

# مجلة جامعة البعث

سلسلة العلوم الاقتصادية والسياحية



مجلة علمية محكمة دورية

المجلد 45 . العدد 19

1444 هـ - 2023 م

الأستاذ الدكتور عبد الباسط الخطيب

رئيس جامعة البعث

المدير المسؤول عن المجلة

رئيس هيئة التحرير	أ. د. محمود حديد
رئيس التحرير	أ. د. هائل الطالب

مديرة مكتب مجلة جامعة البعث  
بشرى مصطفى

عضو هيئة التحرير	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

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

الاتصال بالعنوان التالي:

رئيس تحرير مجلة جامعة البعث

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

. هاتف / فاكس : 2138071 31 963 ++

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

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

**ISSN: 1022-467X**

## شروط النشر في مجلة جامعة البعث

الأوراق المطلوبة:

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

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

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

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

آ . إذا كان المرجع أجنبياً:

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

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

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

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

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

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

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

## رسوم النشر في مجلة جامعة البعث

1. دفع رسم نشر (40000) ل.س أربعون ألف ليرة سورية عن كل بحث لكل باحث يريد نشره في مجلة جامعة البعث.
2. دفع رسم نشر (100000) ل.س مئة ألف ليرة سورية عن كل بحث للباحثين من الجامعة الخاصة والافتراضية .
3. دفع رسم نشر (200) مئتا دولار أمريكي فقط للباحثين من خارج القطر العربي السوري .
4. دفع مبلغ (6000) ل.س ستة آلاف ليرة سورية رسم موافقة على النشر من كافة الباحثين.

## المحتوى

الصفحة	اسم الباحث	اسم البحث
56-11	د. رعد الصرن د. عدنان غانم أحمد السليم	درجة تطبيق هندسة العمليات الإدارية (الهندرة) وعلاقتها بمستوى الروح المعنوية لدى العاملين في وزارة المالية
98-57	د. سهى سنكري	مدى فاعلية نظم المعلومات المحاسبية في المصارف التجارية من وجهة نظر الإدارة العليا (دراسة تطبيقية على المصارف التجارية في الساحل السوري)
126-99	د. علي ميا د. رامي محمد كاترين صالح	درجة ممارسة كلية الاقتصاد بجامعة تشرين لأبعاد الريادة الاستراتيجية "دراسة ميدانية"
170-127	د. نور ونوس	دور إدارة العلاقة مع العملاء في تحقيق جودة الخدمة دراسة ميدانية على المحلات التجارية في محافظة طرطوس







## درجة تطبيق هندسة العمليات الإدارية (الهندرة) وعلاقتها بمستوى الروح المعنوية لدى العاملين في وزارة المالية

طالب الدراسات العليا: أحمد محمود السليم - قسم الإدارة - كلية الاقتصاد - جامعة دمشق.

إشراف: أ. د. رعد الصرن الأستاذ في قسم الإدارة - كلية الاقتصاد.

أ. د. عدنان غانم (مشرف مشارك) الأستاذ في قسم الإدارة - كلية الاقتصاد.

### الملخص

هدف البحث إلى تعرّف مستوى درجة تطبيق هندسة العمليات الإدارية (الهندرة) من وجهة نظر العاملين في وزارة المالية بمحافظة دمشق. ومستوى الروح المعنوية في وزارة المالية. والعلاقة بين درجة تطبيق هندسة العمليات الإدارية (الهندرة) والروح المعنوية. وأيضاً تعرّف دلالة الفروق في إجابات أفراد عينة البحث على استبانة الهندرة وعلى استبانة الروح المعنوية وفق متغيري البحث: (سنوات الخبرة، المؤهل العلمي). واعتمد في هذا البحث على المنهج الوصفي التحليلي، واستخدم أداتي البحث: (استبانة الهندرة، واستبانة الروح المعنوية). وشملت عينة البحث (193) عاملاً وعاملة في وزارة المالية بمحافظة دمشق. ومن أهم النتائج التي توصل إليها البحث: وجود علاقة ارتباطية إيجابية ذات دلالة إحصائية بين درجة تطبيق هندسة العمليات الإدارية (الهندرة) وبين مستوى الروح المعنوية لدى العاملين في وزارة المالية. ووجود فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسط درجات أفراد عينة البحث على استبانة درجة تطبيق هندسة العمليات الإدارية (الهندرة) وفق متغير المؤهل العلمي لصالح الأفراد الذين يمتلكون مؤهل علمي (دبلوم فأعلى). عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسط درجات أفراد عينة البحث على استبانة درجة تطبيق هندسة العمليات الإدارية (الهندرة) وفق متغير سنوات الخبرة. وعدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسط درجات أفراد عينة البحث على استبانة الروح المعنوية تبعاً لمتغيري المؤهل العلمي، وعدد سنوات الخبرة.

الكلمات المفتاحية: تطبيق، هندسة العمليات الإدارية (الهندرة)، الروح المعنوية، العاملين، وزارة المالية.

## The degree of application of administrative process engineering (reengineering) and its relationship to the level of morale among workers in the Ministry of Finance

### Abstract

The aim of the research is to identify the level of application of administrative process engineering (reengineering) from the point of view of workers in the Ministry of Finance in Damascus Governorate. and the level of morale in the Ministry of Finance. And the relationship between the degree of application of management process engineering (reengineering) and morale. The significance of the differences in the answers of the research sample members to the engineering questionnaire and to the morale questionnaire according to the two research variables: (years of experience, educational qualification) was also known. In this research, he relied on the descriptive analytical approach, and used the two research tools: (the engineering questionnaire, and the morale questionnaire). The research sample included (193) male and female workers in the Ministry of Finance in Damascus Governorate. Among the most important findings of the research: There is a positive correlation with statistical significance between the degree of application of administrative process engineering (reengineering) and the level of morale among workers in the Ministry of Finance. And the presence of statistically significant differences between the average scores of the research sample members on the questionnaire on the degree of application of administrative processes engineering (reengineering) according to the educational qualification variable in favor of individuals who have a scientific qualification (diploma and above). There are no statistically significant differences between the average scores of the research sample members on the questionnaire on the degree of application of administrative processes engineering (reengineering) according to the variable years of experience. And there were no statistically significant differences between the average scores of the research sample members on the morale questionnaire according to the educational qualification variables and the number of years of experience.

**Keywords:** application, management process engineering (engineering), morale, employees, Ministry of Finance.

## . مقدمة:

تواجه المؤسسات المالية اليوم العديد من التغيرات والتطورات المتلاحقة في المجالات جميعها على المستوى المحلي والإقليمي والعالمي، الأمر الذي يستوجب حتمية التغيير، والنظر إلى المستقبل في إطار التطور العالمي والاتجاهات المعاصرة للإدارة، كالإدارة بالأهداف، وإدارة التغيير، وإدارة الجودة الشاملة، والإدارة بالتمكين، هندسة العمليات الإدارية (الهندرة)، لذا تسعى المنظمات والمؤسسات، وخاصة المؤسسات المالية إلى إحداث التغيرات اللازمة للتكيف مع هذه التطورات التي أحدثتها تحديات العولمة، وزيادة الفاعلية لتحسين الأداء المؤسسي.

وقد يكون مفهوم إعادة هندسة العمليات الإدارية (الهندرة) به نوع من الغرابة لدى الأغلبية منا، فهي كلمة عربية مشتقة من الهندسة والإدارة، وهو نتيجة التطور الفكري والفلسفة في الإدارة الحديثة، وظهر هذا المفهوم في بداية التسعينات وبالتحديد عام (1992)، عندما أطلق الكاتبان الأمريكيان مايكل هامر وجيمس شامبي كعنوان لكتابهما الشهير (هندرة المنظمات)، ومنذ ذلك الحين أحدثت الهندرة ثورة حقيقية في عالم الإدارة الحديث بما تحمله من أفكار غير تقليدية، ودعوة صريحة إلى إعادة النظر، وبشكل جذري في الأنشطة والإجراءات كافة، التي قامت عليها الكثير من المؤسسات في عالمنا اليوم (البلداوي ونديم، 2007، 37).

ويعد مفهوم إعادة هندسة العمليات الإدارية (الهندرة) أحد مداخل التطوير، وهو يركز على إعادة التصميم السريع والجذري للعمليات الإدارية الإستراتيجية وذات القيمة المضافة، وكذلك للنظم، والسياسات، والهياكل التنظيمية، بهدف تحسين الروح المعنوية وزيادة الإنتاجية في المؤسسة بصورة ملحوظة (القيوتي، 2000، 343).

يتميز مبدأ الهندرة بتركيزه على نظم العمل أو ما يعرف بالعمليات الرئيسية للشركات والمؤسسات المختلفة، وليست الإدارات، إذ يتم دراسة وهندرة العمليات بكاملها، ابتداءً من استلام طلب الزبون، إلى أن يتم إنجاز وتقديم الخدمة المطلوبة للزبون؛ لذلك فالهندرة تساعد على رؤية الصورة الكاملة للعمل، وتنقله بين الإدارات المختلفة، ومعرفة الحواجز التشغيلية والتنظيمية التي تعوق العمل في المؤسسة المالية، وهذا قد يزيد من مسنوى الروح المعنوية لدى العاملين.

ومن المعروف أن معنويات العاملين لها أهمية كبيرة في مجال العمل انطلاقاً من كونها مقياساً لفاعلية العاملين وإفادتهم في المؤسسة؛ لذلك أصبح الاهتمام بمستوى الروح المعنوية ورضا العاملين من الاتجاهات الحديثة لقياس وردود أفعالهم وظروف عملهم المادية، والإدارية، والاجتماعية والنفسية، ويعد الاهتمام بالجوانب النفسية للعاملين من التحولات الأساسية في مجال إدارة الأفراد، فقد أخذوا ينظرون إلى الروح المعنوية العالية، وإلى رضا الموظف نظرة خاصة باعتبارها عناصر أساسية من عناصر التحفيز، وغدوا يهتمون بالعوامل والمؤثرات التي ترفع من معنويات العاملين ورضاهم لما لها من علاقة إيجابية مع أدائهم وانجازاتهم في العمل (العتيبي، 2007، 23).

وتمثل الروح المعنوية حالة الشعور العام لدى العاملين، الذي يعبر عن مدى سعادتهم ورضاهم عن العمل، وهي ناتجة عن مستوى الرضا عن العمل، فكلما كانت درجة الرضا عن العمل مرتفعة كانت الروح المعنوية مرتفعة. كما يشار إلى الروح المعنوية على أنها الشعور الذي يجعل العامل راضياً عن عمله، ومقبلاً عليه بحماس، وبالعلاقة طيبة مع رؤسائه ومندمجاً مع زملائه (Ogilby, 2000, 13).

وتشكل الروح المعنوية المزاج السائد بين العاملين الذين يكونون جماعة والثقة في الجماعة والإخلاص لها، وتوجد عدة مظاهر تدل على ارتفاع أو انخفاض الروح المعنوية للجماعة في العمل.

إن رفع الروح المعنوية للعاملين في المؤسسة هدف أساس ينبغي على الإدارة أن تعمل على تحقيقه لأن الفشل في الوصول إليه يؤدي إلى الإضرار بالإنتاج وتراجع أداء المؤسسة، وتذمر شديد بين العاملين واستياء من العمل (الرفاعي، 2006، 19).

ونجاح المدير في رفع الروح المعنوية للعاملين، يعتمد على نجاحه في تأسيس علاقات مهنية ناجحة معهم، تستند إلى: الصدق، والعدل، وثبات المبدأ، والعمل الجاد، والاحترام، والفهم، والتعاطف. فالمهمة الرئيسة لمدير المؤسسة أن يكون مزوداً وداعماً لبيئة العمل، وعندما يقع العامل في أخطاء لا يشعره بالخطر، بل يشعر أنه بحاجة إلى تطوير مهني، وعلاقات زمالة، وثقة المدير والموظفين الآخرين (King, 2001, 18).

ولقد أوضح البدري (2001) أنَّ العامل عبارة عن مجموعة من الأحاسيس والمشاعر، ويحتاج بعض الضمانات كالأمان المستقبلي عن طريق إرضاء حاجاته المادية،

ويحتاج أيضاً إلى تحقيق الأمن والتكيف النفسي عن طريق إرضاء حاجاته النفسية والاجتماعية، ولا يمكن تحسين الروح المعنوية إلا بإرضاء النوعين من الحاجات فكلاهما مرتبط بالآخر بصورة عضوية، فلا يمكن لمعنويات الإنسان أن تتحسن بصورة فعلية، إلا إذا تحسنت ظروفه المادية والنفسية.

إن الإحساس بمشكلات العاملين وإتاحة فرص التقدم والترقية أمامهم وإشعارهم بأن المؤسسة تهتم براحتهم وكرامتهم هو ما تحققه الروح المعنوية. إن من أهم ما تحققه الروح المعنوية في العمل هو وجود صراع أقل بين العاملين، ومقدرة الجماعة على التكيف بالظروف المتغيرة وإيجاد اتجاهات إيجابية نحو العمل والزملاء والرؤساء ( Mutlu, 2005, ) (9).

لذا تتعلق الروح المعنوية بالطريقة التي يستطيع بها مدير المؤسسة التعامل بنجاح مع المرؤوسين، ويتمكن من جذبهم إليه، ويجعلهم يتعاونون معه، ويخلصون في العمل، ويزيدون من مقدرتهم على العمل، ويطورون أدائهم المهني، وبالتالي تطوير أداء المؤسسة. كما تتعلق الروح المعنوية بقدرة المدير على تعرّف متطلبات تطوير العمل، وحاجات العاملين معه، وبناء علاقات طيبة بين المدير والمرؤوسين.

ومن هنا جاءت فكرة البحث في التعرف على العلاقة بين درجة تطبيق هندسة العمليات الإدارية ومستوى الروح المعنوية لدى العاملين، وأن نجاح المؤسسة المالية يعتمد إلى حد كبير على مدى ملاءمة بنائها التنظيمي للبيئة المحيطة ومتطلباتها، وبالتالي لا بد من المواءمة بينهما، وتوفير كل الإمكانيات والوسائل والسبل التي من شأنها إيجاد مناخ عمل مناسب يضمن تطوّر أدائها باستمرار، ويحقق أهدافها وأهداف المجتمع وأهداف الزبون، والوقوف على مستوى الروح المعنوية لدى العاملين في وزارة المالية من أجل الاستغلال الأمثل للرأس المال الفكري في تلك المؤسسات، والذي يعبر عن الخبرة والمهارة والقدرة العقلية التي يمتلكها العامل في المؤسسة، والارتقاء بمستوى الأداء المؤسسي.

## 1. مشكلة البحث:

إنّ التطور العلمي والمعرفي الذي ظهرت معالمه واضحة في العقود الأخيرة، انعكس بشكل لافت على العمليات المالية عموماً، وأصبح العاملون في المؤسسات المالية على حافة عصر جديد يتطلب منهم تنمية منظومة متطورة من مهارات الاتصال الإداري

الفعال، فمهارات الاتصال الإدارية التقليدية لم تعد مناسبة لفشلها في مواكبة متطلبات الحداثة في المؤسسات المالية لا سيما في سورية (هيئة تخطيط الدولة، 2012، 113-114).

كما بينت العديد من الأبحاث والدراسات أهمية الدور الكبير لتطبيق هندسة العمليات الإدارية (الهندرة) في تحسين مستوى الروح المعنوية للعاملين، كدراسة كل من: شيخ ديب (2009)، الفوزان (2013)، أبو عوض (2015)، التي أظهرت أهمية التحرك نحو تطبيق هندسة العمليات الإدارية في المؤسسات المالية، والأثر الكبير لها في تحسين مستوى الأداء المؤسسي، ورفع مستوى الروح المعنوية لدى العاملين فيها.

فضلاً عن ذلك، لاحظ الباحث بعد قيامه بإجراء دراسة استطلاعية على عينة من العاملين في وزارة المالية بلغ عددهم (20) عاملاً وعاملة، وذلك من خلال طرح السؤال الآتي على أفراد العينة الاستطلاعية: ما معوقات تطبيق هندسة العمليات الإدارية (الهندرة) في المؤسسة المالية من وجهة نظرکم؟ فوجد الباحث تأكيد أفراد عينة الدراسة الاستطلاعية على أهمية توفير العناصر البشرية المؤهلة التي تُساعد مدير المؤسسة على تحقيق أهداف المؤسسة، والمساءلة لهم في حال تقصيرهم في أداء مهامهم، كما لمس أنّ المؤسسة المالية ما زالت تعاني حتى الآن من الكثير من المشكلات والصعوبات والأساليب الإدارية القديمة التي تثقل كاهلها، وتساعد على نشر المحسوبية بين العاملين فيها، ويتبين ذلك في ضعف اتخاذ القرارات المناسبة أثناء عملية تطوير الأداء المؤسسي، كما لاحظت ضعف توافر مستلزمات التكنولوجيا المعلوماتية الحديثة. ولذا يمكن تحديد مشكلة البحث بالإجابة عن السؤال التالي:

. ما درجة تطبيق هندسة العمليات الإدارية (الهندرة) وعلاقتها بمستوى الروح المعنوية لدى العاملين في وزارة المالية بمحافظة دمشق؟

2 . أهمية البحث: تتمثل أهمية البحث في النقاط التالية:

1/2- قد تمثل هندسة العمليات الإدارية واحدة من النماذج الإدارية المتبعة حديثاً، وتتجلى أهميتها في كونها منهجاً إدارياً جديداً يحتاج المزيد من البحوث والدراسات للإفادة منه، بحيث تكون امتداداً للأبحاث السابقة.



2/2- إنَّ موضوع التغيير باستخدام إعادة هندسة العمليات الإدارية، وهو من الموضوعات الحديثة نظراً للتطور في الأساليب الإدارية، وزيادة حدة المنافسة بين المؤسسات المالية.

3/2- الكشف عن علاقة هندسة العمليات الإدارية بمستوى الروح المعنوية، مما قد يُساعد صانع القرار في المؤسسة المالية في رسم سياسات وإجراءات تحسين العمليات الإدارية فيها، وبالتالي تحسين الأداء للمؤسسة المالية.

4/2- قد تفيد نتائج البحث الحالي في تقديم تغذية راجعة للعاملين في وزارة المالية بمعرفة مستوى الروح المعنوية لديهم ليتم تدعيم الجوانب الإيجابية، ووضع الحلول الكفيلة لعلاج الجوانب السلبية في الروح المعنوية وتميئتها في المستقبل.

## 2. أهداف البحث: يمكن تحديد أهداف البحث على النحو الآتي:

1/3- تعرّف مستوى درجة تطبيق هندسة العمليات الإدارية (الهندرة) من وجهة نظر العاملين في وزارة المالية بمحافظة دمشق.

2/3- تعرّف مستوى الروح المعنوية من وجهة نظر العاملين في وزارة المالية بمحافظة دمشق.

3/3- تعرف العلاقة بين درجة تطبيق هندسة العمليات الإدارية (الهندرة) ومستوى الروح المعنوية لدى أفراد عينة البحث من العاملين في وزارة المالية.

## 4. أسئلة البحث: يسعى البحث إلى الإجابة عن الأسئلة الآتية:

1/4- ما مستوى درجة تطبيق هندسة العمليات الإدارية (الهندرة) من وجهة نظر العاملين في وزارة المالية بمحافظة دمشق؟

2/4- ما مستوى الروح المعنوية من وجهة نظر العاملين في وزارة المالية بمحافظة دمشق؟

5. فرضيات البحث: يسعى البحث إلى اختبار الفرضيات الآتية عند مستوى الدلالة (0.05):

1/5- لا توجد علاقة ارتباطية ذات دلالة إحصائية بين درجة تطبيق هندسة العمليات الإدارية (الهندرة) ومستوى الروح المعنوية لدى أفراد عينة البحث من العاملين في وزارة المالية.

- 2/5- لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسط درجات أفراد عينة البحث على استبانة درجة تطبيق هندسة العمليات الإدارية (الهندرة) وفق متغير المؤهل العلمي.
- 3/5- لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسط درجات أفراد عينة البحث على استبانة درجة تطبيق هندسة العمليات الإدارية (الهندرة) وفق متغير سنوات الخبرة.
- 4/5- لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسط درجات أفراد عينة البحث على استبانة الروح المعنوية تبعاً لمتغير المؤهل العلمي.
- 5/5- لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسط درجات أفراد عينة البحث على استبانة الروح المعنوية وفق متغير سنوات الخبرة.

#### 6 . حدود البحث:

- 1/6- الحدود البشرية: طُبّق البحث على عينة من العاملين في وزارة المالية بمحافظة دمشق.
- 2/6- الحدود المكانية: جرى التطبيق في وزارة المالية في محافظة دمشق.
- 3/6- الحدود الزمنية: جرى تطبيق أدوات البحث بتاريخ (2022/10/30-2022/10/20م).
- 4/6- الحدود العلمية: وتحدّد في تعرف طبيعة العلاقة الارتباطية بين درجة تطبيق هندسة العمليات الإدارية (الهندرة) ومستوى الروح المعنوية لدى العاملين في وزارة التربية بمحافظة دمشق.

#### 7 . مصطلحات البحث والتعريفات الإجرائية:

- 1/7- هندسة العمليات الإدارية (الهندرة): "إحداث تغيير جذري في العمليات التنظيمية من خلال استخدام تكنولوجيا المعلومات الاستخدام الأمثل، وذلك لتحقيق تحسينات جوهرية في الجودة والأداء والإنتاجية" (Raymond & Bergeon,1998, 72).
- وتُعرّف هندسة العمليات الإدارية (الهندرة) إجرائياً بأنه: الدرجة التي يحصل عليها العامل في وزارة المالية من جراء إجابته على استبانة هندسة العمليات الإدارية (الهندرة) المستخدمة في هذا البحث تبعاً لمتغيري: المؤهل العلمي، وسنوات الخبرة.

2/7- الروح المعنوية (Morale): إنها "توجه المجموعة أو العامل نحو مهمة مشتركة، وثقتهم بإمكانية تحقيق النجاح وما يتبعه من إحساس بوجود طاقة مجتمعة" (أدير، 2010، 93).

وتُعرَّف الروح المعنوية إجرائياً: بأنها الدرجة التي يحصل عليها العامل في وزارة المالية من جراء إجابته على استبانة الروح المعنوية المستخدم في هذا البحث، الذي قام الباحث بإعداده.

3/7- العاملين في وزارة المالية: يُعرفهم الباحث إجرائياً بأنهم: هو كل موظف أو موظفة من موظفي وزارة المالية على رأس عملهم للعام (2020م).

8 . دراسات سابقة:

1/8- دراسات عربية:

. دراسة شيخ ديب (2009)، سورية: بعنوان: (تقويم فرص تطبيق إعادة هندسة العمليات كمدخل لتحسين القدرة التنافسية "دراسة ميدانية على شركات صناعة الدواء الحاصلة على شهادة الأيزو في محافظة حلب").

هدفت الدراسة إلى التعرف على مدخل إعادة هندسة العمليات، من حيث المفهوم والمتطلبات والمقومات الأساسية اللازمة لذلك. ودراسة مدى إمكانية تطبيق مدخل إعادة هندسة العمليات، وتأثيره في تحسين القدرات التنافسية لشركات الدواء في سورية. وتكوّنت عينة الدراسة من (120) عاملاً من العاملين الإداريين. وقام الباحث بتصميم قائمة الاستقصاء التي ضمت (91) مفردة. ومن أهم نتائج الدراسة: إنه من الممكن تطبيق هذا المدخل الإداري الحديث من خلال تأييد الإدارة العليا ودعمها في الشركات، ومن خلال توافر الكوادر البشرية المناسبة له، وتوافر تكنولوجيا المعلومات المتطورة.

. دراسة جوارنة وآخرون (2011)، الأردن: بعنوان: (درجة الروح المعنوية لدى معلمي المرحلة الأساسية في محافظة الزرقاء وعلاقتها ببعض المتغيرات).

هدفت الدراسة إلى الكشف عن درجة الروح المعنوية لدى معلمي المرحلة الأساسية في محافظة الزرقاء وعلاقتها ببعض المتغيرات. وبلغت عينة الدراسة (154) معلماً ومعلمة. وتم تطبيق الاستبانة كأداة للدراسة. ومن أهم نتائج الدراسة: إنَّ درجة الروح المعنوية لدى المعلمين كانت بدرجة منخفضة وبمتوسط حسابي (2.39) للدرجة الكلية. وجود فروق

ذات دلالة إحصائية تبعاً لمتغير سنوات الخبرة لصالح المعلمين من فئة (1-5 سنوات). وعدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في متوسد درجة تقدير الروح المعنوية تبعاً لمتغيري الجنس والمؤهل العلمي.

. دراسة الفوزان (2013)، السعودية: بعنوان: (واقع إعادة هندسة العمليات الإدارية في مكاتب التربية والتعليم بمدينة الرياض).

هدفت الدراسة إلى تعرف واقع إعادة هندسة العمليات الإدارية في مكاتب التربية والتعليم بمدينة الرياض، والمعوقات التي تحد من تطبيقها، وتحديد الفروق ذات الدلالة الإحصائية بين متوسط استجابات أفراد عينة الدراسة تبعاً لمتغيرات: (الوظيفة، المؤهل العلمي، سنوات الخبرة). وبلغت عينة الدراسة (236) مديرة ومساعدة في مكاتب التربية والتعليم بمدينة الرياض. وتم استخدام استبانة واقع تطبيق هندسة العمليات الإدارية، ومن أهم نتائج الدراسة: إن واقع تطبيق إعادة هندسة العمليات الإدارية متحققة بدرجة متوسطة وبمتوسط حسابي (2.85). وعدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين استجابات أفراد عينة الدراسة في استبانة واقع إعادة هندسة العمليات الإدارية والمعوقات التي تحد من تطبيقها تبعاً لاختلاف المؤهل العلمي. ووجود فروق ذات دلالة إحصائية بين استجابات أفراد عينة الدراسة في استبانة واقع إعادة هندسة العمليات الإدارية والمعوقات التي تحد من تطبيقها تبعاً لمتغيري الوظيفة وسنوات الخبرة.

. دراسة أبو عوض (2015)، فلسطين: بعنوان: (واقع تطبيق هندسة إدارة الموارد البشرية وعلاقتها بتطوير الأداء الوظيفي في ديوان الموظفين العام بقطاع غزة).

هدفت الدراسة إلى تعرف واقع تطبيق هندسة إدارة الموارد البشرية وعلاقتها بتطوير الأداء الوظيفي في ديوان الموظفين العام بقطاع غزة، وبلغت عينة الدراسة (90) مزطفاً وموظفة، وتم استخدام استبانة هندسة إدارة الموارد البشرية، ومن أهم نتائج الدراسة: إن أبعاد الهندرة تتوافر في ديوان الموظفين بنسبة (58.65%) وهي نوعاً ما تعتبر مقبولة. ووجود علاقة ارتباطية بين مدى توافر أبعاد الهندرة في ديوان الموظفين العام وبين مستوى الأداء الوظيفي لدى العاملين فيه.

. دراسة أبو ريالة (2016)، فلسطين: بعنوان: (واقع الممارسات الإدارية لمديري مدارس وكالة الغوث الدولية في محافظات غزة وعلاقتها بمستوى الروح المعنوية للمعلمين).

هدفت الدراسة إلى التعرف إلى واقع الممارسات الإدارية لدى مديري مدارس وكالة الغوث الدولية في محافظات غزة وعلاقتها بمستوى الروح المعنوية للمعلمين، ودراسة الفروق بين متوسط درجات تقدير أفراد العينة تبعاً لمتغيرات الدراسة: (الجنس، المؤهل العلمي، سنوات الخدمة). وبلغت عينة الدراسة (775) معلماً ومعلمة. وتم تطبيق استبانتيين تحتويان على (53) فقرة. ومن أهم نتائج الدراسة: إنَّ مستوى الروح المعنوية للمعلمين في وكالة الغوث الدولية بلغ (79.10 %) بدرجة تقدير كبيرة. وعدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسط تقدير أفراد عينة الدراسة لمستوى الروح المعنوية للمعلمين تعزى لمتغيرات: (الجنس، المؤهل العلمي، سنوات الخدمة).

. دراسة عمار وسليمان (2016)، سورية: (دور القيادة التحويلية في تحسين مستوى الروح المعنوية للعاملين "دراسة مسحية على العاملين ضمن المصارف العاملة في محافظة اللاذقية").

تناول هذا البحث دور القيادة التحويلية في تحسين مستوى الروح المعنوية للعاملين، من خلال دراسة مسحية على العاملين ضمن المصارف العاملة في محافظة اللاذقية. يتمثل الهدف الرئيسي للبحث في دراسة أبعاد القيادة التحويلية، والتعرف على مستوى الروح المعنوية السائدة بين العاملين في المصارف المدروسة، ودراسة العلاقة بين القيادة التحويلية وتحسن مستوى الروح المعنوية لدى العاملين في المصارف المدروسة. وكانت عينة البحث (276) مفردة، وقد تم الاعتماد على مقياس القيادة متعددة العوامل (MLQ Form X5) لقياس القيادة التحويلية، وعلى مقياسي (Linz et al,2006) و(الخالدي،2008) لقياس الروح المعنوية. توصل الباحث إلى النتائج الآتية: \_ إن القيادات الإدارية في المصارف المدروسة تمارس القيادة التحويلية. إن مستوى الروح المعنوية مرتفع إلى حد ما في المصارف المدروسة. توجد علاقة إيجابية معنوية بين ممارسة القيادة التحويلية ومستوى الروح المعنوية في المصارف المدروسة. توجد علاقة إيجابية معنوية بين التأثير المثالي ومستوى الروح المعنوية في المصارف المدروسة. توجد علاقة إيجابية معنوية بين التشجيع الابداعي ومستوى الروح المعنوية في المصارف المدروسة. توجد علاقة إيجابية معنوية بين التحفيز الإلهامي ومستوى الروح المعنوية في

المصارف المدروسة. توجد علاقة إيجابية معنوية بين الاهتمام الفردي ومستوى الروح المعنوية في المصارف المدروسة.

. دراسة غنام (2020)، سورية: بعنوان: (واقع تطبيق هندسة العمليات الإدارية (الهندرة) وعلاقتها بمستوى الأداء المؤسسي من وجهة نظر العاملين في الإدارة المركزية بوزارة التربية).

هدف البحث إلى تعرف مستوى واقع تطبيق هندسة العمليات الإدارية (الهندرة) من وجهة نظر العاملين في الإدارة المركزية بوزارة التربية. ومستوى الأداء المؤسسي في الإدارة المركزية بوزارة التربية. والعلاقة بين واقع تطبيق هندسة العمليات الإدارية (الهندرة) والأداء المؤسسي. وأيضاً تعرف دلالة الفروق في إجابات أفراد عينة البحث على استبانة الهندرة وعلى استبانة الأداء المؤسسي وفق متغيري البحث: (سنوات الخبرة، المؤهل العلمي). واعتمد في هذا البحث على المنهج الوصفي التحليلي، واستخدم أداتي البحث: (استبانة الهندرة، واستبانة الأداء المؤسسي). وشملت عينة البحث (468) عاملاً وعاملة في الإدارة المركزية بوزارة التربية. ومن أهم النتائج التي توصل إليها البحث: 1- إن متوسط الدرجة الكلية لاستبانة واقع تطبيق هندسة العمليات الإدارية (الهندرة) في الإدارة المركزية بوزارة التربية يشير إلى درجة متوسطة من وجهة نظر أفراد عينة البحث، إذ بلغ المتوسط الحسابي لاستبانة أفراد عينة البحث (2.85). 2- إن متوسط الدرجة الكلية لبنود كل محور يشير إلى درجة متوسطة في مستوى الأداء المؤسسي في وزارة التربية من وجهة نظر أفراد عينة البحث، إذ بلغ المتوسط الحسابي الرتبي لاستبانة أفراد عينة البحث (2.93). 3- وجود علاقة ارتباطية إيجابية ذات دلالة إحصائية بين واقع تطبيق هندسة العمليات الإدارية (الهندرة) وبين الأداء المؤسسي في الإدارة المركزية بوزارة التربية. 4- وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسط درجات أفراد عينة البحث على استبانة واقع تطبيق هندسة العمليات الإدارية (الهندرة) وفق متغير المؤهل العلمي لصالح الأفراد الذين يمتلكون مؤهل علمي (دبلوم فأعلى). 5- عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسط درجات أفراد عينة البحث على استبانة واقع تطبيق هندسة العمليات الإدارية (الهندرة) وفق متغير سنوات الخبرة. 6- وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسط درجات أفراد عينة البحث على استبانة الأداء المؤسسي تبعاً لمتغير المؤهل العلمي

لصالح الأفراد الذين يمتلكون مؤهل علمي (دبلوم فأعلى). 7- عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسط درجات أفراد عينة البحث على استبانة الأداء المؤسسي وفق متغير سنوات الخبرة.

## 2/8- دراسات أجنبية:

1 . دراسة جوكسوي، أوزسوي و فاي فاي Goksoy, Ozsoy and Vayvay (2012): بعنوان:

Business Process Reengineering : Strategic Tool for Managing Organizational Change an Application in Company.

(إعادة هندسة العمليات الإدارية: أداة استراتيجية لإدارة التغيير التنظيمي- دراسة تطبيقية على شركة).

هدفت الدراسة إلى دراسة الهندرة كأداة استراتيجية لإدارة التغيير التنظيمي، وقد طبقت هذه الدراسة في إحدى الشركات المتعددة الجنسيات في تركيا. واعتمدت على استخدام الاستبانة لعينة قوامها (75) عاملاً. وأشارت النتائج إلى التطبيق الجيد للهندرة في الشركة، وأهم أسباب النجاح في التطبيق وهي: التزام الإدارة العليا لتطبيق الهندرة، القيادة الفعالة ودعمها وتوفير الموارد المناسبة، الاتصالات الفعالة مع الموظفين قبل عمليات الهندرة وأثنائها، والعمل الجماعي، وكفاءة فريق الهندرة، وفعالية تكنولوجيا المعلومات، وملاءمة استراتيجية الهندرة مع استراتيجية الشركة، والتركيز على العملاء.

2 - دراسة رينجيم، رازالي و هازنان Ringim, Razalli, and Hasnan (2012):  
بعنوان:

The Moderating Effect of IT capability on the Relationship between Business Process Reengineering factors and Organizational performance of Bank.

(تأثير قدرة تكنولوجيا المعلومات على العلاقة بين عوامل الهندرة والأداء التنظيمي للبنك). هدفت الدراسة إلى تعرف تأثير تكنولوجيا المعلومات على العلاقة بين العوامل المؤثرة في تطبيق الهندرة والأداء التنظيمي، وقد طبقت هذه الدراسة في البنوك النيجرية، واستخدمت الاستبانة لعينة قوامها (417) عاملاً، وأظهرت النتائج أهمية العوامل الآتية في تطبيق الهندرة وهي: الاستثمار في تكنولوجيا المعلومات، والمواءمة بين استراتيجية الهندرة

واستراتيجية الشركة، والتركيز على العملاء، والتزام الموظفين بتطبيق الهندرة، والاتصالات الفعالة مع الموظفين في جميع مراحل الهندرة، وتدريب الموظفين وتعليمهم، وتوفير الموارد تطبيق المالية المناسبة للتطبيق.

. دراسة جينيفر (Jennifer, 2015): بعنوان:

An Evaluation of Teacher Morale in Four Elementary Schools: The Difference a School Makes.

(إجراء تقييم لمعنويات المعلمين في أربعة المدارس الابتدائية: الفرق التي أدخلها مدرسة). هدفت الدراسة إلى تعرّف معنويات المعلمين في المدارس المختلفة، وتبسيط الضوء على السبل الممكنة لتعزيز الروح المعنوية للمعلمين. تكوّنت عينة الدراسة من (285) معلماً ومعلمة. وكانت أداة الدراسة عبارة عن إجراء المقابلات مع المعلمين (50) معلماً، و(8) إداريين، بالإضافة إلى استبانة معدة بالاعتماد على الأدب النظري ودراسات ذات صلة بالموضوع نفسه. من أهم نتائج الدراسة: تغيّب المعلمين في المدارس ذات الأداء الأقل ضعفي تغيّب المعلمين في المدارس ذات الأداء الأعلى. يؤثر مستوى الأداء في الروح المعنوية للمعلمين. وأوصت الدراسة بضرورة الاهتمام بالروح المعنوية للمعلمين لما لها من أثر في التحصيل العلمي للطلبة.

**3/8 التعليق على الدراسات السابقة:** من خلال الاطلاع على الدراسات السابقة وجد الباحث أن بحثه الحالي قد تشابه مع الدراسات السابقة في بعض الجوانب من ناحية كدراسة متغير تطبيق هندسة العمليات الإدارية (الهندرة) في دراسة كل من: شيخ ديب (2009)، الفوزان (2013)، أبو عوض (2015)؛ وتناول متغير الروح المعنوية كدراسة: جوارنة وآخرون (2011)، أبو ريالة (2016). واختلفت في بعض الجوانب من ناحية أخرى فالدراسات السابقة تناولت درجة تطبيق هندسة العمليات الإدارية (الهندرة) لدى العاملين في شركات الأدوية، ولدى العاملين في وزارة التعليم العالي. بينما تميز البحث الحالي عن الدراسات السابقة في أنه: خصص لدراسة العلاقة بين درجة تطبيق هندسة العمليات الإدارية (الهندرة) ومستوى الروح المعنوية لدى العاملين في وزارة المالية.



### أوجه الاستفادة من الدراسات السابقة:

- المنهجية العلمية التي استخدمتها الدراسات السابقة في صوغ مشكلة البحث وأهميتها وكتابة أسئلة البحث وتصميم أدوات البحث وأسلوب اختيار مجتمع الدراسة وعينتها، وفي التعرف إلى مناهج البحث المستخدمة.
- الوقوف على نتائج الدراسات السابقة من حيث تأكيد أهمية الحاجة إلى تطبيق هندسة العمليات الإدارية (الهندرة)، ومن خلال استعراض الدراسات السابقة تتضح أهمية دراسة مستوى الروح المعنوية.

### 9. الجانب النظري:

أحدثت إعادة الهندسة ثورة حقيقية في عالم الإدارة بما تحمله من دعوة صريحة إلى إعادة النظر، وبشكل جذري في الأنشطة، والإجراءات، والاستراتيجيات، والهياكل التنظيمية جميعها التي قامت عليها الكثير من مؤسسات الأعمال، والامؤسسات الخدمية في عالم اليوم، لتساهم في سرعة في إنجاز تلك المؤسسات، وجودة أدائها، والتقليل من تكاليفها.

### . عناصر هندسة العمليات الإدارية:

إن أسلوب مدخل إعادة الهندسة كغيره من الأساليب الإدارية المنتهجة، يتكون من مجموعة من العناصر الأساسية المشكلة له، وهي:

1- أن يكون التغيير أساسياً، فالهندرة تطرح أسئلة لا تشمل فقط الطرق، والأساليب الإدارية المستخدمة، بل تتجاوزها إلى الأعمال نفسها، والفرضيات التي تقوم عليها تلك الأعمال.

2- أن يكون التغيير جذرياً، وله معنى، وقيمة، وليس تغييراً سطحياً، يتمثل في تحسين، وتطوير ما هو موجود (أي ترميم الوضع الحالي) (السكرانة، 2008، 150).

3- أن تكون النتائج جوهرية، وضخمة، أي لا تقتصر على التحسين، والتطوير النسبي، والشكلي في الأداء، والذي غالباً ما يمون تدريجياً.

4- تركز الهندرة على التحليل، وإعادة بناء العمليات الإدارية، وليس على الهياكل التنظيمية، ومهام الإدارات أو المسؤوليات، والوظيفة التي تتدرج ضمن أسلوب إعادة البناء الهيكلي (تيشوري، 2006، 103).

- 5- تعتمد الهندرة على الاستثمار في تقنية المعلومات، وتوظيفها للتغيير الجذري الذي يخلق أسلوباً إبداعياً في طرق وأساليب تنفيذ العمل.
- 6- تعتمد الهندرة على التغيير من خلال التفكير الاستقرائي، وليس الاستنتاجي، فالهندرة تعتمد على الاستقراء، وذلك من خلال البحث عن فرص التطوير، والتغيير قبل بروز مشكلات العمل التي تدعو إلى التغيير، والتطوير.
- 7- تتجه عملية الهندرة من الأعلى للأدنى، علاوة على أن المديرين يجب أن يكونوا مديرين وقادة، ويأخذوا على عاتقهم المسؤولية، ويتصرفوا بدافعية وتحفيز (زيدان، 2010، 58).

وهكذا نجد أن عناصر الهندرة السابق ذكرها تعمل جميعاً في منظومة واحدة، يؤثر كل عنصر فيها، ويتأثر ببقية العناصر، وإعادة التفكير في أساسيات تشغيل، وإدارة مؤسسة ما سوف يقود قيادتها إلى اكتشاف الأساليب البيروقراطية الخاطئة، ومن ثم إعادة النظر في الأسس، التي تحدد أساليب العمل المتبعة، وما بها من ثغرات، وهذا يؤدي إلى تحديد العمليات الرئيسة التي تتبع من التفكير في أساسيات التشغيل، وبالتالي الوصول إلى نتائج تحسينات هائلة في معدلات أداء المؤسسة.

#### . مبادئ هندسة العمليات الإدارية:

إن الهندرة الإدارية ليست عملية عشوائية، بل هي أسلوب علمي منهجي مستند إلى مجموعة من المبادئ الأساسية التي تحدد الخطوط الأساسية لمسار عملية الهندرة، وتشكل حدود بداية التطبيق وصولاً إلى الأهداف، التي سوف تتحقق بفضل تطبيق هذا الأسلوب، ومن أجل نجاح تطبيق أسلوب إعادة الهندسة الإدارية، قام هامر وتشامبي (Hammer & Champy, 1995) بتحديد سبعة مبادئ أساسية لأداء العمل تمثل متطلبات تحقيق التحسين المستمر، وهي كالآتي:

1. التركيز على العمليات: حيث يتم تنفيذ العملية عن طريق مستخدمي مخرجاتها كلما أمكن ذلك.
2. التركيز على الأفراد: التعامل مع الإنسان كأصل أو مصدر قوة وليس كعنصر تكلفة يتعين تخفيضه.

