Journal of Communication Management**, Vol. 22 Issue: 2, pp.253-258.
- 10- Hallikainen, H., Savimäki, E., & Laukkanen, T.(2020). **Fostering B2B sales with customer big data analytics. Industrial Marketing Management**, 86, 90-98. <https://doi.org/10.1016/j.indmarman.2019.12.005>.
- 11- Ibrahim, Najafi Auwalu, Mahmood, Muhammad Shukri(2016), “Linking Strategic Improvisation and Entrepreneurial Self-efficacy to Corporate

- Entrepreneurship in Nigerian Higher Education Institutions (HEIs)", **Management Science Letters**, 6, pp. 745–752.
- 12- KANKANHALLI, A, ET AL(2016), **BIG DATA AND ANALYTICS IN HEALTHCARE: INTRODUCTION TO THE SPECIAL SECTION**, INF SYST FRONT, (18), PP233.
- 13- KLIEVINK ,B. ROMIJEN, B. CUNNINGHAM, S. BRUJIN, H(2017), BIG DATA IN THE PUBLIC SECTOR: UNCERTAINTIES AND READINESS ,**INF SYST FRONT**, **SPRINGER**, NO(19), PP267–283.
- 14- Levallet, Nadège and Chan, Yolande E(2016), "IT Capabilities and Strategic Improvisation: A Multi-method Investigation", 22nd Americas Conference on Information Systems, San Diego.
- 15- McDowell, Don(2009), **Strategic Intelligence: A Hand Book for Practitioners' Managers and Users**. United States of America, Scarecrow Press, Inc.
- 16- Mishra, A(2015),Information professionals and Big data, **international journal of advanced research in computer science and software engineering(IJARCSSE)**, vol(5), issue(9), pp123–129.
- 17- Perry, L. T(1991), "Strategic Improvisation: How to Formulate and Implement Competitive Strategies in Concert", **Organizational Dynamics**, Vol. 19, No. 1, pp. 51 – 64.
- 18- Shabbir, M. Q.,& Gardezi, S. B(2020). Application of big data analytics and organizational performance: The mediating role of knowledge management practices. **Journal of Big Data**, VOL(7) .NO(47), PP1–17. <https://doi.org/10.1186/s40537-020-00317-6>.
- 19- Trifu, M(2014), Big Data: present and future, **Database Systems Journal**, vol (7),no(1). Pp32–41.
- 20- Uma Sikaran(2004), **Research Methods for Business: A Skill-building Approach**. P. p 290–300.
- 21- Vera, D. and Crossan, M(2007), "Reconciling Learning Paradoxes Through Improvisation", **In: International Conference on Organizational Learning**, No. 519, pp. 992–1013.

- 22- WANG .C, XU .S ,CHEN .L, CHEN.X(2016), **EXPOSING LIBRARY DATA WITH BIG DATA TECHNOLOGY A REVIEW** ,IN COMPUTER AND INFORMATION SCIENCE (ICIS) ,IEEEVACIS 15TH ,INTERNATIONAL CONFERENCE ,P3.
- 23- WATSON, H.J.N(2014), BIG DATA ANALYTICS: CONCEPTS, TECHNOLOGIES, AND APPLICATIONS. **COMMUNICATIONS OF THE ASSOCIATION FOR INFORMATION SYSTEMS**, VOL(34), ARTICLE(65), PP1247-1268.
- 24- Weldon, E(2003), **The Nimble Manager: Using Strategic Improvisation to Become Fast and Flexible: An IMD Action Guide**, IMD International.
- 25- Zheng, Yingqin; Venters, Will and Cornford, Tony(2011), "Collective Agility, Paradox and Organizational Improvisation: The Development of a Particle Physics Grid", **Information Systems Journal**, 21(4), pp.303-333.
- 26- Zicari(2017), "**Big Data: Challenges and Opportunities**", Electronic Copy Available at: <http://odbms.org>, 5th December.

أثر تطبيق تقنيات العرض التفاعلية في المتاحف

السورية على الجذب السياحي

دراسة حالة: (متاحف محافظة دمشق)

طالب الدراسات العليا: كابريل جمال أشقر

كلية: السياحة - جامعة : البعث

الدكتور المشرف: حسن مشرفي

ملخص الدراسة

هدف البحث إلى دراسة العلاقة بين تطبيق تقنيات العرض التفاعلية في المتاحف السورية على الجذب السياحي، حيث قام الباحث بتوزيع 160 استبانة بشكل عشوائي، على مفردات عينة الدراسة من العاملين في المتاحف التالية في محافظة دمشق (متحف دمشق الوطني - متحف قصر العظم، متحف الطب والعلوم عند العرب، متحف الخط العربي، المتحف الزراعي، والمديرية العامة للآثار والمتاحف)، حيث تم استرداد 140 و هو عدد الاستبيانات النهائي التي ستخضع للدراسة و التحليل. توصل البحث من خلال التحليل الإحصائي للاستبيانات الموزعة إلى وجود علاقة ذو دلالة إحصائية موجبة بين تطبيق تقنيات العرض التفاعلية في المتاحف السورية والجذب السياحي، (مثل تقنيات الواقع الافتراضي والواقع المعزز)، وكما خلصت الدراسة إلى مجموعة من التوصيات التي من أهمها مواكبة التغيرات العصرية في تقنيات العرض التفاعلية في المتاحف، وتطبيق هذه التقنيات في جميع المتاحف السورية القابلة للتأقلم معها، بشكل يجذب السائح .

الكلمات المفتاحية: المتحف، العرض المتحفي، التفاعلية، تقنيات العرض التفاعلية، الانفوغرافيك

التفاعلي، الواقع الافتراضي، المتاحف الافتراضية، الواقع المعزز، الجذب السياحي، متاحف دمشق.

قائمة الاختصارات: (VR): Virtual Reality- (AR): Augmented Reality- (VM): virtual

Museums- (II) Interactive Info graphic.

Abstract:

The aim of the research is to study the relationship between the application of interactive display techniques in Syrian museums to tourist attractions, where the researcher distributed 160 questionnaires randomly, on the vocabulary of the study sample of workers in the following museums in the governorate of Damascus (Damascus National Museum - Azem Palace Museum, Museum of Medicine and Science at The Arabs, the Museum of Arabic Calligraphy, the Agricultural Museum, and the General Directorate of Antiquities and Museums), where 140 were recovered, which is the final number of questionnaires that will be subject to study and analysis.

The research found, through statistical analysis of the distributed questionnaires, that there is a positive statistically significant relationship between the application of interactive display techniques in Syrian museums and tourist attractions, (such as virtual reality techniques and augmented reality),. The study also concluded with a set of recommendations, the most important of which is keeping pace with modern changes in interactive display techniques in museums, and applying these techniques in all Syrian museums that can adapt to it, in a way that attracts tourists

Keywords: museum, museum display, interactive, interactive display techniques, interactive info graphic, virtual reality, virtual museums, augmented reality, attractions, Damascus museums.

الإطار العام للدراسة:

أولاً : المقدمة:

يُعدُّ القطاع السياحي في عصرنا الحالي من أهمِّ القطاعات في أيّة دولةٍ، لما له من أهميّة في دعم اقتصاد بلدان العالم، ونشر الثقافة بين الشعوب، حيث يساعد على تمازجها واكتشاف حضاراتها وتاريخها وأسلوب معيشتها سابقاً. ومع تعدد مقومات الجذب السياحي التي تُساهم في تنشيط الحركة السياحية، يبرز من بينها المتحف كعنصر أساسي وهام في دعم هذه المقومات، لما له من أهميّة في حفظ المُقتنيات المتنوعة وعرضها للزائرين وقد تطورت المتاحف وتعددت أنواعها في العديد من بلدان العالم، مما زاد من عدد زوارها، وبالتالي حسن من القطاع السياحي ودعم اقتصاد تلك الدول، ولكن ما يهمننا في هذا البحث هو التعرف على التقنيّات الحديثة في العروض التفاعليّة المستخدمة في متاحف العالم، ودراسة إمكانية تطبيقها في المتاحف السوريّة لدراسة أثر ذلك على الجذب السياحي.

حيث يبدأ البحث في التعرّف على مفهوم المتحف، وظائفه، والعرض المتحف، ثم تركز الدراسة على إلقاء الضوء على أهم التقنيّات التفاعليّة المستخدمة في متاحف العالم من ناحية عرض المجموعات المتحفية، كالواقع الافتراضي، الواقع المعزز، والانفوغرافيك التفاعلي، وتنتقل الدراسة بعد ذلك لتوضيح مفهوم الجذب السياحي من حيث مفهوم الجذب السياحي وأهم عناصره.

ثانياً: الدراسات السابقة: الدراسات العربية:

1- دراسة بعنوان: أثر التقنيّات الحديثة على تطوير المتاحف في مصر، من إعداد: د. هشام محمد محمد حسين - عصام محمد موسى محمد، (بحث منشور في مجلة العلوم الهندسية)، م 41، ع 2، ص 645 - 664، كلية الهندسة، جامعة أسيوط، مصر، مارس 2013.

أهداف الدراسة: دراسة تاريخ المتاحف من خلال المفاهيم والعلاقات الخاصة بها في الماضي والحاضر والمستقبل من خلال تحليل تاريخي للحركة المتحفية الأوربية والعربية وعلاقة المتاحف بالحركة الثقافية والتعليمية وتأثيرها علي، ومن خلال المنهج النظري بدراسة تحليلية للتطور التقني في المتاحف تشمل نوعيات ووسائل الإضاءة الحديثة وطرق ووسائل العرض المتحفي الأساسية والمساعدة وكذلك وسائل التخزين المتحفي والتي لا تقل أهمية عن وسائل العرض.

نتائج الدراسة: يوجد ثلاث اعتبارات رئيسية يجب مراعاتها عند تصميم المتاحف 1- استخدام العامة للمتحف و التسهيلات المقدمة لهم 2- المجموعات و المعلومات المتاحة عنها 3- مدى الخدمات الداعمة للمتحف من الناحية الفنية، الإدارية، القيادية و التعليمية.

وكما توصلت الدراسة إلى بعض المقترحات أهمها: ربط المناهج التعليمية بالعروض المتحفية وتنظيم الزيارات المدرسية المستمرة للمتاحف. دعم وتشجيع استخدام التقنيات الحديثة في المتاحف، مثل أجهزة الحاسب الآلي ووسائل العرض والتخزين المتحفي الحديثة، والوسائل السمعية والبصرية مثل الدليل الناطق والأفلام. ترشيد استهلاك الطاقة والمحافظة على البيئة. الاستفادة من سمات المتحف الذكي واستخدامها في أعمال تطوير المتاحف. الاهتمام بالعروض المؤقتة بشكل دائم لتنشيط دور المتاحف.

2- دراسة بعنوان: توظيف التفاعلية في تصميم أساليب العرض المتحفية، من إعداد: هبة شعبان عبد المنعم محمد أحمد، أ. د ميسون محمد قطب، أ. د إيناس محمود محمد حسن، (بحث منشور في مجلة العمارة والفنون)، ع 11، ج 1، القاهرة، 2018.

أهداف الدراسة: الزائر، إضافة لتوظيف هذه الأساليب في المتاحف المصرية، وكيفية الاستفادة من التقنيات الحديثة في تطوير المتاحف.

نتائج الدراسة: تساعد التفاعلية في جذب انتباه الزوار وتوصيل الرسالة من حيث، أنها تُساهم في نشر المعلومات على نطاق واسع، وتساعد في شرح وتفسير المعلومات وتحقيق المتعة والتشويق.

وكما توصلت الدراسة إلى أنه لبرامج الجرافيك دورٌ هام في تشكيل محتوى بصري مجسم ثلاثي الأبعاد قادر على التأثير في الزائر، إضافة لضرورة الاستبدال التدريجي لأساليب العرض المتحفية التقليدية بأساليب عرض متحفية مبتكرة عن طريق متابعة التطور التكنولوجي.

- الدراسات الأجنبية:

1- دراسة بعنوان: **Interactive Technology in Art Museum Exhibitions, A Case Study on Giuseppe Vasi's Rome: Lasting Impressions from the Age of the Grand Tour**, Laura C. Harrison, Master's Research Capstone, University of Oregon, March 2011.

(رسالة ماجستير في البحث العلمي).

أهداف الدراسة: التعرف على دور التفاعلية في معارض متاحف الفن، من خلال دمج التكنولوجيا في تحسين جاذبية المعروضات دون تعطيل بيئة المتحف وإبعاد الجمهور الحالي لمتحف الفن عند تطبيق هذه التكنولوجيا.

نتائج الدراسة: توصلت الدراسة إلى أن التفاعلية في إعداد المعارض تلعب دوراً هاماً في متاحف الفن وفي لفت انتباه الزائر، شريطة أن تكون التكنولوجيا المستخدمة في إعداد المعارض دقيقة جداً، بحث لا تؤثر على البيئة الفنية للمتحف، ومن الواضح إذن أن مناقشة ما إذا كانت الحوسبة في كل مكان مناسبة لمعرض معين يجب تقييمها على أساس كل حالة على حدة.

وكما تبين أن معرض Vasi يجسد التكامل الناجح بين عرض الأعمال الفنية المهمة والهامة مع تقنية خلق المشاركة التي تكون فيها التكنولوجيا غير مزعجة ولكنها فعالة.

2- دراسة بعنوان: The Need for Interactive Technology in Brunei Museum: An Empirical study of visitor experience, Article from International Journal of Academic Research in Business & Social Sciences.

أهداف المقالة: فهم تجربة الزائر في متحف بروناي وقياس آراء الزوار حول التكنولوجيا التفاعلية في المتاحف فيما يتعلق بالرضا. بناء على عينة من 129. نتائج الدراسة ضمن المقالة: هيمنة تكنولوجيا التقنيات التفاعلية في متاحف العالم, التي تساعد في المشاركة والخبرة, وتزويد الزائرين بتجربة منفصلة عن الزمان والمكان, مثل تجارب الواقع المعزز, الواقع الافتراضي والمحاكاة. كما توصلت المقالة إلى أنه على متحف بروناي تبني التقنيات التفاعلية بشكل أفضل مما هو عليه, حيث فشلت إدارة المتحف في تصميم معارضها, بسبب عدم وجود تقنية تفاعلية فيه, حيث أن الزائرين يرغبون لهذه التقنيات بشكل كبير مما يطبع في نفوسهم تجربة متحفية رائعة.

أوصت الدراسة أيضاً بأنه يجب على متحف بروناي التفكير بشكل جدي في تحويل نفسه إلى شيء جديد ذات جودة عالية, من حيث عرض محتويات المتحف في ثلاث مراحل على الأقل, والنظر في أنواع الزوار المختلفة, أعمارهم, خلفياتهم الاجتماعية, وأنماط تعليمهم.

تميزت هذه الدراسة عن الدراسات السابقة بما يلي:

- 1- من أوائل الدراسات في سوريا التي تناولت موضوع تقنيات العرض التفاعلية في المتاحف, وأثر هذه التقنيات على الجانب السياحي.
- 2- الدراسة التي ركزت على دور أكثر من تقنية تفاعلية في آن واحد على الجذب السياحي وشملت (الانفورغرافيك التفاعلي, الواقع الافتراضي, والواقع المعزز).
- 3- تم تطبيق هذه الدراسة في بيئة جديدة, ألا وهي المتاحف في محافظة دمشق.
- 4- تفردت أيضاً هذه الدراسة بكونها تحاكي واقع العمل المتحف والسياسي الشبه معدوم في سورية, ومحاولة تنشيط العمل في هذين القطاعين.

ثالثاً: الإشكالية التي يطرحها البحث:

من خلال الدراسة الاستطلاعية التي قام بها الباحث لعدد من المراجع، من كتب وابحاث علمية مختصة في مجال المتاحف وأثناء القيام بالدراسات الميدانية في بعض المتاحف السورية لاحظنا وجود العديد من أوجه القصور في استعمال التقنيات المتحفية الحديثة، إضافة لضعف الجذب السياحي إليها، وبناءً على الدراسات السابقة التي تم العودة إليها، والمصادر والأدبيات والمقالات ذات الصلة بموضوع البحث، والتي توضح طبيعة العلاقة بين تطبيق التقنيات الحديثة التفاعلية في المتاحف، وأثرها على عملية الجذب السياحي واستقطاب الزائرين إليها، تشكل لدى الباحث التساؤل التالي:

ما هو أثر تطبيق التقنيات الحديثة التفاعلية في العرض المتحفي، على عملية الجذب السياحي؟

رابعاً: متغيرات البحث:

انطلاقاً من الإشكالية والتساؤلات التي يطرحها البحث يمكن صياغة متغيرات البحث على الشكل التالي :

المتغير التابع	المتغير المستقل
الجذب السياحي	تقنيات العرض التفاعلية
	<ul style="list-style-type: none"> • تقنيات الانفوغرافيك التفاعلية • الواقع الافتراضي والواقع المعزز

خامساً: فروض البحث

انطلاقاً من تحديد الإشكالية التي يطرحها البحث، ومن خلال متغيرات البحث يمكننا صياغة فروض البحث على الشكل التالي:

الفرضية الرئيسية: توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين تطبيق تقنيات العرض التفاعلية في المتاحف السورية وبين الجذب السياحي.

ويتفرع منها كل من الفرضيات الفرعية:

1- توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين تطبيق تقنيات الانفورماتيك التفاعلية والجذب السياحي.

2- تُوجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين تطبيق تقنيات (الواقع الافتراضي, الواقع المعزز) والجذب السياحي.

سادساً: أهمية البحث:

تتجلى أهمية البحث بشكل عام في إيضاح طبيعة العلاقة بين تطبيق التقنيات الحديثة التفاعلية في المتاحف السورية من بعض النواحي المتعلقة بالعرض, وبين الجذب السياحي, وبالتالي التأثير على القطاع السياحي في البلد, مما ينعكس على إيجاباً أو سلباً على الاقتصاد الوطني. وبالتالي يمكن توضيح أهمية البحث على المستويين التاليين :

- الأهمية العلمية :

تكمن الأهمية العلمية للبحث في كونه يتناول موضوع المتاحف التي تعد من أهم مقومات الجذب السياحي, ويستعرض أهم وظائفها, ويبين الدور الذي يمكن أن يلعبه تطبيق التقنيات التفاعلية في المتاحف السورية على الجذب السياحي, كونه ضعيف نسبياً في سورية في الوقت الحالي.

وذلك من خلال توضيح أنواع وأبعاد هذه التقنيات المستخدمة في المتاحف المتنوعة في العالم, والتي تنعكس على رضا السائح بعد زيارة المتحف, ومنه على القطاع السياحي بشكل عام, ويكون ذلك من خلال جمع الباحث للبيانات والمعلومات من مختلف المصادر والدراسات السابقة المتعلقة بالموضوع.

الأهمية العملية: يتضمن هذا البحث موضوعاً جديداً ومعاصراً، يتم اختبار إمكانيات تطبيقه على مجموعة من المتاحف المتنوعة في محافظة دمشق كحالة عملية، وأولها متحف دمشق الوطني باعتباره أهم المتاحف السورية من حيث الغنى الأثري، بما يجعله نموذجاً عن باقي المتاحف السورية.

ويقدم هذا البحث مجموعة من التوصيات والمقترحات، انطلاقاً من نتائج الدراسة العملية، والتي قد تساعد المسؤولين عن المتاحف من الوقوف على الوضع الحالي للمتاحف، من مختلف النواحي المتعلقة بموضوع الدراسة، ومدى أهمية استخدام التقنيات الحديثة في العرض، والتأثير الناتج عنها لعملية الجذب السياحي خاصة المحلي.

سابعاً: أهداف البحث:

- 1- إبراز أهمية المتاحف في حفظ المقتنيات الأثرية والفنية وغيرها، وتوضيح للدور الذي تلعبه في تنشيط الحركة السياحي عليها.
 - 2- تبيان أهمية تطبيق التقنيات الحديثة في المتاحف السورية من حيث تقنيات العرض المتحفية، ومدى تأثير ذلك على الحركة السياحية.
 - 3- إبراز أثر التقنيات الحديثة المتعلقة بعرض المقتنيات المتحفية (كالهولوجرام، والواقع الافتراضي) في إغناء الزائر بالمعلومات الكافية، وتأثير ذلك على رضاه، وبالتالي على الجذب السياحي.
 - 4- تقديم مجموعة من المقترحات ذات الصلة بموضوع الدراسة، من خلال الوقوف على آراء العاملين في المتاحف عينة البحث، فيما يتعلق بمدى أهمية استخدام تقنيات العرض، والترويج المتحفي وانعكاساتها على القطاع السياحي في البلد.
- ثامناً: مجتمع وعينة البحث:** شمل مجتمع البحث جميع العاملين في متاحف دمشق لعام 2021. وللوصول إلى عينة البحث، تم اختيار الشريحة المتمثلة بالمتاحف العاملة في محافظة دمشق حيث قام الباحث بتوزيع 160 استمارة بشكل عشوائي على العاملين في كل من المتاحف التالية: (متحف دمشق الوطني، متحف قصر

العظم، متحف الطب والعلوم عند العرب، متحف الخط العربي، متحف دمشق الزراعي، مديرية الآثار والمتاحف)

تاسعاً: منهج البحث:

تم اتباع المنهج الوصفي وهو (المنهج الذي يعتمد على دراسة الظاهرة كما توجد في الواقع، ويهتم بوصفها وصفاً دقيقاً ويعبر عنها كيفياً بوصفها وتوضيح خصائصها، وكمياً بإعطائها وصفاً رقمياً). وتم ذلك عبر طرح الفرضيات ومحاولة إثباتها، من خلال العودة إلى المصادر المطلوبة منها المراجع العربية والأجنبية والدراسات والأبحاث العلمية، التي تناولت مفهوم التقنيات التفاعلية في العرض ضمن المتاحف وربطها بالجذب السياحي، وأيضاً من خلال القيام بدراسة ميدانية على مجموعة من المتاحف في محافظة دمشق. حيث تم استقصاء البيانات المطلوبة من المسؤولين عن المتاحف من خلال مقابلات شخصية معهم، إضافة إلى إجراء استقصاء بالاستمارة على العاملين في هذه المتاحف. وتم استخدام المنهج التحليلي في تحليلها وعرض نتائجها.

عاشراً: حدود البحث:

الحدود الموضوعية للبحث: اقتصر البحث على دراسة العلاقة بين المتغيرين التاليين: تقنيات العرض التفاعلية في المتاحف السورية والجذب السياحي.

- **الحدود الزمانية:** امتدت الدراسة بين الفترة الواقعة في عام 2020 و2021.

- **الحدود المكانية:** أُجريت الدراسة على مجموعة من المتاحف في محافظة دمشق في سورية.

الإطار النظري:

المبحث الأول: المتاحف وتقنيات العرض التفاعلية

- 1- تعريف المتحف : قبل أن نذكر التعريفات الخاصة بالمتحف لابد لنا من الإشارة إلى أصل كلمة متحف, حيث تعود كلمة متحف (museum) إلى أصول يونانية, والتي ترتبط بكلمة Musa التي تدل على سيدة الجبل, فقد قام الإغريق القدماء ببناء معبد أعلى تل هيلكون بالقرب من أكروبول اثينا, وخصصوه لعبادة ربّات الفنون التسع (muses), اللواتي ولدن لرب الأرباب (جوبيتير) , من ربة الذاكرة (منيموزين), وقاموا بإطلاق لفظ (موزيون Mouseion), على هذا المعبد.
- ومن هنا يمكننا القول أن ((لفظ كلمة متحف باللغة العربية , مشتق من (اتحفه به) أي أهداه إليه, ولفظ تحفة (هدية), شيء فاخر وثمانين, كما أنّ لفظ المتحف يعني المكان الذي جُمعت فيه الهدايا والأشياء الفاخرة الثمينة, والآثار والممتلكات الثقافية والنفائس والقطع النادرة التي تهفو النفوس إلى رؤيتها والتطلع إلى التأمل فيها والإعجاب بها)).
- وفي اللغة الأجنبية فقد وجد مرادف لكلمة متحف, وهي (Gallery), والتي تشير إلى قاعةٍ مستطيلة الشكل, تُخصص لعرض الكتب والرسوم والأعمال الفنية, وكان ذلك في القرن السادس عشر ميلادي.¹
- أما المعجم الوسيط فقد عرفه بأنه: موضع التحف الفنية أو الأثرية.²

¹- وسيلة, بن صاري, رهانات الترجمة التحريرية في متاحف الجزائرية - المتحف العمومي الوطني للفن والتاريخ لتلمسان, رسالة ماجستير غير منشورة, كلية الآداب واللغات, جامعة أبو بكر بلقايد, الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية, 2017, ص6-7, بتصرف.

