

مجلة جامعة البعث

سلسلة العلوم الاقتصادية والسياحية



مجلة علمية محكمة دورية

المجلد 45 . العدد 33

1445 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. وليد حماده

مديرة مكتب مجلة جامعة البعث
م. هلا معروف

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

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
50-11	أميرة جبور د. جمال العص	تقييم واقع إدارة المعرفة في شركات صناعة الأدوية في محافظة طرطوس دراسة ميدانية
86-51	د. حيان حمدان	أثر الصحة التنظيمية على الأداء الريادي (دراسة ميدانية على شركة الشرق الأدنى لمنتجات الزيتون)
116-87	د. حنان تركمان د. لينا فياض ذوالفقار الجهول	دور القرار الاستراتيجي في تحسين الأداء التنظيمي "دراسة ميدانية في جامعة تشرين"
142-117	علي الخنسه د. رامي محمد د. سومر ناصر	تقييم الأداء التسويقي للمصارف التجارية العامة (دراسة ميدانية في محافظة اللاذقية)
176-143	منى غزال د. محمد ديوب د. أحمد زهرة	"دور التسويق الأخضر في تحقيق الميزة التنافسية للمنظمة - دراسة ميدانية في فنادق الأربع نجوم في محافظة طرطوس"

تقييم واقع إدارة المعرفة في شركات صناعة الأدوية في محافظة طرطوس دراسة ميدانية

طالب الدراسات العليا: أميرة يوسف جبور

كلية: الاقتصاد – جامعة: طرطوس

الدكتور المشرف: جمال العص

الملخص

هدف هذا البحث إلى تقييم واقع إدارة المعرفة في شركات صناعة الأدوية في محافظة طرطوس، استخدمت الباحثة المنهج الوصفي التحليلي والاستبانة كأداة لجمع البيانات، حيث تكون مجتمع الدراسة من العاملين الإداريين (رؤساء الأقسام والمدراء) والبالغ عددهم (100) عامل، وقد خلصت الدراسة إلى مجموعة من النتائج أهمها: هناك مستوى مرتفع من إدارة المعرفة في شركات صناعة الأدوية في محافظة طرطوس، وقدمت الباحثة عدة توصيات أهمها تعزيز عمليات إدارة المعرفة في شركات صناعة الأدوية في محافظة طرطوس لما لها من دور فعال في تحقيق ميزة تنافسية لهذه المنظمات.

الكلمات المفتاحية: إدارة المعرفة، توليد واكتساب المعرفة، خزن المعرفة، توزيع المعرفة، تطبيق المعرفة، شركات صناعة الأدوية.

Abstract

The aim of this research is to evaluate the reality of Knowledge management in the pharmaceutical industry companies in tartous. The researcher used the descriptive and analytical approach and the questionnaire as a tool to collect data. Where the study community consists of department heads and working managers and administrative workers, who number (100), The study concluded with a set of results, the most important of which is that there is a high level of Knowledge management in the pharmaceutical industry companies in tartous. the researcher made several recommendations, the most important outputs is that there is a high level of Knowledge management in the pharmaceutical industry in companies tartous Governorate.

Key word: Knowledge management, Knowledge Acquisition, Knowledge Storge, Knowledge Distribution, Knowledge application, pharmaceutical industry companies

1- المقدمة:

فرض العصر الحديث مجموعة من التحولات والتغيرات أمام المؤسسات في ظل الانفتاح والتطور المعرفي الذي أفرزته العولمة وثورة المعلومات والاتصالات، الأمر الذي أدى إلى أن تعمل المنظمات في ظل أجواء تنافسية، دفعها لتكوين رؤية واضحة لتجويد أداؤها وخدماتها، ووضع استراتيجيات كفيلة ببقائها وتطورها ونهوضها، وإعادة تقييم موجوداتها المادية والمعرفية، ومن هذا المنطلق تزايد الاهتمام الكبير بالمعرفة وضرورة التحول نحو أنماط تنظيمية جديدة ومرنة، تركز على المعرفة وعلى الأصول غير الملموسة في توليد القيمة (الراشدي، 2017، ص 11)

ومع الزخم الكبير من المعلومات والمعارف الواردة إلى المنظمة وسعي المنظمات للحصول عليها، كان لا بُدَّ من وجود إدارة فعّالة تقوم بتنظيم وتسيير وإدارة معلومات ومعارف المنظمات لضمان حسن الأداء الجيد والذي يحقق الجودة وبالتالي النمو والبقاء وصولاً إلى مراكز متقدمة في المنافسة والريادة والإبداع. (الظالمي، وآخرون، 2015، ص 30).

لذلك أنت هذه الدراسة لتلقي الضوء على واقع إدارة المعرفة في شركات صناعة الأدوية في محافظة طرطوس.

2- مفاهيم ومصطلحات الدراسة:

إدارة المعرفة: **knowledge Management**

هي الاستغلال الأمثل للمهارات والخبرات والمعارف المتاحة لتحقيق الأهداف من خلال تشخيص واكتساب وتوليد وتخزين وتوزيع وتطبيق المعرفة في المنظمة بما يحقق لها تحسين الأداء المؤسسي. (العص، 2020، ص8)

عملية توليد واكتساب المعرفة: Knowledge Acquisition

إن توليد المعرفة يتعلق بالعمليات التي تركز على أسر، وشراء، وابتكار، واكتشاف، وامتصاص واكتساب والاستحواد على المعرفة (الكبيسي، 2013، ص69).

خزن المعرفة: Knowledge Storage

عملية تخزين المعرفة تشير إلى الذاكرة التنظيمية والتي تحتوي على المعرفة الموجودة في أشكال مختلفة بما فيها الوثائق المكتوبة والمعلومات المخزونة في قواعد البيانات الالكترونية والمعرفة الإنسانية المخزنة في النظم الخبيرة والمعرفة الموجودة في الإجراءات والعمليات التنظيمية الموثقة والمعرفة الضمنية المكتسبة من الأفراد وشبكات العمل. (Gottschallc, 2005: 93)

توزيع المعرفة: Knowledge Distribution

هي تلك العمليات التي تشمل: التوزيع والنشر- المشاركة - التدفق - النقل - التحريك للمعرفة. (العص، 2020، ص9)

تطبيق المعرفة: Knowledge application

التطبيق يعني الاستعمال أو الاستفادة من العملية وتعتبر عملية التطبيق الهدف الأساسي من عملية المعرفة كلها بتسخيرها في أنشطة المنظمة وتتطلب عملية التطبيق تهيئة المنظمة للاستفادة القصوى من توظيف المعرفة لخدمتها. (الوهاب، 2005، ص67)

3- الدراسات السابقة:

-الدراسات العربية:

1- دراسة (الحرباوي والشمام، 2021) بعنوان: مستوى إدارة المعرفة لدى أعضاء

الهيئة التدريسية في كلية التربية للعلوم الإنسانية- جامعة الموصل.

هدفت هذه الدراسة: إلى التعرف على مستوى إدارة المعرفة لدى مدرسي كلية التربية

للعلوم الإنسانية- جامعة الموصل.

اعتمدت الدراسة: المنهج الوصفي التحليلي والاستبانة كأداة لجمع البيانات

أهم النتائج التي توصلت إليها الدراسة: إنّ أعضاء الهيئة التدريسية في كلية التربية

للعلوم الإنسانية يمتلكون قدرات جيدة حول إدارة المعرفة بشكل عام.

وجود فروق ذات دلالة إحصائية في مستوى إدارة المعرفة لدى مدرسي كلية التربية للعلوم

الإنسانية تبعاً لمتغير الجنس (ذكور - إناث) ولصالح الذكور

لا يوجد فروق ذو دلالة إحصائية في مستوى إدارة المعرفة لدى مدرسي كلية التربية

للعلوم الإنسانية تبعاً لمتغير التخصص.

2-دراسة (الغامدي، 2021) بعنوان: واقع تطبيق إدارة المعرفة في الإشراف التربوي

بإدارة التعليم بمنطقة عسير - في المملكة العربية السعودية.

هدفت هذه الدراسة: إلى التعرف على واقع ممارسة عمليات إدارة المعرفة في الإشراف

التربوي بمكاتب التعليم بمنطقة عسير - في المملكة العربية السعودية.

اعتمدت الدراسة: المنهج الوصفي التحليلي والاستبانة كأداة لجمع البيانات

أهم النتائج التي توصلت إليها الدراسة: أن الاستجابة للمتطلب التنظيمي لتطبيق إدارة

المعرفة في الإشراف التربوي بمكاتب التعليم كانت الموافقة عليه بدرجة كبيرة وتعزو

الباحثة ذلك إلى توافر المتطلبات التنظيمية لنجاح تطبيق إدارة المعرفة خاصة وأن

معظم العبارات تمت الموافقة عليها بدرجة كبيرة جداً.

3- دراسة (الشلفون، 2022) بعنوان: تقييم المعرفة في القطاع الصناعي - دراسة حالة شركة ساينوكس لصناعة خطوط الإنتاج والمعدات الصناعية الدوائية والغذائية - ريف دمشق.

هدفت هذه الدراسة: إلى تحديد درجة تطبيق إدارة المعرفة في شركة ساينوكس لصناعة خطوط الإنتاج والمعدات الصناعية الدوائية والغذائية - ريف دمشق. اعتمدت الدراسة: المنهج الوصفي التحليلي والاستبانة كأداة لجمع البيانات أهم النتائج التي توصلت إليها الدراسة: إنّ درجة تطبيق إدارة المعرفة في شركة ساينوكس من وجهة نظر المستويات الإدارية المختلفة كانت متوسطة بالمجمل، وهذا يدل على ضعف اهتمام الإدارة والعاملين في الشركة بمفهوم إدارة المعرفة وعملياتها ومساهمتها في تحقيق ميزة تنافسية.

الدراسات الأجنبية:

4- دراسة (Eftekharzadeh, 2008) بعنوان: Eftekharzadeh, Reza.(2008)"Knowledge management Performance in manufacturing organization"

"أداء إدارة المعرفة في المنظمات الصناعية"

هدفت هذه الدراسة: إلى توضيح العمليات الأساسية لإدارة المعرفة وإنشاء نموذج مفيد لإدارة المعارف للمنظمات في إيران.

اعتمدت الدراسة: المنهج الوصفي التحليلي والاستبانة كأداة لجمع البيانات بالإضافة إلى مقابلات معمقة مع مجموعة من المديرين في المستويات المختلفة.

أهم النتائج التي توصلت إليها الدراسة: الارتباط الإيجابي بين عمليات إدارة المعارف وأدائها، كما بينت أن توزيع المعرفة والنقاطها هو العملية الرئيسية لممارسات إدارة المعرفة، وأن أداء إدارة المعرفة يرتبط بدور القائد في المنظمة

5- دراسة (Dimou, 2018) بعنوان: "Knowledge management

Practices in academic Libraries"

"ممارسات إدارة المعرفة في المكتبات الأكاديمية"

هدفت هذه الدراسة: إلى تحديد ممارسات إدارة المعارف في المكتبات الأكاديمية وأجريت الدراسة على المكتبة المركزية لجامعة أئينا التقنية الوطنية.

اعتمدت الدراسة: اعتمدت الدراسة على إجراء بحث نوعي، وتم جمع البيانات من خلال تقنيتين هما (الملاحظة والمراقبة) ودراسة الحالة (المقابلات)، حيث كانت المقابلات شبه منظمة أجريت لتوفير بيانات نوعية موثوقة وقابلة للمقارنة.

أهم النتائج التي توصلت إليها الدراسة: أن هناك محاولة قليلة لاعتماد ممارسات إدارة المعرفة في المكتبات الأكاديمية.

6- دراسة (Sanjit, et., 2021) بعنوان: "Knowledge management

practice in manufacturing

Industry"

"ممارسة إدارة المعرفة في الصناعة التحويلية"

هدفت هذه الدراسة: إلى فهم تأثير عناصر تمكين إدارة المعارف (الهيكل التنظيمي، القيادة، التدريب، تحفيز الموظفين، التنشئة، الثقافة التنظيمية، مواقف التعلم، التزام المنظمة، تكنولوجيا المعلومات) تبعاً للباحثين- على الأداء في شركات الصناعات التحويلية وارتباطها بممارسة إدارة المعرفة فيها.

اعتمدت الدراسة: المنهج الوصفي التحليلي والاستبانة كأداة لجمع البيانات

أهم النتائج التي توصلت إليها الدراسة: أن جميع العوامل التمكينية العشرة كانت ترتبط ارتباطاً إيجابياً وكبيراً بممارسة إدارة المعارف وأثرت على أداء الصناعة التحويلية في تأميل نادو (الهند)

4- مشكلة البحث:

تسعى معظم الشركات في ظل البيئة التنافسية في قطاع صناعة الأدوية إلى التنافس فيما بينها حول كسب مزايا جديدة تُمكنها من البقاء في السوق، وتُمثل إدارة المعرفة محوراً أساسياً لجعل هذه الشركات رائدة في مجال أعمالها، ويُعد الاهتمام بإدارة المعرفة من أبرز التحدّيات التي تواجه الشركات وذلك بسبب الحاجة الملحة إلى تنظيم الطاقات الابتكارية والابداعية التي يمتلكها العاملون في هذه الشركات.

