

مجلة جامعة البعث

سلسلة العلوم الاقتصادية والسياحية



مجلة علمية محكمة دورية

المجلد 44 . العدد 28

1443 هـ - 2022 م

الأستاذ الدكتور عبد الباسط الخطيب

رئيس جامعة البعث

المدير المسؤول عن المجلة

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

مديرة مكتب مجلة جامعة البعث
بشرى مصطفى

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

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

الاتصال بالعنوان التالي:

رئيس تحرير مجلة جامعة البعث

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

. هاتف / فاكس : 2138071 31 963 ++

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

البريد الإلكتروني : magazine@albaath-univ.edu.sy

ISSN: 1022-467X

شروط النشر في مجلة جامعة البعث

الأوراق المطلوبة:

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

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

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

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

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

آ . إذا كان المرجع أجنبياً:

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

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

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

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

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

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

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

رسوم النشر في مجلة جامعة البعث

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

المحتوى

الصفحة	اسم الباحث	اسم البحث
42-11	أصف حيدر د.مالك حسن د. لؤي صيوح	دراسة قياسية لأثر التأمين الصحي على بعض مؤشرات التنمية الصحية في سورية
78-43	احمد حسن د. شعبان شوباصي	دور أنشطة المجتمعات الأهلية في تفعيل السياحة البيئية في محافظة طرطوس (فريق سلام يا طبيعة أنموذجاً)
116-79	قاسم الحسن د. مجد صقور	تأثير البيانات الضخمة في تعزيز الارتجال الاستراتيجي في ظل مرحلة إعادة الإعمار والنهوض الاقتصادي
160-117	قاسم الحسن د. مجد صقور	تأثير التوجه الاستراتيجي في تحقيق البراعة التنظيمية (دراسة حالة الجامعة الوطنية الخاصة في محافظة حماة)

دراسة قياسية لأثر التأمين الصحي على بعض مؤشرات التنمية الصحية في سورية

مالك محمود حسن**

الدكتور لؤي محمد صيوح*

آصف ميهوب حيدر***

المخلص

هدف البحث إلى دراسة أثر مؤشرات التأمين الصحي (الأقساط، التعويضات، عدد المؤمنین) على بعض مؤشرات التنمية الصحية في سورية (نصيب الفرد من موازنة الصحة، نسبة موازنة الصحة من الموازنة العامة)، وذلك خلال الفترة الممتدة من العام 2006، ولغاية العام 2020. كما تمّ اعتماد أسلوب القياس الكمي، بالاستناد إلى أساليب ونماذج الاقتصاد القياسي، وتوصلت نتائج البحث إلى وجود أثر طردي ذو دلالة إحصائية لأقساط التأمين الصحي في نصيب الفرد من موازنة الصحة، وفي نسبة موازنة الصحة من الموازنة العامة. وجود أثر ذو دلالة إحصائية لعدد المؤمنین صحياً في نصيب الفرد من موازنة الصحة، وإنّ متغير نصيب الفرد من موازنة الصحة يستجيب بشكل سلبي للتغير في عدد المؤمنین صحياً، ووجود أثر سلبي ذو دلالة إحصائية لعدد المؤمنین صحياً في نسبة موازنة الصحة من الموازنة العامة. وجود أثر طردي ذو دلالة إحصائية لتعويضات التأمين الصحي في نصيب الفرد من موازنة الصحة.

الكلمات المفتاحية: التأمين الصحي، التنمية الصحية، الاقتصاد القياسي.

* أستاذ، قسم الاقتصاد والتخطيط، كلية الاقتصاد، جامعة تشرين، اللاذقية، سورية.

** مدرّس، كلية إدارة المشافي، جامعة الأندلس الخاصة للعلوم الطبية، طرطوس، سورية.

*** طالب دراسات عليا (دكتوراه)، قسم الاقتصاد والتخطيط، كلية الاقتصاد، جامعة تشرين، اللاذقية، سورية.

A Standard Study of the Impact of Health Insurance on Some Indicators of Health Development in Syria

*Dr. Louy Sayouh

**Dr. Malk Hassan

***Asef Haider

ABSTRACT

The aim of the research is to study the impact of health insurance indicators (premiums, compensation, number of insured persons) on some health development indicators in Syria (per capita share of the health budget, the ratio of the health budget to the general budget), during the period from 2006 to 2020.

The quantitative measurement method was also adopted, based on econometric methods and models, and the results of the research concluded that there is a direct, statistically significant effect of health insurance premiums on the per capita share of the health budget, and on the ratio of the health budget to the general budget. The presence of a statistically significant effect of the number of health believers on the per capita share of the health budget, and that the per capita share variable of the health budget responds negatively to the change in the number of health believers, and the presence of a negative statistically significant effect of the number of health believers on the ratio of the health budget to the general budget. There is a direct and statistically significant effect of health insurance compensation on the per capita share of the health budget.

Keywords: Health Insurance, Health Development, Econometrics.

* Professor, Department of Economics and Planning, Faculty of Economics, Tishreen University, Lattakia, Syria.

** Instructor, College of Hospital Administration, Al Andalus Private University for Medical Sciences, Tartous, Syria.

*** Postgraduate Student (PhD), Department of Economics and Planning, Faculty of Economics, Tishreen University, Lattakia, Syria.

المقدمة:

يواجه تأمين الرعاية الصحية في العالم أجمع الكثير من التحديات لعلّ أبرزها ارتفاع التكاليف الشخصية والعلاجية على مستوى العالم، الأمر الذي دفع الكثير من حكومات الدول للبحث عن بدائل لتمويل الخدمات الصحية والمحافظة على جودتها والسعي لتطويرها، فكان التأمين الصحي الخيار الأنسب، ويُعدّ التأمين الصحي أهم وسيلة لتجنب مخاطر الظروف الصحية لدى الفرد، وأحد الطرق لإيصال الرعاية الصحية للأفراد والمجموعات، وتقوم فلسفته على مبدأ توزيع مخاطر الصحة على شرائح المجتمع، بحيث تتوزع التكاليف الباهظة لرعاية عدد محدود من المرضى على عدد أكبر من أفراد المجتمع.

ونظراً لأهمية الظروف الاقتصادية والاجتماعية التي يُعاني منها المجتمع السوري، ومن ضمنها الازدياد المضطرد في تكاليف الرعاية الصحية مع محدودية الموارد المالية، سعت الدراسة الحالية إلى دراسة أثر التأمين الصحي على بعض مؤشرات التنمية الصحية في سورية.

مشكلة البحث:

يُعدّ التأمين الصحي أحد فروع التأمين الاجتماعي، حيث يُعنى بخطر المرض وهو خطر واسع الانتشار ويصيب الإنسان بصفة عامة بغض النظر عن كونه من العاملين أو من غير العاملين، وعلى الرغم من أنّ الدولة مسؤولة عن تقديم العلاج بصورة مجانية، استناداً إلى حقوق المواطنة، إلا أنّ ارتفاع تكلفة العلاج يجعل الدولة غير قادرة على توفيره بصورة شاملة عبر مستشفياتها ومراكزها العلاجية، لذلك تتمثل مشكلة البحث في تسليط الضوء على الدور الذي يمكن أن يؤديه التأمين الصحي في تحقيق التنمية الصحية.

ويمكن تحديد مشكلة البحث في التساؤل الآتي: هل هناك أثر دال إحصائياً لمؤشرات التأمين الصحي (أقساط التأمين، تعويضات التأمين، عدد المؤمنین)، وبين بعض مؤشرات التنمية الصحية (نسبة موازنة الصحة من الموازنة العامة في الدولة، نصيب الفرد من موازنة الصحة) في سورية خلال الفترة 2006-2020؟

أهمية البحث:

تتمثل الأهمية النظرية للبحث في انعكاسات التأمين الصحي الكبيرة على حياة الإنسان، باعتبار التأمين الصحي يمثل قطاع خدمي مهم، فمن الناحية الاقتصادية التأمين الصحي بحد ذاته هو استثمار تعمل به شركات التأمين، وللاستثمار له فوائد اقتصادية كبيرة، وكذلك إنّ خسارة الفرد لعمله تدفعه إلى العوز والفقير، ومن الناحية النفسية التأمين الصحي يحد من الخوف الناجم عن فقدان العمل نتيجة المرض أو العجز، والخدمات التي يقدمها التأمين الصحي تنعكس آثارها على التنمية بشكل عام وعلى التنمية الاجتماعية والاقتصادية بشكل خاص، والعنصر البشري هو عنصر أساسي في تحقيق خطط التنمية، وحماية هذا العنصر تعني حماية المنظمة والمجتمع.

أما الأهمية العملية للبحث فتتمثل في دراسة أثر مؤشرات التأمين الصحي على بعض مؤشرات التنمية الصحية، حيث يمكن أن تسهم نتائج هذا البحث في لفت نظر المسؤولين في هيئة الإشراف على التأمين، إلى ضرورة تحقيق تغطية صحية شاملة لجميع فئات المجتمع وأفراده، ونشر الوعي والثقافة التأمينية في المجتمع، وتحسين جودة خدمات مزود الخدمة.

أهداف البحث:

يهدف البحث إلى دراسة أثر مؤشرات التأمين الصحي (الأقساط، التعويضات، عدد المؤمنين) على بعض مؤشرات التنمية الصحية في سورية (نصيب الفرد من موازنة الصحة، نسبة موازنة الصحة من الموازنة العامة)، وذلك خلال الفترة الممتدة من العام 2006، ولغاية العام 2020.

فرضيات البحث:

1- لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لأقساط التأمين الصحي في نصيب الفرد من موازنة الصحة.

2- لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لعدد المؤمنين صحياً في نصيب الفرد من موازنة الصحة.

3- لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لتعويضات التأمين الصحي في نصيب الفرد من موازنة الصحة.

3- لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لأقساط التأمين الصحي في نسبة موازنة الصحة من الموازنة العامة.

4- لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لعدد المؤمنین صحياً في نسبة موازنة الصحة من الموازنة العامة.

5- لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لتعويضات التأمين الصحي في نسبة موازنة الصحة من الموازنة العامة.

منهجية البحث:

اعتمد البحث على المنهج التاريخي من خلال اعتماد فترة زمنية تمتد من العام 2006 إلى العام 2020 ودراستها ومعرفة اتجاهها ونموها، كما اتبع الباحث المنهج الوصفي الذي يعتمد على جمع البيانات والمعلومات التي تساعد على الوصف الدقيق للمشكلة، وتحليلها للوصول إلى نتائج دقيقة.

كما تمّ اعتماد أسلوب القياس الكمي، بالاستناد إلى أساليب ونماذج الاقتصاد القياسي، لتقدير أثر مؤشرات التأمين الصحي على بعض مؤشرات التنمية الصحية.

أما فيما يخص أدوات البحث فقد اعتمد الباحث على مجموعة من الكتب والدوريات، بالإضافة إلى المجموعات الإحصائية الصادرة عن المكتب المركزي للإحصاء، والتي تتضمن بيانات عن مؤشرات التنمية الصحية: موازنة الصحة، نسبة موازنة الصحة من الموازنة العامة للدولة، نصيب الفرد من موازنة الصحة. بالإضافة إلى بيانات صادرة عن هيئة الإشراف عن التأمين تتضمن مؤشرات التأمين الصحي: أقساط التأمين الصحي، تعويضات التأمين الصحي، عدد المؤمنین صحياً.

وقد تمّ تحليل هذه البيانات بالاعتماد على البرنامج الإحصائي Eviews. 10، حيث تمّ استخدام المنهج الكمي القياسي باستخدام تحليل السلاسل الزمنية (VAR) Vector Autoregressive كما تمّ استخدام المنهج القياسي في تحديد وتحليل النماذج المستخدمة

لهذا النوع من العلاقات، حيث تمّ استخدام اختبار جذر الوحدة والاستقرارية واختبار السببية والتباين ودالة الاستجابة لرد الفعل في سبيل قياس العلاقة بين متغيري الدراسة.

الدراسات السابقة:

اهتمت دراسة الديك (2011) بدراسة واقع التأمين الصحي بشكل عام وفي السوق السوري بشكل خاص، ومدى تأثير العناصر المحددة لعملية التأمين الصحي والمتمثلة بكل من شركات التأمين، شركات إدارة النفقات الطبية، مقدم الخدمة الطبية والزبائن، على جودة الخدمة الصحية المقدمة في هذه السوق، بالإضافة إلى الوقوف على درجة انسجام أقساط التأمين الصحي مع الدخل في المجتمع السوري، وأهم تحديات ومتطلبات نجاح هذا المنتج. وتوصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج أهمها: لم يتم التمكن من الحكم على مستوى جودة الخدمات التي يقدمها التأمين الصحي، فيما إذا كانت منخفضة أو جيدة، إضافةً إلى أنّ شركات التأمين لم تؤدي دوراً إيجابياً في تحسين مستوى جودة الخدمات التي يقدمها التأمين الصحي، في حين كان لشركات إدارة النفقات الطبية دوراً ملحوظاً في تحسين مستوى جودة الخدمة.

وهدفت دراسة محمود وأسد (2015) إلى تحليل واقع مؤشرات التنمية الصحية في الجمهورية العربية السورية ما بين عامي 2000-2010 بغية معرفة مدى التطور الحاصل في قطاع الخدمات الصحية خلال فترة الدراسة، كما ركزت الدراسة على ثلاث مؤشرات أساسية، وهي: مؤشرات صحية اقتصادية، مؤشرات صحية خدمية، مؤشرات صحية تتعلق بانتشار المرض خلال فترة الدراسة؛ وقد توصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج أهمها: إنّ انخفاض الإنفاق الحكومي على قطاع الصحة قد أثر بشكل سلبي على العديد من مؤشرات التنمية الصحية في سورية، وعدم تناسب توزيع الخدمات الصحية حسب المحافظات وعدم عدالتها، بالإضافة إلى تحسن العديد من مؤشرات التنمية الصحية المتعلقة بالأمراض السارية والوفيات على الرغم من احتلال سورية موقع متوسط مقارنةً مع بعض الدول العربية.

وهدفت دراسة (Satis & Goud, 2017) إلى دراسة الاتجاهات ومعدل نمو التأمين الصحي، وتحليل واقع التأمين الصحي في الشركات العامة والخاصة، بالإضافة إلى

دراسة عدد الأشخاص المشمولين بالتأمين الصحي، وتصنيف التأمين الصحي وشرائح التأمين الصحي وشرح التأمين بين الوسطاء. توصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج أهمها: أنّ البرامج التي ترعاها الحكومة شهدت نمواً إيجابياً، ولكن من جهة أخرى، فإنّ شركات التأمين على الصحة الفردية التجارية لديها معدل نمو سلبي، وكذلك أصحاب السياسة يعطون أولوية أكبر لسياسات التأمين الصحي الحكومية. يتم تغطية أقل من 15 % من سكان الهند البالغ عددهم 1.1 مليار نسمة من خلال التأمين الصحي، وفي الغالب لا يغطي سوى موظفي الحكومة، وحصّة التمويل العام في الرعاية الصحية الكلية تبلغ حوالي 1% فقط من الناتج المحلي الإجمالي. أكثر من 80% من التمويل الصحي هو تمويل خاص، ومعظمه مدفوعات من الجيب، وليس من خلال أي خطط الدفع المسبقة. واستعرضت دراسة الخضر والجزماتي (2018) الدور المهم للتأمين الصحي في الجمهورية السورية، وواقع شركات إدارة النفقات الطبية في ظل الأزمة، وأهم التحديات التي تواجه نمو وتطور التأمين الصحي. توصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج أهمها: تؤدي شركات إدارة النفقات الطبية دوراً مهماً في تقديم الخدمة الصحية من خلال ضبط الإجراءات الطبية وتخفيض التكاليف على شركات التأمين، بالإضافة إلى أنّ تغطية شبكة مقدمي الخدمات الطبية في جميع المحافظات السورية ساهم في وصول خدمات التأمين الصحي لجميع المؤمن لهم، كما بينت نتائج الدراسة أنّ أقساط التأمين في سورية منخفضة مقارنةً مع أقساط التأمين الصحي في الدول المجاورة من جهة، ومن نوعية الخدمات التي يقدمها من جهة أخرى، وخاصةً أقساط التأمين الصحي للعاملين في الدولة.

وهدفت دراسة (Sinjela, etal, 2022) إلى استكشاف وتوصيف تصورات وتجارب المستشفيات الخاصة الربحية وعيادات الأسنان وعيادات العيون ومراكز التشخيص والصيدليات فيما يتعلق بإدراجها في التأمين الصحي الوطني. تمّ إجراء مقابلات متعمقة مع مسؤولي الإدارة لمقدمي الرعاية الصحية الخاصين، حيث تمّ أخذ عينة قصدية منهم في لوسكا زامبيا، بلغت (22) مسؤول، وتمّ استخدام تحليل المحتوى النوعي لتحليل البيانات. وأظهرت نتائج الدراسة انخفاض الوعي بالمؤشر الوطني للصحة بين مقدمي

الرعاية، والحاجة إلى فهم نظام التأمين الصحي الوطني، وكشف مقدمو الخدمات عن مواقفهم وآرائهم بشأن عملية الاعتماد وترتيبات الدفع، كما أشاروا إلى شروط المشاركة في نظام التأمين الصحي الوطني، وسلطوا الضوء على الفرص والتحديات للمشاركة في نظام التأمين الصحي الوطني، وأعربوا عن الحاجة إلى طرق مستدامة لإدارة هذا النظام.

التعقيب على الدراسات السابقة:

تمّ في هذه الدراسة تحديد أثر التأمين الصحي بمؤشراته (أقساط التأمين، تعويضات التأمين، عدد المؤمنين)، على بعض مؤشرات التنمية الصحية في سورية (نسبة موازنة الصحة من الموازنة العامة في الدولة، نصيب الفرد من موازنة الصحة)، وذلك بإجراء دراسة قياسية بين هذه المتغيرات.

وما يميز هذه الدراسة أنها تناولت الفترة الزمنية 2006-2020، وركزت على تأثيرات الحرب على سورية على المؤشرات المدروسة سواء مؤشرات التأمين أم مؤشرات التنمية الصحية. لذلك يمكن أن تشكل هذه الدراسة مساهمة علمية متواضعة فيما تتناوله من مؤشرات تمّ تحليلها وتطورها خلال فترة الدراسة.

الإطار النظري للبحث:

يُشير مفهوم التأمين الصحي إلى أنه: عقد يتم بموجبه دفع أقساط التأمين للمؤمن، ويتعهد المؤمن لقاء ذلك بدفع مبلغ معين دفعة واحدة أو على أقساط للمؤمن له، ويدفع مصاريف العلاج والأدوية كلها أو بعضها، وذلك في حال مرض المؤمن له خلال مدة التأمين. ويُعرّف التأمين الصحي بأنه: اتفاق بين طرفين الأول يسمى المؤمن ويتعهد بدفع كافة المصاريف المترتبة على علاج وأجرة العمليات إلى الطرف الثاني وأفراد عائلته مقابل التزامه بدفع قسط التأمين خلال فترة زمنية معينة، أي أنّ التأمين يشمل الرعاية الصحية والحماية التأمينية للمريض في العلاج، وفي تعويض الأجر خلال فترة العجز المؤقت أو التوقف عن العمل بسبب المرض، ويقصد بالمريض هنا من أصيب بمرض غير إصابة العمل كالأمراض التي تعترى الإنسان بكافة أنواعها (الحكيم والسيد، 2003، ص16). وحق الانتفاع بهذا النوع من التأمين يشترط الاشتراك لمدة سنة إلا العاملين بوحدات الجهاز الإداري للدولة والهيئات العامة والمؤسسات العامة والقطاع العام، فلا داعي

لاشترط المدة لأنه عند التحاقهم بالعمل في هذه الجهات يكونوا قد خضعوا لكشوفات أثبتت مدى ملاءمتهم وسلامتهم، ويتم تمويل هذا التأمين من مصادر الآتية: الاشتراكات التي تُقَطع من أجور العمال بنسبة محددة قانوناً، والنسب التي يلتزم صاحب العمل بدفعها؛ ورسوم العلاج التي تُحصَل من العامل.

أما من حيث شموليته فيضم كافة الأفراد الذين يعولهم العامل من آباء أو أولاد أو زوج، وذلك تبعاً لأحكام التأمين الصحي وقوانين البلد (كاظم، 2022، ص216).

ويُعرّف التأمين الصحي أيضاً بأنه: ذلك التدبير الذي يتبناه المجتمع في صورة تشريع متخذاً أسلوب التكافل بين أفرادهِ لتخفيف الأعباء المالية التي تحل نتيجة لوقوع خطر معين، وذلك بتوزيع هذه المخاطر على المجموعة الكبيرة وأفراد المجتمع الذين يتعرضون جميعاً لهذا الخطر وذلك بموجب اتفاق مسبق (كرفوع، 2016، ص370).

يُعتبر التأمين الصحي آلية للسعي إلى ضمان تمتع كافة المواطنين بخدمة الرعاية الصحية، ويتحدد أسلوب تقديم خدمة الرعاية الصحية من خلال النظم الإدارية والاقتصادية والسياسية المطبقة، وحجم الميزانيات المخصصة للرعاية الصحية، وحجم استيعاب مراكز الرعاية الصحية، ويتم تقديم الخدمة الصحية من خلال عدد من الأساليب، وهي (المين، 2013، ص270-271):

1- الأسلوب المباشر: تقدم خدمة الرعاية الصحية من خلال المؤسسات الصحية التابعة لمقدم الخدمة وموظفيها الذين يعينهم الجهاز الإداري الناظم، وتقوم بتحمل نفقاتها كاملة.

2- الأسلوب غير المباشر (التعاقد): ويتم من خلاله تحديد الخدمات الصحية ومعاييرها وضوابط استحقاقاتها ونظم تقديمها وتتعاقد الجهة الناظمة للتأمين مع مراكز تقديم الخدمات في القطاعين العام أو الخاص لتقديم خدمة الرعاية الصحية.

3- الأسلوب المزدوج: وهو أسلوب يجمع بين الأسلوب المباشر وغير المباشر.

بناءً على ما سبق، التأمين الصحي هو اتفاق بين طرفين يتحمل الطرف الأول النفقات المترتبة على الخدمات العلاجية المقدمة للطرف الثاني (فرداً أو مجموعة) مقابل مبلغ محدد يتم دفعه جملة واحدة على شكل دفعات (أقساط)، ويُعدّ التأمين الصحي بوليصة تأمين لتغطية المعالجات الصحية للأفراد.