²- أمال, لعبيدي - مريم, حميدة, دور المتحف في تشكيل الهوية الثقافية, رسالة ماجستير غير منشورة, كلية العلوم الاجتماعية والإنسانية, جامعة الحميد بن باديس - مستغانم, الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية, ص15, بتصرف.

- عرفه المجلس العالمي للمتاحف (ICOM)**: فقد قدم تعريف للمتحف في الندوة الحادية عشر المنعقدة في كوبنهاغن عام 1974م، بأنه: مؤسسة غير ربحية ، دائمة في خدمة المجتمع وتتميته ، ومفتوحة للجمهور ، الذي يكتسب ، يحفظ ويبحث ويتواصل ، لأغراض الدراسة والتعليم والتمتع ، والأدلة المادية للناس وبيئتهم.
- وحسب جمعية المتاحف الكندية (CMA), فعرفت المتاحف بتعريف خاص بها عام 2007 يوضح أن: المتاحف خلقت للصالح العام، وللاكتساب، الحفظ والبحث، التفسير، وعرض الأدلة الملموسة وغير الملموسة للمجتمع والطبيعة، كمؤسسات تعليمية، توفر منتدى للاستفسار والتحقق النقدي.¹

1-1 وظائف المتاحف:

- أ- جمع واقتناء العينات المتحفية: فلكل متحف مجموعة خاصة التي يهتم بجمعها وبقائتها. والمتاحف تقوم بالجمع لاعتقادها بأن الأشياء هي بقايا مهمة ومثيرة للذكريات للحضارة الإنسانية، وعملية الجمع هي عملية تحتاج للتخطيط، الذي يجب أن يكون مستمراً وليس هنالك خطة واحدة يتم حفظها ونسيانها، حيث يجب تحديد جمهور المتحف واحتياجاته، ومن ثم مراجعة نقاط القوة والضعف في المجموعات الموجودة وتحليل الفجوات الموجودة، وتحديد الأولويات بناء على التحليل، وبعدها يتم تحديد المجموعات التي تحتفظ بها المتاحف الأخرى والتي تكمل المجموعات الموجودة في المتحف، وأخيراً يتم دراسة الميزانية المطلوبة مع الأخذ بعين الاعتبار الموارد المتاحة.²

** (ICOM) international Council Of Museums

¹- culley, Sarah, Museums and Tourists: A Quantitative Look at Curator Perceptions of Tourism, master thesis in art, in Recreation and Leisure Studies - Tourism Policy and Planning, Waterloo, Ontario, Canada, 2010, p 1, Adapted writing.

²- Alexander, Edward P, Mary Alexander, Museums In Motion, An Introduction to the History and Functions of Museums, Second Edition, ALTAMIRPAR ESS, Estover Road, Plymouth PL6 7PY, United Kingdom, Library of Congress Cataloging-in-Publication Data, 2008, p 187-188-190-192, Adapted writing

ب- الحفاظ على المجموعات المتحفية:

إن المتاحف ملزمة بحفظ العينات أو المجموعات المتحفية , بغض النظر عن نوعها وبحسب اختصاص كل متحف, ولا يشترط أن يكون الحفظ بالترميم والصيانة فقط , بل هو في الأساس متعلق بتوفير البيئة المناسبة والحماية للمقتنى المتحفى, أما فيما بالنسبة للمقتنيات المتحفية الغير المتجددة والنادرة, التي تفقد قيمتها في حال حصول أي تلف أو ضياع للمقتنى, فعلى المتاحف في هذه الحالة أن تقوم بتوثيق وتسجيل كل المعلومات والبيانات المتعلقة بالمقتنى وحفظها في مكان آمن, كذلك وضع نسخ منه في أماكن بعيداً عن الكوارث التي تحصل.¹

ت- عرض المجموعات المتحفية: حيث أنه من مهام المتحف, عرض مجموعاته المتحفية في معارض من أجل تعريف الزوار بها, فما فائدة المتحف إن لم يتعرف الزوار على مقتنياته.

ويمكن تعريف المعرض على أنه, عرض مجموعة من المواد لغرض التواصل مع الجمهور, حيث تعرض المتاحف أشياء مختلفة بوضعية متنوعة, كوضع ملصقات مكتوبة تقدم للزائر معلومات أساسية مثل (اسم الفنان, الصانع, تاريخ الصنع, المكان.....).

وتحتوي المتاحف على نوعين رئيسيين من المعروضات (الدائمة والمؤقتة), إما أن يتم عرض المجموعات المتحفية الموجودة بمختلف أنواعها بشكل دائم في جميع الأوقات, أو أن يتم العرض من خلال استعارة مقتنيات أخرى من متاحف أخرى.²

¹ - راشد, محمد جمال, علم المتاحف – (نشأته, فروعه وأثاره), دار العربي للنشر والتوزيع, القاهرة, مصر, 2020, ص 68-69 بتصرف.

² - Alexander, Edward P, Mary Alexander, Museums In Motion, An Introduction to the History and Functions of Museums, previous reference, p 235-236-23, Adapted writing.

ث - تفسير المجموعات المتحفية وإتاحة التعلم:

إن أهم مهمة متعلقة بعمل المتحف، هي توصيل رسالتها للزائر عن طريق التعريف بالمجموعات المتحفية والشرح عنها، وقد تعددت وتنوعت الطرق التي يتم تفسير وتوصيل المعلومة للزائر بخصوص المقتنى المتحفى، ويعتقد البعض أن أهم طريقة هي وجود الدليل الجيد ضمن المتحف، لما له من أهمية في حفر الزيارة بذاكرة الزوار من خلال تعاطيه معهم وغرس المحبة والكلمات الجميلة في نفوسهم.¹

2- مفهوم العرض المتحفى:

وهو أحد أهم الوظائف الأساسية للمتحف، والمعنى بكيفية تقديم وعرض المقتنيات المتحفية داخل أو خارج قاعات المتحف، بمعنى آخر هو عملية تقديم المقتنيات أو المجموعات المتحفية للزائر، من آثار ولوحات وتماثيل وقطع أخرى حسب اختصاص المتحف. حيث يمكننا تشبيه عملية العرض بأنها عملية اتصال communication بين المرسل والزائر، تتم باستخدام وسائل اتصال متنوعة ومختلفة، اللفظية، السمعية، البصرية، وغير ذلك من الوسائل الأخرى، من أجل تحقيق هدف معين، وبانتظار ردود أفعال الزوار بما يمكن أن نسميه في عملية الاتصال بfeedback (التغذية العكسية).

ويمكننا تطبيق عناصر الاتصال على العرض المتحفى كالتالى:

- الرسالة: وهي تمثل المحتوى أو الهدف المراد إيصاله من العرض المتحفى.
- المرسل: وتمثل الوسائل والادوات المستخدمة في تقديم المجموعات المتحفية.
- المستقبل: وهو الزائر المتحفى.²

¹ -Alexander, Edward P, Mary Alexander, Museums In Motion, An Introduction to the History and Functions of Museums, previous reference, p 257-258-260, Adapted writing.

² - أحمد، هبة شعبان عبد المنعم محمد، وآخرون، توظيف التفاعلية في تصميم أساليب العرض المتحفية، مجلة العمارة والفنون والعلوم الإنسانية، مقالة 37، مج3، عد11، ج1، القاهرة، مصر، 2018، ص 629، بتصرف.

المبحث الثاني: تقنيات العرض التفاعلية:

تتعدد وتتنوع أنواع التقنيات الحديثة المستخدمة في العرض المتحفي حول العالم، حيث أنه يوماً بعد يوم يحدث تطور في الوسائل والتقنيات والادوات التي تستعملها الشركات في مجالاتها الرائدة، وبالنسب لمتاحف الحديثة بشكل عام فهي تستفيد من هذه التقنيات في تطوير متاحفها من حيث العرض أو التخزين أو الترويج أو الترميم وغير ذلك، فهي تساعد في توفير الوقت والجهد وتساعد في الحفظ السريع للمعلومات، إضافة لكونها تؤثر على الزائرين من حيث تفاعل الزائر مع هذه التقنيات، ولذلك وقبل البدء بالحديث عن هذه التقنيات لابد لنا من توضيح مفهوم التفاعلية ولو كان بشكل موجز، لأن أغلب التقنيات الحديثة تتبع الأسلوب التفاعلي في التعامل مع الزائرين أو العم

1- مفهوم التفاعلية:

ظهرت التفاعلية مع تطور تكنولوجيا الاتصال والانترنت، وكانت البداية في الإعلام، فبرز مصطلح يسمى الإعلام التفاعلي، لذلك إن أغلب التعريفات القادمة تتضمن الإعلام التفاعلي، حيث ان سمة التفاعلية أصبحت أساسية في الإعلام وأصبح الإعلام التفاعلي يُدرّس في الجامعات، فهو قد غير من وجه العملية الاتصالية بعدما كانت (مرسل - رسالة - مستقبل) إلى الشكل الدائري (مرسل - رسالة - مستقبل - وسيلة - مستقبل - التغذية العكسية - التأثير). ونستعرض فيما يلي أهم التعريفات المتعلقة بالتفاعلية لدى بعض الباحثين:

- **الإعلام التفاعلي:** هو عملية الدمج الآني أو المتآني في أسلوب الاتصال والتواصل، بين المرسل والمرسل إليه، تكون الرسالة هي محور هذا الدمج، بغرض توصيل الفكرة أو الإقناع بها، أو الاستدراك حولها.

- التفاعلية: هي الأنماط الاتصالية عبر شبكة الانترنت, كالتخاطب الفوري والبريد الإلكتروني, أو التعقيب المباشر على مادة الاتصال "النص", بحيث يتمكن القارئ من التعليق على ما يتصفحه ويحاور القارئ أو محرر المادة.
- أو هي: المقياس لمدى تنمية الوسيلة الاتصالية للمستخدم من إمكانية ممارسة التأثير في الرسالة الإعلامية, سواء من حيث الشكل أو المضمون.¹

ويمكن القول إجمالاً بحسب بعض الباحثين أن التفاعلية هي النقاط الأساسية التالية:

- التفاعلية تعني اتصال تبادلي ذو اتجاهين من المرسل إلى المستقبل والعكس صحيح.
- إمكانية تغيير شكل ومضمون الرسالة الموجهة للمستقبل ومن قبله.
- ضرورة إدراك المشاركين بأن الهدف من لاتصال التفاعلي هو التفاعل وليس الإقناع. كما تتيح التفاعلية للمستقبل إمكانية التفاعل مع المرسل والمضمون في آن واحد.²

وبناءً عليه يمكننا تعريف التفاعلية حسب الوسيلة على أنها:

- ✓ صفة الأجهزة والبرامج وظروف الإستغلال, التي تسمح بأفعال متبادلة في نمط الحوار بين الزائرين أو بين الأجهزة في الوقت الفعلي.
- ✓ أو هي ميزة الوسيلة التي يكون فيها الزائر قادراً على التأثير في شكل, أو محتوى عرض وسائطي, أو تجربة.³

وبشكل عام فإن التفاعل الذي يعنينا في هذه الدراسة هو ذلك الشكل من التفاعلات التي تحدث عبر وسيط تكنولوجي, بحيث يتمكن المشاركون أو الزائرون من السيطرة على

1- لامية, سهيلي, التفاعلية في المواقع الإخبارية الجزائرية, رسالة ماجستير غير منشورة, كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية, جامعة محمد بوضياف-المسيلة, الجزائر, 2015, ص51-52-53, بتصرف.

2- لامية, سهيلي, التفاعلية في المواقع الإخبارية الجزائرية, مرجع سابق, ص53.

3- تومي, فضيلة, تكنولوجيا الاتصال-التفاعلية- وعلاقتها بالبحث العلمي في الجامعة الجزائرية, ع 6 خاص, مجلة العلوم الإنسانية والاجتماعية, الجزائر, 2011, ص496.

الأدوار في عملية الاتصال ومشاركتها، والمتاحف تعتمد على أساليب عرض تفاعلية لتحقيق علاقة بينها وبين الزائر.

2- تقنيات العرض التفاعلية:

2-1 الانفوجرافيك التفاعلي (Interactive Infographic):

فهو: "تمثيلات بصرية لتقديم البيانات أو المعلومات أو المعرفة، بغرض عرضها) مقاطع فيديو رسومية مثل اليوتيوب وغيره)، بحيث تكون العناصر في حركة مستمرة والبيانات في شكل رسوم متحركة. حيث يتم إنشاء الحركة باستخدام برنامج الرسوم المتحركة على الحاسب مع إضافة أشرطة وأزرار التشغيل أو الانتقال إليها، إيقافها، تكرارها والكشف عنها وفقاً لتفضيل المستخدم، من أجل الحصول على تجربة أكثر جاذبية وغنى بالمعلومات".¹

ومن أهم تقنيات الانفوجرافيك التفاعلية في المتاحف:

A. المجسمات ثلاثية الأبعاد التفاعلية (3D Interactive Models):

وهي واحدة من التقنيات التي أصبحت مستخدمة في جميع متاحف العالم العالمية، وخاصة في مجال طرق التعليم، فهي تعتمد على التفاعل مع الزائر، من خلال مشاركته في الحصول على المعلومات عبر تفاعله مع هذه المجسمات سواء باللمس أو التحريك أو الصوت، مما يساعده في الحصول على المعلومات بالقدر الذي يريده، وأيضاً زيادة قدرته على الاحتفاظ.²

¹- السيد، سحر محمد، أثر اختلاف كثافة العناصر في الإنفوجرافيك التفاعلي على التحصيل والتفكير التحليل والرضا التعليمي في مقرر الحاسب الآلي لدى طلاب التربية الفنية، مق5، مج3، عد12، مجلة البحوث في مجالات التربية النوعية، مصر، 2017، ص9-11، بتصرف.

²- علي، مي عبد الحميد مالك- ياقوت، يمنى محمد فتح الله، دور الإنفوجرافك التفاعلي في التصميم الداخلي للمتاحف المعاصرة، مرجع سابق، ص617، بتصرف.

B. الشاشات التفاعلية و الأسطح التفاعلية (Interactive screens) :

أصبحت هذه التقنيات متواجدة بكثرة في حياتنا اليومية والشخصية، فقد انتشرت الشاشات التفاعلية بمختلف أنواعها في العديد من شركات ومحلات العالم، ومن بينها الهاتف الجوال بشاشة اللمس التي تسمح للمستخدم بالتفاعل معه. فشاشات اللمس تم العمل عليها لتحقيق التفاعل بين الإنسان وأجهزة الحاسوب والأسطح الإلكترونية، فتم تصميم الإيماءات التي نستخدمها اليوم في شاشات اللمس كالتحريك والنقر، النقر المزدوج، التكبير بالأصابع وغير ذلك، إلى أن تحولت وتطورت إلى شاشات تعمل بالإيماءات عن بعد.¹

وبشكل عام تختلف أنواع الشاشات التفاعلية المنتشرة في المتاحف حسب اختصاص المتحف وحسب نوعية الزوار، فمنها ما يسمى بالأكشاك التفاعلية ومنها ما يسمى بالطاولات التفاعلية، وغيرها ما يدعى بالأسطح التفاعلية أو الجدران التفاعلية، ولنتعرف عليها أكثر:

(a) الأكشاك التفاعلية (Interactive kiosks): وتُعرف بأنها محطات ثابتة تستخدم

نظاماً حسابياً لتقديم المعلومات، بما في ذلك شاشة عرض تفاعلية واحدة أو أكثر، يتم تكوين المحتوى الخاص بها حسب غرض المؤسسة، وفي بحثنا حسب غرض المتحف واختصاصه، يتم التنقل عبر المحتوى من خلال لمس الشاشة بأصبع واحد فقط، وفي معظم الحالات يتم استخدامها من قبل شخص واحد فقط.²

¹ -Anthony, lisa, and others, Gestures by children and adults on touch tables and touch walls in a public science center, The 15th International Conference, June 2016, p 345, Adapted writing.

² -Rodrigues, Joao, Handbook of research on technological developments for cultural heritage and eTourism applications, IGI, Global book series Advances in Hospitality, United States of America, 2018, p 33, Adapted writing..

(b) **الطاولات التفاعلية:** تعتبر الطاولات التفاعلية أجهزة حاسوب شاملة وقوية، مزودة بشاشات لمس كبيرة من الدرجة التجارية، مصممة بشكل متين من أجل الاستخدام المستمر والمكثف من قبل الزوار، تسمح هذه الشاشات بالإيماءات المتعارف عليها في هواتفنا المحمولة، والأجهزة اللوحية الأخرى، وهي تتميز عن الأكشاك التفاعلية بأنها تتيح التفاعل مع أكثر من زائر في نفس الوقت.¹

(c) الجدران والأرضيات التفاعلية:

وحوائط تتفاعل مع الزائرين من خلال شاشاتها التفاعلية الكبيرة التي تعمل باللمس أو بالإيماءات. وكذلك هي الأرضيات التي تحتوي على شاشات بداخلها مجسات تعمل على التفاعل مع حركة الأرجل وغيرها من الحركات، والبعض الآخر مكون من أجزاء أخرى غريبة وفردية نوعاً ما غير الشاشات، **ونذكر منها:**

- **حوائط الليزر (Laser wall):** التي تستخدم نظام تعيين المدى (تقدير المدى) باستخدام ماسح ضوئي بالليزر يدعى (Low-cost scanning laser rangefinder)، بحث يتعقب هذا النظام حركة الأيدي في حال وضعها فوق جهاز عرض واسع (large projection display)، وبعدها يقوم معالج البيانات الدقيق Microprocessoe، بتحليلي البيانات الخاصة بكل عملية مسح ضوئي، بالتالي تحديد زاوية مدى قرب أو بعد الشخص عن الحائط.²
- تستخدم حوائط الليزر في معظم المتاحف لعرض المعروضات الأرضيات التفاعلية الذكية (Smart Interactive floor): التي تعمل على إدراك حركة جسم الإنسان، وأثر هذه الحركة على السطح أو الأرضية، من خلال نظام يدعى Acoustic

¹ - <https://www.ambientinteractive.com/multi-touch-table-wall-interactives/>

² - 2- اسماعيل، علا محمد سمير، أثر استخدام النسيج الذكي في تطوير التصميم الداخلي التفاعلي، مؤتمر الفنون التطبيقية، كلية الفنون التطبيقية، جامعة حلوان، جمهورية مصر العربية، 2008، ص 8-9، بتصرف

system, الذي يحدد موضع النقرة أو الحركة فوق السطح, مربوط مع جهاز حاسوب يقوم ببرمجة العملية وإحداث التفاعل (الحركة) على الأرضية.¹

2-2 تقنيات (الواقع الافتراضي - والواقع المعزز): (Virtual reality -and augmented reality):

2-2-1 الواقع الافتراضي (VR): وهي تلك التقنية التي تسمح للمستخدم بالتفاعل مع بيئة محاكاة* الحاسوب, سواء كانت تلك البيئة محاكاة للعالم الحقيقي أو العالم الخيالي, فهي المفتاح لتجربة الماضي والحاضر والمستقبل, من خلال البدء بتجربة بسيطة مثل إنشاء لعبة فيديو, إلى القيام بنزهة افتراضية حول الكون أو خارجه.²

ويمكن تعريفها أيضاً على الشكل التالي: " فراغ خيالي يتجلى غالباً من خلال وسيلة معينة (مسرح, صورة, فلم....) أو هو وصف لمجموعة من الكائنات أو الأجسام الموجودة في فضاء معين, والقواعد والعلاقات التي تحكم هذه الكائنات"³

وأخيراً وليس آخراً يمكننا القول أن الواقع الافتراضي هو: التقنية التي يمكن بواسطتها وضع الزائر في بيئة افتراضية وهمية أو تصويرية, تصنعها تكنولوجيا الحواسيب, حيث يتمكن بمساعدة أدوات توضع في الرأس وترتدي في اليد إلى جانب الصوت, من خلق عالم صناعي أو وهمي يعطيه خبرة مرئية ومسموعة بحيث يبدو له حقيقياً, يتفاعل معه أمام شاشة الحاسب وكأن موجود داخل هذا العالم مع باقي الشخصيات والأشكال.

¹ - اسماعيل, علا محمد سمير, أثر استخدام النسيج الذكي في تطوير التصميم الداخلي التفاعلي, مرجع سابق ص 10-12, يتصرف

² - MANDAL, SHARMISTHA, Brief introduction of virtual reality challenges, International Journal of Scientific & Engineering Research, Volume 4, Issue 4, April-2013, p304 adapted writing.

³ - مضر واصف شريف, لوي, الواقع الافتراضي وامكانية تطبيقه في البيئة العمرانية الفلسطينية, رسالة ماجستير غير منشورة, كلية الدراسات العليا في هندسة العمارة, جامعة النجاح الوطنية في نابلس, فلسطين, 2012, ص12.

2-2-2 أدوات الواقع الافتراضي: هنالك العديد من الأدوات والأجهزة المستخدمة في تكوين الواقع الافتراضي ولكننا سوف نتكلم عن الأدوات الوسيطة بين المستخدم والعالم الافتراضي, للحصول على تجربة الواقع الافتراضي والتي يرتديها المستخدم لتساعده في الحصول على تجربة افتراضية رائعة. وأهمها:

- النظارات ثلاثية الأبعاد (3D GLASSES): التي يضعها الزائر أو المستخدم على عينيه ليتمكن من خلالها من رؤية العالم الافتراضي, سواء كان صوراً أو أفلام, بحيث تكون المادة المعروضة معدة خصيصاً لهذا الغرض.

- خوذة الرأس (HMD)(Head Mounted Display):

وهي خوذة توضع في رأس المستخدم لتمكّنه من دخول العالم الافتراضي, تكون مزودة بشاشة مزدوجة أو شاشتين صغيرتين, لعرض النماذج ثلاثية الأبعاد المعدة خصيصاً لذلك, إضافة لاحتوائها على سماعات, بحث يتمكن الشخص من الرؤية والاستماع بشكل يشبه الواقع الحقيقي,¹

قفازات اللمس (Tactile glove): وهي عبارة عن أجهزة إدخال لمسية تفاعلية, ترتدى في يدي المستخدم لتقل حركة المستخدم إلى الواقع الافتراضي ليتمكن من التفاعل معه, حيث يوجد في القفازات مستشعرات لحركة الأصابع واليد تقوم بتحويلها لبيانات في الوقت الفعلي, وتكون متصلة لاسلكياً بجهاز مخرجات مثل خوذة الرأس, وكان يقوم المستخدم بتحريك قطعة أثرية داخل متحف لرؤيتها من جميع الزوايا.²

¹ -Mazuryk, T. Gervautz, M. 1996, Virtual Reality: History, Applications, Technology and Future, Institute of Computer Graphics, Vienna University of Technology, Austria, p43-44-45, adapted writing

² -Mazuryk, T. Gervautz, M. 1996, Virtual Reality: History, Applications, Technology and Future, pervious, reference, p47.