بعد الدراسة الاستطلاعية التي قامت بها الباحثة على عينة من شركات صناعة الأدوية في محافظة طرطوس وعددها (3) وسؤال المعنيين عن واقع إدارة المعرفة تبين التالي: عدم وضوح مفهوم إدارة المعرفة لدى بعض الإداريين كمفهوم علمي، وعدم معرفتهم بالأبعاد العلمية والمكونة لهذا المفهوم نظرياً ولكن عملياً كان يتم تطبيقها دون دراية بها والمتمثلة ب (توليد واكتساب المعرفة، خزن المعرفة، توزيع المعرفة، تطبيق المعرفة) وبالتالي يمكن صياغة مشكلة الدراسة بالتساؤل التالي:

ما هو واقع إدارة المعرفة في شركات صناعة الأدوية محل الدراسة؟
ويتفرع عنها الأسئلة الفرعية التالية:

- ما هو واقع توليد واكتساب المعرفة في شركات صناعة الأدوية محل الدراسة؟
- ما هو واقع خزن المعرفة في شركات صناعة الأدوية محل الدراسة؟
- ما هو واقع توزيع المعرفة في شركات صناعة الأدوية محل الدراسة؟
- ما هو واقع تطبيق المعرفة في شركات صناعة الأدوية محل الدراسة؟

5- فرضيات البحث:

- الفرضية الرئيسية:

- لا توجد فروق ذات دلالة معنوية بين واقع تقييم إدارة المعرفة في شركات صناعة الأدوية في محافظة طرطوس وبين الواجب توافره عند متوسط الحياد (3) ويتفرع عنه الفرضيات التالية:

1- لا توجد فروق ذات دلالة معنوية بين واقع توليد واكتساب المعرفة في شركات صناعة الأدوية في محافظة طرطوس وبين الواجب توافره عند متوسط الحياد (3).

2- لا توجد فروق ذات دلالة معنوية بين واقع خزن المعرفة في شركات صناعة الأدوية في محافظة طرطوس وبين الواجب توافره عند متوسط الحياد (3).

3- لا توجد فروق ذات دلالة معنوية بين واقع توزيع المعرفة في شركات صناعة الأدوية في محافظة طرطوس وبين الواجب توافره عند متوسط الحياد (3).

4- لا توجد فروق ذات دلالة معنوية بين واقع تطبيق المعرفة في شركات صناعة الأدوية في محافظة طرطوس وبين الواجب توافره عند متوسط الحياد (3).

6- أهمية الدراسة:

- الأهمية العلمية:

تتبع الأهمية العلمية لهذا البحث من كونه يتطرق إلى موضوع حديث ومعاصر وهو إدارة المعرفة التي تهدف وبشكل رئيسي إلى الرفع من مستوى كفاءة المنظمات والحفاظ على بقائها في السوق مما تقدمه من الكم الكبير من المعلومات والأفكار المبدعة والمبتكرة، سواء على مستوى الإدارة العليا أو الوسطى لجعل هذه المنظمات رائدة في مجال أعمالها.

الأهمية العملية:

تتبع أهمية هذا البحث من أهمية قطاع شركات الأدوية الذي يعتبر قطاعاً حيوياً من قطاعات الاقتصاد السوري والذي يمثل أهمية كبيرة فيه لما يقدمه من خدمات في المجال الصحي لذلك لا بدّ من الاهتمام بشركات صناعة الأدوية والتطوير والابداع في هذا القطاع في ظل الظروف الحالية وبالتالي إمكانية استفادة شركات الأدوية من نتائج البحث في جعل هذه المنظمات تلبية متطلبات المرحلة الحالية والقادمة.

7- أهداف البحث:

هدف هذا البحث إلى:

- 1- معرفة مدى توفر إدارة المعرفة في شركات صناعة الأدوية محل الدراسة.
- 2- التّعرف على مدى اهتمام شركات صناعة الأدوية محل الدراسة بإدارة المعرفة ومدى تطبيقهم لعملياتها المتمثلة (توليد واكتساب المعرفة، خزن المعرفة، توزيع المعرفة، تطبيق المعرفة).
- 3- تقديم مجموعة توصيات يمكن أن يكون لها أثر إيجابي ينعكس في تحسين شركات صناعة الأدوية محل الدراسة.

منهجية البحث:

تم استخدام المنهج الوصفي التحليلي، والذي يحاول وصف وتقييم واقع إدارة المعرفة وعملياته في شركات صناعة الأدوية في محافظة طرطوس بالاعتماد على الدراسات والأدبيات السابقة.

مجتمع وعينة البحث:

- **مجتمع الدراسة:** جميع العاملين الإداريين في شركات صناعة الأدوية في محافظة طرطوس وهي: هيومن فارما، زين فارما، غولدن فارما الذهبية، جينا فارما، سي فارما، كندا فارما، غرين فارما. والبالغ عددهم 100 عامل
- **عينة الدراسة:** عينة عشوائية من العاملين الإداريين في شركات صناعة الأدوية محافظة طرطوس وبالاعتماد على جدول مورغان لتحديد حجم العينة ينتج لدينا حجم عينة الدراسة المقابل للمجتمع والبالغ (100) هو (65) موظفاً إدارياً موزعة على رؤساء الأقسام والمدراء.

حدود البحث:

- 1- الحدود العلمية: تناولت الدراسة العمليات الجوهرية لإدارة المعرفة (توليد واكتساب المعرفة، خزن المعرفة، توزيع المعرفة، تطبيق المعرفة).
- الحدود المكانية: شركات صناعة الأدوية في محافظة طرطوس.
- الحدود الزمانية: 2023.

8- الإطار النظري:

مفهوم المعرفة:

يسعى الإنسان منذ الأزل لتحسين حياته واكتشاف المزيد من أسرار الحياة من أجل البقاء والاستقرار والتعاش، فبدأ حياته بجمع الثمار والصيد وتوفير المأوى والزراعة وصناعة الأدوات المعيشية، وتطورت هذه الحياة بتراكم المعارف والخبرات والتجارب عبر الأزمنة والسنين، حيث أنّ مفهوم المعرفة ظهر قديماً وتطور بتعمّد الحياة وتطور أساليب التعلم، ويعد حمورابي أول حاكم في التاريخ يهتدي إلى أهمية التعلم حين أنشأ أول مدرسة في بلاد ما بين النهرين بحوالي ألفين سنة قبل الميلاد، ثمّ جدّد الفيلسوف الصيني

كونفوشيوس (457-551 قبل الميلاد) الدعوة إلى نشر المعرفة حين قال " إنَّ المعرفة هي الطريق الوحيد للتقدّم والنجاح الدنيوي على الأرض " (الكبيسي، 2004، ص 10).
وتحديد مفهوم المعرفة يكتسب أهمية خاصة، ولتوضيح هذا المفهوم ننتقل من تأكيد (Stroumgulst & Samoff, 2000, 324) على أنّ مفهوم المعرفة في العلوم الاجتماعية يشتمل على أحد المدخلين الرئيسيين أو كلاهما، المدخل الأول: يشير إلى نماذج موضوعية وتفسيرية لفهم البيئة، وكانت أكثر الاتجاهات شيوعاً في العلوم الاجتماعية والاقتصادية تميل إلى التجربة والبرهان لتطوير العلاقة السببية بين المتغيرات والفصل بينها لتحديد استقلاليتها.

أمّا المدخل الثاني: فهو المدخل الأنثروبولوجي والتاريخ الذي يبرر التداخل بين القوى الاجتماعية جميعها والذي يفضل الوحدة على الفصل، وبالحقيقة أن علم الإدارة يركز على مدخل واحد.

تعريف المعرفة:

هناك تباين في وجهات نظر الباحثين والكتّاب في تحديد المفهوم الدقيق والمعنى الشامل لكلمة " المعرفة
(الكبيسي، 2009، ص 68) فقد عرّفها بأنّها كل ما تراكم أو تولّد من تصوّرات وتفسيرات ونظريات ومفاهيم وآراء سواء بالنقل أو العقل، ويمكن تطبيقه من قبل الأفراد والجماعات والمنظمات من أجل تحسين الأحوال أو حل المشكلات أو تجويد السلع والخدمات"
كما عرّفها (ياسين، 2007، ص 26) بأنّها عبارة عن توليفة ثرية ومتنوّعة من البنى الرمزية التي تتجاوز المعلومات والخبرات إلى التفاعل الحي والمؤثر مع الواقع الإنساني بكل نداعياته وتناقضاته وتحدياته.

وترى الباحثة بأن المعرفة: ذلك الرصيد المكتسب من خلال التجارب والخبرات والتعلم والبحث العلمي الذي يُمكن الفرد من التعامل بكفاءة مع الواقع المحيط به.

العلاقة بين البيانات والمعلومات والمعرفة:

تشير البيانات إلى مجموعة من الحقائق غير المنظمة التي قد تأخذ شكل أرقام أو رموز ليس لها معنى حقيقي بشكلها الخام ولا تؤثر في سلوك المتلقي لها، في حين تعني المعلومات تلك البيانات التي نُظمت ورُتبت وأصبحت ذات معنى وتؤثر فيمن يتلقاها، وتُعتبر البيانات والمعلومات أساس المعرفة والمادة الأساسية المكونة لها، أما المعرفة فتتألف من مجموعة من المعلومات مضافاً إليها المعنى الدلالي. وبالتالي فإن "المعرفة أكثر من مجرد تراكم بعض المعلومات، إنها تكمن فيما يفهمه الأفراد في تلك المعلومات، ويرتبط الفهم بالاعتقادات، الخبرات، الكفاءات، التعلم، وترجمة كل ذلك إلى فعل واتخاذ قرار معين" (Curley, 2001, p.28).

خصائص المعرفة:

وتتلخص ملامح وخصائص المعرفة فيما يلي: (الزيادات، 2008، ص 12)

- 1- التراكمية: وهذا يعني أن المعرفة متغيرة، ولكن بصيغة إضافة المعرفة الجديدة إلى معرفة قديمة.
- 2- التنظيم: المعرفة المتولدة ترتب بطريقة تتيح للمستفيد الوصول إليها وانتقاء الجزء المقصود فيها.
- 3- المعرفة يمكن أن تُمتلك: بفعل معدلات التعليم العالي فإن أغلب المعارف ذات القيمة من أجل زيادة ثروة المنظمات يتم الإمساك بها، لذلك تمارس المنظمات دوراً كبيراً في تحول المعرفة التي تمتلكها إلى براءات اختراع أو أسرار تجارية تتمتع بالحماية القانونية.

4- المعرفة لا ملموسية القياس: حيث أن المعرفة كمنتج غير ملموس مادياً بدرجة كافية يحد من المتاجرة بها كسلعة، ولكنها قياسية بدرجة كافية للسماح بالتنافس بها، وهذه اللاملموسية القياسية هي محور اهتمام المنظمات المعتمدة على المعرفة.

أنواع المعرفة:

يمكن تقسيم المعرفة إلى نوعين أساسيين وهما:

المعرفة الضمنية: عرفت بأنها المعرفة غير المكتوبة والمخزونة في عقول الأفراد والمكتسبة من خلال تراكم خبرات سابقة، وتكون عادة ذات طابع شخصي، مما يجعل الحصول عليها صعباً على الرغم من قيمتها العالية، كونها مخترنة في عقل صاحب المعرفة، ولا يمكن ذلك إلا عن طريق أن يقوم صاحبها بكتابتها وتسجيلها أو من خلال الحوار والنقاش. (الزيادات، 2008، ص40)

المعرفة الظاهرة: هي المعلومات المؤتقة أو المرمنة التي تحتويها الوثائق والمراجع، والكتب، (المدونات، التقارير، وسائط التخزين الرقمية)، ولذلك فهي معرفة سهلة الوصف والتحديد، ويمكن تحويلها من لغة إلى أخرى ومن شكل إلى آخر، ويمكن بصفة مستمرة إعادة قراءتها وإنتاجها، وبالتالي تخزينها واسترجاعها. (الزيادات، 2008، ص23-33)

إدارة المعرفة

-مفهوم إدارة المعرفة:

ظهر مصطلح إدارة المعرفة كنتيجة صحيحة لسيادة المعرفة في هذا العصر، واتضح أهميتها في كونها المصدر الرئيسي لتحقيق النجاح، فالحاجة إلى النظر في المعرفة وإدارتها قد ازداد بشكل كبير على أنها حقل مستقل يجب أن يتم معالجته بمنهجية علمية واضحة، وأصبح النظر إلى المعرفة رغم أنها غير ملموسة في كثير من الأحيان على أنها ذات قيمة كبيرة وتعد من الأصول الاستراتيجية. (سيد علي، 2013، ص112).

ومنذ أوائل التسعينيات من القرن الماضي، بدأ الاهتمام العملي والأكاديمي بمفهوم إدارة المعرفة، وهذا الاهتمام أخذ في التزايد في الأعوام الأخيرة، بعد تبني العديد من المنظمات لها على المستوى العالمي، وفي عام 1992 خصص البنك الدولي 4% من الميزانية السنوية لتطوير أنظمة إدارة المعرفة، ولا بدّ من التنويه إلى أنّ إدارة المعرفة ولدت داخل الصناعة وليس داخل الأكاديميات ولا حتى داخل المنظمات. (سيدي علي، 2013، ص 212-113).

تعريف إدارة المعرفة:

تُعرّف على أنها عملية منهجية منمّعة لاستقطاب المعرفة وخبزها، ونشرها، وتوليدها، وتطبيقها، بصيغ تداوئية لتعزيز التعلم والابداع، وتحسين الأداء واتخاذ القرار. (الجنابي، 2013، ص 66).

وهي مزيج مما تملكه المؤسسة من البيانات ومعلومات وحقائق ومعتقدات ومفاهيم وتوقعات ومعايير تنظيمية والتي تخزن وتتبادل، وبين كل ما يمتلكه المرؤوسين فيها من مهارات وخبرات وقدرات إبداعية. (العززي، 2019، ص 14).

وبحسب رأي الباحثة فإنّ إدارة المعرفة: هي مجموعة الأفكار والجهد والعمليات المنظمة لتوليد المعرفة وخبزها ونقلها وتطبيقها وتوزيعها داخل المنظمة مما يساعد في رفع مستوى أداؤها وتميزها.

أهمية إدارة المعرفة:

إنّ أهمية إدارة المعرفة تكمن فيما يلي: (حمود، 2010، ص 58)

1- تساعد في نشر المعلومات والمعرفة بين جميع الافراد في التنظيم مما يؤدي إلى زيادة تمكين العاملين ورفع مستوى الأداء وتحقيق كفاءة وفاعلية الإنجاز المستهدف.

2- مصدر استراتيجي يدعم المنظّمة في تحقيق أهدافها في مختلف الأزمنة البعيدة والمتوسطة والقريبة على حد سواء.