3. التركيز على النتائج: تنظيم الأفراد العاملين أو فرق العمل حول النتائج، وليس المهام.
4. التطوير الذاتي (إدارة الموقف): ربط اتخاذ القرارات بمكان أداء العمل.
5. دمج الأنشطة المتشابهة.
6. الربط بين الأنشطة المتوازنة بدلاً من التكامل بين نتائجها: حيث يقوم كل فريق عمل بأداء نشاط ما، ثم تجميع مخرجات كل فرق العمل.
7. التركيز على تكوين قاعدة بيانات متكاملة: حيث يتم الحصول على البيانات من مصادرها الأولية، ولمرة واحدة بما يضمن سلامتها، وعدم الازدواجية فيها (نقلاً عن أبو عيدة، 2016، 20).

#### . مؤشرات الروح المعنوية المرتفعة لدى العاملين:

يمكن الاستدلال على مستوى الروح المعنوية في المؤسسة من خلال السلوك الظاهري للعاملين، ومدى تكاتفهم وتعاونهم نحو إنجاز المهمات، والثقة التي يتمتعون بها والعلاقات الإنسانية السائدة بينهم وهذه كلها مؤشرات وظواهر يمكن من خلالها الحكم على مستوى الروح المعنوية.

وهذا ما أكده فلييه وعبد المجيد "ينبغي أن نلاحظ أن المشاعر مسألة شخصية تنبعث من تغير وسلوك موضوعي، فإن الحكم على مستوى الروح المعنوية يقوم على شواهد ومؤشرات تمثل الأنشطة والتعبيرات أو التعليقات الشفوية، والنقد، والإجابة على الأسئلة، ثم تترجم هذه الشواهد إلى نوع من التقييم للروح المعنوية"، وهناك مؤشرين:

المؤشر الأول: السلوك العلني الذي يعبر عنه دوران العمل، والإنتاجية وسرعة الإنجاز، ومنع الفاقد والذي يعبر عن القلق والتباطؤ والتأخير والغياب.

المؤشر الثاني: ما يقوله العاملون، وكيف يقولونه، أي آراؤهم وردود أفعالهم (فلييه وعبد المجيد، 2009، 112).

وتعتبر الروح المعنوية من الأمور التي لا يمكن ملاحظتها مباشرة، ولا يمكن ملاحظة الآثار السلوكية والأعراض، والمظاهر النفسية المسيطرة على العامل، أو حتى الجماعة، وإنما يمكن ملاحظة الشخص المرتفعة والمنخفضة معنوياته، والصفات النفسية المسيطرة عليه، من خلال السلوك الظاهري (عدوان، 2012، 56).

**. مؤشرات الروح المعنوية المنخفضة لدى العاملين:**

أما بالنسبة لمؤشرات الروح المعنوية المنخفضة فهي تظهر من خلال: قلة الإنتاج وزيادة المصروفات، والخشونة والقسوة في المعاملة، والتأخر والغياب عن العمل، وارتفاع معدل التظلمات وزيادة الحوادث، وكره العمل والزملاء ومقاومة الأداء الجيد (البلبيسي، 2003، 51).

ومن المؤشرات الدالة على الروح المعنوية المنخفضة أيضاً:

- ارتفاع معدل الشكاوي وسماع ملاحظات التذمر، ومشاكل النظام.
- تقييد الإنتاج والتي تعني إنتاجية العامل تكون أقل بكثير من إمكانياته وقدراته.
- التوقف عن العمل، والغياب (حسان والعجمي، 2007، 384).

وفي ضوء ما سبق مجد أنه ينبغي على مدير المؤسسة الاهتمام بالعاملين على كافة مستوياتهم ووظائفهم، ووضع خطط لمد جسور علاقات قوية عادلة بين العاملين، والاستماع إلى مشاكلهم واقتراحاتهم دون كبحهم أو تثبيطهم؛ وذلك من خلال التعرف على مستوى روحهم المعنوية الأمر الذي يقود إلى تحسين الصحة الذهنية للعاملين ورفع روحهم المعنوية، وهذا يعني أن بناء الروح المعنوية العالية للعاملين تعد مهمة أساسية من مهمات الإداري والقائد الواقعي من خلال توفير الإحساس بوجود جو من الألفة والزمالة والأمن والأمان القائم على نوع من الواقعية المستندة إلى قبول العاملين لبعضهم.

**10- إجراءات البحث:**

**1/10. منهج البحث:** اعتمد البحث على المنهج الوصفي التحليلي الذي يحاول وصف طبيعة الظاهرة موضع البحث، فالمنهج الوصفي التحليلي يساعد على تفسير الظواهر العلمية الموجودة، كما يفسر العلاقات بين هذه الظواهر، "يضاف إلى ذلك أنه يساعد الباحث في الحصول على أكبر قدر ممكن من المعلومات حول هذه الظواهر استناداً إلى حقائق الواقع، وتعد الأبحاث الوصفية أكثر من مشروع لجمع معلومات فهي تصف وتحلل وتقيس وتُقيّم وتفسر (دويدار، 2006، 76).

### . المجتمع الأصلي وعينة البحث:

- المجتمع الأصلي للبحث: تكوّن المجتمع الأصلي من جميع العاملين في الإدارة المركزية بوزارة المالية السورية في محافظة دمشق، حيث بلغ عدد العاملين فيها (962) عاملاً وعاملة للعام (2022).

### . عينة البحث:

لقد جرى اختيار أفراد عينة البحث بالطريقة العشوائية البسيطة من المجتمع الأصلي، وذلك بسبب عدم تجانس المجتمع الأصلي للبحث من ناحية عدد سنوات الخبرة، الذي يتكون من جميع العاملين العاملين في وزارة المالية بمحافظة دمشق، بعدما تمّ الحصول على قوائم بأسماء العاملين من مديرية شؤون العاملين في وزارة المالية. وقد سحبت العينة بنسبة (20.06%) من المجتمع الأصلي، إذ بلغ عدد العينة (193) عاملاً وعاملة في وزارة المالية، موزعة وفق الجدول الآتي:

الجدول (1) توزع أفراد عينة البحث وفق متغير المؤهل العلمي

متغير	الفئة	عدد العاملين	النسبة
الجنس	معهد	34	17.6 %
	إجازة جامعية	112	58 %
	دبلوم فأعلى	47	24.4 %
	المجموع الكلي	193	100 %

الجدول (2) توزع أفراد عينة البحث وفق متغير سنوات الخبرة

متغير	الفئة	عدد العاملين	النسبة
سنوات الخبرة	5 سنوات فأقل	68	35.2 %
	6 - 10 سنوات	54	28 %
	من 11 - 15 سنة	31	16.1 %
	16 سنة فأكثر	40	20.7 %
	المجموع الكلي	193	100 %

. عينة البحث الاستطلاعية: بهدف التحقق من وضوح بنود أداتي البحث وتعليماتهما، قام الباحث بدراسة استطلاعية، إذ طبقت أداتي البحث على عينة صغيرة من العاملين بلغت (28) عاملاً وعاملة في وزارة المالية، -لم تشملهم عينة التطبيق النهائي للبحث-، ونتيجة

للدراصة الاستطلاعية، بقيت بنود أداتي البحث كما هي، وكذلك التعليمات المتعلقة بهما، حيث تبين أنها واضحة تماماً ومفهومة لأفراد عينة البحث الاستطلاعية.

. أدوات البحث:

أ- استبانة هندسة العمليات الإدارية (الهندرة):

☒ **مرحلة الاطلاع واختيار بنود الاستبانة:** جرى فيها الاطلاع على بعض الدراسات التي تناولت موضوع هندسة العمليات الإدارية (الهندرة)، وقد اطلع الباحث على بعض الدراسات المحلية والعربية الحديثة في هذا المجال كدراسة كل من: الأغا (2006)، شيخ ديب (2009)، الطراونة (2011)، أبو عوض (2015)، أبو عيدة (2016)، وكان الهدف من الرجوع إليها معرفة البنود المتعلقة بهندسة العمليات الإدارية (الهندرة) التي تناولها الباحثون في دراساتهم، ثم طوّر الباحث استبانة هندسة العمليات الإدارية (الهندرة)، وتتألف من (48) بنداً، تتوزع على أربعة مجالات وفق الآتي:

**الجدول (3) توزيع بنود مجالات استبانة هندسة العمليات الإدارية (الهندرة)**

م.	محاور استبانة هندسة العمليات الإدارية (الهندرة)	عدد البنود	البنود
1.	المحور الأول: (تصميم الهيكل التنظيمي).	10	1، 2، 3، 4، 5، 6، 7، 8، 9، 10
2.	المحور الثاني: (قدرات التكنولوجيا ونظم المعلومات).	10	11، 12، 13، 14، 15، 16، 17، 18، 19، 20
3.	المحور الثالث: (فعالية العمليات الإدارية).	10	21، 22، 23، 24، 25، 26، 27، 28، 29، 30
4.	المحور الرابع: (توقعات متلقي الخدمة).	8	31، 32، 33، 34، 35، 36، 37، 38
5.	المحور الخامس: (تحسين معايير الجودة الشاملة).	8	39، 40، 41، 42، 43، 44، 45، 46

وتتم الإجابة عن كل بند من بنود الاستبانة من خلال استجابة المفحوص وفق استبانة ليكرت الخماسي بإحدى الإجابات التالية: (مرتفعة جداً، مرتفعة، متوسطة، منخفضة، منخفضة جداً)، وتقابل هذه البنود درجات (5، 4، 3، 2، 1) على الترتيب لكل بند في بنود الاستبانة.

☒ صدق استبانة هندسة العمليات الإدارية (الهندرة):

- **الصدق الظاهري:** تم استخدام طريقة الصدق الظاهري بهدف التحقق من صلاحية بنود استبانة هندسة العمليات الإدارية (الهندرة) إذ جرى عرض الاستبانة على عدد من أعضاء الهيئة التدريسية بكليتي التربية والاقتصاد في جامعة دمشق وبلغ عددهم (5) محكمين، لبيان رأيهم في صحة كل بند، ودرجة ملائمتها للمحور الذي ينتمي إليه، فضلاً عن ذكر ما يروونه مناسباً من إضافات أو تعديلات، وبناءً على الآراء والملاحظات جرى استبعاد (5) بنود، وبالتالي بلغ المجموع النهائي لفقرات هذه الاستبانة بصورتها النهائية (46) بنداً.
- **صدق الاتساق الداخلي:** تم إجراء ارتباط المجموع الكلي بالمحاور الفرعية، كما يظهر في الجدول (4):

الجدول (4)

الارتباطات بين المجموع الكلي والمحاور الفرعية لاستبانة هندسة العمليات الإدارية (الهندرة)

تحسين معايير الجودة الشاملة	توقعات متلقي الخدمة	فعالية العمليات الإدارية	قدرات التكنولوجيا ونظم المعلومات	تصميم الهيكل التنظيمي	الارتباط	
0.812**	0.874**	0.799**	0.853**	0.899**	ارتباط بيرسون	استبانة هندسة العمليات الإدارية (الهندرة)
0.000	0.000	0.000	0.000	0.000	مستوى الدلالة	
8	8	10	10	10	عدد البنود	

يلاحظ من الجدول (4) أنّ ارتباط المجموع الكلي مع المحاور الفرعية تراوح بين (0,799 و 0,899)، وهو ارتباط مرتفع يدل على أنّ بنود الاستبانة متجانسة في قياس السمة المقیسة.

- ثبات استبانة هندسة العمليات الإدارية (الهندرة):

تم حساب ثبات الاستبانة على الطرق التالية: (الثبات بالإعادة، وسبيرمان براون للتجزئة النصفية، وألفا كرونباخ)، لذلك تم تطبيق الاستبانة على العينة الاستطلاعية مرتين متتاليتين بفارق زمني (12) يوماً، وتم حساب معامل الارتباط سبيرمان بين استجابات الأفراد حسب التجزئة النصفية، وبيرسون حسب الإعادة، وألفا كرونباخ، وجاءت النتائج كما يشير إليها الجدول (5):

الجدول (5) نتائج الثبات بالإعادة وسبيرمان براون وألفا كرونباخ لاستبانة هندسة العمليات

الإدارية (الهندرة)

ألفا كرونباخ	سبيرمان براون	ثبات الإعادة	محاور استبانة هندسة العمليات الإدارية (الهندرة)
0.732	0.810	0.868	المحور الأول: (تصميم الهيكل التنظيمي).
0.725	0.799	0.855	المحور الثاني: (قدرات التكنولوجيا ونظم المعلومات).
0.709	0.781	0.870	المحور الثالث: (فعالية العمليات الإدارية).
0.694	0.779	0.849	المحور الرابع: (توقعات متلقي الخدمة).
0.716	0.790	0.864	المحور الخامس: (تحسين معايير الجودة الشاملة).
0.675	0.794	0.879	الدرجة الكلية

يلاحظ من الجدول (5) أن جميع قيم معاملات الثبات مرتفعة وتدل على ثبات الاستبانة، وتسمح بإجراء البحث.

ب- استبانة الروح المعنوية:

☒ مرحلة الاطلاع واختيار الاستبانة: تم فيها الاطلاع على بعض الدراسات التي تناولت موضوع الروح المعنوية لدى العاملين كدراسة: جورانة (2011)، عدوان (2012)، عزام (2013)، الكيلاني ومقابلة (2014)، وقام الباحث بتصميم استبانة الروح المعنوية في ضوء الدراسات السابقة والأدب النظري، وتتألف الاستبانة من (32) بنداً. وتتم الإجابة عن كل بند من بنود الاستبانة من خلال استجابة المفحوص وفق مقياس ليكرت الخماسي بإحدى الإجابات التالية: (درجة الموافقة مرتفعة جداً، مرتفعة، متوسطة، منخفضة، منخفضة جداً)، وتقابل هذه البنود درجات (5، 4، 3، 2، 1) على الترتيب لكل بند في بنود الاستبانة انظر في الملحق رقم (2).



وبذلك تكون أعلى درجة يحصل عليها العامل (أحد أفراد عينة البحث) في استبانة الروح المعنوية هي: (160)، وتشير الدرجة المرتفعة على مستوى مرتفع من الروح المعنوية لدى العامل.

كما تكون أدنى درجة يحصل عليها العامل (أحد أفراد عينة البحث) في استبانة الروح المعنوية هي: (32)، وتشير الدرجة المنخفضة على مستوى منخفض من الروح المعنوية لدى العامل. والدرجة المتوسطة في الاستبانة هي (96) درجة.

#### ☒ صدق استبانة الروح المعنوية:

- **الصدق الظاهري:** استخدم الباحث طريقة الصدق الظاهري بهدف التحقق من صلاحية بنود استبانة الروح المعنوية إذ جرى عرض الاستبانة على عدد من أعضاء الهيئة التدريسية بكلية الاقتصاد والتربية في جامعة دمشق بلغ عددهم (5) أعضاء هيئة تدريسية، لبيان رأيهم في صحة كل بند، ودرجة ملاءمته للبعد الذي ينتمي إليه، فضلاً عن ذكر ما يرونه مناسباً من إضافات أو تعديلات، وبناءً على الآراء والملاحظات لم يتم استبعاد أي بند من الاستبانة، ولكن تم تعديل بعضها من حيث الأسلوب والصياغة، وبالتالي بلغ المجموع النهائي لبنود هذه الاستبانة بصورته النهائية (32) بنداً.

- **صدق الاتساق الداخلي:** تم إجراء ارتباط المجموع الكلي بالفقرات الفرعية، كما يظهر في الجدول (6):

الجدول (6) الارتباطات بين المجموع الكلي والعبارات الفرعية لاستبانة الروح المعنوية

رقم العبارة	معامل الارتباط	رقم العبارة	معامل الارتباط	رقم العبارة	معامل الارتباط	رقم العبارة	معامل الارتباط
س1	0.582**	س9	0.780**	س17	0.635**	س25	0.665**
س2	0.681**	س10	0.756**	س18	0.692**	س26	0.733**
س3	0.594**	س11	0.738**	س19	0.621**	س27	0.601**
س4	0.782**	س12	0.728**	س20	0.615**	س28	0.618**
س5	0.673**	س13	0.764**	س21	0.728**	س29	0.775**
س6	0.773**	س14	0.540**	س22	0.767**	س30	0.678**
س7	0.759**	س15	0.703**	س23	0.701**	س31	0.687**
س8	0.846**	س16	0.636**	س24	0.611**	س32	0.709**

يلاحظ من الجدول (6) أنَّ ارتباط المجموع الكلي مع الفقرات الفرعية تراوح بين (0.540 و 0.846)، وهو ارتباط جيد يدل على أنَّ الاستبانة تتمتع بدرجة جيدة من الاتساق الداخلي.

درجة تطبيق هندسة العمليات الإدارية (الهندرة) وعلاقتها بمستوى الروح المعنوية لدى العاملين في وزارة المالية

- ثبات استبانة الروح المعنوية: تم حساب ثبات الاستبانة على الطرق التالية: (الثبات بالإعادة، وسبيرمان براون للتجزئة النصفية، وألفا كرونباخ)، وجاءت النتائج كما يشير إليها الجدول (7):

الجدول (7) نتائج الثبات بالإعادة وسبيرمان براون وألفا كرونباخ لاستبانة الروح المعنوية

ألفا كرونباخ	سبيرمان براون	ثبات الإعادة	استبانة الروح المعنوية
0,716	0,823	0,895	الدرجة الكلية

يلاحظ من الجدول (7) أنَّ جميع قيم معاملات الثبات مرتفعة وتدل على ثبات الاستبانة، وتسمح بإجراء البحث.

11 . مناقشة نتائج أسئلة البحث وفرضياته:

1/11- نتائج أسئلة البحث:

1- ما مستوى درجة تطبيق هندسة العمليات الإدارية (الهندرة) من وجهة نظر العاملين في وزارة المالية بمحافظة دمشق؟

لحساب درجة تطبيق هندسة العمليات الإدارية (الهندرة) في وزارة المالية بمحافظة دمشق وفق تقدير أفراد عينة البحث، تم حساب المتوسط الحسابي لكل بند ثم لكل محور وتحديد المستويات كما يلي:

الجدول (8) مستويات / الهندرة / و/الروح المعنوية/ من وجهة نظر العاملين

التقدير	المتوسط
ضعيف جداً	1.8 - 1
ضعيف	2.60 - 1.81
متوسط	3.40 - 2.61
مرتفع	4.20 - 3.41
مرتفع جداً	5 - 4.21

وتمَّ ذلك بالاعتماد على استجابات الاستبانة  $0.8 = 5 \div 1-5$

الجدول (9) المتوسط الحسابي والانحراف المعياري والمتوسط الرتبي لإجابات أفراد عينة  
البحث على استبانة هندسة العمليات الإدارية (الهندرة) في وزارة المالية

م.	محاور استبانة هندسة العمليات الإدارية (الهندرة)	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	المتوسط الرتبي	الرتبة	المستوى
1.	المحور الأول: تصميم الهيكل التنظيمي).	28.17	7.344	2.81	1	متوسط
2.	المحور الثاني: قدرات التكنولوجيا ونظم المعلومات).	27.69	6.782	2.76	5	متوسط
3.	المحور الثالث: فعالية العمليات الإدارية).	27.80	7.222	2.78	4	متوسط
4.	المحور الرابع: توقعات متلقي الخدمة).	22.51	6.396	2.813	2	متوسط
5.	المحور الخامس: تحسين معايير الجودة الشاملة).	22.33	5.570	2.79	3	متوسط
	الدرجة الكلية	128.50	29.551	2.79		متوسط

يلاحظ من الجدول (9) أنّ متوسط الدرجة الكلية لاستبانة درجة تطبيق هندسة العمليات الإدارية (الهندرة) في وزارة المالية يشير إلى درجة متوسطة من وجهة نظر أفراد عينة البحث، إذ بلغ المتوسط الحسابي لاستجابة أفراد عينة البحث (2.79). إنّ أكثر المحاور تطبيقاً في وزارة المالية هو المحور المتعلق بتصميم الهيكل التنظيمي الذي جاء في المرتبة الأولى بمتوسط رتبي بلغ (2.817) وهو مستوى متوسط، ويليه في المرتبة الثانية محور توقعات متلقي الخدمة بمتوسط رتبي بلغ (2.813)، يتبعه في المرتبة الثالثة محور تحسين معايير الجودة الشاملة بمتوسط رتبي بلغ (2.79). يليها في المرتبة الرابعة محور فعالية العمليات الإدارية بمتوسط بلغ (2.78)، ثم جاء في المرتبة الخامسة والأخيرة محور فعالية العمليات الإدارية بمتوسط بلغ (2.69).

2- ما مستوى الروح المعنوية لدى العاملين في وزارة المالية بمحافظة دمشق؟

للإجابة عن هذا السؤال تم حساب المتوسط الحسابي، والانحراف المعياري، والمتوسط الرتبي لدرجات أفراد عينة البحث على استبانة مستوى الروح المعنوية وفق تقدير أفراد عينة البحث العاملين في وزارة المالية، وجاءت النتائج على النحو التالي:

درجة تطبيق هندسة العمليات الإدارية (الهندرة) وعلاقتها بمستوى الروح المعنوية لدى العاملين في وزارة المالية

الجدول (10) المتوسط الحسابي والانحراف المعياري والمتوسط الرتبي لإجابات أفراد عينة البحث على استبانة الروح المعنوية في وزارة المالية

المستوى	المتوسط الرتبي	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	استبانة الروح المعنوية
متوسط	2.94	25.980	94.12	الدرجة الكلية

يلاحظ من الجدول (10) أنَّ متوسط الدرجة الكلية لبند كلِّ محور يشير إلى درجة متوسطة في مستوى الروح المعنوية لدى أفراد عينة البحث من العاملين في وزارة المالية، إذ بلغ المتوسط الحسابي الرتبي لاستجابة أفراد عينة البحث (2.94).  
2/11 - نتائج فرضيات البحث وتفسيرها: جرى اختبار الفرضيات عند مستوى الدلالة (0.05):

الفرضية الأولى: لا توجد علاقة ارتباطية ذات دلالة إحصائية بين درجة تطبيق هندسة العمليات الإدارية (الهندرة) وبين مستوى الروح المعنوية لدى العاملين في وزارة المالية.  
للتحقُّق من صحة هذه الفرضية تم حساب معامل الارتباط بيرسون بين درجات أفراد عينة البحث على استبانة درجة تطبيق هندسة العمليات الإدارية (الهندرة) وبين استبانة الروح المعنوية من وجهة نظر أفراد عينة البحث العاملين في وزارة المالية، وجاءت النتائج كالتالي:

الجدول (11)

معامل الارتباط بيرسون بين درجات أفراد عينة البحث في استبانة الهندرة واستبانة الروح المعنوية

الدرجة الكلية للهندرة	تحسين معايير الجودة الشاملة	توقعات متلقي الخدمة	فعالية العمليات الإدارية	قدرات التكنولوجيا ونظم المعلومات	تصميم الهيكل التنظيمي	الارتباط	الدرجة الكلية للروح المعنوية
**0.378	**0.353	**0.408	**0.389	**0.410	**0.399	معامل الارتباط بيرسون	الدرجة الكلية للروح المعنوية
0.000	0.000	0.000	0.000	0.000	0.000	مستوى الدلالة	

**مناقشة الفرضية:** كما هو موضح في الجدول (11) فإن قيمة ( $r = 0.378^{**}$ ) وهو يعني ارتباط إيجابي أي ترفض الفرضية الصفرية وتقبل الفرضية البديلة لأنه توجد علاقة ارتباطية إيجابية ذات دلالة إحصائية بين درجات العاملين على استبانة درجة تطبيق هندسة العمليات الإدارية (الهندرة) ودرجاتهم على استبانة مستوى الروح المعنوية عند مستوى الدلالة (0.01)، أي كلما ارتفع مستوى تطبيق هندسة العمليات الإدارية (الهندرة)، ارتفع مستوى الروح المعنوية من وجهة نظر العاملين في وزارة التربية.

وقد يُعزى ذلك إلى العلاقة القوية بين تطبيق هندسة العمليات الإدارية ومستوى الروح المعنوية لدى العاملين، إذ تعمل تكنولوجيا المعلومات على تهيئة بيئة تُساعد على تبادل المعلومات والبيانات بسرعة أكبر، وهذا يُساعد العاملين في وزارة المالية على تطور مستوى أدائهم المهني، وبالتالي تطور أداء المؤسسات المالية.

كما أنّ نتائج التحسين في معدلات الأداء في المؤسسات المالية لا يمكن أن يتحقق بالصورة المنشودة إلا في ظل إعادة التفكير في أساسيات التشغيل، والإدارة، التي تحدد أساليب العمل المتبعة، وما بها من ثغرات، إلى جانب تحديد العمليات الرئيسية، وإعادة النصميم الجذري للوضع القائم، بهدف إحداث التغيير الجذري المنشود.

**الفرضية الثانية:** لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسط درجات أفراد عينة البحث على استبانة درجة تطبيق هندسة العمليات الإدارية (الهندرة) وفق متغير المؤهل العلمي.

للتحقّق من صحة هذه الفرضية تم حساب دلالة الفروق بين إجابات أفراد عينة البحث على استبانة درجة تطبيق هندسة العمليات الإدارية (الهندرة) تبعاً لمتغير المؤهل العلمي: (معهد، إجازة جامعية، دبلوم فأعلى)، وذلك باستخدام اختبار تحليل التباين الأحادي (ANOVA)، وجاءت النتائج كما يشير إليها الجدول (12):

درجة تطبيق هندسة العمليات الإدارية (الهندرة) وعلاقتها بمستوى الروح المعنوية لدى العاملين في وزارة المالية

الجدول (12) نتائج اختبار تحليل التباين الأحادي أنوفا لدلالة الفروق بين إجابات أفراد عينة البحث على استبانة درجة تطبيق هندسة العمليات الإدارية (الهندرة) تبعاً لمتغير المؤهل العلمي

مصادر التباين	مجموع المربعات	درجة الحرية	متوسط المربعات	قيمة ف	قيمة الاحتمال	القرار	محاور استبانة الهندرة
بين المجموعات	6312.769	2	3156.384	48.300	0.000	دالة عند (0.01)	تصميم الهيكل التنظيمي
	4043.926	190	21.284				
	10356.694	192					
داخل المجموعات	3510.415	2	1755.208	62.675	0.000	دالة عند (0.01)	قدرات التكنولوجيا ونظم المعلومات
	5320.932	190	28.005				
	8831.347	192					
بين المجموعات	5110.251	2	2555.125	99.018	0.000	دالة عند (0.01)	فعالية العمليات الإدارية
	4902.868	190	25.805				
	10013.119	192					
داخل المجموعات	3024.814	2	1512.407	59.502	0.000	دالة عند (0.01)	توقعات متلقي الخدمة
	4829.403	190	25.418				
	7854.218	192					
بين المجموعات	3532.947	2	1766.473	38.471	0.000	دالة عند (0.01)	تحسين معايير الجودة الشاملة
	2423.831	190	12.757				
	5956.777	192					
داخل المجموعات	105016.505	2	52508.253	59.238	0.000	دالة عند (0.01)	الدرجة الكلية
	62651.744	190	329.746				
	167668.249	192					

يتبين من الجدول (12)، وبعد تطبيق اختبار تحليل التباين الأحادي (ANOVA) أن قيمة (ف) المحسوبة بلغت (59.238)، والقيمة الاحتمالية (0.000)، وهي دالة عند مستوى الدلالة (0.01) في إجابات أفراد عينة البحث على استبانة درجة تطبيق هندسة العمليات الإدارية (الهندرة). وبالتالي ترفض الفرضية الصفرية، وتقبل الفرضية البديلة.

وكما تبين باختبار شيفيه (Scheffe) لمقارنة الفروق بين المتوسطات أن الاستجابات جميعها في درجة تطبيق هندسة العمليات الإدارية (الهندرة) كانت لصالح الأفراد الذين يمتلكون مؤهل علمي (دبلوم فأعلى).

الجدول (13) المقارنات المتعددة بين متوسطات الإجابات على استبانة الهندرة وفق متغير

#### المؤهل العلمي

القرار	قيمة الاحتمال	متوسط الفروق	Scheffe	
			المجموعة ب	المجموعة أ
غير دالة	0.335	5.273	إجازة	معهد
دالة لصالح الدبلوم	0.000	*-50.115	دبلوم	
دالة لصالح الدبلوم	0.000	*-55.388	دبلوم	إجازة

ويمكن تفسير ذلك بأن العاملين ذوي المؤهل العلمي المرتفع أقدر على القيام بالأعباء والواجبات المكلفين بها؛ لذا فهم يُساعدون على تطوير العمل داخل المؤسسة المالية وتحسينه، كما أنهم أكثر مشاركة في صنع القرارات التي تخص العمل بخطة المؤسسة. وهم قادرين على التصرف في بعض المواقف بمرونة كافية.

وقد يعود السبب في تلك الفروق إلى أن ذوي المؤهل العلمي الأعلى قد يمتلكون المعلومات والمعارف عن أهمية تطبيق إعادة هندسة العمليات الإدارية التي يستطيعون بها تطوير مستوى الأداء في وزارة المالية بدرجة أعلى من ذوي المؤهل العلمي المنخفض. كما أنهم يدركون جيداً متطلبات تطبيق هندسة العمليات الإدارية، ويعملون على تطبيقها والتأقلم معها، ويستطيعون تحمل المسؤولية، وقدرتهم على بناء علاقات سليمة مع المديرين.

**الفرضية الثالثة:** لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسط درجات أفراد عينة البحث على استبانة درجة تطبيق هندسة العمليات الإدارية (الهندرة) وفق متغير عدد سنوات الخبرة.

للتحقق من صحة هذه الفرضية تم حساب دلالة الفروق بين إجابات أفراد عينة البحث على استبانة درجة تطبيق هندسة العمليات الإدارية (الهندرة) تبعاً لمتغير عدد سنوات الخبرة: (5 سنوات فأقل، 6-10 سنوات، 11-15 سنة، 16 سنة فأكثر)، وذلك

درجة تطبيق هندسة العمليات الإدارية (الهندرة) وعلاقتها بمستوى الروح المعنوية لدى العاملين في وزارة المالية

باستخدام اختبار تحليل التباين الأحادي (ANOVA)، وجاءت النتائج كما يشير إليها الجدول (14):

الجدول (14) نتائج اختبار تحليل التباين الأحادي أنوفا لدلالة الفروق بين إجابات أفراد عينة البحث على استبانة درجة تطبيق هندسة العمليات الإدارية (الهندرة) تبعاً لمتغير سنوات الخبرة

محاور استبانة الهندرة	مصدر التباين	مجموع المربعات	درجة الحرية	متوسط المربعات	قيمة ف	قيمة الاحتمال	القرار
تصميم الهيكل التنظيمي	بين المجموعات	14.649	3	4.883	0.089	0.966	غير دالة
	داخل المجموعات	10342.045	189	54.720			
	المجموع	10356.694	192				
قدرات التكنولوجيا ونظم المعلومات	بين المجموعات	63.551	3	21.184	0.457	0.713	غير دالة
	داخل المجموعات	8767.796	189	46.390			
	المجموع	8831.347	192				
فعالية العمليات الإدارية	بين المجموعات	134.274	3	44.758	0.856	0.465	غير دالة
	داخل المجموعات	9878.845	189	52.269			
	المجموع	10013.119	192				
توقعات متلقي الخدمة	بين المجموعات	182.693	3	60.898	1.500	0.216	غير دالة
	داخل المجموعات	7671.525	189	40.590			
	المجموع	7854.218	192				
تحسين معايير الجودة الشاملة	بين المجموعات	2.365	3	0.788	0.025	0.995	غير دالة
	داخل المجموعات	5954.412	189	31.505			
	المجموع	5956.777	192				
الدرجة الكلية	بين المجموعات	1035.069	3	345.023	0.391	0.759	غير دالة
	داخل المجموعات	166633.180	189	881.657			
	المجموع	167668.249	192				

يتبين من الجدول (14)، وبعد اختبار تحليل التباين الأحادي (ANOVA) أن قيمة (ف) المحسوبة بلغت (0.391)، والقيمة الاحتمالية (0,759) وهي غير دالة عند مستوى الدلالة (0.05) في درجات أفراد عينة البحث على استبانة درجة تطبيق هندسة العمليات الإدارية (الهندرة). وبالتالي تقبل الفرضية الصفرية. لعدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين درجات أفراد عينة البحث على استبانة درجة تطبيق هندسة العمليات الإدارية (الهندرة) تبعاً لمتغير عدد سنوات الخبرة.



وقد يُعزى ذلك إلى أنّ العاملين في وزارة المالية بغض النظر عن سنوات الخبرة لديهم يواجهون نفس الصعوبات في بيئة العمل من حيث الضغوط المهنية، والظروف الاقتصادية والاجتماعية والنفسية الصعبة نتيجة الظروف الصعبة التي يعيشها المجتمع السوري، فظروف العمل الصعبة لا تفرق بين أحد من العاملين.

كما أنّ العاملين جميعهم باختلاف سنوات خبراتهم يعملون على تحقيق البيئة الإيجابية وتطوير العمل وفق الإمكانيات المتاحة، وأنّ غالبية أفراد عينة البحث قد تعودوا وتكيفوا مع ظروف العمل في وزارة المالية، واستطاعوا التأقلم معه، ووجدوا أنهم يستطيعون العمل في هذا المناخ رغم حاجته لبعض متطلبات التطوير.

**الفرضية الرابعة:** لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسط درجات أفراد عينة البحث على استبانة الروح المعنوية وفق متغير المؤهل العلمي.

للتحقق من صحة هذه الفرضية تمّ حساب دلالة الفروق بين إجابات أفراد عينة البحث على استبانة الروح المعنوية تبعاً لمتغير المؤهل العلمي: (ثانوية فما دون، معهد، إجازة جامعية فأعلى)، وذلك باستخدام اختبار تحليل التباين الأحادي أنوفا (One Way ANOVA)، وجاءت النتائج كما يشير إليها الجدول (15):

**الجدول (15) نتائج اختبار تحليل التباين الأحادي أنوفا للفروق بين متوسطات درجات أفراد**

**عينة البحث على استبانة الروح المعنوية تبعاً لمتغير المؤهل العلمي**

القرار	قيمة الاحتمال	قيمة ف	متوسط المربعات	درجة الحرية	مجموع المربعات	مصدر التباين	استبانة الروح المعنوية
غير دالة عند (0.05)	0.444	0.815	551.072	2	1102.145	بين المجموعات	الدرجة الكلية
			676.278	190	128492.9	داخل المجموعات	
				192	129595.0	المجموع	

يتبين من الجدول (15)، وبعد اختبار تحليل التباين الأحادي (One Way ANOVA) أن قيمة (ف) المحسوبة بلغت (0.815)، والقيمة الاحتمالية (0.444)، وهي غير دالة عند (0.05) في إجابات أفراد عينة البحث على استبانة الروح المعنوية. وبالتالي تقبل الفرضية الصفرية، التي تقول: عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين درجات أفراد عينة البحث على استبانة الروح المعنوية وفق متغير المؤهل العلمي.

ويمكن تفسير ذلك بأن جميع العاملين باختلاف مستوياتهم التعليمية يلتزمون بضرورة أداء العمل، ويلتزمون بالقوانين والأنظمة التي تطبق على الجميع دون النظر لمستواهم التعليمي، فضلاً عن تشابه ظروف العمل الصعبة لدى جميع العاملين على اختلاف مستوياتهم التعليمية. كما أن نظام الترقي الوظيفي ينطبق على الجميع، والموظفين جميعهم يواجهون ظروف الحياة الصعبة، ويعانون من غلاء مستوى المعيشة، وازدياد الضغوط المهنية والحياتية على الجميع، وارتفاع مستوى الأعباء الإدارية والمهنية على جميع العاملين باختلاف مستوياتهم التعليمية، مما انعكس سلباً على أدائهم المهني وأداء المؤسسة التي يعملون فيها.

وهذا ما يتفق مع نتيجة دراسة أبو ريالة (2016) التي أظهرت نتائجها عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسط تقدير أفراد عينة الدراسة لمستوى الروح المعنوية للمعلمين تعزى لمتغير المؤهل العلمي.

**الفرضية الخامسة:** لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسط درجات أفراد عينة البحث على استبانة الروح المعنوية وفق متغير عدد سنوات الخبرة.

للتحقق من صحة هذه الفرضية تمّ حساب الفروق بين متوسط درجات أفراد عينة البحث على استبانة الروح المعنوية، تعزى إلى متغير عدد سنوات الخبرة: (5 سنوات فأقل، من 6-10 سنوات، من 11-15 سنة، 16 سنة فأكثر)، وذلك باستخدام اختبار تحليل التباين الأحادي أنوفا (One Way ANOVA)، وجاءت النتائج كما يشير إليها الجدول (16):

**الجدول (16) نتائج اختبار تحليل التباين الأحادي أنوفا للفروق بين متوسطات درجات أفراد**

**عينة البحث على استبانة الروح المعنوية تبعاً لمتغير سنوات الخبرة**

القرار	قيمة الاحتمال	قيمة ف	متوسط المربعات	درجة الحرية	مجموع المربعات	مصدر التباين	استبانة الروح المعنوية
غير	0.747	0.408	278.043	3	834.128	بين المجموعات	الدرجة الكلية
دال			681.275	189	128760.9	داخل المجموعات	
عند (0.05)				192	129595.0	المجموع	

يتبين من الجدول (16)، وبعد اختبار تحليل التباين الأحادي (ANOVA) أن قيمة (ف) المحسوبة بلغت (0.408)، والقيمة الاحتمالية (0.747)، وهي غير دالة عند (0.05) في إجابات أفراد عينة البحث على استبانة الروح المعنوية. وبالتالي تُقبل الفرضية الصفرية، التي تقول: لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسط درجات أفراد عينة البحث على استبانة الروح المعنوية وفق متغير عدد سنوات الخبرة.

ويمكن تفسير ذلك بأن الأفراد العاملون الذين تعينوا حديثاً أو لديهم عدد من سنوات الخبرة في العمل، يتعاملون مع الضغوط المهنية في المؤسسة بروح الحيوية والنشاط والاندفاع الزائد لحل المشكلات المهنية التي تتطلب العمل الجاد والتعديل في أساليب أداء العمل، والمحاولات المتكررة والسعي الجاد لإيجاد الحلول للمشكلات المهنية في العمل، وباختلاف عدد السنوات في حياتهم المهنية يترتب عليهم مسؤوليات اقتصادية واجتماعية وأسرية نتيجة الظروف الصعبة التي يعيشها المجتمع السوري، وهم على قناعة أن النجاح في أداء العمل المطلوب يلزمه العمل الجاد من أجل تحقيق الأهداف المأمولة، ورفع مستوى أداء المؤسسة.

كما أن هؤلاء العاملين يحاولوا أن يثبتوا أنفسهم في بداية مستقبلهم المهني، في محاولة منهم لإثبات ذواتهم العلمية والعملية، والاعتماد على أنفسهم بما يحقق لهم التميز في بداية مشوارهم المهني، كما يعملون بجد ونشاط لاكتساب خبرة تؤهلهم إلى مزيد من التطور والرفق المهني، ومنافسة غيرهم لتحقيق أكبر قدر ممكن من المكاسب المادية والاجتماعية.

وهذا ما يختلف مع نتيجة دراسة جوارنة وآخرون (2011) التي أظهرت نتائجها وجود فروق ذات دلالة إحصائية في مستوى الروح المعنوية لصالح العاملين ذوي الخبرة من (1-5 سنوات). وفي حين تختلف مع نتيجة دراسة أبو ريالة (2016) التي أظهرت نتائجها عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسط تقدير أفراد عينة الدراسة لمستوى الروح المعنوية للمعلمين تعزى لمتغير سنوات الخدمة.

## 12- مقترحات البحث:

في ضوء النتائج التي توصل إليها البحث يقترح الباحث ما يلي:

1/11- العمل على دراسة نظام الأجور والمكافآت المادية والمعنوية، ووضع نظام جديد يتناسب مع ارتفاع مستوى الغلاء المعيشي، وبما يتناسب والأعمال التي يقومون فيها.

2/11- ضرورة الاهتمام بتوفير سبل الراحة للعاملين في المؤسسات المالية من حيث توفير المكان المناسب، والمريح لهم، والمناسب لطبيعة عملهم.

3/11- الحرص على توفير الظروف المناسبة لزيادة كفاءة مستوى أداء العاملين في وزارة المالية.

4/11- زيادة اهتمام المديرين بالعاملين معهم ودعوتهم إلى المشاركة في اتخاذ القرارات ومعاملتهم بالعدل، ودعمهم وتقدير جهودهم المتميزة.

5/11- ينبغي أن تساهم القيادات الواعية في وزارة المالية فكر مدخل إعادة هندسة العمليات الإدارية فيها، لما له من آثار إيجابية على هذه المؤسسات المالية، بما يسهم في تعزيز مزاياها النسبية وتعظيم قدراتها التنافسية، وأن تبادر هذه القيادات بتهيئة ثقافة جديدة وفكر جديد في مؤسساتها لتطبيق هذا المدخل الإداري الجديد.

6/11 - ضرورة أن تتعاون جميع الإدارات في وزارة المالية في تطبيق مدخل هندسة العمليات الإدارية فيها، وأن تعمل معاً كفريق واحد يركز على تحسين وتكامل نظم العمليات في هذه المؤسسات المالية.

7/11 - أن يتم إعداد خطة لفترة زمنية محددة يتم من خلالها إكساب جميع

العاملين في وزارة المالية، وبصحة خاصة القيادات فيها مهارات ومعارف جديدة عن آلية تطبيق هندسة العمليات الإدارية في المصارف الحكومية.

8/11 - تشجيع العاملين على المبادرة وتبني آرائهم وأفكارهم البناءة، وتجريب الأساليب الإدارية الحديثة التي تؤدي إلى تطور الأداء في مؤسسات وزارة المالية، وتحسين أداء العمل.