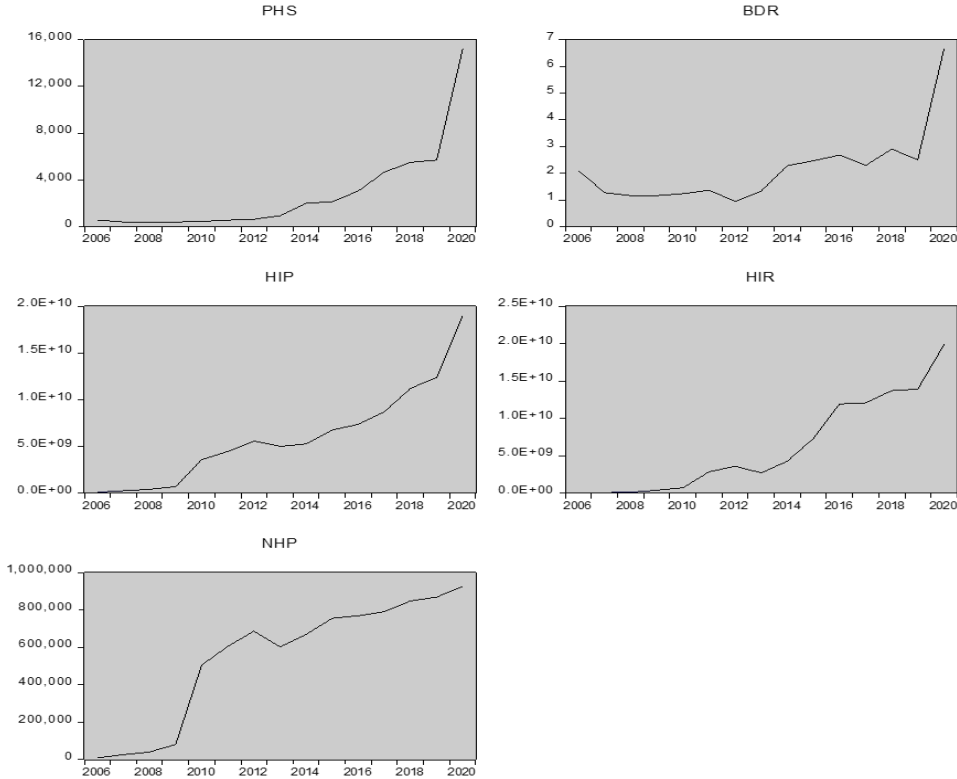
النتائج والمناقشة:

تتناول هذه الفقرة دراسة قياسية لأثر مؤشرات التأمين الصحي (أقساط التأمين الصحي، تعويضات التأمين الصحي، عدد المؤمنین صحياً)، على مؤشرات التنمية الصحية (نصيب الفرد من موازنة الصحة، نسبة موازنة الصحة من الموازنة العامة للدولة).
أولاً: المرحلة الاستكشافية للبيانات: يتضمن العمل في هذا القسم اكتشاف الأنماط والخصائص التي تتصف بها البيانات محل الدراسة والتي تشمل:

الجدول (1) المتغيرات المستخدمة في الدراسة القياسية وترميزها

المتغير	نصيب الفرد من موازنة الصحة	نسبة موازنة الصحة من الموازنة العامة	أقساط التأمين الصحي	عدد المؤمنین صحياً	تعويضات التأمين الصحي
الترميز	PHS	BDR	HIP	NHP	HIR

المصدر: إعداد الباحث



الشكل (1) تطور متغيرات الدراسة خلال الفترة المدروسة

من خلال الرسوم البيانية والموضحة في الشكل (1) يمكن ملاحظة نمط تطور المتغيرات والاتجاه العام الذي تسلكه، حيث يبيّن الشكل البياني أنّ جميع المتغيرات تأخذ اتجاه

صاعد (نفس الاتجاه) ولكن وفق قوة اتجاه مختلفة. حيث نجد أنّ نصيب الفرد من موازنة الصحة (PHS) يأخذ منحى مستقر حتى عام 2012، ثمّ نلاحظ التطور الكبير وفق نمو أُسي تقريباً، وقد يعود ذلك إلى فترة الحرب في سورية ومقدار الحاجة الكبيرة على الإنفاق الصحي نتيجة الإصابات والوفيات مع بدء الحرب في سورية خلال عام 2012. وهذا ما يدعمه مؤشر نسبة موازنة الصحة من الموازنة العامة (BDR) حيث نلاحظ الارتفاع في المؤشر بعد عام 2012 ليأخذ اتجاه صاعد وهابط حتى عام 2019 ثمّ يصعد بشكل كبير حتى عام 2020 مع دخول العالم فترة الاستعداد والوقاية من انتشار جائحة كورونا. وبالنسبة لكل من المتغيرات المستقلة (أقساط التأمين الصحي HIP، عدد المؤمنین صحياً NHP، تعويضات التأمين الصحي HIR) نفس الاتجاه والنمو خلال الفترة المدروسة، وبعد عام 2009 نلاحظ التطور الكبير ويشكل متزامناً تقريباً بين هذه المتغيرات.

الجدول (2) أهم الإحصاءات الوصفية لمتغيرات الدراسة

NHP	HIP	HIR	PHS	BDR	المتغير
15	15	15	15	15	عدد المشاهدات
545051.8	6.03E+09	6.22E+09	2829.2	2.15	المتوسط الحسابي
334800.7	5.23E+09	6.45E+09	3923.6	1.41	الانحراف المعياري
926252	1.89E+10	1.99E+10	15200	6.65	أكبر قيمة
8629	81982640	14411043	355	0.95	أدنى قيمة
1.93	3.52	2.22	7.67	8.12	التفطح
-0.72	0.93	0.71	2.25	2.26	الالتواء
0.363	0.307	0.432	000	000	Jarque-Bera (Prob) (التوزيع الطبيعي)

المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على مخرجات برنامج EViews10
يبين الجدول (2) أنّ القيمة الاحتمالية لإحصائية اختبار التوزيع الطبيعي أصغر من مستوى معنوية 5% لكل من (BDR, PHS) وبالتالي هذه المتغيرات لا تتوزع وفق التوزيع الطبيعي، ومنه لا يمكن الاعتماد على المتوسط والانحراف المعياري في تفسير

هذه المتغيرات لأنها نقاط انهيار وعديمة الفائدة بسبب وجود القيم المتطرفة. كما نلاحظ أنّ أكبر قيمة لنسبة موازنة الصحة من الموازنة العامة بلغت 6.65% عام 2020 وأقلها 0.95% عام 2012 وقد يعود ذلك إلى التدهور الكبير الحاصل في القطاع الصحي خلال فترة الحرب مع زيادة الدعم من قبل الحكومة السورية في ظل انخفاض القيمة الحقيقية في موازنة الحرب خلال هذه الفترة، نلاحظ أنّ قيمة النقط 8.12 حيث تبين أنّ أعلى نسبة بعيدة عن المتوسط وبالتواء 2.26 يدل على أنّ النسب التي هي أكبر من المتوسط أكثر تكراراً. وبالنسبة لمتوسط الفرد من موازنة الصحة فقد بلغت أعلى قيمة 15200 ليرة سورية عام 2020، حيث أنه رغم الارتفاع في الرقم لكن بأخذ التضخم الحاصل في البلد بعين الاعتبار نجد أنّ هذا الرقم منخفض جداً. وبالنسبة لمتغيرات HIR, HIP, NHP نجد أنّ القيمة الاحتمالية لإحصائية الاختبار أكبر من مستوى معنوية 5% وبالتالي تتوزع وفق التوزيع الطبيعي، حيث نجد تقارب بين قيم أفساط والتأمين الصحي والتي بلغت بالمتوسط حوالي 6 مليار ليرة سورية، حيث نلاحظ من خلال الجدول نمو عدد المؤمنین صحياً من 8629 مؤمن عام 2006 إلى 545 ألف مؤمن عام 2020.

ثانياً: الارتباط الخطي بين المتغيرات: عند تقدير النموذج الإحصائي، قد تظهر مشكلة ارتباط خطي بين المتغيرات المستخدمة في النموذج، وعند حدوث هذه المشكلة تتغير مقدرات النموذج؛ فتصبح غير حقيقية وغير ممثلة للواقع التطبيقي، وقد تكون منافية لما تفترضه النظرية الاقتصادية سواء أكانت جزئية أو كلية، مما يتعذر الاعتماد على نتائج التقدير في اتخاذ القرار الصحيح، وبالتالي نحسب مصفوفة الارتباط بين المتغيرات المستقلة المستخدمة في التقدير لبيان وجود أو عدم وجود هذه المشكلة؛ حيث يبين الجدول (3) وجود ارتباط خطي بين كل من المتغيرات المستقلة عند مستوى معنوية 0.05 وبدرجة أعلاها 0.855 بين أفساط التأمين والتعويضات. ووفقاً لذلك، نستنتج عدم وجود مشكلة ارتباط خطي بين المتغيرات المستقلة، حيث أنّ هذه المشكلة تظهر عندما تكون درجة الارتباط شبه تامة (أكبر من 0.95).

الجدول (3) مصفوفة الارتباط الخطي بين متغيرات الدراسة

NHP	HIP	HIR	المتغير
		1	HIR
	1	0.855 (000)	HIP (Prob)
1	0.854 (000)	0.808 (000)	NHP (Prob)

المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على مخرجات برنامج EViews10

ثالثاً: دراسة استقرارية السلاسل الزمنية: يُعدُّ اختبار استقرارية السلاسل الزمنية من أهم مراحل بناء النموذج القياسي، وذلك بسبب أنّ وجود جذر الوحدة في البيانات يمكن أن يؤدي إلى نتائج سلبية بما يتعلق بالخصائص التقاربية للمقدرات أو حتى باعتبار النموذج المقدر زائفاً، ولتكون السلسلة الزمنية مستقرة يجب أن يتحقق ما يلي:

1- المتوسط ثابت ومستقل عن الزمن من أجل كل لحظة، $E(X_t) = \mu$

2- التباين ثابت ومستقل عن الزمن من أجل كل لحظة، $Var(X_t) = \sigma^2$

3- التباين المشترك وعدم ارتباط المشاهدات الحالية والسابقة،

$$Cov(X_t, X_{t+h}) = f(h)$$

من خلال التحليل الوصفي للمتغيرات سابقاً، تبين أنّ لها اتجاه عام، أي تتطور عبر الزمن فهي متغيرات غير مستقرة، وللتأكد من أنّها غير مستقرة ومعرفة درجة استقرارها نستخدم اختبار جذر الوحدة (Unit Root Test)، ومنها اختبار ديكي فولر الموسع (Augmented Dickey Fuller) (A.D.F, 1981)، حيث اقترح العالمان ديكي وفولر ثلاثة نماذج لتوصيف السلسلة الزمنية موضوع البحث:

1- النموذج الأول هو نموذج بدون ثابت (c) وبدون اتجاه عام (t) الذي يُعطى بالعلاقة:

$$\Delta X_t = \alpha X_{t-1} + \sum_{j=1}^p \gamma_j \Delta X_{t-j} + \varepsilon_t \quad (1)$$

2- النموذج الثاني مع ثابت (c) وبدون اتجاه عام (t) الذي يُعطى بالعلاقة:

$$\Delta X_t = \alpha X_{t-1} + C + \sum_{j=1}^p \gamma_j \Delta X_{t-j} + \varepsilon_t \quad (2)$$

3- النموذج الثالث مع ثابت (C) ومع اتجاه عام (t) ويُعطى بالعلاقة:

$$\Delta X_t = \alpha X_{t-1} + C + \delta t + \sum_{j=1}^p \gamma_j \Delta X_{t-j} + \varepsilon_t \quad (3)$$

حيث $(\Delta X_t = X_t - X_{t-1})$ (مستوى الفرق الأول للمتغير X_t ، ε_t : حد الخطأ العشوائي).

p : درجة إبطاء المتغير للتخلص من الارتباط الذاتي لحد الخطأ العشوائي، ولتحديدتها يتم عادةً استخدام معايير مثل (Akaike, Schwarz) ووفقاً لذلك نختبر الفرضية:

$$H_0: \alpha = 0 \quad (\text{السلسلة الزمنية غير مستقرة})$$

$$H_1: \alpha < 0 \quad (\text{السلسلة الزمنية مستقرة})$$

نتلخص منهجية استقرارية السلاسل الزمنية بدءاً من النموذج (3)، ففي حال معنوية القاطع والاتجاه العام نتخذ قرار الاستقرارية أو عدمها بالاعتماد على نموذج رقم (3)، وفي حال عدم معنوية القاطع أو الاتجاه العام ننتقل إلى النموذج رقم (2)، ففي حال معنوية الثابت نتخذ قرار الاستقرارية بالاعتماد على نموذج رقم (2)، وفي حال عدم معنوية الثابت نعتمد في اتخاذ قرار الاستقرارية على نموذج رقم (1).

أ- دراسة استقرارية نصيب الفرد من موازنة الصحة (PHS): تم تقدير النموذج رقم (3)، لاختبار استقرارية السلسلة في مستواها الأصلي:

الجدول (4) تقدير النموذج (3) لاختبار استقرارية PHS

Null Hypothesis: PHS has a unit root Exogenous: Constant, Linear Trend Lag Length: 3 (Automatic - based on SIC, maxlag=3)				
	t-Statistic	Prob.*		
Augmented Dickey-Fuller test statistic	3.809616	1.0000		
Test critical values:	1% level	-5.124875		
	5% level	-3.933364		
	10% level	-3.420030		
*MacKinnon (1996) one-sided p-values.				
Augmented Dickey-Fuller Test Equation Dependent Variable: D(PHS) Method: Least Squares Date: 04/24/22 Time: 21:00 Sample (adjusted): 2010 2020 Included observations: 11 after adjustments				
Variable	Coefficient	Std. Error	t-Statistic	Prob.
PHS(-1)	2.511380	0.659221	3.809616	0.0125
D(PHS(-1))	-6.216347	1.279135	-4.859804	0.0046
D(PHS(-2))	-6.784552	1.447684	-4.686487	0.0054
D(PHS(-3))	-4.027904	1.877946	-2.144846	0.0848
C	-5878.171	2195.117	-2.677840	0.0439
@TREND("2006")	996.8979	376.9286	2.644793	0.0457

المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على مخرجات برنامج EViews10 نلاحظ من الجدول (4)، وعند مستوى دلالة 5% معنوية القاطع والاتجاه العام، وبالتالي نجد أنّ القيمة الاحتمالية لإحصائية الاختبار أكبر من مستوى دلالة 5% وبالتالي لا نستطيع أن نرفض الفرضية العدم ونجد أنّ السلسلة غير مستقرة، وبالتالي نقوم بأخذ الفرق الأول (Difference 1) لسلسلة (PHS= D(PHS)) ونحصل على النتيجة التالية:

الجدول (5) تقدير النموذج عند الفرق الأول لاختبار استقرارية PHS

Null Hypothesis: D(PHS) has a unit root Exogenous: Constant, Linear Trend Lag Length: 1 (Automatic - based on SIC, maxlag=1)				
	t-Statistic	Prob.*		
Augmented Dickey-Fuller test statistic	-3.881019	0.0496		
Test critical values:	1% level	-4.992279		
	5% level	-3.875302		
	10% level	-3.388330		
*MacKinnon (1996) one-sided p-values.				

المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على مخرجات برنامج EViews10

يبين الجدول (5) أنّ القيمة الاحتمالية لإحصائية الاختبار (Prob = 0.0496) أصغر من مستوى دلالة 5% وبالتالي نستطيع أن نرفض الفرضية العدم ونستنتج أنّ سلسلة نصيب الفرد من موازنة الصحة مستقرة عند الفرق الأول (1 Difference).
 ب- اختبار استقرارية سلسلة نسبة موازنة الصحة من الموازنة العامة (BDR): نختبر استقرارية السلسلة بمستواها الأصلي ونقوم بتقدير النموذج (3) ونحصل على النتيجة التالية:

الجدول (6) تقدير النموذج (3) لاختبار استقرارية BDR

Null Hypothesis: BDR has a unit root Exogenous: Constant, Linear Trend Lag Length: 1 (Automatic - based on SIC, maxlag=1)				
	t-Statistic	Prob.*		
Augmented Dickey-Fuller test statistic	-1.211599	0.8627		
Test critical values:	1% level	-4.886426		
	5% level	-3.828975		
	10% level	-3.362984		
*MacKinnon (1996) one-sided p-values.				
Augmented Dickey-Fuller Test Equation Dependent Variable: D(BDR) Method: Least Squares Date: 04/24/22 Time: 21:18 Sample (adjusted): 2008 2020 Included observations: 13 after adjustments				
Variable	Coefficient	Std. Error	t-Statistic	Prob.
BDR(-1)	-1.020263	0.842080	-1.211599	0.2565
D(BDR(-1))	-0.928708	0.655554	-1.416675	0.1902
C	-0.362220	0.845597	-0.428360	0.6785
@TREND("2006")	0.331709	0.147002	2.256489	0.0505

المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على مخرجات برنامج EViews10

يبين الجدول (6) عدم معنوية القاطع والاتجاه العام عند مستوى دلالة 5%، وبالتالي لا نستطيع ان نتخذ قرار استقرارية سلسلة (BDR) من خلال النموذج (3)، ونقوم بتقدير النموذج رقم (2) ونحصل على النتيجة التالية:

الجدول (7) تقدير النموذج (2) لاختبار استقرارية BDR

Null Hypothesis: BDR has a unit root Exogenous: Constant Lag Length: 0 (Automatic - based on SIC, maxlag=1)				
		t-Statistic	Prob.*	
Augmented Dickey-Fuller test statistic				
		0.529917	0.9810	
Test critical values:				
	1% level	-4.004425		
	5% level	-3.098896		
	10% level	-2.690439		
*MacKinnon (1996) one-sided p-values.				
Augmented Dickey-Fuller Test Equation				
Dependent Variable: D(BDR)				
Method: Least Squares				
Date: 04/24/22 Time: 21:23				
Sample (adjusted): 2007 2020				
Included observations: 14 after adjustments				
Variable	Coefficient	Std. Error	t-Statistic	Prob.
BDR(-1)	0.264496	0.499128	0.529917	0.6058
C	-0.159784	0.971750	-0.164429	0.8721

المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على مخرجات برنامج EViews10

يبين الجدول (7) عدم معنوية القاطع وبالتالي نقوم بتقدير نموذج (1)، ونحصل على النتائج التالية:

الجدول (8) تقدير النموذج (1) لاختبار استقرارية BDR

Null Hypothesis: BDR has a unit root Exogenous: None Lag Length: 0 (Automatic - based on SIC, maxlag=1)				
		t-Statistic	Prob.*	
Augmented Dickey-Fuller test statistic				
		1.156505	0.9269	
Test critical values:				
	1% level	-2.740613		
	5% level	-1.968430		
	10% level	-1.604392		
*MacKinnon (1996) one-sided p-values.				

المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على مخرجات برنامج EViews10

يبين الجدول (8) أنّ القيمة الاحتمالية لإحصائية الاختبار أكبر من مستوى دلالة 5%، وبالتالي لا نستطيع أن نرفض الفرضية العدم ونستنتج أن سلسلة نسبة موازنة الصحة من الموازنة العامة غير مستقرة في مستواها الأصلي. وبالتالي نقوم بأخذ الفرق الأول (1) Difference) لسلسلة (BDR= D(BDR)) ونحصل على النتيجة التالية:

الجدول (9) اختبار استقرارية BDR عند الفرق الأول

Null Hypothesis: D(BDR) has a unit root		
Exogenous: None		
Lag Length: 0 (Automatic - based on SIC, maxlag=1)		
	t-Statistic	Prob.*
Augmented Dickey-Fuller test statistic	-2.213527	0.0308
Test critical values:	1% level	-2.754993
	5% level	-1.970978
	10% level	-1.603693
*MacKinnon (1996) one-sided p-values.		

المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على مخرجات برنامج EViews10

نلاحظ من الجدول (9) أنّ القيمة الاحتمالية لإحصائية الاختبار أقل من مستوى معنوية 5% وبالتالي نستطيع أن نرفض الفرضية العدم، ونجد أنّ سلسلة نسبة موازنة الصحة من الموازنة العامة مستقرة في الفرق الأول.

ج- اختبار استقرارية قسط التأمين الصحي (HIP): تمّ تقدير النموذج رقم (3)، لاختبار استقرارية السلسلة في مستواها الأصلي:

الجدول (10) تقدير النموذج (3) لاختبار استقرارية HIP

Null Hypothesis: HIP has a unit root				
Exogenous: Constant, Linear Trend				
Lag Length: 0 (Automatic - based on SIC, maxlag=3)				
		t-Statistic	Prob.*	
Augmented Dickey-Fuller test statistic		0.359681	0.9966	
Test critical values:	1% level	-4.800080		
	5% level	-3.791172		
	10% level	-3.342253		
*MacKinnon (1996) one-sided p-values.				
Augmented Dickey-Fuller Test Equation				
Dependent Variable: D(HIP)				
Method: Least Squares				
Date: 04/25/22 Time: 05:28				
Sample (adjusted): 2007 2020				
Included observations: 14 after adjustments				
Variable	Coefficient	Std. Error	t-Statistic	Prob.
HIP(-1)	0.174623	0.485494	0.359681	0.7259
C	-58976589	1.26E+09	-0.046825	0.9635
@TREND("2006")	68526474	4.60E+08	0.148946	0.8843

المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على مخرجات برنامج EViews10

يبين الجدول (10) عدم معنوية القاطع والاتجاه العام في النموذج المُقدر عند مستوى معنوية 5%، وبالتالي نقوم بتقدير النموذج (2) ونحصل على النتائج التالية:

الجدول (11) تقدير النموذج (2) لاختبار استقرارية HIP

Null Hypothesis: HIP has a unit root					
Exogenous: Constant					
Lag Length: 0 (Automatic - based on SIC, maxlag=1)					
			t-Statistic	Prob.*	
Augmented Dickey-Fuller test statistic			2.276678	0.9997	
Test critical values:	1% level		-4.004425		
	5% level		-3.098896		
	10% level		-2.690439		
*MacKinnon (1996) one-sided p-values.					
Augmented Dickey-Fuller Test Equation					
Dependent Variable: D(HIP)					
Method: Least Squares					
Date: 04/25/22 Time: 05:30					
Sample (adjusted): 2007 2020					
Included observations: 14 after adjustments					
	Variable	Coefficient	Std. Error	t-Statistic	Prob.
	HIP(-1)	0.244975	0.107602	2.276678	0.0419
	C	95306523	6.87E+08	0.138787	0.8919

المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على مخرجات برنامج EViews10

نلاحظ من الجدول عدم معنوية القاطع عند مستوى دلالة 5%، وبالتالي نقوم بتقدير النموذج رقم (1) ونحصل على النتائج التالية:

الجدول (12) تقدير النموذج (1) لاختبار استقرارية HIP

Null Hypothesis: HIP has a unit root				
Exogenous: None				
Lag Length: 0 (Automatic - based on SIC, maxlag=1)				
			t-Statistic	Prob.*
Augmented Dickey-Fuller test statistic			4.148788	0.9998
Test critical values:	1% level		-2.740613	
	5% level		-1.968430	
	10% level		-1.604392	
*MacKinnon (1996) one-sided p-values.				

المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على مخرجات برنامج EViews10

يبين الجدول (12) أنّ القيمة الاحتمالية لإحصائية الاختبار أكبر من مستوى معنوية 5% وبالتالي السلسلة غير مستقرة في مستواها الأصلي، وبالتالي نأخذ الفرق الأول (1) Difference) لسلسلة (HIP= D(HIP)) ونحصل على النتيجة التالية:

الجدول (13) اختبار استقرارية HIP عند الفرق الأول

Null Hypothesis: D(HIP) has a unit root Exogenous: Constant, Linear Trend Lag Length: 2 (Fixed)		
	t-Statistic	Prob.*
Augmented Dickey-Fuller test statistic	-0.722231	0.9402
Test critical values:		
1% level	-5.124875	
5% level	-3.933364	
10% level	-3.420030	
*MacKinnon (1996) one-sided p-values.		

المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على مخرجات برنامج EViews10

نلاحظ أنّ القيمة الاحتمالية لإحصائية الاختبار أكبر من مستوى معنوية 5% وبالتالي السلسلة غير مستقرة عند الفرق الأول، نقوم بحساب الفرق الثاني ونحصل على الآتي:

الجدول (14) اختبار استقرارية HIP عند الفرق الثاني

Null Hypothesis: D(HIP,2) has a unit root Exogenous: None Lag Length: 1 (Fixed)		
	t-Statistic	Prob.*
Augmented Dickey-Fuller test statistic	-2.068530	0.0419
Test critical values:		
1% level	-2.792154	
5% level	-1.977738	
10% level	-1.602074	
*MacKinnon (1996) one-sided p-values.		

المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على مخرجات برنامج EViews10

نلاحظ من الجدول (14) أنّ القيمة الاحتمالية لإحصائية الاختبار أقل من مستوى معنوية 5% وبالتالي سلسلة أفساط التأمين الصحي مستقرة عند الفرق الثاني.

د- دراسة استقرارية عدد المؤمنين صحياً (NHP): تمّ تقدير النموذج رقم (3)، لاختبار استقرارية السلسلة في مستواها الأصلي:

الجدول (15) تقدير النموذج (3) لاختبار استقرارية NHP

Null Hypothesis: NHP has a unit root Exogenous: Constant, Linear Trend Lag Length: 1 (Fixed)				
			t-Statistic	Prob.*
Augmented Dickey-Fuller test statistic				
			-1.766897	0.6614
Test critical values:				
1% level			-4.886426	
5% level			-3.828975	
10% level			-3.362984	
*MacKinnon (1996) one-sided p-values.				
Augmented Dickey-Fuller Test Equation				
Dependent Variable: D(NHP)				
Method: Least Squares				
Date: 04/25/22 Time: 06:02				
Sample (adjusted): 2008 2020				
Included observations: 13 after adjustments				
Variable	Coefficient	Std. Error	t-Statistic	Prob.
NHP(-1)	-0.502492	0.284392	-1.766897	0.1110
D(NHP(-1))	0.269674	0.321794	0.838034	0.4237
C	96867.57	82875.54	1.168832	0.2725
@TREND("2006")	29312.84	22924.06	1.278693	0.2330

المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على مخرجات برنامج EViews10

نلاحظ من الجدول (15) عدم معنوية القاطع والاتجاه العام عند مستوى دلالة 5%، وبالتالي لا نستطيع ان نتخذ قرار استقرارية سلسلة (NHP) من خلال النموذج (3)، ونقوم بتقدير النموذج (2) ونحصل على النتائج التالية:

الجدول (16) تقدير النموذج (2) لاختبار استقرارية NHP

Null Hypothesis: NHP has a unit root				
Exogenous: Constant				
Lag Length: 1 (Fixed)				
			t-Statistic	Prob.*
Augmented Dickey-Fuller test statistic			-1.523091	0.4909
Test critical values:	1% level		-4.057910	
	5% level		-3.119910	
	10% level		-2.701103	
*MacKinnon (1996) one-sided p-values.				
Augmented Dickey-Fuller Test Equation				
Dependent Variable: D(NHP)				
Method: Least Squares				
Date: 04/25/22 Time: 06:04				
Sample (adjusted): 2008 2020				
Included observations: 13 after adjustments				
Variable	Coefficient	Std. Error	t-Statistic	Prob.
NHP(-1)	-0.164349	0.107905	-1.523091	0.1587
D(NHP(-1))	0.053759	0.282497	0.190300	0.8529
C	157299.2	70207.81	2.240480	0.0490

المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على مخرجات برنامج EViews10

يبين الجدول (16) أنّ القيمة الاحتمالية للقاطع أقل من مستوى معنوية 5% وبالتالي نستطيع أن نتخذ قرار الاستقرارية من خلال هذا النموذج ونجد أن سلسلة عدد المؤمنين صحياً غير مستقرة عند الفرق الأول. نأخذ الفرق الأول (1 Difference) لمتغير $(NHP = D(NHP))$ ، ونقوم باختبار الاستقرارية:

الجدول (17) اختبار استقرارية NHP عند الفرق الأول

Null Hypothesis: D(NHP) has a unit root				
Exogenous: Constant, Linear Trend				
Lag Length: 2 (Automatic - based on SIC, maxlag=3)				
			t-Statistic	Prob.*
Augmented Dickey-Fuller test statistic			-4.979161	0.0121
Test critical values:	1% level		-5.124875	
	5% level		-3.933364	
	10% level		-3.420030	
*MacKinnon (1996) one-sided p-values.				

المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على مخرجات برنامج EViews10

يبين الجدول (17) أن القيمة الاحتمالية لإحصائية الاختبار أقل من مستوى معنوية 5%، وبالتالي لا نستطيع أن نرفض الفرضية العدم، ونجد أن سلسلة عدد المؤمنين صحياً مستقرة عند الفرق الأول.

رابعاً: **تقدير النموذج:** بناءً على نتائج اختبارات الاستقرارية وجود أحد المتغيرات المستقلة (أقساط التأمين الصحي) مستقرة عند الفرق الثاني، وبالتالي نستبعد وجود تكامل مشترك بين المتغيرات محل الدراسة وفقاً للافتراضات التي تضعها هذه النماذج عند استخدامها وهو عدم وجود متغير مستقر عند الفرق الثاني، ومنه نقوم بدراسة تأثير المتغيرات المستقلة على المتغيرات التابعة وفق توليفة غير خطية من خلال دراسة تأثير الصدمات باستخدام شعاع نموذج الانحدار الذاتي Vector Auto Regression. تُعدُّ نماذج الانحدار الذاتي بديلاً للنماذج الاقتصادية (Sims 1980) التي واجهت انتقادات بسبب عدم صلاحية التقديرات المبنية عليها. وتُعدُّ نماذج متجه الانحدار الذاتي من أكثر النماذج مرونة في تحليل السلاسل الزمنية متعددة المتغيرات، ويستفاد منه في وصف السلوك الحركي للسلاسل الزمنية. وتعدُّ هذه النماذج كتعميم لنماذج الانحدار الذاتي (AR)، تستخدم نماذج الانحدار الذاتي كأدوات لدراسة الصدمات الاقتصادية، حيث تستند إلى مفهوم السلوك الديناميكي بين قيم التأخر المختلفة (lagged) لجميع المتغيرات في النموذج. نموذج VAR من الرتبة (p) يُشار إليه بنموذج VARp ويمكن التعبير عنه على النحو التالي:

$$y_t = C + \beta_1 y_{t-1} + \dots + \beta_p y_{t-p} + \epsilon_t \quad \epsilon_t \sim (0, \Sigma)$$

حيث:

y_t هو متجه $1 \times K$ للمتغيرات الداخلية endogenous variables
 β_p : مصفوفة المعاملات المقابلة لتأخر محدد lag في y_t ، ϵ_t : حد الخطأ العشوائي مع متوسط 0، Σ : تباين - تباين مشترك.

البيانات المدروسة هي بيانات سنوية وهي ذات عدد قليل، وبالتالي نقوم بتعيين درجة الإبطاء إلى (1). نقوم بتقدير النموذج ونحصل على المبينة في الجدول (18). نلاحظ من نتائج التقدير أنه تم تقدير نظام من المعادلات وفق النموذج المقدر، ولكن ما يهم هنا هو المعادلتين الأولى والثانية وفق فرضيات الدراسة، حيث نجد من خلال نتائج المعادلتين أن:

$$2.82 F_{\text{المصوبة}} = 13.19, 6.05 > F_{\alpha=0.05}^{\text{جدولية}}$$

لكل من المعادلتين، وبالتالي نستطيع أن نرفض فرضيات العدم للدراسة، حيث نجد أنّ المتغيرات المستقلة تفسر 85% من التغيرات في متغير نصيب الفرد من موازنة الصحة، وتفسر 72% من التغيرات في نسبة موازنة الصحة من الموازنة العامة.

الجدول (18) نتائج تقدير نموذج VAR

Vector Autoregression Estimates					
Date: 04/25/22 Time: 17:42					
Sample (adjusted): 2007 2020					
Included observations: 14 after adjustments					
Standard errors in () & t-statistics in []					
	PHS	BDR	NHP	HIR	HIP
PHS(-1)	-0.628457 (1.59835) [-0.39319]	-8.82E-05 (0.00079) [-0.11142]	52.95619 (115.689) [0.45774]	812766.3 (1607820) [0.50551]	499122.7 (1309687) [0.38110]
BDR(-1)	317.4322 (784.824) [0.40446]	0.720185 (0.38855) [1.85352]	49136.00 (56805.8) [0.86498]	93291880 (7.9E+08) [0.11817]	2.53E+08 (6.4E+08) [0.39357]
NHP(-1)	-0.015771 (0.00770) [-2.04854]	-4.72E-06 (3.8E-06) [-1.23902]	1.092241 (0.55723) [1.96014]	193.2553 (7744.18) [0.02495]	-4435.904 (6308.20) [-0.70320]
HIR(-1)	-2.08E-08 (4.1E-07) [-0.05089]	-2.30E-10 (2.0E-10) [-1.13617]	-2.38E-05 (3.0E-05) [-0.80437]	0.514700 (0.41166) [1.25031]	-0.261905 (0.33532) [-0.78105]
HIP(-1)	2.33E-06 (1.0E-06) [2.29423]	9.07E-10 (5.0E-10) [1.80519]	-1.15E-05 (7.3E-05) [-0.15678]	0.436103 (1.02096) [0.42715]	1.687943 (0.83165) [2.02964]
R-squared	0.854293	0.729121	0.872864	0.942710	0.940455
Adj. R-squared	0.789534	0.608730	0.816358	0.917248	0.913990
Sum sq. resids	30601037	7.500442	1.60E+11	3.10E+19	2.05E+19
S.E. equation	1843.940	0.912898	133465.0	1.85E+09	1.51E+09
F-statistic	13.19195	6.056281	15.44752	37.02421	35.53642
Log likelihood	-122.0475	-15.49647	-181.9946	-315.5474	-312.6761
Akaike AIC	18.14965	2.928067	26.71352	45.79248	45.38230
Schwarz SC	18.37788	3.156302	26.94175	46.02072	45.61053
Mean dependent	2991.643	2.157857	583367.7	6.67E+09	6.46E+09
S.D. dependent	4019.353	1.459432	311445.5	6.45E+09	5.15E+09
Determinant resid covariance (dof adj.)	5.91E+50				
Determinant resid covariance	6.49E+49				
Log likelihood	-902.2077				
Akaike information criterion	132.4582				
Schwarz criterion	133.5994				
Number of coefficients	25				

المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على مخرجات برنامج EVIEWS10

قبل تقدير اتجاه تأثير صدمات المتغيرات المستقلة في التابعة نحتاج إلى التأكد من جودة التمثيل للنماذج المقدرّة.

أ- اختبارات جودة التمثيل: من أجل الحكم على جودة النموذج المُقدر، ومدى تمثيله للعلاقة بين متغيرات البحث نقوم بدراسة خصائص هذا النموذج من خلال مجموعة من الاختبارات، تبين من خلال الجدول (18) أنّ معامل التحديد المُعدل $R\text{-Adjusted} = 78\text{-}60\%$ أي أنّ متغيرات النموذج تستطيع شرح 78% و 60% من التغيرات في المتغير التابع في كل من النموذجين، وهو ما يدلّ على جودة تفسير جيدة للنموذج، كما تبين من خلال إحصائية F معنوية النموذجين المقدرين (جدول (18))، مما يشير إلى معنوية تأثير متغيرات البحث.

ب- اختبار أخطاء النموذج (البواقي): يُقصد بالبواقي مقدار انحراف القيم المُقدرة باستخدام النموذج عن القيم الحقيقية، تعتمد طرق التقدير على عدة فرضيات ترتبط بالبواقي، أهمها أن تكون البواقي مستقرة وتتنوع طبيعياً، وغير مرتبطة ذاتياً، وأن يكون تباين البواقي ثابت ومشارك بين جميع قيم البواقي.

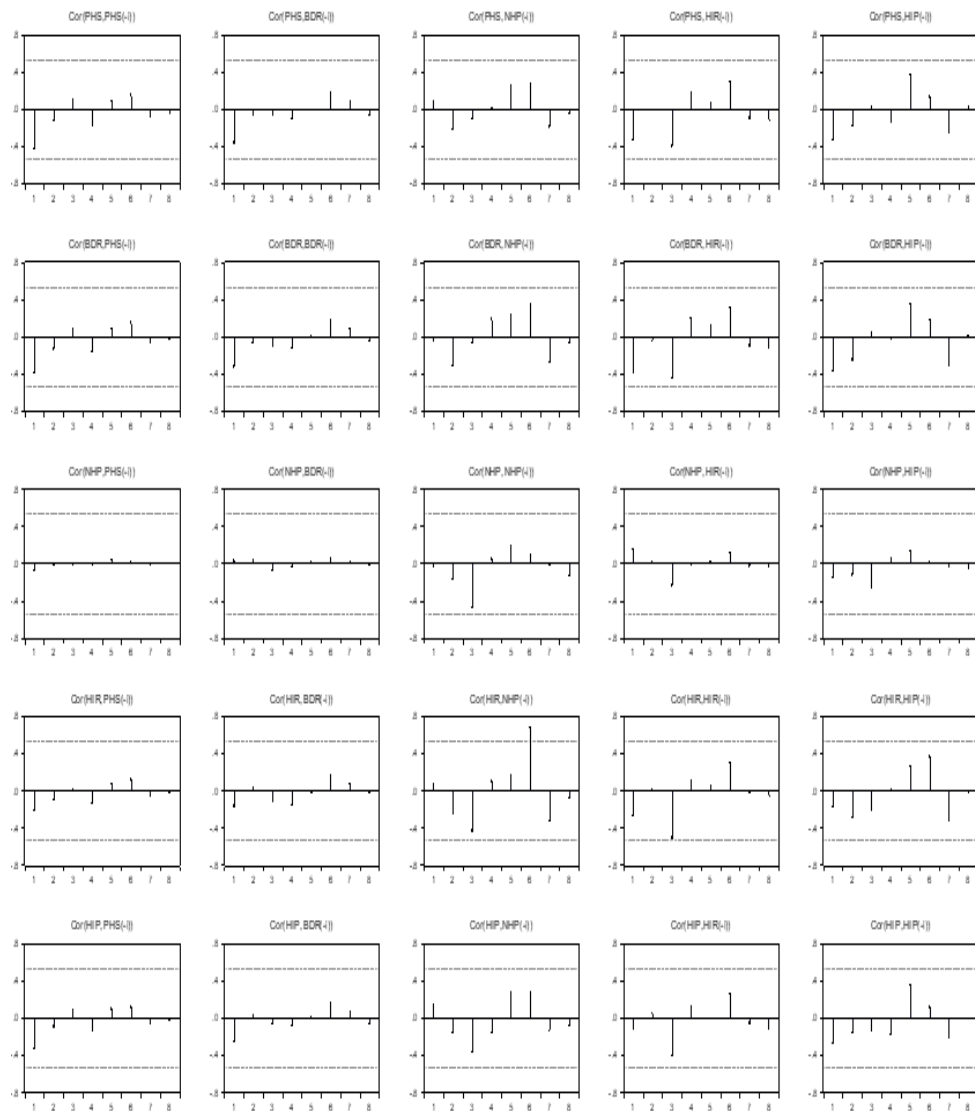
نبدأ أولاً باختبار التوزيع الطبيعي للبواقي (Normality) باستخدام برنامج EViews10 ونحصل على النتائج التالية:

الجدول (19) نتائج اختبار التوزيع الطبيعي لبواقي النموذج

Component	Jarque-Bera	df	Prob.
1	7.599310	2	0.0224
2	1.259636	2	0.5327

المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على مخرجات برنامج EViews10

نلاحظ من الجدول أنّ القيمة الاحتمالية لإحصائية الاختبار (Prob = 0.0224, 0.5327) وهي أكبر من مستوى دلالة 1%، وبالتالي لا نستطيع أن نرفض الفرضية العدم ونستنتج أنّ قيم البواقي موزعة وفق التوزيع الطبيعي. ولاختبار فرضية عدم وجود ارتباط ذاتي بين قيم البواقي (Autocorrelation) نستخدم اختبار Correllegram (دالة الارتباط) ونحصل على النتائج التالية:



الشكل (2) نتائج اختبار الارتباط الذاتي لبواقي النموذج

نلاحظ من الشكل (2) أنّ خطوط الارتباط تقع داخل القيم الحرجة لجميع فترات الإبطاء، وبالتالي لا نستطيع أن نرفض الفرضية العدم، ونستنتج عدم وجود ارتباط ذاتي بين قيم البواقي. ولاختبار فرضية عدم وجود جذر الوحدة في سلسلة البواقي (استقرار البواقي (Stationarity)) نستخرج سلسلة البواقي ونقوم بتطبيق منهجية اختبار ديكي فولر المطور (ADF) ونحصل على النتائج التالية:

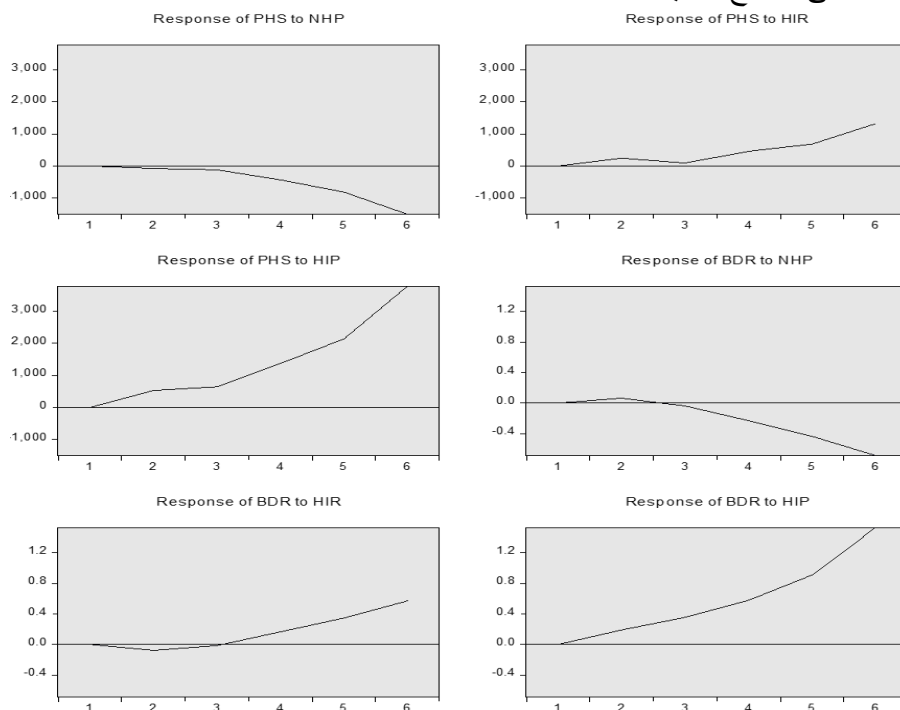
الجدول (20) نتائج اختبار استقرارية البواقي

NUT Hypothesis: Unit root (individual unit root process)		
Series: RESID01, RESID02, RESID03, RESID04, RESID05		
Date: 04/25/22 Time: 18:25		
Sample: 2006 2020		
Exogenous variables: None		
Automatic selection of maximum lags		
Automatic lag length selection based on SIC: 0 to 2		
Total number of observations: 60		
Cross-sections included: 5		
Method	Statistic	Prob.**
ADF - Fisher Chi-square	85.3411	0.0000
ADF - Choi Z-stat	-7.87952	0.0000

المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على مخرجات برنامج EViews10

نلاحظ من الجدول أنّ القيمة الاحتمالية لإحصائية الاختبار (Prob = 000) وهي أصغر من مستوى دلالة 5% وبالتالي نستطيع أن نرفض الفرضية العدم ونجد أن سلسلة البواقي مستقرة في المستوى، وبالتالي وفقاً للنتائج السابقة نستطيع تحليل تأثير الصدمات للمتغيرات المستقلة ومدى استجابة المتغيرات التابعة لها من دالة الاستجابة النبضية حيث

نحصل على النتائج التالية:



الشكل (3) نتائج تقدير دالة الاستجابة النبضية

يبين الشكل (3) مدى استجابة المتغيرات التابعة للمتغيرات المستقلة، حيث نلاحظ من القسم أعلى الشكل وعلى اليسار يبين أنّ متغير نصيب الفرد من موازنة الصحة يستجيب بشكل سلبي للتغير في عدد المؤمنین صحياً، حيث نلاحظ انخفاضه بأكثر من 1000 وحدة على مدار 6 سنوات، وذلك نتيجة انخفاض الاهتمام الصحي من قبل الجهات الحكومية واتجاههم نحو القطاع الخاص. كما نلاحظ استجابة نصيب الفرد من الموازنة بشكل طردي لتعويضات التأمين الصحي بأكثر من 1000 وحدة خلال 6 سنوات، واستجابته بشكل طردي كبير لأقساط التأمين الصحي التي يتم دفعها وذلك بأكثر من 3000 وحدة خلال 6 سنوات (في الوسط على اليسار). حيث أنّ ارتفاع أقساط التأمين يرفع من إيرادات الخزينة وأرباح شركات التأمين وهو ما قد يسهم في تحسين نصيب الفرد من الموازنة. كما نلاحظ من خلال الشكل استجابة متغير نسبة موازنة الصحة للموازنة العامة للمتغيرات المستقلة بنفس اتجاه استجابة متغير نصيب الفرد من الموازنة، حيث نجد استجابة سلبية ونسبة أكثر من 40% لمتغير عدد المؤمنین صحياً، ولكن استجابة سلبية بنسبة صغيرة جداً لتعويضات التأمين الصحي خلال 3 سنوات لتصبح طردية ونسبة 50% خلال 6 سنوات، كما نجد استجابة لنسبة الموازنة بأكثر من 100% من التغيرات في أقساط التأمين على مدار 6 سنوات.