3- زيادة مشاركة العاملين نظراً لسهولة الوصول إلى كافة المعلومات المتعلقة بالمنظّمة وأهدافها وسياساتها.

في حين ترى الباحثة أن أهميّة إدارة المعرفة تساعد على ربط جميع معلومات ومعارف وخبرات المنظّمة مع بعضها البعض للإسهام في تحسينها وتطويره بالإضافة إلى تشكيل كفاءات حيويّة تعمل على الرّفْع من مستوى الأداء بشكل عام وذلك من خلال الكم الهائل من المعلومات المتاحة والتي تضاعف حجمها في كل مجال من مجالات المنظّمة.

عمليات إدارة المعرفة:

قسم الباحثون والكتاب عمليات إدارة المعرفة إلى أربع عمليّات جوهرية كانت على الشكل التالي:

عملية توليد واكتساب المعرفة: إنّ إنتاج المعرفة يتعلّق بالعمليّات التي تُركّز على الحصول والشراء والابتكار والاكتشاف والاكتساب والاستحواذ على المعرفة، وإنّه يمكن إنتاج المعرفة من خلال عدد من العمليّات التي تمتد بين تحديّ الابداع وبين البحث الجاد والاجتماعات غير الرّسميّة والنّدوات وجميع الطّرق اللازمة. (الكبيسي، 2005، ص84-85)

خزن المعرفة: وتشمل المعرفة الموجودة بأشكال متعددة ومتنوعة بما في ذلك الوثائق المكتوبة والمعلومات المهيكلة وغير المهيكلة المخزّنة في قواعد البيانات الإلكترونيّة، والمعرفة البشرية المرّمزة والمخزّنة في النّظم الخبيّرة والإجراءات والعمليّات المؤثّقة، وكذلك المعرفة الضمنيّة المكتسبة من الأفراد والمجمعات. (قرعان، 2020، ص21).

عملية توزيع المعرفة:

كتب (Moltow) فيما يخص عملية توزيع المعرفة:

هي عملية نقل المعرفة الصحيحة والمطلوبة إلى الأشخاص المعنيين في الوقت المناسب من أجل القيام بمهام جوهرية، وتتمثل في إيجاد وسائل اتصال جديدة، وثقافة تشجع على توزيعها داخل المنظمة وكذلك الخبراء والمختصين بين الوحدات والاقسام ومدى استخدام قنوات التوزيع المعرفية المتوفرة لدى الشركة، والمعرفة بوصفها موجوداً تزداد بالاستخدام والمشاركة وتبادل الأفكار والخبرات والمهارات بين الأشخاص، فقد سعت المنظمات إلى تشجيع المشاركة، وتشمل عملية توزيع المعرفة على العمليات التالية: النشر، المشاركة، التدفق، النقل والتحرك. (Moltow, 2012, p. 9)

عملية تطبيق المعرفة: إن تطبيق المعرفة يُعبر عن تحويل المعرفة إلى عمليات تنفيذية، ويجب توجيه المساهمة المعرفية مباشرة نحو تحسين الأداء المنظمي في حالات صنع القرار والأداء الوظيفي، إذ أنه من الطبيعي أن تكون عملية تطبيق المعرفة مستندة إلى المعرفة المتاحة. (الكبيسي، 2005، ص84-85)

9- القسم العملي:

10- أداة الدراسة:

قامت الباحثة بتصميم استبانة مؤلفة من (30) عبارة متعلقة بعمليات إدارة المعرفة، وقد تمّ الاعتماد في تصميمها على المقاييس المستخدمة في البحوث السابقة، وبما يتفق مع موضوع البحث الحالي وإطاره النظري. وجاءت عبارات الاستبانة في أربعة محاور، انسجاماً مع أهداف وفرضيات البحث، كالاتي:

❖ **المحور الأول:** تناول بيانات حول عملية توليد المعرفة، وتمثل في العبارات من 1 إلى 8.

❖ **المحور الثاني:** تناول بيانات حول عملية تخزين المعرفة، وتمثل في العبارات من 9 إلى 16.

❖ **المحور الثالث:** تناول بيانات حول عملية توزيع المعرفة، وتمثل في العبارات من 17 إلى 23.

❖ **المحور الرابع:** تناول بيانات حول عملية تطبيق المعرفة، وتمثل في العبارات من 24 إلى 30.

وقد اعتمدت الباحثة على مقياس ليكرت الخماسي في قياس مدلول عبارات استبانة البحث، وفق الجدول الآتي:

الجدول رقم (1): مقياس ليكرت الخماسي

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

المصدر: (غدير، 2012).

أما معيار الحكم على متوسط الاستجابات وفقاً لمقياس ليكرت الخماسي، فكان حسب المعادلة الآتية:

المعيار = (درجة الاستجابة العليا - درجة الاستجابة الدنيا) // عدد فئات الاستجابة.

المعيار = $5 / (5 - 1) = 0.8$ (وهو طول الفئة).

وبناءً عليه؛ تكون درجات الموافقة على النحو الآتي:

الجدول رقم (2) فئات قيم المتوسط الحسابي والقيم

الموافقة لها

فئات القيم	درجة الموافقة
1 - 1.80	بدرجة ضعيفة جداً
1.81 - 2.60	بدرجة ضعيفة
2.61 - 3.40	بدرجة متوسطة
3.41 - 4.20	بدرجة كبيرة
4.21 - 5	بدرجة كبيرة جداً

دراسة ثبات وصدق المقياس:

ثبات المقياس:

يقصد بثبات المقياس أن يعطي تطبيقه على العينة نفسها وفي الظروف نفسها، النتائج نفسها (غدير، 2012، ص234-246). وقد تمّ استخدام معامل ألفا كرونباخ؛ لحساب ثبات محاور الدراسة كل على حدة وثبات جميع عبارات الاستبانة معاً. وكانت النتائج على النحو المبين في الجدول رقم (4)

الجدول رقم (4): معامل ألفا كرونباخ لجميع المتغيرات منفردة ومجمعة.

المحور	الرمز	عدد العبارات	قيمة معامل ألفا كرونباخ
توليد المعرفة.	KC	8	0.970
تخزين المعرفة.	KS	8	0.968
توزيع المعرفة.	KD	7	0.951
تطبيق المعرفة.	KA	7	0.950
جميع عبارات الاستبانة.	T	30	0.983

المصدر: نتائج التحليل الإحصائي باستخدام برنامج SPSS.

يتبين من الجدول السابق أنّ قيم معامل ألفا كرونباخ لكل محور من محاور الدراسة ولجميع عبارات الاستبانة معاً كانت أكبر من 0.60، الأمر الذي يشير إلى أنّ جميع العبارات تتمتع بثبات عالٍ، وأنّ البيانات تتمتع بالثبات المطلوب وصالحة للدراسة، ولا يوجد ضرورة لحذف أية عبارة من العبارات.

صدق المحتوى (الاتساق الداخلي لفقرات الاستبانة):

لاختبار صدق المحتوى لعبارات الاستبانة، قامت الباحثة بدراسة العلاقة بين طرفيات عدّة في الدّراسة (متوسط كل محور) مع طرف أساس، وهو المتوسط الإجمالي لعبارات الاستبانة (MT) (غير، 2012، ص 247-248)، وكانت النتائج على النحو المبين في الجدول رقم (5).

الجدول رقم (5): صدق المحتوى.

		KC	KS	KD	KA	MT
KC	Pearson Correlation	1	.952**	.973**	.969**	.987**
	Sig. (2-tailed)		.000	.000	.000	.000
	N	110	110	110	110	110
KS	Pearson Correlation	.950**	1	.979**	.972**	.983**
	Sig. (2-tailed)	.000		.000	.000	.000
	N	110	110	110	110	110
KD	Pearson Correlation	.973**	.980**	1	.985**	.991**
	Sig. (2-tailed)	.000	.000		.000	.000
	N	110	110	110	110	110
KA	Pearson Correlation	.969**	.975**	.978**	1	.984**
	Sig. (2-tailed)	.000	.000	.000		.000
	N	110	110	110	110	110
MT	Pearson Correlation	.985**	.985**	.989**	.990**	1
	Sig. (2-tailed)	.000	.000	.000	.000	
	N	110	110	110	110	110

المصدر: نتائج التحليل الإحصائي باستخدام برنامج SPSS.

يتضح من الجدول السابق أنّ جميع معاملات الارتباط بالقيمة المطلقة دالة إحصائياً، حيثُ كانت:

$\text{Sig} = p = 0.000 < a = 0.01$ ؛ الأمر الذي يشير إلى توافر الصدق في عبارات الاستبانة، وبالتالي صلاحيتها للتطبيق على عينة الدراسة.

التحقق من التوزيع الطبيعي لدرجات العينة النهائية:

بلغ عدد أفراد العينة النهائية (65) عاملاً من مختلف المستويات الإدارية في عدد من شركات صناعة الادوية في محافظة طرطوس، وقد تم من التحقق التوزيع الطبيعي لدرجات العينة النهائية من خلال اختبار (Smirnov – Sample Kolmogorov–One Test) والجدول رقم (6) يوضح نتائج ذلك.

الجدول رقم (6) نتائج اختبار Smirnov للتحقق من التوزيع الطبيعي لدرجات

استجابات أفراد عينة الدراسة

م	المحور	قيم اختبار Smirnov	sig
1	توليد واكتساب المعرفة	1,355	0,043
2	خزن المعرفة	1,633	0.074
3	توزيع المعرفة	1,036	0,241
4	تطبيق المعرفة	1,022	0,228
4	الدرجة الكلية (لإدارة المعرفة)	1,354	0,057

المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على مخرجات 25 spss.

نلاحظ من الجدول السابق أن القيمة الاحتمالية لاختبار Smirnov بالنسبة لجميع محاور الاستبيان أكبر من (0,05) مما يدل إلى أن درجات أفراد عينة الدراسة على الاستبيان ذات توزيع طبيعي.

اختبار الفرضيات:

1- محور: توليد واكتساب المعرفة

يبين الجدول رقم (7) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لتقديرات أفراد عينة البحث على عبارات محور توليد واكتساب المعرفة، ودرجة الموافقة على كل عبارة.

الجدول رقم (7) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لتقديرات أفراد عينة

البحث على عبارات محور توليد واكتساب المعرفة رقم (7)

الموافقة	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	توليد واكتساب المعرفة
مرتفعة جداً	0.40	4.84	1- يتم توليد المعرفة من خلال استقطاب كفاءات بشرية ذات قدرة عالية من الخارج كالجَامعات ومراكز الاستشارات.
مرتفعة جداً	0.38	4.70	2- يتم توليد المعرفة من خلال استخدام الانترنت وأقسام البحث والتطوير وتوفير الدعم اللازم للحصول عليها.
مرتفعة جداً	0.43	4.77	3- يكتسب العاملون بالشركة المعرفة من خلال المشاركة في جلسات العصف الذهني.
مرتفعة	0.45	3,90	4- نكتسب الشركة المعرفة من خلال تعاملها مع الشركات الأخرى.
مرتفعة	0.47	3,99	5- يتم التواصل مع المدراء السابقين، وأصحاب الخبرة الذين تركوا العمل، للاستفادة من تجاربهم.
مرتفعة	0.49	3.87	6- يتم تشجيع العاملين على توليد الأفكار الجديدة والمبدعة من خلال حوافز متعددة ومتنوعة.
متوسطة	0.65	3.22	7- تحاول الشركة توليد المعرفة من خلال تشكيل فرق عمل متخصصة.
متوسطة	0.64	2,98	8- . يكتسب العاملون بالشركة المعرفة من خلال المشاركة في المؤتمرات العالمية والمحلية.
مرتفعة	0.48	4.03	المتوسط الحسابي العام لمحور توليد واكتساب المعرفة

المصدر من إعداد الباحثة اعتماداً على مخرجات برنامج spss 25

يتبين من الجدول رقم (7) أن المتوسط الحسابي لمحور توليد واكتساب المعرفة قد بلغ (4,03) وهو يقع ضمن المجال (3,60 - 4,20) وهو ما يوافق درجة (الموافقة) بانحراف معياري (0,48)، كما يتبين أن (3) عبارات جاءت بدرجة موافقة مرتفعة جداً. وهذه العبارات هي:

يتم توليد المعرفة من خلال استقطاب كفاءات بشرية ذات قدرة عالية من الخارج كالجَامعات ومراكز الاستشارات بمتوسط حسابي (4.84)

يتم توليد المعرفة من خلال استخدام الانترنت وأقسام البحث والتطوير وتوفير الدعم اللازم للحصول عليها بمتوسط حسابي (4.70)

يكتسب العاملون بالشركة المعرفة من خلال المشاركة في جلسات العصف الذهني بمتوسط حسابي (4.77)

و(3) عبارات جاءت بدرجة موافقة مرتفعة:

تكتسب الشركة المعرفة من خلال تعاملها مع الشركات الأخرى بمتوسط حسابي (3,90) - يتم التواصل مع المدراء السابقين، وأصحاب الخبرة الذين تركوا العمل، للاستفادة من تجاربهم بمتوسط حسابي (3,99)

يتم تشجيع العاملين على توليد الأفكار الجديدة والمبدعة من خلال حوافز متعددة ومنتوعة بمتوسط حسابي (3,87)

وعبارتين جاءتا بدرجة موافقة متوسطة:

تحاول الشركة توليد المعرفة من خلال تشكيل فرق عمل متخصصة بمتوسط حسابي (3,22)

يكتسب العاملون بالشركة المعرفة من خلال المشاركة في المؤتمرات العالمية والمحلية بمتوسط حسابي (2,98)

ولكي نتأكد من توافق محور توليد واكتساب المعرفة الموجود في شركات صناعة الأدوية محل الدراسة مع محور توليد واكتساب المعرفة الواجب تواجده في إدارة المعرفة في شركات صناعة الأدوية محل الدراسة تم استخدام اختبار (t – test one simple) وكانت النتائج كالتالي:

لجدول(8) اختبار (t – test one simple) لمحور توليد واكتساب المعرفة

المحور الأول	N	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	ت	درجة الحرية	مستوى الدلالة
توليد واكتساب المعرفة	65	4,03	0.48	9.013	102	0.000**

المصدر: برنامج spss.