2-2-3 المتاحف الافتراضية الإلكترونية (Electronic Virtual museums):

تعددت وتنوعت التعريفات المتعلقة بالمتحف الافتراضية وبالتالي يمكن إيجاز أهمها:

- فقد عرّفه جيفري لويس (رئيس لجنة المجلس الدولي للمتاحف _ الأيكوم_) في مقالة نشرتها الموسوعة البريطانية على أنه: " مجموعة من الصور المسجلة رقمياً والملفات الصوتية والوثائق النصية وغيرها من المواد التاريخية والعلمية والثقافية الهامة، والتي عادة ما تتاح من خلال الوسائط المتعددة في البيئة الإلكترونية"
- أضاف كسيانوف إلى هذا التعريف على أنّ المتحف الافتراضي " يعتبر مستودعاً لمصادر المعلومات العلمية والثقافية متاحة في صورة رقمية، والتي يمكن الوصول إليها في أي وقت ومن أي مكان عبر الانترنت."¹

وفي نهاية المطاف يمكن القول أن المتاحف الافتراضي هو: موقع تخيلي على شبكة الانترنت وليس كياناً قائماً في الواقع الحقيقي، والذي يمكن للزائر من خلاله قراءة ومشاهدة المقتنيات المتحفية والمعروضات الفنية بصورة تفاعلية ، تشعره بأنه في عالم الحقيقة فعلاً، دون الحاجة للسفر إلى مكان وجود المتحف.²

2-2-4 الواقع المعزز (Augmented reality):

تعددت وتنوعت التعريفات المتعلقة بالواقع المعزز، ومن أهم التعريفات التي

وردت في خصوص الواقع المعزز:

¹- شريف زكريا، محمود، تطبيقات تقنيات المعلومات والعنكبوتية العالمية في المتاحف الافتراضية العربية ودورها في إتاحة المعلومات المتحفية، عد15، مجلة بحوث في علم المكتبات والمعلومات، مركز بحوث نظم وخدمات المعلومات، جامعة القاهرة، 2015، ص 13-14.

²- سليمان احمد، كفاية، وآخرون، الواقع الافتراضي والعرض الرقمي كوسيلة لتوثيق الأزياء التراثية، مرجع سابق، ص463.

- تقنية تفرض محتوى افتراضي على البيئة الحقيقية , وتمكن مستخدم الهاتف الذكي أو الجهاز اللوحي من توجيه الجهاز إلى نقطة معينة ومشاهدة مشهد ثابت ينبض بالحياة.¹
 - " هو " التقنية التي تسمح بمزج واقعي متزامن للمحتوى الرقمي من برمجيات وكائنات حاسوبية مع العالم الحقيقي "
 - وكما قال أروما " هو نظام يعتمد على تعزيز تصور المستخدم, والتفاعل مع العالم الحقيقي من خلال تدعيم العالم الحقيقي بالكائنات الافتراضية ثلاثية الأبعاد التي تظهر للتعايش في نفس مساحة العالم الحقيقي "
 - وكما عرفه آخرون بأنه التقنية القائمة على إسقاط الأجسام الافتراضية والمعلومات في بيئة المستخدم الحقيقية لتوفر معلومات إضافية أو تكوم بمثابة موجه له. "
- مما سبق يمكن توضيح أهم الجوانب المتعلقة بالواقع المعزز:**
- عملية يتم فيها دمج العالم الافتراضي مع العالم الحقيقي.
 - البيئة الأساسية في هذه التقنية هي العالم الحقيقي تضاف إليه عناصر وبيانات افتراضية, ويتم فيه استخدام أجهزة مساعدة كالأجهزة القابلة للارتداء وأجهزة الهاتف المحمول.²
- وبحسب رأي الباحث يمكن القول أن الواقع المعزز هو:
- تكنولوجيا حديثة تقوم على دمج العالم الحقيقي مع العالم الافتراضي, عن طريق إسقاط عناصر افتراضية وبيانات رقمية مثل الصور والفيديوهات, بشكل متزامن ومتفاعل مع الواقع الحقيقي.

¹ - Ding, Mandy, Augmented Reality in Museums, Arts Management and Technology laboratory, Heinz college, Carnegie Mellon University, may 2017, p1, adapted writing.

²- سليمان الحجيلي, سمر, فاعلية الواقع المعزز في التحصيل وتنمية الدافعية في مقرر الحاسب وتقنية المعلومات لدى طالبات المرحلة الثانوية, مج3, عد9, المجلة العربية للتربية النوعية, المملكة العربية السعودية, 2019, ص39.

2-2-5 طرق العرض باستخدام (الواقع المعزز):

ويمكن أن تنقسم طرق العرض باستخدام تقنية الواقع المعزز إلى ما يلي:

- الشاشات: وهي تعتبر أبسط طرق عرض الواقع المعزز، عن طريق شاشة حاسوب أو غيرها، مع وجود كاميرا تنقل المشهد من العالم الواقعي إلى الشاشة، بحث يتم دمجها مع العناصر الافتراضية.
- الرؤية من خلال الفيديو: حيث يتم دمج مشهد لعالم الواقعي مسجل بالكاميرا مع صور افتراضية منتجة بواسطة وسائل إنتاج، ليتم الجمع بين الرؤية الواقعية والافتراضية من خلال خوذة الرأس.¹ (صورة)
- الأجهزة المحمولة (الهواتف الذكية والأجهزة اللوحية): وتقوم هذه الطريقة على دمج الصور الافتراضية مع العالم الحقيقي الذي التقطت بكاميرات الأجهزة المحمولة من خلال تطبيقات يتم تحميلها على الهاتف المحمول.
- إسقاط أساسه الواقع المدمج: وهي من الطرق الرائعة حقاً، حيث يتم إسقاط صورة افتراضية على مجسم ثلاثي الأبعاد، بحيث يتكامل الشكلان سوية (الافتراضي والواقعي) بشكل واحد، من خلال استعمال تقنيات حديثة تعتمد على العلاقة بين الجسم الحقيقي والافتراضي ومكان المستخدم وجهاز الإسقاط الضوئي²

الواقع المعزز في المتاحف:

بدأت المتاحف في استخدام تقنية الواقع المعزز منذ العقود الأولى للقرن الواحد والعشرين، وكان أكثرها شيوعاً المستخدمة بواسطة الهواتف المحمولة، وذلك نظراً لسهولة استخدامها لدى الزائرين، وتكمن قوة هذه التقنية ضمن المتاحف في كونها تقدم الجوانب التفسيرية

¹ -Steven K. Feiner, Augmented Reality: new vision, Scientific American magazine, vol.18, num.7\8, 2002, p.30-37, Adapted writing.

² - Ramesh Raskar, Kok-Lim Low: Interacting with spatially augmented reality, the first ACM international conference on virtual reality, Cape Town, South Africa, p.101-108, 2001, adapted writing.

والملاحظات القيمة بجانب إسقاطها محتويات افتراضية ضمن بيئة المتحف، ولذلك تم اعتبار تقنية الواقع المعزز في المتاحف بأنها أداة للابتكار ضمن أيدي المطورين في المتاحف، من أجل تحسين تجربة الزوار. لم يلقى الواقع المعزز في البداية رواجاً كبيراً، كونه حديث العهد ومنتجاته غير مستقرة، مما جعل الزائر يخاف من نجاح انتاجيته، ولكن مع مرور الوقت والتطور المستمر أصبح الواقع من أجمل التقنيات التي تجذب الزوار إلى المتاحف، وتسهل عليهم كثيراً من الأمور وخاصة بعد نزول تطبيقات الهواتف الذكية التي تسهل عليهم استخدام هكذا تقنيات

المبحث الثالث: الدراسة الميدانية والتحليل الإحصائي

يتناول هذا المبحث الدراسة الميدانية: لأثر تطبيق تقنيات العرض التفاعلية في المتاحف السورية على الجذب السياحي. حيث يتضمن تحديد مجتمع وعينة البحث، ودراسة خصائص المتغيرات الديمغرافية لعينة البحث. كما يشتمل على تطبيق أساليب الإحصاء الاستدلالي كالارتباط والانحدار للوقوف على طبيعة العلاقات بين متغيرات الدراسة وذلك باستخدام برنامج Spss V.24

مجتمع الدراسة: يتكون مجتمع الدراسة من (مديرية الآثار و المتاحف، متحف التقاليد الشعبية، متحف الخط العربي، متحف الطب و العلوم و المتحف الزراعي) في محافظة دمشق. ونظراً لما يحتويه مجتمع الدراسة من أهمية سواء من خلال المقتنيات المحفوظة فيه و التي تعود لحضارات متنوعة أو من خلال المعلومات و البيانات المتوفرة فيه بما يجعله نموذجاً للمتاحف في باقي المحافظات السورية. حيث بلغ مجتمع البحث (215) مفردة بالاعتماد على إحصائيات الدراسة الميدانية لكل من الجهات و المتاحف موضوع الدراسة.

عينة الدراسة: تم الاعتماد على أسلوب العينة العشوائية البسيطة، حيث يكون لكل مفردة من مفردات المجتمع فرصة معروفة و متساوية للاختيار ضمن العينة، حيث تم تحديد حجم عينة الدراسة من خلال معادلة Steven – Thompson وفق العلاقة التالية:

$$n = \frac{N \times p(1-p)}{\left[\left[N-1 \times (d^2 \div z^2) \right] + p(1-p) \right]}$$

N = حجم المجتمع المساوي لـ 215 مفردة.

Z = الدرجة المعيارية المقابلة لمستوى الدلالة (0.95) و تساوي (1.96).

d = نسبة الخطأ و تساوي (0.05).

P = نسبة توفر الخاصية و المحايدة و تساوي (0.50)²

و بتطبيق المعادلة السابقة لحجم المجتمع 215 نصل إلى الحد الأدنى لحجم العينة المناسب، الذي يجب توزيعه و يبلغ 138 مفردة. و بناء على ما سبق قام الباحث بتوزيع 160 استبيان على العاملين في مجتمع الدراسة، حيث تم استرداد 140 و هو عدد الاستبيانات النهائي التي ستخضع للدراسة و التحليل، و الجدول التالي يبين توزيع العاملين فيها

الجدول (1) توزيع أفراد عينة البحث

الجهة	عدد الاستبيانات الموزعة	عدد الاستبيانات المستردة والصالحة للتحليل
مديرية الآثار و المتاحف	80	75
متحف دمشق الوطني	30	24
متحف التقاليد الشعبية	30	28
متحف الخط العربي	5	4
متحف الطب و العلوم	7	4
المتحف الزراعي	8	5

المصدر من إعداد الباحث بالاعتماد على إحصائيات الدراسة الميدانية

صدق و ثبات الاستبيان

1- الصدق الظاهري (صدق المحتوى): تم عرض الاستبيان بصورته الأولية على عدد من المحكمين أصحاب الخبرة و الاختصاص بجامعة البعث, لتقديم ملاحظاتهم على عباراته و سلامة صياغته اللغوية و مدى شموله لمشكلة الدراسة المطروحة " أثر تطبيق التقنيات الحديثة في المتاحف السورية على الجذب السياحي "

و في ضوء مقترحات السادة المحكمين و ملاحظاتهم قام الباحث بالتغييرات اللازمة من اعادة صياغة بعض العبارات و حذف بعضها الآخر بحيث أصبح الاستبيان بشكله النهائي مكون من (40) عبارة.

2- صدق الاتساق الداخلي لعبارات الاستبيان: تم حساب الاتساق الداخلي لعبارات الاستبيان و ذلك من خلال حساب معامل الارتباط "بيرسون" بين كل عبارة من عبارات المحور و الدرجة الكلية للمحور التابعة له, و كانت النتائج كما يلي:

• صدق الاتساق الداخلي لعبارات محور تقنيات الانفورغرافيك التفاعلية:

الجدول (2) الاتساق الداخلي لقررات محور تقنيات الانفورغرافيك التفاعلية

النتيجة	Sig	معامل الارتباط	العبارة	الرقم
يوجد ارتباط (دال)	0.000	0.672	توفر المجسمات ثلاثية الأبعاد القابلة للتعديل إمكانية تفسير المقتنيات المتحفية بشكل جيد	1
يوجد ارتباط (دال)	0.000	0.632	تساعد شاشات اللمس الحديثة من الحصول على المعلومات المتحفية بسهولة	2
يوجد ارتباط (دال)	0.000	0.668	تساهم الطاولات التفاعلية (تعمل باللمس و تضم أكثر من فرد) في تحقيق خبرات التعلم الاجتماعي	3
يوجد ارتباط (دال)	0.000	0.570	تساهم الجدران التفاعلية في تحسين المظهر الداخلي للمتحف و التخفيف من الازدحام.	4
يوجد ارتباط	0.000	0.683	يساهم الانفورغرافيك التفاعلي في خلق المزيد من الاهتمام البصري للمعروضات المتحفية.	5

أثر تطبيق تقنيات العرض التفاعلية في المتاحف السورية على الجذب السياحي

(دال)				
يوجد ارتباط (دال)	0.000	0.592	إمكانية تطبيق تقنيات الانفوغرافيك التفاعلية في متاحف دمشق متاح وغير مكلف.	6

المصدر من مخرجات برنامج Spss v.24

من الجدول (2) نجد أن معاملات الارتباط بين كل عبارة من عبارات المحور الأول للمتغير المستقل (تقنيات الانفوغرافيك التفاعلية) و الدرجة الكلية للمحور تتراوح بين [0.570 – 0.683] و هي دالة إحصائياً عند مستوى دلالة 0.05, $Sig = 0.000 <$ و منه تعتبر فقرات محور تقنيات الانفوغرافيك التفاعلية صادقة و متسقة داخلياً لما وضعت لقياسه.

• صدق الاتساق الداخلي لعبارات محور تقنيات الواقع الافتراضي و الواقع المعزز:

الجدول (3) الاتساق الداخلي لفقرات محور الواقع الافتراضي و الواقع المعزز

الرقم	العبارة	معامل الارتباط	Sig	النتيجة
7	تطبيق الواقع الافتراضي ضمن المتاحف يساهم في تحسين الصورة الذهنية لها.	0.621	0.000	يوجد ارتباط (دال)
8	تختصر المتاحف الافتراضية الالكترونية الوقت في البحث عن المعلومات المتحفية.	0.656	0.000	يوجد ارتباط (دال)
9	توفر المتاحف الافتراضية زيارة ممتعة للأفراد, بعيداً عن الضجيج.	0.463	0.000	يوجد ارتباط (دال)
10	لواقع المعزز دور كبير في إحياء الآثار السورية المنشدة ضمن المتحف.	0.613	0.000	يوجد ارتباط (دال)
11	أسهل استخدام للواقع المعزز داخل المتحف يتم عن طريق تطبيقات الهاتف المحمول.	0.531	0.000	يوجد ارتباط (دال)

يوجد ارتباط (دال)	0.000	0.684	تطبيق تقنيات الواقع الافتراضي و الواقع المعزز في متاحف دمشق و غير مكلف إطلاقاً.	12
----------------------	-------	-------	---------------------------------------------------------------------------------	----

المصدر من مخرجات برنامج Spss v.24

من الجدول (3) نجد أن معاملات الارتباط بين كل عبارة من عبارات المحور الثاني للمتغير المستقل (تقنيات الواقع الافتراضي و الواقع المعزز)

و الدرجة الكلية للمحور تتراوح بين [0.463 - 0.684] وهي دالة إحصائياً عند مستوى دلالة $0.05 < \text{Sig} = 0.000$, ومنه تعتبر فقرات محور الواقع الافتراضي و الواقع المعزز صادقة و متسقة داخلياً لما وضعت لقياسه.

• صدق الاتساق الداخلي لعبارات محور الجذب السياحي:

الجدول (4) الاتساق الداخلي لفقرات محور الجذب السياحي

النتيجة	Sig	معامل الارتباط	العبارة	الرقم
يوجد ارتباط (دال)	0.000	0.726	تعكس التقنيات المتحفية التفاعلية صورة ذهنية سياحية ايجابية عن المتحف	1
يوجد ارتباط (دال)	0.000	0.645	تواجد تقنيات الانفوغرافيك التفاعلية في متاحف دمشق يؤثر إيجاباً في الجذب السياحي.	2
يوجد ارتباط (دال)	0.000	0.513	تطبيق الواقع الافتراضي في متاحف دمشق يساهم في استدامة النشاط المتحفى لها.	3
يوجد ارتباط (دال)	0.000	0.625	تعد المتاحف الافتراضية على شبكة الانترنت وسيلة ترويجية ممتازة لزيادة زوارها الفعليين.	4
يوجد ارتباط (دال)	0.000	0.451	تطبيق تقنية الواقع المعزز في متاحف دمشق يعد عامل جذب سياحي مهم لها.	5
يوجد ارتباط (دال)	0.000	0.573	يتجه السياح إلى المتاحف التي تمتلك تقنيات عرض حديثة تعرض مقتنياتها من خلالها.	6

المصدر من مخرجات برنامج Spss v.24

من الجدول (4) نجد أن معاملات الارتباط بين كل عبارة من عبارات محور المتغير التابع (الجذب السياحي) و الدرجة الكلية للمحور تتراوح بين [0.451 - 0.726] و هي دالة إحصائياً عند مستوى دلالة $0.05 < Sig = 0.000$ و منه تعتبر فقرات محور الجذب السياحي صادقة و متسقة داخلياً لما وضعت لقياسه.

- ثبات الاستبيان يقصد بها ثبات أداة القياس بحيث نحصل على نفس النتائج في حال تكرار الاستبيان على نفس العينة تحت نفس الظروف, و يقوم برنامج Spss بحساب معامل ثبات ألفا كرونباخ, حيث تتراوح قيمة هذا المعامل بين (0) و (1) و عادة ما تكون قيمة معامل ألفا كرونباخ مقبولة إذا زادت عن (0.60). والجدول التالي يبين قيم معاملات ألفا كرونباخ لجميع عبارات الاستبيان:

الجدول (5) قيم معاملات ألفا كرونباخ لمحاور الدراسة

النتيجة	معامل ألفا كرونباخ	عدد العبارات	المحور الفرعي	تقنيات العرض التفاعلية
ثابت	0.736	6	تقنيات الانفورغرافيك التفاعلية	
ثابت	0.730	6	تقنيات الواقع الافتراضي و الواقع المعزز	
ثابت	0.681	6	الجذب السياحي	

المصدر من مخرجات برنامج Spss v.24

من الجدول (5) نجد أن قيمة معاملات ألفا كرونباخ لمحاور الدراسة تتراوح بين [0.681 - 0.736], كما نجد أن قيمة معامل ألفا كرونباخ لجميع محاور الاستبيان مجتمعة يساوي 0.855 و هي جميعاً أكبر من 0.6 مما يدل على تحقق الاتساق الداخلي بين محاور الاستبيان, و على مصداقية البيانات و صلاحيتها للدراسة تحليل الآراء نحو عبارات الاستبيان و اختبار فرضيات الدراسة تم توزيع الدرجات على أسئلة الاستبيان وفقاً لمقياس ليكرت الخماسي, و الذي يعبر من خلاله أفراد العينة عن مدى موافقتهم أو عدم موافقتهم عن كل عبارة من عبارات الاستبيان ضمن خمس درجات كما يلي:

درجة الموافقة	غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة
الرتبة	1	2	3	4	5

ولتحديد مستوى الموافقة تم استخدام الأدوات التالية:

❖ **المتوسط الحسابي:** بغية الوقوف على متوسط إجابات المستجيبين حول عبارات الاستبيان و مقارنتها.

❖ **الانحراف المعياري:** و الذي يعبر عن التشتت في إجابات أفراد العينة, بحيث تدل القيمة القريبة من الصفر على تركيز الإجابات حول المتوسط و عدم تشتتها.
أي طول الفئة = $5 / (1 - 5) = 0.8$ و بذلك نحصل على المجالات التالية:

مجال المتوسط الحسابي	مقياس ليكرت	درجة الموافقة	مجال الوزن النسبي
من 1 حتى 1.79 درجة	غير موافق بشدة	منخفضة جداً	أقل من 36 %
من 1.8 حتى 2.59 درجة	غير موافق	منخفضة	من 36% إلى 52%
من 2.6 حتى 3.39 درجة	محايد	متوسطة	من 52.1% إلى 68%
من 3.4 حتى 4.19 درجة	موافق	عالية	من 68.1% إلى 84%
من 4.2 حتى 5 درجة	موافق بشدة	عالية جداً	من 84.1% إلى 100%

❖ اختبار الانحدار البسيط لمعرفة فيما إذا كان لمتغير مستقل أثر معنوي على متغير تابع.

❖ اختبار الانحدار المتعدد للوصول إلى نموذج العلاقة التي تربط المتغيرات المستقلة بالمتغير التابع

تحليل أبعاد تطبيق التقنيات العرض التفاعلية في المتاحف على الجذب السياحي :

أولاً: دراسة أبعاد تقنيات العرض التفاعلية:

- **عرض و تحليل إجابات أفراد عينة البحث على العبارات المتعلقة بتقنيات الانفوغرافيك التفاعلية:** تم توجيه مجموعة من الأسئلة المتعلقة بتقنيات الانفوغرافيك التفاعلية و كانت النتائج كما يلي:

أثر تطبيق تقنيات العرض التفاعلية في المتاحف السورية على الجذب السياحي

الجدول (10) المتوسطات و الانحرافات المعيارية للعبارات المتعلقة بتقنيات الانفوغرافيك التفاعلية

الرقم	العبارات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الأهمية النسبية	درجة الموافقة
1	توفر المجسات ثلاثية الأبعاد القابلة للتعديل إمكانية تفسير المقتنيات المتحفية بشكل جيد	3.90	0.660	78	عالية
2	تساعد شاشات اللمس الحديثة من الحصول على المعلومات المتحفية بسهولة	4.07	0.545	81.4	عالية
3	تساهم الطاولات التفاعلية (تعمل باللمس و تضم أكثر من فرد) في تحقيق خبرات التعلم الاجتماعي	3.84	0.722	76.8	عالية
4	تساهم الجدران التفاعلية في تحسين المظهر الداخلي للمتحف و التخفيف من الازدحام.	4.07	0.518	81.4	عالية
5	يساهم الانفوغرافيك التفاعلي في خلق المزيد من الاهتمام البصري للمعروضات المتحفية.	3.83	0.709	76.6	عالية
6	إمكانية تطبيق تقنيات الانفوغرافيك التفاعلية في متاحف دمشق متاح و غير مكلف.	4.11	0.519	82.2	عالية
	كامل المحور	3.97			

المصدر من مخرجات برنامج Spss v.24

من الجدول (10) نلاحظ:

- أن المتوسطات الحسابية للعبارات (1,2,3,4,5,6) تقع ضمن المجال [3.4 - 4.19] المقابل لشدة الإجابة "عالية" وفق مجالات سلم ليكرت الخماسي.

و هي ترتفع عن درجة الحياد المقابل لمتوسط تدرجات مقياس ليكرت الخماسي (3) و بفارق معنوي, حيث تدل الأهمية النسبية لهذه العبارات على أن أفراد العينة محل البحث يوافقون على مضمونها.

حيث يرون أن المجسات ثلاثية الأبعاد و شاشات اللمس الحديثة, إضافة إلى الطاولات و الجدران التفاعلية تساهم في تفسير المقتنيات المتحفية و تحقيق ميزات التعلم الاجتماعي و التخفيف من الازدحام, إضافة إلى خلق المزيد من الاهتمام البصري للمعروضات المتحفية. كما يرون أن تطبيق تقنيات الانفوغرافيك التفاعلية في متاحف دمشق متاح و غير مكلف.

- بلغ المتوسط الحسابي لإجمالي إجابات أفراد العينة على المحور المتعلق بتقنيات الانفورغرافيك التفاعلية (3.97) المقابل لشدة الإجابة "عالية" وفق مجالات سلم ليكرت الخماسي. و بالتالي يمكننا القول أن أفراد العينة محل البحث يوافقون على مجمل مضمون هذا المحور و لديهم قناعة بالدور الذي تلعبه تقنيات الانفورغرافيك التفاعلية في المتاحف.