نتائج البحث:

- 1- وجود أثر ذو دلالة إحصائية لأقساط التأمين الصحي في نصيب الفرد من موازنة الصحة، واستجابته بشكل طردي كبير لأقساط التأمين الصحي التي يتم دفعها، وذلك بأكثر من 3000 وحدة خلال 6 سنوات.
- 2- وجود أثر ذو دلالة إحصائية لعدد المؤمنین صحياً في نصيب الفرد من موازنة الصحة، وإنّ متغير نصيب الفرد من موازنة الصحة يستجيب بشكل سلبي للتغير في عدد المؤمنین صحياً، حيث تبين انخفاضه بأكثر من 1000 وحدة على مدار 6 سنوات، وذلك نتيجة انخفاض الاهتمام الصحي من قبل الجهات الحكومية واتجاههم نحو القطاع الخاص.

- 3- وجود أثر ذو دلالة إحصائية لتعويضات التأمين الصحي في نصيب الفرد من موازنة الصحة، بتأثير طردي وبأكثر من 1000 وحدة خلال 6 سنوات.
- 4- وجود أثر ذو دلالة إحصائية لأقساط التأمين الصحي في نسبة موازنة الصحة من الموازنة العامة، وتبين أنّ التأثير طردي وبنسبة أكبر من 100% خلال 6 سنوات.
- 5- وجود أثر ذو دلالة إحصائية لعدد المؤمنین صحياً في نسبة موازنة الصحة من الموازنة العامة، وتبين أنّ هذا التأثير سلبي وبنسبة 40% خلال 6 سنوات.
- 6- وجود أثر ذو دلالة إحصائية لتعويضات التأمين الصحي في نسبة موازنة الصحة من الموازنة العامة، حيث تبين استجابة سلبية بنسبة صغيرة جداً لتعويضات التأمين الصحي خلال 3 سنوات لتصبح طردية، وبنسبة 50% خلال 6 سنوات.

مقترحات البحث:

- 1- ضرورة اصدار قانون شامل للضمان الصحي في سورية يهدف إلى تغطيه جميع مواطنين الجمهورية العربية السورية، ويساهم بشكل أساسي في ترشيد استخدام الموارد المتاحة، وتوجيهها لمستحقها لحل مشكله التشتت الحالي في أنظمة التأمين الصحي لدى القطاع العام، وتقديم رؤية لموضوع المجانية في العلاج في مؤسسات الدولة.
- 2- نشر الافكار الرئيسية المتعلقة بأهمية التأمين الصحي من خلال حمله وطنيه واسعه لنشر الافكار الرئيسية عن التأمين الصحي، ونشر فهم مشترك عن الصحة والتعليم كونهما المحركين الاساسيين للتطور الاجتماعي والاقتصادي.
- 3- ضرورة التنسيق بين هيئة الإشراف على التأمين ووزارة الصحة من أجل إصدار تعرفه خاصة بمزود الخدمة المتعاقد مع شركات التأمين، مما يساهم في تقليل حالات سوء الاستخدام من قبل مزود الخدمة.
- 4- زيادة أقساط التأمين الصحي في القطاع العام والخاص لتمكن شركات التأمين الحكومية والخاصة من تغطية أوسع الأمراض وتغطية العمليات الجراحية الكبرى.
- 5- إعادة تقييم قسط التأمين الصحي وفقاً للأسعار الراجعة لخدمات الرعاية الصحية بما يكفل حق المؤمن عليه وحق مزودي الخدمة الصحية.

- 6- تفعيل نظام الرقابة على شركات التأمين الصحي بما يضمن العمل وفق تغطيات حقيقية غير وهمية ويضمن مصداقية تكاليف العلاج.
- 7- زيادة نسبة موازنة الصحة من مجموع الموازنة الإجمالي (الاستثمارية والجارية)، والعمل على تحسين مستوى الرعاية الصحية من خلال التوسع في زيادة عدد المشافي والمراكز الصحية وتوفير مستلزماتها من التجهيزات والكوادر الصحية المطلوبة.

المراجع:

أولاً: المراجع العربية:

- 1- الديك، ديماء 2011- تحديات التأمين الصحي وأثرها على جودة الخدمة المقدمة في سوق التأمين السورية، رسالة ماجستير، كلية الاقتصاد، جامعة دمشق، دمشق، سورية.
- 2- محمود، يوسف؛ وباسل، أسعد 2015- دراسة واقع مؤشرات التنمية الصحية في الجمهورية العربية السورية ما بين عامي 2000-2010، مجلة جامعة تشرين للبحوث والدراسات العلمية، سلسلة العلوم الاقتصادية والقانونية، المجلد (37)، العدد (2)، 297-315.
- 3- الخضر، علي؛ والجزماتي، أحمد 2018- التأمين الصحي: أبرز التحديات التي تواجهه في سورية، مجلة جامعة طرطوس للبحوث والدراسات العلمية، سلسلة العلوم الاقتصادية والقانونية، المجلد (2)، العدد (1)، 33-49.
- 4- الحكيم، ليث علي يوسف؛ ورسول، أحمد ناجي 2022- التأمين الصحي وتأثيره في ولاء الزبون الرقمي: دراسة حالة في شركة التأمين العراقية، مجلة مركز دراسات الكوفة، المجلد (1)، العدد (64)، الجزء الأول، 29-52.
- 5- كرفوع، عدنان طه 2016- التأمين الصحي ودوره في تحقيق مبدأ التكافل الاجتماعي: دراسة حالة في جامعة ديالى، مجلة الفتح، العدد الثامن والستون، 366-381.
- 6- لمين، مراكشي محمد 2013- ترقية خدمات التأمين الصحي في الجزائر، مجلة الاقتصاد الجديد، العدد الثامن، 265-282.

ثانياً: المراجع العربية باللغة الإنكليزية:

- 1 -Al-Deek, Dima 2011- Health insurance challenges and their impact on the quality of service provided in the Syrian insurance market, Master's thesis, Faculty of Economics, University of Damascus, Damascus, Syria.
- 2 -Mahmoud, Youssef; Basil, Asaad 2015- A study of the reality of health development indicators in the Syrian Arab Republic between 2000-2010, Tishreen University Journal of Research and Scientific Studies, Economic and Legal Sciences Series, Volume (37), No. (2), 297-315.
- 3 -Al-Khidr, Ali; Al-Jazmati, Ahmed 2018 - Health Insurance: The Most Important Challenges Facing It in Syria, Tartous University Journal for Research and Scientific Studies, Economic and Legal Sciences Series, Volume (2), Issue (1), 33-49.
- 4 -Al-Hakim, Laith Ali Yusuf; Wassoul, Ahmed Naji 2022 - Health Insurance and its Impact on Digital Customer Loyalty: A Case Study in the Iraqi Insurance Company, Journal of the Kufa Studies Center, Volume (1), Issue (64), Part One, 29-52.
- 5 -Karfu', Adnan Taha 2016- Health insurance and its role in achieving the principle of social solidarity: a case study at the University of Diyala, Al-Fath Journal, Issue 68, 366-381.
- 6- Lamin, Marrakchi Mohamed 2013- Upgrading health insurance services in Algeria, Journal of the New Economy, No. 8, 265-282.

ثالثاً: المراجع الأجنبية:

- 7- Satis, Goud, 2017- Health Insurance in India- A Study of Public and Private Sector. UGC Approved Journal, 714: 231.
- 8-Sinjela KM, Simangolwa WMW, Hehman L, Kamanga M, Mwambazi WK, Sundewall J 2022- Exploring for-profit healthcare providers' perceptions of inclusion in the Zambia National Health Insurance Scheme: A qualitative content analysis. PLoS ONE 17(5).

دور أنشطة المجتمعات الأهلية في تفعيل السياحة البيئية في محافظة طرطوس (فريق سلام يا طبيعة أنموذجاً)

(*) د. شعبان شوباصي

(*) احمد حسن

الملخص

انطلاقاً من أهمية السياحة عموماً والسياحة البيئية خصوصاً والدور الذي تلعبه المجتمعات الأهلية في التعريف بمواقع السياحة البيئية وتنشيط هذا النوع من السياحة، فقد جاء هذا البحث ليلسط الضوء على تعريف المجتمعات الأهلية والسياحة البيئية وأهمية الأنشطة التي تقوم بها المجتمعات الأهلية في تفعيل السياحة البيئية، وقد قام الباحث بإجراء مقابلات مع عدد من الإداريين والمتطوعين في فريق "سلام يا طبيعة" ومقابلات مع زوار مواقع السياحة البيئية من خلال دراسة عينة مؤلفة من (5) بالنسبة للأعضاء الإدارة وعينة مؤلفة من (110) زائر بالنسبة لزوار السياحة البيئية، وتم الاعتماد على المنهج الوصفي لدراسة الظاهرة وتحليلها، وتم جمع البيانات الخاصة بالدراسة باستخدام أداة المقابلة وتم تحليل النتائج باستخدام برنامج الإكسيل لعرض النتائج على شكل جداول بيانية توضح تكرار وعدد الإجابات لكل محور من محاور استمارة مقابلة، وأظهرت نتائج البحث أن تنوع أنشطة فريق "سلام يا طبيعة" ساهم في التعريف بمواقع السياحة البيئية وتنشيط السياحة البيئية وإبراز جمال المقاصد الطبيعية للسياحة في محافظة طرطوس.

الكلمات المفتاحية: السياحة، البيئة، السياحة البيئية، المجتمعات الأهلية.

* مدرس في قسم الإدارة الفندقية- كلية السياحة - جامعة دمشق.
* طالب دراسات عليا (ماجستير)- قسم الإدارة الفندقية- كلية السياحة - جامعة دمشق.

Role of civil society activities in activating eco-tourism in Tartous governorate (Salam Ya Nature team is a model)

(*) Dr. Shaban Shobassi

(**) Ahmad Hassan

Abstract

Proceeding from the importance of tourism in general and eco-tourists in particular, and the role that civil societies play in defining the sites of ecotourism and activating this type of tourism, this research came to shed light on the definition of civil societies and ecotourism and the importance of the activities undertaken by civil societies in activating Ecotourism, and the researcher conducted interviews with a number of administrators and volunteers in the Salam Ya Nature team and interviews with visitors to ecotourism sites by studying a sample of 5 for management members and a sample of 110 visitors for ecotourism visitors. Relying on the descriptive approach to study and analyze the phenomenon, the data for the study was collected using the interview tool, and the results were analyzed using the Excel program to display the results in the form of tables showing the frequency and number of answers for each axis of an interview form. The results of the research showed that the diversity of team activities Peace nature. Contribute to the definition of eco-tourism sites revitalization of eco-tourism, and highlighting the beauty of the natural tourism destinations in Tartous Governorate.

Keywords: Tourism, environment, ecotourism, civil societies.

*Lecturer in the Department of Hotel Management - Faculty of Tourism - Damascus University.

**Postgraduate Student (Master) - Department of Hotel Management - Faculty of Tourism - University of Damascus.

مقدمة:

تعد السياحة من أكثر الصناعات التي تلعب دوراً بارزاً في دعم الاقتصادات الوطنية وتحسين ميزان المدفوعات، كما تعد من القطاعات الإنتاجية التي لها مكانة كبيرة في زيادة الدخل الوطني والحد من الفقر والبطالة، وبالإضافة لدفع عجلات التنمية الى الامام.

وتعد السياحة على الصعيد البيئي عاملاً جاذباً للسياح من أجل إشباع رغباتهم من خلال زيارة الأماكن الطبيعية المتنوعة والتعرف على تضاريسها ونباتاتها والحياة الفطرية، إضافة إلى زيارة المجتمعات المحلية للتعرف على عاداتها وتقاليدها.

وتلعب المجتمعات الأهلية دوراً حيوياً وهاماً في الحفاظ على الموارد الطبيعية وتسييل الضوء عليها من أجل حمايتها وذلك من خلال توثيقها بشكل علمي والحفاظ عليها لتوضيح أهمية المنطقة التي نحيا فيها وإعادة رسمها بصورتها الصحيحة والحقيقية، وأيضاً بما تمتلكه هذه الفرق من قاعدة جماهيرية متمثلة في الأعضاء والمشاركين المنتسبين للفرق، وبالإضافة الى امتلاكها للأساليب والتقنيات الحديثة التي تساهم في تطوير السياحة في سورية وخاصة السياحة البيئية، وعلاوة على ذلك، فإن السياحة البيئية تمكن من تحقيق الاستغلال الأمثل للموارد والمعطيات البيئية والثقافية مع المحافظة عليها وصيانتها، وهذا النوع الحديث من السياحة يعتمد على التنمية المستدامة لتحقيق التوازن البيئي من خلال تنظيم النشاط السياحي بالشكل الذي يحترم التراث المحلي والثقافات المجتمع مع محاولة إبراز المعالم الجمالية للمنطقة السياحية وزرع الثقافة البيئية بين السياح والسكان المحليين، وتناولت هذه الدراسة التعريف بالسياحة البيئية ومعايير منتج السياحة البيئية واستعراض نشاطات فريق "سلام يا طبيعة" مع تركيز على إبراز تنوع أنشطتها الذي يساهم في التعريف بالسياحة البيئية في محافظة طرطوس وجذب السياح لمقاصد السياحة البيئية وتركيز على عمل الفريق على جذب الاهتمام لهذه المقاصد وحماية الحياة البرية فيها.

الدراسات السابقة:

الدراسات العربية:

1. (سامية، 2012/2013)، الجزائر، السياحة البيئية في المناطق الجبلية (حالة جبال تيكجدة بولاية البويرة):

رسالة ماجستير في علوم التسيير تخصص الإدارة البيئية والسياحية، هدفت هذه الدراسة إلى تحليل الوضع التنموي لقطاع السياحة البيئية وخاصة السياحة الجبلية، واتبع الباحث المنهج الوصفي التحليلي، وأن عينة الدراسة هي من عدد السياح في ولاية البويرة بين (2006-2011) وعدد الزوار لفندق تيكجدة ما بين (2007-2010) ونتائج دراسة هي عدم الاهتمام بالنشاط السياحي الجبلي يعود إلى حصرها في نشاط واحد فقط وهو التزلج على الثلوج، بالرغم من أن المناطق الجبلية تحتوي على ثروات سياحية لا تحصى كالكهوف والمغارات ومنطقة تيكجدة تعاني من مجموعة من المشاكل التي تقف أمام تطور السياحة الجبلية بالمنطقة كنقص البنية التحتية ووسائل الترفيه، وهياكل لاستقبال السياح.

2. (سعداوي، 2016/2017)، الجزائر، دور منظمات المجتمع الأهلي في حماية البيئة على المستوى الوطني:

رسالة ماجستير في الحقوق تخصص قانون البيئة، هدفت هذه الدراسة إلى تسليط الضوء على مراحل نشأة وتطور منظمات المجتمع الأهلي على المستوى الوطني، واتبع الباحث منهج تحليل المضمون، وأن عينة الدراسة هي جمعية الوطنية لحماية البيئة ومكافحة التلوث، ونتائج دراسة هي أن بالرغم من المجهودات التي بذلتها هذه المنظمات في مجال حماية البيئة والحفاظ عليها والنتائج المحققة باستعمال مختلف الوسائل، مازال مردود العمل الجمعي هزياً.

الدراسات الأجنبية:

1. (ابراهيم، 2015)، Abraham، الهند، المشاركة المجتمعية في السياحة البيئية: خيار إنمائي شامل لولاية كيرالا

Community Participation in Ecotourism: An Inclusive Development Option for Kerala

رسالة دكتوراه في الفلسفة، ويهدف البحث إلى تسليط الضوء على مشاركة المجتمع في السياحة وتأثيرها على التنمية الشاملة في ولاية كيرالا وعلى مدى أهمية أنشطة السياحة البيئية المرتبطة بالمجتمع في تنمية السياحة في ولاية كيرالا، والتي بدورها تساعد في التنمية الشاملة للمجتمعات المحلية وتقيد أصحاب المصلحة الآخرين ومنهج الدراسة هي المنهج الاستكشافي التجريبي، وعينة الدراسة هي أشخاص العاملين في الأنشطة المتعلقة بالسياحة وأصحاب المصلحة مكون من (600) من أفراد المجتمع و(200) سائح ونتائج الدراسة هي توليد الإيرادات من المصادر المباشرة وغير المباشرة، وبلغ عدد السائحين الأجانب في ولاية كيرالا في عام 2014 كان (923,336) مما يدل على زيادة بنسبة (7.60%) عن العام الماضي وكان عدد السائحين المحليين (11,695,411) والذي يظهر مرة أخرى زيادة بنسبة 7.71%.

2. (ايوانيس، 2017)، Ioannis، انكلترا، السياحة البيئية: مصدر قلق بيئي أو تنويع جديد لسوق السياحة الجماعية، حالة جزيرة كريت

Ecotourism: An environmental concern or a new diversification of the mass tourism market, the case of Crete

تهدف هذه الدراسة إلى استكشاف مفهوم السياحة البيئية وتطويرها، وتحديد الآثار المتصورة للسياحة البيئية وأهميتها بالنسبة لجزيرة كريت، ومنهج البحث هو المنهج التفسيري حيث سيسمح للباحث باستكشاف أبعاد غير معروفة للسياحة البيئية خاصة فيما يتعلق بكريت، وسيسمح بفهم أفكار الناس تجاه محيطهم من أجل منحهم فهماً أفضل لسلوكهم، وعينة الدراسة هي (20) من السلطات المحلية والإقليمية، وأصحاب الفنادق، ومنظمي الرحلات السياحية، ومديري الشركات ذات الصلة بالسياحة، ونتائج الدراسة هي أن السياحة البيئية في جزيرة كريت مدفوعة بالمنتج، حيث ترى الصناعة المحلية أنها امتداد للسوق، ونشاط اقتصادي مدفوع بالربح لا علاقة له بالطبيعة، وأن السياحة البيئية المدفوعة بالطبيعة الحقيقية لم يتم إثباتها وممارستها في جزيرة كريت وأن السياحة البيئية هي حيلة لريادة أعمال، وتعيد تسمية السياحة الجماعية لزيادة النمو الاقتصادي في منطقة دمرتها البطالة والركود.

اشكالية الدراسة:

إن المجتمعات الأهلية باعتبارها منظمات أهلية غير حكومية تقدم مساهمات بارزة وأدوار فعالة في حماية البيئة وتفعيل السياحة المحلية وبالرغم من ذلك إلا أنه لم تلقى الاهتمام بالشكل الأمثل وكانت مغيبة في فترات سابقة، ولذلك فإن المشكلة الأساسية للبحث يمكن صياغتها بالتساؤل التالي:

ما هو دور أنشطة المجتمعات الأهلية في التعريف بالسياحة البيئية وتنشيطها؟

أهمية الدراسة:

تكمن أهمية الدراسة من خلال:

1. إبراز الدور التي تلعبه نشاطات المجتمعات الأهلية في اكتشاف المواقع البيئية المناسبة للقيام بالسياحة البيئية.
2. تسليط الضوء على مقومات السياحة البيئية التي تمتلكها محافظة طرطوس من خلال الأنشطة البيئية التي تقوم بها فريق "سلام يا طبيعة".
3. معرفة الصعوبات والمشاكل التي يتعرض لها فريق "سلام يا طبيعة" في أداء عمله ومحاولة تقديم حلول علاجية.

أهداف الدراسة:

تتجلى أهداف الدراسة في:

1. التعريف بالنشاطات المتنوعة التي يقوم بها فريق سلام يا طبيعة في محافظة طرطوس.
2. تسليط الضوء على الواقع الحالي لمواقع السياحة البيئية.
3. التعرف على دور البرامج السياحية لفريق "سلام يا طبيعة" في تعزيز مقومات السياحة البيئية في محافظة طرطوس.

متغيرات الدراسة:

المتغير المستقل: هو نشاط المجتمعات الأهلية ويعبر عنه من خلال: أنشطة فريق سلام يا طبيعة المتمثلة في مخيمات ومسير ورحلات استكشافية وحملات تشجير وحملات تنظيف.

المتغير التابع: هو السياحة البيئية ويقاس من خلال:

- عدد زوار مواقع السياحة البيئية من خلال نشاطات فريق "سلام يا طبيعة".

- عدد الأنشطة التي يشارك فيها زوار السياحة البيئية والتي ينظمها فريق "سلام يا طبيعة".

فرضيات البحث يختبر البحث صحة الفرضيات التالية:

الفرضية الرئيسية:

تساهم أنشطة المجتمعات الأهلية مساهمة فعالة في تعزيز أنشطة السياحة البيئية والتعريف بمقاصد السياحة البيئية.

الفرضيات الفرعية:

1. ان ازدياد الأنشطة البيئية للمجتمعات الأهلية يزيد من أعداد الزوار للمشاركة في أنشطة السياحة البيئية.
2. تساهم البرامج السياحية للمجتمعات الأهلية مساهمة فعالة في تعزيز أنشطة السياحة البيئية وتنوعها.
3. إن للمجتمعات الأهلية دور كبير في إبراز الواقع الحالي لمواقع السياحة البيئية واكتشاف المعالم السياحية الطبيعية.

مصطلحات الدراسة:

السياحة: تعرف السياحة حسب مؤتمر الأمم المتحدة للسياحة والسفر الدولي المنعقد في روما عام 1963 أن السياحة "ظاهرة اجتماعية وإنسانية تقوم على انتقال الفرد من مكان إقامته الدائمة إلى مكان آخر لفترة مؤقتة لا تقل عن أربعة وعشرين ساعة ولا تزيد عن

اثنتي عشر شهراً بهدف السياحة الترفيهية، العلاجية أو التاريخية والسياحة كالتأثر لها جناحان هما السياحة الخارجية والسياحة الداخلية⁽¹⁾.

البيئة: عرفها برنامج الأمم المتحدة للبيئة بأنها مجموعة الموارد الطبيعية والاجتماعية المتاحة في وقت معين من أجل إشباع الحاجات الإنسانية⁽²⁾.

كما عرفتها هيئة اليونسكو: " هي كل ما خارج ذات الإنسان ومحيط به بشكل مباشر وغير مباشر وجميع النشاطات والمؤثرات التي يستجيب لها ويدركها من خلال وسائل الإعلام والاتصال المختلفة والمتوافر لديه وتشمل ذلك تراث الماضي من عادات وتقاليده وإبراز مكتشفات الحاضر"⁽³⁾.

السياحة البيئية: عرفها الصندوق العالمي للبيئة بأنها السفر الى مناطق طبيعية التي لم يلحق بها التلوث ولم يتعرض توازنها الطبيعي الى الخلل⁽⁴⁾.