إن الفرق بين المتوسط الحسابي للعنصر والدرجة المعيارية (3) هو فرق معنوي، حيث كانت قيمة مستوى الدلالة أقل من (0.05) إذن نرفض الفرضية الصفرية ونقبل الفرضية البديلة القائلة بوجود فروق ذات دلالة معنوية عند مستوى دلالة (0.05) حيث بلغت قيمة (T) (9.013) وهي أكبر من قيمة (T الجدولية) (1.67)، وبالتالي فإن محور (توليد واكتساب المعرفة) الموجود في شركات صناعة الأدوية محل الدراسة يتوافق مع محور (توليد واكتساب المعرفة) الواجب تواجده لتطبيق إدارة المعرفة، حيث كانت النتائج تشير إلى وجود فروق معنوية إيجابية لدرجة توافر هذا العنصر وملائمته للتطبيق في شركات صناعة الأدوية محل الدراسة.

1- محور تخزين المعرفة:

يبين الجدول رقم (9) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لتقديرات أفراد عينة البحث على عبارات محور تخزين المعرفة ودرجة الموافقة على كل عبارة.

2- الجدول رقم (9) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لتقديرات أفراد عينة

البحث على عبارات تخزين المعرفة الجدول رقم (9)

الموافقة	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	تخزين المعرفة
مرتفعة	0.32	3,98	9- تتوفر لدى الإدارة العليا الرغبة في خزن المعرفة داخل الشركة وبمساعدة التكنولوجيا الداعمة لها.
مرتفعة جداً	0.45	4.33	10- لدى الشركة قواعد بيانات شاملة ومُحدّثة باستمرار لتلبية الاحتياجات المختلفة للمستخدمين.
مرتفعة جداً	0.81	4.66	11- تستخدم الشركة أنظمة الحفظ التقليدية لتخزين المعرفة كوثائق مكتوبة حفاظاً عليها.
مرتفعة جداً	0.68	4.23	12- تتبع الشركة أسلوب تحويل المعرفة الضمنية (الموجودة في اذهان العاملين) إلى معرفة صريحة حتى يتم توثيقها وتحديثها والمحافظة عليه.
مرتفعة	0.44	3.88	13- تستخدم الشركة وسائل متقدمة لترميز وخزن المعرفة تلبي احتياجات المستخدمين منها عند الحاجة لذلك.
مرتفعة جداً	0.42	4.44	14- لدى العاملين كفاءة وقدرة لحفظ وخزن المعرفة.
مرتفعة جداً	0.44	4.25	15- لدى الشركة دليل للمعرفة ونموذج إدارة الوثائق يُستخدمان للوصول إلى المعرفة المخزنة.
مرتفعة جداً	0.45	4.22	16- يتم الحصول على المعرفة بسهولة من مراكز الحفظ.
مرتفعة	0.50	4.24	المتوسط الحسابي العام لمحور تخزين المعرفة

يتبين من الجدول رقم (9) أن المتوسط الحسابي لمحور تخزين المعرفة قد بلغ (4,24) وهو يقع ضمن المجال (3,60- 4,20) وهو ما يوافق درجة (الموافقة) بانحراف معياري (0.50)، كما يتبين أن (6) عبارات جاءت بدرجة موافقة مرتفعة جداً، وهي كالتالي:

- لدى الشركة قواعد بيانات شاملة ومُحدّثة باستمرار لتلبية الاحتياجات المختلفة للمستفيدين بمتوسط حسابي (4,33)

- تستخدم الشركة أنظمة الحفظ التقليدية لتخزين المعرفة كوثائق مكتوبة حفاظاً عليها بمتوسط حسابي (4,66)

- تتبع الشركة أسلوب تحويل المعرفة الضمنية (الموجودة في اذهان العاملين) إلى معرفة صريحة حتى يتم توثيقها وتحديثها والمحافظة عليه بمتوسط حسابي (4,23)

- لدى العاملين كفاءة وقدرة لحفظ وخن المعرفة بمتوسط حسابي (4,44)

- لدى الشركة دليل للمعرفة ونموذج إدارة الوثائق يُستخدمان للوصول إلى المعرفة المخزنة بمتوسط حسابي (4,25)

يتم الحصول على المعرفة بسهولة من مراكز الحفظ بمتوسط حسابي (4,22) وعبارتين جاءتا بدرجة موافقة مرتفعة:

- تتوفر لدى الإدارة العليا الرغبة في خزن المعرفة داخل الشركة وبمساعدة التكنولوجيا الدّاعمة لها بمتوسط حسابي (3,98)

- تستخدم الشركة وسائل متقدمة لترميز وخن المعرفة تلبي احتياجات المستفيدين منها عند الحاجة لذلك بمتوسط حسابي (3,88)

ولكي نتأكد من توافق محور تخزين المعرفة الموجود في شركات صناعة الأدوية محل الدراسة مع محور تخزين المعرفة الواجب تواجده إدارة المعرفة في شركات صناعة الأدوية تم استخدام اختبار (t - test one simple) وكانت النتائج كالتالي:

الجدول (27) اختبار (t – test one simple) لمحور تخزين المعرفة

المحور الثاني	N	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	ت	درجة الحرية	مستوى الدلالة
تخزين المعرفة	65	4.24	0.50	11.066	102	0.000**

المصدر: برنامج spss.

إن الفرق بين المتوسط الحسابي للعنصر والدرجة المعيارية (3) هو فرق معنوي، حيث كانت قيمة مستوى الدلالة أقل من (0.05) إذن نرفض الفرضية الصفرية ونقبل الفرضية البديلة القائلة بوجود فروق ذات دلالة معنوية عند مستوى دلالة (0.05) حيث بلغت قيمة (T) (11.066) وهي أكبر من قيمة (T الجدولية)، وبالتالي فإن محور (تخزين المعرفة) الموجود في شركات صناعة الأدوية محل الدراسة يتوافق مع محور (تخزين المعرفة) الواجب تواجده لتطبيق إدارة المعرفة حيث كانت النتائج تشير إلى وجود فروق معنوية إيجابية لدرجة توافر هذا العنصر وملائمته للتطبيق في شركات صناعة الأدوية محل الدراسة .

3- محور توزيع المعرفة

يبين الجدول رقم (10) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لتقديرات أفراد عينة البحث على عبارات محور توزيع المعرفة، ودرجة الموافقة على كل عبارة.

الجدول رقم (10) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لتقديرات أفراد عينة

البحث على عبارات لمحور توزيع المعرفة

الموافقة	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	توزيع المعرفة
مرتفعة	0.49	3.65	17- تُستخدم الوسائل التقنية الحديثة لنقل المعلومات وتبادلها في الشركة، مثل الانترنت، الاكسترنانت والبريد الإلكتروني ووسائل الجوال.
مرتفعة	0.55	3.98	18- تقوم الشركة بإعداد وسائل ونشرات داخلية يومية وأسبوعية أو شهرية، تبين كافة الأنشطة التي قامت بها، والإنجازات المحققة وتقوم بنشرها بين العاملين.
مرتفعة	0.50	3.81	19- تعد الشركة ملف للقراءة يحتوي على أبرز الخطابات والقرارات التي اتخذتها خلال الأسبوع ونشره بين العاملين ذوي الاختصاصات.
مرتفعة	0.60	3.95	20- لدى الشركة نظام إداري مرن يسهل توزيع المعرفة على العاملين.
مرتفعة	0.61	3.57	21- تستخدم الشركة الاجتماعات العامة كوسيلة من وسائل توزيع المعرفة على العاملين.
مرتفعة جداً	0.75	4,45	22- توجد حوافز ومكافآت لمن يشارك المعرفة مع الآخرين.
مرتفعة جداً	0.82	4,40	23- يتقبل العاملون عملية المشاركة والتبادل في المعارف والخبرات.
مرتفعة	0.61	3.97	المتوسط الحسابي العام لمحور توزيع المعرفة

المصدر من إعداد الباحثة بالاعتماد على مخرجات برنامج spss 25

يتبين من الجدول رقم (10) أن المتوسط الحسابي لمحور توزيع المعرفة قد بلغ (3,97) وهو يقع ضمن المجال (3,60 - 4,20) وهو ما يوافق درجة (الموافقة) بانحراف معياري (0,61)، كما يتبين أن عبارتين جاءت بدرجة موافقة مرتفعة جداً وهي كالتالي:

توجد حوافز ومكافآت لمن يشارك المعرفة مع الآخرين بمتوسط حسابي (4,45) يتقبل العاملون عملية المشاركة والتبادل في المعارف والخبرات بمتوسط حسابي (4,40) و(5) عبارات بدرجة موافقة مرتفعة وهي كالتالي:

- تُستخدم الوسائل التقنية الحديثة لنقل المعلومات وتبادلها في الشركة، مثل الانترنت، الانترنت، الاكسترات والبريد الإلكتروني ووسائل الجوال بمتوسط حسابي (3,65)

- تقوم الشركة بإعداد وسائل ونشرات داخلية يومية وأسبوعية أو شهرية، تبين كافة الأنشطة التي قامت بها، والإنجازات المحققة وتقوم بنشرها بين العاملين بمتوسط حسابي (3,98)

- تعد الشركة ملف للقراءة يحتوي على أبرز الخطابات والقرارات التي اتخذتها خلال الأسبوع ونشره بين العاملين ذوي الاختصاصات بمتوسط حسابي (3,81)

- لدى الشركة نظام إداري مرن يسهل توزيع المعرفة على العاملين بمتوسط حسابي (3,95)

- تستخدم الشركة الاجتماعات العامة كوسيلة من وسائل توزيع المعرفة على العاملين بمتوسط حسابي (3,57)

ولكي نتأكد من توافق محور توزيع المعرفة الموجود في شركات صناعة الأدوية محل الدراسة مع محور توزيع المعرفة الواجب تواجده إدارة المعرفة في شركات صناعة الأدوية تم استخدام اختبار (t - test one simple) وكانت النتائج كالتالي:

الجدول (27) اختبار (t – test one simple) لمحور توزيع المعرفة

المحور السادس	N	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	ت	درجة الحرية	مستوى الدلالة
رأس المال العلاقات	65	3.97	0.61	12.077	102	0.000**

المصدر: برنامج spss.

إن الفرق بين المتوسط الحسابي للعنصر والدرجة المعيارية (3) هو فرق معنوي، حيث كانت قيمة مستوى الدلالة أقل من (0.05) إذن نرفض الفرضية الصفرية ونقبل الفرضية البديلة القائلة بوجود فروق ذات دلالة معنوية عند مستوى دلالة (0.05) حيث بلغت قيمة (T) (11.077) وهي أكبر من قيمة (T الجدولية)، وبالتالي فإن محور (توزيع المعرفة) الموجود شركات صناعة الأدوية محل الدراسة يتوافق مع محور (توزيع المعرفة) الواجب تواجده لتطبيق إدارة المعرفة حيث كانت النتائج تشير إلى وجود فروق معنوية إيجابية لدرجة توافر هذا العنصر وملائمته للتطبيق في شركات صناعة الأدوية محل الدراسة .

4- محور تطبيق المعرفة:

يبين الجدول رقم (11) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لتقديرات أفراد عينة البحث على عبارات محور تطبيق المعرفة، ودرجة الموافقة على كل عبارة

الجدول رقم (11) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لتقديرات أفراد عينة

البحث على عبارات لمحور تطبيق المعرفة

الموافقة	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	تطبيق المعرفة
مرتفعة	0.56	3.72	24. تحفز الشركة العاملين على تطبيق معارفهم بالمكافآت وإبداء التقدير .
مرتفعة	0.50	3.79	25. يتم تطبيق المعرفة بهدف تحقيق النمو والبقاء والتكيف.
مرتفعة	0.66	3.74	26. يتوفر للشركة قيادة فاعلة قادرة على بناء وتطبيق المعرفة.
مرتفعة	0.62	3.68	27. تستخدم المعرفة المتوافرة في الوقت المناسب.
مرتفعة	0.75	3.90	28. يستفيد العاملون من معارفهم وخبراتهم ويطبقونها في أعمالهم اليومية.
مرتفعة جداً	0.43	4.24	29. تحرص الشركة على تطبيق المعرفة لتحسين الخدمات التي تقدمها لجمهورها.
مرتفعة جداً	0.43	4.22	30. يتم التدريب في الشركة من قبل الخبراء على كيفية تطبيق المعرفة.
مرتفعة	0.56	3,89	المتوسط الحسابي العام لمحور تطبيق المعرفة

يتبين من الجدول رقم (11) أن المتوسط الحسابي لمحور تطبيق المعرفة قد بلغ (3,97) وهو يقع ضمن المجال (3,60 - 4,20) وهو ما يوافق درجة (الموافقة) بانحراف معياري (0,56)، كما يتبين أن عبارتين جاءت بدرجة موافقة مرتفعة جداً وهي كالتالي:

تحرص الشركة على تطبيق المعرفة لتحسين الخدمات التي تقدمها لجمهورها بمتوسط حسابي (4,24)

يتم التدريب في الشركة من قبل الخبراء على كيفية تطبيق المعرفة بمتوسط حسابي (4,22)

و(5) عبارات بدرجة موافقة مرتفعة وهي كالتالي:

تحفز الشركة العاملين على تطبيق معارفهم بالمكافآت وإبداء التقدير بمتوسط حسابي (3,72)

يتم تطبيق المعرفة بهدف تحقيق النمو والبقاء والتكيف بمتوسط حسابي (3,79)

يتوفر للشركة قيادة فاعلة قادرة على بناء وتطبيق المعرفة بمتوسط حسابي (3,74)

تستخدم المعرفة المتوافرة في الوقت المناسب بمتوسط حسابي (3,68)

يستفيد العاملون من معارفهم وخبراتهم ويطبقونها في أعمالهم اليومية بمتوسط حسابي (3,90)

ولكي نتأكد من توافق محور تطبيق المعرفة الموجود في شركات صناعة الأدوية محل الدراسة مع محور تطبيق المعرفة الواجب تواجده إدارة المعرفة في شركات صناعة الأدوية تم استخدام اختبار (t – test one simple) وكانت النتائج كالتالي:

الجدول (27) اختبار (t – test one simple) لمحور تطبيق المعرفة

المحور السادس	N	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	ت	درجة الحرية	مستوى الدلالة
رأس المال العلاقات	65	3.89	0.56	12.068	102	0.000**

المصدر: برنامج spss.