## قائمة المراجع

### أ. المراجع العربية:

- أبو ريالة، مها محمود. (2016). واقع الممارسات الإدارية لمديري مدارس وكالة الغوث الدولية في محافظات غزة وعلاقتها بمستوى الروح المعنوية للمعلمين. رسالة ماجستير غير منشورة، كلية التربية، عمادة الدراسات العليا، الجامعة الإسلامية، غزة، فلسطين.
- أبو عوض، رانيا جاسر. (2015). واقع تطبيق هندسة إدارة الموارد البشرية وعلاقتها بتطوير الأداء الوظيفي في ديوان الموظفين العام بقطاع غزة. رسالة ماجستير غير منشورة، أكاديمية الإدارة والسياسة للدراسات العليا وجامعة الأقصى، برنامج الماجستير في القيادة والإدارة، غزة، فلسطين.
- أبو عيدة، فراس. (2016). واقع هندسة العمليات الإدارية وعلاقتها بجودة الخدمات الصحية بمجمع الشفاء الطبي. رسالة ماجستير غير منشورة، أكاديمية الإدارة والسياسة للدراسات العليا وجامعة الأقصى، برنامج الماجستير في القيادة والإدارة، غزة، فلسطين.
- أدير، جون. (2010). أعظم 100 فكرة للقيادة الفعالة. الرياض: مكتبة جرير.
- الأغا، مرام إسماعيل. (2006). دراسة تطبيقية لإعادة هندسة العمليات الإدارية "الهندرة" في المصارف في قطاع غزة. رسالة ماجستير غير منشورة، كلية التجارة، عمادة الدراسات العليا، الجامعة الإسلامية، غزة.
- البدري، طارق عبد الحميد. (2001). الأساليب القيادية والإدارية في المؤسسات التعليمية. عمان: دار الفكر.
- البليسي، سناء جودت. (2003). إستراتيجيات إدارة الصراع التي يستخدمها مديرو المدارس الثانوية العامة في الأردن وعلاقتها بالروح المعنوية للمعلمين والتزامهم التنظيمي. رسالة دكتوراه غير منشورة، جامعة عمان العربية، عمان، الأردن.
- البلداوي، عبد الحميد؛ نديم، زينب شكري. (2007). إدارة الجودة الشاملة والمعوالية (الموثوقية) والتقنيات الحديثة في تطبيقها واستخدامها. عمان: دار الشروق للنشر والتوزيع.

- تيشوري، عبد الرحمن. (2006). الهندرة- إعادة هسة وتصميم نظم العمل وإدارة الأعمال. مجلة الحوار المتمدن، العدد (1474).
- جوارنة، محمد؛ خصاونة، أمان؛ خصاونة، سامر؛ ادعيس، أحمد. (2011). درجة الروح المعنوية لدى معلمي المرحلة الأساسية في محافظة الزرقاء وعلاقتها ببعض المتغيرات. مجلة دراسات العلوم التربوية، الجامعة الأردنية، المجلد (28)، العدد (2)، ص. ص: 2237- 2250.
- حسان، حسن محمد؛ العجمي، محمد حسنين. (2007). الإدارة التربوية. عمان: دار المسيرة.
- دويدار، عبد الفتاح. (2006). المرجع في مناهج البحث في علم النفس وفنيات كتابة البحث العلمي. ط4، الإسكندرية: دار المعرفة الجامعية.
- الرفاعي، مراد. (2006). درجة الروح المعنوية لدى معلمي مبحث التربية الإسلامية في المدارس الثانوية العامة وعلاقتها بتحصيل طلبتهم في الأردن. رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة عمان العربية، عمان، الأردن.
- زيدان، سلمان. (2010). إدارة الجودة الشاملة الفلسفة ومداخل العمل. عمان: دار المناهج.
- السكارنة، بلال خلف. (2008). التطوير التنظيمي والإداري. عمان: دار المسيرة.
- شيخ ديب، صلاح. (2009). تقويم فرص تطبيق إعادة هندسة العمليات كمدخل لتحسين القدرة التنافسية "دراسة ميدانية على شركات صناعة الدواء الحاصلة على شهادة الأيزو في محافظة حلب". مجلة جامعة تشرين للبحوث والدراسات العليا، سلسلة العلوم الاقتصادية والقانونية، المجلد (31)، العدد (1)، سورية، ص. ص: 27- 45.
- الطراونة، سليمان محمد؛ خاطر، أيمن صبحي؛ طويقات، مشهور محمد. (2011). درجة تطبيق بنود إعادة هندسة العمليات الإدارية في تطوير أداء العاملين في مديرية التربية والتعليم لعمان الرابعة. مجلة جامعة القدس المفتوحة للأبحاث والدراسات، العدد (24)، ص. ص: 267- 311.

- العتيبي، محمد عبد المحسن. (2007). المناخ المدرسي ومعوقاته ودوره في أداء المعلمين بمراحل التعليم العام. رسالة ماجستير غير منشورة، كلية التربية، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، الرياض، السعودية.
- عمار، قصي؛ سليمان، أنس. (2016). دور القيادة التحويلية في تحسين مستوى الروح المعنوية للعاملين "دراسة مسحية على العاملين ضمن المصارف العاملة في محافظة اللاذقية. العلوم الاقتصادية والقانونية، جامعة تشرين، المجلد (38)، العدد (5)، سورية.
- غنام، لمى. (2020). واقع تطبيق هندسة العمليات الإدارية (الهندرة) وعلاقتها بمستوى الأداء المؤسسي من وجهة نظر العاملين في الإدارة المركزية بوزارة التربية. مجلة جامعة البعث سلسلة العلوم التربوية، المجلد (42)، العدد (18)، سورية، ص. 99-146.
- فليه، فاروق؛ عبد الحميد، السيد محمود. (2009). السلوك التنظيمي في إدارة المؤسسات التعليمية. عمان: دار المسيرة.
- الفوزان، إلهام بنت إبراهيم. (2013). واقع إعادة هندسة العمليات الإدارية في مكاتب التربية والتعليم بمدينة الرياض. رسالة ماجستير غير منشورة، كلية العلوم الاجتماعية، جامعة الإمام محمد بن سعود الإسلامية، جدة، السعودية.
- القريوتي، محمد قاسم. (2000). السلوك التنظيمي "دراسة السلوك الإنساني الفردي والجماعي في المنظمات المختلفة". عمان: دار الشروق.
- هيئة تخطيط الدولة. (2012). السياسات الاقتصادية ومقومات برنامج الإصلاح الاقتصادي القضايا المشتركة بين القطاعات، منشورات رئاسة مجلس الوزراء، دمشق: سورية.

**-Arabic references:**

-Abu Riyala, Maha Mahmoud. (2016). The reality of the administrative practices of UNRWA school principals in the governorates of Gaza and its relationship to the level of morale of the teachers. Unpublished master's thesis, College of Education, Deanship of Graduate Studies, Islamic University, Gaza, Palestine.

-Abu Awad, Rania Jasser. (2015). The reality of the application of human resources management engineering and its relationship to the development of job performance in the General Personnel Office in the Gaza Strip. Unpublished master's thesis, Academy of Management and Politics for Postgraduate Studies and Al-Aqsa University, Master's Program in Leadership and Management, Gaza, Palestine.

-Abu Eida, Firas. (2016). The reality of administrative operations engineering and its relationship to the quality of health services at Al-Shifa Medical Complex. Unpublished master's thesis, Academy of Management and Politics for Postgraduate Studies and Al-Aqsa University, Master's Program in Leadership and Management, Gaza, Palestine.

Adair, John. (2010). The 100 greatest ideas for effective leadership. Riyadh: Jarir Bookstore.

Al-Agha, Maram Ismail. (2006). An applied study for the re-engineering of administrative operations "reengineering" in banks in the Gaza Strip. Unpublished master's thesis, Faculty of Commerce, Deanship of Postgraduate Studies, Islamic University, Gaza.

Al-Badri, Tariq Abdel-Hamid. (2001). Leadership and management styles in educational institutions. Amman: Dar Al-Fikr.

Belbisi, Sanaa Jawdat. (2003). Conflict management strategies used by principals of public secondary schools in Jordan and their relationship to teachers' morale and their organizational commitment. Unpublished PhD thesis, Amman Arab University, Amman, Jordan.

-Al-Baldawi, Abdel Hamid; Nadim, Zainab Shukri. (2007). Total quality management, reliability (reliability) and modern



technologies in their application and use. Amman: Dar Al-Shorouk for publication and distribution.

Techori, Abdul Rahman. (2006). Engineering - re-engineering and design of work systems and business management. The Civil Dialogue Magazine, Issue (1474).

-Jawarneh, Muhammad; roughness, security; Khasawneh, Samer; Edees, Ahmed. (2011). The degree of morale among the basic stage teachers in Zarqa Governorate and its relationship to some variables. Journal of Educational Science Studies, University of Jordan, Volume (28), Issue (2), p. Pg: 2237-2250.

-Hassan, Hassan Muhammad; Al-Ajmi, Muhammad Hassanein. (2007). educational administration. Amman: Dar Al Masirah.

Dowidar, Abdel Fattah. (2006). Reference in research methods in psychology and the techniques of writing scientific research. 4th edition, Alexandria: University Knowledge House.

Al-Rifai, Murad. (2006). The degree of morale among teachers of Islamic education in public secondary schools and its relationship to the achievement of their students in Jordan. Unpublished master's thesis, Amman Arab University, Amman, Jordan.

Zaidan, Salman. (2010). Total quality management philosophy and work approaches. Amman: Curriculum House.

Al-Sakarna, Bilal Khalaf. (2008). Organizational and administrative development. Amman: Dar Al Masirah.

-Sheikh Dib, Salah. (2009). Evaluation of opportunities to apply process re-engineering as an input to improve competitiveness "A field study on pharmaceutical companies that have ISO certification in Aleppo Governorate". Tishreen University Journal for Research and Postgraduate Studies, Economic and Legal Sciences Series, Volume (31), Issue (1), Syria, p. Pg: 27-45.

-Tarawneh, Suleiman Muhammad; Khater, Ayman Sobhi; Tuwaiqat, Mashhour Muhammad. (2011). The degree of applying the re-engineering of administrative processes in developing the performance of workers in the Education Directorate for Amman Fourth. Al-Quds Open University Journal for Research and Studies, Issue (24), p. Pg: 267-311.

-Al-Otaibi, Muhammad Abdul Mohsen. (2007). The school climate and its obstacles and its role in the performance of teachers in the general education stages. Unpublished master's thesis, College of Education, Naif Arab University for Security Sciences, Riyadh, Saudi Arabia.

-Ammar, Qusay; Suleiman, Anas. (2016). The Role of Transformational Leadership in Improving the Level of Morale of Employees "Survey Study on Employees within Operating Banks in Lattakia Governorate. Economic and Legal Sciences, Tishreen University, Volume (38), Issue (5), Syria.

Ghannam, Lama. (2020). The reality of the application of administrative operations engineering (engineering) and its relationship to the level of institutional performance from the point of view of workers in the central administration of the Ministry of Education. Al-Baath University Journal, Educational Sciences Series, Volume (42), Number (18), Syria, p. Pg: 99-146.

-Flayeh, Farouk; Abdul Hamid, Mr. Mahmoud. (2009). Organizational behavior in the management of educational institutions. Amman: Dar Al Masirah.

-Al-Fawzan, Ilham bint Ibrahim. (2013). The reality of re-engineering administrative operations in the education offices in Riyadh. Unpublished master's thesis, College of Social Sciences, Imam Muhammad bin Saud Islamic University, Jeddah, Saudi Arabia.

Al-Qaryouti, Muhammad Qassem. (2000). Organizational behavior "the study of individual and collective human behavior in different organizations". Amman: Dar Al Shorouk.

-State Planning Commission. (2012). Economic policies and components of the economic reform program, intersectoral issues, publications of the Presidency of the Council of Ministers, Damascus: Syria.

ب . المراجع الأجنبية:

- Jennifer ,Blackburn. (2015). An Evaluation of Teacher Morale in Four Elementary Schools: The Difference a School Makes. *Doctoral Dissertation* , National-Louis University.
- King, J. (2001). The Teacher- Principal Relationship and Teacher Efficacy. Unpublished *Doctoral Dissertation*, University of Virginia, USA.
- Mutlu, C. (2005). Management styles of high school principals in Kastamonu province. *Unpublished Master Thesis*, Kastamonu University, Turkey.
- Ogilby, S. (2000). The ethics of academic behavior will it affect professional behavior? *Journal of Education for Business* , (71)2, P13.
- oksoy, A; Ozsoy, B; and Vayvay, O. (2012). Business process Reengineering: strategic tool for managing organizational change an Application in a Multinational company. *Internation al journal of Business and Management*, Vol. 7. No2 , pp89-112.
- Raymond I & Bergeon, S. (1998). (Determinants of Busin ess Process Reengineering success in small and large En terprises): An Empirical study in Canadian context. *Journal of small Business Management*, vol,36,1, pp: (72-86) .
- Ringim, K; Razalli, M. and Hasnan, N. (2012). The Moderationg Eggect of IT Capability on the Relation ship between Business process Reengineering factors and Organizationlp erformance of Bank. *Journal of Internet Banking and commerce*, Vol. 17 No2, pp-1-21.

درجة تطبيق هندسة العمليات الإدارية (الهندرة) وعلاقتها بمستوى الروح المعنوية لدى العاملين في وزارة المالية

(الملحق 1)

استبانة هندسة العمليات الإدارية (الهندرة)

م	بنود الاستبانة	درجة الموافقة				
		مرتفعة جداً	مرتفعة	متوسطة	منخفضة جداً	منخفضة
1.	يعتمد النمط الإداري بشكل أساس على الإدارة العليا.					
2.	تتبنى وزارة التربية أهداف عمليات إدارية واضحة وذات معنى.					
3.	تحدد الإدارة إجراءات تنفيذ العمليات الإدارية بناءً على تسلسل أنشطة المؤسسة المالية.					
4.	يدعم الهيكل التنظيمي العمليات الإدارية بوضوح.					
5.	يركز البناء التنظيمي على المديرين والعاملين بوزارة المالية.					
6.	يتسم الهيكل التنظيمي للإدارة بمرونة تساعد في التعامل مع الأزمات حال وقوعها.					
7.	يساعد الهيكل التنظيمي على إعادة هندسة العمليات الإدارية والتطوير في وزارة المالية.					
8.	تساهم التغييرات في الهيكل التنظيمي في تقديم خدمات ممتازة.					
9.	يركز البناء التنظيمي على الزبائن وعلى العمليات والخدمات المالية.					
10.	تعمل وزارة المالية وفق هيكل تنظيمي واضح يبين التسلسل الإداري.					
11.	تساعد تكنولوجيا المعلومات في خفض الوقت اللازمة للبحث عن المعلومات اللازمة لاستمرار العمل.					
12.	تساعد تكنولوجيا المعلومات على تحليل البيانات والمعلومات والسرعة في اتخاذ القرارات.					
13.	تساعد تكنولوجيا المعلومات على إنجاز الإدارة على زيادة القدرة في إعادة استخدام المعلومات في وزارة المالية.					

				تساعد تكنولوجيا المعلومات الإدارة في الوصول إلى المعلومات القيمة التي تساعد في اتخاذ القرارات.	14.
				تؤدي التكنولوجيا المتوفرة لتقليل الجهد وتغيير الوقت.	15.
				يؤدي توافر التكنولوجيا إلى أداء الأعمال بسرعة ودقة.	16.
				تساعد تكنولوجيا المعلومات على إنجاز الأعمال المعقدة في الوقت المحدد مثل الإحصاءات في المؤسسات المالية.	17.
				تتسم الإمكانيات التكنولوجية المتوفرة بالكفاءة العالية.	18.
				تحقق نظم تكنولوجيا المعلومات عمليات متعددة في عملية واحدة.	19.
				تقلل الإدارة خطوات تنفيذ عملياتها الرقابية من خلال استخدام تكنولوجيا المعلومات.	20.
				تتم العمليات الإدارية في وزارة المالية بسرعة ودقة.	21.
				تعمل الإدارة على التقليل من عدد مرات التدقيق والمراجعة لتوفير السرعة والأداء.	22.
				تتصف العمليات الإدارية في وزارة المالية بالتحسن المستمر.	23.
				يوجد خطة موضوعة لتطوير وتنمية العاملين في وزارة المالية.	24.
				تقوم الإدارة باستقطاب الكفاءات البشرية لتطوير أداء وزارة المالية.	25.
				توضح الإدارة العليا رؤيتها للتغيير لتجنب مقاومة العاملين له.	26.
				تشارك الإدارة العليا المستويات الإدارية المختلفة في عملية صناعة القرار.	27.
				توزع المهام وقات للتخصص والكفاءة اللازمة.	28.
				تسعى إدارة وزارة المالية لنيل رضا الزبائن.	29.
				تتصف العمليات الإدارية في وزارة المالية بالكفاءة.	30.
				يتوقع الزبون من وزارة المالية استخدام أحدث التقنيات في تقديم الخدمة.	31.

درجة تطبيق هندسة العمليات الإدارية (الهندرة) وعلاقتها بمستوى الروح المعنوية لدى العاملين في وزارة المالية

					32. يتوقع الزبون من وزارة المالية خدمات ذات جودة عالية.
					33. يتوقع الزبون من وزارة المالية سرعة إنجاز المعاملات.
					34. يتوقع الزبون من وزارة المالية تقديم خدمة نوعية متميزة.
					35. يتوقع الزبون من وزارة المالية أن يتم التعامل مع شكواه بجدية ومهنية.
					36. يتوقع الزبون من وزارة المالية أن تكون تكلفة الخدمة المقدمة معقولة.
					37. يتوقع الزبون من وزارة المالية وجود وسائل تقنية حديثة للتواصل معه وإبلاغه بمعاملاته.
					38. يتوقع الزبون من وزارة المالية أن يتم التعامل معه باحترام أثناء طلب الخدمة.
					39. تهدف الإدارة بشكل مستمر لخفض تكلفة العمليات المقدمة للزبائن.
					40. يوجد قسم يعنى بأمر الجودة الشاملة ويقوم بعمله بانتظام.
					41. توفر إدارة وزارة المالية الدعم اللازم للتأكد بأن خطط تحسين الجودة يتم تنفيذها من قبل العاملين.
					42. تخصص وزارة المالية الوقت اللازم للتأكد من أن خطط تحسين الجودة يتم تنفيذها من قبل العاملين.
					43. يتم التحسين المستمر في الخدمات المقدمة كافة.
					44. يؤدي العاملون في وزارة المالية المهام طبقاً لمعايير الجودة المطلوبة.
					45. تتوفر خطة لخفض أوقات إنجاز المعاملات.
					46. يوجد أساليب حديثة لتحليل الأنشطة اللازمة لتقييم الخدمة.

الملحق رقم (2) استبانة الروح المعنوية

م	بنود الاستبانة	درجة الممارسة			
		مرتفعة جداً	مرتفعة	متوسطة	منخفضة جداً
1.	يتخذ المدير قراراته الإدارية باستشارة المرؤوسين الذين يعينهم القرار.				
2.	أنجز الأعمال الموكلة إلي بحماس.				
3.	أشارك زملائي في عملية البحث عن حلول لمشكلاتهم المهنية.				
4.	أشعر بالرضا عن وظيفتي في الجامعة.				
5.	يعاملني المدير كزميل وليس كمرؤوس.				
6.	أمتلك رغبة في الاستمرار بوظيفتي في الجامعة.				
7.	أشعر بالتفاؤل عندما أقوم بعملتي.				
8.	تُسهم وظيفتي في رفع مكانتي الاجتماعية.				
9.	أعتقد أن باستطاعتي حل أي مشكلة مع مديري.				
10.	تشجع الإدارة أي مبادرة تؤدي إلى تحسين العمل.				
11.	أعتقد أنني أحقق ذاتي في وظيفتي بالجامعة.				
12.	يبتاسب دخلي مع الجهود التي أبذلها.				
13.	أشعر بأن المهام التي أقوم بها معقولة.				
14.	أشعر خلال عملي بالاستقرار والأمان.				
15.	أحبُّ التحدث عن عملي وأشعر بالولاء له.				
16.	أشعر بأن عملي هو العمل الذي أحبُّ أن أؤديه.				
17.	أشعر بأنني قريب من نفوس الموظفين.				
18.	أثناء قيامي بعملتي أرغب أن أقدم أكثر من المطلوب.				
19.	أقوم بمساعدة زملائي في العمل.				
20.	يبتاسب العمل الذي أزاوله مع ميولي وطموحاتي.				
21.	أتميز بالدقة في العمل.				
22.	أحافظ أثناء عملي على ممتلكات الجامعة.				
23.	أوظب على عملي دون تغيب.				

درجة تطبيق هندسة العمليات الإدارية (الهندرة) وعلاقتها بمستوى الروح المعنوية لدى العاملين في وزارة المالية

					24. أشعر بأن عملي يتم وفق خطوات منظمة.
					25. أرغب في الاستمرار في عملي الحالي.
					26. يُساعدني المدير إذا وقعت في خطأ غير مقصود.
					27. أنال حوافز ومكافآت تناسب أتعابي وإمكاناتي.
					28. أشعر بأن هناك من يهتم باستفساراتي وشكواي.
					29. أشعر بأن المدير شخص منصف وعادل.
					30. يحفزني التقويم الإيجابي على إنجاز العمل.
					31. أشعر أن زملائي في العمل يحترموني.
					32. يسود جو العمل في مؤسسات الجامعة علاقات إنسانية.



# مدى فاعلية نظم المعلومات المحاسبية في المصارف التجارية من وجهة نظر الإدارة العليا (دراسة تطبيقية على المصارف التجاري في الساحل السوري)

الدكتورة: سهى سنكري<sup>1</sup>

## الملخص

هدف البحث إلى بيان مدى فاعلية نظم المعلومات المحاسبية (في تلبية متطلبات التخطيط والرقابة واتخاذ القرارات) في المصارف التجارية من وجهة نظر الإدارة في المصرف التجارية في الساحل السوري.

اعتمدت الباحثة على المقاربة الاستنباطية، كما سيقوم بالاعتماد على المنهج الوصفي لتوصيف متغيرات الدراسة وتحليلها اعتماداً على البيانات الأولية التي سيتم جمعها، حيث سيتم الاعتماد على القيام بدراسة ميدانية على فروع المصارف التجارية في الساحل السوري لجمع البيانات الأولية اللازمة، كما ستعتمد الباحثة في قياس المتغيرات على كافة البيانات الأولية التي سيتم جمعها من خلال استبيان سيتم تصميمه من خلال اطلاع الباحث على الدراسات والأدبيات السابقة، ومن أجل اختبار الفرضيات ستقوم الباحثة بتفريغ البيانات الأولية في قاعدة بيانات سيتم تحليلها باستخدام برنامج SPSS إصدار 20/، وسيتم حساب معامل التحديد، وستعتمد الباحثة على اختبار t ستودينت لحساب متوسط إجابات أفراد العينة، وكذلك سيتم اعتماد مستوى معنوية 0,05 لقبول أو رفض

<sup>1</sup> مدرس - عضو هيئة تدريسية قسم المحاسبة - كلية الاقتصاد - جامعة تشرين - اللاذقية - سورية.

مدى فاعلية نظم المعلومات المحاسبية في المصارف التجارية من وجهة نظر الإدارة العليا  
(دراسة تطبيقية على المصارف التجاري في الساحل السوري)

الفرضيات، وهو من المستويات الإحصائية المتفق عليها في اختبار الفرضيات في مثل  
هذه الدراسة

توصل البحث إلى مجموعة من النتائج كان منها:

- 1- عدم فاعلية نظم المعلومات المحاسبية في تلبية متطلبات عملية التخطيط من وجهة  
نظر أفراد العينة في المصارف التجارية السورية في الساحل السوري.
- 2- فاعلية نظم المعلومات المحاسبية في تلبية متطلبات عملية الرقابة في المصارف  
التجارية في الساحل السوري من وجهة نظر أفراد العينة المدروسة.

**الكلمات المفتاحية:** نظم المعلومات المحاسبية - المصارف التجارية السورية

# The effectiveness of accounting information systems in commercial banks from the point of view of senior management (Applied study on commercial banks in the Syrian coast)

Dr. Souha Sankari <sup>2</sup>

## Abstract

The aim of the research is to demonstrate the effectiveness of accounting information systems (in meeting planning, control and decision-making requirements) in commercial banks from the point of view of management in the commercial bank on the Syrian coast.

The researcher relied on the deductive approach, and he will also rely on the descriptive approach to describe the study variables and analyze them based on the primary data that will be collected. All primary data that will be collected through a questionnaire will be designed by familiarizing the researcher with previous studies and literature, and in order to test the hypotheses, the researcher will dump the raw data into a database that will be analyzed using the SPSS version / 20 / program, and the test will be based on the determination factor. t Students to calculate the average of the responses of the sample members, and a level of 0.05 significance will be adopted for accepting or rejecting the hypotheses, which is one of the statistical levels agreed upon in testing hypotheses in such a study

The research reached a set of results, including:

- 1- The ineffectiveness of accounting information systems in meeting the requirements of the planning process in the context of the effectiveness of the accounting information system in the Syrian commercial banks on the Syrian coast.
- 2- The effectiveness of accounting information systems in meeting the requirements of the control process in commercial banks on the Syrian coast from the point of view of the studied sample.

**Key words:** Accounting Information System - Syrian commercial banks.

---

<sup>2</sup>. Lecturer, Department of Accounting, Faculty of Economics, Tishreen University, Lattakia, Syria

## 1-1: مقدّمة:

صُمِّمَت أنظمة المعلومات المحاسبية الأولى لأداء مهمات بسيطة كصرف الرواتب في السبعينيات من القرن الماضي كما طُوِّرت في البداية أنظمة المعلومات المحاسبية لمعالجة القضايا الداخلية عند عدم توفر حلول مغلفة (هي برامج أو خدمات مصممة لأداء مهمات محددة) لدى الشركة. كانت مثل هذه الحلول غير عملية بسبب تكلفة تطويرها وصعوبة صيانتها. ولهذا السبب، فضّل العديد من ممارسي المحاسبة استخدام الطريقة اليدوية بدلاً من استخدام الحاسب الشخصي. تُباع اليوم أنظمة المعلومات المحاسبية كحزم برامج مسبقة الصنع من كبار الموردين -مثل مايكروسوفت ومجموعة سيج وساب إس إي وشركة أوراكل- حيث تُصمَّم هذه الحزم وتُبرمج لتتوافق مع العمليات التجارية الخاصة بالمؤسسة. تستخدم الشركات الصغيرة في معظم الحالات حزم برامج محاسبة منخفضة التكلفة مثل تولي إي آر بي ومايوب وكويك بوكس، بينما تختار المنظمات الكبيرة غالباً أنظمة إي آر بي. ومع زيادة الحاجة إلى الاتصال والتوحيد بين أنظمة الأعمال الأخرى، دُمجت أنظمة المعلومات المحاسبية مع أنظمة أكبر وأكثر مركزية تعرف باسم تخطيط موارد المؤسسة فمع وجود تطبيقات منفصلة لإدارة وظائف الأعمال المختلفة، كان على المؤسسات تطوير واجهات معقدة لأنظمة التواصل مع بعضها البعض. بينما في نظام إي آر بي يُصمَّم نظام المعلومات المحاسبية كوحدة متكاملة في مجموعة من التطبيقات التي تشمل التصنيع وسلسلة التوريد والموارد البشرية. تُدمج هذه الوحدات معاً وتكون قادرة على الوصول إلى نفس البيانات وتنفيذ عمليات الأعمال المعقدة. وبذلك، أصبحت نظم المعلومات المحاسبية جزءاً مهماً من عمل الإدارة ومصدراً أساسياً تعتمد عليه في تدعيم خططها ورقابته، إذ إن لها دور كبير ومهم في عملية اتخاذ القرارات في المنظمات، بحيث لا يمكن للإدارة أن تغفل عن هذا الدور.

ومع تزايد وتيرة ثورة المعلومات والمعرفة وتراكمها بوحداث زمنية تعجز القدرات الإنسانية على ضبطها، فقد أصبح الكون بفضل هذه التغيرات التكنولوجية قرية

كونية صغيرة فانبتق مجتمع المعلومات وانتقلت مفاتيح القوة من المادة إلى المعلومة ومن الآلة إلى المعرفة.

فأهم سمة ميزت القرن العشرين هي المعلومات، إذ أدى تطور تكنولوجيا المعلومات إلى ازدياد حجم المعلومات التي يجب معالجتها وتخزينها الأمر الذي أدى إلى تعقيد عملية التحكم بها، فانتشرت تطبيقات تكنولوجيا المعلومات في شتى المجالات. وأصبحت أنظمة المعلومات المحاسبية المستندة إلى السحابة الإلكترونية اليوم مستخدمة بشكل متزايد من قبل الشركات الصغيرة والمتوسطة والمؤسسات الكبيرة بتكاليف أقل. ومع تبني أنظمة المعلومات المحاسبية، تخلصت العديد من الشركات عن أعمال المحاسبة التشغيلية منخفضة المهارة. فقد يعد توفر الفاعلية في النظم المعلوماتية عاملاً رئيسياً في استمرار أو فشل أي منظمة من المنظمات، وتتجلى هذه الأهمية من خلال استخدام المعلومات كوسيلة الغرض منها دعم وتنسيق العمليات الإدارية كالتخطيط والرقابة واتخاذ القرارات من جهة، ووسيلة للاتصال بين البيئة الداخلية للمنظمة وبيئتها الخارجية من جهة أخرى؛ هذا ما جعل نظم المعلومات المحاسبية من أهم الأنظمة التي تنتج المعلومات وتساهم بشكل كبير في ترشيد القرارات الاقتصادية التي تؤثر على دخل المجتمعات وثرواتها ومواردها وبالتالي على رفاهية الأفراد في تلك المجتمعات، فهي تسهم بنجاح العملية الإدارية من خلال تلبية الاحتياجات الإدارية المختلفة الأمر الذي يرفع مستوى الأداء لتحقيق الأهداف في المنظمة. وعليه ستدرس الباحثة مدى فعالية نظم المعلومات المحاسبية في المصارف التجارية السورية من وجهة نظر الإدارة العليا، ومدى كفاءة نظم المعلومات المحاسبية من وجهة نظر الإدارة...

## 1-2 الدراسات السابقة:

### 1-2-1 الدراسات العربية:

#### 1- دراسة (الشحادة وآخرون، 2014) :

وهي بعنوان: "تقييم كفاءة نظم المعلومات المحاسبية في المصرف التجاري السوري".

هدفت الدراسة إلى تقييم كفاءة نظم المعلومات المحاسبية في المصرف التجاري السوري، وذلك من خلال وضع معايير تقييمية تكاملية تمكن من الحكم على مدى كفاءة هذه النظم في هذا النوع من المؤسسات المالية.

اعتمدت الدراسة على المنهج التحليلي الوصفي قسمت الدراسة بموجبها إلى قسمين: إطار نظري تضمن متغيرات الدراسة، وقسم عملي تمثلت بدراسة ميدانية من خلال توزيع استبانة.

توصّلت الدراسة إلى جملة من النتائج كان منها يوجد دور بارز لنظم المعلومات المحاسبية في تفعيل أنشطة وفعاليات المصرف، وتلعب نظم المعلومات المحاسبية دوراً مهماً في تحقيق المصرف لمزايا تنافسية، ويوجد دور لنظم المعلومات المحاسبية في تحقيق الرقابة والتحكم الإداري في المؤسسات المصرفية، ويوجد دور لنظم المعلومات المحاسبية في تقليل المخاطر والمساهمة في إدارتها في المصرف..

#### 2- دراسة (مشكور العامري، 2020) :

وهي بعنوان: "دراسات النظم المحاسبية المعاصرة".

يمكن صياغة الأهداف التي تسعى الدراسة إلى تحقيقها كما يلي: وضع إطار عام للنظام المحاسبي في المنظمات غير الهادفة للربح، بسبب الحاجة المتزايدة لإدارة الوحدات الحكومية والمنظمات غير الهادفة للربح، ووضع الأسس والمعايير المحاسبية للمنظمات غير الهادفة للربح

تم الاعتماد على المنهج الاستقرائي الذي يستند إلى مشاهدة الحالة في منظمة غير هادفة للربح ودراستها وتحليلها عن طريق المشاهدة والملاحظة، وتم الاعتماد على المنهج التجريبي الذي يستند إلى مفهوم المنفعة أو الفائدة.

توصّلت الدّراسة إلى جملة من النّتائج كان منها إن المنظمات غير الهادفة للربح تعتمد على النماذج المحاسبية الإرشادية المحلية مثل النظام المحاسبي الموحد ولا يوجد نظام محاسبي خاص بها.

### 1-2-2 الدراسات الأجنبية:

#### 1- دراسة (Al-dmour et al, 2017) وهي بعنوان:

### Accounting Information System and Its Role on Business

#### Performance: A Theoretical Study

#### نظام المعلومات المحاسبية ودوره في أداء الأعمال: دراسة نظرية

هدفت الدراسة إلى بيان دور نظم المعلومات المحاسبية في أداء الأعمال بالإضافة إلى بيان دور نظم المعلومات المحاسبية في تحقيق الميزة التنافسية للمنظمات.

اعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي في توصيف متغيرات الدراسة، كما اعتمدت على الكتب والمجالات العلمية المحكمة والدراسات السابقة المتعلقة بموضوع البحث.

ومن أهم النتائج التي توصلت إليها الدراسة أن بعض الباحثين لم يجدوا علاقة مباشرة بين نظام المعلومات المحاسبية ونظام أداء الأعمال في الشركات، كما تم التأكيد في هذه الدراسة على أن تطبيق نظم المعلومات المحاسبية المناسب هو عامل تمكين للميزة التنافسية في المنظمات.

#### 1-2-3 الوقوف على أوجه التشابه والاختلاف بين الدراسة الحالية والدراسات

#### السابقة:

تتشابه الدراسة الحالية هذه مع العديد من الدراسات السابقة في التطرق لمواضيع متعلقة بنظام المعلومات المحاسبية، ومدى فاعليته بالمصارف بشكل عام، وبالمصارف التجارية السورية بشكل خاص، وتختلف في أنها تدرس مدى فاعلية نظام المعلومات المحاسبية وفق الخصوصية المحلية في الجمهورية العربية السورية، والباحثة اعتمدت على الدراسات السابقة لتدعيم ذلك، بالإضافة إلى ما

سبق سوف تقوم الباحثة بدراسة مدى فاعلية نظام المعلومات المحاسبية من وجهة نظر الإدارة بأسلوب وطريقة جديدة، وسوف يتم تطبيقها على بيئة جديدة.

### 1-3 مشكلة البحث:

من خلال المراجعة الأدبية لمجموعة من الدراسات السابقة التي اطّلت عليها الباحثة وبناءً على التقارير المنشورة التي تتعلق بالمصارف التجارية لاحظت الباحثة أن هناك انخفاض في أداء العمل في تلك المصارف، ولقد تبادر إلى ذهن الباحثة العلمية أن انخفاض الأداء قد يكون سببه عدم فاعلية نظم المعلومات المحاسبية في المصارف محل الدراسة، وعليه ستقوم بدراسته هذه، فقامت الباحثة بتحديد مشكلة البحث والتي قامت بصياغتها من خلال التساؤل الرئيس الآتي:

ما مدى فاعلية نظم المعلومات المحاسبية في المصرف التجاري السوري من وجهة نظر الإدارة العليا؟ ويتفرع عنه التساؤلات الفرعية الآتية:

- 1- ما مدى فاعلية نظم المعلومات المحاسبية في تلبية متطلبات عملية التخطيط في المصرف التجاري السوري في الساحل السوري؟
- 2- ما مدى فاعلية نظم المعلومات المحاسبية في تلبية متطلبات عملية الرقابة في المصرف التجاري السوري في الساحل السوري؟
- 3- ما مدى فاعلية نظم المعلومات المحاسبية في تلبية متطلبات عملية اتخاذ القرارات في المصرف التجاري السوري في الساحل السوري؟

### 1-4 أهداف البحث:

تتمثل أهداف البحث في الآتي:

الهدف الرئيس الأول:

تحديد مدى فاعلية نظم المعلومات المحاسبية في المصرف التجاري السوري من وجهة نظر الإدارة العليا في المصرف التجارية في الساحل السوري.

بينما الأهداف الفرعية:

- تحديد مدى فاعلية نظم المعلومات المحاسبية في تلبية متطلبات عملية التخطيط في المصرف التجاري السوري في الساحل السوري.



- تحديد مدى فاعلية نظم المعلومات المحاسبية في تلبية متطلبات عملية الرقابة في المصرف التجاري السوري في الساحل السوري.
- تحديد مدى فاعلية نظم المعلومات المحاسبية في تلبية متطلبات عملية اتخاذ القرارات في المصرف التجاري السوري في الساحل السوري

### 1-5 أهمية البحث:

تظهر أهمية البحث من ثلاثة نواحي نظرية وعملية واقتصادية:

#### فمن الناحية النظرية تتمثل في النقاط الآتية:

- 1- يعد نظام المعلومات المحاسبية من المواضيع الهامة في مجال الإدارة والمحاسبة في الوقت الحاضر، وهي ذات تأثير كبير في العمل.
- 2- قد تسهم الدراسة الحالية في تقديم إطار نظري مبسط وموسع عن نظم المعلومات المحاسبية ومدى فاعليته، يمكن من خلاله التعامل مع نظام المعلومات المحاسبية بشكل عملي وتحسين فاعليته قدر المستطاع، وبالآتي تخفيض التكاليف المترتبة عليه.
- 3- أهمية نظام المعلومات المحاسبية في تخفيض مشاكل العمل، حيث يتوقف ذلك على مدى تفعيل تلك النظم، ودرجة دعمها من قبل إدارة الشركات في المرحلة الحالية والمستقبلية.
- 4- تُعدُّ نظم المعلومات المحاسبية وسيلة أساسية في تحقيق الكفاءة الاقتصادية والمالية والمحاسبية من خلال تخفيض مشاكل العمل وتوفير المعلومات المحاسبية خلال مرحلة الإعمار، لأن الإعمار يحتاج إلى التغيير والتجديد والتطور.

#### ومن الناحية العملية:

- 1- قد تسهم نتائج البحث في فهم أوسع لنظم المعلومات المحاسبية السائدة وخصائصها المميزة، ونسبة تواجدها في المنظمات الحكومية والتي يمكنها المساعدة في النهوض بواقع العمل المحاسبي الحالي بما يعزز قدرة شركات النقل التنافسية.
- 2- قد تساعد نتائج هذا البحث في فهم دور نظم المعلومات المحاسبية في المصارف التجارية.

- 3- دراسة نظم المعلومات المحاسبية في المصارف التجارية، وتقديم رؤيا واستراتيجيات قد تكون بداية لاتخاذ القرارات اللأزمة لتحسين أوضاع نظم المعلومات المحاسبية خلال المرحلة المقبلة.
- 4- تقديم مقترح لتحسين فاعلية نظم المعلومات المحاسبية في تلبية متطلبات عملية التخطيط في المصارف التجارية في الساحل السوري.
- 5- تقديم مقترح لتحسين فاعلية نظم المعلومات المحاسبية في تلبية متطلبات عملية الرقابة في المصارف التجارية في الساحل السوري.
- 6- تقديم مقترح لتحسين فاعلية نظم المعلومات المحاسبية في تلبية متطلبات عملية اتخاذ القرارات في المصارف التجارية في الساحل السوري.
- 7- هذا البحث من الدراسات الهامة في سورية، حيث يمكن أن تشكل مساهمة علمية في ضوء الجهود الحكومية الحديثة لتفعيل نظم المعلومات المحاسبية، يسهم في تخفيض هدر الوقت وتخفيض تكلفة العمل وبالتالي تحسين الأداء للمصارف التجارية في القطاع العام والخاص، وتحسين أدائها في تقديم الخدمات للمواطنين وقد تكون مساهمة علمية هامة ومرجع هام تعتمد عليه المصارف خاصة والشركات عامة التي سيتم إجراء البحث عليها في سبيل تسخيرها والاستفادة منها خلال المرحلة الحالية والمقبلة.

#### 1-6 فرضيات البحث:

- تتمثل فرضيات البحث بالآتي:
- الفرضية الرئيسية: يوجد دور لفاعلية نظم المعلومات المحاسبية في المصرف التجاري السوري من وجهة نظر الإدارة العليا.
- ويتفرع عنه الفرضيات الفرعية الآتية:
- يوجد دور لفاعلية نظم المعلومات المحاسبية في تلبية متطلبات عملية التخطيط في المصرف التجاري السوري في الساحل السوري.
  - يوجد دور لفاعلية نظم المعلومات المحاسبية في تلبية متطلبات عملية الرقابة في المصرف التجاري السوري في الساحل السوري.
  - يوجد دور لفاعلية نظم المعلومات المحاسبية في تلبية متطلبات عملية اتخاذ القرارات في المصرف التجاري السوري في الساحل السوري.

**7-1 منهجية البحث:**

اعتمدت الباحثة على المقاربة الاستنباطية، كما ستقوم بالاعتماد على المنهج الوصفي لتوصيف متغيرات البحث وتحليلها اعتماداً على البيانات الأولية التي سيتم جمعها، حيث سيتم الاعتماد على القيام بدراسة ميدانية على فروع المصارف التجارية في الساحل السوري لجمع البيانات الأولية اللازمة، كما ستعتمد الباحثة في قياس المتغيرات على كافة البيانات الأولية التي سيتم جمعها من خلال استبيان سيتم تصميمه من خلال اطلاع الباحثة على الدراسات والأدبيات السابقة، ومن أجل اختبار الفرضيات ستقوم الباحثة بتفريغ البيانات الأولية في قاعدة بيانات سيتم تحليلها باستخدام برنامج SPSS لإصدار /20/، وسيتم حساب معامل التحديد، وستعتمد الباحثة على اختبار t ستودينت لحساب متوسط إجابات أفراد العينة، وكذلك سيتم اعتماد مستوى معنوية 0,05 لقبول أو رفض الفرضيات، وهو من المستويات الإحصائية المنققة عليها في اختبار الفرضيات في مثل هذه الأبحاث

**8-1 مجتمع وعينة البحث:**

سيكون مجتمع البحث من جميع العاملين في المستويات الإدارية العليا في المصرف التجاري السوري وقد شمل عدد أفراد العينة (132) كحد أدنى؛ فقامت الباحثة بتوزيع (143) استبانة على أفراد العينة وكان عدد الأوراق المقبولة (139) بينما تم رفض (3) استبانة غير صالحة، لعدم الجدية في تعبئة المعلومات، ليبقى عدد الاستبانات الصالحة للتحليل (136) ..

**9-1 حدود البحث:**

- الحدود البشرية: جميع العاملين في المستويات الإدارية العليا في المصارف التجارية.
- الحدود المكانية: الحدود الإدارية للمصارف التجارية.
- الحدود الزمانية: تتحدد الدراسة خلال العام 2021-2022 م.
- الحدود الموضوعية: تتعلق بالمتغيرات المدروسة.