- عرض و تحليل إجابات أفراد عينة البحث على العبارات المتعلقة بتقنيات الواقع الافتراضي و الواقع المعزز: تم توجيه مجموعة من الأسئلة المتعلقة بتقنيات الواقع الافتراضي و الواقع المعزز و كانت النتائج كما يلي:

الجدول (11) المتوسطات و الانحرافات المعيارية للعبارات المتعلقة بتقنيات الواقع الافتراضي و الواقع المعزز

الرقم	العبارات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الأهمية النسبية	درجة الموافقة
7	تطبيق الواقع الافتراضي ضمن المتاحف يساهم في تحسين الصورة الذهنية لها.	2.34	0.745	45.8	منخفضة
8	تختصر المتاحف الافتراضية الالكترونية الوقت في البحث عن المعلومات المتحفية.	3.76	0.430	75.2	عالية
9	توفر المتاحف الافتراضية زيارة ممتعة للأفراد، بعيداً عن الضجيج.	3.77	0.454	75.4	عالية
10	للمواقع المعزز دور كبير في إحياء الآثار السورية المندثرة ضمن المتحف.	3.84	0.517	76.8	عالية
11	أسهل استخدام للواقع المعزز داخل المتحف يتم عن طريق تطبيقات الهاتف المحمول.	3.74	0.455	74.8	عالية
12	تطبيق تقنيات الواقع الافتراضي و الواقع المعزز في متاحف دمشق متاح و غير مكلف إطلاقاً.	3.96	0.677	79.2	عالية
	كامل المحور	3.566			

المصدر من مخرجات برنامج Spss v.24

من الجدول (11) نلاحظ:

- أن المتوسطات الحسابية للعبارات (8,9,10,11,12) تقع ضمن المجال [3.4 - 4.19] المقابل لشدة الإجابة "عالية" وفق مجالات سلم ليكرت الخماسي، و هي ترتفع عن درجة الحياد المقابل لمتوسط تدرجات مقياس ليكرت الخماسي (3) و بفارق معنوي، حيث تدل الأهمية النسبية لهذه العبارات على أن أفراد العينة محل البحث يوافقون على مضمونها و يرون أن المتاحف الافتراضية تختصر الوقت في البحث عن المعلومة

المتحفية، و توفر زيارة ممتعة للأفراد بعيداً عن الضجيج. كما يرون أن تقنيات الواقع الافتراضي و الواقع المعزز متاح ، في متاحف دمشق و غير مكلف حيث يمكن استخدام تطبيقات الهاتف المحمول، بما يساهم في النهاية في إحياء الآثار السورية المندثرة ضمن المتحف.

- إن المتوسط الحسابي للعبارة (7) يقع ضمن المجال [1.8 – 2.59] المقابل لشدة الإجابة "منخفضة" على مجالات سلم ليكرت الخماسي، و بفارق معنوي. حيث تدل الأهمية النسبية لهذه العبارة على أن أفراد العينة محل البحث يرون أن تطبيق الواقع الافتراضي ضمن المتاحف لا يساهم في تحسين الصورة الذهنية لها.

- بلغ المتوسط الحسابي لإجمالي إجابات أفراد العينة على المحور المتعلق بتقنيات الواقع الافتراضي و الواقع المعزز (3.566) المقابل لشدة الإجابة "عالية" وفق مجالات سلم ليكرت الخماسي. و بالتالي يمكننا القول أن أفراد العينة محل البحث يوافقون على مجمل مضمون هذا المحور و لديهم قناعة بالدور الذي تلعبه تقنيات الواقع الافتراضي و الواقع المعزز في المتاحف.

ثانياً: دراسة الجذب السياحي في المتاحف: تم توجيه مجموعة من الأسئلة المتعلقة بالجذب السياحي في المتاحف و كانت النتائج كما يلي:

الجدول (12) المتوسطات و الانحرافات المعيارية للعبارة المتعلقة بالجذب السياحي في المتاحف

الرقم	العبارات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الأهمية النسبية	درجة الموافقة
1	تعكس التقنيات العرض التفاعلية في المتاحف صورة ذهنية سياحية ايجابية عنها	4.10	0.692	82	عالية
2	توجد تقنيات الانفوغرافيك التفاعلية في متاحف دمشق يؤثر إيجاباً في الجذب السياحي.	3.98	0.704	79.6	عالية
3	تطبيق الواقع الافتراضي في متاحف دمشق يساهم في استدامة النشاط المتحفية لها.	4.01	0.749	80.2	عالية

عالية	81.6	0.730	4.08	تعد المتاحف الافتراضية على شبكة الانترنت وسيلة ترويجية ممتازة لزيادة زوارها الفعليين.	4
عالية	81	0.650	4.05	تطبيق تقنية الواقع المعزز في متاحف دمشق يعد عامل جذب سياحي مهم لها.	5
عالية	79.2	0.683	3.96	يتجه السياح إلى المتاحف التي تمتلك تقنيات عرض حديثة تعرض مقتنياتها من خلالها.	6
			3.98	كامل المحور	

المصدر من مخرجات برنامج Spss v.24

من الجدول (12) نلاحظ:

- أن المتوسطات الحسابية للعبارات (1,2,3,4,5,6) تقع ضمن المجال [3.4 - 4.19] المقابل لشدة الإجابة "عالية" وفق مجالات سلم ليكرت الخماسي، و هي ترتفع عن درجة الحياد المقابل لمتوسط تدرجات مقياس ليكرت الخماسي (3) و بفارق معنوي، حيث تدل الأهمية النسبية لهذه العبارات على أن أفراد العينة محل البحث يوافقون على مضمونها ويرون أن تقنيات العرض التفاعلية تعكس صورة ذهنية سياحية ايجابية عن المتحف بما يساهم في استدامة النشاط المتحفي، وذلك باعتبارها وسيلة ترويجية ممتازة للجذب السياحي، وإضافة لاتفاقهم على كون الواقع المعزز في المتاحف يساهم في زيادة نسبة الزائرين إليه، بما يصب في النهاية في تنشيط الحركة السياحية لهذه المتاحف. حيث يرون أن السياح يتجهون إلى تلك المتاحف التي تملك تقنيات عرض حديثة.

اختبار فرضيات الدراسة: فيما يلي سيقوم الباحث باختبار فروض الدراسة التي تبحث في أثر تطبيق التقنيات الحديثة في المتاحف السوريّة على الجذب السياحي و ذلك كما يلي:

1- اختبار الفرضية الرئيسية:

يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية لتقنيات العرض التفاعلية في المتاحف على الجذب السياحي.

و تتفرع منها الفروض الفرعية التالية:

(1-1) يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية لتقنيات الانفورغرافيك التفاعلية في الجذب السياحي.

(2-1) يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية لتقنية الواقع الافتراضي و الواقع المعزز في الجذب السياحي.

الفرضية الفرعية الأولى 1-1: يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية لتقنيات الانفورغرافيك التفاعلية في الجذب السياحي.

لاختبار هذه الفرضية تم تطبيق تحليل الانحدار الخطي البسيط لمعرفة فيما إذا كانت تقنيات الانفورغرافيك التفاعلية (متغير مستقل) تؤثر في الجذب السياحي (متغير تابع)، والجدول التالي يوضح نتائج الاختبار.

الجدول (13) نتائج اختبار فرضية يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية لتقنيات الانفورغرافيك التفاعلية في الجذب السياحي.

المعنوية لمعاملات نموذج الانحدار (المتغير التابع هو الجذب السياحي)				القدرة التفسيرية		المعنوية الكلية لنموذج الانحدار	
Sig	T	معاملات الانحدار	الثابت	معامل التحديد R ²	معامل الارتباط R	Sig	قيمة F
0.000	4.385	1.045					
0.000	12.271	0.733	المتغير المستقل	0.522	0.722	0.000	150.569

المصدر من مخرجات برنامج Spss v.24

من الجدول السابق نجد:

- قيمة معامل الارتباط بين تقنيات الانفورغرافيك التفاعلية و الجذب السياحي بلغت $R=0.722$ و تدل على علاقة طردية قوية بينهما, حيث بلغت قيمة معامل التحديد $R^2=0.522$. أي أن ما قيمته 52.2% من التغيرات في الجذب السياحي في المتاحف يعود لتطبيق تقنيات الانفورغرافيك التفاعلية, و باقي التغيرات تعود لمتغيرات أخرى لم تؤخذ في الدراسة.

- بلغت قيمة F المحسوبة (150.569) بمستوى معنوية $0.05 < Sig=0.000$. مما يدل على تأثير معنوي ذو دلالة إحصائية لتقنيات الانفورغرافيك التفاعلية في الجذب السياحي في المتاحف. أي أن النموذج بمتغيره المستقل صالح للتنبؤ بقيم المتغير التابع.

- قيمة الميل لمعادلة الانحدار بلغت (0.733) أي أن الزيادة بقيمة وحدة واحدة في تقنيات الانفورغرافيك التفاعلية سيقابله زيادة في الجذب السياحي في المتاحف بقيمة (0.733) و تدل على أثر موجب و طردي لتقنيات الانفورغرافيك التفاعلية في الجذب السياحي في المتاحف باحتمال دلالة $0.05 < Sig = 0.000$ و منه يمكننا وضع نموذج الانحدار التالي:

$$\text{الجذب السياحي} = 1.045 + 0.733 \text{ تقنيات الانفورغرافيك التفاعلية}$$

و بناء عليه نرفض الفرضية الصفرية و نقبل الفرضية البديلة التي تنص: يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لتقنيات الانفورغرافيك التفاعلية في الجذب السياحي.

الفرضية الفرعية الثانية 1-2: يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية لتقنية الواقع الافتراضي و الواقع المعزز في الجذب السياحي.

اختبار هذه الفرضية تم تطبيق تحليل الانحدار الخطي البسيط لمعرفة فيما إذا كانت تقنيات الواقع الافتراضي و الواقع المعزز (متغير مستقل) تؤثر في الجذب السياحي (متغير تابع), و الجدول التالي يوضح نتائج الاختبار.

الجدول (14) نتائج اختبار فرضية وجود تأثير ذو دلالة إحصائية لتقنيات الواقع الافتراضي و الواقع المعزز في الجذب السياحي.

المعنوية لمعاملات نموذج الانحدار (المتغير التابع هو الجذب السياحي)			القدرة التفسيرية		المعنوية الكلية لنموذج الانحدار	
Sig	T	معاملات الانحدار	معامل التحديد R ²	معامل الارتباط R	Sig	قيمة F
0.000	2.893	0.7	الثابت			
0.000	13.5	0.912	المتغير المستقل	0.569	0.754	0.000 182.238

المصدر من مخرجات برنامج Spss v.24

من الجدول السابق نجد:

- قيمة معامل الارتباط بين تقنيات الواقع الافتراضي و الواقع المعزز و الجذب السياحي بلغت $R=0.754$ و تدل على علاقة طردية قوية بينهما، حيث بلغت قيمة معامل التحديد $R^2=0.569$. أي أن ما قيمته 56.9% من التغيرات في الجذب السياحي في المتاحف يعود لتطبيق تقنيات الواقع الافتراضي و الواقع المعزز، و باقي التغيرات تعود لمتغيرات أخرى لم تؤخذ في الدراسة. و بلغت قيمة F المحسوبة (182.238) بمستوى معنوية $0.05 < Sig=0.000$. مما يدل على تأثير معنوي ذو دلالة إحصائية لتقنيات الواقع الافتراضي و الواقع المعزز في الجذب السياحي في المتاحف. أي أن النموذج بمتغيره المستقل صالح للتنبؤ بقيم المتغير التابع. و قيمة الميل لمعادلة الانحدار بلغت (0.912) أي أن الزيادة بقيمة وحدة واحدة في تقنيات الواقع الافتراضي و الواقع المعزز سيقابله زيادة في الجذب السياحي في المتاحف بقيمة (0.912) و تدل على أثر موجب و طردي لتقنيات الواقع الافتراضي و الواقع المعزز في الجذب السياحي في المتاحف باحتمال دلالة $0.05 < Sig = 0.000$ و منه يمكننا وضع نموذج الانحدار التالي:

$$\text{الجذب السياحي} = 0.912 + 0.7 \text{ تقنيات الواقع الافتراضي و الواقع المعزز}$$

و بناء عليه نرفض الفرضية الصفرية و نقبل الفرضية البديلة التي تنص: يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لتقنيات الواقع الافتراضي و الواقع المعزز في الجذب السياحي.

النتائج:

بعد استعراض البحث وبناءً على تحليل البيانات واختبار الفرضية توصل الباحث إلى مجموعة من النتائج التالية:

1- وجود علاقة ذو دلالة إحصائية قوية بين تطبيق التقنيات الحديثة التفاعلية في العرض المتحفي وبين الجذب السياحي بشكل عام وهذه تعتبر أهم نتيجة توصل لها البحث.

2- يعد تحسين واقع العرض المتحفي في المتاحف السوريّة , شرط أساسي لتحسين واقع العمل بها وزيادة نسبة الحركة السياحية إليها, بالتالي تحسين الوضع الاقتصادي.

3- افتقار المتاحف السوريّة جميعاً للتقنيات الحديثة المستخدمة سواء في العرض المتحفي وغيره, مما يؤثر سلبياً على الصورة الذهنية لدى السائح عن هذه المتاحف.

4- قلة الاهتمام بالمتاحف السوريّة من جميع النواحي, (الخدمية, التعليمية, الإرشادية, وغيرها.

5- عدم وجود فروق ذات دلالة معنوية في إجابات المستجيبين, مما يكد على تشجيعهم لمواكبة التطورات التكنولوجية الحديثة في المتاحف.

التوصيات:

1- العمل على تحسين واقع المتاحف السوريّة, من حيث آلية العمل, البنية التحتية اللازمة, المظهر الداخلي والخارجي.

2- تحسين واقع العرض المتحفي في جميع المتاحف السوريّة, وإدخال التقنيات الحديثة (ليست فقط التفاعلية), في جميع وظائف المتحف, من العرض, إلى التخزين, الترميم, الترويج وغير ذلك.

- 3- توفير أدلاء سياحيين مختصين بالمتاحف ذو قدرات لغوية عالية, يبدعون في الحديث عن تاريخ المعروضات الموجودة ضمن متاحف سوريا.
- 4- تطبيق تقنيات الواقع الافتراضي والواقع المعزز على الأقل في متحف دمشق الوطني, كونه كبير متاحف سورية, ولأن هذه التقنيات أثر إيجابي وكبير على الجذب السياحي.
- 5- الاهتمام بطرق الترويج وبمقومات الجذب السياحي, التي تساعد في تأمين حاجات ورغبات السياح.

قائمة المراجع العربية:

الكتب:

- 1- راشد, محمد جمال, علم المتاحف - (نشأته, فروعه وآثاره), دار العربي للنشر والتوزيع, القاهرة, مصر, 2020.
- رسائل الماجستير:
- 1- اسماعيل, علا محمد سمير, أثر استخدام النسيج الذكي في تطوير التصميم الداخلي التفاعلي, مؤتمر الفنون التطبيقية, كلية الفنون التطبيقية, جامعة حلوان, جمهورية مصر العربية, 2008.
- 2- آمال, لعدي - مريم, حميدة, دور المتحف في تشكيل الهوية الثقافية, كلية العلوم الاجتماعية والإنسانية, جامعة الحميد بن باديس - مستغانم, الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية,
- 3- لامية, سهيلي, التفاعلية في المواقع الإخبارية الجزائرية, كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية, جامعة محمد بوضياف-المسيلة, الجزائر, 2015.
- 4- مضر واصف شريف, لؤي, الواقع الافتراضي وامكانية تطبيقه في البيئة العمرانية الفلسطينية, كلية الدراسات العليا في هندسة العمارة, جامعة النجاح الوطنية في نابلس, فلسطين, 2012.

5- وسيلة, بن صاري, رهانات الترجمة التحريرية في المتاحف الجزائرية - المتحف العمومي الوطني للفن والتاريخ لتلمسان, جامعة أبو بكر بلقايد, الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية, 2017.

المجلات والصحف:

- 1- أحمد, هبة شعبان عبد المنعم محمد, وآخرون, توظيف التفاعلية في تصميم أساليب العرض المتحفية, مجلة العمارة والفنون والعلوم الإنسانية, 2018,
- 2- السيد, سحر محمد, أثر اختلاف كثافة العناصر في الإنفوجرافيك التفاعلي على التحصيل والتفكير التحليل والرضا التعليمي في مقرر الحاسب الآلي لدى طلاب التربية الفنية, مجلة البحوث في مجالات التربية النوعية, مصر, 2017
- 3- تومي, فضيلة, تكنولوجيا الاتصال-التفاعلية- وعلاقتها بالبحث العلمي في الجامعة الجزائرية, مجلة العلوم الإنسانية والاجتماعية, الجزائر, 2011,
- 4- عبد اللطيف, تامر, الأساليب التفاعلية كقوة مؤثرة في تصميم الإعلان, مجلة علوم وفنون, مصر, 2007.
- 5- علي, مي عبد الحميد مالك- ياقوت, يمنى محمد فتح الله, دور الانفوجرافك التفاعلي في التصميم الداخلي للمتاحف المعاصرة, مجلة العمارة والفنون والعلوم الإنسانية, القاهرة, مصر, 2018.
- 6- سليمان احمد, كفاية, وآخرون, الواقع الافتراضي والعرض الرقمي كوسيلة لتوثيق الأزياء التراثية, مجلة التصميم الدولية, 2017.
- 7- سليمان الحجيلي, سمر, فاعلية الواقع المعزز في التحصيل وتنمية الدافعية في مقرر الحاسب وتقنية المعلومات لدى طالبات المرحلة الثانوية, المجلة العربية للتربية النوعية, المملكة العربية السعودية, 2019.
- 8- شريف زكريا, محمود, تطبيقات تقنيات المعلومات والعنكبوتية العالمية في المتاحف الافتراضية العربية ودورها في إتاحة المعلومات المتحفية, مجلة بحوث في علم المكتبات والمعلومات, جامعة القاهرة, 2015.

المراجع الأجنبية:

Books:

- 1- Alexander, Edward P, Mary Alexander, Museums In Motion, An Introduction to the History and Functions of Museums, Second Edition, United Kingdom, Library of Congress Cataloging-in-Publication Data, 2008.
- 2- culley, Sarah, Museums and Tourists: A Quantitative Look at Curator Perceptions of Tourism, Waterloo, Ontario, Canada, 2010.
- 3- Ding, Mandy, Augmented Reality in Museums, Arts Management and Technology laboratory, Heinz college, Carnegie Mellon University, may 2017.
- 4- Mazuryk, T. Gervautz, M. 1996, Virtual Reality: History, Applications, Technology and Future, Institute of Computer Graphics, Vienna University of Technology, Austria.
- 5- Rodrigues, Joao, Handbook of research on technological developments for cultural heritage and eTourism applications, IGI Global book series Advances in Hospitality, United States of America, 2018.

Magazines and articles

- 1- Anthony, Lisa, and others, Gestures by children and adults on touch tables and touch walls in a public science center, The 15th International Conference, June 2016.
- 2- Mandal, Sharmistha, Brief introduction of virtual reality challenges, International Journal of Scientific & Engineering Research 2013 .
- 3- Ramesh Raskar, Kok-Lim Low: Interacting with spatially augmented reality, the first ACM international conference on virtual reality, Cape Town, South Africa, 2001
- 4- Steven K. Feiner, Augmented Reality: new vision, Scientific American magazine, , 2002.

Websites : <https://www.ambientinteractive.com/multi-touch-table-wall-interactives/>

تأثير التوجه الاستراتيجي في تحقيق البراعة

التنظيمية

(دراسة حالة الجامعة الوطنية الخاصة في

محافظة حماة)

طالب الدراسات العليا: قاسم حسن الحسن

كلية الاقتصاد - جامعة دمشق

إشراف الدكتور: مجد صقور

الملخص

هدف البحث إلى دراسة أثر التوجه الاستراتيجي في البراعة التنظيمية في الجامعة الوطنية الخاصة، حيث اعتمد المنهج الوصفي التحليلي في إجراء هذه الدراسة، واستخدم الطريقة الكمية باستخدام استبانة مخصصة لهذه الدراسة، وذلك لقياس متغيرات البحث. أجريت هذه الدراسة على الجامعة الوطنية الخاصة في محافظة حماة والتي كان عدد مفرداتها (60) مفردة من العاملين في الأقسام الإدارية. وأظهرت الدراسة أن لدى العاملين في الجامعة الوطنية الخاصة توجهات استراتيجية بدرجة عالية نسبياً، وتظهر جلياً آثار تلك التوجهات في ظل الظروف الصعبة التي تمر بها البلاد والجامعات والتي كان أبرزها COVID19. كذلك تتوفر لدى الجامعة الوطنية البراعة التنظيمية بدرجة عالية نسبياً، وكذلك تبين وجود أثر معنوي وإيجابي بين التوجه الاستراتيجي بأبعاده والبراعة التنظيمية للجامعة الوطنية الخاصة. ومن المقترحات التي أوصت بها الدراسة: تدعيم التوجهات الاستراتيجية لدى العاملين في الجامعة مع بلورة البراعة التنظيمية وترسيخها لدى العاملين بمدى استراتيجي ومعقد يمكن من الإبداع

تأثير التوجه الاستراتيجي في تحقيق البراعة التنظيمية (دراسة حالة الجامعة الوطنية الخاصة في
محافظة حماة)

والتميز والسعي لاستكشاف الفرص والاستغلال الأمثل للطاقات المتوفرة. وأخيراً قدمت
الدراسة مجموعة من المحاور يمكن لدراسات لاحقة العمل عليها والبحث فيها.

كلمات مفتاحية: التوجه الاستراتيجي, القيادة الاستراتيجية, الرؤيا
الاستراتيجية, القيم التنظيمية, البراعة التنظيمية.

The Impact of strategic direction on achieving organizational ingenuity

Abstract

The aim of the research is to study the impact of strategic direction on organizational ingenuity at Al-Wataniya Private University, where the descriptive analytical approach was adopted in conducting this study, and the quantitative method was used by using a questionnaire dedicated to this study, in order to measure the research variables. This study was conducted on the National Private University in Hama Governorate, whose number of subjects was (60) employees in the administrative departments. The study showed that the employees of the National Private University have strategic orientations to a relatively high degree, and the effects of those trends are evident in light of the difficult circumstances that the country and universities are going through, the most prominent of which was COVID19. The National University also has a relatively high degree of organizational prowess, as well as a significant and positive impact between the strategic direction in its dimensions and the organizational prowess of the National Private University. Among the proposals recommended by the study: Strengthening the strategic orientations of the university's employees with the crystallization of organizational ingenuity and consolidation among the employees with a strategic and in-depth extent that enables creativity and excellence and strives to explore opportunities and make optimal use of the available energies. Finally, the study presented a set of axes that later studies could work on and research on.

Keywords: strategic direction, strategic leadership, strategic vision, shared values, ingenuity.

- المقدمة: Introduction.

يُعدُّ تبني التوجه الاستراتيجي في المنظمات مكون أساسي ومهم لنجاحها، وهو يتطلب إيجاد منظمات ديناميكية تستخدم الإبداع والمخاطرة، وذلك من أجل البقاء والنمو في بيئة كثيرة التغير. لذلك فإنَّ هذا الأمر يتطلب أن يكون للمنظمة القدرة على التغيير ومواكبة واستباق التغيرات المتلاحقة في البيئة المحيطة من أجل الوصول إلى مستويات عالية من خلال تبني الأساليب الإدارية التي تقود إلى التفوق والنجاح للمنظمة، ومن أهم تلك الأساليب؛ البراعة التنظيمية التي تُعدُّ أحد تلك التوجهات التي من خلالها تستطيع المنظمات مواجهة هذه التحديات والوقوف بشكل قوي تجاهها وتمكنها من البقاء والاستمرار، والتي تعني بقدرة المنظمة على استكشاف الفرص واستثمارها بشكل بارع ومتميز، فهناك ضرورة للتوافق في استراتيجيات المعرفة مع التوجه الاستراتيجي لضمان تحقيق مستوى مرتفع من البراعة التنظيمية.

أولاً: الإطار المنهجي للدراسة وفلسفتها: Research

Methodology and its Philosophy

1/1- الدراسات السابقة: Previous Study

من خلال الإطلاع على الدراسات السابقة سوف نتناول في هذه الفقرة أهم الدراسات التي تناولت موضوع البحث ونستعرض أهم النتائج التي توصلت إليها وسوف يتم التعرف على هذه الدراسات على الشكل الآتي:

- الدراسات العربية:

1- دراسة (موات، ناصر، 2019) بعنوان: انعكاسات التوجه الاستراتيجي

على أداء المنظمة بحث تطبيقي في وزارة الدفاع دائرة المفتش العام.

هدفت الدراسة إلى معرفة أثر التوجه الاستراتيجي على الأداء التنظيمي في مكتب المفتش العام لوزارة الدفاع العراقية، وتم استخدام الاستبانة كأداة لجمع

البيانات، وتحليل البيانات تم استخدام البرنامج الإحصائي (SPSS) وتم استخدام أساليب وأدوات ومعادلات إحصائية مختلفة، وتم طرح الفرضية الرئيسية هناك علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية للتوجه الاستراتيجي بأبعاده الفرعية (الرؤية والرسالة والأهداف الاستراتيجية والقيم التنظيمية) مع الأداء التنظيمي (الفاعلية والكفاءة والنطاق التنظيمي والاستمرارية والملائمة والارتباط والتأثير).