وعرفتها منظمة السياحة العالمية: أنها نوع من أنواع السياحة التي تتصف بالمواسفات التالية⁽⁵⁾:

¹ محي محمد مسعد . 2003 ، الإطار القانوني للنشاط السياحي والفندقي، المكتب العربي الحديث ، ص 61.

² - أحمد لكلل. 2014، دور الجماعات المحلية في حماية البيئة، دار هومة للطباعة والنشر والتوزيع، الجزائر، ص 27-28.

³ أحمد أبو رية . سوزان . 2008 . الإنسان البيئة والمجتمع، دار المعرفة الجامعية ، دون طبعة ، مصر ، ص 26.

⁴ سامية . بوعشاش . 2013/2012 . السياحة البيئية في المناطق الجبلية- حالة جبال تكعدة بولاية البويرة . رسالة ماجستير في علوم التسيير تخصص: الإدارة البيئية والسياحية، كلية العلوم الإقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير. جامعة الجزائر . الجزائر . ص 28 .

⁵ World tourism organization . 2002 ، **the italion Ecotourism market** ، published by world tourism organization ، special report ، number 13 ، spain ، P.4-5

1. كل أشكال السياحة القائمة على الطبيعة والتي يكون الدافع الرئيسي فيها للسياح هو الاستمتاع وتقييم الطبيعة بالإضافة إلى الثقافات المحلية المرافقة للمناطق الطبيعية.

2. بأنها تتضمن خصائص ثقافية وتعليمية.

3. أنها منظمة بشكل عام وليس حصري لمجاميع صغيرة .

4. أنها تقلل من التأثيرات السلبية على البيئة الطبيعية والاجتماعية والثقافية.

5. أنها تدعم حماية المناطق الطبيعية.

المجتمعات الأهلية: عرفه الأستاذ عبد الحميد الأنصاري بأنه: "المجتمع الذي تتعدد فيه التنظيمات الطوعية التي تشمل الأحزاب والنقابات والاتحادات والروابط والأندية وجماعات المصالح وجماعات الضغط وغير ذلك من الكيانات غير الحكومية والتي تمثل الحضور الجماهيري وتعكس حيوية المجتمع، الأمر الذي يؤدي إلى إيجاد مؤسسات في المجتمع موازية لمؤسسة السلطة، تحول دون تفردا باحتكارها مختلف ساحات العمل العام" (6).

حدود الدراسة:

الحدود المكانية:

تشمل الدراسة محافظة طرطوس.

الحدود الزمنية:

يمتد الإطار الزمني خلال عام 2022.

⁶ سعداوي . عبد العزيز ، 2016/2017 ، بور منظمات المجتمع المدني في حماية البيئة على المستوى الوطني ، مذكرة تخرج تدخل ضمن متطلبات نيل شهادة الماجستير في الحقوق تخصص قانون البيئة ، ص 11.

منهج الدراسة و الأدوات المستخدمة:

منهج الدراسة:

اتبع الباحث المنهج الوصفي التحليلي كمنهج للدخول في الدراسة ومنهج دراسة الحالة بوصفه منهجا يركز على الوصف الدقيق لكافة المتغيرات والعوامل التي تتطلق من داخل الحالة المدروسة ذاتها، وتلك المؤثرة فيها، والتي لها علاقة وثيقة بها، وهو ما يمنح الباحث إمكانية التوغل العميق والدقيق في دراسة كافة جوانبها وعناصرها المكونة لها.

الأدوات المستخدمة:

- المقابلة: سيقوم الباحث بإجراء مقابلات مع عدد من الإداريين والمتطوعين في فريق سلام يا طبيعة ومقابلات مع زوار مواقع السياحة البيئية.
- الملاحظة المنظمة: وهي تتسم بالأسلوب العلمي والدقة، حيث يقوم الباحث بتسجيل كل ما يخص الظاهرة موضع البحث بحالتها.

مجتمع و عينة البحث:

مجتمع البحث: هو المجتمعات الأهلية في محافظة طرطوس.
عينة البحث: هو فريق "سلام يا طبيعة".

المناقشة والنتائج:

تعريف المجتمعات الأهلية:

عرفه المفكر الإيطالي أنطونيو غرامشي على أنه: "مجموعة التنظيمات والمؤسسات التي تشكل وعي المواطنين مثل المؤسسات التربوية والثقافية والإعلامية والمؤسسات التقليدية الموروثة عن الماضي مثل المؤسسات الدينية وعلمائها، فهي صاحبة الفضل في استقرار

نمط إنتاج معين أو تنظيم اقتصادي ما، وبداخل هذه المؤسسات يدور الصراع الذي قد يؤدي إلى التحول عن هذا النمط وانتقال المجتمع إلى مرحلة تاريخية أخرى⁽⁷⁾.

عرفه الأستاذ عبد الحميد الأنصاري بأنه: "المجتمع الذي تتعدد فيه التنظيمات الطوعية التي تشمل الأحزاب والنقابات والاتحادات والروابط والأندية وجماعات المصالح وجماعات الضغط وغير ذلك من الكيانات غير الحكومية والتي تمثل الحضور الجماهيري وتعكس حيوية المجتمع، الأمر الذي يؤدي إلى إيجاد مؤسسات في المجتمع موازية لمؤسسة السلطة، تحول دون تفرداها باحتكارها مختلف ساحات العمل العام"⁽⁸⁾.

مكونات المجتمعات الأهلية

يعتبر المجتمع الأهلي مزيجاً وخليطاً من المنظمات والمؤسسات المختلفة الشكل والنشأة والأهداف، ويمكن تقسيم مكوناته إلى العناصر التالية:

أولا الجمعيات: تعتبر الجمعيات من أهم مكونات المجتمع الأهلي المعاصر وأكثرها فعالية، سواء من حيث العدد وهذا ما يتضح من خلال تعدد مجالات اهتماماتها واختصاصاتها وتزايد قدراتها على التأثير في الأفراد والجماعات، أو من حيث تنوع أدوارها وممارستها الميدانية والتي تكون شاملة لكافة فئات وشرائح المجتمع في مختلف جوانب الحياة كالصحة والتعليم والبيئة والثقافة وغيرها من المجالات ذات الشأن والنفع

⁷ بوضويرة، عبد الله . (2010-2011) . الحركة الجموعية في الجزائر ودورها في ترقية الخدمة الاجتماعية في مجال رعاية الشباب . أطروحة مقدمة لنيل شهادة الدكتوراه . علوم غيرمنشورة . كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية . قسم علم الاجتماع . جامعة الجزائر ، ص- ص 17- 18 .

⁸ مرجع سابق . سعداوي . 2016/2017 ، ص 11 .

العام، فالجمعيات هي تنظيمات تقوم على مبدأ الطوعية والحرية في العمل دون إكراه أو ضغط من أي جهة كانت⁽⁹⁾.

ثانياً الأحزاب والتنظيمات السياسية: يرى بعض الفقهاء بضرورة استبعاد الأحزاب السياسية عن مكونات المجتمع الأهلي وهذا للفصل بين المجتمع الأهلي والمجتمع السياسي، إلا أن الواقع العملي يثبت بأن الأحزاب السياسية أصبحت تكتسي مكانة هامة بغض النظر عن بغيتها تحقيق أهداف وبرامج مسطرة مسبقاً، بل أصبحت وسيلة فعالة وأساسية في التعبير عن أفكار وانشغالات الأفراد وتحديد مواقفهم في قضايا معينة تهم الجميع، كما أصبحت فضاء يمكن الأفراد من متابعة الشؤون العامة التي تهمهم وتسهم في مشاركتهم في صياغة وبلورة القرارات المتخذة على المستويات العليا للدول.

ثالثاً النقابات العمالية والمهنية: أصبحت النقابات العمالية والمهنية في مختلف المجالات ذات تأثير مهم بعد احتلالها لمكانة هامة ضمن الهيكل العام للمجتمع الأهلي، فقد أصبحت تشكل قاعدة ضغط عمالية وشعبية ذات أهمية بالغة وهذا ما يبرزه الواقع العملي، فقد أصبحت هذه النقابات تملك من القدرة ما يؤهلها للضغط على الحكومات وتعبئة الرأي العام العمالي في القضايا الهامة⁽¹⁰⁾.

وتعتبر هذه الأنواع الثلاثة أكثر المنظمات انتشاراً وشيوعاً في منظمات المجتمع الأهلي سواء على المستوى الداخلي أو الدولي، وتوجد أنواع أخرى من المنظمات والتي تتمثل: شركات الأعمال، الغرف التجارية والصناعية، المراكز والمنتديات الفكرية البحثية، المؤسسات الخيرية، الهيئات التطوعية، الفرق الرياضية.

⁹ بركات، كريم . (2004- 2005) . مساهمة المجتمع المدني في حماية حقوق الإنسان، مذكرة لنيل شهادة الماجستير في الحقوق غير منشورة، تخصص القانون الدولي لحقوق الإنسان . كلية الحقوق و العلوم التجارية . جامعة بومرداس .الجزائر، ص52.

¹⁰ نفس مرجع سابق . بركات . ص 56.

وعلى المستوى الدولي تتواجد العديد من المنظمات الدولية غير الحكومية التطوعية والتي من أهمها منظمة السلام الأخضر العالمية المختصة في قضايا الدفاع عن شؤون البيئة. وعليه فإن نطاق المجتمع للأهلي يكون في المنظمات والمؤسسات غير الحكومية التي تقوم على مبدأ الطوعية والحرية في العمل التطوعي غير الربحي، لذا فهي منظمات مستقلة إلى حد كبير عن المؤسسات الرسمية والهيئات التابعة للدول والتي تعمل تحت إشرافها المباشر.

ونظرا لطبيعة منظمات المجتمع الأهلي والتي تتميز كما ذكرنا بالحرية والطوعية وغير الربحية، فقد اختلفت تسمياتها لدى الأنظمة والدول وكذلك الفقهاء والمفكرين، فهناك من يطلق عليها تسمية المنظمات الأهلية مؤسسات العمل الخيري، المؤسسات غير الربحية، المؤسسات التطوعية، مؤسسات العمل التطوعي، ففي بريطانيا مثلا يطلقون عليها تسمية الجمعيات الخيرية العامة، وفي ألمانيا يسمونها الجمعيات والاتحادات، وفي اليابان تسمى مؤسسات المصلحة العامة، بينما تسمى في الولايات المتحدة الأمريكية المنظمات التطوعية الخاصة⁽¹¹⁾.

مفهوم السياحة البيئية

تم صياغة مصطلح السياحة البيئية لأول مرة من قبل المهندس المعماري المكسيكي هيكتور سيبالوس لاسكوراين في عام 1983، وقد تم التأكيد على التعريف الأولي للسياحة البيئية على أنه "السفر إلى مناطق طبيعية غير معزولة نسبياً بهدف محدد هو الدراسة والإعجاب والتمتع بالمناظر الطبيعية ونباتاتها وحيواناتها البرية، فضلاً عن أي مظاهر ثقافية موجودة في هذه المناطق، واستخدام بعد ذلك لوصف السفر القائم على الطبيعة إلى منطقة معينة غير معزولة لغرض الدراسة والإعجاب والتمتع أساساً، ومع

¹¹ بوشنقير، إيمان ، ورقامي ، محمد . (2013) . دور المجتمع المدني في تحقيق التنمية المستدامة . مجلة جيل حقوق الإنسان، مركز جيل البحث العلمي. العدد 2 . بيروت . لبنان.

ذلك، فقد برزت هذه الشريحة باعتبارها واحدة من أهم القطاعات السياحية التي نمت بسرعة على مدى العقود القليلة الماضية، ولديها العديد من الفرص والتحديات الجديدة⁽¹²⁾.

وتعرف السياحة البيئية على أنها زيارة المناظر الطبيعية والمناطق المحمية والنباتات البرية والحياة البرية، وهي حالياً واحدة من أكثر القطاعات شعبية وسرعة نمو في صناعة السياحة، وتولد أكثر من 20 مليار دولار من النشاط الاقتصادي وتمثل 5% إلى 10% من إجمالي أسواق السفر⁽¹³⁾.

إن معظم تعريفات السياحة البيئية تنسب مزيجاً من المبادئ التالية⁽¹⁴⁾:

التمكين، المشاركة المحلية، التربية والتعليم البيئي، الأخلاق، الاستدامة، الحفظ، الاهتمام بالطبيعة والأنشطة القائمة على الطبيعة، توفير منافع طويلة الأجل للسكان المحليين والتقدير البيئي.

والسياحة البيئية من أشكال السياحة الحديثة مقارنة مع السياحة الترفيهية والسياحة التعليمية والسياحة الدينية، وقد عمل الباحثون على تحديد العناوين العريضة لهذه السياحة من خلال وصفها بالسياحة المعتمدة مباشرة على البيئة، فيما وصف آخرون السياحة والبيئة باعتبارها جزءاً من السياحة المستدامة والسياحة المسؤولة.

¹² Abraham . Bijith . 2015 . **Community Participation in Ecotourism** .Thesis for the award of the Degree of Doctor of Philosophy . Cochin University of Science and Technology . India . p 18 .

¹³ Ioannis . Saatsakis . 2017 . **Ecotourism: An environmental concern or a new diversification of the mass tourism market: the case of Crete** ، A Thesis submitted for the degree of Doctor of Philosophy ، Faculty of Design، Media and Management ، Buckinghamshire New University ، Brunel University ، p21.

¹⁴ Ioannis . Saatsakis .2017 .p-p 21-22

ووفقاً لإعلان كوبيك فإن السياحة البيئية تتضمن جملة من مبادئ السياحة المستدامة مع التمييز لبعض الأمور التي تقع ضمن دائرة السياحة البيئية مثل⁽¹⁵⁾:

- المحافظة على المواقع الطبيعية والتراثية.
- المساهمة في دمج المجتمعات المحلية في التخطيط للمشاريع المقامة لتطوير بيئتهم وعمل ذلك بالتعاون معهم.
- تقديم وعرض المنتج الطبيعي والتراثي للزائر على نحو ملائم.

مقومات السياحة البيئية

يحتاج قيام السياحة البيئية وازدهارها في أي وجهة سياحية إلى مقومات مميزة قادرة على تحقيق تطلعات السياح وتغذية فضولهم في الحصول على تجربة ذات صبغة فريدة، وتقترن أهمية هذه المقومات البيئية جملة من العناصر عند المفاضلة بين الوجهات السياحية⁽¹⁶⁾:

1. الندرة: إذ كلما كانت الموارد البيئية المتواجدة في الوجهة نادرة كلما زاد ذلك في تنافسية المنتج السياحي البيئي.
2. استحالة التقليد أو على الأقل صعوبته: حيث أخذت الصناعة السياحية تشهد منتجات سياحية (سواء بيئية أو غير بيئية) قائمة على التقليد والمحاكاة للمواقع السياحية الأصلية، كما هو الحال في إقامة ميادين التزلج على الجليد في الإمارات ذات البيئة الحارة، وهذا يهدد البيئة الأصلية للمنتجات السياحية التي قد تجد نفسها أمام منافسة غير عادلة، لذا فإن قوة المنتج البيئي تقوم إلى حد كبير على أصالتها وصعوبة تقليدها من قبل المنافسين في السوق السياحي، وهو ما يعني استمرار تدفق السياح نحوها دون غيرها.

¹⁵ عيد الرواضية . زياد 2013 . السياحة البيئية (المفاهيم و الأسس و المقومات) الأردن . عمان . دائرة المكتبة الوطنية، ص 13.

¹⁶ نفس مرجع سابق . عيد الرواضية. 2013 . ص 33.

3. القدرة على الوصول إلى الوجهة السياحية البيئية سواء من ناحية توفر البنية التحتية المناسبة الخاصة بالنقل، حجم المسافة المطلوب قطعها لرؤية هذه المقومات البيئية، أو كلفة الانتقال إليها.
4. مدى قرب عناصر الجذب البيئي من المقومات السياحية الأخرى (الأثرية والدينية والتاريخية وغيرها)، لأن مثل هذا الأمر يزيد من حجم الشرائح السوقية التي تجد إلى الوجهة السياحية مكانة ملائمة لقضاء إجازتها فيه.
5. توفر البنية التحتية الملائمة لخدمة السياح البيئيين دون أن تشكل إقامتها ضرراً على القيمة البيئية للوجهة السياحية.

معايير منتج السياحة البيئية

حسب المعيار الدولي للسياحة البيئية فإنها مكونة من ثمانية مبادئ وهي⁽¹⁷⁾:

1. التركيز على إتاحة الفرصة للزوار للتجربة الشخصية والمباشرة للطبيعة (التركيز على المناطق الطبيعية).
2. إتاحة الفرص لتجربة الطبيعة بطرق تؤدي إلى مزيد من الفهم والتقدير والتمتع (الترجمة الشفوية).
3. تمثيل أفضل الممارسات للسياحة المستدامة بيئياً (ممارسة الاستدامة البيئية).
4. المساهمة مباشرة في حفظ المناطق الطبيعية (المساهمة في الحفظ).
5. تقديم مساهمات مستمرة للمجتمع المحلي (المستفيد من المجتمعات المحلية).
6. أن تكون حساسة للثقافة /الثقافات/ الموجودة في المنطقة وتفسيرها وإشراكها (الاحترام الثقافي).
7. يلبي باستمرار توقعات المستهلكين (رضا العملاء).
8. يتم تسويقها والترويج لها بأمانة ودقة بحيث يتم تشكيل توقعات واقعية (التسويق المسؤول).

¹⁷ Kiper .Tuğba . 2013 . **Role of Ecotourism in Sustainable Development** ، Faculty of Fine Arts، Design and Architect، Department of Landscape Architecture، P17. Turkey.

مقدمة عامة عن فريق سلام يا طبيعة

فريق "سلام يا طبيعة" هو فريق رياضي اجتماعي ثقافي فكري وهو أحد الفرق المنتسبة الى الاتحاد الرياضي العام والاتحاد العربي السوري للرياضة للجميع/ اللجنة العليا للأنشطة الخارجية/.

يعود أصل فكرة تأسيس "فريق سلام يا طبيعة" إلى مجموعة أشخاص جمعهم حب الوطن والطبيعة والحياة وممارسة فكر التطوع بما بخدم القيم الإنسانية النبيلة، والمشاركة بالتعريف بجمال سورية وما تحويها من معالم مميزة.

أهداف الفريق: يهدف فريق "سلام يا طبيعة" إلى تحقيق الأهداف التالية⁽¹⁸⁾:

1. ممارسة رياضة المشي وفكر المسير دون أي إجهاد أو أي تكلفة تذكر.
2. التقرب من الطبيعة بشكل فعلي ودراستها وتحقيق التوعية البيئية الصحيحة.
3. الحرص على البيئة ونظافتها والمساهمة في زياده المساحات الخضراء بالتعاون مع الجمعيات المختصة والقيام بالمشاريع التنموية بما يلائم سبل العيش.
4. التعرف إلى الاماكن الطبيعية والسياحية والأثرية والمناطق الريفية وزيارة المدن.
5. تطوير الحالة الاجتماعية والتفاعل بين لأشخاص في حالة من الرقي والانسجام ونشر الأخلاق الرياضية والقيم النبيلة داخل روح الجماعة في أحضان الطبيعة.
6. الحرص على الروح الجماعية والتعاون والاحترام وتنظيم العمل بين أعضاء الفريق.
7. ممارسة كافة النشاطات الاجتماعية والثقافية والفنية والبيئية والمشاركة في المناسبات الوطنية والبيئية والإنسانية والاجتماعية.
8. التفاعل والتعاون مع كافة الجهات الأهلية بمختلف أنواعها والفرق الأخرى في كافة المحافظات بما يحقق الرقي والتقدم للإنسان والمجتمع.

¹⁸ النظام الداخلي الخاص بالفريق، 2010، ص-1 ص-2.

نشاطات الفريق: يهتم الفريق بالقيام بالنشاطات التالية⁽¹⁹⁾:

1. مسير للكبار نهاري وليلي في مختلف المناطق.
2. مسير للأطفال نهاري وليلي في مختلف المناطق.
3. إقامة مخيمات للأطفال والكبار وفق الإمكانيات المتوفرة وحسب تقديرات الفريق.
4. تشكيل فريق خاص بالأطفال ودعمه للقيام بالنشاطات والابتكار بما يخدم رؤية وأهداف الفريق.
5. إقامة حملات بيئية مختلفة بالتعاون مع الجهات المعنية.
6. إقامة نشاطات تطوعية وأهلية وتنموية متنوعة وأخرى خاصة بالحالات الإنسانية الخاصة وذلك بالتعاون مع الجهات المختصة وبما يحقق التقدم للمجتمع.
7. القيام بحملات تشجير خاصة ومشاركة للأطفال والكبار بالتعاون مع كافة الجهات المعنية.
8. القيام بحملات تنظيف للشواطئ والغابات والمناطق الحراجية بالتعاون مع الجهات المختصة.
9. إقامة رحلات وزيارة المعالم الأثرية والسياحية والأماكن الطبيعية والتعرف إلى المدن والأرياف.

تحديد مجتمع و أدوات الدراسة

لقد استهدفت دراستنا لمجتمع البحث الذي يتألف من إدارة فريق "سلام يا طبيعة" وزوار السياحة البيئية في محافظة طرطوس، وخلال فترة الدراسة تبين أن مجتمع الدراسة يتكون من ادارة فريق "سلام يا طبيعة" وهم 5 أعضاء إداريين رئيسيين في الفريق وبالنسبة لزوار السياحة البيئية فقد كان العدد الكلي هو 126 زائر وتمكن الباحث من عينة حجمها 110 زائر.

¹⁹ النظام الداخلي الخاص بالفريق، 2010، ص-ص 2- 3 .

عرض وتحليل مقابلة مع إدارة الفريق

سيتم عرض وتحليل كل المقابلات بناء على ما أجاب عنه إدارة فريق وكما سوف نعرضها ونحللها حسب تاريخ إجرائها والتي تمتد وفق دليل المقابلة الذي تم تقسيمه إلى بيانات شخصية للمبحوثين، وحيث قسمت إلى ثلاث محاور تناول الباحث في المحور الأول حول بيانات حول الفريق وتأسيسه والمحور الثاني عن بيانات حول نشاطات الفريق والمحور الثالث حول الصعوبات التي واجهها الفريق.