إن الفرق بين المتوسط الحسابي للعنصر والدرجة المعيارية (3) هو فرق معنوي، حيث كانت قيمة مستوى الدلالة أقل من (0.05) إذن نرفض الفرضية الصفرية ونقبل الفرضية البديلة القائلة بوجود فروق ذات دلالة معنوية عند مستوى دلالة (0.05) حيث بلغت قيمة (T) (11.068) وهي أكبر من قيمة (T الجدولية)، وبالتالي فإن محور (تطبيق المعرفة) الموجود شركات صناعة الأدوية محل الدراسة يتوافق مع محور (تطبيق المعرفة) الواجب تواجده لتطبيق إدارة المعرفة حيث كانت النتائج تشير إلى وجود فروق معنوية إيجابية لدرجة توافر هذا العنصر وملائمته للتطبيق في شركات صناعة الأدوية محل الدراسة .

5- محور إدارة المعرفة:

يبين الجدول رقم (12) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لتقديرات أفراد عينة البحث على عبارات محور لإدارة المعرفة، ودرجة الموافقة على كل محور .

الجدول رقم (9) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمحور إدارة المعرفة

إدارة المعرفة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الموافقة
توليد واكتساب المعرفة	4.03	0.48	مرتفعة
تخزين المعرفة	4.24	0.50	مرتفعة
توزيع المعرفة	3.97	0.61	مرتفعة
تطبيق المعرفة	3,89	0,56	مرتفعة
المتوسط الحسابي العام لمحور إدارة المعرفة	4.03	0.53	مرتفعة

المصدر من إعداد الباحثة بالاعتماد على مخرجات برنامج spss 25

يتبين من الجدول رقم (12) أن المتوسط الحسابي لمحور إدارة المعرفة قد بلغ (4.03) بانحراف معياري (0.53) وبدرجة موافقة مرتفعة، حيث جاء ترتيب هذه المحاور من حيث درجة توافرها على الشكل التالي:

تخزين المعرفة- توليد واكتساب المعرفة- توزيع المعرفة- تطبيق المعرفة. ولكي نتأكد من توافق محور إدارة المعرفة الموجود في شركات صناعة الأدوية محل الدراسة مع محور إدارة المعرفة الواجب تواجده في شركات صناعة الأدوية تم استخدام اختبار (t – test one simple) وكانت النتائج كالتالي:

الجدول (27) اختبار (t – test one simple) لمحور إدارة المعرفة

المحور السادس	N	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	ت	درجة الحرية	مستوى الدلالة
رأس المال الفكري	65	4.03	0.53	10.074	102	0.000**

المصدر: برنامج spss.

إن الفرق بين المتوسط الحسابي للعنصر والدرجة المعيارية (3) هو فرق معنوي، حيث كانت قيمة مستوى الدلالة أقل من (0.05) إذن نرفض الفرضية الصفرية ونقبل الفرضية البديلة القائلة بوجود فروق ذات دلالة معنوية عند مستوى دلالة (0.05) حيث بلغت قيمة (T) (10.074) وهي أكبر من قيمة (T الجدولية)، وبالتالي فإن محور (إدارة المعرفة) الموجود في المصارف الخاصة محل الدراسة يتوافق مع محور (إدارة المعرفة) الواجب تواجده .

حيث كانت النتائج تشير إلى وجود فروق معنوية إيجابية لدرجة توافر هذا المحور بأبعاده الأربعة وملائمته للتطبيق في شركات صناعة الأدوية محل الدراسة.

11- النتائج والمقترحات:

- النتائج:

1. إن عملية توليد المعرفة في شركات صناعة الأدوية في محافظة طرطوس تتم بدرجة كبيرة، حيث جاء المتوسط الحسابي بشكل عام لمحور توليد المعرفة مرتفع، حيث بلغ (4,03) وانحراف معياري (0,48)، كما أشارت النتائج إلى وجود فروق ذات دلالة إحصائية موجبة وهذا يدل على استقطاب هذه الشركات للكفاءات البشرية التي تتمتع بقدرة عالية في توليد المعرفة، وإخضاع العاملين إلى دورات تدريبية مختلفة بهدف توليد وتطوير معارفهم، وتشكيل فرق عمل متخصصة بتوليد المعرفة.

2. إن عملية تخزين المعرفة في شركات صناعة الأدوية في محافظة طرطوس تتم بدرجة كبيرة حيث جاء المتوسط الحسابي بشكل عام لمحور تخزين المعرفة مرتفع، حيث بلغ (4,24) وانحراف معياري (0,50)، كما أشارت النتائج إلى وجود فروق ذات دلالة إحصائية موجبة وهذا يدل على توافر الرغبة لدى الإدارة العليا في هذه الشركات في تخزين المعرفة من خلال التكنولوجيا الداعمة لها، واتباع أسلوب تحويل المعرفة الضمنية (الموجودة في أذهان العاملين) إلى معرفة صريحة وتوثيقها وتحديثها والمحافظة عليها.

3. إن عملية توزيع المعرفة في شركات صناعة الأدوية في محافظة طرطوس تتم بدرجة كبيرة حيث جاء المتوسط الحسابي بشكل عام لمحور تخزين المعرفة مرتفع، حيث بلغ (3,97) وانحراف معياري (0,61)، كما أشارت النتائج إلى وجود فروق ذات دلالة إحصائية موجبة وهذا يدل استخدام هذه الشركات للوسائل التقنية الحديثة في نقل المعلومات وتبادلها، واستخدام أسلوب الاجتماعات العامة كأحد أساليب توزيع المعرفة بين العاملين، وتحفيز العاملون على مشاركة معارفهم.

4. إنَّ عملية تطبيق المعرفة في شركات صناعة الأدوية في محافظة طرطوس تتم بدرجة كبيرة حيث جاء المتوسط الحسابي بشكل عام لمحور تخزين المعرفة مرتفع، حيث بلغ (3,89) وبانحراف معياري (0,56)، كما أشارت النتائج إلى وجود فروق ذات دلالة إحصائية موجبة وهذا يدل على استخدام هذه الشركات للمعرفة المتوافرة لديها في المكان والزمان المناسبين، وتوافر القيادات الفاعلة في هذه الشركات على تطبيق المعرفة.

5. تمتلك شركات صناعة الأدوية في محافظة طرطوس بناء على النتائج السابقة إدارة معرفة فعالة حيث جاءت المتوسطات الحسابية بشكل عام لمحور رأس المال الفكري مرتفعة، وقد بلغ (4,03) وبانحراف معياري (0,53) كما أشارت النتائج إلى وجود فروق ذات دلالة إحصائية موجبة وهذا يدل على وعي شركات صناعة الأدوية بأهمية إدارة المعرفة لإدارة وتنظيم معارفها لتمكنها من تحقيق ميزة تنافسية.

12- المقترحات:

1- تعزيز عملية توليد المعرفة في الشركات محل الدراسة لما لها من إسهام فاعل في تطويرها ونموها والمحافظة على بقائها وذلك من خلال: زيادة إشراك العاملون في المؤتمرات العالمية والمحلية وجلسات العصف الذهني بغية اكتساب المعرفة.

2- الاهتمام بعملية تخزين المعرفة في الشركات محل الدراسة لما لها من إسهام فاعل في تطويرها ونموها والمحافظة على بقائها وذلك من خلال: زيادة الاهتمام ببناء قواعد بيانات شاملة والعمل على تحديثها باستمرار لتلبية احتياجات المستفيدين.

- 3- تعزيز عملية توزيع المعرفة في الشركات محل الدراسة لما لها من إسهام فاعل في تطويرها ونموها والمحافظة على بقائها وذلك من خلال: زيادة استخدام الوسائل التقنية الحديثة لنقل المعلومات وتبادلها (مثل: الإنترنت، والإنترنت، والإكسترنانت، والبريد الإلكتروني ووسائل الجوال).
- 4- تعزيز عملية تطبيق المعرفة في الشركات محل الدراسة لما لها من إسهام فاعل في تطويرها ونموها والمحافظة على بقائها وذلك من خلال: دفع العاملون على الاستفادة من معارفهم وخبراتهم وتطبيقها في أعمالهم اليومية.
- 5- إجراء المزيد من الدراسات التي تهدف لدراسة إدارة المعرفة وربطه بمتغيرات أخرى كتحسين الأداء والإبداع الإداري- وبناء الصورة الذهنية.

13- المراجع:

المراجع العربية:

الكتب:

- 1- الجنابي، أكرم سالم، 2013، "إدارة المعرفة في بناء الكفايات الجوهرية"، عمان: دار الصفاء للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى.
- 2- حمود، خضير كاظم، 2010، "منظمة المعرفة"، دار الصفاء للنشر والتوزيع، عمان، الطبعة الثانية
- 3- الزيادات، محمد عوادات أحمد، 2008، "اتجاهات معاصرة في إدارة المعرفة"، دار الصفاء للنشر والتوزيع.
- 4- غدير، باسم غدير، (2012). المدخل الأساسي في تحليل البيانات باستخدام **IBM SPSS 20 Statistics** آلية استخدام البرنامج في إجراء البحوث العلمية عن طريق الأمثلة. الجزء الأول: سورية.
- 5- الكبيسي، عامر، 2004، " إدارة المعرفة وتطوير المنظمات "، الإسكندرية: المكتب الجامعي الحديث، الطبعة الأولى.
- 6- الكبيسي، ص، (2005): ادارة المعرفة. المنظمة العربية للتنمية الإدارية. القاهرة، جمهورية مصر العربية.
- 7- الكبيسي، صلاح الدين، 2013، " إدارة المعرفة "، القاهرة: جامعة الدول العربية المنظمة العربية للتنمية الإدارية.
- 8- ياسين، سعد، 2007، "إدارة المعرفة: مفاهيم نظم التقنيات"، عمان: دار المناهج للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى.

الأبحاث:

- 9- جمال العص، 2020، "عمليات إدارة المعرفة ودورها في تحسين الأداء" دراسة مسحية على المصارف العامة في محافظة طرطوس، مجلة جامعة طرطوس للدراسات والبحوث العلمية.
- 10- الحرابوي، هجران، والشمام، عصام (2021) مستوى إدارة المعرفة لدى أعضاء الهيئة التدريسية في كلية التربية للعلوم الإنسانية- جامعة الموصل.
- 11- عبد الوهاب، سمير، 2005، "متطلبات إدارة المعرفة في المدن العربية"، دراسة حالة ((مدينة القاهرة))، مركز دراسات واستشارات الإدارة العامة، مصر.
- 12- الغامدي، عزة (2022) "تقييم إدارة المعرفة في الإشراف التربوي بإدارة التعليم بمنطقة عسير" المجلة العربية للنشر العلمي، الإصدار 32

الرسائل العلمية:

- 13- العنيزي، خالد جاسم، 2019، "درجة ممارسة مديري المدارس الثانوية بدولة الكويت لإدارة التميز الإداري في ضوء النموذج الأوروبي"، رسالة ماجستير غير منشورة، المغرق، جامعة البيت.
- 14- هيفاء حسين قرعان، 2020، "إدارة المعرفة وعلاقتها بقيادة التميز لدى مديري المدارس الثانوية الحكومية في محافظة العاصمة عمان من وجهة نظر المعلمين"، رسالة ماجستير في التربية تخصص الإدارة والقيادة التربوية، جامعة الشرق الأوسط.
- 15- الشلفون، محمود (2022) واقع تطبيق إدارة المعرفة في القطاع الصناعي (دراسة حالة: شركة ساينوكس لصناعة خطوط الإنتاج والمعدات الصناعية الدوائية والغذائية- ريف دمشق- رسالة أعدت لنيل درجة الماجستير.

المراجع الأجنبية: References

- 16 - Stronmgulst, N, & Sam off .J.,(2000), "Knowledge Management system: on the promise and Actual proms of Information Technology", Journal of comparative Education, VOL,30, Issue,3.
- 17- Gotts chalk, petter,"Strategic Knowledge Management Technology" Idea Group, Inc., 2005.
- 18 - Curley, K.F. ,Ekivowitz,B ,B.(2001),"the Managers Guide to knowledge Management, HRD PRESS ,Canada .USA.
- 19- Eftekharzadeh, Reza.(2008)"Knowledge management performance in manufacturing organization": Diainet. Vol.1.
- 20 - Dimou, Anastasia.(2018) "Knowledge management practices in academic Libraies" Digitala vetenskapliga ARKIVET.
- 21 -Sanjit,J,&Manoharan T. R, & Rajesh, &Paranitharan, k.p.(2021) " Knowledge management practices in manufacturing industry"-An Empirical study" Studia Rosenthaliana. Research chGate.
- 22 - Moltow, Joyce and odletno, Ray mond, (2012), "Knowledge Management operations, <http://armypubs.atmy.ll/doetrinc / DR-pabs/ dt-a/ pdf/fm01 - 6x1pdf>.