توصلت الدراسة إلى عدة نتائج أهمها وجود علاقة ذات دلالة معنوية بين التوجه الاستراتيجي والأداء التنظيمي وتشير نتائج الدراسة إلى أن تركيز المنظمة على التوجه الاستراتيجي يمكن أن يساهم في تحسين أداء المنظمة، وقد أوصت الدراسة بأن تكون رسالة المنظمة مرنة تتسجم مع التغيرات البيئية لتستجيب لهذه التغيرات بما يحقق الأداء العالي للمنظمة.

2- دراسة (أحمد وإسماعيل، 2019) بعنوان: البراعة التنظيمية وتأثيرها في تعزيز الاستغراق الوظيفي دراسة مسحية لآراء بعض القيادات الإدارية في

جامعة الموصل

تهدف الدراسة الحالية إلى بيان أثر البراعة التنظيمية في تعزيز الاستغراق الوظيفي لمجموعة من القادة الأكاديميين في بعض كليات جامعة الموصل، اعتمد الباحثان على عينة مكونة من (55) من القيادات الإدارية في جامعة الموصل (عمداء، رؤساء أقسام، معاوني عمداء العلمي والإداري)، للتطبيق الميداني للبحث، واعتمدا الباحثان أداة الاستبانة لجمع البيانات، ومن أجل تطبيق أهداف البحث وضعت فرضيات للإجابة على التساؤل البحثي هل يوجد أثر للمتغير المستقل في التابع، وبعد قيام الباحثان باختبار الفرضيات بالاعتماد على البرنامج الإحصائي SPSS، ومن خلال المنهج الوصفي التحليلي الذي اعتمده الباحثان تم التوصل لجملة من الاستنتاجات أهمها وجود علاقة ارتباط وأثر معنوي بين البراعة التنظيمية وأبعاد الاستغراق الوظيفي، من أهم التوصيات المقترحة للميدان ضرورة سعي القيادات الأكاديمية على تنمية وتطوير العلاقة ما بين الإدارة العليا والعاملين، وضرورة اعتماد المركزية إلى جانب الاتجاه

اللامركزي، وذلك لينعكس بشكل إيجابي على الاستغراق الوظيفي للمبحوثين بشكل ضمني.

3- دراسة (بلقواسمي, يوسف, 2021) بعنوان: التوجه الاستراتيجي لمنظمات الأعمال نحو تطبيق نظم ذكاء الأعمال كألية لتحقيق الميزة التنافسية.

تهدف الدراسة إلى إظهار مساهمة التوجه الاستراتيجي للمنظمات نحو تطبيق نظم ذكاء الأعمال في تحقيق الميزة التنافسية، نظراً لأهميته البالغة في المساعدة في اتخاذ القرارات، وذلك بالتطرق إلى بعض النماذج الرائدة في إنتاج واستخدام نظم ذكاء الأعمال، كمعهد SAS، حيث تمّ اعتماد المنهج الوصفي التحليلي، خلصت الدراسة إلى أنّ نظم ذكاء الأعمال لها القدرة على جمع المعلومات الموثوقة، واختصار الوقت، كما يعزز أمن المعلومات ويكشف قضايا الاحتيال، فهو يجمع بين المرونة واستراتيجيات الدفاع والهجوم، ما يجعل المنظمة تحقق الريادة بأقل الأضرار، وبالتالي تتفوق على المنافسين، ومن أهم التوصيات ضرورة مواكبة التغيير، الحرص على تطوير نظام المعلومات، والتوجه نحو استخدام نظم ذكاء الأعمال.

4- دراسة (حسين, 2021) بعنوان: دور التوجه الاستراتيجي في تحسين الالتزام التنظيمي_ دراسة تطبيقية في بعض مشافي وزارة الصحة العراقية.

هدفت الدراسة إلى تحديد دور التوجه الاستراتيجي في تحسين الالتزام التنظيمي في المشافي العراقية، من خلال معرفة تأثير كل من الرؤيا الاستراتيجية، الرسالة الاستراتيجية، والأهداف الاستراتيجية، وقد اعتمد الباحث على المنهج الوصفي التحليلي خلال توصيف الظواهر موضع الدراسة من خلال البيانات التي جمعها، وقام بتوزيع الاستبانة على 202 فرد من العاملين في المشافي محل الدراسة وقد استردت منها 581 استبانة ومن ثم اجري دراسة ميدانية بغرض بيان هذه العلاقة. وقد تمثلت اهم نتائج البحث إلى وجود دور مهم للتوجه الاستراتيجي بأبعاده المختلفة (الرؤيا الاستراتيجية، الرسالة الاستراتيجية، الأهداف

الاستراتيجية) في تحسين الالتزام التنظيمي, وتمثلت أهم التوصيات حيث يجب أن تكون الرؤيا الاستراتيجية للمشفى ملهمة ومثيرة للحماس لجميع اعضاء المشفى, كذلك يجب أن تتضمن رسالة المشفى معلومات واضحة عن مجموعة العملاء الذين سيتم اشباع حاجاتهم ورغباتهم.

- الدراسات الأجنبية:

1- دراسة (Senarten & wang, 2018) بعنوان:

Organizational ambidexterity in UK high-tech SMEs

طبيعة البراعة التنظيمية في المشاريع الصغيرة والمتوسطة في الشركات ذات التقنية العالية في المملكة المتحدة.

هدفت الدراسة إلى التعرف على طبيعة البراعة التنظيمية وتحديد العوائق التي تحوّل دون البراعة في المشاريع الصغيرة والمتوسطة في الشركات ذات التقنية العالية في المملكة المتحدة، باستخدام أدلة نوعية وهذا ساعد في إعطاء تصور في كيف أنّ البراعة التنظيمية تطبق في الشركات الصغيرة والمتوسطة. وتمّ إجراء دراسة استكشافية، طبقت على 20 شركة بريطانية من الشركات الصغيرة والمتوسطة عن طريق المقابلات النوعية المتعمقة. ومن أبرز النتائج التي ظهرت: أنّ المشاريع الصغيرة والمتوسطة تستفيد من الموارد من خلال التعاون بين بعضها لتحقيق البراعة التنظيمية. ومن أبرز التوصيات التي اقترحها الباحثون: أنّ على مديري الشركات أن يبتكروا آليات تساعد على نمو الشركة، عن طريق النموذج الذي تمّ عرضه في هذه الدراسة.

2- دراسة (peng, H, 2018) بعنوان:

Organizational ambidexterity in public non-profit organizations: interest and limits

دور البراعة التنظيمية في سياق المنظمات العامة غير الربحية. هدفت إلى دراسة مفهوم البراعة التنظيمية في سياق المنظمات العامة غير الربحية، حيث أنّ أغلب الدراسات اهتمت بالقطاع الخاص الربحي. وتمّ استخدام المنهج الاستقرائي النوعي، وتمت الدراسة في القطاع الحكومي الفرنسي المسؤول عن عمليات البحث عن الوظائف وتعويض البطالة. وأبرز النتائج التي

توصّل إليها البحث: أنّ البراعة التنظيمية قد توفّر بعض الأدلة الاستراتيجية لتحقيق التوازن بين الاختلافات المتوقعة بين أصحاب المصالح في المنظمات الحكومية، وقد يساعد في الجمع بين توفير الخدمات العامة والتحول التنظيمي، وتشير الدراسة إلى فهم متجدد للبراعة في السياق العام.

- موقع الدراسة الحالية من الدراسات السابقة: Study Position

تختلف الدراسة الحالية عن الدراسات السابقة من حيث طبيعة البيئة حيث أجريت الدراسات السابقة على مجتمعات مختلفة عن مجتمع الدراسة الحالية، والدراسة الحالية متمثلة في الجامعة الوطنية الخاصة. وكذلك تختلف الدراسة الحالية عن الدراسات السابقة من حيث عدد مفردات مجتمع البحث والعينة المأخوذة منه، فالدراسة الحالية شملت (الأكاديميين، والإداريين) حيث بلغ عدد مفردات الدراسة الحالية (60) مفردة. تناولت هذه الدراسة التوجه الاستراتيجي بأبعاده (الرؤية، الرسالة، القيم التنظيمية، الأهداف الاستراتيجية) حيث لا توجد رسائل وأبحاث علمية تجمع بين هذه الأبعاد على حد علم الباحث.

الاستفادة من الدراسات السابقة: عند وضع و بناء الإطار النظري. وكذلك عند بناء فقرات الاستبانة. وعند اختيار نوع العينة وأسلوبها. وأيضاً عند زيادة فهم الباحث لموضوع الدراسة.

2/1- تساؤلات الدراسة: Study Inquiries

في ظل المنافسة الكبيرة بين المنظمات والتقلبات الاقتصادية أصبح من الضروري على المنظمات التكيف مع بيئتها واتباع أساليب جديدة تمكنها من استكشاف الفرص، ومن هذه الأساليب إتباع ما يطلق عليه البراعة التنظيمية، إذ يساعد هذا الأسلوب المنظمة في تحقيق أهدافها على المدى البعيد، مع الأخذ بعين الاعتبار وضع توجهات استراتيجية تتميز بالمرونة العالية للتنقل من خيار استراتيجي إلى آخر بحيث يتناسب كل توجه استراتيجي مع الظروف التي تكون فيها المنظمة، وفي هذا الإطار نجد إلى أن الجامعة محل الدراسة لا بد أن تتوفر فيها هذه القدرة على مواجهة التحديات من خلال توجهاتها الاستراتيجية

التي تتبناها ولتحديد التوجه لا بد من أن تتمتع الجامعة بالبراعة التنظيمية، ومن هنا تتجسد مشكلة البحث والتي يمكن صياغتها من خلال:

السؤال الرئيس:

ما هو أثر التوجه الاستراتيجي في تحقيق البراعة التنظيمية للعاملين في الجامعة الوطنية الخاصة بحماة؟

ويتفرع عنه الأسئلة التالية:

- 1- ما هو أثر الرؤية الاستراتيجية كأحد أبعاد التوجه الاستراتيجي في تحقيق البراعة التنظيمية للعاملين في الجامعة الوطنية الخاصة بحماة؟
- 2- ما هو أثر رسالة المنظمة كأحد أبعاد التوجه الاستراتيجي في تحقيق البراعة التنظيمية للعاملين في الجامعة الوطنية الخاصة بحماة؟
- 3- ما هو أثر القيم التنظيمية كأحد أبعاد التوجه الاستراتيجي في تحقيق البراعة التنظيمية للعاملين في الجامعة الوطنية الخاصة بحماة؟
- 4- ما هو أثر الأهداف الاستراتيجية كأحد أبعاد التوجه الاستراتيجي في تحقيق البراعة التنظيمية للعاملين في الجامعة الوطنية الخاصة بحماة؟

3/1- أهداف الدراسة: Study Objectives

وهي تُعدُّ إجابات مؤقتة لمشكلة البحث. وهي كالاتي:

- 1- دراسة أثر التوجه الاستراتيجي في تحقيق البراعة التنظيمية للعاملين في الجامعة الوطنية الخاصة بحماة.
- 2- معرفة أثر التوجه الاستراتيجي باختلاف العوامل الديمغرافية للعاملين في الجامعة الوطنية في محافظة حماة.
- 3- يهدف إلى التوصل لمجموعة من النتائج التي يمكن من خلالها وضع توصيات قابلة للتطبيق تساهم في وضع آلية محددة وواضحة لبناء قيادات

ذات توجه استراتيجي يَمَكِّن من تحقيق البراعة التنظيمية للعاملين في المنظمة محل الدراسة.

4/1- أهمية الدراسة: Study Importance

تتمثل أهمية هذا البحث من خلال جانبين: الأول الجانب العلمي: من خلال تطرق البحث إلى مواضيع مهمة وحيوية في الفكر الإداري تتجسد في (البراعة التنظيمية، التوجه الاستراتيجي)، حيث أنّ البراعة التنظيمية يمكن أن تحقق نجاحات استراتيجية للقيادات الإدارية وللمنظمة ككل وتساعد في نجاح واستمرار وديمومة المنظمات.

وأيضاً يستمد البحث أهميته النظرية من مدى أهمية المتغيرات البحثية التي سيتناولها، وهي مشكلة البراعة التنظيمية من جهة، والتوجه الاستراتيجي من جهة أخرى.

الجانب العملي: تأتي أهمية البحث العملية من أهمية القطاع المبحوث وهو القطاع التعليمي الذي يعتبر قطاعاً ضرورياً حيث يلجأ إليه أغلب أفراد المجتمع من أجل التعلم واكتساب المعرفة وتجسيدها في الواقع العملي، وقد أثبتت الدراسة الاستطلاعية من أنّ هذا القطاع يعاني من ضعف في البراعة التنظيمية، وبالتالي ستعمل هذه الدراسة على الوقوف على واقع البراعة التنظيمية، ومعرفة كيفية تحديد التوجه الاستراتيجي في الجامعة محل الدراسة، وثم البحث في تحسين البراعة التنظيمية، وبالتالي العمل على تقديم توصيات تمكن الجامعة محل الدراسة من زيادة البراعة التنظيمية لكوادرها.

5/1- فرضيات الدراسة: Study Hypotheses

انطلاقاً من مشكلة الدراسة وأهدافها وبعد مراجعة الأدبيات السابقة، قام الباحث بتطوير فرضية الدراسة الرئيسة على النحو الآتي:

H1: الفرضية الرئيسة: يوجد أثر معنوي للتوجه الاستراتيجي في تحقيق البراعة التنظيمية للعاملين في الجامعة الوطنية الخاصة بحماة.

ويتفرع عنها الفرضيات الآتية:

- H1.1: يوجد أثر معنوي للرؤية الاستراتيجية كأحد أبعاد التوجه الاستراتيجي في تحقيق البراعة التنظيمية للعاملين في الجامعة الوطنية الخاصة بحماة.
- H2.1: يوجد أثر معنوي لرسالة المنظمة كأحد أبعاد التوجه الاستراتيجي في تحقيق البراعة التنظيمية للعاملين في الجامعة الوطنية الخاصة بحماة.
- H3.1: يوجد أثر معنوي القيم التنظيمية كأحد أبعاد التوجه الاستراتيجي في تحقيق البراعة التنظيمية للعاملين في الجامعة الوطنية الخاصة بحماة.
- H4.1: يوجد أثر معنوي للأهداف الاستراتيجية كأحد أبعاد التوجه الاستراتيجي في تحقيق البراعة التنظيمية للعاملين في الجامعة الوطنية الخاصة بحماة.

6/1- منهجية الدراسة: Study Methodology

1/6/1- مجتمع الدراسة وعينتها: Study Population and Sample

تشمل جميع العاملين في المراتب الإدارية العليا والوسطى المسؤولين عن تحديد التوجه الاستراتيجي للجامعة محل الدراسة، والبالغ عددهم (60) مفردة.

2/6/1- فلسفة الدراسة وأداتها: Study Philosophy and its Tool

فقد تمَّ الرجوع إلى الأدبيات السابقة ذات الصلة بموضوع الدراسة بهدف تطوير وبناء الإطار النظري. كما قام الباحث بتوزيع استبانة بهدف جمع البيانات المتعلقة بمتغيرات الدراسة واستخدام الأساليب الإحصائية بهدف تحليل البيانات التي تمَّ جمعها. وقد استخدم الباحث الفلسفة الوضعية واعتمد المنهج الوصفي التحليلي في إجراء هذه الدراسة، لوصف مدى تطبيق الجامعة المبحوثة للتوجه الاستراتيجي المتمثل في (الرؤيا الاستراتيجية، الرسالة الاستراتيجية، الأهداف الاستراتيجية) ومستويات البراعة التنظيمية فيها من وجهة نظر الإدارة العليا، بالإضافة إلى تفسير العلاقة بين متغيرات الدراسة والوقوف على دلالاتها، كما أن هذا الأسلوب ارتبط بالظواهر الإنسانية كدراسة السلوك المالي والإداري للمنظمات ويتناول الممارسات والظواهر كما هي على أرض الواقع، ولا يتطلب إجراءات خارج قدرة وسيطرة الباحث.

3/6/1- صدق أداة الدراسة وثباتها: Consistency of Research Study

وزعت الاستبانة على عدد من العاملين في المستويات العليا والوسطى في الجامعة الوطنية الخاصة لتحديد مدى صدق الاستبانة، ثم صيغت بصورتها النهائية لتحقيق الصدق الظاهري، وحسب معامل ألفا كرونباخ (Alpha Cronbachs) وفقاً للجدول الآتي:

الجدول رقم(1) يبين نتائج ألفا كرونباخ

المتغيرات	عدد الأسئلة	قيمة ألفا كرونباخ
الرؤية الاستراتيجية كأحد أبعاد التوجه الاستراتيجي.	5	78.6%
تحديد رسالة المنظمة كأحد أبعاد التوجه الاستراتيجي.	5	70.7%
القيم التنظيمية كأحد أبعاد التوجه الاستراتيجي.	4	85.2%
الأهداف الاستراتيجية كأحد أبعاد التوجه الاستراتيجي.	5	75.6%
البراعة التنظيمية للعاملين في الجامعة الوطنية الخاصة بحماة.	15	76.8%

كلما اقتربت قيمة ألفا من الواحد الصحيح زادت مصداقية البيانات في عكس نتائج مجتمع البحث، حسب هذا المعامل لهذه الاستبانة تراوحت قيمة ألفا بين (70.7- 85.2)، وحسب معامل الصدق من خلال إيجاد الجذر التربيعي لمعامل ألفا (Sekaran, 2004). ويتضح من الجدول أن قيمة معامل ألفا كرونباخ جميعها أكبر من 60% ومن ثمّ يمكن القول بأنّ بيانات محاور الاستبانة تتمتع جميعها بالثبات والمصداقية.

4/6/1- حدود الدراسة: Study Limitations

نظراً لأهمية الدراسة من جانبها التوجه الاستراتيجي والبراعة التنظيمية، واتساع مجالات تأثيرهما وعلاقتها، وقلة الدراسات التي اهتمت في هذين المحورين مجتمعين، فإن حدود الدراسة كالتالي:

الحدود الزمانية: فقد اقتصرت الدراسة على الفترة الممتدة من عام 2021 إلى تاريخ 1/3 من عام 2022.

الحدود المكانية: اقتصرت على القطاع التعليمي في الجامعة الوطنية الخاصة في محافظة حماة.

الحدود العلمية: تمثلت في دراسة التوجه الاستراتيجي بأبعاده وأثره في تحقيق البراعة التنظيمية.

ثانياً: الإطار النظري للدراسة: Literature Review

تعالج هذه الدراسة نموذجاً مكون من متغيرين رئيسان وهما التوجه الاستراتيجي والبراعة التنظيمية، وسوف نتناول كل متغير على حدا في هذا القسم:

1/2- التوجه الاستراتيجي: strategic direction

1/1/2- مفهوم التوجه الاستراتيجي: The concept strategic direction

إنّ التوجه الاستراتيجي من أهم المكونات الإدارية الاستراتيجية. وقد تعددت التعاريف من باحث لآخر ومن دراسة لأخرى وفيما يأتي أهمها: حيث عرف (حسين، 2021) التوجه الاستراتيجي بأنه عملية تحليلية لاختيار موقع المنظمة المستقبلية من خلال دراسة إمكانياتها وقدراتها ومعرفة البيئة الحالية للقيام بالتغيير الذي يصب لصالح المنظمة. يمثل التوجه الاستراتيجي مدخلاً محددًا للمنظمة والذي تقوم من خلاله بتنفيذ خططها لتحقيق مستويات أداء متفوقة بالمقارنة مع المنافسين (شنيتر، 2016)، كما بينت (Farook, 2015) بأنه تلك العملية التي تتألف من مجموعة من الخطوات تقوم خلالها الرسالة والأهداف مع وضع الاستراتيجيات الملائمة لتحقيق الأهداف. فالتوجه الاستراتيجي يمثل الكيفية التي يتم من خلالها إنجاز الأهداف الاستراتيجية

والسعي نحو تعزيز العناصر الإيجابية للكفاءة التشغيلية للمنظمة وتقليل العناصر ذات الأبعاد السلبية والمحيطة بنشاطها (صالح، الدليمي، 2018)، حيث يأتي دور التوجه الاستراتيجي لمحاولة استكشاف حدة التغيير الذي سيحصل في المستقبل ودرجة تأثيره على المنظمة، وهذا يشمل وجود رسالة محددة وواضحة وأهداف استراتيجية طويلة المدى وتحديد الوسائل المستخدمة لتحقيق هذه الأهداف (الضلاعين، 2017)، وبناءً عليه فالتوجه الاستراتيجي يمثل الاتجاهات الاستراتيجية التي تنفذها المنظمة، من أجل خلق سلوكيات مناسبة لأداء الأعمال المستمرة وأين وكيف ومتى تستثمر مواردها (Moussi & Kerdoudi, 2020)، نتيجة لما سبق نجد أن التوجه الاستراتيجي يمثل فلسفة المنظمة والعمليات التي توضح مسار المنظمة والتي تؤدي إلى الوصول لموقع متميز مقارنة بباقي المنظمات، من خلال تحقيق الكفاءة والفعالية.

2/1/2- أبعاد التوجه الاستراتيجي: Dimensions of strategic direction

إنَّ عملية تحديد أبعاد التوجه الاستراتيجي لمنظمات الأعمال تعتبر المهمة الأساسية للإدارة العليا في أية منظمة، ولهذا السبب فإنَّ فعالية تحديد التوجه الاستراتيجي بشكل متكامل تعتمد عليه مختلف الأنشطة الأخرى في منظمة الأعمال لتحديد الأهداف للمستويات المختلفة، وكذلك اختيار الاستراتيجيات، ورغم الاختلاف ما بين الباحثين في ترتيب أبعاد التوجه الاستراتيجي لمنظمات الأعمال إلا أنهم يتفقون على أن هذه الأبعاد تتمثل برؤية المنظمة ورسالتها ولائحة القيم الأساسية فيها وأهدافها الاستراتيجية وهي كالآتي:

1- الرؤية: هي الفكرة العامة المجرة ذات المضمون الفلسفي وهي أيضاً منظور مستقبلي للإدارة والعاملين ومصدر شعور بالولاء والانتماء المشترك، إذ أنَّ الرؤية تمارس دوراً هاماً ليس فقط في مرحلة البداية بل في جميع مراحل دورة حياة المنظمة إذ تعبر عن أسلوب تفكير أو بحث بطريقة أشمل واستعداداً لاحتمالات أكثر، إذ أنَّ نمط التفكير بالمستقبل مبنى على الرؤى

التي غالباً ما تعبر عن صورة مثالية وفريدة للمستقبل توحى بتوجه مستقبلي. (العيساوي وآخرون، 2012)

2- الرسالة: هي الغرض الأساسي الذي وجدت المنظمة من أجله، وهي توصيف أكثر تفصيلاً لأنشطة ومنتجات ومصالح المنظمة وقيمتها الأساسية، حيث أن لكل منظمة رسالة خاصة بها تختلف هذه الرسالة باختلاف المنظمات، وفي ضوء رسالة المنظمة يتم تحديد الأهداف الاستراتيجية المطلوب تحقيقها وتتميز الرسالة بالثبات النسبي، حيث تبدأ المنظمة برسالة محددة ولكن مع مرور الزمن ومع تنوع المنتجات التي تنتجها وتنوع الأسواق التي تنشط فيها وتغير الظروف البيئية المحيطة فإنّ هذه الرسالة قد تتطلب بعض التعديلات لكي تتلاءم مع التغيرات والتحديات التي تواجهها المنظمة. (محمد، 2014)

3- القيم التنظيمية: تمثل القيم حقيقة جوهرية مهمة في حياة المنظمة وتشكل جزءاً أساسياً من الثقافة التنظيمية التي تعبر عن المكونات الأساسية لبيئة عمل المنظمة ومورداً يبني خلال مدة زمنية طويلة ويحتاج إلى جهود عظيمة، لذلك فإنّ قيم منظمة لأعمال تُعد من المفاهيم الأساسية والمهمة ضمن التوجه الاستراتيجي لها، إنّ القيم تعطي المنظمة هويتها وشخصيتها وتطبع سلوكها إزاء تعاملها مع مختلف الأطراف (الطائي، 2014). وكذلك تعمل هذه القيم على توجيه سلوك العاملين ضمن الظروف التنظيمية، ومن هذه القيم المساواة، الاهتمام بإدارة الوقت، الاهتمام بالأداء، احترام الآخرين، ولقد ظهر مصطلح القيم التنظيمية كتعريف بمجموعة القيم التي تختص بها المنظمات وتقوم على تأكيدها وتحرص عليها كنوع من صيانة التماسك في البناء التنظيمي. (شين، 2017)

4- الأهداف الاستراتيجية: وهي تمثل الغاية أو المقصد الذي تسعى المنظمة إلى تحقيقه خلال فترة زمنية معينة تتراوح بين 3-5 سنوات وتركز الأهداف

على النواتج والمخرجات التي تسعى المنظمة إلى إنجازها، على أن تتسق هذه الأهداف مع رسالة ورؤية وقيم المنظمة. (الضلاعين, 2017)

2/2- البراعة التنظيمية: Organizational dexterity

تسعى هذه الفقرة لتسليط الضوء على نشأة البراعة التنظيمية وتوضيح مفهومها وكيفية إدارتها وأهميتها للمنظمات. وكذلك التطرق إلى أبعاد البراعة التنظيمية وتأثيرها على ديمومة واستمرار المنظمات.