أولاً: عرض المقابلات

لقد تم عرض المقابلات التي أجريت جميعها يوم الأربعاء 13 تموز / 2022 على التوالي في جداول توضح أجوبة المبحوثين حيث أن معظم الإجابات كانت نفسها ومتقاربة هذا فيما يتعلق بالمحور الأول والثاني والثالث، أما البيانات الشخصية للمبحوثين فجاءت كالتالي:

جدول 1 البيانات الشخصية لإدارة الفريق

البيانات الشخصية					
المقابلة الأولى	المقابلة الثانية	المقابلة الثالثة	المقابلة الرابعة	المقابلة الخامسة	
ذكر	ذكر	ذكر	ذكر	أنثى	الجنس
42	37	55	32	40	السن
جامعي	جامعي	جامعي	جامعي	دبلوم رياض أطفال	المستوى التعليمي
موظف	عمل حر	موظف	لا يعمل	معلمة	الوظيفة
مؤسس و قائد الفريق	عضو في اللجنة الإدارية	مدير الفريق	عضو في اللجنة الإدارية	عضو في اللجنة الإدارية	المنصب في الفريق
منذ التأسيس	منذ عام 2011	منذ 12 سنة	منذ 10 سنة	منذ عام 2011	الأقدمية في الفريق

المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على نتائج لمقابلة

ثانياً: عرض محتوى إجابات المقابلات للمحور الأول

1) متى تأسس فريق سلام يا طبيعة؟ / ما هي دوافع تأسيس فريق؟

- مؤسس و قائد الفريق: 2010 / التعريف بجمال سورية.
- مدير الفريق: 2010 / تعزيز الثقافة البيئية.
- عضو في اللجنة الإدارية: 2010 / الحفاظ على البيئة.
- عضو في اللجنة الإدارية: 2010 / دوافع اجتماعية وبيئية ورياضية.
- عضو في اللجنة الإدارية: 2010 / توحيد الجهود البيئية لتحقيق بصمة بيئية سياحية في المجتمع.

2) ما هي أبرز إنجازات فريق سلام يا طبيعة؟

- مؤسس وقائد الفريق: تنظيم بشكل دوري للرحلات السياحية للمعالم الطبيعية والتراثية وقيام بالحملات التنظيف والتشجير بشكل سنوي.
- مدير الفريق: قيام بالحملات البيئية من تنظيف وتشجير.
- عضو في اللجنة الإدارية: استقطاب فئة اليافعين والشباب وغرس فكر مجتمع بيئي نظيف في وعيهم.
- عضو في اللجنة الإدارية: قيام بالحملات البيئية من تنظيف وتشجير وتنظيم مسيرات بيئية.
- عضو في اللجنة الإدارية: حملات تشجير.

ثالثاً: تحليل نتائج محتوى إجابات المقابلات للمحور الأول واستنتاجها

فيما يتعلق بتأسيس الفريق و دوافع تأسيسه: فكانت أغلب إجابات الأعضاء أنه تم تأسيس الفريق في عام 2010 وأن دوافع تأسيس الفريق فكانت تتمحور بأن الفريق تأسس من أجل حماية البيئة ورفع مستوى الوعي البيئي للمواطنين وإبراز مقومات السياحة في المواقع الطبيعية مع دمج الشباب بمختلف أعمارهم في حملات بيئية من حملات تشجير وحملات تنظيف.

فيما يتعلق بأبرز إنجازات الفريق: فكانت أهم هذه الإنجازات هي: تنظيم بشكل دوري للرحلات السياحية للمعالم الطبيعية والتراثية والقيام بحملات التنظيف والتشجير بشكل

سنوي واستقطاب فئة اليافعين والشباب وغرس فكر مجتمع بيئي نظيف في وعيهم وتنظيم مسيرات بيئية.

رابعاً: عرض محتوى إجابات المقابلات للمحور الثاني

1) ما هي الأنشطة التي يقوم بها الفريق في المواقع البيئية السياحية؟

• مؤسس وقائد الفريق: حملات بيئية / مسيرات بيئية / مخيمات / رحلات للمعالم الطبيعية والآثرية.

• مدير الفريق: رحلات للمعالم الطبيعية والآثرية.

• عضو في اللجنة الإدارية: استكشاف وتوثيق.

• عضو في اللجنة الإدارية: مسير بيئي / تخييم / استكشاف وتوثيق.

• عضو في اللجنة الإدارية: مسير بيئي / تخييم / رحلات للمعالم الآثرية.

2) ما هي المناطق التي يستهدفها الفريق بما يخص السياحة البيئية في محافظة طرطوس؟

• مؤسس وقائد الفريق: كافة المناطق التي تتميز بمعالم طبيعية أو بيئية أو آثرية أو فكرية وغيرها.

• مدير الفريق: جميع المناطق الطبيعية والآثرية.

• عضو في اللجنة الإدارية: يتم استهداف المناطق البيئية بشكل عام (جبل، سهل، نهر، بحر).

• عضو في اللجنة الإدارية: المناطق الآثرية والأنهار والغابات.

• عضو في اللجنة الإدارية: جميع المناطق الطبيعية والآثرية.

3) هل هناك تعاون مع فرق رياضية وجمعيات بيئية؟ وما هي؟

مؤسس وقائد الفريق: هناك تعاون مع كافة الفرق الرياضية والجمعيات البيئية وغير البيئية نذكر منها: فريق الفينيق الرياضي وفريق جواله سورية وجمعية طبيعة بلا حدود وجمعية أصدقاء البيئة وجمعية حماية الطبيعة وجمعية سنديان وجمعية الروابي الخضراء وغيرها.

مدير الفريق: جمعية أصدقاء البيئة.

عضو في اللجنة الإدارية: نعم يوجد تعاون.

عضو في اللجنة الإدارية: فريق الفينيق الرياضي.

عضو في اللجنة الإدارية: فريق الفينيق الرياضي وفريق جواله سورية.

خامساً: تحليل نتائج محتوى إجابات المقابلات للمحور الثاني واستنتاجها

- فيما يتعلق بالأنشطة التي يقوم بها الفريق والمناطق التي يستهدفها الفريق في نشاطاتها: فقد جاءت إجابات المبحوثين متوافقة لحد كبير فحسب إجاباتهم فإن أغلب الأنشطة التي يقوم بها الفريق هي حملات بيئية ومسيرات بيئية ومخيمات ورحلات للمعالم الطبيعية والآثرية واستكشاف وتوثيق.
- فيما يتعلق بالتعاون مع فرق رياضية وجمعيات بيئية أخرى: فكانت إجابات جميع أعضاء الإدارة بأن هناك تعاون مع فرق رياضية وجمعيات بيئية وجمعيات غير بيئية.

سادساً: عرض محتوى إجابات المقابلات للمحور الثالث

1) هل يواجه الفريق صعوبات في تأدية مهامه؟ ما هي نوعها؟ وعلى أي مستوى (لوجستي - قانوني - إداري)؟

- مؤسس وقائد الفريق: قلة الموارد والإمكانيات المادية واللوجستية وصعوبات تتعلق بالحصول على كافة الموافقات المطلوبة بالشكل الأمثل في كافة المناطق وأن الدعم الحكومي شبه معدوم في تبني أي مبادرة على أراضي الجمهورية العربية السورية وقلة الموارد البشرية والكوادر المؤهلة القادرة على القيام بالأعمال المطلوبة.
- مدير الفريق: الحصول على الموافقات في المواعيد المحددة وارتفاع أسعار المعدات ومستلزمات العمل وارتفاع تكاليف النشاطات كالنقل وغيرها.
- عضو في اللجنة الإدارية: ارتفاع أسعار المعدات والحصول على الموافقات لتنفيذ الأنشطة وعدم وجود الدعم من قبل الجهات المعنية في تعزيز السياحة البيئية كمديرية السياحة ووزارة الإعلام.

- عضو في اللجنة الإدارية: قلة الموارد والإمكانيات المادية.
- عضو في اللجنة الإدارية: صعوبات في الحصول على الموافقات لتنفيذ الأنشطة.

(2) ما هو تقييمكم لواقع السياحة البيئية في محافظة طرطوس؟

- مؤسس وقائد الفريق: دون الجيد وفوق الوسط.
- مدير الفريق: جيد.
- عضو في اللجنة الإدارية: دون المأمول به.
- عضو في اللجنة الإدارية: غير جيد.
- عضو في اللجنة الإدارية: بحاجة إلى الاهتمام أكثر من الجهات المعنية.

(3) ما هي مقترحاتكم لتجاوز هذه الصعوبات؟

مؤسس وقائد الفريق: تطوير الدعم الحكومي لكافة الجهات العاملة في المجال الأهلي وخاصة البيئي والسياحي والثقافي والرياضي وذلك بشكل مادي ومعنوي وتنمية الوعي في المجتمع ودعم الجهات الأهلية الفاعلة على الأرض وتقديم التغطية الإعلامية الكاملة لكافة الجهات العاملة في المجال الأهلي.

مدير الفريق: دعم الفرق الأهلية مادياً ولوجستياً وتقديم التغطية الإعلامية المميزة وقيام المؤسسات الحكومية المعنية في المجال السياحي بتوفير ميزانية لدعم السياحة البيئية بالشكل الأمثل.

عضو في اللجنة الإدارية: محاسبة أصحاب المنشآت السياحية لاستغلالها للمعالم السياحية بأن المقصد السياحي مستثمر، وأن لأصحاب المنشآت التزامات لمديرية السياحة، وذلك بزيادة رسوم ومبالغ إضافية.

عضو في اللجنة الإدارية: تضافر جهود المجتمع المحلي والحكومي لتحقيق ثقافة سياحية في المجتمع.

عضو في اللجنة الإدارية: تسهيل إجراءات الفريق الإدارية لتنفيذ الأنشطة في مواقع السياحة البيئية.

سابعاً: تحليل نتائج محتوى إجابات المقابلات للمحور الثالث واستنتاجها

فيما يتعلق بمعوقات الفريق: فقد جاءت إجابات أعضاء الفريق حول الصعوبات في تأدية مهامهم هي قلة الموارد والإمكانيات المادية واللوجستية وصعوبات تتعلق بالحصول على كافة الموافقات المطلوبة بالشكل الأمثل في كافة المناطق وعدم وجود الدعم من قبل الجهات المعنية.

فيما يتعلق بتقييم أعضاء الفريق لواقع السياحة البيئية في محافظة طرطوس: فقد أكد أغلب أعضاء الفريق بأن واقع غير جيد ولم يكن بالشكل الأمثل لما تمتلكه محافظة طرطوس من مقومات غنية بالمواقع الطبيعية والآثرية.

فيما يتعلق بمقترحات الفريق لتجاوز هذه الصعوبات: فكانت إجابات أعضاء الفريق متعلقة بتقديم الدعم المادي والمعنوي واللوجستي والإداري للفريق وتقديم التغطية الإعلامية الكاملة لكافة الجهات العاملة في المجال الأهلي وأن تقوم الجهات المعنية بتوفير ميزانية تلائم ما تمتلكه طرطوس من مقومات السياحة البيئية من أجل تحسين واقع السياحة البيئية وتنميتها.

عرض وتحليل مقابلة مع زوار

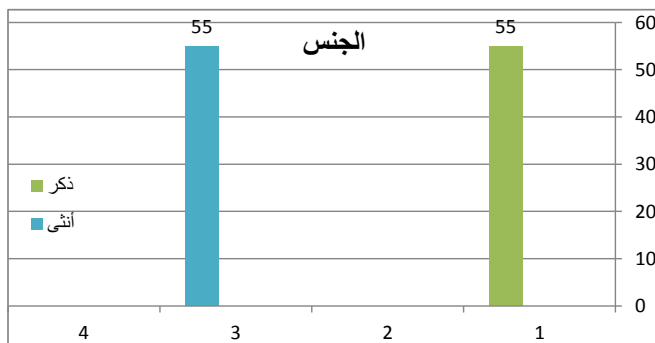
في هذا المبحث يتم عرض مختلف البيانات التي تم الحصول عليها من خلال استمارة مقابلة والقيام بتحليلها بالاعتماد على برنامج جداول بيانات Excel، وذلك بالشكل الذي يساهم في إعطائنا نتائج لمناقشة الفرضيات، وبغرض التعرف على الخصائص الشخصية لمفردات الدراسة، تناول المحور الأول من الاستمارة بعض البيانات الشخصية، وأخيراً مناقشة فرضيات الدراسة.

1. تحليل محور البيانات الشخصية:

• وصف مفردات الدراسة حسب الجنس:

تتوزع مفردات الدراسة حسب متغير الجنس كما يلي:

جدول 2 توزيع مفردات العينة حسب الجنس



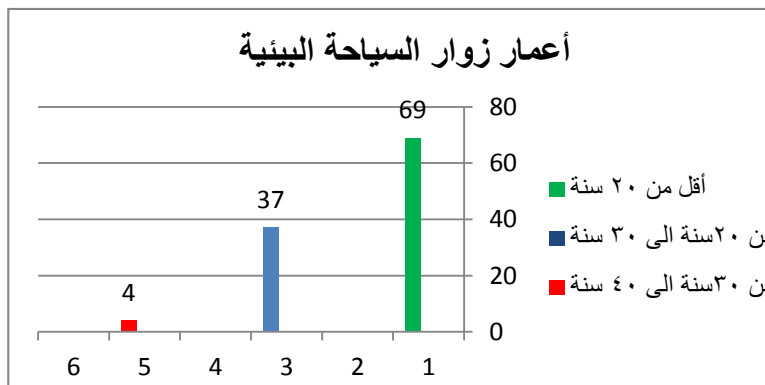
المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على نتائج لمقابلة

من خلال الجدول رقم (2) نلاحظ أن العينة متكونة من (110) شخص من بينهم (55) ذكر و(55) أنثى، حيث تساوى نسبة الذكور مع الإناث بشكل واضح، وهذا راجع في أن هناك اهتمام واضح بالسياحة البيئية من كلا الجنسين للمشاركة في الأنشطة المتنوعة للسياحة البيئية.

• وصف مفردات الدراسة حسب العمر:

تتوزع مفردات الدراسة حسب متغير العمر كما يلي:

جدول 3 توزيع مفردات العينة حسب العمر



المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على نتائج لمقابلة

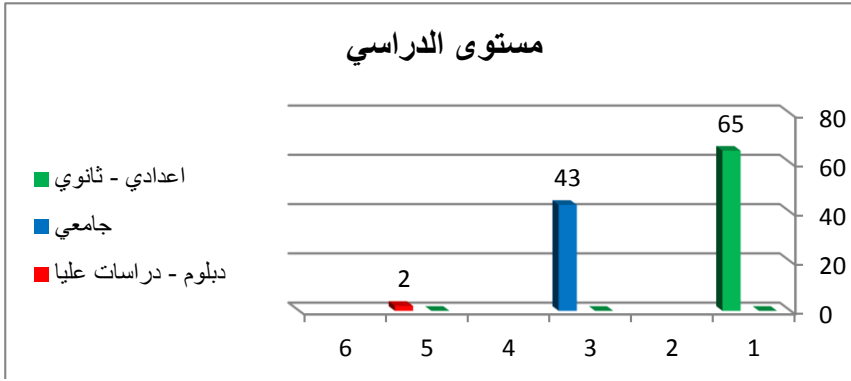
من الجدول رقم (3) نلاحظ أن أكبر نسبة من ممارسي السياحة البيئية تتمثل في الفئة العمرية الأقل من (20 سنة)، ثم تليها الفئة من (20 إلى 30) سنة، فيما تقل بالنسبة لمن هم من (30 إلى 40) سنة، ويمكن إرجاع ذلك لعدم وجود وقت فراغ

وجود الالتزامات المترتبة في دراستهم في مرحلة الدبلوم والماجستير والدكتوراه، وأن كلما زاد عمر الشخص زاد اهتمامهم ووعيهم أو حاجتهم لاهتمامات أخرى في حياتهم الشخصية.

• وصف مفردات الدراسة حسب المستوى الدراسي:

تتوزع مفردات الدراسة حسب المستوى الدراسي كما يلي:

جدول 4 توزيع مفردات العينة حسب المستوى الدراسي



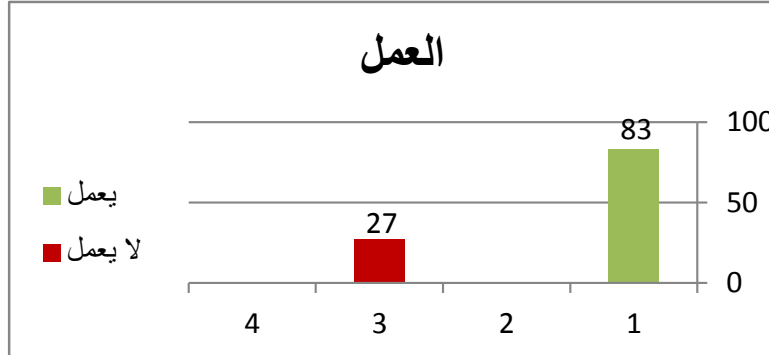
المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على نتائج لمقابلة

من خلال الجدول رقم (4) فإن أغلب ممارسي السياحة البيئية هم طلاب مرحلة الإعدادية والثانوية وعددهم (65) ويليهم طلاب مرحلة الجامعية حيث بلغ عددهم (43) وثم مرحلة دبلوم والدراسات العليا وهذا ما يؤكد كلما زاد وقت الفراغ زاد توجه الزوار لممارسة السياحة البيئية وأن كلما زاد مستوى الدراسي قل التوجه الزوار لممارسة السياحة البيئية.

• وصف مفردات الدراسة حسب العمل:

تتوزع مفردات الدراسة حسب العمل كما يلي:

جدول 5 توزيع مفردات العينة حسب العمل



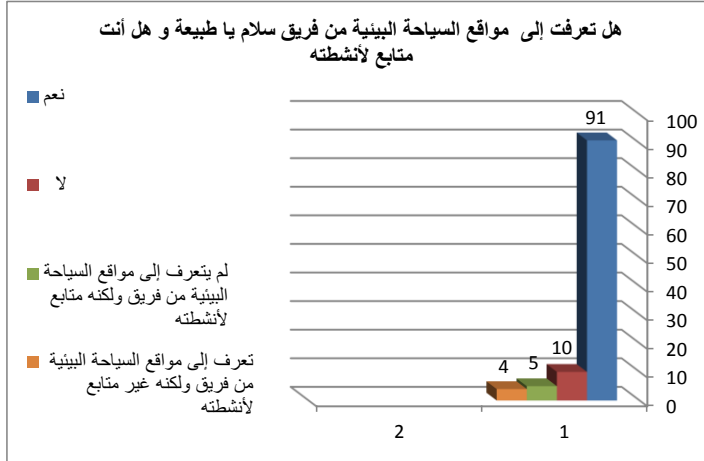
المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على نتائج لمقابلة

من خلال الجدول رقم (5) يظهر أن الزوار الذين يعملون يمثلون النسبة الأكبر من ممارسي السياحة الجبلية حيث بلغ عددهم (83)، وأما الذين لا يعملون بلغ عددهم (27) وبحسب نتائج استمارة المقابلة فإن ارتفاع عدد الموظفين الممارسين للسياحة البيئية يمكن إرجاعه لضغوط العمل فيلجؤون إلى الأماكن الطبيعية الجذابة الهادئة والمفتوحة مثل الجبال والوديان والينابيع، وخاصة أنهم ذو قدرة مادية متمثلة في الراتب الشهري الذي يسمح لهم بالتنقل وتجربة زيارة أماكن ومواقع سياحية جديدة وممارسة أنشطة المسير والتخييم والمبيت.

2. تحليل أسئلة محور فريق سلام يا طبيعة و أنشطته:

احتوى هذا الجزء على (10) أسئلة صممت لعينة من ممارسي السياحة البيئية في محافظة طرطوس لمعرفة آراءهم في دور أنشطة فريق سلام يا طبيعة في تفعيل السياحة البيئية في محافظة طرطوس، ويمكن توضيح النتائج المتوصل إليها من خلال الجداول من الجدول رقم (6) إلى الجدول رقم (10) .

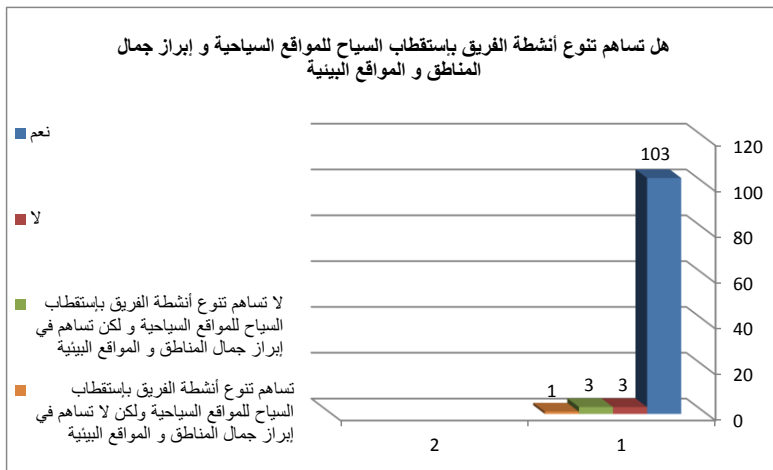
جدول 6 مدى معرفة زوار مواقع السياحة البيئية من فريق و هل هم متابعين لأنشطته



المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على نتائج لمقابلة

من خلال الجدول رقم (6) نلاحظ أن (91) زائر من أفراد العينة تعرفوا الى مواقع السياحة البيئية من خلال فريق "سلام يا طبيعة" وأنهم متابعين لأنشطته، بينما هناك (10) أشخاص أجابوا بأنهم لم يتعرفوا الى مواقع السياحة البيئية من خلال فريق "سلام يا طبيعة" وأنهم غير متابعين لأنشطة الفريق ويظهر الجدول أيضاً أن هناك من افراد العينة لم يتعرفوا الى مواقع السياحة البيئية من خلال فريق "سلام يا طبيعة" ولكنهم متابعين لأنشطة الفريق حيث بلغ عددهم (5)، في حين أن هناك أشخاص تعرفوا الى مواقع السياحة البيئية من خلال فريق "سلام يا طبيعة" ولكنهم غير متابعين لأنشطة الفريق حيث بلغ عددهم (4)، وحسب هذه النتائج فإنه يمكن القول أن فريق سلام يا طبيعة ساهم في تعريف الزوار بالسياحة البيئية في محافظة طرطوس وجذب زوار الى مقاصد السياحة، وأن السياحة البيئية في محافظة طرطوس بدأت تأخذ اهتماما واضحا لدى السياح.

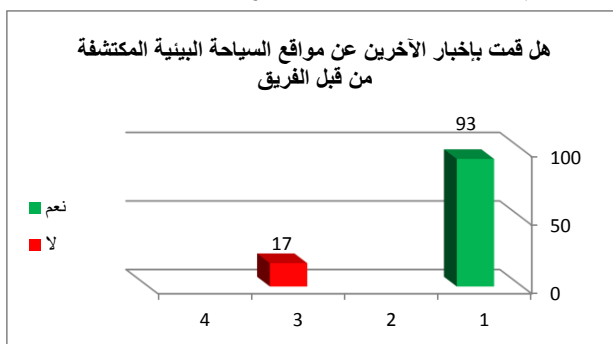
جدول 7 مدى مساهمة تنوع أنشطة الفريق بإستقطاب السياح للمواقع السياحية و إبراز جمال المناطق و المواقع البيئية



المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على نتائج لمقابلة

من خلال الجدول رقم (7) نلاحظ أن (103) من أفراد العينة أجابوا بمساهمة تنوع أنشطة الفريق بإستقطاب السياح للمواقع السياحية وإبراز جمال المناطق والمواقع البيئية وأن (3) من أفراد العينة أجابوا ليس هناك مساهمة لتنوع الأنشطة الفريق بإستقطاب السياح وإبراز جمال المواقع السياحية ويظهر الجدول أيضاً أن (3) من أفراد العينة أجابوا بعدم مساهمة لتنوع الأنشطة الفريق في جذب السياح ولكن تساهم في إبراز جمال المواقع السياحية، ويرى (1) من أفراد العينة أن هناك مساهمة لتنوع الأنشطة في جذب السياح، ولكن لا تساهم في إبراز جمال المواقع السياحية.