## ٢-الاطار النظري للبحث

### 2-1 المقدمة:

يلعب الجهاز المصرفي في أي بلد دوراً هاماً في الحياة الاقتصادية والاجتماعية، نظراً لكونه عنصر رئيسي في تعزيز الثقة بسياسة الدولة الإقتصادية ورعايته للمصالح الاقتصادية، وكلما كان الجهاز المصرفي سليماً كلما دل ذلك على تعافي الاقتصاد، مشكلاً بذلك عاملاً مشجعاً على جذب الاستثمارات والأعمال، ولكي ينجح الجهاز المصرفي بمهامه لا بد من اعتماد أسلوب ومنهج علمي سليم لبناء وتصميم نظام معلومات فعال ومرن، يتيح الحصول على المعلومات وتنظيم عملية استخدامها يعد من أهم واجبات إدارة البنك.

ولهذا تلعب المعلومات المحاسبية دوراً هاماً في نجاح عمل المصرف، إذ تعد نظم المعلومات المحاسبية أحد أهم الأنظمة المنتجة للمعلومات المحاسبية التي تسهم في ترشيد ومساندة القرارات الاقتصادية وتؤثر على موارد المجتمعات وثرواتها وبالتالي رفاهية أفرادها، حيث يرتبط النظام المحاسبي بعلاقة وثيقة الصلة بالعمليات الإدارية المختلفة مما يسهم في ترشيد القرارات ويجعل العمليات الإدارية أكثر فاعلية في تلبية احتياجات إدارة المنظمة أياً كانت ورفع مستوى الأداء لتحقيق الأهداف.

من هنا تظهر أهمية توفير نظم معلومات محاسبية فعالة وكفوءة لترشيد القرارات الإدارية في منشآت الأعمال ولمساعدة الإدارة في حل مشكلاتها التي تواجهها، وكذلك تقديم المعلومات المفيدة لمتخذي القرار ذوي العلاقة والتي يكون لها دور إيجابي في دعم واستمرارية المصرف، ولذلك تُعنى هذه الدراسة ببيان مدى فاعلية نظام المعلومات المحاسبية في المصارف التجارية من وجهة نظر الإدارة (النواس، 2018)؛ حيث تناولت الباحثة في هذه الدراسة مجموعة من الأسس والمفاهيم المرتبطة بموضوع الدراسة بغية تقديم إطار نظري مبسط يمهد للوصول إلى دراسة عملية تمكن من تقييم تلك الفعالية ومدى توفر تلك النظم في المصارف محل الدراسة وفق الآتي:

## الاطار النظري للبحث

## 2- 2 مدخل مفاهيمي لنظم المعلومات:

بداية لابد من التطرق لمفهوم النظام ومكوناته، حيث يمكن أن نعرف النظام على أنه في تعريفه البسيط هو مجموعة عناصر متفاعلة فيما بينها؛ لأجل تحقيق هدف معين. فلا يكون النظام نظاماً في وجود شيء واحد أو أمرٍ فردي، لا بد من وجود أكثر من طرف حتى يتكوّن النظام.<sup>3</sup>

- ومن وجهة نظر النظام إطار متكامل له هدف أو مجموعة من الأهداف وهو يقوم بالتنسيق بين الموارد المطلوبة بتحويل المدخلات إلى مخرجات والمواد قد تكون حاجات أو آلات أو طاقة، وذلك بالاعتماد على نوع النظام.<sup>4</sup>

- وبحسب دراسة فرج الله النظام في الفكر المحاسبي مجموعة مترابطة ومتجانسة من الموارد والعناصر والأفراد والتجهيزات والآلات والأموال والسجلات التي تتفاعل مع بعضها البعض داخل إطار معين "حدود النظام" وتعمل كل كوحدة واحدة نحو تحقيق هدف أو مجموعة من الأهداف العامة في ظل الظروف البيئية المحيطة، وبحسب نفس الدراسة النظام طبقاً لمدخل النظم أي شيء يتكون من مجموعة من الأجزاء المترابطة والمتكاملة والتي تسعى إلى تحقيق هدف أو أهداف معينة وبالتالي فإن كلمة نظام يمكن أن تطلق على الكائنات الحية مثل الإنسان أو الحيوان أو النبات أو على الأشياء المادية ومثل المباني أو السيارات والوحدات الاقتصادية مثل الشركات الصناعية أو التجارية أو شركات التأمين أو نظم المعلومات.<sup>5</sup>

<sup>3</sup> Vaassen, E.H.J.(2002), Accounting Information System: A managerial Approach, John Wiley & Sons Ltd, England , p 8.

<sup>4</sup> العبيد، فوزية ذو النون. أثر نظم المعلومات المحاسبية على جودة القوائم المالية: دراسة حالة البنك الزراعي (فرع شندي). رسالة ماجستير غير منشورة، كلية الدراسات والبحوث العلمي، جامعة شندي، جمهورية السودان، 2017، ص33.

<sup>5</sup> فرج الله، النور محمد أحمد؛ موسى، بشرى النور محمد؛ الخليفة، محمد الطيب علي؛ كوكو، محمد عمر محمد.

دور نظم المعلومات المحاسبية المحوسبة في رفع كفاءة الأداء المالي: دراسة ميدانية على بنك الخرطوم. بحث لنيل درجة البكالوريوس في المحاسبة، قسم المحاسبة والتمويل، كلية الدراسات التجارية، جامعة السودان للعلوم والتكنولوجيا، 2017، ص17-18.

والنظم بشكل أساسي تتكون من الأجزاء التالية:<sup>6</sup>

- المدخلات ( Input ): هي عبارة عن المعطيات والمفردات التي تصف الظواهر والتي تدخل إلى النظام.
- المعالجة (Processing): وهي عبارة عن مجموعة من العمليات الحسابية والمنطقية التي تعمل على تحويل المدخلات إلى مخرجات.
- المخرجات (Output): وتمثل النتائج التي يعمل النظام للوصول إليها.
- التغذية العكسية (feedback): وتهدف لتوفير أداة إرشادية لأنشطة النظام وتعمل على تقييم نتائج أنشطة النظام.

والنظام هو ( مجموعة من العناصر المترابطة وكل واحدة من هذه العناصر ترتبط بطريقة مباشرة أو غير مباشرة بكل واحدة من العناصر الأخرى، كما أنه لا توجد أي مجموعة فرعية منها غير مرتبطة بأي مجموعة فرعية أخرى ).<sup>7</sup>  
وفي تعريف آخر هو (مجموعة من الأجزاء والمكونات المتفاعلة مع بعضها البعض لتحقيق غرض معين).<sup>8</sup>

وتأتي أهمية المعلومات في المنظمات: نظراً أن للمعلومة أهمية كبرى في مجال اتخاذ القرارات لأنها:

- 1- تعمل على إضافة معرفة لمتخذ القرار مما يقلل من حالة عدم التأكد.
- 2- تساعد باستقراء المستقبل، وإدراك ما يطرأ على الظروف المحيطة من تغيير والتعامل معه.
- 3- وصف الموقف، أو المشكلة محل اتخاذ القرار و إمداد صانع القرار بأفضل البدائل.
- 4- تؤدي إلى تحسين الفعالية التنافسية للمنظمة.

6 الدابة، منذر يحيى. أثر استخدام نظم المعلومات المالية على جودة المعلومات المحاسبية 2009.

<sup>7</sup> أنطوني ديبونز وآخرون تعريب د. أحمد بدر، علم المعلومات والتكامل المعرفي، دار قباء للنشر، القاهرة، 1998.

<sup>8</sup> مصطفى، عبد العزيز السيد؛ عريبي، شاهنדה ممدوح؛ سليمان، إيناس مصطفى؛ حلمي، إيمان عباس؛ ناسة، تهاني سامي. نظم المعلومات المحاسبية: مدخل تطبيقي عملي. كلية التجارة، جامعة القاهرة، 2019، ص8.

ويمكن تقسيم نظم المعلومات التي تستخدم داخل المنظمات للمعاونة في عمليات المستويات الإدارية إلى ستة أنواع رئيسية كما يلي:

- **نظم معالجة العمليات:** وهي نظم معالجة آلية للعمليات الروتينية الأساسية، لدعم أنشطة التشغيل المختلفة، وأهم وظائفها معالجة البيانات وإنتاج التقارير، ومن أمثلتها نظام شؤون الموظفين.

- **نظم المعلومات الإدارية:** تتألف من مجموعة من العمليات المنتظمة التي تدعم المستويات الإدارية المختلفة بالمعلومات اللازمة لمساعدتها في تنفيذ الأعمال واتخاذ القرارات داخل الجهاز الإداري، من أمثلتها نظم المعلومات المحاسبية ونظم معلومات التسويق ونظم معلومات التمويل ونظم معلومات الإدارة العليا.

- **نظم دعم القرارات:** تقوم بدعم أنشطة اتخاذ القرارات داخل الجهاز الإداري، إذ تعد عملية اتخاذ القرار أساس العملية الإدارية، حيث يواجه الإداريون في الأجهزة الحكومية العديد من المشكلات المتعلقة بالتخطيط وتحليل البدائل واختيار أفضل الحلول للاستغلال الأمثل للموارد المتاحة وغيرها.

- **نظم الذكاء الاصطناعي:** وهي نظم هدفها تصميم وتطوير نظم حاسوبية تحاكي الذكاء البشري لدى الأفراد ومحاولة استخدام هذا الذكاء الاصطناعي في حل المشكلات واتخاذ القرارات المختلفة، وجاءت كمحاولات لمنح الآلات قدرة من حيث إجراء العمليات الذكية التي يقوم بها العامل البشري.

- **النظم الخبيرة:** هي إحدى فروع الذكاء الاصطناعي التي تعمل على دمج المعرفة ومهارات حل المشكلات كوسيلة للوصول إلى مهارة الخبير البشري وتعامله مع حل المشكلات المختلفة لاتخاذ قرارات استراتيجية لحل المشكلات، كما أنها تستطيع التعامل مع المشكلات التي بحاجة إلى المعرفة النظرية والخبرة العلمية، والأكثر أهمية أنها تساعد المنظمات في اكتساب المعرفة الضرورية وإعادة هيكلتها من أجل المنافسة ونجاح المنظمة وتقوم النظم الخبيرة بتخزين المعلومات بشكل حقائق وقواعد في قاعدة معرفية (تحاكي عمليات اتخاذ القرار التي يقوم بها الإنسان الخبير، وتتعامل هذه النظم مع الحالات التي تتعلق مع أقصى حالات عد التأكد من عمليات الاستنتاج والاستدلال المنطقي).

وهناك نظم معلومات حديثة يتم التخطيط والتصميم لها في عملية ممارسة أعمال التدقيق والمراجعة الخارجية، وإجراء المراجعة التحليلية واختبارات الأرصدة التفصيلية وتدقيق القوائم المالية وتحليلها باستخدام النظم المحاسبية والبرمجيات والتطبيقات التكنولوجية لقياس كفاءة الأداء المالي للمصارف، إضافة إلى ظهور ما يعرف بالحكومة الإلكترونية التي تأخذ بالأساليب الإدارية من تكنولوجيا ونظم المعلومات بهدف تبسيط الإجراءات الإدارية في الحصول على الوثائق والقرارات والخدمات المختلفة للمستفيدين ومساعدة أصحاب القرار في الأجهزة الحكومية وغيرها على صناعة واتخاذ القرار في الوقت المناسب.

ولكن ومن وجهة نظر المشكور يمثل النظام المحاسبي إطار عام يتضمن مجموعة العناصر المترابطة والتي تتفاعل وتعمل سوياً طبقاً لمجموعة من أسس ومعايير وطرق المحاسبة وطبقاً لسلسلة من العمليات المحاسبية وباستخدام مجموعة من الأساليب والأدوات والطرق وذلك لإعطاء معلومات محاسبية تساعد في مجالات التخطيط والرقابة وتقويم الأداء واتخاذ القرارات الرشيدة وطبقاً للمفهوم تتمثل أهم معالم نظام المعلومات المحاسبي بصفة عامة في الآتي<sup>9</sup>:

– يتكون هيكل النظام المحاسبي من مجموعة من العناصر (الأجزاء) والتي يطلق عليها عناصر النظام المحاسبي، ويلزم أن يكون بين هذه العناصر ترابطاً داخل إطار محدد (هيكل وعناصر النظام المحاسبي).

– يضبط تشغيل النظام المحاسبي، مجموعة من الأسس والمعايير المحاسبية والتي تمثل الدستور والمرشد والتي لا يجب أن يخالفها المحاسب (أسس ومعايير المحاسبة).

– يعمل النظام المحاسبي وفقاً لسلسلة من الإجراءات المتتالية والتي يطلق عليها العمليات المحاسبية: الإثبات والقياس والعرض والإفصاح (إجراءات تشغيل النظام المحاسبي).

– يتم تنفيذ العمليات المحاسبية باستخدام مجموعة من الأساليب والأدوات المحاسبية وغير المحاسبية حسب طبيعة العملية المحاسبية التي تنفذ (أساليب وأدوات المحاسبة).

<sup>9</sup> مشكور العامري، سعود جايد. دراسات في النظم المحاسبية المعاصرة. <https://www.researchgate.net/publication/338980592>، 2020، ص22.



ومن وجهة نظرها ترى الباحثة بأن نظام المعلومات هو صلة الوصل بين المنظمة والعالم المحيط حولها، وبين المنظمة وما يجري بداخلها؛ فهو المورد الذي يقدم المادة الخام (المعلومات) الدقيقة والتي تتصف بالصدق والجدة والموثوقية وعدم التحيز، والتي تمكن المنظمة من القيام بإنتاج كل ما يلزم باتخاذ القرارات الصحيحة والسليمة، والتي من الممكن الاعتماد عليها في سبيل بلوغ الأهداف وتحقيق الغايات.

## 2-3 فاعلية نظم المعلومات المحاسبية:

بحسب دراسة السقا تعتمد فاعلية النظام المحاسبي على المعلومات التي يقدمها ومدى وفائها باحتياجات مستخدميها، وهذا يعتمد على قدرة النظام المحاسبي في عرض وتوصيل المعلومات من خلال التقارير التي يصدرها<sup>10</sup> ولكي تتحقق فاعلية النظام المحاسبي لا بدّ من توفر:

– **مقومات الاستقلال المحاسبي:** يركز الاستقلال المحاسبي على مجموعة من المرتكزات أهمها:

### 1. اكتمال الدورة المحاسبية ويتحقق ذلك من خلال:

أ - أن تكون لكل وحدة مجموعة دفترية كاملة في إطار متطلبات الحسابات الكلية على مستوى الدولة مع سجلات إضافية أخرى أو فرعية بحيث يكون النظام المحاسبي قادراً على معالجة البيانات في إطار المحاسبة التحليلية مع مراعاة مبدأ: الكلفة، المنفعة.

ب - استخدام الأرصدة التراكمية في المحاسبة عن الموجودات الثابتة بما يحقق السيطرة المحاسبية على الموجودات سواء عن طريق استخدام الحسابات النظامية أو عن طريق استخدام أساس الاستحقاق الكامل في المحاسبة عن الموجودات الثابتة من خلال احتساب الاندثار السنوي للموجودات الثابتة والذي يمثل مساهمة هذه الموجودات في توفير الخدمات أو تنفيذ البرامج المختلفة.

ج - تثبيت القيد الافتتاحي العاكس للمركز المالي للوحدة الحكومية للسنة السابقة المدور منها وإقفال الحسابات السنوية على مستوى الوحدة بهدف إعداد الحسابات الختامية على

<sup>10</sup> السقا، زياد هاشم؛ السندي، علي مال الله (2010). فاعلية نظم المعلومات المحاسبية في الوحدات الحكومية. مجلة تكريت للعلوم الإدارية والاقتصادية، المجلد (6)، العدد (17)، ص150.

مستوى الوحدة دون الإخلال بدور الإدارة المركزية في رصد المركز المالي الموحد على مستوى الدولة مع الكشوفات التحليلية للحسابات الختامية.

2. توفير السيولة النقدية باعتماد نظام الصرف المركزي، عرفت الفعالية بانها فعل الأشياء الصحيحة وهي بذلك تتعلق بصحة القرار وفيها إذا كانت مخرجاته مطلوبة أو لا، ولتحقيق الفاعلية المطلوبة يجب أن تتكامل ثلاثة عوامل رئيسة هي الأفراد والهيكل والمعلومات<sup>11</sup>.

حددت العديد من المؤشرات لقياس فاعلية نظم المعلومات منها ما هو كمي كمساهمة النظام في تحقيق الأرباح وزيادة الحصة السوقية، ومنها ما هو نوعي كرضا المستخدم النهائي عن النظام وحجم الاستخدام وغير ذلك من المؤشرات، إلا أن العديد من الباحثين لا يحدّد الأسلوب الكمي لوجود عوامل وسيطة وعوامل داخلية تساهم في التأثير على المؤشرات المستخدمة لقياس فاعلية النظام؛ فزيادة الربحية أو الحصة السوقية ليس بالضرورة أن تكون ناتجة عن إدخال نظام المعلومات فهي تتأثر بالظروف الاقتصادية المحيطة وعوامل أخرى تساهم في زيادتها، وإن نظم المعلومات المحاسبية الفعالة هي التي توفر المعلومات الصحيحة والمعاصرة التي تتعلق بقرار إداري موضع اتخاذ والنظر؛ فهي القيام بالشيء السليم، ولتوفير نظم معلومات محاسبية فعالة، من المفترض على مصممي النظم أن يعملوا على كنب مع المديرين ومستخدمي نظام المعلومات المحاسبي الآخرين لتحديد احتياجاتهم من المعلومات بدقة.

ولكي يتصف نظام المعلومات بالفاعلية لا بد من تحديد الاحتياجات لمستخدمي النظام من المعلومات بدقة، وإن يتم تصميم هذا النظام لخدمة تلك الاحتياجات.

إن نظم المعلومات المحاسبية حتى تكون فاعلة يجب أن تمتاز بمجموعة من الخصائص الأساسية لـ AIS، على أساس تسجيل المعاملات التجارية، هي: تزويد أصحاب المصلحة بمعلومات كافية وفي الوقت المناسب لاتخاذ القرار ولغرض تخطيط الأعمال، وتوفير أكبر قدر من المعلومات حسب الضرورة لتحليل الأحداث الماضية، منذ التحليل الأحداث الماضية ضرورية لقرارات وعمليات الشركة المستقبلية. حتى هذه اللحظة، لا يوجد في

<sup>11</sup> إدمون جل، إدمون طارق (2010). مدى فاعلية نظم المعلومات المحاسبية في المصارف التجارية العراقية الأهلية من وجهة نظر الإدارة. رسالة ماجستير غير منشورة، كلية الأعمال، جامعة الشرق الأوسط، 2010، ص26.

البوسنة تشريع معتمد من شأنه أن يضع الخصائص الأساسية أو السمات الأساسية التي يجب على منتجي AIS الالتزام بها. في صربيا، أقرت رابطة المحاسبين والمراجعين واعتمدت المعيار ASS 33 (معياري برمجيات المحاسبة) الذي ينظم مجال برامج المحاسبة، أو منطقة AIS. وفقاً لمعيار ASS 33، فإن الخصائص الرئيسية لنظام AIS هي: الوظيفة والموثوقية وقابلية الاستخدام والكفاءة وقابلية الصيانة وقابلية النقل<sup>12</sup>.

وفقاً لدراسة Ahmed (2006) لكي تحقق المعلومات المحاسبية أهدافها المرجوة، يجب أن تحتوي على الخصائص الأساسية التالية:<sup>13</sup>

**1- الملاءمة:** حتى تحقق المعلومات المحاسبية المنفعة المرجوة، يجب أن تكون مناسبة لغرضها، بالإضافة إلى أن الملاءمة مطلب أساسي للمعلومات التي سيتم استخدامها في تقييم السياسات الإدارية للشركة وتطوير رقابة التخطيط عليها، والمعلومات المناسبة مهمة وضرورية سواء تم الإفصاح عنها أم لا أو كان لها تأثير على قرار مستخدمي هذه المعلومات.

**2- المصدقية:** يجب أن تحتوي المعلومات المحاسبية على درجة من إمكانية التحقق أو الموضوعية بناءً على أدلة كافية تثبت خلوها من التحيز.

**3- الصحة والدقة:** عدم تقديم معلومات محاسبية دقيقة يؤدي إلى عدم التحقق من صحة هذه المعلومات، وذلك لوجود أخطاء تؤدي إلى تضارب بين المعلومات التي تتم معالجتها للفريق الإداري مما يؤدي إلى حدوث خطأ في نقل المعلومات إلى متخذ القرار.

**4- التوقيت المناسب:** يعد التوقيت عنصراً مهماً للنجاح في اتخاذ القرار، لأن المعلومات المحاسبية لا تفيد إذا لم يكن لدى صانع القرار الوقت المناسب في التقديم أو التأخير في تقديم المعلومات.

<sup>12</sup>) Buljubašić, E; Ilgün, E (2015). Impact of Accounting Information Systems on Decision Making

Case of Bosnia and Herzegovina. European Researcher, 2015, Vol.(96), Is. 7, p: 461.

<sup>13</sup>) Abdallah, A. A.J (2013). The impact of using accounting information systems on the quality of financial statements submitted to the income and sales tax department in Jordan. European Scientific Journal, vol.1 ISSN: 1857 – 7881 (Print) e - ISSN 1857-7431, p: 44.

**5- الفهم والاستيعاب:** إن تأثير المعلومات المحاسبية في القرارات الإدارية يقف على مدى استيعاب فريق الإدارة لذلك من أجل ذلك يجب أن تكون مفهومة ومبسطة وذات مغزى دون اللجوء إلى البيانات التفصيلية.

**6- الأهمية:** تؤدي المعلومات المحاسبية دورها، إذا كانت تتمتع بخاصية مهمة، وهي أن تكون مصدراً للمعلومات الهامة للتدخل في صياغة واتخاذ القرار وإهمالها سيؤدي إلى خلق مشكلة لها.

**7- التحقيق، والإنجاز:** يعتمد معيار الاستيفاء على كمية ونوعية المعلومات ومدى استيعاب أعضاء فريق الإدارة لمحتوى المعلومات المحاسبية، وذلك من أجل تلبية احتياجاتهم من المعلومات وإعطاء مزايا أكبر من تكلفة إعدادها.

ومن وجهة نظرهما ترى الباحثة بأن فاعلية نظام المعلومات المحاسبية يرتبط بمدى جودة وقيمة وموضوعية المعلومات التي يقوم بتقديمها، كون المعلومات هي اللبنة الأساسية التي تعتمد عليها المنظمات في سبيل اتخاذ القرارات السليمة وبلوغ الأهداف.

**2-4 علاقة نظم المعلومات المحاسبية بالوظائف الإدارية:**

علاقة نظم المعلومات المحاسبية بالتخطيط: يُعرّف التخطيط بأنه تحديد الأهداف التي تسعى الوحدة الاقتصادية إلى تحقيقها، ورسم الخطط والبرامج الكفيلة بتحقيق تلك الأهداف في ظل الإمكانيات والقيود التي تفرضها ظروف المناخ المحيط بالوحدة الاقتصادية، وبذلك فإن التخطيط أساساً هو عملية اتخاذ قرارات تتعلق بالمستقبل، وإن المعلومات التي يحتاجها متخذ القرار للاختيار من بين البدائل تعتمد على مدى دقة عملية التنبؤ ودرجة احتمال وقوع الحدث، وبما أن المستقبل يتصف بالغموض وعدم التأكد فإن المعلومات المحاسبية التي تقدم إلى متخذ القرار سوف تلعب دوراً مهماً في اتخاذ القرار كلما كان لها أثراً في تحقيق حالة عدم التأكد أو زيادة المعرفة لديه لتفضيل بديل آخر<sup>14</sup>.

وتتباين وتتنوع احتياجات كل مرحلة من هذه المراحل من البيانات والمعلومات المحاسبية التي يمكن أن يقدمها نظام المعلومات المحاسبية والتي يمكن أن توضيحها كما يلي:

<sup>14</sup> السقا، زياد هاشم (2011). نظام المعلومات المحاسبية. دار الطارق للنشر والتوزيع، الموصل، العراق، الطبعة الثانية، ص96-100.

- تحديد ومعرفة المشكلة التي تواجهها الوحدة الاقتصادية.
- البحث عن البدائل لحل المشكلة.
- تقييم البدائل وتحديد أثر كل منها على الوحدة الاقتصادية.
- اختيار البديل المناسب.

يتمثل الدور الرئيس لنظام المعلومات المحاسبية في تحقيق الأهداف الاستراتيجية للإدارة العليا في إعداد الموازنات التشغيلية ونظراً لأن الموازنات تؤثر على أقسام وإدارة المنشأة فيجب أن يكون المحاسب على اتصال مستمر بالموظفين في كل الأقسام والإدارات وينشد مشاركتهم في عملية التخطيط وتنفيذ ورقابة نظام الموازنة<sup>15</sup> فعند إعداد الموازنة السنوية (قصيرة الأجل) تشكل لجنة وضع الموازنة من أعضاء يمثلون الإدارات والأقسام المختلفة (بالإضافة إلى من يمثل الإدارة العليا) مشتملة على المحاسب نظراً لخبرته المالية وعلاقة بوضع الموازنات التخطيطية والذي يقوم بدور المنسق لمهام اللجنة، وتكون مهمة هذه اللجنة تحويل الأهداف الاستراتيجية إلى أهداف تشغيلية.

ومن وجهة نظرها ترى الباحثة بأن علاقة نظام المعلومات المحاسبية بالتخطيط علاقة وثيقة ومتراصة؛ فهو مكمل للتخطيط، وذلك لما له دور هام في توفير المعلومات التي تجعل عمليات التخطيط مبنية على اليقين والتأكد وإزالة حالات عدم التأكد التي من الممكن أن تعترض عملية التخطيط وتؤثر فيها.

علاقة نظم المعلومات المحاسبية بالرقابة: الرقابة وسيلة الإدارة إلى متابعة التنفيذ والتحقق من أن الأنشطة تتم وفقاً للخطة الموضوعية، وإن القرارات تنفذ تنفيذاً سليماً<sup>16</sup>.

يتمثل الدور الرئيس لنظام المعلومات المحاسبية نحو الرقابة على جودة الإنتاج في تزويد الإدارة العليا بالمعلومات اللازمة لتبرير اقتصاديات درجة الجودة التي ترغب في تحقيقها من خلال عمل دراسة التكلفة والمنفعة لكل مستوى جودة معين ولكل مجموعة من المنتجات<sup>17</sup>.

<sup>15</sup> الحسينان، عطا الله أحمد (2019). علاقة نظم المعلومات المحاسبية بالحاسوب. طباعة جامعة الخليج العربي، ص110.

<sup>16</sup> الحسينان، عطا الله أحمد (2019). علاقة نظم المعلومات المحاسبية بالحاسوب. طباعة جامعة الخليج العربي، ص84.

<sup>17</sup> الحسينان، عطا الله أحمد (2019). علاقة نظم المعلومات المحاسبية بالحاسوب. طباعة جامعة الخليج العربي، ص110.

و إذا كان التخطيط يسبق الرقابة فإن الرقابة تبدأ مباشرة عند وضع الخطط حيز التنفيذ الفعلي وتستمر معها إذ لا يمكن تصور وجود تخطيط جيد دون وجود أدوات الرقابة القادرة على اكتشاف الانحرافات وتصحيحها كما أنه لا وجود للرقابة الحقيقية ما لم تكن مسبقة بخطة واضحة المعالم تبين الأهداف الفرعية وتشكل الأساس الذي يتم تقييم النتائج الفعلية وتحليلها ومعالجة الانحرافات استناداً إليه<sup>18</sup>.

**علاقة نظم المعلومات المحاسبية باتخاذ القرار:** بحسب دراسة<sup>19</sup> يعد اتخاذ القرارات جزءاً من حياتنا اليومية وغالباً ما يكون أحد الوظائف الرئيسية للإدارة. في الواقع، غالباً ما تعتبر الإدارة وصنع القرار من المهام المتكاملة وعادة ما تتخذ الإدارة القرارات الرئيسية للمنظمة؛ حيث تتضمن عملية صنع القرار اختيار أفضل مسار للعمل. من أجل تحديد الخيار الأفضل، يتعين على الإدارة أن تحكم على فعالية البدائل المختلفة بناءً على بعض البيانات، ولهذا السبب، غالباً ما تعتمد على المعلومات المالية والاقتصادية التي تم جمعها بواسطة المعلومات المحاسبية؛ نظام المعلومات الإدارية هو أداة لا غنى عنها لعملية صنع القرار في عالم اليوم المضطرب؛ حيث تُنصح المؤسسات بالاستثمار في أدوات تكنولوجيا المعلومات لأنها تعمل على تحسين كفاءتها وفعاليتها وفعالية أدائها. بالإضافة إلى ذلك، يلعب نظام المعلومات المحاسبية (AIS) الدور الرئيسي في صنع القرار الإداري في مختلف الأعمال اليوم. ففي الوقت الحاضر، تحاول المنظمات أن يكون لديها نظام AIS فعال في أنشطتنا التجارية، وفي السنوات الأخيرة، ساعد التقدم في وحدات نظام المعلومات في جميع أنحاء العالم الشركات التجارية على بذل موارد في هذا المجال للحصول على القوة للتنافس بشكل إيجابي بين نظرائهم المحليين والأجانب، بشكل أكثر فعالية. واليوم، معظم منظمات الأعمال الحديثة تجد نفسها في جو من عدم اليقين العالمي ومستويات المنافسة العالية محلياً ودولياً وعالمياً.

وغالباً ما يتم وضع طلب كبير من مديري هذه المنظمات لاتخاذ قرارات مناسبة ومستتيرة. يتم توفير معلومات النظم الاقتصادية في الغالب من خلال الأدلة أو قواعد البيانات

<sup>18</sup> إدمون جل، إدمون طارق (2010). مدى فاعلية نظم المعلومات المحاسبية في المصارف التجارية العراقية الأهلية من وجهة نظر الإدارة. رسالة ماجستير غير منشورة، كلية الأعمال، جامعة الشرق الأوسط، 2010، ص32.  
<sup>19</sup> Hanifi, F; Talei, A (2015). Accounting information system and management's decision making process. Management Science Letters 5 (2015) 685–694, pp: 687-688.

الاقتصادية، وإن معظم أجزاء المعلومات في المنظمات هي معلومات محاسبية، هذا البيان مدعوم بحقيقة أن أنظمة المعلومات المحاسبية تتضمن مكونات وعناصر منظمة، والتي توفر معلومات للمستخدمين من خلال معالجة الأحداث المالية. استناداً إلى وظيفة المعلومات المحاسبية، والتي تُستخدم لتوفير المعلومات اللازمة لاتخاذ قرارات مدعومة، وبالنظر إلى عنصري المحاسبة، والمحاسبة المالية والإدارية، يمكننا التأكيد على أن المحاسبة لها وظيفة معلومات داخلية، لإدارة المؤسسة، ووظيفة خارجية. يمكن أن يتطلب اتخاذ القرار الداخلي وتحليل علاقات السبب والنتيجة نماذج محددة للغاية ومعلومات محاسبية نظراً لأنه يجب على المديرين الحصول على معلومات عالية الجودة ومناسبة من القنوات الرسمية وغير الرسمية لاتخاذ القرار ولأن معلومات المحاسبة المالية تعتبر غير كافية، فقد توفر المحاسبة الإدارية معلومات تكمن وراء اتخاذ القرار داخل وخارج المؤسسة، حيث يلعب المحاسبون دوراً مهماً في توفير المعلومات لاتخاذ القرارات الاقتصادية والمالية، وهذه القرارات هي عناصر أساسية للمنظمات. يمكن أن يؤثر تنفيذ الأشياء الخاطئة على الشركة بشكل كبير بطريقة سلبية وقد تؤدي في بعض الأحيان إلى إفلاسها.

ومن وجهة نظرها ترى الباحثة بأن نظم المعلومات المحاسبية مولدة المعلومات التي تعد حجر الأساس الذي تستند عليه الإدارة في سبيل اتخاذ القرارات السليمة، وإن طبيعة نظام المعلومات هو الذي يحدد مدى فعالية وجودة المعلومات التي من الممكن تقديمها وبالتالي جودة القرارات التي من الممكن أن تصدر وتنتج عنها

### 3- الإطار العملي للبحث

#### 3-1 تعريف بالمصارف محل الدراسة:

يعد المصرف التجاري السوري أقدم المؤسسات المصرفية العاملة في سورية، وقد أحدث بموجب المرسوم التشريعي رقم /913/ تاريخ 1966/10/29، وتم تأسيسه عام 1967 نتيجة تأميم ودمج خمسة مصارف هي مصرف الشرق العربي ومصرف الوحدة العربية وأممية وسورية والمهجر ومصرف العالم العربي، وكان الهدف من تأسيسه تمويل النشاط الاقتصادي والتجاري السوري الداخلي والخارجي.

يقدم المصرف التجاري السوري التسهيلات المصرفية بالليرات السورية والعملات الأجنبية، وتشمل هذه التسهيلات حسم السندات التجارية والقروض بأنواعها كالقروض السكنية والمهنية، وقروض السيارات والحسابات الجارية المدينة، والاعتمادات المستندية، والكفالات المصرفية، بالإضافة إلى تقديمه الخدمات المصرفية التقليدية من قبول الودائع بالعملات المختلفة وشراء وبيع العملات الأجنبية، واستقبال الحوالات وإصدار البطاقات الائتمانية بأنواعها المختلفة، وتأجير الصناديق الحديدية

### 3-2 البحث الاستنتاجي:

#### 3-2-1 ميدان الدراسة:

الساحل السوري، جميع فروع المصرف التجاري السوري العاملة في الساحل السوري حيث تمّ توزيع الاستبانة على العاملين على فيها.

#### 3-2-2 مجتمع البحث:

مجتمع البحث جميع عاملي فروع المصرف التجاري السوري في الساحل السوري.

#### 3-2-3 عينة البحث:

تم أخذ عينة من العاملين في فروع المصرف التجاري السوري في الساحل السوري حيث تم توزيع الاستبانة عليهم في دوائر مختلفة حتى تشمل أكبر تنوع من العاملين.

#### 3-2-4 حجم العينة:

عدد أفراد العينة (132) كحد أدنى؛ فقامت الباحثة بتوزيع (143) استبانة على أفراد العينة وكان عدد الأوراق المقبولة (139) بينما تمّ رفض (3) استبانة غير صالحة، لعدم الجدية في تعبئة المعلومات، ليبقى عدد الاستبانات الصالحة للتحليل (136).

#### 3-2-5 نوع العينة:

يتمثل مجتمع البحث المستهدف بجميع العاملين في فروع المصرف التجاري السوري في الساحل السوري، حيث تم سحب عينة من مجتمع البحث بما يتوافق مع عدد العاملين في كل دائرة، وذلك لتقييم واقع مدى فاعلية نظم المعلومات المحاسبية حيث تمّ الاعتماد على أسلوب الحصر الشامل.



**3-2-6 وثوقية المقياس:**

تم التأكد من وثوقية المقياس الحاصل لدينا بعد تفرغ البيانات من الاستبانة على البرنامج الاحصائي SPSS 20 بحساب معامل كرونباخ ألفا Cronbach's alpha، لتقييم مدى فاعلية نظام المعلومات المحاسبي في المصارف التجارية في الساحل السوري والتي تمّ قياسها بعدة متغيرات والذي كانت قيمته 0.805 وهي أعلى من الحد الأدنى المقبول لنانونللي، (Nunnally (1994) المساوي لـ 0.7 كما وأنه في كثير من الدراسات الحد المقبول هو 0.6 مما يشير إلى وثوقية جيدة للمقياس. درجات من الموافقة.

**3-2-7 أداة الدراسة:**

بغية تقييم مدى فاعلية نظم المعلومات المحاسبية في المصارف التجارية في الساحل السوري لجأت الباحثة إلى إجراء دراسة مسحية من خلال تصميم استبانة موجهة الى (العاملين)، وقد تم توزيع (143) استبانة على أفراد العينة وكان عدد الأوراق المقبولة (139) بينما تم رفض (3) استبانة غير صالحة، لعدم الجدية في تعبئة المعلومات؛ فكانت الاستبانات الصالحة للدراسة والتي أدخلها في التحليل هي 136 استبانة وهي نسبة تمثيل جيدة جداً.

وحرصت الباحثة على أن يكون حجم العينة أكبر من 130 مفردة لتكون ممثلة للمجتمع المدروس تمثيلاً جيداً ولتكون النتائج قابلة للتعميم، وقد قام الباحث: بتصميم استبانة لجمع بيانات حول واقع نظام المعلومات المحاسبي، وهي عبارة عن 15 عبارة، حيث تمّ عرضها وتحكيمها من قبل لجنة التحكيم. وقد اعتمد الباحث على مقياس ليكرت الخماسي.

**3-3 الأساليب الاحصائية المستخدمة في البحث:**

تم توزيع الدرجات على أسئلة الاستبانة وفق مقياس ليكرت الخماسي، وذلك بإعطاء الدرجة (5) لاحتمال الإجابة (موافق بشدة)، والدرجة (4) لاحتمال الإجابة (موافق)، الدرجة (3) لاحتمال الإجابة (محايد)، والدرجة (2) لاحتمال الإجابة (غير موافق)، والدرجة (1) لاحتمال الإجابة (غير موافق بشدة).

كذلك استعنا بالحزمة الاحصائية spss.20 حيث قمنا بتحليل البيانات التي حصلنا عليها باستخدام أداة الدراسة باستخدام الأساليب الاحصائية التالية:  
- النسب والتكرارات.

- الاحصاءات الوصفية: المتوسطات الحسابية، الانحرافات المعيارية.  
- اختبار (t) لعينة واحدة (One- sample T test) علماً أنّ قيمة الوسط الحسابي للمقياس المستخدم (لايكرت) هو (3).

أما معيار الحكم على متوسط الاجابات وفقاً لمقياس لايكرت:  
المعيار = (درجة الاجابة العليا - درجة الجابة الدنيا) / عدد فئات الاجابة  
المعيار = (5-1) / 5 = 0.8

وبناءً عليه يكون توزيع الدرجات اعتماداً على طول الفئة كالآتي:

#### جدول (1): توزيع درجات مقياس لايكرت الخماسي بحسب المجال

درجة الموافقة	المجال
غير موافق بشدة	[1، 1.8]
غير موافق	[1.8، 2.60]
محايد	[2.60، 3.40]
موافق	[3.40، 4.20]
موافق بشدة	[4.20، 5]

المصدر: من اعداد الباحث

#### 3-4 التأكد من صلاحية أدوات الدراسة

قامت الباحثة بفحص الاستبانات قبل توزيعها على عينة الدراسة، وذلك للتأكد من صلاحيتها من خلال دراسة صدقها وثباتها، حيث عرض الاستبانات على مجموعة من المحكمين من السادة أعضاء الهيئة التدريسية في كلية العلوم الإدارية في جامعة الشام الخاصة، وذلك لإبداء الرأي فيما يخص مدى ارتباط الفقرات بالمجال الذي تندرج تحته ومدى مناسبتها، ومدى ملاءمة الصياغة اللغوية لكل فقرة، إضافة إلى إبداء ملاحظات أخرى يراها المحكمون ضرورية، إذ تمّ تقدير مدى صدق وشمولية الفقرات للغرض الذي أعدت من أجله، وقد تم الاستجابة لآراء السادة المحكمين من ذوي الاختصاص، وتم إجراء ما يلزم من حذف وتعديل في ضوء مقترحاتهم، وذلك تم إخراج الاستبانات بصورتها النهائية كما هو موضح في الملحق (1) من ملحق الجداول.

**مقياس (معامل) الصدق Reliability Coefficient:**

يعني صدق الاستبانة تمثيلها للمجتمع المدروس بشكل جيد، أي أنّ الاجابات التي يتم الحصول عليها من أسئلة الاستبانة تعطي المعلومات التي وضعت لأجلها الأسئلة (البحر والتتحي، 2014، 14)، أما ثبات الاستبانة فيعني أننا إذا أعدنا توزيع هذه الاستبانة على عينة أخرى من نفس المجتمع وبنفس حجم العينة فإنّ النتائج ستكون مقاربة للنتائج التي تم الحصول عليها من العينة الأولى، وتكون النتائج بين العينتين متساوية باحتمال يساوي معامل الثبات.

يتم اختبار صدق وثبات الاستبانة بعدة أدوات أشهرها الاختبار وإعادة الاختبار، معامل التجزئة النصفية (Split-half) ومعامل ألفا كرونباخ (Cronbach's Alpha)، وهذه المعاملات تأخذ قيمها بين الصفر والواحد الصحيح، فعندما تكون قيمتها قريبة من الواحد تكون الاستبانة صادقة وأنها ممثلة للمجتمع المدروس، أما عندما يكون قريباً من الصفر يمكن القول بأن الاستبانة لا تمثل المجتمع، وفي هذه الحالة ينصح بإعادة صياغة أسئلة الاستبانة، ونستخدم نفس المعايير لحساب معامل الثبات أيضاً، حيث يتم حساب معامل الصدق عن طريق أخذ جذر معامل الثبات.

**معامل ألفا كرونباخ (Cronbach's Alpha):**

يعدّ معامل ألفا كرونباخ من أشهر مقاييس الاستبان، ويعتمد على حساب الارتباط الداخلي بين اجابات الأسئلة، وبغية معرفة الفقرات التي يجب حذفها من الاستبانة من أجل رفع قيمة معامل الثبات، قامت الباحثة بدراسة معامل الثبات لعبارات الاستبانة ككل وقد حصلت الباحثة على النتائج التالية:

**جدول (2): معامل ألفا كرونباخ**

Cronbach's Alpha	N of Items
.805	15

المصدر: من اعداد الباحثة بالاعتماد على مخرجات البرنامج الاحصائي spss ونلاحظ من الجدول السابق أنّ قيمة معامل الثبات (Cronbach's Alpha) الكلية تساوي 0.805 وهو معامل ثبات قوي.