أثر الصحة التنظيمية على الأداء الريادي (دراسة ميدانية على شركة الشرق الأدنى لمنتجات الزيتون)

الدكتور: حيان حمدان

كلية: العلوم الادارية والمالية الجامعة الوطنية الخاصة
hayan.hamdan@wpy.edu.sy

الإطار العام للبحث

الملخص

هدفت هذه الدراسة للتعرف على أثر الصحة التنظيمية على الأداء الريادي واعتبار ان الصحة التنظيمية لها أثر على الأداء الريادي ومن الوسائل والأساليب الهامة في تحقيق التميز والنمو وزيادة الكفاءة للمنظمات. ولتحقيق اهداف الدراسة قام الباحث بتصميم استبيان شمل (23) سؤال بحثي لجمع البيانات الاولية من عينة الدراسة المكونة من (70) مفردة، وفي ضوء ذلك جرى جمع وتحليل البيانات واختبار الفرضيات باستخدام الحزمة الاحصائية للعلوم الاجتماعية SPSS 22.0 وتم التوصل الى عدد من النتائج من اهمها:

- 1-وجود أثر معنوي وعلاقة ارتباط قوية وطردية بين المتغير المستقل الصحة التنظيمية والمتغير التابع الابداع كأحد أبعاد الأداء الريادي في الشركات محل الدراسة.
- 2-وجود أثر معنوي وعلاقة ارتباط قوية وطردية بين المتغير المستقل الصحة التنظيمية والمتغير التابع تحمل المخاطرة كأحد أبعاد الأداء الريادي في الشركات محل الدراسة
- 3-وجود أثر معنوي وعلاقة ارتباط قوية وطردية بين المتغير المستقل الصحة التنظيمية والمتغير التابع الاستباقية كأحد أبعاد الأداء الريادي في الشركات محل الدراسة.
- 4-وجود أثر وعلاقة ارتباط قوية وطردية بين المتغير المستقل الصحة التنظيمية والمتغير التابع الأداء الريادي في الشركات محل الدراسة.

وقد تم اقتراح عدة توصيات في نهاية البحث

كلمات مفتاحية: الصحة التنظيمية، الأداء الريادي، الابداع.

The impact of organizational health on entrepreneurial performance (A survey study on Near East Company for Olive Products)

Abstract

This study aimed to identify the impact of organizational health on entrepreneurial performance and consider that **organizational health** have a clear impact on **entrepreneurial performance**. Furthermore, it is an important means and methods in achieving excellence, growth and increasing the efficiency of organizations. In order to achieve the objectives of the study, the researcher designed a questionnaire that included (23) research questions to collect primary data from the study sample consisting of (70) vocabulary words. In light of this, evidence was collected and analyzed and hypotheses were tested using the SPSS 22.0 Statistical Package for Social Sciences, and a number of results was reached. The most important ones are:

1-The presence of a moral influence and a strong and direct correlation between the independent variable, organizational health, and the dependent variable, creativity in the organizations under study.

2-The presence of a moral influence and a strong and direct correlation between the independent variable, organizational health, and the dependent variable, take the risk in the organizations under study.

3-The presence of a moral influence and a strong and direct correlation between the independent variable, organizational health, and the dependent variable, proactivity in the organizations under study.

4-The presence of a moral influence and a strong and direct correlation between the independent variable, organizational health, and the dependent variable, entrepreneurial performance in the organizations under study.

Several recommendations were proposed at the end of the research

Keywords: organizational health, entrepreneurial performance, creativity.

1/ -مقدمة عامة للدراسة

فرضت التغيرات البيئية المتسارعة على المنظمات الحاجة الى التميز في ظل المنافسة الشديدة، حيث أكدت الدراسات ان استخدام أساليب الإدارة الحديثة يرفع من كفاءة المنظمات وتميزها ومنها مفهوم الصحة التنظيمية الذي يعبر عن حالة المنظمة ومستوى التناغم الداخلي فيها. وإن توافرها في المنظمات يساهم في تحقيق أهدافها، وزيادة قدرتها على الاستفادة من المعلومات، والاستخدام الأمثل لمواردها المتاحة، والتأثير على كافة نواحي وأنشطة منظمات الأعمال سواء إنتاجية أو خدمية. ويعد الأداء الريادي جزء هاماً من المنظومة التي تساعد في نجاح المنظمات، والذي يعكس قدرة المنظمة على تحقيق أهدافها بالكفاءة والفاعلية المناسبة، والرؤية المستقبلية القائمة على التغيير، وقد جاءت هذه الدراسة للبحث في أثر الصحة التنظيمية على الأداء الريادي.

2/1-الدراسات السابقة:

نتناول في هذه الفقرة أهم الدراسات التي تناولت موضوع البحث وعلى أهم النتائج التي توصلت إليها وسوف يتم التعرف على هذه الدراسات من خلال العرض الآتي:

1/2/1-الدراسات العربية:

1-دراسة (الهماوندي، 2021) بعنوان: توظيف التفكير النظمي لتحقيق الصحة التنظيمية دراسة استطلاعية لأراء عينة من القيادات العليا بديوان وزارة العمل والشؤون الاجتماعية هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على توظيف التفكير النظمي في تحقيق الصحة التنظيمية، تكونت عينة الدراسة من (85) من القيادات الإدارية العليا في ديوان وزارة الشؤون الاجتماعية، تم استخدام عدد من الأساليب الإحصائية من خلال التحليل الإحصائي Spss، حيث أظهرت نتائج الدراسة أن وجود علاقة ارتباط إيجابية قوية وتأثير لتفكير النظم

وأبعاده على الصحة التنظيمية، وان التفكير النظمي والصحة التنظيمية يرتبطان بشكل إيجابي من خلال العديد من السمات والخصائص المعرفية والشخصية التي تمتلكها عينة البحث.

2-دراسة (قدحه والعامري، 2023) بعنوان: الصحة التنظيمية ودورها في تحقيق التميز المؤسسي في الجامعات اليمنية الحكومية.

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على دور الصحة التنظيمية في تحقيق التميز المؤسسي في الجامعات اليمنية الحكومية من وجهة نظر القيادات الأكاديمية والإدارية، أتبعَت الدراسة المنهج الوصفي المسحي، واستخدمت الاستبانة أداة لجمع البيانات الأولية. وتوصلت الدراسة إلى نتائج من أهمها أن مستوى توافر أبعاد الصحة التنظيمية في الجامعات اليمنية الحكومية بشكل عام كان متوسطاً، وجود علاقة ارتباط إيجابية طردية ذات دلالة إحصائية بين الصحة التنظيمية والتميز المؤسسي ووجود أثر للصحة التنظيمية في تحقيق التميز المؤسسي بنسبة 33%.

3-دراسة السعداوي، إيمان (2023) الدور الوسيط لليقظة الاستراتيجية في العلاقة بين سلوكيات القيادة الحرياء والأداء الريادي.

هدفت الدراسة إلى قياس أثر سلوكيات القيادة الحرياء في تحقيق الأداء الريادي بتوسيط اليقظة الاستراتيجية لعينة قوامها 315 مفردة من مديري المصانع بالطبقة العليا والوسطى بمنطقة العاشر من رمضان، وتم تطبيق نموذج المعادلات الهيكلية للتأكد من مدى صدق المؤشرات المستخدمة في قياس المتغيرات وكذلك تحليل العلاقات المباشرة وغير المباشرة بين متغيرات البحث. وتوصلت الدراسة الى وجود تأثير معنوي إيجابي مباشر لسلوكيات القيادة الحرياء في تحقيق الأداء الريادي، ولوجود تأثير معنوي إيجابي غير مباشر لسلوكيات القيادة الحرياء في تحقيق الأداء الريادي من خلال الدور الوسيط لليقظة الاستراتيجية.

1-دراسة (Farooq et al., 2017) بعنوان: "دراسة ممارسة الصحة التنظيمية في الجامعات بالمنطقة الوسطى أوغندا".

"Examining organizational health practices among universities in the central region of Uganda".

هدفت الدراسة إلى اقتراح طريقة تقييم للصحة التنظيمية تكون قادرة على توفير مقياس لقدرة المنظمة على الأداء في بيئة داخلية وخارجية ديناميكية، عينة الدراسة عشوائية مكونة من (820) مفردة أكاديميين وإداريين في ست جامعات، وأداة الدراسة الاستبانة. وتوصلت الدراسة إلى أن توجه الجامعات الست إلى تبني مفهوم وممارسة الصحة التنظيمية، كأحد الجوانب الرئيسية التي تعكس التطوير التنظيمي والتقدم، ويعتبر وجود وممارسة الصحة التنظيمية المدركة قضية حاسمة، وذلك لحاجة الجامعات للدفع نحو تحسين الأداء الفعال.

2-دراسة (Arokiasamy,2018) بعنوان: "ربط القيادة الانتقالية بالصحة التنظيمية لمعلمي المدارس الثانوية " نموذج مفاهيمي ومقترح بحثي. ماليزيا

"Linking transformational leadership wit organizational health of secondary school teachers: A conceptual model and research proposition".

هدفت هذه الدراسة إلى تحديد مستوى ممارسات القيادة التحويلية من قبل المديرين في المدارس الثانوية الوطنية في ماليزيا، وتحديد ما إذا كان ربط بين القيادة التحويلية والصحة التنظيمية في المدارس الثانوية في الولايات الشمالية الثلاث في ماليزيا. عينة الدراسة (2400) معلم، وأداة الدراسة الاستبانة. طورت هذه الدراسة: نموذجاً مفاهيمياً يعمل كمنسق

للعلاقة بين القيادة التحويلية والصحة التنظيمية، وقدمت شرحاً لتأثيراتها من خلال منهجية إحصائية، تبين أن التخطيط للوصول إلى الأداء المرتفع يتخذ خطوات أولية مع الأخذ في الاعتبار من سيقوم بتنفيذ التغييرات المطلوبة، وكيفية تحقيق الأهداف الموضوعية. تناولت هذه الدراسة أبعاد الصحة التنظيمية وهي: تسخير الموارد، الروح المعنوية، النزاهة المؤسسية، بدء الهيكل، الاعتبارية، تأثير الرئيس، التركيز الأكاديمي).

3-دراسة (sariwulan et al, 2020) بعنوان: دور محو الأمية الرقمية والمهارات على الأداء الريادي.

Entrepreneurial Performance: The Role of Literacy and Skills

هدفت هذه الدراسة إلى تحديد الآثار المباشرة وغير المباشرة لمحو الأمية الرقمية ومهارات تنظيم المشاريع على الأداء الريادي للشركات الصغيرة والمتوسطة الحجم، تم جمع البيانات باستخدام الاستبيان مع 90 مفردة، وتم تحليل الاستبانة على برنامج SPSS اصدار 25.0. وقد أظهرت النتائج أن محو الأمية الرقمية والاقتصادية ومهارات تنظيم المشاريع تؤثر بشكل كبير وإيجابي على أداء المؤسسات الصغيرة والمتوسطة الحجم. والفرضية الرئيسية لهذه الدراسة هي أن محو الأمية الرقمية له التأثير الأكبر على الاداء الريادي في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، سواء بشكل مباشر أو غير مباشر.

- تقييم الدراسات السابقة وأوجه الاختلاف بينها وبين الدراسة الحالية:

يوجد العديد من الدراسات المنشورة في البيئة العربية والتي قامت بدراسة الصحة التنظيمية أو الأداء الريادي ولكن على علم الباحث لا يوجد دراسات تطرقت إلى العلاقة بين الصحة التنظيمية والأداء الريادي، فالعديد من الدراسات السابقة وضحت دور الصحة التنظيمية في رفع كفاءة المنظمات، وأخرى تطرقت إلى أثر الصحة التنظيمية في تحقيق

فاعلية المنظمات أو علاقتها بالانتماء التنظيمي وغيرها. كما أن النتائج التي يمكن ان نتوصل إليها من خلال هذه الدراسة قد يكون لها تأثير كبير ومهم في المنظمات التي تعتمد على الصحة التنظيمية، وإمكانية الاستفادة لتحسين اداء المنظمات ونجاحها وقدرتها على الحفاظ على كيان مرموق ومتميز.

وإن من أهم ما يميز الدراسة الحالية عن الدراسات السابقة يتعلق بالجوانب التالية:

1-بيئة الدراسة: أجريت العديد من الدراسات السابقة على المنظمات الامريكية والاوربية بالإضافة إلى العديد من المنظمات العربية في القطاع الخدمي والسلعي مثل المدارس والجامعات وغيرها، اما من خلال دراستنا الحالية فسوف يتم تطبيق هذه الدراسة على شركة الشرق الأدنى لمنتجات الزيتون إحدى الشركات الصناعية في حماة، وبحسب علم الباحث لم يتم أحد من الباحثين في مثل هذه الدراسة على شركات صناعية في حماة.

2-هدف الدراسة: تنوعت الاتجاهات البحثية للدراسات السابقة حول أثر الصحة التنظيمية على كفاءة المنظمات وتحقيق فاعلية المنظمات أو علاقتها بالانتماء التنظيمي وغيرها ولكنها لم تتطرق إلى دراسة أثر الصحة التنظيمية في تحقيق الأداء الريادي للمنظمات وتحليل أثره في زيادة نجاح ونمو المنظمات.

3/1-مشكلة البحث:

تعتبر الصحة التنظيمية من الأساليب الإدارية الحديثة والتي تتسم بالتميز والابداع وقد أصبح هاجس المنظمات ليس الاستمرار والبقاء فقط وإنما التميز في واقع متقل بالكثير من المشكلات والتحديات ولتحقيق هذا التميز يفرض هذا الواقع على المنظمات الاعتماد على الأدوات والأساليب الحديثة ومنها الصحة التنظيمية وتتمثل مشكلة البحث في السؤال

الرئيس التالي: هل يوجد أثر للصحة التنظيمية على الأداء الريادي في شركة الشرق الأدنى لمنتجات الزيتون في محافظة حماة؟ ويتفرع من السؤال الرئيسي الأسئلة الفرعية التالية:

1- **السؤال الفرعي الأول:** هل يوجد أثر للصحة التنظيمية على الابداع كأحد أبعاد الأداء الريادي في شركة الشرق الأدنى لمنتجات الزيتون في محافظة حماة؟

1- **السؤال الفرعي الثاني:** هل يوجد أثر للصحة التنظيمية على تحمل المخاطرة كأحد أبعاد الأداء الريادي في شركة الشرق الأدنى لمنتجات الزيتون في محافظة حماة؟

2- **السؤال الفرعي الثالث:** هل توجد أثر للصحة التنظيمية على الاستباقية كأحد أبعاد الأداء الريادي في شركة الشرق الأدنى لمنتجات الزيتون في محافظة حماة؟

4/1- أهداف البحث:

1- تهدف هذه الدراسة إلى التعرف على أثر الصحة التنظيمية في شركة الشرق الأدنى لمنتجات الزيتون في محافظة حماة ومدى اهتمامها بعناصرها البشرية على اعتبار أن الصحة التنظيمية من الوسائل الفاعلة في تحقيق الأداء الأفضل للشركات الصناعية ويهدف البحث إلى تحقيق الأهداف التالية:

3- **1-الهدف الرئيس الأول:** دراسة أثر الصحة التنظيمية على الأداء الريادي في شركة الشرق الأدنى لمنتجات الزيتون في محافظة حماة.