1/2/2- مفهوم البراعة التنظيمية: The concept of Organizational dexterity

إنّ البراعة التنظيمية تتمثل في قدرة المنظمة على التعامل مع معطيات البيئة بذكاء عن طريق قيام المنظمة بذات الوقت بالاستغلال الأمثل للموارد المالية والمادية في البيئة الداخلية واستكشاف الفرص الجديدة في البيئة الخارجية. (حسين والعاني, 2018, 279). أوضح (صبر وآخرون, 2018, 110) بأنها مورد غير ملموس يطبق من قبل المنظمات القادرة على تحقيق التوازن بين الكفاءة في استخدام المقدرات والموارد والموجودات واستكشاف الفرص الجديدة إذ لا يستند إلى المفاضلة بين كل من الاستغلال والاستكشاف بل التكامل بينهما, وأشار (عبودي وخروفة, 2018, 244) بأنها تمثل القدرة على استغلال الأنشطة الحالية في المجالات القائمة واستكشاف أنشطة جديدة في مجالات جديدة للمنظمة على الشكل الذي يخلق التوازن النسبي بين الأداء الاستغلالي والأداء الاستكشافي ويوفق بين موارد المنظمة والسوق. وأكد أيضاً (الياسري وآخرون, 2019, 26) بأنها تركز المنظمة بشكل أساسي على ممارسة نشاطين مختلفين في نفس الوقت وهما أنشطة استكشاف البيئة الخارجية لاكتساب المعرفة الجديدة والتعرف على الفرص المتاحة وإمكانية التنبؤ بالفرص المستقبلية أو إمكانية توليدها والإفادة منها قبل المنافسين مما يكسب المنظمة ميزة تنافسية فريدة تميزها عن باقي المنظمات. أما أنشطة استغلال البيئة الداخلية والمتمثلة في استثمار المعرفة والموارد التنظيمية بأنواعها المختلفة ومهاراتها ومقدراتها في

دمج المعرفة الجديدة المكتسبة والمعرفة السابقة في تحقيق التميز في الأداء واستدامته من أجل البقاء في الصدارة التنافسية فالبراعة التنظيمية أصبحت ميزة استراتيجية ضرورية لاستدامة النجاح في بيئة الأعمال المعاصرة. ويؤكد (David, 2016, 39) بأنها قابلية المنظمة على استثمار الكفاءات والموارد المتوفرة لديها واستكشاف كفاءات وموارد جديدة أي إيجاد حالة التوازن بين الاستكشاف والاستغلال بغية الوصول للأداء المتفوق. في حين حدد كل من (Boukamel & Emery, 2017, 6) ثلاثة مداخل لتعريف البراعة التنظيمية حيث ركز المدخل الأول على البراعة الهيكلية من الجانب التنظيمي، في حين ركز الجانب الثاني على البراعة السياقية من حيث خلق البيئة التنظيمية المناسبة لتعزيز سلوكيات العاملين تجاه البراعة التنظيمية، وأخيراً البراعة الإدراكية اعتماداً على النشاطات التنظيمية من حيث التركيز على الأداء الاستكشافي والأداء الاستغلالي. ويرى (صالح وسليمان، 2020، 112) بأنها قدرة المنظمة على أن تكون مبدعة عن طريق تحقيق المزايا التنافسية عن طريق الاستغلال الأمثل للموارد المتاحة لها والبحث عن فرص جديدة في الوقت ذاته. وبين (Saurav, 2018, 23) أنّ البراعة التنظيمية تعني السعي في نفس الوقت لاستغلال الموارد الحالية واستكشاف إمكانيات جديدة، بمعنى التوفيق بين العمليات التي تركز على استغلال المنظمة لوضعها التنافسي، والاستكشاف الذي يركز على فرص جديدة في المستقبل. نستخلص مما سبق أنّ البراعة التنظيمية: هي الصفة الأساسية والتي تتميز بها جميع المنظمات الناجحة في التوفيق بين ما تملكه من موارد مادية وبشرية وطبيعية وطريقة إدارتها واستثمارها بالشكل الأمثل الذي يساعد في الكشف عن الفرص الخارجية المتاحة وتوظيفها بالطريقة المثلى التي تمكنها من البقاء والنمو والتطور في عالم الأعمال المتسارع.

2/2- أهمية البراعة التنظيمية: The importance of Organizational dexterity

إنّ أهمية البراعة التنظيمية تأتي من قدرة المنظمة على مواكبة التطور المتسارع في عالم الأعمال والتوظيف الأمثل للموارد المتاحة حيث إنّ التطور الهائل في

التكنولوجيا قد أدى إلى تقليل عدد الوظائف التي تتطلب براعة جيدة، وفي العموم يشير هذا التحول إلى مجال المعرفة والتركيز على توسيع مسؤوليات الموظف لتشمل مدى واسع من الأنشطة كالتخطيط واتخاذ القرار وحل المشاكل. إن أهمية البراعة التنظيمية تتمثل بالمقدرة التنظيمية للمنظمات. (الطائي، 2015، 117) إذ أشارت (جنة، 2016، 35) إلى أن هذه المقدرة التنظيمية تتمثل بالمقدرة على تنظيم وقيادة جميع الموارد التي تمتلكها المنظمة سواءً أكانت مادية أو مالية أو بشرية وتوجيه وتفويض الأفراد العاملين فيها مما يؤدي إلى سير العمل بصورة سلسلة. وأكد (محمد، 2016، 127) إن النظرة الحديثة لمديري الأعمال يجب أن تنصب على منظماتهم حيث يجب أن تمتد جميع وظائفها إلى المجتمع بأكمله حتى لو كانت القوانين والأنظمة المعمول بها لا تشير إلى ذلك الشيء بشكل مباشر، بمعنى أن على منظمات الأعمال تجسيد مفهوم المواطنة في عملها وأن تتحمل المسؤولية الملقاة على عاتقها تجاه عموم المجتمع، عن طريق مختلف الأنشطة التي تعبر عن ذلك، وهذا بالضبط جوهر عمل البراعة التنظيمية. ويرى (علي وشرفاني، 2017، 15) أن أهمية البراعة التنظيمية تتمثل بكونها تمكن منظمات الأعمال من توسيع مهاراتها في الجمع بين الفرص الحالية والمستقبلية في ظل بيئة تتصف بدرجة عالية من عدم التأكد والحاجة إلى تطوير الامكانيات للتحول نحو الفرص الجديدة وفهم واضح لكيفية خلقها في الامد القصير، ومن ثم كيفية تنسيق الأنشطة بهدف تحقيق هذه القيمة والتي هي الشرط النجاح الأساسي وتبرز أهمية البراعة التنظيمية في مجال المشاريع بشكل واسع في القطاعين العام والخاص كوسيلة لتقديم المنتجات الجديدة والفوائد التجارية أو التغيير التنظيمي، وقد أدى ذلك إلى توسيع نطاق أساليب العمل فأصبحت منهاجا للعديد من المنظمات. وأكد (Bingham, 2018, 2) أن أهمية البراعة التنظيمية تتمثل بفكرة أن البيئة المحيطة تفرض على المنظمة العديد من المتناقضات والتي يجب على المنظمة التعامل معها بإيجابية عن طريق الاستغلال الأمثل والاستكشاف الأفضل كوسيلة لتحقيق البراعة التنظيمية

وأضاف بأنه على الرغم من أنه لا يمكن تسوية هذه المتناقضات بالكامل إلا أنّ المنظمات البارعة تمتلك القدرة على تحقيق التوفيق بين هذه المتناقضات بدرجة كبيرة ومن ثمّ تمكنت من تحقيق التميز التنظيمي. وأشار (صبر وآخرون, 2018, 111) إلى أنّ المنظمة التي تعمل على اكتشاف الفرص والمعارف الجديدة بغية استثمارها سينعكس هذا على بقائها في بيئة العمل وأنّ أغلب المنظمات التي تتبع الاستغلال والاستكشاف بشكل متزامن بإمكانها تحقيق الأداء المالي العالي, أي أنّ المنظمات البارعة هي المنظمات القادرة على اقتناص الفرص والتقليل من التهديدات الناجمة عن التغييرات البيئية, والتي تتسم بقدرتها على خلق القدرات الجوهرية والتي تمكنها من استغلال الفرص الممكنة. وأوضحت (الجراح, 2019, 48) إلى أنه قد تواجه بعض المنظمات معضلة تكمن في تخصيص الموارد التي تملكها لاستثمار الممارسات القائمة أو استكشاف بدائل جديدة لها. إنّ البراعة التنظيمية تمكن المنظمات في الجمع بين الفرص الحالية والرؤى المستقبلية وخصوصاً في بيئة تتصف بدرجة عالية من عدم التأكد, لكي تستطيع المنظمة اقتناص الفرص الجديدة, كما تعد وسيلة لتقديم المنتجات الجديدة والفوائد التجارية أو التغيير التنظيمي والذي يساعد المنظمات في توسيع نطاق أساليب عملها (علي وشرفاني, 2017, 15). ونستنتج مما سبق إنّ أهمية البراعة التنظيمية تتمثل بثقافة المنظمة في البحث عن الأساليب والوسائل الكفيلة بالارتقاء نحو عالم الأعمال المتجدد ومن ثمّ إمكانية التنافس والتوجه نحو العالمية وبأنّ البراعة التنظيمية ليست إلا الطريقة أو النهج الوحيد الذي يجب على المنظمة أن تسلكه في سبيل هذا الارتقاء والتوجه, ولذلك فإننا نؤكد على ضرورة استخدام المنظمة للأساليب الحديثة في الإدارة وأنّ تتبع الطرق والتطبيقات الفنية اللازمة والكفيلة بدعم هذا المنهج الحيوي والضروري لارتقاء المنظمات.

3/2/2 - أبعاد البراعة التنظيمية: Dimensions of Organizational dexterity

يمكن تحديد أبعاد البراعة التنظيمية وفقاً لما جاء به (Jansen,2005) كونها الأكثر استخداماً وأوسعها انتشاراً في قياس البراعة التنظيمية إذ تجسدت أبعاد البراعة ببعدين اتفق عليها العديد من الباحثين مثل دراسة (الياسري وآخرون, 2019), ودراسة(أبو زيد, 2019), ودراسة (صالح وسليمان, 2020): (الاستكشاف، الاستغلال)

A. البحث عن الفرص الجديدة (الاستكشاف Exploration):

لقد أكد (حمود, 2015, 69) بأن الأسواق العالمية تتسم بمعطيات متغيرة وغير مستقرة وتستدعي للأنشطة الاقتصادية الهادفة أن تكون في تطور دائم وتحسين مستمر عن طريق خلق التوازن الهادف بين المتغيرات البيئية ومعطيات التغير المستمر في حاجات ورغبات وأذواق المستهلكين ومن هنا يتضح أنّ المنظمات تستطيع أن تحقق أهدافها حيث تركز إلى الأبعاد الاستراتيجية في مجمل أنشطتها وعملياتها. وأشار (البغدادي والجبوري, 2015, 23) إنّ الشركات الناجحة يجب أن تبحث عن الفرص الجديدة في الخارج وهذا ما يتطلب منها وجود معرفة جديدة، كما أنّ بحثها عن الفرص الجديدة يعتبر ميزة تنافسية للمنظمة. ويرى (2, Enkel,2017) أنه يجب على المنظمات الخروج من منطق البحث التقليدي، والتأكيد على اتباع استراتيجية ابتكارية واستكشافية تتجاوز البحث المحلي وتتغلب على قيود البحث الداخلي على وجه الخصوص، إذا يشمل الاستكشاف عناصر يمكن إطلاق عليها مصطلحات مثل الاختلاف والبحث والمجازفة والتجريب، إنّ المرونة والاكتشاف تتطلب استكشاف معرفة جديدة أو خروجاً عن المعرفة الحالية ومن ثم فإنّ الابتكارات الاستكشافية هي تقنيات أو منتجات أو خدمات جديدة يمكن أن تجعل التقنيات الحالية قديمة أو غير تنافسية.

وهو يعنى البحث والتجريب والسعي وراء المعرفة الجديدة والاستعداد لمواجهة التغييرات البيئية، كما تعنى قدرة الجامعة على البحث عن فرص جديدة والتنبؤ

بالأحداث المستقبلية، ومن ثم التركيز على تنمية حاجات ورغبات المستفيدين من الخدمات الجديدة. (المنسي، 2018، 24)

واستكشاف الفرص يمثل قدرة المنظمة للتوجه بسرعة نحو الفرص الجديدة، ويجب على المنظمة أن تمتلك الموارد اللازمة حتى تتمكن من استثمار هذه الفرص، فاستكشاف الفرص الجديدة يتطلب معرفة جديدة تختلف عن المعرفة الحالية. فعلى المنظمة أن تمتلك رؤية تركز على البحث عن الفرص، عن طريق تقديم منتجات غير مألوفة بما يعزز من تنافسية المنظمة.

B. الاستغلال الأمثل للفرص (Exploitation):

فهي تعني استثمار الإمكانيات الحالية والعمل على تطويرها، بالإضافة إلى اشباع حاجة العملاء الحاليين والسعي لتحسين الخدمات والعمليات الحالية، ويحتاج الاستغلال إلى قدرات فردية وسياق تنظيمي داعم بما يتوافق مع البيئة الداخلية والسعي لتطوير المعارف الحالية والقدرة والعمليات. (عبدالوهاب، الطباوي، 2019، 19). ويقوم الاستغلال على تصميم المنتجات بشكل يحقق رضا الزبائن الحاليين في الأسواق الحالية عبر تحسين المهارات والمعرفة والمقدرات الحالية وتوسيع قنوات التوزيع الحالية والعمل بأعلى طاقة لتحقيق مستوى الكفاءة المستهدفة.

جدول (2) الاختلافات الأساسية بين أنشطة كل من الاستكشاف والاستغلال.

البيان	أنشطة الاستغلال	أنشطة الاستكشاف
1 التعريف	أنشطة مصممة لتحقيق حاجات الزبائن الحاليين والأسواق الموجودة	أنشطة مصممة لتحقيق حاجات الأسواق الجديدة
2 المخرجات	تصاميم موجودة، أسواق وقنوات توزيع حالية	تصاميم جديدة، أسواق وقنوات توزيع جديدة
3 قاعدة المعرفة	توسيع وبناء المعرفة والمهارات الحالية	تتطلب معرفة جديدة وتكتسب من الموجهة
4 تنتج من	الكفاءة في الإنتاج والقدرة على تنويع المنتجات	البحث والتجارب العلمية والمخاطرة والمبتدئين
5 تطبيقات الأداء	قصيرة الأمد	بعيدة الأمد

المصدر: العنزي، سعد؛ حمود، علي، (2013)، الفكر التنظيمي في إدارة الأعمال، الوراق للنشر والتوزيع، عمان، ص136.

تأثير التوجه الاستراتيجي في تحقيق البراعة التنظيمية (دراسة حالة الجامعة الوطنية الخاصة في
محافظة حماة)

من خلال الجدول السابق تبين أن الفرق الجوهرى بين أنشطة الاستغلال والاستكشاف، بأن أنشطة الاستكشاف تلامس التغيرات في البيئة المحيطة وتساعد على تحقيق ميزة تنافسية بشكل أكبر من أنشطة الاستغلال التي هي تتمثل في الاستقرار وتناسب حالة الركود وعدم الاستقرار في البيئة وتكون خلال فترة قصيرة، ولا يمكن الاعتماد عليها في الأمد الطويل لتساعد المنظمة في التطور والبحث عن الفرص الجديدة ومواكبة التقدم التكنولوجي في البيئة المحيطة.

ثالثاً: الدراسة الميدانية واختبار الفروض: Empirical Study and Hypotheses Testing
1/3- خصائص مجتمع الدراسة:

تكونت عينة الدراسة من (60) فرداً من المدراء ومعاونيهم وعمداء الكليات ورؤساء الأقسام الذين يعملون في الجامعة الوطنية الخاصة في محافظة حماة، حيث تم استرداد (55) استمارة وتم استبعاد (5) استمارات لعدم قيام المستقصى منهم على الإجابة عنها بموضوعية والجدول الآتي رقم (3) يبين خصائص العينة.

المتغير المؤشر	الفئة	التكرار	التكرار النسبي
النوع الاجتماعي	ذكر	30	60%
	أنثى	20	40%
	المجموع	50	100%
العمر	اقل من 30	-	-
	31-40	6	12%
	40-50	15	30%
	50 فأكثر	29	58%
المستوى التعليمي	ماجستير	9	18%
	دكتوراه	41	82%

المجموع	50	100%
عميد كلية	21	42%
نائب عميد	15	30%
رئيس قسم	7	14%
نائب رئيس قسم	7	14%
عدد سنوات الخبرة	3	50%
3-6	22	44%
7-10	3	6%
11 فأكثر	-	-
المجموع	50	100%

نلاحظ من الجدول أن الذكور نسبتهم أكبر من الإناث وكذلك المستوى التعليمي بالنسبة للدكاترة أكبر وتبلغ نسبتهم 80% وهذا يدل اعتماد الجامعة على مستوى تعليمي دكتوراه في المناصب الإدارية العليا، وكذلك يتبين أن الجامعة كل سنتين تقوم بتغيير بعض العاملين في المناصب أو تقوم بتبديلهم بين المناصب الوظيفية الموجودة فيها والتي تبلغ نسبة العاملين الذين يعملون أقل من 3 سنوات 50%.

2/3- التحليل الوصفي لمتغيرات الدراسة:

استُعينَ بمقياس النزعة المركزية (الوسط الحسابي) ومقياس التشتت (الانحراف المعياري) كقيم وصفية إحصائية لتوصيف إجابات المستقصى آرائهم بخصوص مختلف عبارات ومحاور استبانة الدراسة الأساسية منها والفرعية التي تساعد في قياس توافر العناصر المدروسة، ويعرض الجدول رقم (3-2) تلك المؤشرات التحليلية الوصفية المهمة، وذلك تنازلياً حسب النسبة المئوية التي حصل عليها كل مؤشر.

الجدول رقم (4): نتائج الإحصاءات الوصفية لأسئلة المتغير المستقل X1 (بُعد الرؤيا الاستراتيجية كأحد أبعاد التوجه الاستراتيجي للجامعة الوطنية الخاصة)

السؤال	التكرارات	الوسط	الانحراف	درجة الد
--------	-----------	-------	----------	----------

تأثير التوجه الاستراتيجي في تحقيق البراعة التنظيمية (دراسة حالة الجامعة الوطنية الخاصة في محافظة حماة)

	المعياري	الحسابي	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة		
عالي	0.683	4.32	22	22	6	-	-	1	
عالي	0.857	4.00	15	23	9	3	-	2	
متوسط	0.787	3.44	3	22	19	6	-	3	
متوسط	0.479	3.34	17	33	-	-	-	4	
عالي	0.799	4.12	19	18	13	-	-	5	
عالي	0.721	3.84	المتوسط الكلي للمتغير X1						

تشير اتجاهات أفراد عينة البحث إلى درجة موافقة من متوسطة إلى عالية على مدى توافر بُعد الرؤيا الاستراتيجية كأحد أبعاد التوجه الاستراتيجي للجامعة الوطنية الخاصة في حماة، حيث أنّ عبارة تتبثق رؤية الجامعة الوطنية الخاصة التي أعمل بها من المعايير الأخلاقية وقيم المجتمع كانت بدرجة موافقة عالية بوسط حسابي قدره 4.32، وأنّ عبارة تتسم رؤية الجامعة الوطنية الخاصة بالوضوح والتماسك كانت بدرجة موافقة عالية بوسط حسابي قدره 4.00، وأنّ عبارة تركز رؤية الجامعة الوطنية الخاصة على تحديد المقاييس الأساسية للنجاح والتفوق كانت بدرجة موافقة متوسطة بوسط حسابي قدره 3.44، وأنّ عبارة تتصف رؤية الجامعة الوطنية الخاصة التي أعمل بها بأنها هادفة للنمو وتستشرف المستقبل كانت بدرجة موافقة متوسطة بوسط حسابي قدره 3.34، وأنّ عبارة تخضع رؤية الجامعة الوطنية الخاصة التي أعمل بها لتواريخ محددة مسبقاً لتجسيدها على أرض الواقع كانت بدرجة موافقة عالية بوسط حسابي قدره 4.12 وأنّ المتوسط الكلي لمتغير بُعد الرؤيا الاستراتيجية كأحد أبعاد التوجه الاستراتيجي للجامعة الوطنية الخاصة كانت بدرجة موافقة عالية والوسط الحسابي له 0.4.

الجدول رقم (5): نتائج الإحصاءات الوصفية لأسئلة المتغير المستقل X2 (بُعد رسالة المنظمة كأحد أبعاد التوجه الاستراتيجي للجامعة الوطنية الخاصة)

درجة الع	الانحراف المعياري	الوسط الحسابي	التكرارات					السؤال	
			موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة		
عالي	0.818	3.94	12	26	9	3	-	6	
عالي	0.657	4.24	18	26	6	-	-	7	
متوسط	0.760	3.44	2	24	18	6	-	8	
عالي	0.755	4.04	15	22	13	-	-	9	
عالي	0.648	4.22	16	30	3	1	-	10	
عالي	0.73	3.98	المتوسط الكلي للمتغير X2						

تشير اتجاهات أفراد عينة البحث إلى درجة موافقة من متوسطة إلى عالية على مدى توافر بُعد رسالة المنظمة كأحد أبعاد التوجه الاستراتيجي للجامعة الوطنية الخاصة في حماة، حيث أنّ عبارة تنبثق رسالة الجامعة الوطنية الخاصة التي أعمل بها من رؤيتها الواضحة والمحددة كانت بدرجة موافقة عالية بوسط حسابي قدره 3.94، وأنّ عبارة تمتلك الجامعة الوطنية الخاصة تصور واضحاً عن الرسالة التي تؤديها كانت بدرجة موافقة عالية بوسط حسابي قدره 4.24، وأنّ عبارة تعتبر رسالة الجامعة الوطنية الخاصة التي أعمل بها الإطار العام التذي تنبثق منه الأهداف التي أسعى لتحقيقها كانت بدرجة موافقة متوسطة بوسط حسابي قدره 3.44، وأنّ عبارة تقوم الجامعة الوطنية الخاصة بنشر رسالتها بين العاملين فيها لتحفيزهم على تحقيق الأهداف من خلال رسالة الجامعة كانت بدرجة موافقة عالية بوسط حسابي قدره 04.4، وأنّ عبارة تتسم رسالة الجامعة الوطنية الخاصة بالدقة والوضوح كانت بدرجة موافقة عالية بوسط حسابي قدره 4.22، وأنّ المتوسط الكلي لمتغير بُعد رسالة المنظمة كأحد أبعاد التوجه

تأثير التوجه الاستراتيجي في تحقيق البراعة التنظيمية (دراسة حالة الجامعة الوطنية الخاصة في محافظة حماة)

الاستراتيجي للجامعة الوطنية الخاصة في حماة كانت بدرجة موافقة عالية وكان الوسط الحسابي له 3.98.