**معامل ثبات متغيرات الدراسة كلّ على حدة:** كما قامت الباحثة بحساب معامل الثبات

ألفا كرونباخ لمتغيرات الدراسة كلّ على حدة وكانت النتائج كالتالي:

**الجدول (3) معامل ألفا كرونباخ لكل متغير على حدة**

المتغير	Cronbach's Alpha	N of Items
فاعلية نظم المعلومات المحاسبية في تلبية متطلبات عملية التخطيط	0.651	5
فاعلية نظم المعلومات المحاسبية في تلبية متطلبات عملية الرقابة	0.607	5
فاعلية نظم المعلومات المحاسبية في تلبية متطلبات عملية اتخاذ القرارات	0.647	5

**المصدر: نتائج التحليل الإحصائي باستخدام برنامج SPSS إصدار 20.**

وجدت الباحثة من خلال الجدول (3) أنّ قيمة معامل ألفا كرونباخ للعبارات المستخدمة في قياس كل متغير على حدة كانت جميعها أكبر من 0.6، وهذا يدلّ على ثبات مقبول للبيانات وصلاحيتها للدراسة ولا داعي لحذف أيّة عبارة من العبارات.

#### **مقياس الاتساق الداخلي ( الصدق ) لفقرات الاستبانة**

يقصد بالاتساق الداخلي قوة الارتباط بين درجات كل مجال ودرجات أسئلة الاستبانة الكلية، أي أن نقيس الوظيفة التي وضعت من أجلها الاستبانة.

وقد قامت الباحثة بإيجاد معاملات الارتباط بين متوسط العبارات التي تمثل كل متغير على حدة، وهي (متوسط اجابات أفراد العينة على محور فاعلية نظم المعلومات المحاسبية في تلبية متطلبات عملية التخطيط، متوسط إجابات أفراد العينة على محور فاعلية نظم المعلومات المحاسبية في تلبية متطلبات عملية الرقابة، متوسط إجابات أفراد العينة على محور فاعلية نظم المعلومات المحاسبية في تلبية متطلبات عملية اتخاذ القرارات)، والمتوسط الكلي للفقرات مجتمعة. وقد حصلت الباحثة على الجدول:

جدول (4): معاملات الارتباط بين متوسط العبارات التي تمثل كل متغير على حدة:

		فاعلية نظم المعلومات المحاسبية في تلبية متطلبات التخطيط	فاعلية نظم المعلومات المحاسبية في تلبية متطلبات الرقابة	فاعلية نظم المعلومات المحاسبية في تلبية متطلبات عملية اتخاذ القرارات	كلي
فاعلية نظم المعلومات المحاسبية في تلبية متطلبات التخطيط	Pearson Sig N	1 .000 136	.497** .000 136	.589** .000 136	.786** .000 136
فاعلية نظم المعلومات المحاسبية في تلبية متطلبات عملية الرقابة	Pearson Sig. N	.497** .000 136	1 .000 136	.291** .000 136	.633** .000 136
فاعلية نظم المعلومات المحاسبية في تلبية متطلبات عملية اتخاذ القرارات	Pearson Sig. N	.589** .000 136	.291** .000 136	1 .000 136	.716** .000 136
كلي	Pearson Sig. N	.786** .000 136	.633** .000 136	.716** .000 136	1 136

من الجدول السابق نجد أن معاملات الارتباط بين المتغيرات المدروسة ( هي معاملات الاتساق الداخلي) وهي مقبولة ودالة احصائياً لأن:  $\text{Sig} = p = 0.000 < \alpha = 0.01$  ومنه نجد أن الاستبانة صادقة ونتمتع بثبات فقراتها وبالتالي فهي صالحة للتطبيق على العينة المدروسة.

### 3-5 اختبار (مدى فاعلية ناظم المعلومات المحاسبي):

تناولت الباحثة هنا بالدراسة والتحليل والاختبار كل محور على حدة كما يأتي:

**المحور الأول: (فاعلية نظم المعلومات المحاسبية في تلبية متطلبات عملية التخطيط):**  
قامت الباحثة بإعداد الجدول التالي لتوصيف محور فاعلية نظم المعلومات المحاسبية في تلبية متطلبات عملية التخطيط:

جدول (5): توصيف محور فاعلية نظم المعلومات المحاسبية في تلبية متطلبات عملية التخطيط

القرار	احتمال الدلالة	احصائية t	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	محور فاعلية نظم المعلومات المحاسبية في تلبية متطلبات عملية التخطيط
دال	.000	-10.010	1.17	2.40	استخدام نظام المعلومات المحاسبية يساهم بشكل كبير في زيادة فاعلية عملية التخطيط في المصرف
دال	.000	-10.878	1.21	2.33	اعتماد الإدارة في المصرف على المعلومات المحاسبية يزيد من فاعلية العملية التخطيطية
دال	.000	-15.138	1.14	2.12	توفر المعلومات المحاسبية أساساً لتخطيط عمليات الاستثمار من قبل إدارة المصرف
غير دال	.257	-1.135	1.39	2.92	يتم وضع الخطط والأهداف للمصرف على أساس المعلومات التي توفرها نظم المعلومات المحاسبية
دال	.000	-19.557	1.05	1.96	يساهم استخدام المعلومات المحاسبية في تحويل الأهداف والسياسات العامة للمصرف إلى إجراءات وبرامج تنفيذية في صورة موازنات تخطيطية
دال	.000	-18.598	.69	2.35	المتوسط المرجح

**المصدر: من اعداد الباحث بالاعتماد على مخرجات البرنامج الاحصائي spss**

– يبين الجدول السابق (5) أنّ قيم المتوسطات الحسابية لإجابات أفراد العينة على بنود المحور الاول (فاعلية نظم المعلومات المحاسبية في تلبية متطلبات عملية التخطيط) أقل من الوسط الحسابي لمقياس لايكرت (3)، وبفرق معنوي ( $\alpha = 0.05 < p = 0.00$ ) وتقع ضمن المجال [1.80، 2.60] المقابل لدرجة إجابة غير موافق ما عدا متغير (يتم وضع الخطط والأهداف للمصرف على أساس المعلومات التي توفرها نظم المعلومات المحاسبية) فالفرق هنا ليس دالاً إحصائياً وهو يقابل درجة محايد- وهذا يدل على أن أفراد العينة غير موافقين على أنّ استخدام نظام المعلومات المحاسبية يساهم بشكل كبير في زيادة فاعلية عملية التخطيط في المصرف، وأن اعتماد الإدارة في المصرف على المعلومات المحاسبية يزيد من فاعلية العملية التخطيطية، وتوفر المعلومات المحاسبية أساساً لتخطيط عمليات الاستثمار من قبل إدارة المصرف، ويتم

وضع الخطط والأهداف للمصرف على أساس المعلومات التي توفرها نظم المعلومات الحاسوبية، ويساهم استخدام المعلومات الحاسوبية في تحويل الأهداف والسياسات العامة للمصرف إلى إجراءات وبرامج تنفيذية في صورة موازنات تخطيطية.

– وبشكل عام بلغت قيمة المتوسط الحسابي العام المرجح لجميع بنود المحور الأول 2.35، وهو يقابل درجة الاجابة غير موافق، وهو أقل من متوسط المقياس بفرق معنوي، وبما أن احتمال الدلالة ( $p = 0.000 < \alpha = 0.05$ ) وبالتالي نرفض فرضية العدم ونقبل الفرضية البديلة القائلة بوجود فروق ذات دلالة احصائية بين متوسط اجابات أفراد العينة الخاص بفاعلية نظم المعلومات الحاسوبية في تلبية متطلبات عملية التخطيط والوسط الحسابي الحيادي (3) الخاص بأداة القياس في مقياس لايكرت الخماسي، وبالتالي يمكننا القول بأن أفراد العينة المدروسة لا يوافقون على أنه يوجد فاعلية لنظم المعلومات الحاسوبية في تلبية متطلبات عملية التخطيط في إطار فاعلية نظام المعلومات الحاسبي في المصرف التجاري السوري في الساحل السوري.

**المحور الثاني: (فاعلية نظم المعلومات الحاسوبية في تلبية متطلبات عملية الرقابة):**  
أعدت الباحثة الجدول التالي لتوصيف محور فاعلية نظم المعلومات الحاسوبية في تلبية متطلبات عملية الرقابة:

**جدول (6): توصيف محور فاعلية نظم المعلومات الحاسوبية في تلبية متطلبات عملية الرقابة**

القرار	احتمال الدلالة	احصائية t	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	محور فاعلية نظم المعلومات الحاسوبية في تلبية متطلبات عملية الرقابة
غير دال	.010	2.589	1.44	3.19	تقوم إدارة المصرف بالرقابة على تنفيذ الأنشطة والخطط المرسومة في كافة مراحل العمل اعتماداً على المعلومات الحاسوبية المتوفرة
دال	.000	5.403	1.52	3.42	يهدف المصرف من خلال عملية الرقابة على تنفيذ الخطط إلى إمداد الإدارة بالمعلومات المفيدة لأغراض اتخاذ القرارات التصحيحية
دال	.000	8.255	1.38	3.58	توفر نظم المعلومات الحاسوبية في المصرف معايير ومؤشرات رقابية تمكن الإدارة من اكتشاف الانحرافات وتحليل أسبابها ومعالجتها
دال	.000	7.392	1.54	3.58	تساهم المعلومات التي توفرها التقارير الحاسوبية في المصرف بشكل فعال في تحديد الانحرافات السالبة عن الموازنة واتخاذ الإجراءات التصحيحية بشأنها
دال	.000	9.374	1.54	3.74	تساعد المعلومات الحاسوبية في متابعة مدى فاعلية القرارات المتخذة في المصرف
دال	.000	10.953	.89	3.50	المتوسط المرجح

**المصدر: من اعداد الباحث بالاعتماد على مخرجات البرنامج الاحصائي spss**

من الجدول السابق (6) وجدت الباحثة أن قيم المتوسطات الحسابية لإجابات أفراد العينة على بنود المحور الثاني (فاعلية نظم المعلومات المحاسبية في تلبية متطلبات عملية الرقابة) أكبر من الوسط الحسابي لمقياس لاكرت (3)، وبفرق معنوي ( $p = 0.00 <$   $\alpha = 0.05$ ) وتقع ضمن المجال [3.40، 4.20] المقابل لدرجة اجابة موافق ما عدا متغير (تقوم إدارة المصرف بالرقابة على تنفيذ الأنشطة والخطط المرسومة في كافة مراحل العمل اعتماداً على المعلومات المحاسبية المتوفرة) وهو يقابل درجة محايد وبفارق دال إحصائياً \_ وهذا يدل على أن أفراد العينة موافقين على أنه يهدف المصرف من خلال عملية الرقابة على تنفيذ الخطط إلى إمداد الإدارة بالمعلومات المفيدة لأغراض اتخاذ القرارات التصحيحية، وتوفر نظم المعلومات المحاسبية في المصرف معايير ومؤشرات رقابية تمكن الإدارة من اكتشاف الانحرافات وتحليل أسبابها ومعالجتها، وتساهم المعلومات التي توفرها التقارير المحاسبية في المصرف بشكل فعال في تحديد الانحرافات السالبة عن الموازنة واتخاذ الإجراءات التصحيحية بشأنها، وتساعد المعلومات المحاسبية في متابعة مدى فاعلية القرارات المتخذة في المصرف.

وبشكل عام بلغت قيمة المتوسط الحسابي المرجح لجميع بنود المحور الثاني 3.50، وهو يقابل درجة الاجابة موافق، وهو أكبر من متوسط المقياس بفرق معنوي، وبما أن احتمال الدلالة ( $p = 0.000 <$   $\alpha = 0.05$ ) وبالتالي نرفض فرضية العدم ونقبل الفرضية البديلة القائلة بوجود فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسط إجابات أفراد العينة الخاص بفاعلية نظم المعلومات المحاسبية في تلبية متطلبات عملية الرقابة في المصارف التجارية في الساحل السوري والوسط الحسابي الحيادي (3) الخاص بأداة القياس في مقياس لاكرت الخماسي، وبالتالي فإنه يوجد فاعلية لنظم المعلومات المحاسبية في تلبية متطلبات عملية الرقابة في المصارف التجارية في الساحل السوري من وجهة نظر أفراد العينة المدروسة.



المحور الثالث: (فاعلية نظم المعلومات المحاسبية في تلبية متطلبات عملية اتخاذ القرارات):

أعدنا الجدول التالي لتوصيف محور فاعلية نظم المعلومات المحاسبية في تلبية متطلبات عملية اتخاذ القرارات:

جدول (7): توصيف محور فاعلية نظم المعلومات المحاسبية في تلبية متطلبات عملية

#### اتخاذ القرارات

القرار	احتمال الدلالة	احصائية t	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	محور فاعلية نظم المعلومات المحاسبية في تلبية متطلبات عملية اتخاذ القرارات
غير دال	.971	-.036	1.40	3.00	يزود نظام المعلومات المحاسبية في المصرف الإدارة بالمعلومات الكافية والملائمة لتسهيل عملية اتخاذ القرارات
دال	.004	-2.866	1.62	2.76	يزود نظام المعلومات المحاسبية في المصرف اتخاذ القرار بالمعلومات الملائمة لطبيعة القرار من حيث النوعية والوقت والتكلفة
غير دال	.145	-1.459	1.40	2.90	يساعد نظام المعلومات المحاسبية في المصرف الإدارة العليا في اتخاذ القرارات من حيث طبيعة المعلومات التي تحتاجها تلك النماذج في عملية صنع القرار
دال	.000	-8.211	1.42	2.41	يتم اتخاذ القرارات من قبل المديرين بناءً على المعلومات التي يوفرها نظام المعلومات المحاسبية في المصرف بشكل أساسي وبعيداً عن التقدير الشخصي
دال	.000	-11.766	1.16	2.30	يوفر نظام المعلومات المحاسبية في المصرف التغذية الراجعة (العكسية) بما يضمن إعادة النظر بالقرارات المتخذة لتحسين فاعليتها
دال	.000	-7.674	.83	2.67	المتوسط المرجح

المصدر: من اعداد الباحثة بالاعتماد على مخرجات البرنامج الاحصائي spss

يبين الجدول السابق (7) أن قيم المتوسطات الحسابية لإجابات أفراد العينة على بنود المحور الثالث (فاعلية نظم المعلومات المحاسبية في تلبية متطلبات عملية اتخاذ القرارات) أقل أو تساوي الوسط الحسابي لمقياس لايكرت (3)، وبفرق معنوي ( $p = 0.05 < \alpha < 0.00$ ) وتقع ضمن المجال [1.80، 3.40] المقابل لدرجتي إجابة غير

موافق ومحاييد ما عدا متغيري (يزود نظام المعلومات المحاسبية في المصرف الإدارة بالمعلومات الكافية والملائمة لتسهيل عملية اتخاذ القرارات، ويساعد نظام المعلومات المحاسبية في المصرف الإدارة العليا في اتخاذ القرارات من حيث طبيعة المعلومات التي تحتاجها تلك النماذج في عملية صنع القرار) فالفرق هنا ليس دالاً إحصائياً وهو يقابل درجة محايد- وهذا يدل على أن أفراد العينة غير موافقين على أن نظام المعلومات المحاسبية يوفر في المصرف التغذية الراجعة (العكسية) بما يضمن إعادة النظر بالقرارات المتخذة لتحسين فاعليتها، وأن أفراد العينة محايدين بخصوص يزود نظام المعلومات المحاسبية في المصرف الإدارة بالمعلومات الكافية والملائمة لتسهيل عملية اتخاذ القرارات، ويزود نظام المعلومات المحاسبية في المصرف اتخاذ القرار بالمعلومات الملائمة لطبيعة القرار من حيث النوعية والوقت والتكلفة، ويساعد نظام المعلومات المحاسبية في المصرف الإدارة العليا في اتخاذ القرارات من حيث طبيعة المعلومات التي تحتاجها تلك النماذج في عملية صنع القرار

يتم اتخاذ القرارات من قبل المديرين بناءً على المعلومات التي يوفرها نظام المعلومات المحاسبية في المصرف بشكل أساسي وبعيداً عن التقدير الشخصي.

– وقد بلغت قيمة المتوسط الحسابي المرجح لجميع بنود المحور الثالث 2.67، وهو يقابل درجة الاجابة محايد، وهو أقل من متوسط المقياس بفرق معنوي، وبما أن احتمال الدلالة (  $p = 0.000 < \alpha = 0.05$  ) وبالتالي نرفض فرضية العدم ونقبل الفرضية البديلة القائلة بوجود فروق ذات دلالة احصائية بين متوسط إجابات أفراد العينة الخاص بفاعلية نظم المعلومات المحاسبية في تلبية متطلبات عملية اتخاذ القرارات والوسط الحسابي الحيادي (3) الخاص بأداة القياس في مقياس لايكرت الخماسي، وبالتالي يمكننا القول بأن أفراد العينة المدروسة غير موافقون بخصوص فاعلية نظم المعلومات المحاسبية في تلبية متطلبات عملية اتخاذ القرارات في إطار فاعلية نظم المعلومات المحاسبية في المصارف التجارية في الساحل السوري.

## 7/3 الاستنتاجات والتوصيات:

## 3 1/7/ الاستنتاجات:

1. عدم فاعلية نظم المعلومات المحاسبية في تلبية متطلبات عملية التخطيط في إطار فاعلية نظام المعلومات المحاسبي في المصارف التجارية السورية في الساحل السوري.
- 2- فاعلية نظم المعلومات المحاسبية في تلبية متطلبات عملية الرقابة في المصارف التجارية في الساحل السوري من وجهة نظر أفراد العينة المدروسة.
- 3- عدم فعالية أفراد العينة بخصوص فاعلية نظم المعلومات المحاسبية في تلبية متطلبات عملية اتخاذ القرارات في إطار فاعلية نظم المعلومات المحاسبي في المصارف التجارية في الساحل السوري.

## 2/7/3 التوصيات:

- بناء على ما توصلت إليه الباحثة من نتائج تقدم الباحثة مجموعة من التوصيات كالتالي:
- 1- ضرورة تعامل المصرف التجاري السوري مع نظام المعلومات المحاسبي وزيادة الاهتمام به، وأن يصبح جزءاً أساسياً من أنشطة المصرف ووضع مخططات واضحة له.
  - 3- ضرورة زيادة فاعلية نظم المعلومات المحاسبية في تلبية متطلبات عملية التخطيط في إطار فاعلية نظام المعلومات المحاسبي في المصارف التجارية السورية في الساحل السوري.

4- ضرورة العمل على زيادة فاعلية نظم المعلومات المحاسبية في تلبية متطلبات عملية الرقابة في المصارف التجارية في الساحل السوري من وجهة نظر أفراد العينة المدروسة.

5- ضرورة زيادة فاعلية نظم المعلومات المحاسبية في تلبية متطلبات عملية اتخاذ القرارات في إطار فاعلية نظم المعلومات المحاسبي في المصارف التجارية في الساحل السوري

6- توصي الباحثة بضرورة الاستمرار بأبحاث نظام المعلومات المحاسبي، والنظر إليها من منظور استراتيجي، وتحديد أهم أبعادها التي من شأنها أن ترفع من سوية عمل المصرف وتؤثر بشكل مباشر على أداءه الكلي، والاهتمام بتلك الأبعاد بالشكل الذي يمكن المصارف بشكل خاص والشركات بشكل عام من تحقيق أهدافها مثل:

- دور نظام المعلومات المحاسبي في تحسين الأداء الكلي - دراسة ميدانية على المصارف التجارية السورية

- أثر نظام المعلومات المحاسبي على الميزة التنافسية للمصارف.

قائمة المراجع:

## العربية:

- أنتوني ديبونز وآخرون تعريب د. أحمد بدر، علم المعلومات والتكامل المعرفي، دار قباء للنشر، القاهرة، 1998.
- إدمون جل، إدمون طارق (2010). مدى فاعلية نظم المعلومات المحاسبية في المصارف التجارية العراقية الأهلية من وجهة نظر الإدارة. رسالة ماجستير غير منشورة، كلية الأعمال، جامعة الشرق الأوسط، 2010، ص32.
- إدمون جل، إدمون طارق (2010). مدى فاعلية نظم المعلومات المحاسبية في المصارف التجارية العراقية الأهلية من وجهة نظر الإدارة. رسالة ماجستير غير منشورة، كلية الأعمال، جامعة الشرق الأوسط، 2010، ص26.
- الحسبان، عطا الله أحمد (2019). علاقة نظم المعلومات المحاسبية بالحاسوب. طباعة جامعة الخليج العربي، ص110.
- الحسبان، عطا الله أحمد (2019). علاقة نظم المعلومات المحاسبية بالحاسوب. طباعة جامعة الخليج العربي، ص84.
- الدابة، منذر يحيى. أثر استخدام نظم المعلومات المالية على جودة المعلومات المحاسبية 2009.
- السقا، زياد هاشم؛ السندي، علي مال الله (2010). فاعلية نظم المعلومات المحاسبية في الوحدات الحكومية. مجلة تكريت للعلوم الإدارية والاقتصادية، المجلد (6)، العدد (17)، ص150.
- السقا، زياد هاشم (2011). نظام المعلومات المحاسبية. دار الطارق للنشر والتوزيع، الموصل، العراق، الطبعة الثانية، ص96-100.
- الشحادة، عبد الرزاق قاسم؛ حميدان، عبد الناصر؛ العاصي، سعد محمد (2014). دور نظم المعلومات المحاسبية في معايرة ورقابة التكاليف في المشروعات الصناعية، مجلة بحوث جامعة حماه، سلسلة العلوم الاقتصادية، العدد (10).

- العبيد، فوزية ذو النون. أثر نظم المعلومات المحاسبية على جودة القوائم المالية: دراسة حالة البنك الزراعي (فرع شندي). رسالة ماجستير غير منشورة، كلية الدراسات والبحوث العلمي، جامعة شندي، جمهورية السودان، 2017، ص33.
- حمودة، محمد سعد أحمد. العلاقة بين تبني مفهوم التسويق الأخضر والأداء التسويقي: دراسة ميدانية على المنشآت الصناعية في محافظات قطاع غزة. رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة الأزهر، غزة، 2014، ص47.
- محاط، أميرة. أثر اليقظة الاستراتيجية في تحسين الأداء التسويقي: دراسة حالة مؤسسة اتصالات الجزائر فرع ميله، رسالة ماجستير، جامعة محمد خضير، بسكرة، 2014، ص37.
- فرج الله، النور محمد أحمد؛ موسى، بشرى النور محمد؛ الخليفة، محمد الطيب علي؛ كوكو، محمد عمر محمد. دور نظم المعلومات المحاسبية المحوسبة في رفع كفاءة الأداء المالي: دراسة ميدانية على بنك الخرطوم. بحث لنيل درجة البكالوريوس في المحاسبة، قسم المحاسبة والتمويل، كلية الدراسات التجارية، جامعة السودان للعلوم والتكنولوجيا، 2017، ص17-18.
- مصطفى، عبد العزيز السيد؛ عريبي، شاهنדה ممدوح؛ سليمان، إيناس مصطفى؛ حلمي، إيمان عباس؛ ناسة، تهاني سامي. نظم المعلومات المحاسبية: مدخل تطبيقي عملي. كلية التجارة، جامعة القاهرة، 2019، ص8.
- مشكور العامري، سعود جايد. دراسات في النظم المحاسبية المعاصرة. <https://www.researchgate.net/publication/338980592>، 2020، ص22.
- مشكور العامري، سعود جايد. دراسات في النظم المحاسبية المعاصرة. <https://www.researchgate.net/publication/338980592>، 2020.

**:References المراجع الأجنبية**

- Vaassen, E.H.J.(2002), Accounting Information System: A managerial Approach, John Wiley & Sons Ltd, England , p 8.
- Abdallah, A. A.J (2013). The impact of using accounting information systems on the quality of financial statements submitted to the income and sales tax department in Jordan. European Scientific Journal, vol.1 ISSN: 1857 – 7881 (Print) e - ISSN 1857- 7431, p: 44
- Buljubašić, E; Ilgün, E (2015). Impact of Accounting Information Systems on Decision Making
- Case of Bosnia and Herzegovina. European Researcher, 2015, Vol.(96), Is. 7, p: 461.
- Hanifi, F; Taleei, A (2015). Accounting information system and management's decision making process. Management Science Letters 5 (2015) 685–694, pp: 687-688
- <sup>1</sup> Al-dmour, A; Al-Fawaz; Kh; Al-dmour, R; Allozi, N. Accounting Information System and Its Role on Business Performance: A Theoretical Study. Journal of Management and Strategy, Vol (8); no (4), 2017

الملاحق:

ملحق 1: الاستبانة

الجزء الأول:

الخصائص الديمغرافية:

(1) العمر

- |              |                          |                |                          |
|--------------|--------------------------|----------------|--------------------------|
| من 36-31 سنة | <input type="checkbox"/> | 30 سنة فأقل    | <input type="checkbox"/> |
| من 48-43 سنة | <input type="checkbox"/> | من 42-37 سنة   | <input type="checkbox"/> |
|              |                          | 49 سنة وما فوق | <input type="checkbox"/> |

(2) الجنس

- |      |                          |     |                          |
|------|--------------------------|-----|--------------------------|
| أنثى | <input type="checkbox"/> | ذكر | <input type="checkbox"/> |
|------|--------------------------|-----|--------------------------|

(3) المستوى التعليمي

- |         |                          |                  |                          |
|---------|--------------------------|------------------|--------------------------|
| دبلوم   | <input type="checkbox"/> | ثانوية عامة فأقل | <input type="checkbox"/> |
| ماجستير | <input type="checkbox"/> | شهادة جامعية     | <input type="checkbox"/> |
|         |                          | دكتوراه          | <input type="checkbox"/> |

(4) عدد سنوات الخبرة

- |                |                          |              |                          |
|----------------|--------------------------|--------------|--------------------------|
| من 10-6 سنوات  | <input type="checkbox"/> | 5 سنوات فأقل | <input type="checkbox"/> |
| من 20-16 سنوات | <input type="checkbox"/> | من 15-11 سنة | <input type="checkbox"/> |
|                |                          | 21 سنة فأكثر | <input type="checkbox"/> |

(5) التخصص الأكاديمي

- |        |                          |               |                          |
|--------|--------------------------|---------------|--------------------------|
| اقتصاد | <input type="checkbox"/> | مالية ومصرفية | <input type="checkbox"/> |
| محاسبة | <input type="checkbox"/> | إدارة أعمال   | <input type="checkbox"/> |
|        |                          | حاسوب         | <input type="checkbox"/> |



من فضلك ضع علامة ( X ) في المكان المناسب:

فاعلية نظام المعلومات المحاسبية:					
موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق بشدة	غير موافق بشدة	
					فاعلية نظم المعلومات المحاسبية في تلبية متطلبات عملية التخطيط
					1 استخدام نظام المعلومات المحاسبية يساهم بشكل كبير في زيادة فاعلية عملية التخطيط في المصرف
					2 اعتماد الإدارة في المصرف على المعلومات المحاسبية يزيد من فاعلية العملية التخطيطية
					3 توفر المعلومات المحاسبية أساساً لتخطيط عمليات الاستثمار من قبل إدارة المصرف
					4 يتم وضع الخطط والأهداف للمصرف على أساس المعلومات التي توفرها نظم المعلومات المحاسبية
					5 يساهم استخدام المعلومات المحاسبية في تحويل الأهداف والسياسات العامة للمصرف إلى إجراءات وبرامج تنفيذية في صورة موازنات تخطيطية

موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق بشدة	غير موافق بشدة	
					فاعلية نظم المعلومات المحاسبية في تلبية متطلبات عملية الرقابة
					6 تقوم إدارة المصرف بالرقابة على تنفيذ الأنشطة والخطط المرسومة في كافة مراحل العمل اعتماداً على المعلومات المحاسبية المتوفرة
					7 يهدف المصرف من خلال عملية الرقابة على تنفيذ الخطط إلى إمداد الإدارة بالمعلومات المفيدة لأغراض اتخاذ القرارات التصحيحية
					8 توفر نظم المعلومات المحاسبية في المصرف معايير ومؤشرات رقابية تمكن الإدارة من اكتشاف الانحرافات وتحليل أسبابها ومعالجتها

مدى فاعلية نظم المعلومات المحاسبية في المصارف التجارية من وجهة نظر الإدارة العليا  
(دراسة تطبيقية على المصارف التجاري في الساحل السوري)

					تساهم المعلومات التي توفرها التقارير المحاسبية في المصرف بشكل فعال في تحديد الانحرافات السالبة عن الموازنة واتخاذ الإجراءات التصحيحية بشأنها	9
					تساعد المعلومات المحاسبية في متابعة مدى فاعلية القرارات المتخذة في المصرف	10
موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة	فاعلية نظم المعلومات المحاسبية في تلبية متطلبات عملية اتخاذ القرارات	
					يزود نظام المعلومات المحاسبية في المصرف الإدارة بالمعلومات الكافية والملائمة لتسهيل عملية اتخاذ القرارات	11
					يزود نظام المعلومات المحاسبية في المصرف متخذ القرار بالمعلومات الملائمة لطبيعة القرار من حيث النوعية والوقت والتكلفة	12
					يساعد نظام المعلومات المحاسبية في المصرف الإدارة العليا في اتخاذ القرارات من حيث طبيعة المعلومات التي تحتاجها تلك النماذج في عملية صنع القرار	13
					يتم اتخاذ القرارات من قبل المديرين بناءً على المعلومات التي يوفرها نظام المعلومات المحاسبية في المصرف بشكل أساسي ويعيداً عن التقدير الشخصي	14
					يوفر نظام المعلومات المحاسبية في المصرف التغذية الراجعة (العكسية) بما يضمن إعادة النظر بالقرارات المتخذة لتحسين فاعليتها	15

## درجة ممارسة كلية الاقتصاد بجامعة تشرين لأبعاد

### الريادة الاستراتيجية

### "دراسة ميدانية"

طالب الدراسات العليا: كاترين علاء الدين صالح

كلية: الاقتصاد - جامعة : تشرين

الدكتور المشرف: علي ميا + د. رامي محمد

#### الملخص

هدف البحث إلى تحديد درجة ممارسة كلية الاقتصاد لأبعاد الريادة الاستراتيجية (التفكير الريادي، القيادة الريادية، ثقافة الريادة)، وذلك من وجهة نظر أعضاء الهيئة التعليمية في كلية الاقتصاد بجامعة تشرين. اعتمد البحث على المنهج الوصفي التحليلي، وشمل مجتمع الدراسة جميع أعضاء الهيئة التعليمية في كلية الاقتصاد بجامعة تشرين، والبالغ عددهم (111) عضو هيئة تعليمية، حيث قامت الباحثة بتوزيع الاستبانة "أداة الدراسة عليهم"، وتمّ استرجاع (97) استبانة كاملة وصالحة للتحليل الإحصائي، وبنسبة استجابة بلغت (87.39%).

أظهرت النتائج أنّ كلية الاقتصاد بجامعة تشرين تمارس الريادة الاستراتيجية بأبعادها (التفكير الريادي، القيادة الريادية، ثقافة الريادة) بدرجة كبيرة، وبأهمية

: ١٠٠ (٦١) ٧٢%

الكلمات المفتاحية: الريادة الاستراتيجية، جامعة تشرين، كلية الاقتصاد.

# The Degree of Practicing the Dimensions of Strategic Leadership by the Faculty of Economics at Tishreen University "A Field Study"

## ABSTRACT

The research aimed to determine the degree of the Faculty of Economics practicing the dimensions of strategic leadership (pioneering thinking, entrepreneurial leadership, entrepreneurial culture), from the point of view of members of the teaching staff at the Faculty of Economics at Tishreen University. The research relied on the analytical descriptive approach, and the study population included all members of the teaching staff at the Faculty of Economics at Tishreen University, who numbered (111) members of the teaching staff, where the researcher distributed the questionnaire "the study tool to them", and (97) complete and valid questionnaires were retrieved for statistical analysis, with a response rate of (%87.39)

The results showed that the Faculty of Economics at Tishreen University exercises strategic leadership in its dimensions (pioneering thinking, entrepreneurial leadership, entrepreneurial culture) to a large extent, and with a relative importance (%73.61)

**Keywords:** Strategic Leadership, Tishreen University, Faculty of Economics.

## المقدمة:

تواجه الجامعات ضغوطاً بسبب التحديات التي تواجهها بسبب وجود فجوة ما بين المهارات التي تسعى إليها أسواق العمل والمهارات التي يكتسبها خريجو الجامعات، وانتشار بطالة الخريجين، والضعف النسبي للبحث العلمي، وعدم القدرة على مواكبة التطورات التقنية المتسارعة، حيث أصبحت الجامعات مطالبة أكثر من قبل بالقيام بما يجب أن يساهم في تحقيق أداء جامعي متميز.

في ظل كل هذه التحديات وبهدف تحقيق أداء جامعي متميز، تعمل الجامعات على تطبيق كل ما من شأنه أن يساهم في ذلك، ومن بين الحلول التي من شأنها المساهمة في تحقيق أداء جامعي متميز هو تطبيق الجامعات لمفهوم الريادة الاستراتيجية وتهيئة المناخ المناسب الذي يناسب العمل وفي هذا الصدد يصف كلارك Clark,2004 "جامعات الريادة الاستراتيجية: بأنها: الجامعات القائمة على المبادرات الاستراتيجية التنظيمية، وأنها ليست الجامعات التي قامت بالتضحية بتفوقها الأكاديمي من أجل تنفيذ توجيهات السياسيين، ولكنها جامعات تقوم بالمبادرة والمجازفة من أجل الثراء العلمي وتوليد موارد مالية ذاتية تمكنها من الحفاظ على مركزها الأكاديمي وتعزيزه، ومن دراسته لهذه الحالات استخلص خمسة عناصر أساسية للريادة الاستراتيجية في الجامعات، وأكد بوضوح أنّ العناصر الخمسة للجامعة (نظام إداري فاعل، قاعدة مالية متنوعة تضمن الاستقلالية، توسيع وتطوير المحيط الإنمائي وتعزيزه، تكوين وحدات أكاديمية، توافر ثقافة ريادية متكاملة) بحاجة إلى الارتباط والتفاعل سوياً بأسلوب ريادي حقيقي وتحديد النتائج للجامعة، وهو يصف الزخم الدائم والذي يحتاج إلى تغيير الجامعات التقليدية إلى هذا الأسلوب الجديد (Clark,2004, P111).

تُعدّ الريادة الاستراتيجية أداة النجاة للمنظمات في الوقت الحالي، لأنها تتيح لها البحث عن الطرق والوسائل الجديدة التي تجعل المنظمة تسير في طريق الإبداع والابتكار والنمو، وتحقيق الأداء الأفضل؛ فالريادة الاستراتيجية تبحث عن الحاجات والرغبات للعملاء وتعمل على إشباعها بطرق أفضل جودة وأقل تكلفة من خلال الاهتمام بالأفكار الإبداعية للعاملين، فالمنظمات تُحفز وتدعم عاملها لتقديم أفكار إبداعية والعمل على

تطبيقها، ودعمهم لتحمل المخاطرة في سبيل مجازاة التغيير في الأسواق وفي الرغبات، مع الإبداع في كيفية الحصول على الأموال وكيفية استثمارها بطريقة تلبى أيضاً حاجات المستثمرين.

### مشكلة البحث:

تتمثل مشكلة البحث في أنّ ظروف الحرب الحالية أسهمت في عدم تهيئة بيئة تعليمية تعلمية مناسبة بسبب عدم القدرة على توفير الاحتياجات المادية والمعنوية التي تساعد أعضاء الهيئة التعليمية على أداء أعمالهم بشكل فاعل بما يُحسّن من أداء الجامعات، ويحقق لها النجاح والتطور؛ فضلاً عن ضعف مشاركة المجتمع المحلي ومنظمات المجتمع المدني لتلبية الحاجات المتجددة للبحوث والاستشارات والتعاون مع الجامعات في مجال تدريب وتطوير العاملين والطلاب.

بناءً على ذلك، إنّ الجامعات السورية، ومنها جامعة تشرين بحاجة إلى مدخل جديد للقيام بدورها نحو مجتمعها الذي يحتضنها، وهو بتبني فكرة الريادة الاستراتيجية، وذلك في أكثر كلياتها أهمية، وهي كلية الاقتصاد التي تُشكّل عموداً قفياً لباقي الكليات.

ويمكن تحديد مشكلة البحث في التساؤل الآتي: ما درجة ممارسة كلية الاقتصاد بجامعة تشرين لأبعاد الريادة الاستراتيجية؟

### أهمية البحث:

تُعدّ هذه الدراسة استجابة لاتجاه حديث في مجال الإدارة، وهو الريادة الاستراتيجية، حيث تستمد أهميتها من أهمية دور الجامعة في تحقيق ميزة تنافسية مستدامة من خلال كواردها التعليمية والإدارية، وقدرتها على إعداد جيل ريادي عبر تلك الكوادر، فضلاً عن أهمية الدور الذي تؤديه القيادة الريادية في تطوير المنظمات المجتمعية ومنها الجامعات، فتوافر قيادة ريادية ذات توجه استراتيجي قادرة على استشراف المستقبل وصياغة رؤية وأهداف ريادية ووضع نظام لحفز العاملين على تبنيها حتماً سيحقق للجامعة أهدافها وتميزها ويدعم قدرتها التنافسية. لذلك قد تزود نتائج الدراسة الحالية صنّاع القرار في الجامعات السورية برؤية أوضح وأكثر واقعية حول ضرورة توافر أبعاد الريادة الاستراتيجية، والعمل على تطويرها بالوسائل المناسبة.

### أهداف البحث:

يهدف البحث إلى تحديد درجة ممارسة كلية الاقتصاد لأبعاد الريادة الاستراتيجية (التفكير الريادي، القيادة الريادية، ثقافة الريادة)، وذلك من وجهة نظر أعضاء الهيئة التعليمية في كلية الاقتصاد.

### فرضيات البحث:

ينطلق البحث من الفرضية الرئيسة الآتية: لا يوجد فرق ذو دلالة إحصائية بين متوسط إجابات أفراد العينة فيما يتعلق بدرجة ممارسة كلية الاقتصاد لأبعاد الريادة الاستراتيجية وبين المتوسط الافتراضي للمجتمع.

### ويتفرع عن هذه الفرضية الفرعية الآتية:

- 1- لا يوجد فرق ذو دلالة إحصائية بين متوسط إجابات أفراد العينة فيما يتعلق بدرجة ممارسة كلية الاقتصاد لبعد التفكير الريادي وبين المتوسط الافتراضي للمجتمع.
- 2- لا يوجد فرق ذو دلالة إحصائية بين متوسط إجابات أفراد العينة فيما يتعلق بدرجة ممارسة كلية الاقتصاد لبعد القيادة الريادية وبين المتوسط الافتراضي للمجتمع.
- 3- لا يوجد فرق ذو دلالة إحصائية بين متوسط إجابات أفراد العينة فيما يتعلق بدرجة ممارسة كلية الاقتصاد لبعد ثقافة الريادة وبين المتوسط الافتراضي للمجتمع.

### منهجية البحث:

اعتمد البحث على المنهج الوصفي القائم على وصف الظاهرة وتحليلها، وتفسير المعلومات التي تم الحصول عليها، والاستفادة منها للوصول إلى تعميمات واستدلالات تشمل المجتمع محل البحث. شمل مجتمع الدراسة جميع أعضاء الهيئة التعليمية في كلية الاقتصاد بجامعة تشرين، والبالغ عددهم (111) عضو هيئة تعليمية، حيث قامت الباحثة بتوزيع الاستبانة "أداة الدراسة عليهم"، وتم استرجاع (97) استبانة كاملة وصالحة للتحليل الإحصائي، ونسبة استجابة بلغت (87.39%).

## الدراسات السابقة:

### 1- دراسة (Kimuli,2011) بعنوان:

#### **Strategic entrepreneurship and performance selected private secondary schools in Wakiso District.**

الريادة الاستراتيجية وتأثيرها على مستوى الأداء في مجموعة من المدارس الخاصة في مقاطعة أكيسو \_ أوغندا.

**هدف الدراسة:** هدفت الدراسة إلى الكشف عن الدور الذي تؤديه الريادة الاستراتيجية في التأثير على الأداء في المدارس الثانوية الخاصة العاملة في منطقة أكيسو في أوغندا، قسمت الدراسة الريادة الاستراتيجية إلى بعدين أساسيين هما التوجه الريادي (الإبداع والابتكار، الاستباقية، المخاطرة، شدة المنافسة)، والتوجه الاستراتيجي (توفير الموارد الاستراتيجية، القيادة الاستراتيجية، شبكة العلاقة الداخلية والخارجية)، بينما قاست الأداء من خلال ثلاثة أبعاد، وهي (التوسع الجغرافي، عدد الطلبة المسجلين في المدارس، الخدمات الجديدة). اعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي، وتم إجراؤها على (182) مدرسة ثانوية في منطقة أكيسو من خلال استبانة تم توزيعها على المؤسسين أو المديرين لتلك المدارس. توصلت الدراسة إلى أنّ التوجه الريادي بأبعاده مجتمعة له تأثير إيجابي على أداء تلك المدارس، كما تبين أنّ لأبعاد التوجه الاستراتيجي تأثير إيجابي واضح على الأداء، مما يعني أنّ للريادة الاستراتيجية تأثير إيجابي ومباشر على الأداء لتلك المدارس.

### 2- دراسة (Hakala, 2015) بعنوان:

#### **Entrepreneurial Strategy Orientation.**

#### **التوجه باستراتيجية الريادة \_ سنغافورة.**

هدفت الدراسة إلى اكتشاف الريادة الاستراتيجية من خلال طرح إطار بحث يعتمد على أدبيات التوجه الاستراتيجي، وتوضيح ما تقدمه الريادة الاستراتيجية من دعم للقدرات الديناميكية المتعددة الأبعاد للمنشأة، تحقيق التكامل لأربع جهات نظر حول التوجه الاستراتيجي. أتبع المنهج الوصفي في إعداد الدراسة. وتم توجيه إطار الدراسة من خلال البيانات الفعلية التاريخية لاختبارات قام بها علماء متعددين أمثال بورتر. توصلت الدراسة



إلى عدّة نتائج أهمّها: إنّ استراتيجية الريادة تؤمن إطار شامل لأعمال أية منشأة وعلى المدراء إيلاء أهمية قصوى بها، وأنّ التوجه باستراتيجية الريادة يدعم التطور والنظرة الشمولية لأهداف وديمومة المنشأة. ويمكن اعتماد استراتيجية الريادة كفلسفة تقوم عليها المنشأة تهدف الى تعزيز الحالة التنافسية لها والتي تؤدي الى التفوق على باقي الشركات التي تطبق فلسفات ومنهجيات مختلفة في عملها.