ويتفرع من الهدف الرئيسي الأهداف الفرعية التالية:

• **الهدف الفرعي الأول:** دراسة أثر الصحة التنظيمية على الابداع كأحد أبعاد الأداء الريادي في شركة الشرق الأدنى لمنتجات الزيتون في محافظة حماة.

• **الهدف الفرعي الثاني:** دراسة أثر الصحة التنظيمية على تحمل المخاطرة كأحد أبعاد الأداء الريادي في شركة الشرق الأدنى لمنتجات الزيتون في محافظة حماة.

• **الهدف الفرعي الثالث:** دراسة أثر الصحة التنظيمية على الاستباقية كأحد أبعاد الأداء الريادي في شركة الشرق الأدنى لمنتجات الزيتون في محافظة حماة.

2-الهدف الرئيس الثاني: محاولة التوصل إلى مجموعة من النتائج والتوصيات من خلال الدراسة الميدانية على في شركة الشرق الأدنى لمنتجات الزيتون في محافظة حماة، من أجل التطبيق العلمي السليم للصحة التنظيمية وانعكاسها على الأداء الريادي لدى المديرين.

5/1- أهمية البحث:

يستمد البحث أهميته من أهمية الموضوع الذي يتناوله وهو الصحة التنظيمية الذي يعد من أهم الأدوات التي تمكن المنظمات من تحسين مهاراتها وقدراتها وفعاليتها وتزداد أهمية الصحة التنظيمية خلال الفترة الحالية لما تشهده المنظمات من تحديات ومنها شركات الاتصالات.

1/5/1-الأهمية العلمية(النظرية):

1- تعد هذه الدراسة محاولة لتسليط الضوء على متطلبات تطبيق الصحة التنظيمية في شركة الشرق الأدنى لمنتجات الزيتون في محافظة حماة وذلك من خلال أهمية الصحة التنظيمية كأسلوب في تحسين النظام الإداري وتطويره في الشركات الصناعية.

2- يمكن اعتبار هذه الدراسة كمصدر للباحثين اللذين يودون التعرف على متطلبات الصحة التنظيمية في الشركات الصناعية.

1/5/2- الأهمية العملية:

1- قد تسهم نتائج هذه الدراسة من خلال تحديد واقع متطلبات الصحة التنظيمية في الشركات الصناعية في تطوير النظام الإداري مما يؤدي إلى زيادة كفاءة هذه الشركات في إرضاء العملاء والزبائن.

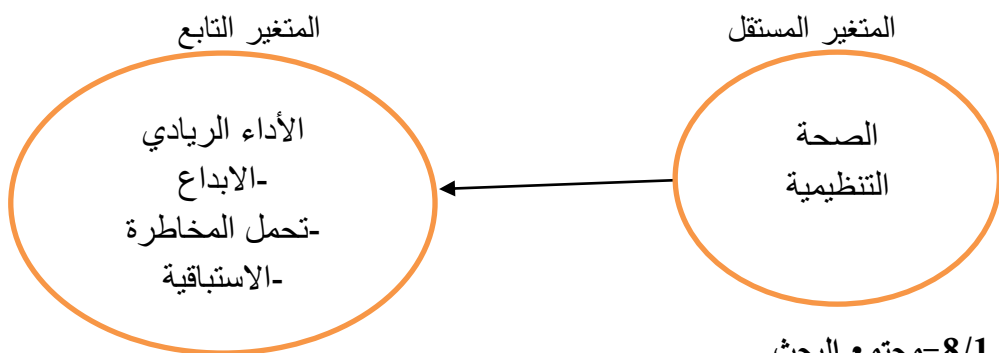
2- يرغب الباحث في أن تسهم هذه الدراسة في تعريف القيادات الإدارية في الشركات الصناعية بالصحة التنظيمية ومجالات استخدامها كذلك من أهمية قطاع الخدمات ودوره المهم من الناحية الاقتصادية والاجتماعية.

1/6- فرضيات البحث:

1- الفرضية الرئيسية: يوجد أثر معنوي بين الصحة التنظيمية والأداء الريادي في شركة الشرق الأدنى لمنتجات الزيتون في محافظة حماة، ويتفرع من الفرضية الرئيسية الفرضيات الفرعية التالية:

- الفرضية الفرعية الأولى: يوجد أثر معنوي بين الصحة التنظيمية والابداع كأحد أبعاد الأداء الريادي في شركة الشرق الأدنى لمنتجات الزيتون في محافظة حماة.
- الفرضية الفرعية الثانية: يوجد أثر معنوي بين الصحة التنظيمية وتحمل المخاطرة كأحد أبعاد الأداء الريادي في شركة الشرق الأدنى لمنتجات الزيتون في محافظة حماة.
- الفرضية الفرعية الثالثة: يوجد أثر معنوي بين الصحة التنظيمية والاستباقية كأحد أبعاد الأداء الريادي في شركة الشرق الأدنى لمنتجات الزيتون في محافظة حماة.

7/1-متغيرات البحث:



8/1-مجتمع البحث

1- يتكون مجتمع الدراسة من العاملين في شركة الشرق الأدنى لمنتجات الزيتون في محافظة حماة، والذي يبلغ حجمه: 80 مفردة، وبسبب صغر حجم مفردات مجتمع البحث فقد قام الباحث باعتماد مجتمع الدراسة كحصر شامل، وخاصة ان المسح الشامل يعطي نتائج دقيقة جداً، مقارنة مع النتائج التي تعطيها دراسة العينة المأخوذة من المجتمع الكلي، وقد تم توزيع (80) استبانة على مجتمع الدراسة وتم استرداد (70) استبانة صالحة للدراسة وذلك بنسبة استجابة بلغت (87,5%) مما يعكس مدى تجاوب الموظفين مع البحث وهذا يدل على وعيهم لأهمية الدراسة.

9/1-منهجية البحث:

ستعتمد الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي، من اجل تحليل البيانات عن الظاهرة المدروسة بعد جمعها واهم مصادر البيانات الثانوية هي:

- أ- الكتب والمراجع العربية والأجنبية ذات الصلة بموضوع البحث.
- ب- الدوريات العلمية والعربية والأجنبية ذات الصلة بموضوع البحث.
- ج- الدراسات السابقة التي تناولت موضوع البحث (عربية، أجنبية).
- د- منشورات الوزارات والإدارات المختلفة. هـ-مواقع الانترنت المتخصصة.

ومن الجانب الميداني القيام بدراسة مسحية لجمع البيانات الأولية اللازمة من خلال تصميم قائمة استقصاء تتضمن مجموعة من الأسئلة أو العبارات اللازمة لقياس متغيرات البحث واختبار الفرضيات، وذلك باستخدام الأساليب والبرامج الإحصائية المناسبة SPSS 22.0.

10/1- حدود البحث:

- حدود زمنية: تم انجاز هذه الدراسة خلال الفترة الزمنية المتمثلة في العام (2023 م).
- حدود مكانية: تقتصر الدراسة على شركة الشرق الأدنى لمنتجات الزيتون في محافظة حماة.
- حدود موضوعية: وهي الحدود التي تتعلق بالصحة التنظيمية وتتمثل متغيرات البحث المدروسة بالمتغير المستقل الصحة التنظيمية والمتغير التابع الأداء الريادي بأبعاده الابداع وتحمل المخاطرة والاستباقية.

الإطار النظري

الصحة التنظيمية

1/2- تمهيد:

اصبح الوصول إلى صحة تنظيمية مرتفعة في المنظمات أمراً ضرورياً، وتكون المنظمة صحية عندما تكون أهدافها، وعملياتها، واستراتيجياتها، وثقافتها، متلائمة ومقبولة من العاملين، والمنظمة المتمتع بالصحة تتعامل بفاعلية مع القوى المحيطة بها، وتوجه طاقاتها نحو تحقيق أهدافها للوصول إلى مخرجات أرقى وأفضل، والمنظمات ذات الصحة التنظيمية الجيدة هي أماكن يرغب الافراد في البقاء فيها، وتكون بيئتها مناسبة، والأفراد في المنظمات ذات الصحة التنظيمية المرتفعة لديهم قدرة أكبر على وضع الأهداف، والتعامل مع ما يحدث من تغيرات في بيئتها الداخلية والخارجية، ويصبح أداؤها على المستوى الاستراتيجي أفضل وأكثر تطوراً. أما المنظمات ذات الصحة التنظيمية المنخفضة تعاني من مشاكل عديدة، حيث يتولد لدى أفراد المنظمة شعور بعدم الثقة والاحباط وتتأثر انتاجيتهم، وخسارة المنظمة تنافسيتها، وحصتها السوقية.

2/2- مفهوم الصحة التنظيمية:

تعود جذور مصطلح الصحة التنظيمية إلى منتصف القرن الماضي، حيث اتفق الباحثون ان الصحة التنظيمية من اكثر الأساليب الادرية أهمية لبيئة عمل مناسبة للمنظمات، وتعددت مفاهيم الصحة التنظيمية التي تتطرق لها الباحثين كلا منهم حسب الزاوية التي ينظر بها ويعد (Mils, 1969) أول من استخدم مفهوم الصحة التنظيمية ويرى بأنها ليست البيئة التي تحيا بها المنظمة وتعمل فيها فقط، ولكن ايضاً تتطور وتنمو باستمرار وتحسن قدراتها على التأقلم والبقاء، وعرفها (Dess et al, 2016) أنها قدرة المنظمة على العمل بكفاءة والتأقلم بشكل مناسب للتغلب على المشكلات التي تواجهها، وعرفها (قدحه والعامري، 2023) أنها القدرة على احداث درجة من التكيف والنمو والتطور والعمل بكفاءة من خلال إيجاد نظام شامل ومتكامل لتحقيق أهدافها المرغوبة. وعرفها (Altun, 2001) بأنها قدرة المنظمة على التكيف مع البيئة بنجاح، وخلق التعاون بين أعضائها وتحقيق أهدافها، وعرفها (الهماوندي، 2021) هي قدرة المنظمة الانسجام مع البيئة المحيطة بفاعلية والعمل على تهيئة المناخ التنظيمي مستخدمة بذلك مقدراتها التنظيمية لتجنب وقوعها بالمشكلات التنظيمية وبذلك تحقيق النجاح، ومن خلال ما سبق يمكن تعريف الصحة التنظيمية برأي الباحث: بأنها قدرة المنظمة على التأقلم والاستمرار وخلق بيئة محفزة ومبدعة لعناصرها تضمن تحقيق اهدافها.

2/3- أهمية الصحة التنظيمية:

تبرز أهمية الصحة التنظيمية من مساهمتها بتحسين قدرة المنظمات على التكيف مع التغيرات البيئية وزيادة قدرتها التنافسية ومن وجهة نظر الباحث تبرز أهمية الصحة التنظيمية من خلال:

- 1- ضرورة أن تكون كل المنظمات بمختلف أنواعها وأشكالها ذات صحة تنظيمية مرتفعة.
- 2- يساعد جو الانسجام بين الافراد الذي تخلقه الصحة التنظيمية على الابداع والتميز.
- 2- تحسين سمعة المنظمات من خلال توفيرها بيئة عمل مناسبة لأفرادها.

3- تسهم بزيادة قدرة الافراد على انجاز المهام بكفاءة وفاعلية مما يرتقي بالمنظمة الى مستوى أعلى وأفضل.

4/2- خصائص المنظمات ذات الصحة التنظيمية:

وضح (Ardic, 2007) الفرق بين المنظمات الصحية وغير الصحية:

المنظمات غير الصحية	المنظمات الصحية
غير منفتحة على الابتكار والتحسين	منفتحة على الابتكار والتحسين
فعاليتها على المدى الطويل منخفضة	فعاليتها على المدى الطويل عالية
يطبق العاملون القرارات التي تتخذها الإدارة العليا	يتم تشجيع العاملين على المشاركة في اتخاذ القرارات.
لا تشعر بمسئوليتها عن البيئة والعاملين	لها مسئولية تجاه البيئة والعاملين
تتخذ إجراءات تصحيحية عند وقوع المشكلات	تتخذ تدابير وقائية لحل المشكلات
رضا العاملين منخفض	رضا العاملين مرتفع
عدد حالات الغياب والاستقالات كبير	عدد حالات الغياب والاستقالات قليل.
التواصل بين الأفراد والإدارة العليا ضعيف	التواصل بين الأفراد والإدارة العليا قوي.
لا تهتم بسلامة العمال، وكثيرا ما تحصل حوادث العمل	تهتم بسلامة العمال، ونادرا ما تحصل حوادث العمل
يعمل الموظفون بنشاط وأداء منخفض	يعمل الموظفون بنشاط كبير وأداءً عاليًا.
تؤثر الظروف البيئية الداخلية والخارجية غير الملائمة	لا تؤثر الظروف البيئية الداخلية والخارجية غير الملائمة بالمنظمة
يعمل العاملون بفرديّة، وللمصلحة الشخصية	يعمل العاملون بروح الفريق، وللمصلحة الجماعية
لا يشعر العاملون بالأمان داخل المنظمة	يشعر العاملون بالأمان داخل المنظمة
لا يتوفر تدفق معلومات مناسب وفي الوقت المناسب	تتدفق المعلومات بسهولة وفي الوقت المناسب
لا يتم وضع الاستراتيجيات موضع التنفيذ	يتم وضع الاستراتيجيات موضع التنفيذ
ليس لها ثقافة تنظيمية واضحة ومنغلقة وقاسية	لها ثقافة تنظيمية منفتحة وواضحة وترتكز على الثقة والتشجيع.
تحل المشكلات دون الاهتمام بأسباب حدوثها	تحل المشاكل عن طريق البحث في أسباب حدوثها ومعالجة الأسباب

5/2- أبعاد الصحة التنظيمية:

يرى (Hoy&Feldman,1987) ان ابعاد الصحة التنظيمية تتمثل في:

1. النزاهة التنظيمية: المنظمة التي تضمن النزاهة في برامجها من خلال قدرتها على التكيف مع بيئتها.
2. تأثير مدير المنظمة: يتخذ المدراء القرارات الرئيسية في المنظمة بمشاركة أجهزة اتخاذ القرار الخاصة بالمنظمة ورأي الإدارات في المنظمة بدون عائق وصولها الى الإدارة العليا.
3. الاحترام: يشمل السلوكيات الودية والداعمة والعلنية والصادقة التي تظهرها المنظمة للموظفين وهذه السلوكيات مهمة لزيادة أداء الموظفين.
4. أمر العمل: وهذا يشمل سلوكيات مدير المنظمة المتعلقة بمهامه وكيفية إنجازها حيث يتم التعبير عن توقعاته من الموظفين ومعايير الأداء والسياسات بوضوح من قبل مدير المنظمة.
5. دعم الموارد: وهذا ينطوي على توافر ما يكفي من الآلات والمعدات في المنظمات، وشراء موارد إضافية عند الطلب.
6. المعنويات: هي مجموع الصداقة والانفتاح بين أعضاء المنظمة وحواس الإثارة والثقة التي يشعرون بها حيال العمل الذي يقومون به.
7. أهمية العمل: يتعلق الأمر بسعي المنظمات للتميز في العمل، بداية من وضع أهداف عالية ولكن قابلة للتحقيق، ويتم تنفيذ أنشطة الإنتاج بجدية وبشكل منظم.