الجدول رقم (6): نتائج الإحصاءات الوصفية لأسئلة المتغير المستقل X3 (بُعد القيم التنظيمية كأحد أبعاد التوجه الاستراتيجي للجامعة الوطنية الخاصة)

السؤال	التكرارات					الانحراف المعياري	الدرجة العالية
	غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة		
11	-	-	1	29	20	0.530	عالية
12	-	-	13	22	15	0.755	عالية
13	-	-	20	15	15	0.839	عالية
14	-	6	16	22	6	0.861	عالية
المتوسط الكلي للمتغير X3							
						0.746	3.97

تشير اتجاهات أفراد عينة البحث إلى درجة موافقة من متوسطة إلى عالية على مدى توافر بُعد القيم التنظيمية كأحد أبعاد التوجه الاستراتيجي للجامعة الوطنية الخاصة في حماة، حيث أنّ عبارة تنسجم القيم التنظيمية للجامعة الوطنية الخاصة مع المعايير الأخلاقية للمجتمع كانت بدرجة موافقة عالية بوسط حسابي قدره 4.38، وأنّ عبارة تتبلور القيم التي تؤمن بها الجامعة الوطنية الخاصة بصورة سلوكيات وممارسات تحكم سلوك العاملين بها كانت بدرجة موافقة عالية بوسط حسابي قدره 04.4، وأنّ عبارة يتمثل كافة العاملين في الجامعة الوطنية الخاصة بمعاييرها الأخلاقية وقيمها التنظيمية التي يؤمنون بها كانت بدرجة موافقة عالية بوسط حسابي قدره 3.90، وأنّ عبارة تعتبر القيم التنظيمية التي تتبناها الجامعة الوطنية الخاصة المرتكز الرئيس الذي تنطلق منه رؤيتها الخاصة بها كانت بدرجة موافقة متوسطة بوسط حسابي قدره 3.56، وأنّ المتوسط الكلي لمتغير بُعد القيم التنظيمية كأحد أبعاد التوجه الاستراتيجي

للجامعة الوطنية الخاصة في حماة كانت بدرجة موافقة عالية وكان الوسط الحسابي له 3.97.

الجدول رقم (7): نتائج الإحصاءات الوصفية لأسئلة المتغير المستقل X4 (بُعد الأهداف الاستراتيجية كأحد أبعاد التوجه الاستراتيجي للجامعة الوطنية الخاصة)

السؤال	التكرارات					الانحراف المعياري	الوسط الحسابي	درجة الع
	غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق بشدة	موافق			
15	1	-	1	31	17	0.694	عالي	
16	1	2	13	19	15	0.953	عالي	
17	-	-	20	25	5	0.647	عالي	
18	-	1	9	34	6	0.614	عالي	
19	-	6	19	22	3	0.787	متوسط	
	المتوسط الكلي للمتغير X4					3.84	0.739	عالي

تشير اتجاهات أفراد عينة البحث إلى درجة موافقة من متوسطة إلى عالية على مدى توافر بُعد الأهداف الاستراتيجية كأحد أبعاد التوجه الاستراتيجي للجامعة الوطنية الخاصة في حماة، حيث أنّ عبارة تنبثق أهداف الجامعة الوطنية الخاصة التي أعمل بها من الرسالة التي تؤمن بها الجامعة كانت بدرجة موافقة عالية بوسط حسابي قدره 4.26، وأنّ عبارة تقوم الجامعة الوطنية الخاصة الوطنية الخاصة بوضع خطوط عريضة وأهداف رئيسية طويلة الأجل تحدد النتائج المطلوب تحقيقها كانت بدرجة موافقة عالية بوسط حسابي قدره 3.90، وأنّ عبارة يتم تقسيم الأهداف طويلة الأجل في الجامعة الوطنية الخاصة إلى أهداف عامة على مستوى الأقسام كانت بدرجة موافقة عالية بوسط حسابي قدره 3.70، وأنّ عبارة يتم تحويل الأهداف العامة إلى أهداف تشغيلية تحقق على المستويات الدنيا في الجامعة الوطنية الخاصة كانت بدرجة موافقة عالية بوسط حسابي قدره 90.3، وأنّ عبارة يشارك في وضع وصياغة الأهداف في الجامعة الوطنية الخاصة كافة الأطراف المعنية والمسؤولة عن تحقيق هذه الأهداف

تأثير التوجه الاستراتيجي في تحقيق البراعة التنظيمية (دراسة حالة الجامعة الوطنية الخاصة في محافظة حماة)

كانت بدرجة موافقة متوسطة بوسط حسابي قدره 3.44. وأنَّ المتوسط الكلي لمتغير بُعد الأهداف الاستراتيجية كأحد أبعاد التوجه الاستراتيجي للجامعة الوطنية الخاصة في حماة كانت بدرجة موافقة عالية وكان الوسط الحسابي له 3.84.

الجدول رقم(8): نتائج الإحصاءات الوصفية لأسئلة المتغير التابع Y (البراعة التنظيمية في الجامعة الوطنية الخاصة في محافظة حماة)

درجة الع	الانحراف المعياري	الوسط الحسابي	التكرارات					السؤال	
			موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة		
عالي	0.621	4.32	19	29	1	1	-	20	
عالي	0.497	4.28	15	34	1	-	-	21	
عالي	0.735	3.52	3	24	19	4	-	22	
عالي	0.781	4.04	16	20	14	-	-	23	
عالي	0.764	4.22	19	25	4	2	-	24	
عالي	0.995	3.52	7	21	15	5	2	25	
عالي	0.889	4.16	21	19	7	3	-	26	
عالي	0.829	4.08	18	19	12	1	-	27	
عالي	0.418	4.22	11	39	-	-	-	28	
عالي	0.538	4.42	22	27	1	-	-	29	
عالي	0.364	4.10	6	43	1	-	-	30	
عالي	0.535	4.40	21	28	1	-	-	31	
عالي	0.997	3.84	15	17	14	3	1	32	
عالي	0.948	4.14	21	19	7	2	1	33	
عالي	0.708	4.09	المتوسط الكلي للمتغير Y						

تشير اتجاهات أفراد عينة البحث إلى درجة موافقة من متوسطة إلى عالية على مدى توافر عنصر البراعة التنظيمية في الجامعة الوطنية الخاصة في محافظة حماة

حماة, حيث أنّ عبارة تزود الجامعة الوطنية الخاصة العاملين فيها بمعارف جديدة من خلال التدريب على وسائل تكنولوجيا جديدة كانت بدرجة موافقة عالية بوسط حسابي قدره 4.32, وأنّ عبارة تبحث الجامعة الوطنية الخاصة عن وسائل تكنولوجيا بشكل مدروس كانت بدرجة موافقة عالية بوسط حسابي قدره 4.28, وأنّ عبارة تستجيب الجامعة الوطنية الخاصة باستمرار للتغيرات الحاصلة في البيئة المحيطة كانت بدرجة موافقة عالية بوسط حسابي قدره 3.52, وأنّ عبارة تستخدم الجامعة الوطنية الخاصة الأسلوب العلمي في تصميم استراتيجيات العمل كانت بدرجة موافقة عالية بوسط حسابي قدره 4.04, وأنّ تنتهج الجامعة الوطنية الخاصة أساليب ملائمة تساعد في استقطاب العاملين ذوي الخبرة كانت بدرجة موافقة عالية بوسط حسابي قدره 4.22, وأنّ عبارة تشجع الجامعة الوطنية الخاصة العاملين فيها على تبني أفكار أصيلة تتحدى الأفكار التقليدية كانت بدرجة موافقة عالية بوسط حسابي قدره 3.52, وأنّ عبارة يشارك العاملين في جلسات العصف الذهني لتحديد توجهات الجامعة الوطنية الخاصة المستقبلية كانت بدرجة موافقة عالية بوسط حسابي قدره 4.16, وأنّ تهتم الجامعة الوطنية الخاصة بالمتطلبات الاجتماعية للعاملين كانت بدرجة موافقة عالية بوسط حسابي قدره 4.08, وأنّ تقوم الجامعة الوطنية الخاصة بتقديم خبرات جديدة للعاملين كانت بدرجة موافقة عالية بوسط حسابي قدره 4.22, وأن عبارة تحترم إدارة الجامعة الوطنية الخاصة آراء العاملين لتطوير العمل كانت بدرجة موافقة عالية بوسط حسابي قدره 4.42, وأنّ عبارة توفر إدارة الجامعة الوطنية الخاصة مناخ تنافسي بين العاملين كوسيلة بهدف إنجاز الأعمال كانت بدرجة موافقة عالية بوسط حسابي قدره 4.10, وأنّ عبارة تعقد إدارة الجامعة الوطنية الخاصة المؤتمرات وورش العمل من حين لآخر كانت بدرجة موافقة عالية بوسط حسابي قدره 4.40, وأنّ عبارة تنمي إدارة الجامعة الوطنية الخاصة مهارات العاملين الاجتماعية كانت بدرجة موافقة عالية بوسط حسابي قدره 3.84, وأنّ عبارة تعتمد إدارة الجامعة الوطنية الخاصة برامج

تأثير التوجه الاستراتيجي في تحقيق البراعة التنظيمية (دراسة حالة الجامعة الوطنية الخاصة في محافظة حماة)

تدريبية لجميع مستويات العاملين لرفع مستويات أدائهم كانت بدرجة موافقة عالية بوسط حسابي قدره 4.14، وأنَّ المتوسط الكلي لمتغير البراعة التنظيمية في الجامعة الوطنية الخاصة في محافظة حماة كانت بدرجة موافقة عالية وكان الوسط الحسابي له 4.09.

3/3- اختبار العلاقة بين التوجه الاستراتيجي والبراعة التنظيمية:

قام الباحث باختبار فرضيات البحث باستخدام معامل الارتباط البسيط ومعامل الانحدار البسيط:

الفرضية الفرعية الأولى: يوجد أثر معنوي للرؤية الاستراتيجية كأحد أبعاد التوجه الاستراتيجي في تحقيق البراعة التنظيمية للعاملين في الجامعة الوطنية الخاصة بحماة.

يبين الجدول رقم (9): نتائج تحليل الارتباط للفرضية الفرعية الأولى.

Correlations		Y	x1
Y	Pearson Correlation	1	.682**
	Sig. (2-tailed)		.000
	N	50	50
x1	Pearson Correlation	.682**	1
	Sig. (2-tailed)	.000	
	N	50	50

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

يتضح من تحليل درجة الارتباط بين المتغير المستقل X1 والمتغير التابع y1، أن قيمة معامل الارتباط هي (0.682) وهذا يدل على درجة ارتباط جيدة بين المتغيرين، واتجاه العلاقة طردية وأنها معنوية عند مستوى المعنوية (0.01)، وهذا يدل على أن أي زيادة في أحد المتغيرين سيرافقها زيادة بمعدل جيد في المتغير الآخر والعكس صحيح.

يبين الجدول رقم (10): نتائج تحليل الانحدار للفرضية الفرعية الأولى.

Model Summary					
Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate	
1	.682 ^a	.466	.455	3.60137	
a. Predictors: (Constant), x1					
ANOVA ^a					
Model	Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.

1	Regression	542.727	1	542.727	41.845	.000 ^b
	Residual	622.553	48	12.970		
	Total	1165.280	49			
a. Dependent Variable: y						
b. Predictors: (Constant), x1						
Coefficients ^a						
Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	T	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	28.104	3.901		7.205	.000
	x1	1.237	.191	.682	6.469	.000
a. Dependent Variable: y						

يتضح من جدول تحليل التباين ANOVA ثبات صلاحية النموذج لاختبار الفرضية الفرعية الأولى استناداً إلى ارتفاع قيمة (F) المحسوبة وبالبالغة (41,845) عن قيمتها الجدولية وبالبالغة (7.08) وهي معنوية عند مستوى المعنوية (0.000) وهي أقل مستوى المعنوية (0.05), أي أنّ معامل التحديد كان (0.466) إلى أنه يمكننا نسب (46.6%) من التغيرات الحاصلة في متغير البراعة التنظيمية في الجامعة الوطنية الخاصة في محافظة حماة إلى التغيرات الحاصلة في توافر بُعد الرؤية الاستراتيجية كأحد أبعاد التوجه الاستراتيجي, وما تبقى يعود لعوامل لم تؤخذ في الحسبان, كما يبين الجدول السابق أنّ توافر بُعد الرؤية الاستراتيجية كأحد أبعاد التوجه الاستراتيجي يؤثر على البراعة التنظيمية في الجامعة الوطنية الخاصة في محافظة حماة, حيث بلغت قيمة معامل Beta لهذا المتغير (0.682), وبدلالة قيمة (t) المحسوبة وبالبالغة (6,469), وهي أعلى من قيمة Z الجدولية وبالبالغة (2.58) عند مستوى دلالة (0.01), وبما أنّ قيمة الميل B معنوية وتساوي (1.237), فإننا نرفض فرضية العدم الفرعية الأولى ونقبل الفرضية الفرعية البديلة الأولى, ونقرّ بوجود علاقة معنوية بين المتغير المستقل والمتغير التابع, أي أنه يوجد تأثير معنوي للرؤية الاستراتيجية كأحد أبعاد التوجه الاستراتيجي في تحقيق البراعة التنظيمية للعاملين في الجامعة الوطنية الخاصة بحماة.

تأثير التوجه الاستراتيجي في تحقيق البراعة التنظيمية (دراسة حالة الجامعة الوطنية الخاصة في محافظة حماة)

الفرضية الفرعية الثانية: يوجد أثر معنوي لرسالة المنظمة كأحد أبعاد التوجه الاستراتيجي في تحقيق البراعة التنظيمية للعاملين في الجامعة الوطنية الخاصة بحماة.

يبين الجدول رقم (11): نتائج تحليل الارتباط للفرضية الفرعية الثانية.

		Y	x2
Y	Pearson Correlation	1	.641**
	Sig. (2-tailed)		.000
	N	50	50
x2	Pearson Correlation	.641**	1
	Sig. (2-tailed)	.000	
	N	50	50

يتضح من تحليل درجة الارتباط بين المتغير المستقل X2 والمتغير التابع y، أن قيمة معامل الارتباط هي (0.641) وهذا يدل على درجة ارتباط جيدة بين المتغيرين، واتجاه العلاقة طردية وأنها معنوية عند مستوى المعنوية 0.01، وهذا يدل على أن أي زيادة في أحد المتغيرين سيرافقها زيادة بمعدل جيد في المتغير الآخر والعكس صحيح.

يبين الجدول رقم (12): نتائج تحليل الانحدار للفرضية الفرعية الثانية.

Model Summary						
Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate		
1	.641 ^a	.411	.398	3.78235		
a. Predictors: (Constant), x2						
ANOVA ^a						
Model		Sum of Squares	Df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	478.582	1	478.582	33.453	.000 ^b
	Residual	686.698	48	14.306		
	Total	1165.280	49			
a. Dependent Variable: y						
b. Predictors: (Constant), x2						
Coefficients ^a						
Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	T	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	28.064	4.365		6.429	.000

x2	1.260	.218	.641	5.784	.000
----	-------	------	------	-------	------

يتضح من جدول تحليل التباين ANOVA ثبات صلاحية النموذج لاختبار الفرضية الفرعية الثانية استناداً إلى ارتفاع قيمة (F) المحسوبة وبالبالغة (33,453) عن قيمتها الجدولية وبالبالغة (7.08) وهي معنوية عند مستوى المعنوية (0.000) وهي أقل مستوى المعنوية (0.05), أي أنّ معامل التحديد كان (0.411) إلى أنه يمكننا نسب (41.1%) من التغيرات الحاصلة في متغير البراعة التنظيمية في الجامعة الوطنية الخاصة في محافظة حماة إلى التغيرات الحاصلة في توافر بُعد رسالة المنظمة كأحد أبعاد التوجه الاستراتيجي, وما تبقى يعود لعوامل لم تؤخذ في الحسبان, كما يبين الجدول السابق أنّ توافر بُعد رسالة المنظمة كأحد أبعاد التوجه الاستراتيجي يؤثر على البراعة التنظيمية في الجامعة الوطنية الخاصة في محافظة حماة, حيث بلغت قيمة معامل Beta لهذا المتغير (0.641), وبدلالة قيمة (t) المحسوبة وبالبالغة (5,784), وهي أعلى من قيمة Z الجدولية وبالبالغة (2.58) عند مستوى دلالة (0.01), وبما أنّ قيمة الميل B معنوية وتساوي (1.260), فإننا نرفض فرضية العدم الفرعية الثانية ونقبل الفرضية الفرعية البديلة الثانية, ونقرّ بوجود علاقة معنوية بين المتغير المستقل والمتغير التابع, أي أنّه يوجد تأثير معنوي لرسالة المنظمة كأحد أبعاد التوجه الاستراتيجي في تحقيق البراعة التنظيمية للعاملين في الجامعة الوطنية الخاصة بحماة.

الفرضية الفرعية الثالثة: يوجد أثر معنوي للقيم التنظيمية كأحد أبعاد التوجه الاستراتيجي في تحقيق البراعة التنظيمية للعاملين في الجامعة الوطنية الخاصة بحماة.

يبين الجدول رقم (13): نتائج تحليل الارتباط للفرضية الفرعية الثالثة.

		Y	x3
y	Pearson Correlation	1	.809**
	Sig. (2-tailed)		.000
	N	50	50
x3	Pearson Correlation	.809**	1
	Sig. (2-tailed)	.000	
	N	50	50

تأثير التوجه الاستراتيجي في تحقيق البراعة التنظيمية (دراسة حالة الجامعة الوطنية الخاصة في محافظة حماة)

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

يتضح من تحليل درجة الارتباط بين المتغير المستقل X3 والمتغير التابع y، أنّ قيمة معامل الارتباط هي (0.809) وهذا يدل على درجة ارتباط قوية بين المتغيرين، واتجاه العلاقة طردية وهي معنوية عند مستوى المعنوية (0.01)، وهذا يدل على أنّ أي زيادة في أحد المتغيرين سيرافقها زيادة بمعدل مرتفع في المتغير الآخر والعكس صحيح.

يبين الجدول رقم(14): نتائج تحليل الانحدار للفرضية الفرعية الثالثة.

Model Summary						
Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate		
1	.809 ^a	.654	.647	2.89921		
a. Predictors: (Constant), x3						
ANOVA ^a						
Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	761.820	1	761.820	90.634	.000 ^b
	Residual	403.460	48	8.405		
	Total	1165.280	49			
a. Dependent Variable: y						
b. Predictors: (Constant), x3						
Coefficients ^a						
Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	T	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	25.794	2.899		8.896	.000
	x3	1.721	.181	.809	9.520	.000

يتضح من جدول تحليل التباين ANOVA ثبات صلاحية النموذج لاختبار الفرضية الفرعية الثالثة استناداً إلى ارتفاع قيمة (F) المحسوبة والبالغة (90.634) عن قيمتها الجدولية والبالغة (7.08) وهي معنوية عند مستوى المعنوية (0.000) وهي أقل مستوى المعنوية (0.05)، أي أنّ معامل التحديد كان (0.654) إلى أنّه يمكننا نسب (65.4%) من التغيرات الحاصلة في متغير البراعة التنظيمية في الجامعة الوطنية الخاصة في محافظة حماة إلى التغيرات الحاصلة في توافر بُد القيم التنظيمية كأحد أبعاد التوجه الاستراتيجي، وما تبقى يعود لعوامل لم تؤخذ في الحسبان، كما يبين الجدول السابق أنّ توافر بُد القيم التنظيمية كأحد أبعاد التوجه الاستراتيجي يؤثر على البراعة التنظيمية

في الجامعة الوطنية الخاصة في محافظة حماة، حيث بلغت قيمة معامل Beta لهذا المتغير (0.809)، وبدلالة قيمة (t) المحسوبة والبالغة (9.520)، وهي أعلى من قيمة Z الجدولية والبالغة (2.58) عند مستوى دلالة (0.01)، وبما أنَّ قيمة الميل B معنوية وتساوي (1.721)، فإننا نرفض فرضية العدم الفرعية الثالثة ونقبل الفرضية الفرعية البديلة الثالثة، ونقرّ بوجود علاقة معنوية بين المتغير المستقل والمتغير التابع، أي أنه يوجد تأثير معنوي للقيم التنظيمية كأحد أبعاد التوجه الاستراتيجي في تحقيق البراعة التنظيمية للعاملين في الجامعة الوطنية الخاصة بحماة.

الفرضية الفرعية الرابعة: يوجد تأثير معنوي للأهداف الاستراتيجية كأحد أبعاد التوجه الاستراتيجي في تحقيق البراعة التنظيمية للعاملين في الجامعة الوطنية الخاصة بحماة.

يبين الجدول رقم (15): نتائج تحليل الارتباط للفرضية الفرعية الرابعة.

		Y	x4
y	Pearson Correlation	1	.768**
	Sig. (2-tailed)		.000
	N	50	50
x4	Pearson Correlation	.768**	1
	Sig. (2-tailed)	.000	
	N	50	50

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

يتضح من تحليل درجة الارتباط بين المتغير المستقل X4 والمتغير التابع y، أنَّ قيمة معامل الارتباط هي (0,768) وهذا يدل على درجة ارتباط قوية بين المتغيرين، واتجاه العلاقة طردية وهي معنوية عند مستوى المعنوية (0.01)، وهذا يدل على أنَّ أي زيادة في أحد المتغيرين سيرافقها زيادة بمعدل مرتفع في المتغير الآخر والعكس صحيح.

يبين الجدول رقم(16): نتائج تحليل الانحدار للفرضية الفرعية الرابعة.

تأثير التوجه الاستراتيجي في تحقيق البراعة التنظيمية (دراسة حالة الجامعة الوطنية الخاصة في محافظة حماة)

Model Summary						
Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate		
1	.768 ^a	.589	.581	3.15803		
a. Predictors: (Constant), x4						
ANOVA ^a						
Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	686.567	1	686.567	68.841	.000 ^b
	Residual	478.713	48	9.973		
	Total	1165.280	49			
a. Dependent Variable: y						
b. Predictors: (Constant), x4						
Coefficients ^a						
Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	T	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	26.152	3.281		7.971	.000
	x4	1.405	.169	.768	8.297	.000

يتضح من جدول تحليل التباين ANOVA ثبات صلاحية النموذج لاختبار الفرضية الفرعية الثالثة استناداً إلى ارتفاع قيمة (F) المحسوبة والبالغة (68.841) عن قيمتها الجدولية والبالغة (7.08) وهي معنوية عند مستوى المعنوية (0.000) وهي أقل مستوى المعنوية (0.05)، أي أنّ معامل التحديد كان (0.589) إلى أنه يمكننا نسب (58.9%) من التغيرات الحاصلة في متغير البراعة التنظيمية في الجامعة الوطنية الخاصة في محافظة حماة إلى التغيرات الحاصلة في توافر بُعد الأهداف الاستراتيجية كأحد أبعاد التوجه الاستراتيجي، وما تبقى يعود لعوامل لم تؤخذ في الحسبان، كما يبين الجدول السابق أنّ توافر بُعد الأهداف الاستراتيجية كأحد أبعاد التوجه الاستراتيجي يؤثر على البراعة التنظيمية في الجامعة الوطنية الخاصة في محافظة حماة، حيث بلغت قيمة معامل Beta لهذا المتغير (0.768)، وبدلالة قيمة (t) المحسوبة والبالغة (8.297)، وهي أعلى من قيمة Z الجدولية والبالغة (2.58) عند مستوى دلالة (0.01)، وبما أنّ قيمة الميل B معنوية وتساوي (1.405)، فإننا نرفض فرضية العدم الفرعية الرابعة ونقبل الفرضية الفرعية البديلة الرابعة، ونقرّ بوجود علاقة معنوية بين المتغير المستقل والمتغير التابع، أي أنه يوجد تأثير

معنوي للأهداف الاستراتيجية كأحد أبعاد التوجه الاستراتيجي في تحقيق البراعة التنظيمية للعاملين في الجامعة الوطنية الخاصة بحماة.
الفرضية الرئيسية: يوجد تأثير معنوي التوجه الاستراتيجي في تحقيق البراعة التنظيمية للعاملين في الجامعة الوطنية الخاصة بحماة.