3- دراسة (سلطان وحجي، 2019) بعنوان: دور مكونات الريادة الاستراتيجية في تحقيق أبعاد جودة التعليم العالي: دراسة ميدانية في عينة من الجامعات الأهلية في إقليم كردستان \_العراق.

هدفت الدراسة إلى تحديد دور مكونات الريادة الاستراتيجية (التعلم التنظيمي، الإبداع، التحالف الاستراتيجي، النمو، المرونة) في تحقيق أبعاد جودة التعليم العالي (الأهداف، الدراسات العليا، البحث العلمي والأنشطة العلمية، القيادة والتنظيم الإداري، الخدمات والمرافق المساندة، البرامج الأكاديمية وطرائق التدريس، شؤون الطلبة) في إقليم كردستان العراق. اعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي، حيث تمّ تطوير نموذج استند إلى مجموعة من الفروض تمّ اختبارها ميدانياً على عينة الدراسة، والبالغ عددها (4) جامعات أهلية (جامعة نوروز/دهوك، جامعة بيان/أربيل، جامعة جيهان/أربيل، جامعة تنمية البشرية/السليمانية)، وكانت استمارة الاستبيان الأداة الرئيسة للدراسة، وتمت الإجابة عليها من قبل (79) من القيادات الإدارية في جامعات عينة الدراسة. توصلت الدراسة إلى عدد من النتائج أهمّها: وجود علاقة ارتباط معنوية موجبة بين الريادة الاستراتيجية وجودة التعليم العالي في مجتمع الدراسة، وهناك تأثير معنوي للريادة الاستراتيجية في تحقيق أبعاد جودة التعليم العالي في مجتمع الدراسة.

4- دراسة (إبراهيم وجواد، 2019) بعنوان: الريادة الاستراتيجية ودورها في تحقيق مكونات الإبداع: دراسة استطلاعية على عينة في بيئة المصارف العراقية الحكومية والأهلية في محافظة كربلاء \_العراق.

هدفت الدراسة إلى تقصي الدور الذي تقوم به الريادة الاستراتيجية بأبعادها (الإبداع والابتكار، تحمل المخاطرة، والفرصة المتاحة) في تحقيق مكونات الإبداع (الطلاقة،

الأصالة، المرونة، والإحساس بالمشكلات). اعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي، وتكون مجتمع الدراسة من (89 مصارف بلغ عدد أفرادها (71) يمثلون القيادات الإدارية والموظفين في مختلف المستويات، واعتمدت الاستبانة كأداة للدراسة. توصلت الدراسة إلى عدد من النتائج أهمها:

1- ظهور اهتمام واضح من المصارف المبحوثة بأبعاد الريادة الاستراتيجية في مجال إيجاد فرص العمل المتاحة والسعي لاستغلال الظروف المحيطة بها لتحقيق أهدافها الاستراتيجية.

2- نجاح الريادة الاستراتيجية يتوقف على مدى نجاح الموظفين على بناء الرؤيا ذات الأبعاد الاستراتيجية في إدارتها والإمكانيات البشرية والمادية المتوفرة.

3- هناك دور كبير للريادة الاستراتيجية في تحقيق مكونات الإبداع من خلال تقديم أفكار وحلول جديدة مختلفة عن الحلول السابقة في مجال تطوير العمليات المصرفية.

5- دراسة (خاطر، 2021) بعنوان: الريادة الاستراتيجية: مدخل لدعم مبادرات التجديد الذاتي بمؤسسات التعليم قبل الجامعي \_ مصر.

هدفت الدراسة إلى تحليل طبيعة مبادرات التجديد الذاتي بمؤسسات التعليم قبل الجامعي، والتعرف على الأسس النظرية لمدخل الريادة الاستراتيجية، مع الوقوف على واقع تطبيق أبعاد هذا المدخل بمؤسسات التعليم قبل الجامعي في مصر، واستخلاص النتائج المتعلقة بذلك، ومن ثم تقديم بعض الإجراءات المقترحة للإفادة من مدخل الريادة الاستراتيجية في دعم مبادرات التجديد الذاتي بمؤسسات التعليم الجامعي في مصر. اعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي، وذلك من خلال تحليل أدبيات الإدارة العامة والتربوية لتحديد الأسس النظرية لمدخل الريادة الاستراتيجية بالمؤسسات التعليمية من حيث طبيعة هذا المدخل وأهدافه وأهم أبعاده. توصلت الدراسة إلى عدد من النتائج أهمها: أنّ مبادرات التجديد الذاتي في مؤسسات التعليم تمثل حلولاً إجرائية لمشكلات وحاجات النظام التعليمي الحالية والمتوقعة، علاوة على أنّ المبادرات تُعدّ بمثابة تبني للتوجهات المستقبلية الواردة في استراتيجيات تطوير التعليم المطروحة من قبل وزارة التربية والتعليم في مصر، وأنّ مدخل الريادة الاستراتيجية يدعم الاتفاق بين الجانب الإداري والقيادي، مع إيجاد ثقافة

تنظيمية داعمة للريادة، وإدارة الموارد استراتيجياً، وكل ذلك يمثل المحرك الأساسي لتحقيق  
الميزة التنافسية للمؤسسات التعليمية.

### التعقيب على الدراسات السابقة:

بعد استطلاع مجموعة من الدراسات السابقة التي تناولت الريادة الاستراتيجية، تميزت  
الدراسة الحالية بأنها تناولت درجة ممارسة أبعاد الريادة الاستراتيجية في كلية الاقتصاد  
بجامعة تشرين، حيث استفادت الباحثة من الدراسات السابقة في تطوير أداة البحث  
(الاستبانة)، وانتقاء ما يناسب منها مع طبيعة الدراسة الحالية، بالإضافة إلى تحديد  
المفاهيم والمصطلحات المختلفة للريادة الاستراتيجية وأبعادها، والاستفادة منها في تشكيل  
الإطار النظري للبحث.

### الإطار النظري للبحث:

أولاً: مفهوم الريادة الاستراتيجية: تُعدّ الريادة الاستراتيجية من الموضوعات المهمة التي  
بدأت تحظى باهتمام واسع من قبل المنظمات، وزاد الاهتمام بها في السنوات الماضية  
بسبب التقدم التكنولوجي والعلمي وظهور العولمة والخصخصة والتي لها الأثر الأكبر  
على البيئة التنافسية للمنظمات المحلية والإقليمية والدولية، وما تلاها من أحداث وأزمات  
مالية (ضاحي، 2020، ص69).

والريادة الاستراتيجية كأسلوب إداري هي استجابة ناتجة عن الافتقار إلى أساليب الإدارة  
التقليدية في مواجهة التحولات المعاصرة التي تواجهها كافة المنظمات في المجتمع بما في  
ذلك المؤسسات التعليمية، ويمكن للمؤسسات التعليمية أن تتكيف مع بيئتها الداخلية وما  
فيها من جوانب قوة وضعف مع الاستجابة للفرص والتحديات في بيئتها الخارجية وحسن  
استثمارها واتباع نهج إداري قادر على الحفاظ على استراتيجيات فعّالة لها ولرؤيتها  
ورسالتها وأهدافها المستقبلية القابلة للتنفيذ والتحقق بدرجة عالية من التميز، من هنا كان  
مدخل الريادة الاستراتيجية من المداخل الإدارية الحديثة والمناسبة، والذي يجعل المنظمة  
قادرة على المنافسة والتميز (علي، 2020، ص91).

تُعرّف الريادة الاستراتيجية بأنها: التفرد والاعتماد على الاختلاف والتنوع والتوافق والطرق الجديدة ولا تعتمد على النماذج والعادات السائدة التي يفعلها الآخرون وإنما هي الوصول إلى أفضل أداء بأفضل الطرق (النجار والعلي، 2016، ص6).

كما تُعرّف بأنها: البحث عن الفرصة وخلقها مع التركيز على تبني وتشجيع الأفكار الإبداعية (ضاحي، 2020، ص70).

وتُعرّف أيضاً بأنها: اكتشاف الفرص والاستثمار وفقاً للموارد المتاحة للمنظمة في العملية الإبداعية للوصول إلى أفضل النتائج والقدرة على التنبؤ بالمتغيرات البيئية ومن ثم الاستجابة لها (Alayoubi, etal, 2020, P6).

ثانياً: أهمية الريادة الاستراتيجية: تتمثل أهمية الريادة للمنظمات في بعدين؛ الأول: داخلي متمثلاً في تحقيق النمو والتوازن والاستقرار والتركيز على رفع مؤشرات الأداء، وفي نفس الوقت العمل على تحقيق الرضا الوظيفي للعاملين ورفع أدائهم، مع التميز في زيادة الفاعلية في المتغيرات البيئية الداخلية: الإنتاجية والمالية، والعلاقات، والخدمات، وغيرها من المتغيرات التي تحقق أهداف المنظمات، أما البعد الثاني الخارجي فيهم بتحقيق رضا متلقي الخدمة والمجتمع المدني والمنظمات، والبيئة الخارجية عموماً من خلال التكيف والتأقلم مع التحولات في البيئة الخارجية التقنية والسياسية والاقتصادية والاجتماعية، مع الاهتمام بالمبدعين والذي يجعل الشباب يتسابقون نحو تقديم كل فكرة جديدة (شبات والمصري، 2020، ص33). كما وتُساعد الريادة الاستراتيجية المنظمات على استثمار مواردها المادية وغير المادية في كل أنشطتها بما يضمن لها تحقيق أهدافها بفاعلية، والتي ما تتسم غالباً بالتجديد والابتكار على نحو يحقق لها الاستحواذ على المزايا التنافسية في مجالات الإدارة، وبالتالي فإنّ الريادة الاستراتيجية هي مدخل إداري تتعدى منافع تطبيقه تحقيق المنظمات لأهدافها المرسومة، وصولاً إلى الإبداع في إنجاز هذه الأهداف على نحو يؤدي إلى جعل المنظمات رائدة في المجال، ومحط أنظار المنظمات الأخرى للاقتداء بها والسير على نهجها (علي، 2020، ص99).

بشكل عام يمكن إبراز أهمية الريادة الاستراتيجية في النقاط الآتية:

1- النشاط الريادي استراتيجية للتغيير والتجديد والتطوير.

2- تُعدّ أحد مدخلات عملية اتخاذ القرارات المرتبطة بالاستثمار الأمثل للموارد المتاحة من أجل إطلاق منتج أو خدمة جديدة، إضافةً إلى تطوير طرق وأساليب حديثة للعمليات.  
3- فرصة لجني الأرباح والمساهمة في المجتمع من خلال تقديم خدمات جديدة.  
4- تُساعد المنظمات على تطوير وتحسين الأداء من خلال الموازنة بين عنصرَي الكفاءة والفعالية.

5- تساهم في تحقيق قيم وغايات المنظمة عبر وضع رؤية مستقبلية.  
6- زيادة القدرة على الإبداع داخل المنظمات، عبر تبني وتشجيع الأفكار المتطورة.  
7- تحقيق التكامل بين النشاطات الإدارية والتنفيذية عبر النظرة الشمولية للعمل وتوجيه العاملين داخل المنظمات نحو تحقيق الأهداف المخططة.  
8- تدعيم الموقف التنافسي للمنظمة محلياً وإقليمياً عبر رفع مستوى الأداء التنظيمي في الأمد البعيد.

9- بناء المرونة الاستراتيجية والجدارة التنافسية والقدرات البشرية، والفاعلية في التكنولوجيا الحديثة، وبناء هيكل تنظيمي وثقافة تنظيمية في المنظمة (زهرة، 2017، ص7).  
**ثالثاً: أبعاد الريادة الاستراتيجية:** هناك عدد من الأبعاد التي تُشكّل مفهوم الريادة الاستراتيجية، وقد اعتمدت الباحثة في هذه الدراسة على ثلاثة أبعاد أساسية انفتحت الدراسات فيما بينها على هذه الأبعاد، وتعتبر الأكثر مناسبة لمجتمع الدراسة، وهذه الأبعاد هي:

**1- التفكير الريادي:** يُعدّ التفكير الريادي ظاهرة فردية أو جماعية، وذات أهمية للمديرين والعاملين في المنظمات للتفكير والعمل ريادياً، ويوصف التفكير الريادي بأنه طريقة للتفكير بالعمل الذي يركز ويحقق فوائد في ظل ظروف عدم التأكد، غز يساهم في تحقيق الميزة التنافسية وإيجاد الثروة (حميد، 2015، ص46)، وتتمحور مضامين التفكير الريادي حول استشراق المستقبل خلال استشعار الفرص الريادية وتميزها بهدف استثمارها وتحويلها إلى ميزات تنافسية متفردة من قبل المتنافسين، وتفعيل سلوكيات البحث عن الفرصة والبحث عن الميزة من خلال دمجها وصولاً إلى ميزات واستثمار اللاتأكد في بيئة

الأعمال المعاصرة بتقديم خدمات تنافسية للمستفيدين الحاليين والمرتبين (فتحي والمختار، 2014، ص107).

**2- القيادة الريادية:** تُعرّف القيادة الريادية بأنها قابلية الريادي على التوقع والتصور والحفاظ على المرونة والتفكير استراتيجياً والعمل مع الآخرين لبدء التغييرات التي توجد المستقبل المشرق للمنظمة (Kuratko, 2007, P1)، وترتبط القيادة الفاعلة بنجاح مع كل أنماط المنظمات بمختلف أنواعها، والنمط الناجح للقيادة هو القيادة الريادية من خلال قابلية التأثير في الآخرين لإدارة الموارد استراتيجياً، والتأكيد على سلوكيات البحث عن الفرصة والميزة (Mohutsiwa, 2012, P42).

تتمثل المهمة الرئيسة للقيادة الريادية في الجامعة في قيادة العملية الإبداعية، وإيجاد القادة وتمكين الأكاديميين من تحمل المخاطرة، وبناء نظام للمكافأة حول الطرق الجديدة لعمل الأشياء، وبناء ما هو جديد ومبدع في كل قسم بدلاً من اتخاذ طبيعة العمل الشامل الذي يتطلب ثقافة الدفاع المستمر عن السلبات في العمل، والعمل على تسهيل تحويل المعرفة الأكاديمية من الجامعة إلى الصناعة (محمد، 2013، ص56).

**3- ثقافة الريادة:** تُعدّ ثقافة الريادة نظام القيم المشترك (أي ما هو مهم) والاعتقادات (أي كيف تعمل الأشياء) التي تصيغ الهيكل التنظيمي للمنظمة وأعمال أعضائها لوضع المعايير السلوكية (أي طريقة إكمال العمل في المنظمة) (Mohutsiwa, 2012, P42)، والثقافة الريادية تتضمن تحمل المخاطرة والعمل في بيئة غير مؤكدة والبحث عن الفرص والميزة والتغيير والتنافس في ظل التعقيد والتوجه البيئي، إذ تعمل الثقافة على تعزيز السلوك الريادي في المنظمة، وكذلك تركز على الفرص والطلبات والفجوات، فضلاً عن ذلك تعتمد على تقييم نقاط القوة والضعف والفرص والتهديدات والتي تمثل أدوات تحليل للإدارة الاستراتيجية (حميد، 2015، ص45).

## النتائج والمناقشة:

لتحقيق أهداف البحث وبالاعتماد على الدراسات السابقة الواردة في متن البحث، تمّ تطوير "استبانة"، وقد تكونت الاستبانة من (30) عبارة موزعة على ثلاثة محاور تشمل أبعاد الريادة الاستراتيجية (التفكير الريادي، القيادة الريادية، ثقافة الريادة)، وقد تمّ الاعتماد على مقياس ليكرت الخماسي وذلك بإعطاء الدرجة /5/ للإجابة بدرجة كبيرة جداً، والدرجة /4/ للإجابة بدرجة كبيرة، والدرجة /3/ للإجابة بدرجة متوسطة، والدرجة /2/ للإجابة بدرجة ضعيفة، والدرجة /1/ للإجابة بدرجة ضعيفة جداً، كذلك تمّ استخدام الحزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية SPSS.25 في التحليل الإحصائي. وتمّ التأكد من صدق الاستبانة وصلاحيتها للقياس، حيث تمّ عرضها على مجموعة من الأكاديميين لأخذ ملاحظاتهم، وقد أجريت التعديلات اللازمة، كما تمّ اختبار ثبات أداة البحث باستخدام معادلة ألفا كرونباخ، وكانت النتائج وفق الجدول الآتي:

الجدول (1) اختبار الثبات ألفا كرونباخ لمتغيرات البحث

الأبعاد	عدد الفقرات	قيمة ألفا كرونباخ
التفكير الريادي	12	0.813
القيادة الريادية	10	0.847
ثقافة الريادة	8	0.861
<b>الثبات الكلي</b>	<b>30</b>	<b>0.874</b>

المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على مخرجات البرنامج الإحصائي SPSS.25

يبين الجدول (1) أنّ قيمة معامل ألفا كرونباخ لجميع المتغيرات تساوي (0.874)، وهي أكبر من 0.70، كذلك يلاحظ أنّ قيم معامل ألفا كرونباخ لكل بعد من الأبعاد أكبر من 0.70، وهذا يدل على ثبات الأداة وصلاحيتها للقياس والدراسة.

تم الاعتماد على الأساليب الإحصائية الآتية: المتوسط الحسابي، الانحراف المعياري

للعينة، الأهمية النسبية، اختبار (t) لعينة واحدة One- Sample T. test.

أما معيار الحكم على متوسط الاستجابات وفقاً لمقياس ليكرت الخماسي:

طول الفئة = (درجة الاستجابة العليا - درجة الاستجابة الدنيا) / عدد فئات الاستجابة

$$\text{طول الفئة} = 5 / (1 - 5) = 0.8$$

وبناءً عليه تم اعتماد التوبيخ المغلق، وتم تحديد المجالات الآتية:

الجدول (2) توبيخ تدرجات سلم ليكرت الخماسي (توبيخ مغلق)

الأهمية النسبية	درجة الموافقة	المجال
%(36-20)	ضعيفة جداً	1.8 - 1
%(52-36.2)	ضعيفة	2.60 - 1.81
%(68-52.2)	متوسطة	3.40 - 2.61
%(84-68.2)	كبيرة	4.20 - 3.41
%(100-84.2)	كبيرة جداً	5 - 4.21

المصدر: من إعداد الباحثة

بناءً على نتائج تفريغ الاستبانة، نبين فيما يلي درجة ممارسة كلية الاقتصاد بجامعة

تشرين لأبعاد الريادة الاستراتيجية (التفكير الريادي، القيادة الريادية، ثقافة الريادة) وذلك

من وجهة نظر أعضاء الهيئة التعليمية في الكلية، حيث قامت الباحثة بحساب

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لكل عبارة حسب كل بعد، ومن ثم حساب

المتوسط الحسابي العام لكامل عبارات البعد واختبار معنويته، وذلك وفق الآتي:



أولاً: التفكير الريادي:

الجدول (3) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والأهمية النسبية ونتائج اختبار الوسط الحسابي لإجابات أفراد العينة فيما يتعلق بدرجة ممارسة بعد التفكير الريادي للريادة الاستراتيجية

Test Value = 3			الأهمية النسبية %	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	العبارات
القرار	احتمال الدلالة	مؤشر الاختبار t				
دال	.000	11.481	77.58	0.754	3.879	1. تتعرف الكلية على الفرص الريادية قبل غيرها من الكليات.
دال	.000	7.954	73.44	0.832	3.672	2. تحرص على الاستفادة من التحديات التي تواجهها كفرص للتطوير والتحسين.
دال	.000	6.159	70.92	0.873	3.546	3. تستثمر الفرص المهمة من الكليات الأخرى وترتكز عليها.
دال	.000	14.222	79.12	0.662	3.956	4. تتبنى الإبداع كضرورة حتمية لمستقبل الأعمال الناجحة.
دال	.000	19.799	83.12	0.575	4.156	5. تشجع الأفكار الجديدة التي يقدمها الطلبة.
دال	.000	10.310	74.72	0.703	3.736	6. تحرص على استحداث برامج تعليمية تتوافق واحتياجات سوق العمل.
دال	.000	6.650	70.48	0.776	3.524	7. تعتمد في إدارة برامجها التعليمية على نظم معلومات حديثة.
دال	.000	12.014	76.86	0.691	3.843	8. تعتمد هيكلاً تنظيمياً واضحاً لبرامجها التعليمية.
دال	.000	10.562	75.08	0.703	3.754	9. تحرص على إدارة المهوبة والجدارة فيها.
دال	.000	6.256	69.72	0.765	3.486	10. تجتهد باستمرار على بناء شركات استراتيجية مع مؤسسات المجتمع المحلي.
دال	.000	10.746	75.56	0.713	3.778	11. تركز على التميز في المخرجات.
دال	.000	7.001	70.42	0.733	3.521	12. تركز على المنافسة الداخلية والخارجية في الكليات المناظرة لها.

المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على مخرجات البرنامج الإحصائي SPSS.25

يبين الجدول رقم (3) أنّ جميع العبارات حصلت على أهمية نسبية بدرجة مرتفعة، وهذا يدل على أنّ كلية الاقتصاد بجامعة تشرين تتعرف على الفرص الريادية قبل غيرها من الكليات، وتحرص على الاستفادة من التحديات التي تواجهها كفرص للتطوير والتحسين، وتستثمر الفرص المهمة من الكليات الأخرى وترتكز عليها، وتتبنى الإبداع كضرورة حتمية لمستقبل الأعمال الناجحة، وتشجع الأفكار الجديدة التي يقدمها الطلبة، وتحرص

على استحداث برامج تعليمية تتوافق واحتياجات سوق العمل، تعتمد في إدارة برامجها التعليمية على نظم معلومات حديثة، تعتمد هيكلًا تنظيميًا واضحاً لبرامجها التعليمية، وتحرص على إدارة الموهبة والجدارة فيها، وتجتهد باستمرار على بناء شركات استراتيجية مع مؤسسات المجتمع المحلي، تركز على التميز في المخرجات، وترتكز على المنافسة الداخلية والخارجية في الكليات المناظرة لها.

**اختبار الفرضية الفرعية الأولى:** لا يوجد فرق ذو دلالة إحصائية بين متوسط إجابات أفراد العينة فيما يتعلق بدرجة ممارسة كلية الاقتصاد لبعد التفكير الريادي وبين المتوسط الافتراضي للمجتمع.

لاختبار الفرضية تم إجراء اختبار الوسط الحسابي لجميع عبارات بعد التفكير الريادي، واختبار معنويته:

الجدول (4) نتائج اختبار الفرضية الفرعية الأولى

One-Sample Statistics					
N	Mean	Std. Deviation	Std. Error Mean	الأهمية النسبية%	معامل الاختلاف%
97	3.7354	.48579	.04932	74.71	13.01

One-Sample Test				
Test Value = 3				
t	Sig. (2-tailed)	Mean Difference	95% Confidence Interval of the Difference	
			Lower	Upper
14.909	.000	.73536	.6375	.8333

المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على مخرجات البرنامج الإحصائي SPSS.25

يبين الجدول رقم (4) أنّ قيمة المتوسط الحسابي العام لبعد التفكير الريادي ترتفع عن متوسط المقياس (3)، ويفرق معنوي بلغ (0.73536)، وتقع ضمن المجال (-3.41-4.20)، وتقابل شدة الإجابة بدرجة كبيرة على مقياس ليكرت، ومعامل اختلاف (13.01%) يدل على تجانس إجابات أفراد العينة، وبما أنّ احتمال الدلالة  $P = 0.000 < 0.05$ ، فإننا نرفض الفرضية الفرعية الأولى ونقبل الفرضية البديلة، ويمكن القول أنّ كلية الاقتصاد بجامعة تشرين تمارس الريادة الاستراتيجية ببعدها التفكير الريادي بدرجة كبيرة، وبأهمية نسبية (74.71%).

## ثانياً: القيادة الريادية:

الجدول (5) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والأهمية النسبية ونتائج اختبار الوسط الحسابي لإجابات أفراد العينة فيما يتعلق بدرجة ممارسة بعد القيادة الريادية للريادة الاستراتيجية

Test Value = 3			الأهمية النسبية %	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	العبارات
القرار	احتمال الدلالة	مؤشر الاختبار t				
دال	.000	16.825	78.52	0.542	3.926	13. تضع رؤية طموحة لها.
دال	.000	9.277	73.66	0.725	3.683	14. تتقبل أي فكرة جديدة تصدر عن العاملين.
دال	.000	7.010	71.36	0.798	3.568	15. تشجع تحمل المخاطر والدخول في الأعمال الجديدة غير المألوفة.
دال	.000	8.416	71.52	0.674	3.576	16. تسعى إلى إحداث التغيير في سياقات العمل وإجراءاته.
دال	.000	12.384	76.7	0.664	3.835	17. تمتلك خبرة طويلة في التعاطي مع المستجدات في ميدان الاختصاص.
دال	.000	5.472	68.78	0.790	3.439	18. تستخدم الكلية وسائل تكنولوجية متطورة في التعاطي مع المخاطر التي تواجهها.
دال	.000	6.063	69.9	0.804	3.495	19. تصبغ خطط طارئة للتعامل مع المشكلات قبل حدوثها.
دال	.000	7.942	73.08	0.811	3.654	20. تسهم في بناء روح المبادرة بين المرؤوسين قبل البدء في رسم الخطط وتنفيذها.
دال	.000	6.930	70.64	0.756	3.532	21. تتميز بين منافسيها من حيث الاستباقية بتوفير المعلومات للعاملين واستدعائهم.
دال	.000	8.557	73.26	0.763	3.663	22. تركز على مواردها الخاصة التي تستطيع من خلالها الحفاظ على الميزة التنافسية.

المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على مخرجات البرنامج الإحصائي SPSS.25

يبين الجدول رقم (5) أنّ جميع العبارات حصلت على أهمية نسبية بدرجة مرتفعة، وهذا يدل على أنّ كلية الاقتصاد بجامعة تشرين تضع رؤية طموحة لها، وتتقبل أي فكرة جديدة تصدر عن العاملين، وتشجع تحمل المخاطر والدخول في الأعمال الجديدة غير المألوفة، وتسعى إلى إحداث التغيير في سياقات العمل وإجراءاته، وتمتلك خبرة طويلة في التعاطي

مع المستجدات في ميدان الاختصاص، تستخدم الكلية وسائل تكنولوجية متطورة في التعاطي مع المخاطر التي تواجهها، وتصيغ خطط طارئة للتعامل مع المشكلات قبل حدوثها، وتسهم في بناء روح المبادرة بين المرؤوسين قبل البدء في رسم الخطط وتنفيذها، وتتميز بين منافسيها من حيث الاستباقية بتوفير المعلومات للعاملين واستدعائهم، تركيز على مواردها الخاصة التي تستطيع من خلالها الحفاظ على الميزة التنافسية.

اختبار الفرضية الفرعية الثانية: لا يوجد فرق ذو دلالة إحصائية بين متوسط إجابات أفراد العينة فيما يتعلق بدرجة ممارسة كلية الاقتصاد لبعدها القيادة الريادية وبين المتوسط الافتراضي للمجتمع.

لاختبار الفرضية تم إجراء اختبار الوسط الحسابي لجميع عبارات بعد القيادة الريادية، واختبار معنويته:

الجدول (6) نتائج اختبار الفرضية الفرعية الثانية

One-Sample Statistics					
N	Mean	Std. Deviation	Std. Error Mean	الأهمية النسبية %	معامل الاختلاف %
97	3.6392	.52412	.05322	72.78	14.40

One-Sample Test				
Test Value = 3				
t	Sig. (2-tailed)	Mean Difference	95% Confidence Interval of the Difference	
			Lower	Upper
12.011	.000	.63918	.5335	.7448

المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على مخرجات البرنامج الإحصائي SPSS.25

يبين الجدول رقم (6) أن قيمة المتوسط الحسابي العام لبعدها القيادة الريادية ترتفع عن متوسط المقياس (3)، وبفرق معنوي بلغ (0.63918)، وتقع ضمن المجال (3.41-4.20)، وتقابل شدة الإجابة بدرجة كبيرة على مقياس ليكرت، ومعامل اختلاف (14.4%) يدل على تجانس إجابات أفراد العينة، وبما أن احتمال الدلالة  $P = 0.000 < 0.05$ ، فإننا نرفض الفرضية الفرعية الثانية ونقبل الفرضية البديلة، ويمكن القول أن كلية الاقتصاد بجامعة تشرين تمارس الريادة الاستراتيجية ببعدها القيادة الريادية بدرجة كبيرة، وبأهمية نسبية (72.78%).

### ثالثاً: ثقافة الريادة:

الجدول (7) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والأهمية النسبية ونتائج اختبار الوسط الحسابي لإجابات أفراد العينة فيما يتعلق بدرجة ممارسة بعد ثقافة الريادة للريادة الاستراتيجية

Test Value = 3			الأهمية النسبية %	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	العبارات
القرار	احتمال الدلالة	مؤشر t الاختبار				
دال	.000	18.015	79.5	0.533	3.975	23. تسعى الكلية على تحقيق الجودة في خدماتها.
دال	.000	5.305	69.18	0.852	3.459	24. تخصص جزءاً من ميزانيتها لنشاط البحث والتطوير.
دال	.000	14.288	79.18	0.661	3.959	25. تسعى إلى توفير بيئة علمية حاضنة للباحثين والطلبة.
دال	.000	9.919	73.94	0.692	3.697	26. تحرص على اكتشاف طرائق جديدة لإنجاز الأعمال التعليمية.
دال	.000	6.767	70.98	0.799	3.549	27. توثق الصلة بين الوحدات العلمية والبحثية بالكلية ووحدات المجتمع المحلي.
دال	.000	8.515	74.82	0.857	3.741	28. تبادر إلى تقديم برامج ذات صلة بحاجات المجتمع السوري.
دال	.000	4.347	66.78	0.768	3.339	29. تضع آلية لتسويق البحوث التطبيقية والاستشارية التي تقدمها لخدمة وتنمية المجتمع.
دال	.000	8.296	72.72	0.755	3.636	30. تتبنى مداخل جديدة للتعامل مع المشكلات التي تواجهها.

المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على مخرجات البرنامج الإحصائي SPSS.25

يبين الجدول رقم (7) أنّ جميع العبارات حصلت على أهمية نسبية بدرجة مرتفعة، وهذا يدل على أنّ كلية الاقتصاد بجامعة تشرين تسعى الكلية على تحقيق الجودة في خدماتها، وتخصص جزءاً من ميزانيتها لنشاط البحث والتطوير، وتسعى إلى توفير بيئة علمية حاضنة للباحثين والطلبة، وتحرص على اكتشاف طرائق جديدة لإنجاز الأعمال التعليمية، وتوثق الصلة بين الوحدات العلمية والبحثية بالكلية ووحدات المجتمع المحلي، وتبادر إلى تقديم برامج ذات صلة بحاجات المجتمع السوري، وتضع آلية لتسويق البحوث التطبيقية

والاستشارية التي تقدمها لخدمة وتنمية المجتمع، وتتنبى مداخل جديدة للتعامل مع المشكلات التي تواجهها.

اختبار الفرضية الفرعية الثالثة: لا يوجد فرق ذو دلالة إحصائية بين متوسط إجابات أفراد العينة فيما يتعلق بدرجة ممارسة كلية الاقتصاد لبعدها ثقافة الريادة وبين المتوسط الافتراضي للمجتمع.

لاختبار الفرضية تم إجراء اختبار الوسط الحسابي لجميع عبارات بعد ثقافة الريادة، واختبار معنويته:

الجدول (8) نتائج اختبار الفرضية الفرعية الثالثة

One-Sample Statistics					
N	Mean	Std. Deviation	Std. Error Mean	الأهمية النسبية%	معامل الاختلاف%
97	3.6666	.49301	.05006	73.33	13.45
One-Sample Test					
Test Value = 3					
t	Sig. (2-tailed)	Mean Difference	95% Confidence Interval of the Difference		
			Lower	Upper	
13.317	.000	.66660	.5672	.7660	

المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على مخرجات البرنامج الإحصائي SPSS.25

يبين الجدول رقم (8) أن قيمة المتوسط الحسابي العام لبعدها ثقافة الريادة ترتفع عن متوسط المقياس (3)، ويفرق معنوي بلغ (0.66660)، وتقع ضمن المجال (3.41-4.20)، وتقابل شدة الإجابة بدرجة كبيرة على مقياس ليكرت، ومعامل اختلاف (13.45%) يدل على تجانس إجابات أفراد العينة، وبما أن احتمال الدلالة  $P = .000 < 0.05$ ، فإننا نرفض الفرضية الفرعية الثالثة ونقبل الفرضية البديلة، ويمكن القول أن كلية الاقتصاد بجامعة تشرين تمارس الريادة الاستراتيجية ببعدها ثقافة الريادة بدرجة كبيرة، وبأهمية نسبية (73.33%).

اختبار الفرضية الرئيسية للبحث: لا يوجد فرق ذو دلالة إحصائية بين متوسط إجابات أفراد العينة فيما يتعلق بدرجة ممارسة كلية الاقتصاد لأبعاد الريادة الاستراتيجية وبين المتوسط الافتراضي للمجتمع.

الجدول (9) نتائج اختبار الفرضية الرئيسة للبحث

One-Sample Statistics					
N	Mean	Std. Deviation	Std. Error Mean	الأهمية النسبية%	معامل الاختلاف%
97	3.6804	.34818	.03535	73.61	9.46

One-Sample Test				
Test Value = 3				
t	Sig. (2-tailed)	Mean Difference	95% Confidence Interval of the Difference	
			Lower	Upper
19.246	.000	.68038	.6102	.7506

المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على مخرجات البرنامج الإحصائي SPSS.25

يبين الجدول رقم (9) أنّ قيمة المتوسط الحسابي العام لأبعاد الريادة الاستراتيجية ترتفع عن متوسط المقياس (3)، وبفرق معنوي بلغ (0.68038)، وتقع ضمن المجال (-3.41-4.20)، وتقابل شدة الإجابة بدرجة كبيرة على مقياس ليكرت، ومعامل اختلاف (9.46%) يدل على تجانس إجابات أفراد العينة، وبما أنّ احتمال الدلالة  $P = 0.000 < 0.05$ ، فإننا نرفض الفرضية الرئيسة للبحث ونقبل الفرضية البديلة، ويمكن القول أنّ كلية الاقتصاد بجامعة تشرين تمارس الريادة الاستراتيجية بأبعادها (التفكير الريادي، القيادة الريادية، ثقافة الريادة) بدرجة كبيرة، وبأهمية نسبية (73.61%).

### نتائج البحث:

أظهرت النتائج أنّ كلية الاقتصاد بجامعة تشرين تمارس الريادة الاستراتيجية بأبعادها (التفكير الريادي، القيادة الريادية، ثقافة الريادة) بدرجة كبيرة، وبأهمية نسبية (73.61%).

أما فيما يتعلق بكل بعد من الأبعاد فكانت النتائج وفق الآتي:

1- تمارس كلية الاقتصاد بجامعة تشرين الريادة الاستراتيجية ببعدها التفكير الريادي بدرجة كبيرة، وبأهمية نسبية (74.71%)، ويتجلى ذلك من خلال تعرفها على الفرص الريادية قبل غيرها من الكليات، وحرصها على الاستفادة من التحديات التي تواجهها كفرص للتطوير والتحسين، واستثمارها الفرص المهملة من الكليات الأخرى، وتبنيها الإبداع كضرورة حتمية لمستقبل الأعمال الناجحة، وتشجيعها الأفكار الجديدة التي يقدمها الطلبة، وحرصها على استحداث برامج تعليمية تتوافق واحتياجات سوق العمل، واعتمادها

في إدارة برامجها التعليمية على نظم معلومات حديثة، واعتمادها هيكلًا تنظيمياً واضحاً لبرامجها التعليمية، وحرصها على إدارة الموهبة والجدارة فيها، واجتهادها باستمرار على بناء شركات استراتيجية مع مؤسسات المجتمع المحلي، وتركيزها على التميز في المخرجات، وعلى المنافسة الداخلية والخارجية في الكليات المناظرة لها.

2- تمارس كلية الاقتصاد بجامعة تشرين الريادة الاستراتيجية ببعدها القيادة الريادية بدرجة كبيرة، وبأهمية نسبية (72.78%)، ويتجلى ذلك من خلال وضع رؤية طموحة لها، وتقبلها أي فكرة جديدة تصدر عن العاملين، وتشجيعها تحمل المخاطر والدخول في الأعمال الجديدة غير المألوفة، وسعيها إلى إحداث التغيير في سياقات العمل وإجراءاته، وامتلاكها خبرة طويلة في التعااطي مع المستجدات في ميدان الاختصاص، واستخدامها وسائل تكنولوجية متطورة في التعااطي مع المخاطر التي تواجهها، وصياغة خطط طارئة للتعامل مع المشكلات قبل حدوثها، وإسهامها في بناء روح المبادرة بين المرؤوسين قبل البدء في رسم الخطط وتنفيذها، وتميزها بين منافسيها من حيث الاستباقية بتوفير المعلومات للعاملين واستدعائهم، وتركيزها على مواردها الخاصة التي تستطيع من خلالها الحفاظ على الميزة التنافسية.

3- تمارس كلية الاقتصاد بجامعة تشرين الريادة الاستراتيجية ببعدها ثقافة الريادة بدرجة كبيرة، وبأهمية نسبية (73.33%)، ويتجلى ذلك من خلال سعيها على تحقيق الجودة في خدماتها، وتخصيصها جزءاً من ميزانيتها لنشاط البحث والتطوير، وسعيها إلى توفير بيئة علمية حاضنة للباحثين والطلبة، وحرصها على اكتشاف طرائق جديدة لإنجاز الأعمال التعليمية، وتوثيق الصلة بين الوحدات العلمية والبحثية بالكلية ووحدات المجتمع المحلي، ومبادرتها إلى تقديم برامج ذات صلة بحاجات المجتمع السوري، ووضع آلية لتسويق البحوث التطبيقية والاستشارية التي تقدمها لخدمة وتنمية المجتمع، وتبينها مداخل جديدة للتعامل مع المشكلات التي تواجهها.



### مقترحات البحث:

- 1- تعزيز القدرات الريادية لدى أعضاء الهيئة التعليمية في كلية الاقتصاد بجامعة تشرين لإيجاد أفكار ريادية لمشاريع مستقبلية من خلال برامج تعليمية ريادية ودورات تدريبية في مجال ريادة الأعمال الاستراتيجية.
- 2- ضرورة الاهتمام والمتابعة من قبل وحدة ضمان الجودة في الكلية بزيادة الأعمال ومتابعة الأفكار الريادية للطلبة من أجل التوجه بهم إلى مشاريع ريادية منتجة.
- 3- منح أعضاء الهيئة التعليمية في الكلية الذين يقدمون أبحاث نوعية متميزة وتحمل أفكار ريادية تعود بالنفع على الكلية والمجتمع المحلي، مكافآت تشجيعية مجزية.
- 4- توفير بنية تحتية تدعم التوجهات الريادية لأعضاء الهيئة التعليمية والطلبة بما يساهم في اكتشاف أفكارهم الريادية (مسابقات، ورش عمل، نشر قصص خاصة بالرياديين..).
- 5- نشر ثقافة الريادة في الكلية من خلال عقد دورات تدريبية وورش عمل وندوات متخصصة لأعضاء الهيئة التعليمية حول الريادة الاستراتيجية.

## المراجع:

### أولاً: المراجع العربية:

- 1- إبراهيم، لمياء؛ وجواد، ميساء 2019- الريادة الاستراتيجية ودورها في تحقيق مكونات الإبداع: دراسة استطلاعية على عينة في بيئة المصارف العراقية الحكومية والأهلية في محافظة كربلاء، المجلة العراقية للعلوم الإدارية، المجلد (15)، العدد (59)، 243-275.
- 2- حميد، ريم 2015- متطلبات إدارة التزام العالي لتحقيق الريادة الاستراتيجية في منظمات الأعمال، مجلة العلوم الاقتصادية والإدارية، المجلد (21)، العدد (84)، 36-56.
- 3- خاطر، محمد إبراهيم عبد العزيز 2021- الريادة الاستراتيجية: مدخل لدمج مبادرات التجديد الذاتي بمؤسسات التعليم قبل الجامعي في مصر، مجلة كلية التربية، جامعة بني سويف، عدد ابريل، الجزء الأول، 159-251.
- 4- سلطان، حكمت رشيد؛ وحجي، إيفان يوسف 2019- دور مكونات الريادة الاستراتيجية في تحقيق أبعاد جودة التعليم العالي: دراسة ميدانية في عينة من الجامعات الأهلية في إقليم كردستان العراق، المجلة الأكاديمية لجامعة نورو، المجلد (8)، العدد (2)، 278-294.
- 5- شبات، جلال؛ والمصري، نضال 2020- دور أبعاد الريادة الاستراتيجية في تعزيز الذاكرة التنظيمية: دراسة ميدانية على شركة أوريدو فلسطين للاتصالات الخلوية، مجلة الجامعة الإسلامية للدراسات الاقتصادية والإدارية، المجلد (28)، العدد (02)، 23-50.
- 6- ضاحي، كريم 2020- أثر الثقافة التنظيمية في تحقيق الريادة الاستراتيجية، كلية الصفوة الجامعية، مجلة كلية الكوت الجامعية، المجلد (5)، العدد (1)، 62-80.

7- علي، نادية 2020- الريادة الاستراتيجية مدخل لتحقيق الميزة التنافسية المستدامة في المؤسسات التعليمية: دراسة تحليلية، المركز العربي للتعليم والتنمية، المجلد (125)، العدد (27)، 85-118.

8- فتحي، سلطان؛ والمختار، جمال (2014). دور متطلبات الريادة الاستراتيجية في تعزيز المزايا التنافسية للمدارس الأهلية: دراسة استطلاعية لآراء عينة مختارة من أعضاء الهيئة التدريسية في المدارس الأهلية في محافظة نينوى، مجلة الإدارة والاقتصاد، المجلد (37)، العدد (99)، 102-119.

9- محمد، سعيد 2013- إمكانية تعزيز استراتيجيات الريادة من منظور العلاقة مع التوجه الاستراتيجي، مجلة تنمية الرافدين، المجلد (35)، العدد (112)، 257-285.