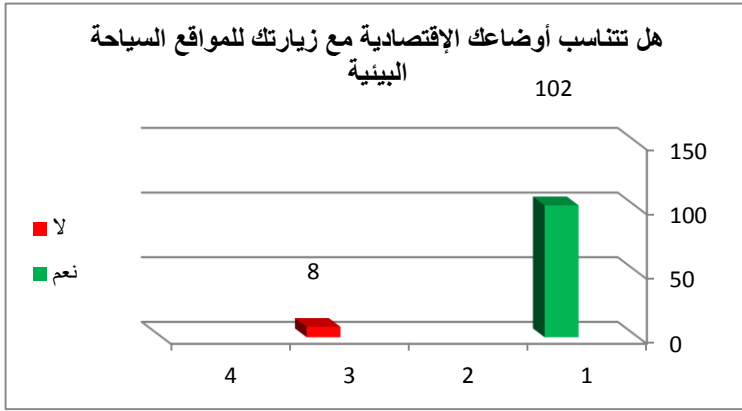
جدول 8 مدى قيام زوار بإخبار الآخرين عن مواقع السياحة البيئية المكتشفة من قبل الفريق



المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على نتائج لمقابلة

من خلال الجدول رقم (8) نلاحظ أن الذين قاموا بإخبار الآخرين عن مواقع السياحة البيئية المكتشفة من قبل الفريق كان عددهم (93) بينما الذين لم يخبروا الآخرين كان عددهم (17) وتظهر هذه النتائج أن هناك عدد كبير من زوار أخبروا الآخرين عن واقع السياحة البيئية والمقومات الموجودة في محافظة طرطوس وهذا يعكس مدى إمكانية تحقيق تنمية سياحية بيئية مستدامة ويعكس أيضاً واقع السياحة البيئية في محافظة طرطوس والمقومات التي تمتلكها.

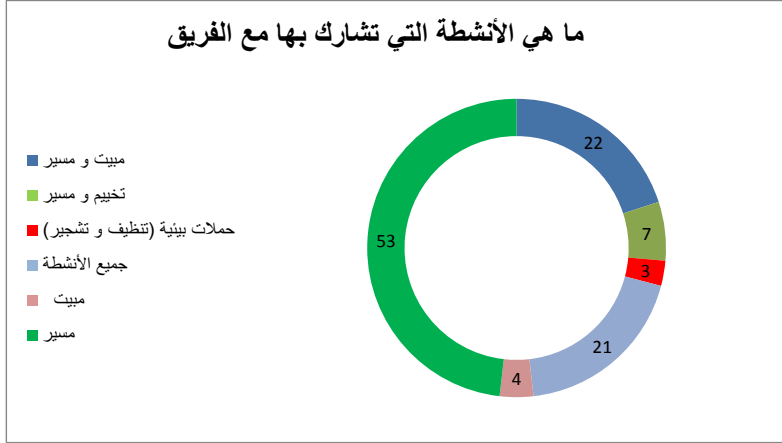
جدول 9 مدى تناسب أوضاع الاقتصادية للزوار مع زيارتهم للمواقع السياحية البيئية



المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على نتائج لمقابلة

يتضح من الجدول رقم (9) أن الذين أوضاعهم الاقتصادية متناسبة مع زيارتهم للمواقع السياحية كان عددهم (102)، في حين أن الذين أوضاعهم الاقتصادية غير متناسبة مع زيارتهم للمواقع السياحية كان عددهم (8)، ومن خلال هذه النتائج يمكن القول أن كلما كان الوضع الاقتصادي أفضل كان الإقبال على زيارة المواقع السياحية أكبر.

جدول 10 أنشطة السياحة البيئية التي يشارك بها الزوار مع الفريق



المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على نتائج لمقابلة

من خلال الجدول رقم (10) نلاحظ أن نشاط المسير هو أكثر نشاط يشارك به الزوار وكان عددهم (53) زائر ويليه نشاط مبيت ومسير وكان عددهم (22) زائر، وأما زوار الذين شاركوا بجميع الأنشطة التي ينفذها فريق سلام يا طبيعة في برامج سياحة البيئية كان عددهم (21) زائر، أما بالنسبة لباقي الأنشطة فكان عدد المشاركين في نشاط تخييم ومسير (7) زوار ونشاط مبيت (4) زوار ونشاط حملات بيئية (3) زوار، وبالنظر إلى هذه النتائج يمكن استنتاج أن تنوع أنشطة فريق سلام يا طبيعة له تأثير فعال في تفعيل السياحة البيئية في محافظة طرطوس، وأيضاً له دور في تسليط الضوء على مدى أهمية هذا النوع من السياحة في تنشيط الحركة السياحية ومدى امتلاك محافظة طرطوس لمقومات السياحة البيئية وتعدد الأنشطة التي يمكن القيام بها.

اختبار فروض الدراسة:

- استناداً إلى نتائج جدول رقم (6) المتمثلة بمدى معرفة زوار مواقع السياحية البيئية من قبل فريق، فإن الفرضية الرئيسية محققة.
- استناداً إلى نتائج جدول رقم (7) المتمثلة بمدى مساهمة تنوع أنشطة الفريق بإستقطاب السياح للمواقع السياحية، فإن الفرضية الفرعية الأولى محققة.

- استناداً إلى نتائج جدول رقم (10) المتمثلة بالأنشطة السياحة البيئية التي يشارك بها الزوار مع الفريق، فإن الفرضية الفرعية الثانية محققة.
- استناداً إلى نتائج جدول رقم (8) المتمثلة بمدى قيام زوار بإخبار الآخرين عن مواقع السياحة البيئية المكتشفة من قبل الفريق، فإن الفرضية الفرعية الثالثة محققة.

الاستنتاجات:

بعد استعراض الدراسة يمكن الوصول إلى النتائج الآتية:

1. ساهمت أنشطة فريق سلام يا طبيعة في التعريف بالمواقع السياحة البيئية وقد عزز تنوع أنشطة الفريق من مسير ومبيت وتخميم وحملات بيئية إلى إبراز جمال المناطق والمواقع البيئية واستقطاب السياح للمواقع السياحية.
2. إن أغلب زوار تعرفوا الى مواقع السياحة البيئية من خلال فريق سلام يا طبيعة، وأن أغلبهم متابعين لأنشطة الفريق.
3. تبين من نتائج المقابلة أن نشاط المسير هو أكثر نشاط يشارك به الزوار وكان عددهم (53) زائر، يليه نشاط مبيت ومسير، وكان عددهم (22) زائر، وأما زوار الذين شاركوا بجميع الأنشطة التي ينفذها فريق سلام يا طبيعة في برامج سياحة البيئية كان عددهم (21) زائر.
4. أن الدعم الحكومي شبه معدوم في تبني أي مبادرة يقدمها الفريق على أراضي الجمهورية العربية السورية، ووجود صعوبات تعاني منها إدارة الفريق تتعلق بالحصول على كافة الموافقات المطلوبة لتنفيذ الأنشطة بالشكل الأمثل في كافة المناطق.
5. إن واقع السياحة البيئية في محافظة طرطوس غير جيد ولم يكن بالشكل الأمثل بناء على ما تم توضيحه من قبل إدارة الفريق بالرغم لما تمتلكه محافظة طرطوس من مقومات الغنية بالمواقع الطبيعية والآثرية.

التوصيات:

استناداً على ما تم استعراضه من نتائج فإن الدراسة توصي بمجموعة من الإجراءات وهي:

- 1) تقديم الدعم المادي الكافي للفرق الرياضية ومنظمات المجتمع الأهلية المحلية من أجل قيامها بتطوير نشاطاتها.
- 2) تسهيل إجراءات تنفيذ البرامج السياحية للمجتمعات الأهلية كالحصول على كافة الموافقات المطلوبة في كافة مواقع السياحة البيئية.
- 3) التعاون والشراكة بين القطاع الحكومي والمجتمعات الأهلية لتطوير العمل التشاركي وتنمية الحركة السياحية لاستغلالها في فائدة التنمية المحلية.
- 4) توعية المجتمع بدور هذه المجتمعات الأهلية مما يزيد من قوتها وقدرتها على تقديم الخدمات والمشاركة أكثر في عملية التنمية.
- 5) قيام وسائل الإعلام المرئية والمسموعة بتسليط الضوء على مشاريع السياحة للمجتمعات الأهلية وإبراز أهمية الدور الذي تلعبه في تنشيط الحركة السياحية.
- 6) الاستفادة من خبرات المجتمعات الأهلية في تطوير نشاطات السياحة البيئية والعمل على تنميتها في كافة المناطق التي تمتلك مقومات السياحة البيئية.

المراجع:

- كتب:

- أ- أحمد أبو رية . سوزان . 2008 ، الإنسان البيئة والمجتمع، دار المعرفة الجامعية ،دون طبعة ،مصر .
- ب- عيد الرواضية . زياد 2013 ، السياحة البيئية (المفاهيم والأسس والمقومات) الأردن . عمان . دائرة المكتبة الوطنية.
- ت- لكل . أحمد . 2014 ، دور الجماعات المحلية في حماية البيئة، دار هومة للطباعة والنشر والتوزيع، الجزائر.
- ث- محمد مسعد . محي . 2003 ، الإطار القانوني للنشاط السياحي والفندقي، المكتب العربي الحديث.

- مجلات دورية:

- أ- بوشنقىر، إيمان ، ورقامي ، محمد . (2013) . دور المجتمع المدني في تحقيق التنمية المستدامة . مجلة جيل حقوق الإنسان، مركز جيل البحث العلمي. العدد 2. بيروت . لبنان.
- رسائل الماجستير و الدكتوراه:
- أ- بركات ، كريم . (2004 - 2005) . مساهمة المجتمع المدني في حماية حقوق الإنسان، رسالة ماجستير في الحقوق غير منشورة، تخصص القانون الدولي لحقوق الإنسان . كلية الحقوق والعلوم التجارية . جامعة بومرداس . الجزائر.
- ب- بوصنوبرة، عبد الله . (2010 - 2011). الحركة الجمعوية في الجزائر ودورها في ترقية الخدمة الاجتماعية في مجال رعاية الشباب . أطروحة مقدمة لنيل شهادة الدكتوراه . علوم غير منشورة . كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية . قسم علم الاجتماع . جامعة الجزائر .

- ت- سامية، بوعشاش . (2013/2012). السياحة البيئية في المناطق الجبلية- حالة جبال تكجدة بولاية البويرة . رسالة ماجستير في علوم التسيير تخصص الإدارة البيئية والسياحية، كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير. جامعة الجزائر . الجزائر.
- ث- سداوي، عبد العزيز . (2017/2016) ، دور منظمات المجتمع المدني في حماية البيئة على المستوى الوطني ، رسالة ماجستير في الحقوق تخصص قانون البيئة.
- تقارير:
- أ- النظام الداخلي الخاص بفريق سلام يا طبيعة (2010).

المراجع الأجنبية:

- a. Abraham . Bijith . 2015 . **Community Participation in Ecotourism** . Thesis for the award of the Degree of Doctor of Philosophy . Cochin University of Science and Technology . India .
- b. Ioannis . Saatsakis . 2017 . **Ecotourism: An environmental concern or a new diversification of the mass tourism market: the case of Crete** ، A Thesis submitted for the degree of Doctor of Philosophy ، Faculty of Design، Media and Management ، Buckinghamshire New University ، Brunel University.
- c. Kiper .Tuğba. 2013. **Role of Ecotourism in Sustainable Development** ، Faculty of Fine Arts، Design and Architect، Department of Landscape Architecture، Turkey.
- d. World tourism organization . 2002 ، **the italion Ecotourism market** ، published by world tourism organization ، special report ، number 13 ، spain.

تأثير البيانات الضخمة في تعزيز الارتجال الاستراتيجي في ظل مرحلة إعادة الإعمار والنهوض الاقتصادي (دراسة ميدانية على البنوك الخاصة في محافظة حماة)

إعداد الباحث: قاسم حسن الحسن كلية الاقتصاد - جامعة دمشق
إشراف الدكتور: مجد صفور

ملخص البحث

هدف البحث إلى دراسة أثر البيانات الضخمة في تعزيز الارتجال الاستراتيجي في البنوك 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) بنوك خاصة في محافظة حماة (الإسلامي، والعربي، والشام، والبركة، وبيبلوس) والتي كان عدد مفرداتها (80) مفردة من الإداريين في المستويات العليا والوسطى. وأظهرت الدراسة أن لدى العاملين في البنوك الخاصة توجهات استراتيجية بدرجة عالية نسبياً وقدرة على الارتجال واتخاذ القرارات في ظل الظروف الصعبة التي تمرّ بها البلاد والبنوك والتي كان أبرزها COVID19. كذلك تتوفر لدى البنوك القدرة على تخزين وتحليل البيانات الضخمة بدرجة عالية نسبياً، وكذلك تبين وجود أثر معنوي وإيجابي بين البيانات الضخمة والارتجال الاستراتيجي بأبعاده. ومن المقترحات التي

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

أوصت بها الدراسة: دعم الارتجال الاستراتيجية للقادة وذلك من خلال القدرة على الاستفادة من الكم الهائل من البيانات وتوظيفها في هذا الاتجاه بما يجعل البنوك محل الدراسة أقوى من منافسيها وفي ظل أي ظرف قد تتعرض له. وضرورة أن تراقب إدارة البنوك 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.

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.

Summary

The aim of the research is 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 and 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-Barakah, and Bebblos), the number of its workers (80)workers administrators at the upper and middle levels. The study showed that the workers 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, it also turns out that there is moral and positive impact between big data and strategic improvisation in its dimensions. Among the proposals recommended by the study: Supporting strategic improvisation for leaders through the ability to take advantage of the huge amount of data and employ it in this direction, making the banks under study stronger than their competitors and under circumstances they may be exposed to. And necessity for the management of the banks under

study to control 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 the 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 الانفجار الضخم 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 للبنوك الخاصة في محافظة حماة. كما تقدم البيانات الضخمة ميزة تنافسية للبنوك 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 البنوك زيادة كفاءتها وترشيد اتخاذ قراراتها بشكل كبير وتعزيز وضعها التنافسي. فمعرفة متطلبات المستفيدين يتيح للبنوك توفير خدمات بناءً على تلك الحاجات والمتطلبات، وبذلك تضمن تلك البنوك رضا المستفيدين على الخدمات المقدمة لهم.

2.1- تساؤلات الدراسة: Study Inquiries

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 سوريا 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 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 البنوك الخاصة بحماة؟

ويتفرع عنه الأسئلة التالية:

- 1- ما هو أثر البيانات الضخمة في تعزيز اليقظة الاستراتيجية كأحد أبعاد الارتجال الاستراتيجي للعاملين في البنوك الخاصة بحماة؟
- 2- ما هو أثر البيانات الضخمة في تعزيز الرشاقة الاستراتيجية كأحد أبعاد الارتجال الاستراتيجي للعاملين في البنوك الخاصة بحماة؟
- 3- ما هو أثر البيانات الضخمة في تعزيز الذاكرة التنظيمية كأحد أبعاد الارتجال الاستراتيجي للعاملين في البنوك 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 البنوك الخاصة بحماة.
- 2- قياس مدى وجود الارتجال الاستراتيجي (اليقظة الاستراتيجية، الرشاقة الاستراتيجية، الذاكرة التنظيمية) للعاملين في البنوك الخاصة بحماة.
- 3- معرفة مدى توافر البيانات الضخمة في البنوك 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.

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.

الأهمية العملية: تأتي أهمية البحث العملية من أهمية القطاع المبحوث وهو القطاع البنوك الذي يعتبر 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 البنوك ومن ثم البحث في تحسين الارتجال الاستراتيجي، ومن ثم العمل على تقديم توصيات قد تمكن البنوك من تعزيز الارتجال الاستراتيجي لكوادرها.

5.1- فرضيات الدراسة: Study Hypotheses

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

H1: يوجد أثر معنوي للبيانات الضخمة في تعزيز الارتجال الاستراتيجي للعاملين في البنوك الخاصة في محافظة حماة.

ويتفرع عنها الفرضيات الفرعية الآتية:

H1.1: يوجد أثر معنوي للبيانات الضخمة في تعزيز اليقظة الاستراتيجية كأحد أبعاد الارتجال الاستراتيجي للعاملين في البنوك الخاصة بحماة.

H1.2: يوجد أثر معنوي للبيانات الضخمة في تعزيز الرشاقة الاستراتيجية كأحد أبعاد الارتجال الاستراتيجي للعاملين في البنوك الخاصة بحماة.

H1.3: يوجد أثر معنوي للبيانات الضخمة في تعزيز الذاكرة التنظيمية كأحد أبعاد الارتجال الاستراتيجي للعاملين في البنوك 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 البنوك 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 جانبها 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 البنوك الخاصة في محافظة حماة.

الحدود العلمية: هي اقتصار البحث على دراسة أثر البيانات الضخمة في تعزيز الارتجال الاستراتيجي.

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، الرشاقة 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 جُمعت 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 بصفقتهم 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 بأنها تحقق هدف اتخاذ القرارات التسويقية الآتية، وتدعم التنبؤ بالقرارات التسويقية التي تواكب الاحتياجات المعرفية في المستقبل، كما توصلت إلى أنّ المعرفة بإدارة البيانات الضخمة في الشبكات الاجتماعية تُؤدّي إلى تمكين أنظمة إدارة المعرفة المستدامة في الجهات التسويقية. كما توصي الدراسة بالتعمق 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, Hatimah & 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 الإلكترونية 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 أن 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 البنوك 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) بنوك وعدد العاملين فيها (80) مفردة. تناولت هذه الدراسة البيانات الضخمة، والارتجال الاستراتيجي بأبعاده (اليقظة الاستراتيجية، الرقابة 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 حدا 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 أن 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 والغير منظمة مما يجعل التعامل معها أمراً صعباً للغاية، ويجب تحليلها لكي تتمكن من الاستفادة منها. ويضيف (Klievink, 2017:267) إنَّ هذه الكميات الهائلة من البيانات الرقمية قد جذبت اهتماماً كبيراً من الصناعة والبحوث تحت مسمى البيانات الضخمة. إذ أنَّ 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) أنَّ 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 أنَّ تحليل البيانات الضخمة في مجموعة متنوعة من البيانات التي تمَّ 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 تعدُّ 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 أنَّ هناك شبه اتفاق في أنَّ البيانات الضخمة يتم فيها معالجة وتحليل بيانات كبيرة بالاعتماد على عدد من الأدوات والتقنيات الحديثة والمتطورة للاستفادة منها في المنظمات في شتى المجالات.

2.1.2- خصائص البيانات الضخمة:

حتى توصف بيانات ما بأنها بيانات ضخمة، يجب أن تتوفر فيها أربعة 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 (Varity):** 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 للجمهور 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 المصداقية(أمين، علي، 2018:39).

3.1.2- أنواع البيانات الضخمة:

يمكن تقسيم البيانات الضخمة إلى الأنواع التالية، 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 تعتبر هذه الأنواع غير منظمة لأنها لا تتسق تماماً كقاعدة بيانات.
- 3- البيانات شبه المهيكلة: هي خليط بين الاثنين لكنها تفتقر 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.

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:(الأكليبي، 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).

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 ومنطلب 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 بعض الباحثين أمثال (Cunha, 2006) و (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) بأن اليقظة الاستراتيجية هي مجموعة عمليات تهدف للبحث عن المعلومات ومعالجتها ثم نشرها وحمايتها لتكون تحت تصرف الشخص المناسب والفي الوقت المناسب، وهذا ما جعل 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).

ثالثاً: الدراسة الميدانية واختبار الفروض: Empirical Study and Hypotheses Testing

1.3- مجتمع الدراسة وعينتها: Study Population and Sample

أخذت عينة قصديّة مؤلفة من خمسة بنوك خاصة (الإسلامي، والشام، والعربي، والبركة، وبيبلوس)، وقد اختبرت نظراً لإمكانية الوصول إليها، فضلاً عن شهرتها قياساً بالبنوك الأخرى. وأخذت عينة عشوائية من الإطار الإداري في كل بنك من هذه البنوك 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، وتمّ عرض الاستبيان على عدد من الأساتذة في قسم إدارة الأعمال في جامعة دمشق وأعطوا الباحث بعض الملاحظات عن الاستبيان قام الباحث بالأخذ بها.

3.3- صدق أداة الدراسة وثباتها:

وزعت الاستبانة على عدد من العاملين في المستويات العليا والوسطى في البنوك الخاصة في محافظة حماة كلاً على حدا لتحديد مدى صدق الاستبانة، ثم صيغت بصورتها النهائية لتحقيق 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 البنوك 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 أنّ قيمة معامل ألفا كرونباخ جميعها أكبر من 60% ومن ثمّ يمكن القول بأنّ 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 X_1

رقم السؤال	التكرارات					الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	القيم النسبية	الترتيب	درجة الموافقة
	5	4	3	2	1					
1	9	38	22	6	0	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	0	3.546	0.740	0.709	5	عالية
4	4	46	11	14	0	3.533	0.859	0.706	6	عالية
5	2	56	13	4	0	3.746	0.594	0.749	2	عالية
6	4	53	14	4	0	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	0	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 البنوك الخاصة محل الدراسة حيث تراوحت المتوسطات الحسابية لأسئلته بين (3.493-3.760) ويدل ذلك أنّ 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 البنوك 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
	5	4	3	2	1					
9	0	6	23	30	16	3.746	0.886	0.749	2	عالية
10	0	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 الاسئلة من (9 إلى 13) واقع اليقظة الاستراتيجية كأحد أبعاد الارتجال الاستراتيجي في البنوك الخاصة محل الدراسة حيث تراوحت المتوسطات الحسابية لأسئلته بين (3.386-3.893) 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 البنوك 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
	5	4	3	2	1					
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	0	6	23	35	11	3.680	0.824	0.736	2	عالية
17	0	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 البنوك الخاصة محل الدراسة حيث تراوحت المتوسطات الحسابية لأسئلته بين (3.520-3.760) 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 البنوك الخاصة محل الدراسة حيث من الملاحظ أنَّ 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 γ_3

رقم السؤال	التكرارات					الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	القيم النسبية	الترتيب	درجة الموافقة
	1	2	3	4	5					
19	0	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	0	6	11	40	18	3.933	0.843	0.786	1	عالية
23	2	0	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 البنوك 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 البنوك الخاصة محل الدراسة حيث من الملاحظ أنَّ 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 البيضة الاستراتيجية كأحد أبعاد الارتجال الاستراتيجي للعاملين في البنوك الخاصة بحماة.