يبين الجدول رقم (17): نتائج تحليل الارتباط للفرضية الرئيسية.

		Y	X
y	Pearson Correlation	1	.787**
	Sig. (2-tailed)		.000
	N	50	50
x	Pearson Correlation	.787**	1
	Sig. (2-tailed)	.000	
	N	50	50

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

يتضح من تحليل درجة الارتباط بين المتغير المستقل X والمتغير التابع y, أن قيمة معامل الارتباط هي (0,787) وهذا يدل على درجة ارتباط قوية بين المتغيرين, واتجاه العلاقة طردية وهي معنوية عند مستوى المعنوية (0.01), وهذا يدل على أن أي زيادة في أحد المتغيرين سيرافقها زيادة بمعدل مرتفع في المتغير الآخر والعكس صحيح.

يبين الجدول رقم(18): نتائج تحليل الانحدار للفرضية الرئيسية.

Model Summary						
Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate		
1	.787 ^a	.619	.611	3.04245		
a. Predictors: (Constant), x						
ANOVA ^a						
Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	720.967	1	720.967	77.887	.000 ^b
	Residual	444.313	48	9.257		
	Total	1165.280	49			
a. Dependent Variable: y						
b. Predictors: (Constant), x						
Coefficients ^a						
Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	T	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	22.146	3.536		6.263	.000
	x	.412	.047	.787	8.825	.000

يتضح من جدول تحليل التباين ANOVA ثبات صلاحية النموذج لاختبار الفرضية الرئيسية استناداً إلى ارتفاع قيمة (F) المحسوبة والبالغة (77.887) عن قيمتها الجدولية والبالغة (7.08) وهي معنوية عند مستوى المعنوية (0.000) وهي أقل مستوى المعنوية (0.05)، أي أنّ معامل التحديد كان (0.619) إلى أنّه يمكننا نسب (61.9%) من التغيرات الحاصلة في متغير البراعة التنظيمية في الجامعة الوطنية الخاصة في محافظة حماة إلى التغيرات الحاصلة في توافر متغير التوجه الاستراتيجي، وما تبقى يعود لعوامل لم تؤخذ في الحسبان، كما يبين الجدول السابق أنّ توافر متغير التوجه الاستراتيجي يؤثر على متغير البراعة التنظيمية في الجامعة الوطنية الخاصة في محافظة حماة، حيث بلغت قيمة معامل Beta لهذا المتغير (0.787)، وبدلالة قيمة (t) المحسوبة والبالغة (8.825)، وهي أعلى من قيمة Z الجدولية والبالغة (2.58) عند مستوى دلالة (0.01)، وبما أنّ قيمة الميل B معنوية وتساوي (0.412)، فإننا نرفض فرضية العدم الرئيسية ونقبل الفرضية البديلة الرئيسية، ونقرّ بوجود علاقة معنوية بين المتغير المستقل والمتغير التابع، أي أنّه يوجد تأثير معنوي للتوجه الاستراتيجي في تحقيق البراعة التنظيمية للعاملين في الجامعة الوطنية الخاصة بحماة.

رابعاً: تحليل نتائج الدراسة: Analyzing the Study Results

1- بالنسبة لخصائص مجتمع الدراسة، تبين أنّ معظم المستقصى منهم من فئات عمرية متقدمة نسبياً (من 40 - وما فوق). أمّا فيما يتعلق بالجنس، فإنّ الغالبية من الذكور، وكذلك فإنّ النسبة الكبرى من حملة الدراسات العليا دكتوراه وذلك طبيعي ومتوقع كون الدراسة استهدفت العاملين في المستويات العليا الإدارية والقيادية.

2- تبين أنّ العاملين في الجامعة الوطنية الخاصة في محافظة حماة لديهم توجه استراتيجي ورؤية شاملة لنواحي الجامعة بشكل نسبي ويظهر ذلك جلياً في ظل الظروف الصعبة التي تمرّ بها البلاد بشكل عام والجامعات

الخاصة والحكومية، حيث أنّ التغييرات السريعة في البيئة الخارجية فرضت الحاجة على القيادات الاستراتيجية بأن تملك توجهاً ورؤية شاملة لتواكب هذه التغييرات المتسارعة وتتأقلم معها، ويرتبط أداء المنظمات مع أداء القادة الاستراتيجيين.

3- تتوافر البراعة التنظيمية بشكل جيد في الجامعة الوطنية الخاصة، ولكن لا بد من الاهتمام بشكل أكثر من هذه الناحية وإجراء دراسات وأبحاث لاحقة ومعمقة.

4- أظهرت الدراسة علاقة ارتباط معنوية قوية وإيجابية بين التوجه الاستراتيجي بأبعاده والبراعة التنظيمية للجامعة الوطنية الخاصة مدار البحث. وناقش النتائج وفق الآتي:

- بينت المعطيات الميدانية أنّ هناك علاقة ذات دلالة إحصائية بين الرؤية الاستراتيجية والبراعة التنظيمية وهذا ما يتوافق مع دراسات سابقة مثل (أحمد وإسماعيل، 2019) فالقادة يقومون بتطوير رؤية استراتيجية واضحة ونقلها إلى العاملين في الجامعة لتحقيقها، وصياغة التوجه الاستراتيجي للجامعة بناءً عليها وتنفيذها لتحقيق هذه الرؤية.

- تبين وجود علاقة معنوية ذات دلالة إحصائية بين رسالة المنظمة كأحد أبعاد التوجه الاستراتيجي والبراعة التنظيمية للجامعة الوطنية الخاصة في محافظة حماة، وهذا ما يتوافق مع دراسة (حسين، 2021)، حيث أنّ القيادة ذات التوجه الاستراتيجي الواضح تؤدي دوراً في تحفيز السلوك الإبداعي في الجامعة، وذلك من خلال محيط ملائم، واتخاذ قرارات تمكن الجامعة من النجاح في المعرفة وتطبيقها وتجسيدها في مفهوم البراعة التنظيمية، وذلك يساهم في وضع رسالة واضحة للمنظمة يمكن من خلال بناء توجهات مستقبلية تمكن العاملين من أداء المهام بشكل أفضل.

- ظهرت علاقة معنوية ذات دلالة إحصائية بين القيم التنظيمية والبراعة التنظيمية للجامعة الوطنية الخاصة في محافظة حماة، وهذا ما يتوافق مع

دراسة (إبراهيم, 2017), إنَّ أهم الجوانب التي يمكن للجامعة التميز بها هو القيم التنظيمية التي ترسخها وتلزم العاملين بها وتكون هذه القيم متوافقة مع القيم المجتمعية والبيئة المحيطة, وهذا ما يجعل الجامعة تحقق أفضل استغلال للقدرات الموجودة من خلال العمل بضوابط وقيم تنظيمية تجعل الجميع يعملون لتحقيق هدف مشترك, وأيضاً تمكن الجامعة من استكشاف الفرص والكفاءات في البيئة المحيطة من خلال القيم التي تتبناها الجامعة ويرغب الجميع للامتثال بها والعمل ضمن هذه القيم التنظيمية التي تحقق الإبداع والمعرفة والتطور للجامعة وللمجتمع بشكل عام.

- ظهر إحصائياً أنَّ هناك علاقة معنوية ذات دلالة إحصائية بين الأهداف الاستراتيجية والبراعة التنظيمية في الجامعة الوطنية الخاصة في محافظة حماة, فالقائد الذي يكون لديه توجه معمق للمتغيرات البيئية يستطيع وضع أهداف استراتيجية بعيدة المدى تمكن الجامعة من السعي لتحقيق هذه الأهداف ومواكبة التطورات من خلال التوجه الذي يتبناه القائد الاستراتيجي وهذا بدوره يمكن الجامعة من الاستغلال الأمثل للطاقات الموجودة عندما يكون الهدف بعيد المدى وواضح ومسترشد من قبل القائد الاستراتيجي بناءً على توجهاته وبنفس السياق يساعد وضع الأهداف الاستراتيجية من اكتشاف الفرص في البيئة المحيطة والتوجه نحو التفوق والإبداع على كافة المستويات.

خامساً: مقترحات الدراسة: Study Suggestions

في ضوء النتائج الميدانية والإحصائية, يقدم الباحث المقترحات الآتية:

- 1- تدعيم التوجهات الاستراتيجية للقادة الاستراتيجيين وذلك من خلال الرؤيا الاستراتيجية التي يتبناها القادة في الجامعة والعمل على جعل هذه الرؤيا منارة للتوجهات وللمستقبل الجامعة.
- 2- العمل على تعميق البراعة التنظيمية لدى العاملين في الجامعة, وذلك من خلال التوجهات الاستراتيجية ذات البعد الاستراتيجي التي تعمق الالتزام

- وتساعد على وضع رسالة واضحة ومفهومة للجامعة تناسب الجميع وتحقق
الغايات لجميع الجهات ذات العلاقة مع الجامعة.
- 3- اعتبار القيم التنظيمية هي التي تحكم التوجهات والرؤى الاستراتيجية وأنَّ
نجاح الجامعة يتوقف على التوجهات المستمدة من هذه القيم وتجسدها لدى
العاملين لكي يأخذوا بها أثناء تأدية أعمالهم لتحقيق أفضل أداء وتحقيق
أفضل استثمار للكفاءات واستكشاف للفرص في البيئة الخارجية بما يحقق
مصلحة المجتمع.
- 4- ترسيخ الأهداف الاستراتيجية لدى العاملين، وإتاحة الفرصة لهم ليعملوا على
تحقيقها بأسلوب إبداعي من خلال السماح لهم بالمشاركة في وضع هذه
الأهداف وصياغة رسالة المنظمة وتوضيح هذه الأهداف بما يتناسب مع
كل مستوى إداري وتحديد ما هو المطلوب تنفيذه على أكمل وجه مع ترك
هامش لهم للإبداع والاستكشاف والسعي لحل أي مشاكل قد تواجههم أثناء
تحقيق هذه الأهداف.

سادساً: مقترحات لدراسات لاحقة **Avenues for Further Researches**

- في ضوء النتائج الميدانية يمكن اقتراح مجموعة من المحاور لتكون موضوعات
لدراسات مستقبلية، وهي:
- 1- عملت الدراسة الحالية على التحقق من وجود علاقة بين متغيرات البحث:
التوجه الاستراتيجي والبراعة التنظيمية، بشكل ميداني تحليلي. ويمكن
لدراسات لاحقة التقدم بخطوات ميدانية أبعد، ودراسة اتجاه العلاقة بين تلك
العناصر وماهيتها سواءً بشكل كمي أو نوعي.
- 2- ربط متغيرات البحث مع محاور أخرى كأنماط القيادة الاستراتيجية،
والارتجال الاستراتيجي، وطرائق التفكير الاستراتيجي.
- 3- أجريت الدراسة الميدانية في الجامعة الوطنية الخاصة في محافظة حماة،
ويمكن لدراسات لاحقة تسليط الضوء على منظمات أخرى مختلفة عن

- الجامعة مدار الدراسة. أو على منظمات تعمل في مجالات مختلفة مثلاً (إنتاجية: مثل شركات المواد الغذائية وغيرها من هذا الصنف).
- 4- استُخدمت الطريقة الكمية في هذه الدراسة. وجمعت المعلومات خلال فترة قصيرة, في حين يمكن لدراسات لاحقة إجراء مقابلات معمقة مع أفراد مجتمع دراسة أكبر من مجتمع الدراسة الحالية وعلى مدار أوسع وأشمل, ويمكن أن تشمل مدة زمنية أطول من مدة هذه الدراسة.

المراجع

أولاً: المراجع العربية:

- 1- إبراهيم, مها صباح(2017), البراعة التنظيمية وتأثيرها في تحقيق النجاح الاستراتيجي- دراسة تطبيقية في المصرف الأهلي العراقي, مجلة دراسات محاسبية ومالية, جامعة بغداد: العراق, المجلد(12), العدد(39), ص 204-320.
- 2- أبو زيد, احمد, (2019), دور التفكير الاستراتيجي في بناء البراعة التنظيمية: دراسة تطبيقية على الشركات المساهمة العامة الأردنية, المجلة الأردنية في إدارة الاعمال, مجلد(15), عدد(3), ص311- 329.
- 3- أبو زيد, أحمد, (2019), دور التفكير الاستراتيجي في بناء البراعة التنظيمية: دراسة تطبيقية على الشركات المساهمة العامة الأردنية, المجلة الأردنية في إدارة الاعمال, مجلد(15), عدد(3), ص311-329.
- 4- أحمد ميسون, إسماعيل محمد, (2019), البراعة التنظيمية وتأثيرها في تعزيز الاستغراق الوظيفي: دراسة مسحية لآراء بعض القيادات الإدارية في جامعة الموصل, مجلة تكريت للعلوم الإدارية والاقتصادية, مجلد(15), عدد(47), ص254-269.
- 5- الباشقالي, محمود; الداود, ألفن(2015), دور البراعة التنظيمية في الحد من الانهيار التنظيمي: دراسة استطلاعية لآراء عينة من القيادات الإدارية في كليات جامعة دهوك, المجلة العربية للإدارة, المجلد(35), العدد(2), ص329-354.

- 6- بلقواسمي، فاطمة؛ يوسف، أحمد(2021)، التوجه الاستراتيجي لمنظمات الأعمال نحو تطبيق نظم ذكاء الأعمال كآلية لتحقيق الميزة التنافسية، *مجلة الاقتصاد والمالية*، المجلد(7)، العدد(2)، ص88-105.
- 7- التخايه، كايد حمد(2021)، أثر التوجه الاستراتيجي للموارد البشرية على تحسين العلاقة مع العملاء، *المجلة العلمية للاقتصاد والتجارة*، المجلد(12)، العدد(2).
- 8- الجبوري، حيدر؛ البغدادي، عادل(2015)، أثر البراعة التنظيمية في تحقيق المرونة الاستراتيجية- دراسة ميدانية مقارنة بين شركتي الاتصالات زين وآسيا سيل في العراق، *مجلة القادسية للعلوم الإدارية والاقتصادية*، المجلد(17)، العدد(1).
- 9- الجراح، كمال(2019)، دور أبعاد الذكاء الشعوري في تكوين المنظمات البارعة: دراسة استطلاعية في شركة الحكماء لصناعة الأدوية والمستلزمات الطبية، جامعة تكريت، كلية الإدارة والاقتصاد، *مجلة تكريت للعلوم الإدارية والاقتصادية*، المجلد(15)، العدد(45).
- 10- جنة، فارس؛ جلاب، إحسان(2016)، المقدرات الريادية ودورها في تعزيز الريادة الاستراتيجية: دراسة تحليلية لآراء الإدارات الجامعية في الجامعات الأهلية في منطقة الفرات الأوسط، *مجلة القادسية للعلوم الإدارية والاقتصادية*، المجلد(18)، العدد(3).
- 11- حسين، هدى عبدالرحيم؛ العاني، آلاء(2018)، التوافق بين مدخل البيانات الكبيرة والبراعة التنظيمية: دراسة استطلاعية لآراء عينة المدراء في شركة آسيا للاتصالات في العراق، *جامعة الموصل، كلية العلوم الاقتصادية والإدارية*، المجلد(24)، العدد(105).
- 12- حسين، يحيى محمد(2021)، دور التوجه الاستراتيجي في تحسين الالتزام التنظيمي، *مجلة جامعة تشرين للعلوم الاقتصادية والقانونية*، المجلد(43)، العدد(2)، ص.ص 235-255.
- 13- حسين، هدى، العاني، آلاء، (2018)، التوافق بين مدخل البيانات الضخمة والبراعة التنظيمية: دراسة استطلاعية لآراء عينة من المدراء في شركة آسيا سيل للاتصالات المتنقلة في العراق، *مجلة العلوم الاقتصادية والإدارية*، مجلد(24)، عدد (10)، ص193-216.

- 14- حمود، خضير كاظم(2015)، إدارة الجودة وخدمة العملاء، الطبعة (2)، دار
الميسر للنشر والتوزيع، عمان: الأردن.
- 15- شنيتير، عبدالرحمن طاهر(2016)، قياس أثر التوجه الاستراتيجي في إدارة
التغيير التنظيمي (بحث تطبيقي في شركة زين العراق للاتصالات)، مجلة جامعة
الأنبار للعلوم الاقتصادية والإدارية، المجلد(8)، العدد(15)، ص219.
- 16- صالح، إيمان أحمد؛ سليمان، نضال علي(2020)، دور أبعاد الذكاء
الاستراتيجي في تحقيق البراعة التنظيمية في الشركة العامة لصناعة الأدوية
نينوى: دراسة ميدانية لآراء نخبة من العاملين في الشركة، جامعة تكريت، كلية
الإدارة والاقتصاد، مجلة تكريت للعلوم الإدارية والاقتصادية، المجلد(16)،
العدد(49).
- 17- صالح، وعد زكي؛ الدليمي، محمد(2018)، العلاقة بين التوجه الاستراتيجي
والتوجه السوقي وتأثيرهما في الأداء التنظيمي_ دراسة لعينة من العاملين في
المدينة السياحية في الحبانية، مجلة تنمية الرفدين، المجلد(117)، العدد(37)،
ص18.
- 18- صبر، رنا؛ العامري، سارة(2018)، الدور التفاعلي للذكاء التنافسي لتعزيز
تأثير البراعة التنظيمية في تحقيق بهجة الزبون: بحث على نخبة من شركات
السياحة والسفر في بغداد، مجلة الإدارة والاقتصاد، المجلد(41)، العدد(117).
- 19- صويص، محمد؛ عابدين، إبراهيم، (2018)، دور نظم نكاء الأعمال في
بناء البراعة التنظيمية، مجلة الجامعة الإسلامية للدراسات الاقتصادية والإدارية،
مجلد(27)، عدد(1)، ص176-201.
- 20- الضلاعين، علي(2017)، أثر أبعاد التوجه الاستراتيجي في تحسين الأداء
الاستراتيجي في خطوط الملكية الأردنية دراسة ميدانية، المجلة الدولية للسياحة
والتراث والضيافة، المجلد(11)، العدد(2)، ص272.
- 21- الطائي، يوسف جسيم؛ والعبادي، هاشم فوزي(2015)، إدارة الموارد البشرية،
الطبعة (1)، دار صفا للنشر والتوزيع، عمان: الأردن.
- 22- عبدالوهاب، محمد؛ الطبلوي، أسامة؛ نور، بسمة إبراهيم(2019)، أثر نظم
المكافآت واتخاذ القرارات على البراعة التنظيمية: دراسة تطبيقية على العاملين

- بمستشفيات التأمين الصحي بفروع وسط دلتا، مجلة الدراسات والتجارة المعاصرة،
جامعة كفر الشيخ، كلية التجارة، العدد(7)، ص 739-771.
- 23- عبودي، صفاء؛ خروفة، رغد(2018)، البراعة التنظيمية مدخلاً للوصول إلى
الرشاقة الاستراتيجية: دراسة ميدانية على شركات الاتصالات في العراق، كلية
الإدارة والاقتصاد، جامعة الموصل، مجلة العلوم الإدارية والاقتصادية،
المجلد(24)، العدد(109).
- 24- علوان، بشرى، وآخرون، (2019)، دور البراعة التنظيمية في تعزيز
استراتيجية التمكين: دراسة استطلاعية تحليلية مقارنة بين عينتين من قيادات
المصارف العليا في مدينتي بابل وكربلاء، مجلة كلية الإدارة والاقتصاد للدراسات
الاقتصادية والإدارية والمالية، مجلد(11)، عدد(2)، ص 208-230.
- 25- علي، محمد؛ شرفاني، رمضان(2017)، تأثير البراعة التنظيمية في تحسين
جودة الخدمات الفندقية: دراسة استطلاعية لآراء المديرين لعينة من الفنادق
الأربعة والخمسة نجوم في محافظتي دهوك وأربيل، كلية الإدارة والاقتصاد جامعة
دهوك، مجلة الابتكار والتسويق، العدد(4).
- 26- العنزي، سعد؛ حمود، علي(2013)، الفكر التنظيمي في إدارة الأعمال،
الورق للنشر والتوزيع، عمان، ص136.
- 27- محمد، نائر سعدون(2016)، السلوك التنظيمي في منظمات الأعمال،
الطبعة (1)، مركز رماح لتطوير الموارد البشرية والأبحاث، عمان: الأردن.
- 28- المنسي، محمود عبدالعزيز(2018)، رأس المال الفكري وأثره في البراعة
التنظيمية: دراسة تطبيقية على الشركات الصناعية في مصر، المجلة العربية
للعلوم الإدارية، جامعة الكويت، المجلد(25)، العدد(2)، ص 161-210.
- 29- موات، علي؛ ناصر، محمد جاسم(2019)، انعكاسات التوجه الاستراتيجي
على أداء المنظمة بحث تطبيقي في وزارة الدفاع دائرة المفتش العام، مجلة العلوم
الاقتصادية والإدارية، جامعة بغداد: العراق، المجلد(25)، العدد(112)، ص.ص
107-85.
- 30- الياسري، أكرم محسن؛ الحسنواوي، حسين؛ الشمري، أحمد(2019)، الدور
الوسيط للرشاقة الاستراتيجية في تعزيز العلاقة بين الطاقة الامتصاصية والبراعة
التنظيمية: بحث استطلاعي تحليلي لآراء نخبة من مديري شركات الاتصالات في

العراق, كلية الإدارة والاقتصاد, جامعة كربلاء, مجلة الإدارة والاقتصاد,
المجلد(8), العدد(31).

ثانياً: المراجع الأجنبية:

- 1- Bingham A.J., patricia B(2018),"Reimagining complexity :Exploring organizational ambidexterity as aliens for policy research", policy futures in Education -1-19.
- 2- Boukamel, O, Emery, y, (2017), Evolution of ambidexterity in the public sector and current challenges capabilities, *the innovation journal: the public sector Innovation journal*, vol22, no2, pp1-27.
- 3- David, T, (2016), organizational ambidexterity as a new research paradigm in strategic management, *Budapest management review*, vol47, no5, pp39-52.
- 4- Enkel, E., Heil, S(2017), "Exploratory and exploitative innovation: to what extent do the dimensions of individual level absorptive capacity contribute", *Tec novation*.
- 5- Farook, T.(2015)"The Impact of Total Quality Management Practices on Performance & Competitive Advantage". 1st ICARE Student's Conference, On the Proceedings of the Undergraduates Research Conference, Department of Accountancy, University of Kelaniya, Sri Lanka.
- 6- Jansen, Justin(2005), "Ambidextrous Organizations : A Multiple-level Study of Absorptive Capacity, Exploratory and Exploitative Innovation, and Performance", PHD Thesis, Erasmus Research Institute of Management (ERIM), Erasmus University Rotterdam.
- 7- Martin, A., Keller, A., & Fortwengel, J(2019), Introducing conflict as the micro foundation of organizational ambidexterity. *Strategic Organization*, 17(1), 38-61.
- 8- Peng, H, (2018), Organizational ambidexterity public non-profit organizations: interest and limits, *management decision*, vol57, iss1, pp248-261.
- 9- Popadiuk, S. Bido, D, (2016), Exploration, Exploitation, and Organizational coordination mechanisms, *journal of contemporary administration (RAC)*, vol20, iss2, pp238-260. Pp241.
- 10- Saurav, S., Amit, K., Rahul, K., and Swarup, D(2018), The state of ambidexterity research: a data mining approach.

International Journal of Organizational Analysis, 26 (2), 343-367.

- 11- Senaratne, C. Wang, C. (2018), Organizational ambidexterity in UK high-tech SMEs, *Journal of small business and Enterprise development*, vol25, iss6, pp1025-1050.
- 12- Sihem Moussi, Sihem Kerdoudi(2020), The effect of strategic orientation on the competitive advantage a case study: a sample of Economic companies in Biskara, *Milev Journal of research and studies*, vol6, no2, p544.

تأثير التوجه الاستراتيجي في تحقيق البراعة التنظيمية (دراسة حالة الجامعة الوطنية الخاصة في
محافظة حماة)