10- النجار، فايز؛ والعلي، عبد الستار 2016- الريادة وإدارة الأعمال الصغيرة، الطبعة الأولى، دار الحامد للنشر والتوزيع، عمان، الأردن.

## ثانياً: المراجع العربية باللغة الإنكليزية:

1 -Ibrahim, Lamia; Jawad, Maysa 2019- Strategic Leadership and its Role in Achieving the Components of Creativity: An Exploratory Study on a Sample in the Environment of Iraqi Governmental and Private Banks in Karbala Governorate, Iraqi Journal of Administrative Sciences, Volume (15), Number (59), 243-275.

2 -Hamid, Reem 2015 - Requirements for higher commitment management to achieve strategic leadership in business organizations, Journal of Economic and Administrative Sciences, Volume (21), Issue (84), 36-56.

3- Khater, Mohamed Ibrahim Abdel Aziz 2021- Strategic Leadership: An Introduction to Supporting Self-Renewal Initiatives in Pre-University Education Institutions in Egypt, Journal of the Faculty of Education, Beni Suef University, April issue, Part One, 159-251.

4- Sultan, Hikmat Rashid; Hajji, Evan Youssef 2019- The Role of Strategic Entrepreneurship Components in Achieving Higher Education Quality Dimensions: A Field Study in a Sample of Private Universities in the Kurdistan Region of Iraq, Academic Journal of Newroz University, Volume (8), Issue (2), 278-294.

5 -Shabat, Jalal; and Al-Masry, Nidal 2020 - The Role of the Dimensions of Strategic Leadership in Enhancing Organizational Memory: A Field Study on Ooredoo Palestine for Cellular Communications, Journal of the Islamic University for Economic and Administrative Studies, Volume (28), Issue 02), 23-50.

6 -Dahi, Karim 2020 - The Impact of Organizational Culture on Achieving Strategic Leadership, Elite University College,

Al-Kut University College Journal, Volume (5), Issue (1), 62-80.

7- Ali, Nadia 2020 - Strategic Leadership is an Introduction to Achieving Sustainable Competitive Advantage in Educational Institutions: An Analytical Study, The Arab Center for Education and Development, Volume (125), Number (27), 85-118.

8 -Fathi, Sultan; and Mukhtar, Jamal (2014). The Role of Strategic Leadership Requirements in Enhancing the Competitive Advantages of Private Schools: An Exploratory Study of the Opinions of a Selected Sample of Teaching Staff Members in Private Schools in Nineveh Governorate, Journal of Administration and Economics, Volume (37), Issue (99), 102-119.

9 -Muhammad, Saeed 2013 - The Possibility of Enhancing Entrepreneurship Strategies from the Perspective of the Relationship with the Strategic Direction, Tanmiat Al-Rafidain Journal, Volume (35), No. (112), 257-285.

10- Al-Najjar, Fayez; And Al-Ali, Abdel Sattar 2016- Entrepreneurship and Small Business Management, First Edition, Dar Al-Hamid for Publishing and Distribution, Amman, Jordan.

ثالثاً: المراجع الأجنبية:

- 11- Alayoubi, M., Al Shobaki, M. and & Abu-Naser, S. 2020- Requirements for Applying the Strategic Entrepreneurship as an Entry Point to Enhance Technical Innovation: Case Study - Palestine Technical College- Deir al- Balah. International Journal of Business and Management Invention, Vol. 9 No.3, 1-17.
- 12- Clark, B. R. 2004- Delineating the Character of the Entrepreneurial University. Higher Education Policy.
- 13- Hakala, Henri, 2015- Entrepreneurial Strategy Orientation, Journal of Economics, Business and Management, Vol. 3, No. 2, February 2015, 212-215.
- 14- Kimuli, S. 2011- Strategic entrepreneurship and performance selected private secondary schools in Wakiso District. Master Dissertation, Makerere University.
- 15- Kuratko, D.F, 2007- Corporate entrepreneurship. Foundations and Trends in Entrepreneurship. Journal of Academy of Management t Review, 3(2), 151-203.
- 16- Mohutsiwa, M. 2012- Strategic Entrepreneurship and Performance of Small and Medium Enterprises in South Africa (Unpublished Master Thesis). University of the Witwatersrand, South Africa.
- 17- Mohutsiwa, M. 2012- Strategic Entrepreneurship and Performance of Small and Medium Enterprises in South Africa (Unpublished Master Thesis). University of the Witwatersrand, South Africa.

# دور إدارة العلاقة مع العملاء في تحقيق جودة الخدمة

## دراسة ميدانية على المحلات التجارية في محافظة

### طرطوس

الباحثة: نور ماجد ونوس<sup>1</sup>

#### الملخص

هدفَ هذا البحث إلى دراسة دور إدارة العلاقة مع العملاء في تحقيق جودة الخدمة من خلال إجراء دراسة ميدانية على المحلات التجارية في محافظة طرطوس. تمّ استخدام المنهج الوصفي التحليلي، ولتحقيق أهداف الدراسة تمّ جمع البيانات الأولية من خلال استبانة تم توزيعها على عينة ميسرة من المالكين. وكانت أهم النتائج: وجود علاقة ارتباط طردية متوسطة بين كل بعد من أبعاد إدارة العلاقة مع العملاء (معرفة العميل، جذب العملاء، المحافظة على العملاء، تنمية العملاء) وجودة الخدمة في المحلات التجارية في محافظة طرطوس. في حين كانت أهم التوصيات: حرص المحلات التجارية على اكتشاف حاجات وتوقعات العملاء للبقاء على اتصال دائم في السوق ومتغيراته، ذلك لأن هذه الحاجات والتوقعات في تغير مستمر وبالتالي لا بد من تنظيمها ضمن قاعدة بيانات خاصة.

**الكلمات المفتاحية:** إدارة العلاقة مع العملاء، معرفة العملاء، جذب العملاء، المحافظة على العملاء، تنمية العملاء، جودة الخدمة.

<sup>1</sup> حاصلة على درجة الماجستير في إدارة الأعمال - كلية الاقتصاد - جامعة طرطوس.

# The Role of Customer Relationship Management in achieving Service Quality

## A Field Study on Commercial Shops in Tartous Governorate

Nour Majed Wannous<sup>1</sup>

### ABSTRACT

This research aimed to study the role of customer relationship management in achieving service quality by conducting a field study on shops in Tartous governorate. The descriptive analytical approach was used, in order to achieve the objectives of the study, primary data was collected through a questionnaire distributed to a convenience sample of owners. The most important results were: the presence of a moderate direct correlation between each dimension of Customers relationship management (Customer Identification, Customer Attraction, Customer Retention, Customer Development) and service quality in commercial shops in Tartous Governorate. While the most important recommendations were: the keenness of commercial shops to discover the needs and expectations of customers in order to stay in constant contact with the market and its variables, because these needs and expectations are in constant change and therefore they must be organized within a special database.

**Keywords:** Customer Relationship Management, Customer Identification, Customer Attraction, Customer Retention, Customer Development, Service Quality.

<sup>1</sup> Master of Business Administration- Faculty of Economics- Tartous University.



**1. مقدّمة:**

في ظلّ اشتداد المنافسة تسعى المنظمات جاهدة إلى إيجاد أساليب متميزة تساعدها على البقاء ومن أبرز الأهداف التي تسعى هذه المنظمات إلى تبنيها تحقيق الجودة في منتجاتها (سلع / خدمات) فتقديم خدمات ذات جودة عالية للعملاء أصبح من خلال بحثها الدائم عن حاجات وتوقعات العميل ومستوى الجودة التي يرغب توفرها في الخدمة، كما أنّ تقييم جودة الخدمات وتحسينها وتطويرها بشكل دائم يعتمد أساساً على جمع المعلومات حول الخدمات المقدمة لعملاء المنظمة وذلك باتخاذ استراتيجيات فعّالة في تسويق خدماتها، مما يزيد من مستوى رضا العميل وولائه للمنظمة وكل هذا يساهم في استمرار العلاقة والتعامل بين المنظمة وعملائها وتطبيق أنشطة الخدمة بالشكل الملائم (بوسطيلة، 2017، 1). فالعملاء أصبحوا أكثر شدة في احتياجاتهم وتوقعاتهم ورغباتهم وتفضيلاتهم، من هنا يجب أن تدرك المنظمات هذه المشكلة باستمرار من خلال التّواصل الدائم وبناء علاقات فعّالة مع عملائها لتحسين جودة الخدمات المقدّمة (Al-Qeed et al, 2017, P: 180). حيث تهدف إدارة العلاقة مع العملاء إلى تصنيف العملاء في مجموعات متشابهة بناء على تقييم درجة ربحية العميل الحالية والمستقبلية بحيث تسعى إلى كسب العملاء المرشحين والحفاظ عليهم من خلال بناء علاقات طويلة الأمد معهم تضمن عدم تحولهم للمنافسين الآخرين في السوق (حمودي، 2013، 6). وفي هذا السياق، يأتي هذا البحث لتوضيح ودراسة دور إدارة العلاقة مع العملاء في تحقيق جودة الخدمة في المحلات التجاريّة في محافظة طرطوس.

**2. مشكلة البحث:** اليوم وفي ظل هذه البيئة التنافسيّة الشديدة والمتغيرة بسرعة أصبحت إدارة العلاقة مع العملاء مسألة مهمة في مختلف القطاعات باحتساب أنّ العميل ورضاه والوصول لإشباع حاجاته ورغباته هدفاً يُسعى إليه في سبيل النمو والاستمرارية في بيئة الأعمال من خلال تحديد ومعرفة العملاء وجذبهم والمحافظة عليهم وتنمية وتطوير العلاقات القوية والطويلة الأجل معهم. فالتحديّ الرئيسي في الوقت الراهن يكمن في أنّ البقاء في السوق متوقف إلى حد كبير على جودة الخدمات المقدمة لهؤلاء العملاء الذين

أصبحوا أكثر وعياً باحتياجاتهم ورغباتهم وليس من السهل إرضائهم وخاصة مع وجود العديد من الخيارات التي ترضيهم. فمفتاح النجاح لأي مؤسسة أو مركز هو العميل وكيفية المحافظة عليه. وبناءً على ما سبق، يمكن تحديد مشكلة البحث بالسؤال الرئيسي التالي:

ما دور إدارة العلاقة مع العملاء في تحقيق جودة الخدمة في المحلات التجارية في محافظة طرطوس؟

ويتفرع منها التساؤلات الفرعية الآتية:

ما دور معرفة العميل في تحقيق جودة الخدمة في المحلات التجارية محل البحث؟

ما دور جذب العملاء في تحقيق جودة الخدمة في المحلات التجارية محل البحث؟

ما دور المحافظة على العملاء في تحقيق جودة الخدمة في المحلات التجارية محل البحث؟

ما دور تنمية العملاء في تحقيق جودة الخدمة في المحلات التجارية محل البحث؟

**3. أهمية البحث:** تأتي الأهمية العلمية للبحث من حداثة الموضوع في حد ذاته باعتباره موضوع هام وحيوي في مجال إدارة الأعمال يربط بين متغيرين ذوي أهمية كبيرة في الوقت الحاضر ودراسة العلاقة بينهما بالإضافة إلى توضيح مفهوم إدارة العلاقة مع العملاء وأبعادها ودورها في تحقيق جودة الخدمة في المحلات التجارية، وخاصة مع قلّة الدراسات العربية التي تناولتها. في حين أنّ الأهمية العملية تتمثل في التعرف على واقع المحلات التجارية ومدى تبنّيها لمفهوم إدارة العلاقة مع العملاء والاهتمام بهم والسعي لجذبهم والمحافظة عليهم بغية الوصول لرضاهم، بالإضافة إلى تقديم مجموعة من النتائج والتوصيات والمقترحات للمحلات التجارية محل البحث لمساعدتهم في تحسين جودة الخدمة المقدمة من خلال ممارسة إدارة العلاقة مع العملاء.

4. أهداف البحث: يهدف البحث إلى الإجابة على التساؤلات الرئيسية للبحث، وهي: تحديد دور كل بعد من أبعاد إدارة العلاقة مع العملاء (معرفة العميل، جذب العملاء، المحافظة على العملاء، تنمية العملاء) في تحقيق جودة الخدمة.

#### 5. فرضيات البحث:

الفرضية الرئيسية الأولى: لا توجد علاقة ذات دلالة معنوية بين إدارة العلاقة مع العملاء وجودة الخدمة في المحلات التجارية محل البحث عند مستوى دلالة 0.05. ويتفرع عنها الفرضيات الفرعية الآتية:

- لا توجد علاقة ذات دلالة معنوية بين معرفة العميل وجودة الخدمة في المحلات التجارية.

- لا توجد علاقة ذات دلالة معنوية بين جذب العملاء وجودة الخدمة في المحلات التجارية.

- لا توجد علاقة ذات دلالة معنوية بين المحافظة على العملاء وجودة الخدمة في المحلات التجارية.

- لا توجد علاقة ذات دلالة معنوية بين تنمية العملاء وجودة الخدمة في المحلات التجارية.

الفرضية الرئيسية الثانية: لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسط إجابات أفراد العينة في المحلات التجارية حول إدارة العلاقة مع العملاء ومتوسط الحياد (3).

الفرضية الرئيسية الثالثة: لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية لمتوسطات تقديرات أفراد العينة حول إدارة العلاقة مع العملاء تُعزى للمتغيرات الديموغرافية (الجنس، العمر، المؤهل العلمي).

## 6. حدود البحث:

الحدود الزمانية: تم البحث في الفترة الممتدة من شهر (10) لعام 2022 وحتى شهر (12) من العام نفسه.

الحدود المكانية: تمثلت بالمحلات التجارية في محافظة طرطوس.

الحدود العلمية: يقوم البحث على استكشاف العلاقة بين إدارة العلاقة مع العملاء بأبعادها الأربعة (معرفة العميل، جذب العملاء، المحافظة على العملاء، تنمية العملاء) وجودة الخدمة في المحلات التجارية.

الحدود البشرية: وتمثلت في مالكي المحلات التجارية في محافظة طرطوس.

## 7. منهج البحث وإجراءاته:

منهجية البحث: تم الاعتماد على المنهج الوصفي التحليلي للوصول إلى الأهداف المحددة. ولقياس ثبات الاستبانة استخدم معامل ألفا كرونباخ وكانت جميع قيمه أكبر من (0.6)، في حين بلغت قيمة معامل ألفا كرونباخ لكامل الاستبانة (0.97). وهي أكبر من (0.6) لذا يمكن القول إن الاستبانة تتسم بالثبات (مع الإشارة إلى أنه تم حذف السؤال التاسع الممثل بالعبارة "يقدم المتجر المنتجات والخدمات التي تلبي متطلبات عملائه" لأنها جعلت المحور لا يتمتع بالثبات. في حين تم قياس الصدق الظاهري بعرض الاستبانة على عدد من السادة المحكمين في الكلية، وتم إجراء التعديلات المطلوبة من حذف أو إضافة أو تعديل بناء على الملاحظات المقدمة. ولقياس صدق الاتساق الداخلي والصدق البنائي استخدم معامل الارتباط بيرسون وكانت معاملات الارتباط جميعها دالة عند مستوى دلالة أقل من (0.05) وبالتالي تعد الأداة صادقة وتقيس ما وضعت لقياسه (موضحة في الملحق رقم 1). في حين تم تحليل البيانات واختبار الفرضيات بواسطة الحزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية (SPSS V25) واستخدمت الاختبارات الإحصائية (ألفا كرونباخ، ارتباط بيرسون، النسب المئوية والتكرارات، المتوسط الحسابي، الانحراف المعياري، سميرنوف، معامل الارتباط Spearman،

اختبار One Sample T test، اختبار Mann Whitney، اختبار Kruscal Wallis).

طرق جمع البيانات: تم جمع البيانات الثانوية لمعالجة الإطار النظري بالرجوع إلى الأبحاث والدراسات السابقة المنشورة في مجلات علمية مُحكّمة، بالإضافة إلى العديد من الأبحاث الموثقة وأطروحات الدكتوراه ورسائل الماجستير والمقالات والكتب والدوريات. في حين تم جمع البيانات الأولية عن طريق استبانة تضمّنت في القسم الأول المتغيرات الديموغرافية وفي القسم الثاني مجموعة التساؤلات الخاصة بكل من إدارة العلاقة مع العملاء وجودة الخدمة. وتم إعداد الاستبانة بعد الاطلاع على دراسة كل من ( Tseng & Wu, 2014)، (بوسطيلة، 2017)، (فرطاس وعايط، 2021). (الاستبانة موضحة في الملحق رقم 1).

مجتمع وعينة البحث: يشمل مجتمع البحث جميع مالكي المحلات التجارية في محافظة طرطوس، في حين تم اختيار عينة ميسرة من مالكي المحلات التجارية في محافظة طرطوس خلال فترة تطبيق البحث وتوزيع الاستبانة عليهم، حيث بلغ عدد الاستبانات الموزعة (230) استبانة، استُرِدَّ منها (189) استبانة، وبنسبة استجابة بلغت (82.17%).

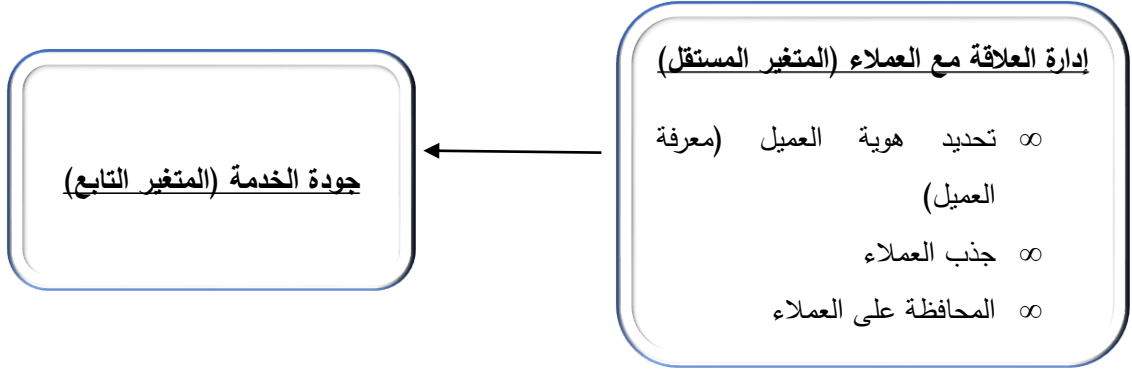
## 8. مصطلحات البحث:

إدارة العلاقة مع العملاء: نظام جذب واكتساب العملاء المريحين، والاحتفاظ بهم من خلال تحليل معلوماتهم، وفهم متطلباتهم، من خلال عملية طويلة تضع في اعتبارها التوفيق بين نشاط المنظمة واستراتيجياتها، وتهدف إلى توطيد علاقة قوية مع العملاء المريحين فقط، وتقليص مستوى العلاقات مع العملاء غير المريحين (شفيق، 2005، 85).

جودة الخدمة: عبارة عن ثقافة تنتهجها المنظمات التي تسعى للبقاء في ظل شدة المنافسة هدفها الأساسي إرضاء العميل عن مخرجات المنظمة وذلك من خلال مطابقة توقعاته مع الأداء الفعلي لها، وهي تحتل جانبان جانب مادي وآخر شخصي أو

معنوي، حيث أنّ المنظمات في العصر الحديث لم تعدّ تبحث عن إرضاء العميل فقط، وإنما تسعى لإساعده من خلال تقديم خدمة متميزة له (معلا، 2010، 30).

## 9. نموذج البحث:



الشكل رقم (1): نموذج البحث

المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على دراسة (Tseng & Wu, 2014, P: 84).

## 10. الدراسات السابقة:

دراسة (بوسطيلة، 2017) بعنوان: " تأثير إدارة علاقات الزبّون في تحقيق جودة الخدمة "حالة بنك الفلاحة والتنمية الريفية- ورقلة-".

هدفت هذه الدراسة إلى معالجة موضوع إدارة علاقات الزبائن باعتبارها مدخل إداري حديث وعلاقتها بجودة الخدمة في المؤسسات البنكية حيث تمّ التطرق إلى واقع إدارة علاقات الزبائن في بنك الفلاحة والتنمية الريفية وأثر هذا المفهوم على جودة الخدمة. اعتمد الباحث على المنهج الوصفي التحليلي ولتحقيق أهداف الدراسة قام بتصميم استبيان لجمع المعلومات الأولية حيث تم توزيع 31 استبيان على عينة الدراسة. أظهرت النتائج أن تطبيق مفهوم إدارة علاقات الزبائن في هذا البنك له أثر إيجابي كبير في تحسين جودة الخدمة المقدمة لكنها لا تزال معتبرة في تلبية توقعات زبائنه المتجددة والمتغيرة باستمرار.

دراسة (فرطاس و غايط، 2021) بعنوان: " أثر إدارة العلاقة مع العملاء الإلكترونية في تعزيز جودة الخدمة البنكية- دراسة حالة بنك الفلاحة والتنمية الريفية BADR- وكالة الطاهير 675- جيجل ".

هدفت هذه الدراسة إلى تحديد مدى تأثير إدارة العلاقة مع العملاء الإلكترونية في تعزيز جودة الخدمة البنكية. بالاعتماد على مشاركة العملاء إلكترونياً، تبادل المعلومات إلكترونياً، الشراكة طويلة الأجل، الاشتراك في حل المشكلات المشتركة، CRM القائمة على التكنولوجيا كأبعاد لقياس المتغير المستقل ومدى تأثير هذه المتغيرات على المتغير التابع (جودة الخدمة البنكية). تم استخدام الاستبيان كأداة رئيسية لجمع البيانات حيث وزعت على عينة من عملاء البنك قدرت ب 80 عامل. توصلت الدراسة إلى أن لأبعاد إدارة العلاقة مع العملاء الإلكترونية تأثير إيجابي وكبير في تعزيز جودة الخدمة البنكية على مستوى البنك موضوع الدراسة.

دراسة (Al-Qeed et al, 2017) بعنوان: "The Impact of Customer Relationship Management on Achieving Service Quality of Banking Sector of Jordan".

" أثر إدارة علاقات العملاء على تحقيق جودة الخدمة في القطاع المصرفي الأردني".

هدفت هذه الدراسة إلى البحث في العلاقة بين إدارة علاقات العملاء وجودة الخدمة في القطاع المصرفي الأردني. اعتمد البحث على المنهج الوصفي والتحليلي من خلال استبيان استقصائي تم توزيعه على 150 مستجيباً في 22 بنكاً عاملاً في الأردن في حين كان هناك 128 استبياناً فقط صالحاً للتحليل. أظهرت النتائج وجود علاقة قوية بين إدارة علاقات العملاء وجودة الخدمات المصرفية المقدمة. كما أظهرت وجود تأثيرات إحصائية مهمة لإدارة علاقات العملاء بأبعادها (رضا العملاء، ولاء العملاء، جذب العملاء، الاحتفاظ بالعملاء، قيمة العميل، ثقافة العميل، معرفة العملاء) على جودة الخدمة المصرفية. وكشفت النتائج أن معرفة العملاء والاحتفاظ بالعملاء وثقافة العملاء هي الأبعاد الأكثر تأثيراً في جودة الخدمات في قطاع البنوك الأردنية.

دراسة (Al-Gasawneh et al, 2021) بعنوان: "The Impact of Customer Relationship Management Dimensions on Service Quality".

"أثر أبعاد إدارة علاقات العملاء على جودة الخدمة".

هدفت هذه الدراسة إلى التحقيق في أثر أبعاد إدارة العلاقة مع العملاء على جودة الخدمة بناءً على نظرية العرض القائم على الموارد. استخدمت المنهج الكمي من خلال الحصول على البيانات من المديرين العاملين للفنادق في الأردن. وتم تحليل البيانات باستخدام نمذجة المعادلة الهيكلية للمربعات الصغرى الجزئية (PLS-SEM). أظهرت النتائج أن التركيز الرئيسي على العملاء، وإدارة معرفة العملاء، وإدارة علاقات العملاء القائمة على التكنولوجيا لها آثار إيجابية على جودة الخدمة المقدمة.

اختلاف الدراسة الحالية عن الدراسات السابقة: اختلفت الدراسة الحالية عن الدراسات السابقة في بيئة التطبيق، حيث تمت الدراسة الحالية في محافظة طرطوس، بينما تمت الدراسات الأخرى في بيئات مختلفة. وكذلك اختلفت في مجتمع الدراسة الذي تمثل بجميع مالكي المحلات التجارية في محافظة طرطوس. واختلفت في تناولها لأبعاد مختلفة للمتغير المستقل تم اختيارها باعتبارها تناسب موضوع البحث.

## 11. الإطار النظري للبحث:

أولاً: مفهوم جودة الخدمة: تعددت وتباينت آراء الكُتّاب والباحثين في موضوع جودة الخدمة ولكن تمثلت غالبية هذه التعريفات الحديثة لجودة الخدمة على أنها معيار لدرجة تطابق الأداء الفعلي للخدمة مع توقعات العملاء لهذه الخدمة (بوسطيلة، 2017، 12). وفيما يلي عرض لمجموعة هذه التعريفات:

حيث ذكرت (بلحسن، 2012، 12) أن جودة الخدمة ما هي إلا التفوق على توقعات العميل بمعنى أن المنظمة تتفوق في خدماتها التي تؤديها فعلياً على مستوى التوقعات التي يحملها العميل تجاه هذه الخدمات. في حين عرفها Payane على أنها تتعلق بقدرة المنظمة على ملاقة توقعات العملاء أو التفوق عليها، ويمكن تقييم جودة الخدمة من



خلال قياس الأداء (مرازقة ومخلوف، 2017، 388). وحسب (موسلي وحساني، 2021، 150) فإن جودة الخدمة تعكس مدى ملائمة وتطابق الخدمة المقدمة الفعلية لتوقعات العملاء أي أنها مقارنة توقعات العملاء للخدمة مع إدراكهم للأداء الفعلي لها.

ووفقاً ل Hanley فإنه يمكن تنفيذ جودة الخدمات بعدة طرق، مثل: ( Azzam, 2014, P: 103

- تلبية توقعات العملاء بمستوى خدمة جيد وامتلاك العديد من أنواع المنتجات.
- تقديم منتجات ذات نوعية جيدة وبسعر معقول.
- التعامل مع شكاوى العملاء حول المنتجات والخدمات بلباقة.

ونتيجة لذلك، فإن جودة الخدمة هي منطلق إرضاء العملاء وتحظى بأهمية كبيرة نظراً لعلاقتها الوثيقة بكل من الكلفة والأداء المالي والاحتفاظ بالعملاء. ومن هنا بدأت المنظمات في التركيز على تصورات العملاء لجودة الخدمات، وبالتالي تطوير استراتيجيات لتحقيق رضا العملاء (Tseng & Wu, 2014, P: 81).

**ثانياً: أبعاد جودة الخدمة:** حدد Berry & Parasuraman خمسة أبعاد أساسية لجودة الخدمة أطلق عليها اسم مقياس Servqual والتي هي كما يلي: ( Kahnali & Esmaeili, 2015

1. الملموسية: وتتمثل في الجوانب الملموسة والمتعلقة بالخدمة مثل المباني والتقنيات والأجهزة المستخدمة والديكور الداخلي لمكان تقديم الخدمة بالإضافة إلى مظهر مقدم الخدمة.
2. الموثوقية: تعبر عن قدرة المنظمة بالاعتماد على مقدم الخدمة لإنجاز الخدمة التي يطلبها الزبون بشكل دقيق وموثوق، وتعبر عن مدى وفاء المنظمة بالتزاماتها تجاه عملائها.
3. الاستجابة: تعبر عن التعامل الفعال مع متطلبات العملاء والاستجابة لهم والعمل على إنجازها بسرعة وكفاءة وفعالية وتقديم المساعدة لهم من طرف مقدمي الخدمات.

4. الأمان: وهو الشعور بالاطمئنان بأنّ الخدمة المقدّمة للعميل خالية من الخطأ أو الخطر أو الشكّ، بالإضافة إلى معرفة وقدرة مقدّمي الخدمة في كسب الثقة والأمان لدى عملائهم.

5. التعاطف: ويعبّر عن درجة عناية العميل ورعايته بشكل خاص وإشعاره بأهميته والرغبة في تقديم الخدمة له حسب حاجاته.

**ثالثاً: مفهوم إدارة العلاقة مع العملاء:** أصبحت إدارة علاقات العملاء في قمة جدول أعمال الشركات الكبيرة والصغيرة على مختلف القطاعات وأصبحت عنصراً استراتيجياً مهماً وذلك لأنّ التكنولوجيا الحديثة أتاحت للشركات من اختيار الأسواق المستهدفة في أصغر مستوياتها. فإدارة العلاقة مع العملاء تركز على إدارة العلاقات المتميزة مع العملاء بصورة منتظمة ومستمرة كما أنها تستجيب لانعكاسات البيئة التسويقية المتغيرة دائماً (أحمد، 2015، 35). وهي تستلزم جميع جوانب التفاعل مع العملاء بمساعدة التكنولوجيا لتبسيط العمليات التي تؤثر على جودة الخدمة وولاء العملاء ورضا العملاء وهدفها الأساسي زيادة الربحية والإيرادات ورضا العملاء (Nazir et al, 2015, P: 8).

وهناك مجموعة تعريفات لهذا المصطلح فقد تم تعريفه من قبل ( Parvatiyar & Sheth, 2001, P: 5) كاستراتيجية وعملية شاملة لاكتساب عملاء انتقائيين والاحتفاظ بهم والشراكة معهم لخلق قيمة أعلى للمنظمة والعميل وهو ينطوي على تكامل التسويق والمبيعات وخدمة العملاء ووظائف سلسلة التوريد في المنظمة لتحقيق قدر أكبر من الكفاءة والفعالية في تقديم قيمة للعملاء. في حين ذكر ( Kristian & Panjaintan, 2014, P: 143) بأنّ إدارة علاقات العملاء ما هي إلا عملية بناء علاقات مربحة مع العملاء والحفاظ عليها من خلال توفير منتجات وخدمات ذات قيمة للعملاء وإنشاء عملاء راضيين. وعزّفه (السعود، 2015، 14) بأنّه استراتيجية شاملة ونظاماً متكاملًا لجدولة بيانات العملاء وفهم متطلباتهم ورغباتهم وأولوياتهم والعمل على إشباعها من خلال الاتصالات الفعالة وتحليل بياناتهم وذلك لزيادة رضا العملاء وولائهم. وعرفه

(Amer & Abdulwahhab, 2020, P: 62) على أنه تطوير والحفاظ على علاقات طويلة الأمد مع العملاء المهمين استراتيجياً.

#### رابعاً: أبعاد إدارة العلاقة مع العملاء:

يمكن توضيح هذه الأبعاد كما يلي: (Holmlund & Kock, 1996)، (Peppers et al, 1999)، (Tseng, 2014, P:84)، (Cavaliere et al, P: 22110)،

1. معرفة العميل (تحديد هوية العميل): وتعني المقارنة التحليلية لمعلومات العملاء الأساسية المستخدمة في التقسيم والتصنيف، وكذلك لتوضيح خصائصهم واحتياجاتهم.

2. جذب العملاء: بعد التحقق من العملاء المستهدفين، تكون المنظمة قادرة على جذب المزيد من العملاء من خلال البيع والتسويق المباشر.

3. المحافظة على العملاء: وتعني القدرة على الاحتفاظ بالعميل من خلال زيادة رضا العملاء حتى يكونوا على استعداد للشراء مرة أخرى. وتشير إلى الحفاظ على ولاء العملاء للعلامة التجارية والمنظمة على نطاق طويل. ويبدأ الاحتفاظ الناجح بالعملاء مع الاتصال الأول ويستمر طوال عمر العلاقة. فالاحتفاظ بالعملاء أفضل من فقدانهم الذي هو مشكلة إدارية كبيرة خاصة عندما تتعرض المنظمة لمنافسة من قبل منظمات أخرى أو في حال عدم وجود عملاء جدد.

4. تنمية العملاء: أي نقل الخدمة إلى العملاء من أجل زيادة أرباح المنظمة والسماح للعملاء الراغبين في التوصية بالمنتجات والخدمات للعملاء المحتملين الآخرين، بالإضافة إلى تطوير قيمة العملاء.

12. عرض البحث والمناقشة والتحليل: لتحقيق أهداف الدراسة قامت الباحثة بجمع البيانات الخاصة بالدراسة عن طريق توزيع استبانة تضمنت عبارات تقيس كل من المتغيرين: إدارة العلاقة مع العملاء وجودة الخدمة.

حيث بلغ عدد أسئلة الاستبانة (31) سؤالاً، وتم الاعتماد على مقياس ليكرت الخماسي لتحديد درجة الموافقة على الأسئلة الواردة في الاستبانة، كما هو موضح في الجدول الآتي:

جدول رقم (1): مقياس ليكرت الخماسي

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

المصدر: (عبد الفتاح، 2017).

### أولاً: الإحصاء الوصفي:

#### 1. توصيف العينة تبعاً للمتغيرات الديموغرافية:

توضح الجداول الآتية توصيف دقيق لعينة البحث الحالي تبعاً للمتغيرات الديموغرافية (الجنس، العمر، المؤهل العلمي) حيث تم الاعتماد على البرنامج الإحصائي ( SPSS V25) في الحصول على هذه النتائج. وفيما يلي توضيح لكل جدول:

جدول رقم (2): توصيف العينة حسب متغير الجنس

الجنس	ذكر	أنثى	الإجمالي
التكرار	85	104	189
النسبة المئوية	%45	%55	%100

المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS V25.

جدول رقم (3): توصيف العينة حسب متغير العمر

العمر	من 20-30 سنة	من 31-40 سنة	من 41-50 سنة	أكثر من 50 سنة	الإجمالي
التكرار	90	52	7	40	189
النسبة المئوية	%47.6	%27.5	%3.7	%21.2	%100

المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS V25.

جدول رقم (4): توصيف العينة حسب متغير المؤهل العلمي

المؤهل العلمي	إعدادية	ثانوية	معهد	جامعة	ماستر	دكتوراه	الإجمالي
التكرار	40	53	16	80	0	0	189
النسبة المئوية	21.2%	28%	8.5%	42.3%	0	0	100%

المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS V25.

يتضح من الجداول السابقة أنه بالنسبة لمتغير الجنس أن العدد الأكبر منهم كانوا من الإناث حيث بلغ عددهم 104 وبنسبة 55%، وهذا يفسر ما واجهته الباحثة من صعوبة في الحصول على إجابات من الذكور مما جعل عدد الإناث المستجيبات أكبر. وبالنسبة لمتغير العمر كان العدد الأكبر من المستجيبين من الفئة (20-30 سنة) حيث بلغ عددهم 90 وبنسبة 47.6%، يليها فئة (31-40 سنة). وأخيراً، بالنسبة لمتغير المؤهل العلمي فكانت النسبة الأكبر من المستجيبين لفئة الأشخاص الذين مؤهلهم العلمي (جامعة) حيث بلغ عددهم 80 وبنسبة 42.3%.

## 2. توصيف معلومات العمل التجاري:

إن توصيف معلومات العمل التجاري يعني معرفة وتحديد طبيعة المحلات التجارية التي تم التعامل معها ونشاطها وحجمها ونسبتها. والجدول الآتي يوضح توصيف للعمل التجاري لهذه المحلات:

جدول رقم (5): توصيف معلومات العمل التجاري للمحلات التجارية محل البحث.

المنتجات المسوقة	ألبسة/ أحذية	أدوات كهربائية	مفروشات (أثاث)	مستحضرات تجميل	اكسسوارات/ هدايا	الكترونيات	الإجمالي
التكرار	71	15	8	32	39	24	189
النسبة المئوية	37.6%	7.9%	4.2%	16.9%	20.7%	12.7%	100%

المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS V25.

يتضح من الجدول السابق أن عينة البحث تتضمن (37.6%) ممن يسوقون ألبسة/أحذية، و (20.7%) ممن يسوقون اكسسوارات/هدايا، و (16.9%) مستحضرات تجميل، و (12.7%) الكترونيات، و (7.9%) أدوات كهربائية، و (4.2%) مفروشات (أثاث).

### 3. الإحصاءات الوصفية لمحاوير الدراسة:

تمّ تحديد الأهميّة النسبيّة من خلال الصيغة التالية: (المتوسط الحسابي / 5) \* 100. ولحساب المتوسط الحسابي (المتوسط المرجح) ويتم ذلك بحساب طول الفترة أولاً وهي حاصل قسمة 4 على 5، حيث تمثل 4 عدد المسافات (من 1 إلى 2 مسافة أولى، ومن 2 إلى 3 مسافة ثانية، ومن 3 إلى 4 مسافة ثالثة، ومن 4 إلى 5 مسافة رابعة)، في حين تمثل 5 عدد الاختيارات. وعند قسمة 4 على 5 ينتج طول الفترة ويساوي 0.80 ويصبح التوزيع حسب الجدول الآتي:

جدول رقم (6): توضيح مستوى المتوسط المرجح

المستوى	وزنه	المتوسط المرجح
غير موافق بشدة	1	من 1 إلى 1.79
غير موافق	2	من 1.80 إلى 2.59
محايد	3	من 2.60 إلى 3.39
موافق	4	من 3.40 إلى 4.19
موافق بشدة	5	من 4.20 إلى 5

المصدر: (الفرا، 2008، 26) نقلاً عن (عباس، 2022، 94).

#### 1. تحديد هوية العميل (معرفة العميل):

لتحديد الإحصاءات الوصفية لمحور (تحديد هوية العميل) تم الاعتماد على البرنامج الإحصائي SPSS V25 في معرفة المتوسط الحسابي والانحراف المعياري والأهمية

النسبية لكل عبارة من هذا المحور على حدة، وكذلك لمجمل المحور. والجدول الآتي يوضح هذه الإحصاءات:

جدول رقم (7): المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لمحور "تحديد هوية العميل".

الترتيب	النتيجة	الأهمية النسبية %	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	العبارة
2	موافق بشدة	90.4	0.50	4.52	يقوم المتجر بتحليل ومقارنة بيانات العملاء بشكل فعال لفهم خصائصهم.
3	موافق	76.6	0.55	3.83	يقوم المتجر بتقسيم وتصنيف العملاء من أجل توفير استراتيجيات تسويقية فعالة تتناسب العملاء المستهدفين.
1	موافق بشدة	92.4	0.48	4.62	يستطيع المتجر اكتشاف العملاء الذين يحققون أعلى ربح.
1	موافق بشدة	92.4	0.48	4.62	يستطيع المتجر اكتشاف العملاء الذين لا يستطيعون تحقيق الأرباح.
	موافق بشدة	88	0.45	4.40	الإجمالي

المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على برنامج SPSS V25.

يوضح الجدول رقم (7) الإحصاءات الوصفية المتعلقة ببند محور (معرفة العميل) التي تحدد اتجاهات إجابات أفراد العينة لهذا المحور. ويتضح من الجدول أن المتوسطات الحسابية لإجابات العينة كانت متقاربة وقريبة من المتوسط العام للمحور وتتراوح بين 3.38 و 4.62 كما يتضح أن أكبر نسبة موافقة كانت على عبارتي (يستطيع المتجر اكتشاف العملاء الذين يحققون أعلى ربح - يستطيع المتجر اكتشاف العملاء الذين لا يحققون أعلى ربح) بأهمية نسبية 92.4، وأقل نسبة موافقة كانت على عبارة (يقوم المتجر بتقسيم وتصنيف العملاء من أجل توفير استراتيجيات تسويقية فعالة تتناسب العملاء المستهدفين) بأهمية نسبية 76.6. وتلاحظ الباحثة إلى أنه بشكل عام تميل

المحلات التجارية إلى الموافقة بشدة على العبارات التي تقيس محور تحديد هوية العميل، حيث بلغ المتوسط الحسابي الإجمالي لهذا المحور 4.40.

## 2. جذب العملاء:

لتحديد الإحصاءات الوصفية لمحور (جذب العملاء) تم الاعتماد على البرنامج الإحصائي SPSS V25 في معرفة المتوسط الحسابي والانحراف المعياري والأهمية النسبية لكل عبارة من هذا المحور على حدة، وكذلك لمجمل المحور. والجدول الآتي يوضح هذه الإحصاءات:

جدول رقم (8): المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لمحور "جذب العملاء"

الترتيب	النتيجة	الأهمية النسبية %	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	العبارة
1	موافق بشدة	98.8	0.22	4.94	يقوم المتجر على توفير موقع ويب سهل الاستخدام لعملائه حتى يتمكنوا من البحث عن معلومات عن المنتجات وغيرها.
4	موافق	68.8	0.49	3.44	يركز المتجر على تصميم خطة تسويق ومبيعات مخصصة بناء على تفضيلات عملائه.
2	موافق بشدة	86.2	0.46	4.31	يوفر المتجر بيئة تسوق مريحة للعملاء.
3	موافق	80	0.12	4	يمكن للمتجر استخدام الإعلانات التلفزيونية والبريد الإلكتروني ومواقع الويب للترويج عن منتجاته وخدماته.
	موافق	83.4	0.12	4.17	الإجمالي

المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على برنامج SPSS V25.

يوضح الجدول رقم (8) الإحصاءات الوصفية المتعلقة ببنود محور (جذب العملاء) التي تحدد اتجاهات إجابات أفراد العينة لهذا المحور. ويتضح من الجدول أن المتوسطات



الحسابية لإجابات العينة كانت متقاربة وقريبة من المتوسط العام للمحور وتتراوح بين 3.44 و 4.94 كما يتضح أن أكبر نسبة موافقة كانت على عبارة (يقوم المتجر على توفير موقع ويب سهل الاستخدام لعملائه حتى يتمكنوا من البحث عن معلومات عن المنتجات وغيرها). بأهمية نسبية 98.8، وأقل نسبة موافقة كانت على عبارة (يركز المتجر على تصميم خطة تسويق ومبيعات مخصصة بناء على تفضيلات عملائه). بأهمية نسبية 68.8. وتلاحظ الباحثة إلى أنه بشكل عام تميل المحلات التجارية إلى الموافقة على العبارات التي تقيس محور جذب العملاء، حيث بلغ المتوسط الحسابي الإجمالي لهذا المحور 4.17.