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

		Y1	X
Y1	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 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(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
	x1	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. وبالتالي تكون معادلة الانحدار بين المتغير التابع والمتغير المستقل:

$$Y = a + bX \quad Y = 1.120 + 0.701X$$

ونلاحظ أن قيمة المؤشر F المحسوبة (28.265)، وبمستوى دلالة أقل من 0.01 أكبر من القيمة الجدولية $f(0.99, 1, 73) = 6.99$ وهذا يدل على صلاحية النموذج الخطي المدروس للتعبير عن العلاقة بين المتغيرين التابع والمستقل، وأن هناك تأثيراً معنوياً عالياً للمتغير المستقل على المتغير التابع وبالتالي يعتبر 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 البنوك الخاصة بحماة.

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

Correlations

		Y2	X
Y2	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، أن 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 أنّ قيمة معامل التحديد 0.560، أي أنّ المتغير المستقل يؤثر بنسبة 56% من التغيرات التي طرأت على المتغير التابع (بمعنى آخر إنّ 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 أنّ 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. وبالتالي تكون معادلة الانحدار بين المتغير التابع والمتغير المستقل:

$$Y = a + bX \quad Y = 0.679 + 0.814X$$

ونلاحظ أنّ قيمة المؤشر F المحسوبة 92.901، وبمستوى دلالة أقل من 0.01 أكبر من القيمة الجدولية $f(0.99, 1, 73) = 6.99$ وهذا يدل على صلاحية النموذج الخطي المدروس للتعبير عن العلاقة بين المتغيرين التابع والمستقل، وأنّ 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 البنوك الخاصة بحماة.

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

Correlations		Y3	X
Y3	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 Y3، أن قيمة معامل الارتباط هي (0.566) 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 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 23.1% من التغيرات التي طرأت على المتغير التابع (بمعنى آخر إن التغيرات في المتغير المستقل تفسر ما نسبته 23.1% من تغيرات المتغير التابع، وباقي التغيرات تعود لعوامل أخرى لا علاقة للمتغير المستقل بها). وعند اختبار معنوية معامل الانحدار، وجدنا أن قيمة معامل المعنوية 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. وبالتالي تكون معادلة الانحدار بين المتغير التابع والمتغير المستقل:

$$Y = a + bX \quad Y = 1.555 + 0.600X$$

ونلاحظ أنّ قيمة المؤشر F المحسوبة 34.478، وبمستوى دلالة أقل من 0.01 أكبر من القيمة الجدولية $f(0.99, 1, 73) = 6.99$ وهذا يدل على صلاحية النموذج الخطي المدروس للتعبير عن العلاقة بين المتغيرين التابع والمستقل، وأنّ هناك تأثيراً معنوياً عالياً للمتغير المستقل على المتغير التابع وبالتالي يعتبر هذا النموذج هو النموذج الأقرب للتعبير عن العلاقة بين المتغير التابع الذاكرة التنظيمية كأحد أبعاد الارتجال الاستراتيجي والمتغير المستقل للبيانات الضخمة. الفرضية الرئيسة: يوجد أثر معنوي للبيانات الضخمة في الارتجال الاستراتيجي للعاملين في البنوك الخاصة بحماة.

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

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

كمّا 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 $\text{sig} = 0.00$ ، 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. وبالتالي تكون معادلة الانحدار بين المتغير التابع والمتغير المستقل:

$$Y = a + bX \quad Y = 1.118 + 0.705 X$$

ونلاحظ أنّ قيمة المؤشر F المحسوبة 28.265، وبمستوى دلالة أقل من 0.01 أكبر من القيمة الجدولية $f(0.99, 1, 73) = 6.99$ وهذا يدل على صلاحية النموذج الخطي المدروس للتعبير عن العلاقة بين المتغيرين، وأنّ هناك تأثيراً معنوياً عالياً للمتغير المستقل على المتغير التابع وبالتالي يعتبر هذا النموذج هو الأقرب للتعبير عن العلاقة بين المتغير التابع والارتجال الاستراتيجي والمتغير المستقل البيانات الضخمة.

رابعاً: تحليل نتائج الدراسة: Analyzing the Study Results

1- تبين أنّ العاملين في البنوك الخاصة لديهم القدرة على الارتجال استراتيجي ورؤية شاملة لنواحي البنوك 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 البنوك الخاصة محل الدراسة، ولكن لابد 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 البنوك الخاصة مدار البحث. 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 البنوك 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 البنوك الخاصة في محافظة حماة، وهذا ما يتوافق مع دراسة (Hallikainen et al, 2020)، حيث أنّ الاعتماد على الكم الهائل من البيانات ساعد البنوك محل الدراسة على تفسير كيفية أداء عمله بسرعة ودقة وأمكنها من التفوق على منافسيها في ظل بيئة تتسم بعدم

التأكد وكذلك تمكين البنوك 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 البنوك الخاصة في محافظة حماة. وهذا ما يتوافق مع دراسة (البلاغي & الزبيدي، 2021)، إنَّ أهم الجوانب التي يمكن للبنوك التميز بها هو الذاكرة التنظيمية التي تملكها لما تحتويه من تقارير وإجراءات تساعد القادة على اتخاذ القرارات التي تكون معقدة وغير مهيكلة وهذا ما يعزز الارتجال الاستراتيجي فمن خلال الكم الهائل من البيانات الضخمة تستطيع البنوك 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 البنوك محل الدراسة أقوى من منافسيها وفي ظل أي ظرف قد تتعرض له.
 - 2- ضرورة أن تراقب إدارة البنوك 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 البنوك 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 تنويع الخيارات الاستراتيجية الحالية التي تعتمدُها البنوك 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 البنوك 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 البنوك لإنجاز الأعمال بكفاءة وفاعلية.

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، المجلد(2)، العدد(15)، ص5.
- 2- أميرهم، جيهان(2020)، أثر تحليل البيانات الضخمة على الأداء المالي والتشغيلي في منظمات الأعمال، مجلة البحوث المالية والتجارية. مصر، المجلد(21)، العدد(2)، ص150-200.
- 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)، ص39.
- 4- الباشقالي، محمود؛ سلطان، حكمت(2021)، دور الارتجال الاستراتيجي في تحقيق السيادة الاستراتيجية، المجلة العربية للإدارة: العراق، المجلد(41)، العدد(1)، صص 95-126.
- 5- البلاغي، نور؛ الزبيدي، سماء(2021)، دور الارتجال التنظيمي في الحد من الجمود الاستراتيجي، مجلة اقتصاديات الأعمال: العراق، المجلد(2)، العدد(1)، صص 309-325.
- 6- حسين، هدى(2018)، التوافق بين مدخل البيانات الكبيرة والبراعة التنظيمية دراسة استطلاعية لآراء عينة من المدراء في شركة آسيا سيل للاتصالات المتنقلة في العراق، مجلة العلوم الاقتصادية والإدارية، مجلد(24)، العدد(105)، ص274.
- 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)، صص22-41.
- 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)، ص1-12.

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، ص1-13.

[.https://www.researchgate.net/publication/334194323](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- Cunha, Miguel Pina (2006), Towards a Complexity Theory of Strategy, **Management Decision**, Vol. 44, No. 7, pp. 839-850.
- 6- 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.

- 7- 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>.
- 8- 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.
- 9- Doz, Y. & Kosonen, M(2010), "**Embedding Strategic Agility: A Leadership Agenda for Accelerating Business Model Renewal**", Long Range Planning, 43, pp. 370–382.
- 10- 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.
- 11- 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>.
- 12- 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.

- 13- KANKANHALLI, A, ET AL(2016), **BIG DATA AND ANALYTICS IN HEALTHCARE: INTRODUCTION TO THE SPECIAL SECTION**, INF SYST FRONT, (18), PP233.
- 14- 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.
- 15- Levallet, Nadège and Chan, Yolande E(2016), “**IT Capabilities and Strategic Improvisation: A Multi-method Investigation**”, 22nd Americas Conference on Information Systems, San Diego.
- 16- McDowell, Don(2009), **Strategic Intelligence: A Hand Book for Practitioners’ Managers and Users**. United States of America, Scarecrow Press, Inc.
- 17- Mishra, A(2015),Information professionals and Big data, international journal of advanced research in computer science and software engineering(IJARCSE), vol(5), issue(9), pp123-129.
- 18- Perry, L. T(1991), “Strategic Improvisation: How to Formulate and Implement Competitive Strategies in Concert”, Organizational Dynamics, Vol. 19, No. 1, pp. 51 – 64.
- 19- 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>.

- 20- Trifu, M(2014), Big Data: present and future, **Database Systems Journal**, vol (7),no(1). Pp32-41.
- 21- Uma Sikaran(2004), **Research Methods for Business: A Skill-building Approach**. P. p 290-300.
- 22- Vera, D. and Crossan, M(2007), "Reconciling Learning Paradoxes Through Improvisation", **In: International Conference on Organizational Learning**, No. 519, pp. 992-1013.
- 23- WANG .C, XU .S ,CHEN .L, CHEN.X(2016), **EXPOSING LIBRARY DATA WITH BIG DATA TECHNOLOGY A REVIEW** ,IN COMPUTER AND INFORMATION SCIENCE (ICIS) ,IEEE\ACIS 15TH ,INTERNATIONAL CONFERENCE ,P3.
- 24- 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.
- 25- Weldon, E(2003), **The Nimble Manager: Using Strategic Improvisation to Become Fast and Flexible: An IMD Action Guide**, IMD International.
- 26- 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.
- 27- Zicari(2017), "**Big Data: Challenges and Opportunities**", Electronic Copy Available at: <http://odbms.org>, 5th December.

تأثير التوجه الاستراتيجي في تحقيق البراعة التنظيمية

(دراسة حالة الجامعة الوطنية الخاصة في محافظة حماة)

إعداد الباحث: قاسم حسن الحسن كلية الاقتصاد - جامعة دمشق

إشراف الدكتور: مجد صفور

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 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 تعنى 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 الرئيسة 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 تمّ 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 للمبجوثين بشكل ضمني.

3- دراسة (بلقواسمي، يوسف، 2021) بعنوان: التوجه الاستراتيجي لمنظمات الأعمال نحو تطبيق نظم ذكاء الأعمال كآلية 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، كـ 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 من 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 أجرى 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 تطبّق 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 توصل إليها البحث: أنّ البراعة التنظيمية قد توفر 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 كالآتي:

- 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 يمكن 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. وينقرع 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 تمّ 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 تمّ 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 كرو نباخ

المتغيرات	عدد الأسئلة	قيمة ألفا كرو نباخ
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 بأن 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 وعلاقتهما، وقلة الدراسات التي اهتمت في هذين المحورين مجتمعين، فإنّ حدود الدراسة كالآتي:

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

الحدود المكانية: اقتصر 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

إنَّ 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 تحليليه لاختيار موقع المنظمة المستقبلي 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 خطتها 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 والمحيطه 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 (الضالعين، 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 بروية 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 مبني على الرؤى التي غالباً ما تعبر عن صورة مثالية وفريدة للمستقبل توحى بتوجه مستقبلي. (العيسوي 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 فإنَّ 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 فإنَّ قيم منظمة

لأعمال تُعد من المفاهيم الأساسية والمهمة ضمن التوجه الاستراتيجي لها، إنَّ 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 وترتكز الأهداف على النواتج والمخرجات التي تسعى المنظمة إلى إنجازها، على أن تتسق هذه الأهداف مع رسالة ورؤية وقيم المنظمة. (الصلايين، 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

إنَّ 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 (اليساري 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 المتوقف. 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.

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

إنَّ أهمية البراعة التنظيمية تأتي من قدرة المنظمة على مواكبة التطور المتسارع في عالم الأعمال والتوظيف الأمثل للموارد المتاحة حيث إنَّ 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 كالخطيط واتخاذ القرار وحل المشاكل. إنَّ 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) إنَّ 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 أنَّ 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) أنَّ أهمية البراعة التنظيمية تتمثل بكونها تُمكن 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 منهجا للعديد من المنظمات. وأكد (Bingham, 2018, 2) أنَّ أهمية البراعة

التنظيمية تتمثل بفكرة أنّ 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 تنصف 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 وأنواق المستهلكين ومن هنا يتضح أن المنظمات تستطيع أن تحقق أهدافها حيث تركز إلى الأبعاد الاستراتيجية في مجمل أنشطتها وعملياتها. وأشار (البغدادي والجبوري، 2015، 23) إن الشركات الناجحة يجب أن تبحث عن الفرص الجديدة في الخارج وهذا ما يتطلب منها وجود معرفة جديدة، كما أن بحثها عن الفرص الجديدة يعتبر ميزة تنافسية للمنظمة. ويرى (Enkel,2017, 2) 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، إن المرونة والاكتشاف تتطلب استكشاف معرفة جديدة أو خروجاً عن المعرفة الحالية ومن ثم فإن 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 التغيرات 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 مألوفاً بما يعزز من تنافسية المنظمة.

B. الاستغلال الأمثل للفرص (Exploitation):

فهي تعني استثمار الإمكانيات الحالية والعمل على تطويرها، بالإضافة إلى إشباع 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، الطبلوي، 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 الزبائن والأسواق 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 الموجودة
4 تنتج من	الكفاءة في الإنتاج والقدرة على تنويع المنتجات	البحث والتجارب العلمية والمخاطرة والمرونة
5 تطبيقات الأداء	قصيرة الأمد	بعيدة الأمد

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

من خلال الجدول السابق تبين أن الفرق الجوهرية 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 المدرء 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	أقل 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%
المستوى الوظيفي	عميد كلية	21	42%
	نائب عميد	15	30%
	رئيس قسم	7	14%
	نائب رئيس قسم	7	14%
عدد سنوات الخبرة	أقل من 3	25	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 (2-3) 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					الانحراف المعياري	الوسط الحسابي	درجة الموافقة
	غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة			
1	-	-	6	22	22	0.683	4.32	عالية
2	-	3	9	23	15	0.857	4.00	عالية
3	-	6	19	22	3	0.787	3.44	متوسطة
4	-	-	-	33	17	0.479	3.34	متوسطة
5	-	-	13	18	19	0.799	4.12	عالية
	المتوسط الكلي للمتغير X1					0.721	3.84	عالية

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 وأن المتوسط الكلي لمتغير بُعد الرؤيا الاستراتيجية كأحد أبعاد التوجه الاستراتيجي للجامعة الوطنية الخاصة كانت بدرجة موافقة عالية والوسط الحسابي له 4.06.

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

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

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 تتبثق 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 الذي تتبثق 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 4.04، وأنّ عبارة تتسم رسالة الجامعة

الوطنية الخاصة بالدقة والوضوح كانت بدرجة موافقة عالية بوسط حسابي قدره 4.22، وأنَّ المتوسط الكلي لمتغير بُعد رسالة المنظمة كأحد أبعاد التوجه 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	الوسط الحسابي	درجة الموافقة
	غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة			
11	-	-	1	29	20	0.530	4.38	عالية
12	-	-	13	22	15	0.755	4.04	عالية
13	-	-	20	15	15	0.839	3.90	عالية
14	-	6	16	22	6	0.861	3.56	عالية
	المتوسط الكلي للمتغير X3					0.746	3.97	عالية

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 أنَّ عبارة تتسجم القيم التنظيمية للجامعة الوطنية الخاصة مع المعايير الأخلاقية للمجتمع كانت بدرجة موافقة عالية بوسط حسابي قدره 4.38، وأنَّ عبارة تتبلور القيم التي تؤمن بها الجامعة الوطنية الخاصة بصورة سلوكيات وممارسات تحكم سلوك العاملين بها كانت بدرجة موافقة عالية بوسط حسابي قدره 4.04، وأنَّ عبارة يتمثل كافة العاملين في الجامعة الوطنية الخاصة بمعاييرها الأخلاقية وقيمتها التنظيمية التي يؤمنون بها كانت بدرجة موافقة عالية بوسط حسابي قدره 3.90، وأنَّ 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، وأنَّ 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 الموافقة	
	غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة				
15	1	-	1	31	17	0.694	4.26	عالية	
16	1	2	13	19	15	0.953	3.90	عالية	
17	-	-	20	25	5	0.647	3.70	عالية	
18	-	1	9	34	6	0.614	3.90	عالية	
19	-	6	19	22	3	0.787	3.44	متوسطة	
	المتوسط الكلي للمتغير X4						3.84	0.739	عالية

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 تتبثق 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 3.90، وأنّ عبارة يشارك في وضع وصياغة الأهداف في الجامعة الوطنية الخاصة كافة الأطراف المعنية والمسؤولة عن تحقيق هذه الأهداف كانت بدرجة موافقة متوسطة بوسط حسابي قدره 3.44. وأنّ 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)

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

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، 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، وأنَّ عبارة تستخدم الجامعة الوطنية الخاصة الأسلوب العلمي في تصميم استراتيجيات العمل كانت بدرجة موافقة عالية بوسط حسابي قدره 4.04، وأنَّ تنتهج الجامعة الوطنية الخاصة أساليب ملائمة تساعد في استقطاب العاملين ذوي الخبرة كانت بدرجة موافقة عالية بوسط حسابي قدره 4.22، وأنَّ عبارة تشجع الجامعة الوطنية الخاصة العاملين فيها على تبني أفكار أصيلة تتحدى الأفكار التقليدية كانت بدرجة موافقة عالية بوسط حسابي قدره 3.52، وأنَّ عبارة يشارك العاملين في جلسات العصف الذهني لتحديد توجهات الجامعة الوطنية الخاصة المستقبلية كانت بدرجة موافقة عالية بوسط حسابي قدره 4.16، وأنَّ تهتم الجامعة الوطنية الخاصة بالمتطلبات الاجتماعية للعاملين كانت بدرجة موافقة عالية بوسط حسابي قدره 4.08، وأنَّ تقوم الجامعة الوطنية الخاصة بتقديم خبرات جديدة للعاملين كانت بدرجة موافقة عالية بوسط حسابي قدره 4.22، وأنَّ عبارة تحترم إدارة الجامعة الوطنية الخاصة آراء العاملين لتطوير العمل كانت بدرجة موافقة عالية بوسط حسابي قدره 4.42، وأنَّ عبارة توفر إدارة الجامعة الوطنية الخاصة مناخ تنافسي بين العاملين كوسيلة بهدف إنجاز الأعمال كانت بدرجة موافقة عالية بوسط حسابي قدره 4.10، وأنَّ عبارة تعقد إدارة الجامعة الوطنية الخاصة المؤتمرات وورش العمل من حين لآخر كانت بدرجة موافقة عالية بوسط حسابي قدره 4.40، وأنَّ عبارة تنمي إدارة الجامعة الوطنية الخاصة مهارات العاملين الاجتماعية كانت بدرجة موافقة عالية بوسط حسابي قدره 3.84، وأنَّ عبارة تعتمد إدارة الجامعة الوطنية الخاصة برامج تدريبية لجميع مستويات العاملين لرفع مستويات أدائهم كانت بدرجة موافقة عالية بوسط حسابي قدره 4.14، وأنَّ المتوسط الكلي لمنغير 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.

		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	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 والبالغة (41,845) عن قيمتها الجدولية والبالغة (7.08) وهي معنوية عند مستوى المعنوية (0.000) وهي أقل مستوى المعنوية (0.05)، أي أنّ معامل التحديد كان (0.466) إلى أنّه 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 والبالغة (6,469)، وهي أعلى من قيمة Z الجدولية والبالغة (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.

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، أنّ 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 والبالغة (33,453) عن قيمتها الجدولية والبالغة (7.08) وهي معنوية عند مستوى المعنوية (0.000) وهي أقل مستوى المعنوية (0.05)، أي أن 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 أن 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 والبالغة (5,784)، وهي أعلى من قيمة Z الجدولية والبالغة (2.58) عند مستوى دلالة (0.01)، وبما أن قيمة

الميل B معنوية وتساوي (1.260)، فإننا نرفض فرضية العدم الفرعية الثانية ونقبل الفرضية الفرعية البديلة الثانية، ونقر بوجود علاقة معنوية بين المتغير المستقل والمتغير التابع، أي أنه 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

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

يتضح من تحليل درجة الارتباط بين المتغير المستقل X3 والمتغير التابع y، أن 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 أن 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 أن معامل التحديد كان (0.654) إلى أنه يمكننا نسب (65.4%) من التغيرات الحاصلة في متغير البراعة التنظيمية في الجامعة الوطنية الخاصة في محافظة حماة إلى التغيرات الحاصلة في توافر بُعد القيم التنظيمية كأحد أبعاد التوجه الاستراتيجي، وما تبقى يعود لعوامل لم تؤخذ في الحسبان، كما يبين الجدول السابق أن توافر بُعد 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 أن قيمة الميل B معنوية وتساوي (1.721)، فإننا نرفض فرضية العدم الفرعية الثالثة ونقبل الفرضية الفرعية البديلة الثالثة، ونقر 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.

		Correlations	
		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، أن 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 أن أي زيادة في أحد المتغيرين سيرافقها زيادة بمعدل مرتفع في المتغير الآخر والعكس صحيح. **يبين الجدول رقم(16): نتائج تحليل الانحدار للفرضية الفرعية الرابعة.**

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 أن 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 أن 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 أن

قيمة الميل B معنوية وتساوي (1.405)، فإننا نرفض فرضية العدم الفرعية الرابعة ونقبل الفرضية الفرعية البديلة الرابعة، ونقر 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 تمرُّ 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 ومعقدة.
- 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)، إنّ 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 أنّ 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 تتناسب الجميع وتحقق الغايات لجميع الجهات ذات العلاقة مع الجامعة.
- 3- اعتبار القيم التنظيمية هي التي تحكم التوجهات والرؤى الاستراتيجية وأنّ 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- أُجريت 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 نكاه 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 الفادسية 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)، ص-216. 193.
- 14- حمود، خضير كاظم(2015)، إدارة الجودة وخدمة العملاء، الطبعة (2)، دار الميسر للنشر والتوزيع، عمان: الأردن.
- 15- شننيزر، 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 ذكاء 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 حجيم؛ والعبادي، هاشم فوزي(2015)، إدارة الموارد البشرية، الطبعة (1)، دار صفا للنشر والتوزيع، عمان: الأردن.
- 22- عبدالوهاب، محمد؛ الطبلاوي، 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، صفا؛ 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)، ص208-230.
- 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، الوراق 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 85-107.
- 30- الياسري، أكرم محسن؛ الحساوي، 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.