### 3. المحافظة على العملاء:

لتحديد الإحصاءات الوصفية لمحور (المحافظة على العملاء) تم الاعتماد على البرنامج الإحصائي SPSS V25 في معرفة المتوسط الحسابي والانحراف المعياري والأهمية النسبية لكل عبارة من هذا المحور على حدة، وكذلك لمجمل المحور. والجدول الآتي يوضح هذه الإحصاءات:

جدول رقم (9): المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لمحور "المحافظة على العملاء"

الترتيب	النتيجة	الأهمية النسبية %	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	العبارة
3	موافق	77.8	0.31	3.89	عملاء المتجر على استعداد لإعادة شراء منتجات وخدمات المتجر.
1	موافق بشدة	96.6	0.38	4.83	يحافظ المتجر على تفاعلات وثيقة دائمة مع عملائه لإقامة علاقات طويلة الأمد معهم.
2	موافق	81.4	0.27	4.07	يقوم المتجر بتقديم خدمة ما بعد البيع بشكل جيد.
	موافق بشدة	86.6	0.27	4.33	الإجمالي

المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على برنامج SPSS V25.

يوضح الجدول رقم (9) الإحصاءات الوصفية المتعلقة ببند محور (المحافظة على العملاء) التي تحدد اتجاهات إجابات أفراد العينة لهذا المحور. ويتضح من الجدول أن المتوسطات الحسابية لإجابات العينة كانت متقاربة وقريبة من المتوسط العام للمحور وتتراوح بين 3.89 و4.83 كما يتضح أن أكبر نسبة موافقة كانت على عبارة (يحافظ المتجر على تفاعلات وثيقة دائمة مع عملائه لإقامة علاقات طويلة الأمد معهم). بأهمية نسبية 96.6، وأقل نسبة موافقة كانت على عبارة (عملاء المتجر على استعداد لإعادة شراء منتجات وخدمات المتجر) بأهمية نسبية 77.8. وتلاحظ الباحثة إلى أنه بشكل عام تميل المحلات التجارية إلى الموافقة بشدة على العبارات التي تقيس محور المحافظة على العملاء، حيث بلغ المتوسط الحسابي الإجمالي لهذا المحور 4.33.

#### 4. تنمية العملاء:

لتحديد الإحصاءات الوصفية لمحور (تنمية العملاء) تم الاعتماد على البرنامج الإحصائي SPSS V25 في معرفة المتوسط الحسابي والانحراف المعياري والأهمية النسبية لكل عبارة من هذا المحور على حدة، وكذلك لمجمل المحور. والجدول الآتي يوضح هذه الإحصاءات:

جدول رقم (10): المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لمحور "تنمية العملاء"

الترتيب	النتيجة	الأهمية النسبية %	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	العبارة
4	محايد	59.8	0.89	2.99	يمتلك المتجر خطط تسويق ومبيعات شاملة.
2	محايد	67.8	0.49	3.39	يمكن للمتجر نقل المنتجات والخدمات لعملائه.
3	محايد	65.4	0.47	3.27	يقوم العملاء بتوصية أصدقائهم بالشراء من المتجر.
1	موافق	80.6	0.17	4.03	يتمتع المتجر بالقدرة على جذب العملاء المحتملين.
	موافق	68.4	0.28	3.42	الإجمالي

المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على برنامج SPSS V25.

يوضح الجدول رقم (10) الإحصاءات الوصفية المتعلقة ببند محور (تتمية العملاء) التي تحدد اتجاهات إجابات أفراد العينة لهذا المحور. ويتضح من الجدول أن المتوسطات الحسابية لإجابات العينة كانت متقاربة وقريبة من المتوسط العام للمحور وتتراوح بين 2.99 و4.03 كما يتضح أن أكبر نسبة موافقة كانت على عبارة (يتمتع المتجر بالقدرة على جذب العملاء المحتملين). بأهمية نسبية 80.6، وأقل نسبة موافقة كانت على عبارة (يمتلك المتجر خطط تسويق ومبيعات شاملة) بأهمية نسبية 59.8. وتلاحظ الباحثة إلى أنه بشكل عام تميل المحلات التجارية إلى الموافقة على العبارات التي تقيس محور تتمية العملاء، حيث بلغ المتوسط الحسابي الإجمالي لهذا المحور 3.42.

#### 5. جودة الخدمة:

لتحديد الإحصاءات الوصفية لمحور (جودة الخدمة) تم الاعتماد على البرنامج الإحصائي SPSS V25 في معرفة المتوسط الحسابي والانحراف المعياري والأهمية النسبية لكل عبارة من هذا المحور على حدة، وكذلك لمجمل المحور. والجدول الآتي يوضح هذه الإحصاءات:

جدول رقم (11): المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لمحور "جودة الخدمة"

الترتيب	النتيجة	الأهمية النسبية %	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	العبارة
8	موافق	73.8	0.72	3.69	يوجد لدى المتجر أجهزة ومعدات حديثة.
4	موافق بشدة	89.2	0.5	4.46	المرافق المادية في هذا المتجر جذابة وملائمة ونظيفة بشكل واضح.
5	موافق	80.2	0.10	4.01	مظهر الموظفين في المتجر لائق وأنيق.
3	موافق بشدة	90.6	0.53	4.53	عندما يكون هناك وعداً للقيام بعمل ما بتاريخ محدد فإن المتجر عادة ما يلتزم بذلك.

دور إدارة العلاقة مع العملاء في تحقيق جودة الخدمة دراسة ميدانية على المحلات التجارية في محافظة طرطوس

2	موافق بشدة	99.6	0.10	4.98	المتجر موثوق به من قبل عملائه.
10	محايد	65	0.44	3.25	يؤدي العمل بالشكل الصحيح من المرة الأولى.
7	موافق	79.6	0.10	3.98	موظفو المتجر لديهم المعرفة الكافية للإجابة على أسئلة العملاء.
6	موافق	80	0.07	4	موظفو المتجر يساعدون العملاء في حل المشكلات على الفور.
6	موافق	80	0.12	4	لدى موظفي المتجر الرغبة والشغف لتقديم الخدمة للعملاء.
6	موافق	80	0.12	4	يقوم موظفو المتجر بإبلاغ العملاء بدقة عن موعد تأدية الخدمة.
6	موافق	80	0.07	4	لدى موظفي المتجر القدرة المهنية الكافية لتقديم الخدمة.
1	موافق بشدة	100	0	5	يعامل موظفو المتجر العملاء بكل احترام.
2	موافق بشدة	99.6	0.14	4.98	الموظفون في المتجر يتمتعون بالتهذيب والالطف والود.
9	موافق	72.4	0.49	3.62	موظفو المتجر سابقين في فهم متطلبات العملاء.
11	محايد	60.4	0.19	3.02	يقدم موظفو المتجر خدمة مخصصة بناء على طلبات عملائهم.
12	غير موافق	40.6	0.28	2.03	يقدم موظفو المتجر الخدمة بناء على الفوائد التي سيحصل عليها العملاء.
	موافق	79.4	0.06	3.97	الإجمالي

المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على برنامج SPSS V25.

يوضح الجدول رقم (11) الإحصاءات الوصفية المتعلقة ببنود محور (جودة الخدمة) التي تحدد اتجاهات إجابات أفراد العينة لهذا المحور. ويتضح من الجدول أن

المتوسطات الحسابية لإجابات العينة كانت متقاربة وقريبة من المتوسط العام للمحور وتتراوح بين 2.03 و5 كما يتضح أن أكبر نسبة موافقة كانت على عبارة (يعامل موظفو المتجر العملاء بكل احترام) بأهمية نسبية 100، وأقل نسبة موافقة كانت على عبارة (يقدم موظفو المتجر الخدمة بناء على الفوائد التي سيحصل عليها العملاء). بأهمية نسبية 40.6. وتلاحظ الباحثة إلى أنه بشكل عام تميل المحلات التجارية إلى الموافقة على العبارات التي تقيس محور جودة الخدمة، حيث بلغ المتوسط الحسابي الإجمالي لهذا المحور 3.97.

### ثانياً: اختبار الفرضيات:

#### 1. اختبار التوزيع الطبيعي- اختبار كولموجروف-سميرنوف:

لمعرفة ما إذا كانت البيانات خاضعة للتوزيع الطبيعي أم لا، سيتم الاعتماد على اختبار التوزيع الطبيعي- اختبار كولموجروف-سميرنوف، وذلك وفق الجدول الآتي:

جدول رقم (12): اختبار التوزيع الطبيعي لمتغيرات البحث

المتغير	قيم مستوى الدلالة لاختبار كولموجروف-سميرنوف
تحديد هوية العميل	0.00
جذب العملاء	0.00
المحافظة على العملاء	0.00
تتمية العملاء	0.00
جودة الخدمة	0.00

المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على برنامج SPSS V25.

يتضح من الجدول السابق أن قيم مستوى الدلالة لاختبار كولموجروف-سميرنوف لجميع المتغيرات كانت أقل من 0.05 وهذا يعني أن البيانات غير خاضعة للتوزيع الطبيعي بالتالي يمكن تطبيق الاختبارات اللامعلمية لتحليلها.

اختبار الفرضية الرئيسية الأولى: تم استخدام معامل الارتباط سبيرمان للتعرف على نوع العلاقة بين متغيرات البحث، وذلك وفق الجدول الآتي:

جدول رقم (13): معاملات الارتباط سبيرمان بين أبعاد إدارة العلاقة مع العملاء وجودة الخدمة.

أبعاد إدارة العلاقة مع العملاء	قيم معامل الارتباط سبيرمان بين إدارة العلاقة مع العملاء وجودة الخدمة	مستوى الدلالة .sig
تحديد هوية العميل	**0.420	0.00
جذب العملاء	**0.396	0.00
المحافظة على العملاء	**0.599	0.00
تنمية العملاء	**0.326	0.00
أبعاد إدارة العلاقة مع العملاء	**0.605	0.00

المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على برنامج SPSS V25.

يتضح من جدول الارتباط Spearman بين متغيرات البحث ما يأتي:

1. وجود علاقة ارتباط طردية متوسطة بين تحديد هوية العميل وجودة الخدمة، حيث بلغت قيمة معامل الارتباط 0.420 وهذه العلاقة ذات دلالة إحصائية حيث بلغ مستوى الدلالة 0.00 وهو أصغر من 0.05 وبذلك نرفض الفرضية الفرعية الأولى التي تنص على: "لا توجد علاقة ذات دلالة معنوية بين تحديد هوية العميل وجودة الخدمة في المحلات التجارية محل البحث. ونقبل الفرضية البديلة التي تقر بوجود علاقة.

2. وجود علاقة ارتباط طردية متوسطة بين جذب العملاء وجودة الخدمة، حيث بلغت قيمة معامل الارتباط 0.396 وهذه العلاقة ذات دلالة إحصائية حيث بلغ مستوى الدلالة 0.00 وهو أصغر من 0.05 وبذلك نرفض الفرضية الفرعية الثانية التي تنص على: "لا توجد علاقة ذات دلالة معنوية بين جذب العملاء وجودة الخدمة في المحلات التجارية محل البحث. ونقبل الفرضية البديلة التي تقر بوجود علاقة.

3. وجود علاقة ارتباط طردية متوسطة بين المحافظة على العملاء وجودة الخدمة، حيث بلغت قيمة معامل الارتباط 0.599 وهذه العلاقة ذات دلالة إحصائية حيث بلغ مستوى الدلالة 0.00 وهو أصغر من 0.05 وبذلك نرفض الفرضية الفرعية الثالثة التي تنص على: "لا توجد علاقة ذات دلالة معنوية بين المحافظة على العملاء وجودة الخدمة في المحلات التجارية محل البحث. ونقبل الفرضية البديلة التي تقر بوجود علاقة.

4. وجود علاقة ارتباط طردية متوسطة بين تنمية العملاء وجودة الخدمة، حيث بلغت قيمة معامل الارتباط 0.326 وهذه العلاقة ذات دلالة إحصائية حيث بلغ مستوى الدلالة 0.00 وهو أصغر من 0.05 وبذلك نرفض الفرضية الفرعية الرابعة التي تنص على: "لا توجد علاقة ذات دلالة معنوية بين تنمية العملاء وجودة الخدمة في المحلات التجارية محل البحث. ونقبل الفرضية البديلة التي تقر بوجود علاقة.

5. وجود علاقة ارتباط طردية متوسطة بين إدارة العلاقة مع العملاء وجودة الخدمة، حيث بلغت قيمة معامل الارتباط 0.605 وهذه العلاقة ذات دلالة إحصائية حيث بلغ مستوى الدلالة 0.00 وهو أصغر من 0.05 وبذلك نرفض الفرضية الفرعية الرئيسية التي تنص على: "لا توجد علاقة ذات دلالة معنوية بين إدارة العلاقة مع العملاء وجودة الخدمة في المحلات التجارية محل البحث. ونقبل الفرضية البديلة التي تقر بوجود علاقة.

اختبار الفرضية الرئيسية الثانية: لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسط إجابات أفراد العينة في المحلات التجارية محل البحث حول إدارة العلاقة مع العملاء ومتوسط الحياد (3).

للحكم على نتيجة هذه الفرضية قامت الباحثة باختبار وجود فرق معنوي بين المتوسط المحسوب ومتوسط الحياد في مقياس ليكرت الخماسي المستخدم وهو (3)، وذلك لتبيان إمكانية اعتماده كمؤشر للمقارنة. حيث تم الاعتماد على اختبار ( One-Sample T test ) كما هو موضح في الجدول الآتي:

جدول رقم (14): One-Sample T test

### One-Sample Test

	t	df	Sig. (2-tailed)	Mean Difference	95% Confidence Interval of the Difference	
					Lower	Upper
إدارة العلاقة مع العملاء	179.178	188	.000	1.08499	1.0730	1.0969

المصدر: مخرجات برنامج SPSS V25.

يتضح من الجدول السابق أن قيمة مستوى الدلالة  $SIG=0.00$  وهي أصغر من مستوى الدلالة  $0.05$ ، وبالتالي هناك فروق بين متوسط الإجابات ومتوسط الحياد وذلك يمكننا من اعتماد متوسط الحياد (3) للمقارنة بين إجاباتهم حول إدارة العلاقة مع العملاء من عدمه. والجدول (15) يوضح المتوسط المحسوب:

### One-Sample Statistics

	N	Mean	Std. Deviation	Std. Error Mean
إدارة العلاقة مع العملاء	189	4.0850	.08325	.00606

المصدر: مخرجات برنامج SPSS V25.

بملاحظة نتائج الجدول السابق نجد أن قيمة المتوسط المحسوب هي (4.0850) وهي أكبر من متوسط الحياد (3)، وبالتالي نرفض فرضية العدم التي تنص على: " لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسط إجابات أفراد العينة في المحلات التجارية محل البحث حول إدارة العلاقة مع العملاء ومتوسط الحياد (3)"، ونقبل الفرضية البديلة.

اختبار الفرضية الرئيسية الثالثة: لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية لمتوسطات تقديرات أفراد العينة حول إدارة العلاقة مع العملاء تُعزى للمتغيرات الديموغرافية (الجنس، العمر، المؤهل العلمي).



1. اختبار الفرضية: لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية لمتوسطات تقديرات أفراد العينة حول إدارة العلاقة مع العملاء تُعزى لمتغير "الجنس".

لاختبار هذه الفرضية اعتمدت الباحثة على اختبار Mann Whitney لاختبار الفروق بين عينتين مستقلتين تجاه متغير معين، فإذا كانت قيمة مستوى الدلالة أكبر من 0.05 نقبل الفرض الصفري ونرفض الفرض البديل. وكانت النتائج على النحو الآتي:

جدول رقم (16): اختبار Mann Whitney لمتغير الجنس

المتغير	العدد	متوسط الرتب	مجموع الرتب	قيمة Z	قيمة اختبار Man Whitney	مستوى الدلالة sig
ذكر	85	60.24	5120.00	8.189	1465.000	0.00
أنثى	104	123.41	12835.00			

المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على برنامج SPSS V25.

يتضح من الجدول رقم (16) أن قيمة مستوى الدلالة 0.00 وهي أصغر من 0.05 وبالتالي نرفض الفرضية الصفرية التي تنص على: لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية لمتوسطات تقديرات أفراد العينة حول إدارة العلاقة مع العملاء تُعزى لمتغير "الجنس". ونقبل الفرضية البديلة. وهذه الفروق لصالح فئة الإناث. وهذا ما يتفق مع دراسة (بوسطيلة، 2017).

2. اختبار الفرضية: لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية لمتوسطات تقديرات أفراد العينة حول إدارة العلاقة مع العملاء تُعزى لمتغير "العمر".

لاختبار هذه الفرضية اعتمدت الباحثة على اختبار Kruskal Wallis لاختبار الفروق بين عدة عينات مستقلة تجاه متغير معين، فإذا كانت قيمة مستوى الدلالة أكبر من 0.05 نقبل الفرض الصفري ونرفض الفرض البديل. وكانت النتائج على النحو الآتي:

جدول رقم (17): اختبار Kruskal Wallis لمتغير العمر

العمر	العدد	متوسط الرتب	قيمة "كا"	مستوى الدلالة sig
من 20-30 سنة	90	58.56	87.351	0.00
من 31-40 سنة	52	131.83		
من 41-50 سنة	7	164.50		
أكثر من 50 سنة	40	116.96		

المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS V25.

يتضح من الجدول رقم (17) أن قيمة مستوى الدلالة 0.00 وهي أصغر من 0.05 وبالتالي نرفض الفرضية الصفرية التي تنص على: لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية لمتوسطات تقديرات أفراد العينة حول إدارة العلاقة مع العملاء تُعزى لمتغير "العمر". ونقبل الفرضية البديلة. وهذا ما يتفق مع دراسة (بوسطيلة، 2017).

3. اختبار الفرضية: لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية لمتوسطات تقديرات أفراد العينة حول إدارة العلاقة مع العملاء تُعزى لمتغير "المؤهل العلمي".

لاختبار هذه الفرضية اعتمدت الباحثة على اختبار Kruskal Wallis لاختبار الفروق بين عدة عينات مستقلة تجاه متغير معين، فإذا كانت قيمة مستوى الدلالة أكبر من 0.05 نقبل الفرض الصفري ونرفض الفرض البديل. وكانت النتائج على النحو الآتي:

جدول رقم (18): اختبار Kruskal Wallis لمتغير المؤهل العلمي

المؤهل العلمي	العدد	متوسط الرتب	قيمة "كا المحسوبة"	مستوى الدلالة sig
إعدادية	40	90.04	120.624	0.00
ثانوية	53	36.04		
معهد	16	86.63		
جامعة	80	138.22		

المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS V25.

يتضح من الجدول رقم (18) أن قيمة مستوى الدلالة 0.00 وهي أصغر من 0.05 وبالتالي نرفض الفرضية الصفرية التي تنص على: لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية لمتوسطات تقديرات أفراد العينة حول إدارة العلاقة مع العملاء تُعزى لمتغير " المؤهل العلمي". ونقبل الفرضية البديلة.

### 13. نتائج البحث:

#### أولاً: نتائج الدراسة الوصفية:

1. وجود تقارب بين المتوسطات الحسابية الإجمالية لأبعاد إدارة العلاقة مع العملاء، حيث تراوحت هذه المتوسطات بين 3.42 و 4.40 وهذا يعني أنها متوافرة لدى عينة البحث وبنسبة مرتفعة. حيث نال محور معرفة العميل (تحديد هوية العميل) على الترتيب الأول بمتوسط حسابي 4.40، وترجع الباحثة هذه النتيجة المنطقية إلى أهمية معرفة العميل وتحليل بياناته وفهم خصائصه من أجل توفير استراتيجيات تسويقية فعالة تتناسب مع متطلباته ورغباته كما وتناسب العملاء المستهدفون. ويمكن ترتيب هذه المحاور حسب توافرها وفق المتوسطات الحسابية كما يلي: (معرفة العميل وتحديد هويته، جذب العملاء، المحافظة على العملاء، تنمية العملاء).

2. هناك اهتمام من قبل مالكي المحلات التجارية بتحقيق جودة الخدمة حيث بلغ المتوسط الحسابي الإجمالي لهذا المحور 3.97، وبأهمية نسبية 79.4%. حيث لاحظت الباحثة ميل هؤلاء المالكين إلى الموافقة على العبارات التي تقيس محور جودة الخدمة.

#### ثانياً: نتائج اختبار الفرضيات:

1. وجود علاقة ارتباط طردية متوسطة بين تحديد هوية العميل وتحقيق جودة الخدمة في المحلات التجارية محل البحث. وتعزو الباحثة هذه النتيجة المنطقية إلى أنه كلما تمكنت المحلات التجارية من معرفة عملائها وتحديد حاجاتهم ورغباتهم ومعرفة خصائصهم كلما مكنها ذلك من تحسين جودة خدماتها المقدمة لعملائها حسب تلك الحاجات والرغبات.

2. وجود علاقة ارتباط طردية متوسطة بين جذب العملاء وتحقيق جودة الخدمة في المحلات التجارية محل البحث. حيث ترى الباحثة أنّ هذه النتيجة هي نتيجة متوقعة ومنطقية وذلك انطلاقاً من جودة الخدمة التي كان منطلقها الأساسي إرضاء العملاء والتفوق على توقعاتهم وجذبهم بشتى الطرق الممكنة وذلك في سبيل الوصول لأفكار جديدة لتحسين جودة الخدمات المقدمة.

3. وجود علاقة ارتباط طردية متوسطة بين المحافظة على العملاء وتحقيق جودة الخدمة في المحلات التجارية محل البحث. والعلاقة هنا متبادلة فكلما تمكنت هذه المحلات من تحسين جودة خدماتها من خلال البحث الدائم عن حاجات ومتطلبات عملائها وإرضائهم والتعامل معهم بعلاقات طويلة المدى ساعد ذلك على المحافظة عليهم وضمان عدم تحولهم للمنافسين الآخرين في السوق.

4. وجود علاقة ارتباط طردية متوسطة بين تنمية العملاء وتحقيق جودة الخدمة في المحلات التجارية محل البحث. وهنا لا بد لنا من التنويه على أنه تنمية العملاء وتطويرهم والاهتمام بنقل الخدمة لهم وتحسين جودة الخدمة المقدمة لهم يسهم في زيادة أرباح وسمعة المحل من خلال فتح المجال أمام هؤلاء العملاء في التوصية بالمنتجات والخدمات للعملاء المحتملين الآخرين.

5. وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسط إجابات أفراد العينة في المحلات التجارية محل البحث حول إدارة العلاقة مع العملاء ومتوسط الحياد (3).

6. وجود فروق ذات دلالة إحصائية لمتوسطات تقديرات أفراد العينة حول إدارة العلاقة مع العملاء تُعزى لمتغير "الجنس". وهذه الفروق لصالح فئة الإناث. وهذا يتم تفسيره من خلال ميل الإناث إلى إدارة العلاقة مع العملاء بشكل أكبر من الذكور من خلال قدرتها على التحلي بالصبر وتحمل متطلبات عملائها بشكل أكبر من الذكور.

7. وجود فروق ذات دلالة إحصائية لمتوسطات تقديرات أفراد العينة حول إدارة العلاقة مع العملاء تُعزى لمتغير "العمر". حيث أنه الأفراد الذين هم في سن أقل من 40 أكثر قدرة على إدارة علاقاتهم مع عملائهم ممن هم في سن أكبر لأنهم قد يواجهون صعوبة

أكبر في التعامل والقدرة على تحمل بعض أنواع العملاء الشاكين أو المتذمرين أو فئة العملاء ذوو المتطلبات الصعبة والمعقدة في بعض الأحيان.

8. وجود فروق ذات دلالة إحصائية لمتوسطات تقديرات أفراد العينة حول إدارة العلاقة مع العملاء تُعزّل لمتغير "المؤهل العلمي". وهذا ما يتناسب مع ما لاحظته الباحثة حيث كان العدد الأكبر من المستجيبين من فئة الأفراد ذوي المؤهل العلمي (إجازة جامعية) الذين يتمتعون بقدرة كبيرة على إدارة علاقاتهم مع عملائهم بشكل أفضل من غيرهم.

#### 14. مقترحات البحث:

1. حرص المحلات التجاريّة على اكتشاف حاجات وتوقعات العملاء للبقاء على اتصال دائم في السوق ومتغيراته، ذلك لأن هذه الحاجات والتوقعات في تغير مستمر وبالتالي لا بد من تنظيمها ضمن قاعدة بيانات خاصة.

2. تعزيز التفاعل بشكل أكبر مع العميل باستخدام كافة أساليب التّواصل الحديثة قدر الإمكان، وذلك في سبيل الوصول لأفكار جديدة لتحسين جودة الخدمات المقدمة هذا من ناحية، وجذب العملاء من ناحية أخرى.

3. ضرورة التّركيز على فهم متطلبات العميل، وتقديم كل المعلومات التي يحتاجها وهذا ما يولد لديه شعور بالاهتمام والتقدير ويعزز من شعور الرضا لديه وبالتالي الوصول لولائه الدائم.

4. الحرص على إقامة أفضل العلاقات مع العملاء، وتأسيسها لفترات طويلة المدى. وهذا يضمن تعاملهم الدائم وعدم تحولهم لمحلات تجارية أخرى. والعمل على وضع خطط مبيعات وتسويق شاملة تزيد من رضا العملاء عن الخدمات المقدّمة بشكل دائم. ذلك لأن العميل الراضي هو أفضل وسيلة للترويج وجذب عملاء جدد.

## 15. قائمة المصادر والمراجع:

### المراجع العربية:

1. أحمد، محمد خوجلي (2015)، إدارة علاقات العملاء وأثرها في بناء الميزة التنافسية في القطاع المصرفي، كلية الدراسات العليا، جامعة السودان للعلوم والتكنولوجيا.
2. السّعود، مالك (2015)، أثر إدارة علاقات الرّبائن على رضا المستخدمين من خدمات أمانة عمان الكبرى في الأردن: دراسة ميدانية للمركز الرئيسي، كلية الدراسات العليا، جامعة الزرقاء.
3. بلحسن، سميحة (2012)، تأثير جودة الخدمات في تحقيق رضا الرّبون، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة قاصدي مرياح-ورقلة.
4. بوسطيلة، عبد الحاكم (2017)، تأثير إدارة علاقات الرّبون في تحقيق جودة الخدمة: حالة بنك الفلاحة والتنمية الريفية-ورقلة، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة قاصدي مرياح-ورقلة.
5. حمودي، بيشة (2013)، دور إدارة العلاقة مع العملاء في تحسين تنافسية الشركات: دراسة حالة المديرية الجهوية للتأمين (saa)، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة محمد خيضر-بسكرة.
6. شفيق، منى (2005)، التّسويق بالعلاقات، المنظمة العربية للتّمية الإدارية، مصر.
7. عبّاس، حلا (2022)، العلاقة بين مستوى الذكاء العاطفي واستراتيجيات إدارة الصراع التنظيمي: دراسة ميدانية على المستشفيات العامة في محافظة طرطوس، كلية الاقتصاد، جامعة طرطوس. سورية.
8. عبد الفتاح، عز حسن (2017)، مقدمة في الإحصاء الوصفي والاستدلالي باستخدام SPSS V25، المملكة العربية السعودية: دار خوارزم العلمية للنشر.

9. فرطاس، مفيدة؛ غايط، إناس (2021)، أثر إدارة العلاقة مع العملاء الإلكترونية في تعزيز جودة الخدمة البنكية: دراسة حالة بنك الفلاحة والتنمية الريفية BADR- وكالة الطاهير 675-جيجل، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة محمد الصديق بن يحيى-جيجل-
10. مرازقة، عيسى؛ مخلوف، سيهام (2017)، أهمية جودة الخدمة في تحقيق الرضا لدى العميل، مجلة الاقتصاد الصناعي، مجلد (12)، العدد (1)، ص 386-404.
11. معلاً، ناجي (2010)، خدمة العملاء: مدخل اتصالي سلوكي متكامل، الطبعة الأولى، زمزم ناشرون وموزعون، الأردن.
12. موسلي، طيب؛ حساني، رقية (2021)، إدارة علاقات الزبائن الاجتماعية (SCRM) وأثرها على تحسين جودة الخدمة: دراسة عينة من متعاملي مؤسسة موبيليس، مجلة الاقتصاد الصناعي، مجلد (11)، العدد (2)، ص 142-168.

1. AL-GASAWNEH, J; ANUAR, M; DACKO, Z; SAPUTRA, J (2021), The Impact of Customer Relationship Management Dimensions on Service Quality, **Polish Journal of Management Studies**, Vol.23, No.2, pp 24-41.
2. ALQEED, M; ALSADI, B; ALAZZAM, Z (2017), The Impact of Customer Relationship Management on Achieving Service Quality of Banking Sector of Jordan, **International Journal of Business and Management**, Vol. 12, No. 3.
3. AMER, R; ABDULWAHHAB, F (2020), Achieving the Competitive Advantage by Using Customer Relationships Management (CRM), **Polish Journal of Management Studies**, Vol.21 No.1.
4. AZZAM, Z (2014), The Impact of Customer Relationship Management on Customer Satisfaction in the Banking Industry –A Case of Jordan, **European Journal of Business and Management**, Vol.6, No.32.
5. CAVALIERE, L; KHAN, R; SUNDRAM, S; JAINANI, K; BAGALE, G; CHAKRAVARTHIF, K; RAJEST, S, The Impact of Customer Relationship Management On Customer Satisfaction and Retention: The Mediation of Service Quality, **Turkish Journal of Physiotherapy and Rehabilitation**; 32(3).
6. HOLMLUND, M; KOCK, S (1996), Relationship marketing: The Importance of Customer-Perceived Service Quality in Retail Banking, **The Service Industries Journal**, Vol. 16 No. 3, pp. 287-304.
7. KAHNALI, R; ESMAEILI, A (2015), An Integration of SERVQUAL Dimensions and Logistics Service Quality Indicators (A case study), **Int. J. Services and Operations Management**, 21(03), pp. 289-309.
8. KRISTIAN, F; PANJAITAN, H (2014), Analysis of Customer Loyalty through Total Quality Service, Customer Relationship



Management and Customer Satisfaction, **International Journal of Evaluation and Research in Education (IJERE)**, Vol.3, No.3, pp. 142~151.

9. NAZIR, S; KHAN, SH; JAMIL, R; MEHMOOD, Q (2015), Impact of Customer Relationship Management on Customer Satisfaction in Hoteling Industry, **Journal of Management Info (JMI)**, Vol. 2, No. 2, pp. 8-12.

10. PARVATIYAR, A; SHETH, N.J (2001), Customer Relationship Management: Emerging practice, process, and discipline, **Journal of Economic and Social Research**, 3(2), 1-34.

11. PEPPERS, D; ROGERS, M; DORF, B (1999), Is your Company ready for one-to-one Marketing, **Harvard Business Review**, Vol. 77 No. 1, pp. 151-160.

12. TSENG, SH; WU; P (2014), The Impact of Customer Knowledge and Customer Relationship Management on Service Quality, **International Journal of Quality and Service Sciences**, Vol. 6 No. 1. pp. 77-96.

16. قائمة الملاحق:

ملحق رقم (1): استبانة البحث.

القسم الأول: الخصائص الديموغرافية

1. الجنس: ذكر أنثى
2. العمر: من 20-30 سنة من 31-40 سنة من 41-50 سنة أكثر من 50 سنة
3. المؤهل العلمي: إعدادية ثانوية معهد جامعة  
ماجستير دكتوراه
4. المنتجات المسوقة:
  - ألبسة/أحذية
  - أدوات كهربائية
  - مفروشات(أثاث)
  - مستحضرات تجميل
  - اكسسوارات/ هدايا
  - الإلكترونيات

## القسم الثاني: أسئلة الاستبيان

## 1. إدارة العلاقة مع العملاء:

أولاً: تحديد هوية العميل (معرفة العميل)						
رقم الفقرة	الفقرة	غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة
1	يقوم المتجر بتحليل ومقارنة بيانات العملاء بشكل فعال لفهم خصائصهم.					
2	يقوم المتجر بتقسيم وتصنيف العملاء من أجل توفير استراتيجيات تسويقية فعالة تتناسب العملاء المستهدفين.					
3	يستطيع المتجر اكتشاف العملاء الذين يحققون أعلى ربح.					
4	يستطيع المتجر اكتشاف العملاء الذين لا يستطيعون تحقيق الأرباح.					
ثانياً: جذب العملاء						
رقم الفقرة	الفقرة	غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة
5	يقوم المتجر على توفير موقع ويب سهل الاستخدام لعملائه حتى يتمكنوا من البحث عن معلومات عن المنتجات وغيرها.					
6	يركز المتجر على تصميم خطة تسويق ومبيعات مخصصة بناء على تفضيلات عملائه.					
7	يوفر المتجر بيئة تسوق مريحة للعملاء.					

دور إدارة العلاقة مع العملاء في تحقيق جودة الخدمة دراسة ميدانية على المحلات التجارية في محافظة طرطوس

					يمكن للمتجر استخدام الإعلانات التلفزيونية والبريد الإلكتروني ومواقع الويب للترويج عن منتجاته وخدماته.	8
<b>ثالثاً: المحافظة على العملاء</b>						
موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة	الفقرة	رقم الفقرة
					يقدم المتجر المنتجات والخدمات التي تلبي متطلبات عملائه.	9
					عملاء المتجر على استعداد لإعادة شراء منتجات وخدمات المتجر.	10
					يحافظ المتجر على تفاعلات وثيقة دائمة مع عملائه لإقامة علاقات طويلة الأمد معهم.	11
					يقوم المتجر بتقديم خدمة ما بعد البيع بشكل جيد.	12
<b>رابعاً: تنمية العملاء</b>						
موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة	الفقرة	رقم الفقرة
					يمتلك المتجر خطط تسويق ومبيعات شاملة.	13
					يمكن للمتجر نقل المنتجات والخدمات لعملائه.	14
					يقوم العملاء بتوصية أصدقائهم بالشراء من المتجر.	15
					يتمتع المتجر بالقدرة على جذب العملاء المحتملين.	16

2. جودة الخدمة:

رقم الفقرة	الفقرة	غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة
17	يوجد لدى المتجر أجهزة ومعدات حديثة.					
18	المرافق المادية في هذا المتجر جذابة وملائمة ونظيفة بشكل واضح.					
19	مظهر الموظفين في المتجر لائق وأنيق.					
20	عندما يكون هناك وعداً للقيام بعمل ما بتاريخ محدد فإن المتجر عادة ما يلتزم بذلك.					
21	المتجر موثوق به من قبل عملائه.					
22	يؤدي العمل بالشكل الصحيح من المرة الأولى.					
23	موظفو المتجر لديهم المعرفة الكافية للإجابة على أسئلة العملاء.					
24	موظفو المتجر يساعدون العملاء في حل المشكلات على الفور.					
25	لدى موظفي المتجر الرغبة والشغف لتقديم الخدمة للعملاء.					
26	يقوم موظفو المتجر بإبلاغ العملاء بدقة عن موعد تأدية الخدمة.					
27	لدى موظفي المتجر القدرة المهنية الكافية لتقديم الخدمة.					
28	يعامل موظفو المتجر العملاء بكل احترام.					
29	الموظفون في المتجر يتمتعون بالتهذيب واللطف والود.					

دور إدارة العلاقة مع العملاء في تحقيق جودة الخدمة دراسة ميدانية على المحلات التجارية في محافظة طرطوس

					30	موظفو المتجر سابقين في فهم متطلبات العملاء.
					31	يقدم موظفو المتجر خدمة مخصصة بناء على طلبات عملائهم.
					32	يقدم موظفو المتجر الخدمة بناء على الفوائد التي سيحصل عليها العملاء.

وتم إعداد الاستبانة بعد الاطلاع على دراسة كل من (Tseng & Wu, 2014)، (بوسطيلة، 2017)، (فرطاس وعايط، 2021).

1. ثبات الاستبانة: يوضح الجدول التالي معامل ألفا كرونباخ للاستبانة التي تم استخدامها في البحث الحالي:

-قيم معامل ألفا كرونباخ لمحاور الاستبانة الموزعة-

المحور	قيمة معامل ألفا كرونباخ Cronbach's Alpha
تحديد هوية العميل	0.92
جذب العملاء	0.85
المحافظة على العملاء	0.82
تنمية العملاء	0.89
جودة الخدمة	0.90
قيمة معامل ألفا كرونباخ لكامل الاستبانة	0.97

المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS V25.

2. صدق الاستبانة:

1.2. الصدق الظاهري: لقد تم عرض الاستبانة على عدد من السادة المحكمين في الكلية، وتم إجراء التعديلات المطلوبة من حذف أو إضافة أو تعديل بناء على الملاحظات المقدّمة.

## 2.2. صدق الاتساق الداخلي للاستبانة الموزعة: (صدق الاتساق بين كل فقرة من فقرات الاستبانة والدرجة الكلية للمجال نفسه)

### • صدق الاتساق الداخلي لمحور (تحديد هوية العميل):

-الصدق الداخلي لفقرات محور "تحديد هوية العميل"-

رقم الفقرة	الفقرة	معامل الارتباط	مستوى الدلالة Sig
1	يقوم المتجر بتحليل ومقارنة بيانات العملاء بشكل فعال لفهم خصائصهم.	**0.875	0.00
2	يقوم المتجر بتقسيم وتصنيف العملاء من أجل توفير استراتيجيات تسويقية فعالة تناسب العملاء المستهدفين.	**0.826	0.00
3	يستطيع المتجر اكتشاف العملاء الذين يحققون أعلى ربح.	**0.955	0.00
4	يستطيع المتجر اكتشاف العملاء الذين لا يستطيعون تحقيق الأرباح.	**0.954	0.00

المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS V25.

### • صدق الاتساق الداخلي لمحور (جذب العملاء):

-الصدق الداخلي لفقرات محور "جذب العملاء"-

رقم الفقرة	الفقرة	معامل الارتباط	مستوى الدلالة Sig
5	يقوم المتجر على توفير موقع ويب سهل الاستخدام لعملائه حتى يتمكنوا من البحث عن معلومات عن المنتجات وغيرها.	**0.340	0.00
6	يركز المتجر على تصميم خطة تسويق ومبيعات مخصصة بناء على تفضيلات عملائه.	***0.349	0.00
7	يوفر المتجر بيئة تسوق مريحة للعملاء.	**0.457	0.00
8	يمكن للمتجر استخدام الإعلانات التلفزيونية والبريد الإلكتروني ومواقع الويب للترويج عن منتجاته وخدماته.	**0.278	0.00

المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS V25.

دور إدارة العلاقة مع العملاء في تحقيق جودة الخدمة دراسة ميدانية على المحلات التجارية في محافظة طرطوس

• صدق الاتساق الداخلي لمحور (المحافظة على العملاء):

-الصدق الداخلي لفقرات محور "المحافظة على العملاء"-

رقم الفقرة	الفقرة	معامل الارتباط	مستوى الدلالة Sig
9	يقدم المتجر المنتجات والخدمات التي تلي متطلبات عملائه.	- تم حذف هذه العبارة-	-
10	عملاء المتجر على استعداد لإعادة شراء منتجات وخدمات المتجر.	**0.837	0.00
11	يحافظ المتجر على تفاعلات وثيقة دائمة مع عملائه لإقامة علاقات طويلة الأمد معهم.	**0.852	0.00
12	يقوم المتجر بتقديم خدمة ما بعد البيع بشكل جيد.	**0.543	0.00

المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS V25.

• صدق الاتساق الداخلي لمحور (تنمية العملاء):

-الصدق الداخلي لفقرات محور "تنمية العملاء"-

رقم الفقرة	الفقرة	معامل الارتباط	مستوى الدلالة Sig
13	يمتلك المتجر خطط تسويق ومبيعات شاملة.	**0.582	0.00
14	يمكن للمتجر نقل المنتجات والخدمات لعملائه.	**0.453	0.00
15	يقوم العملاء بتوصية أصدقائهم بالشراء من المتجر.	**0.691	0.00
16	يتمتع المتجر بالقدرة على جذب العملاء المحتملين.	**0.394	0.00

المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS V25.



## • صدق الاتساق الداخلي لمحور (جودة الخدمة):

-الصدق الداخلي لفقرات محور " جودة الخدمة"-

رقم الفقرة	الفقرة	معامل الارتباط	مستوى الدلالة Sig
17	يوجد لدى المتجر أجهزة ومعدات حديثة.	**0.326	0.00
18	المرافق المادية في هذا المتجر جذابة وملائمة ونظيفة بشكل واضح.	**0.416	0.00
19	مظهر الموظفين في المتجر لائق وأنيق.	*0.321	0.00
20	عندما يكون هناك وعداً للقيام بعمل ما بتاريخ محدد فإن المتجر عادة ما يلتزم بذلك.	**0.630	0.00
21	المتجر موثوق به من قبل عملائه.	**0.360	0.00
22	يؤدي العمل بالشكل الصحيح من المرة الأولى.	*0.145	0.04
23	موظفو المتجر لديهم المعرفة الكافية للإجابة على أسئلة العملاء.	**0.506	0.00
24	موظفو المتجر يساعدون العملاء في حل المشكلات على الفور.	**0.899	0.00
25	لدى موظفي المتجر الرغبة والشغف لتقديم الخدمة للعملاء.	**0.408	0.00
26	يقوم موظفو المتجر بإبلاغ العملاء بدقة عن موعد تأدية الخدمة.	**0.506	0.00
27	لدى موظفي المتجر القدرة المهنية الكافية لتقديم الخدمة.	**0.330	0.00
28	يعامل موظفو المتجر العملاء بكل احترام.	**0.361	0.00
29	الموظفون في المتجر يتمتعون بالتهذيب واللطف والود.	**0.201	0.00
30	موظفو المتجر سابقين في فهم متطلبات العملاء.	**0.239	0.00
31	يقدم موظفو المتجر خدمة مخصصة بناء على طلبات عملائهم.	*0.166	0.00
32	يقدم موظفو المتجر الخدمة بناء على الفوائد التي سيحصل عليها العملاء.	**0.403	0.00

المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS V25.

3.2. الصدق البنائي:

-الصدق البنائي: قيم معاملات الارتباط بين كل محور والدرجة الكلية لجميع المحاور-

المتغير	معامل الارتباط	مستوى الدلالة sig
تحديد هوية العميل	**0.461	0.00
جذب العملاء	**0.448	0.00
المحافظة على العملاء	**0.296	0.00
تنمية العملاء	**0.315	0.00
جودة الخدمة	*0.151	0.03

المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS V25 .