6/2- مفهوم الأداء الريادي:

يُعد الأداء الريادي من المؤشرات الهامة عن نجاح وتفوق المنظمات وتميزها فجميع المنظمات تهتم بتحسين أدائها وان تكون رائدة في اعمالها فهو الخيار الصحيح نحو التميز، فترى (السعدوي، 2023) بأنه أداء مميز غير مسبوق يهدف الى خلق قيمة وتحقيق الأهداف الريادية من خلال اقتناص الفرص وتجنب المخاطر بالبيئة الخارجية، وينظر (داوود وعلي، 2017) هو الأداء الذي لاتتف منافع التفوق في إنجازه عند مجرد تحقيق المنظمة لأهدافها المخططة بل يصل الى الابداع في انجاز الأهداف على نحو يجعل

المنظمة رائدة في الأسواق ومحط اعين المنظمات الأخرى للاقتداء بها. وعرفه (2014)، Beliaeva)بانه التوجه لتحقيق اداء ريادي يوضح العملية الاستراتيجية التي تتيح للمؤسسة القيام بأنشطة واتخاذ قرارات ابداعية تعزز الميزة التنافسية والمركز الريادي في الاسوق. ويرى (Sariwulan et al, 2020) انه قدرة الإدارة العليا على الاستفادة المثلى للموارد المتاحة لتحقيق أداء يتميز بالكفاءة والفعالية مستفيداً من الفرص المتاحة في بيئتها الخارجية. وبرأي الباحث هو قدرة المنظمة على استخدام مواردها بأفضل ما يمكن بحيث تؤدي الى نموها وتميزها وتعزيز قدراتها التنافسية.

7/2- أهمية الأداء الريادي:

- تبرز أهمية الأداء الريادي بقدرة المنظمات على خلق الابداع والابتكار والتميز وتطوير منتجاتها وعملياتها بشكل غير اعتيادي، وتتمثل أهميته في رأي (الأنباري،2018):
- 1- يسهم في تهيئة المنظمات الأخرى لإقامة تحالفات استراتيجية أو عمليات الاستحواذ.
 - 2- يقلل درجة المخاطرة في المنظمات بسبب وجود تطورات تكنولوجية عالية.
 - 3- يعمل على تحسين الخدمات وتطوير أنشطة المنظمة.
 - 4- يخلق المناخ الملائم للأفراد للبقاء في المنظمة واستمرارية العمل بها.

8/2- أبعاد الأداء الريادي:

ركز أغلب الباحثون مثل(Morris & Donald,1996) و(Fox,2005) على أن ابعاد الأداء الريادي ثلاثة هي الابداع تحمل المخاطرة والاستباقية

- 1- الابداع: أصبح الاهتمام بالأبداع كبيراً لما له من تأثير واضح في نجاح المنظمة ونموها وبرأي (حمدان، 2016) هو قدرة الفرد على استخدام اساليب ادارية جديدة في العمل بطريقة غير اعتيادية تؤدي الى تطوير المنظمات والأفراد العاملين بها.
- 2- تحمل المخاطرة: يعد تبني المخاطرة امر لا بد منه في عالم الاعمال وخاصة في ظروف عدم التأكد فهي برأي (Idris et al, 2014) استراتيجية توضح رغبة المنظمات في القيام بأعمال تتصف بالتحدي والجسارة لتحقيق اهداف متميزة.

3- الاستباقية: استراتيجية تهدف الى توقع واستغلال الاحداث والظروف القادمة بنجاح واتخاذ إجراءات مسبقة للتصدي للأخطار والتحديات المستقبلية وبين (Frank et al, 2010) بأنها قدرة المنظمة على التنبؤ بالتغيرات والمبادرة قبل المنافسين وتتفاعل مع التطورات الجديدة أي أن المنظمة الاستباقية هي المبادرة والمخاطرة دائما أمام التغيرات والتحركات في الأسواق.

3-الدراسة العملية:

1/3-تصميم استمارة الاستقصاء:

حرص الباحث على تصميم قائمة الاستبيان بحيث تكون أسئلته واضحة يمكن للمستقصي الإجابة عنها، وتتضمن القائمة أربعة أقسام، القسم الاول تتضمن أسئلة تقيس المتغير المستقل الصحة التنظيمية وكانت بنوده موزعة لقياس الصحة التنظيمية (العبارات من 1- 8) والقسم الثاني فيتضمن اسئلة تقيس المتغير التابع الأداء الريادي حيث كانت بنود القسم الثاني تقيس الأبداع من خلال (العبارات من 9-13) والقسم الثالث تحمل المخاطرة (العبارات من 14- 18) والقسم الرابع موزعة لقياس الاستباقية (العبارات من 19-23) وللإجابة عن أسئلة الاستقصاء استخدم الباحث المتوسطات الحسابية، والانحرافات المعيارية، وقد تم استرداد (70) قائمة استقصاء، وقد استخدم الباحث مقياس ليكرت الخماسي لقياس متوسط إجابات مفردات العينة على العبارات لجميع متغيرات الدراسة وذلك لبيان درجات الموافقة، وتم إعطاءها القيم التصاعديّة كما يلي:

جدول رقم (1) يبين درجات الموافقة لقائمة الاستقصاء

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

تمّ تصنيف متوسطات الإجابات إلى ثلاثة مستويات: عال، متوسط، ومدنّ، على أساس أنّ درجة محايد هي درجة متوسطة للموافقة يقابلها العدد: 3، وبناء على ذلك اعتمد الباحث التصنيف التالي:

جدول رقم (2) يبين تصنيف الإجابات

من 3.5 إلى 5	من 2.5 إلى أقل من 3.5	من 1 إلى أقل من 2.5
عالي	متوسط	متدّن

المصدر: بازعة، محمود صادق (2005)

لقد تم عرض الاستبيان على عدد من الاساتذة في قسم إدارة الاعمال في جامعتي حماة والجامعة الوطنية الخاصة وأعطوا الباحث بعض الملاحظات عن الاستبيان قام الباحث بالأخذ بها.

2/3-صدق وثبات اداة البحث:

قام الباحث بإجراء هذا الاختبار بتوزيع قائمة الاستقصاء على موظفي شركة الشرق الأدنى لمنتجات الزيتون محل الدراسة كلا على حدا وتفريغ البيانات التي حصلت عليها وتحليلها اعتمادا على البرنامج الاحصائي SPSS 22.0 وكانت الدراسة العملية كما يلي:

- لقياس درجة مصداقية وثبات البيانات نقوم بإيجاد معامل الفا كرونباخ وهو معامل الثبات:

جدول رقم (3) حساب معاملي الثبات والصدق للبيانات

الرقم	المتغيرات	عدد الاسئلة	معامل الثبات
1	الصحة التنظيمية	8	0.833
2	الأبداع	5	0.805
3	تحمل المخاطرة	5	0.678
4	الاستباقية	5	0.732
7	المعامل الكلي	23	0.933

المصدر اعداد الباحث اعتماداً على مخرجات البرنامج الاحصائي spss 22.0

نلاحظ ان قيمة معاملي الثبات والصدق تراوحت بين 0.678 و 0.833 وهذا يعني ان محاور اسئلة الاستبيان المستخدم في البحث تتمتع بمعدل ثبات جيد لجميع المتغيرات.

3/3- الاحصاءات الوصفية:

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

جدول رقم (4) الاحصاءات الوصفية لإجابات المبحوثين حول الصحة التنظيمية x1

درجة الموافقة	الترتيب	القيم النسبية	الانحراف المعياري	الوسط الحسابي	التكرارات					رقم السؤال
					5	4	3	2	1	
قوية	5	0.742	.8011	3.714	7	44	11	8	0	1
قوية	4	0.748	.6063	3.742	2	52	12	4	0	2
قوية	1	0.765	.6587	3.828	7	47	13	3	0	3
قوية	8	0.720	.8409	3.600	6	38	20	4	2	4
قوية	2	0.754	.7257	3.771	9	39	19	3	0	5
قوية	3	0.751	.7505	3.757	9	39	18	4	0	6
قوية	7	0.671	.8252	3.585	5	39	20	4	2	7
قوية	6	0.731	.7780	3.657	7	38	19	6	0	8
قوية		0.714	0.647	3.706						م. الكلي

المصدر اعداد الباحث اعتماداً على مخرجات البرنامج الاحصائي SPSS 22.0

أثر الصحة التنظيمية على الأداء الريادي (دراسة ميدانية على شركة الشرق الأدنى لمنتجات الزيتون)

تقيس الاسئلة من (1 الى 8) واقع الصحة التنظيمية في الشركة محل الدراسة حيث تراوحت المتوسطات الحسابية لأسئلته بين (3.585-3.828) ويدل على ذلك درجة الموافقة القوية من قبل المستقصى منهم على كل سؤال من اسئلة هذا العنصر، وتدل هذه النتائج عن مدى توافر الصحة التنظيمية في الشركة محل الدراسة حيث من الملاحظ هناك نسبة كبيرة من اجابات عينة البحث على هذا العنصر موافق.

جدول رقم (5) الاحصاءات الوصفية لإجابات المبحوثين حول الأداء الريادي: الأبداع y1

رقم السؤال	التكرارات					الوسيط الحسابي	الانحراف المعياري	القيم النسبية	الترتيب	درجة الموافقة
	5	4	3	2	1					
1	0	8	10	43	9	3.757	.82419	0.751	3	قوية
2	0	3	11	52	4	3.814	.59692	0.762	2	قوية
3	0	3	12	46	9	3.871	.67933	0.774	1	قوية
4	2	4	19	40	5	3.600	.82357	0.72	4	قوية
5	0	3	17	40	10	3.814	.72817	0.762	2	قوية
م. الكلي						3.771	0.730			قوية

المصدر اعداد الباحث اعتماداً على مخرجات البرنامج الاحصائي spss 22.0

تقيس الاسئلة من (9 الى 13) واقع الابداع كأحد ابعاد الأداء الريادي في الشركة محل الدراسة حيث تراوحت المتوسطات الحسابية لأسئلته بين (3.600-3.871) ويدل على ذلك درجة الموافقة القوية من قبل المستقصى منهم على كل سؤال من اسئلة هذا العنصر، وتدل هذه النتائج عن مدى توافر الابداع كأحد ابعاد الأداء الريادي في الشركة محل الدراسة حيث من الملاحظ ان هناك نسبة كبيرة من اجابات عينة البحث على هذا العنصر كانت موافق.

جدول رقم (6) الاحصاءات الوصفية لإجابات المبحوثين حول الأداء الريادي: تحمل المخاطرة y2

رقم السؤال	التكرارات					الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	القيم النسبية	الترتيب	درجة الموافقة
	5	4	3	2	1					
1	0	3	12	53	2	3.771	0.879	0.754	3	قوية
2	0	3	12	49	6	3.828	0.819	0.765	2	قوية
3	1	5	17	42	5	3.642	1.153	0.728	5	قوية
4	1	2	21	38	8	3.714	1.226	0.742	4	متوسطة
5	0	3	8	38	21	4.100	1.151	0.820	1	قوية
م. الكلي						3.811	1.045			قوية

المصدر اعداد الباحث اعتماداً على مخرجات البرنامج الاحصائي spss 22.0

تقيس الاسئلة من (14 الى 18) تحمل المخاطرة في الشركة محل الدراسة حيث تراوحت المتوسطات الحسابية لأستلته بين (3.642- 4.100) ويدل على ذلك درجة الموافقة القوية من قبل المستقصى منهم على كل سؤال من اسئلة هذا العنصر، وتدل هذه النتائج عن مدى توافر تحمل المخاطرة في الشركة محل الدراسة محل الدراسة حيث من الملاحظ هناك نسبة كبيرة من إجابات هذا العنصر كانت موافق.

جدول رقم (7) الاحصاءات الوصفية لإجابات المبحوثين حول الأداء الريادي: الاستباقية y3

رقم السؤال	التكرارات					الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	القيم النسبية	الترتيب	درجة الموافقة
	5	4	3	2	1					
1	0	9	12	46	3	3.614	.7669	0.722	5	قوية
2	0	3	12	52	3	3.785	.5871	0.757	2	قوية
3	1	4	16	45	4	3.671	.7366	0.734	3	قوية
4	1	4	21	39	5	3.616	.7669	0.723	4	قوية
5	0	3	11	40	16	3.9857	.7516	0.797	1	قوية
م. الكلي						3.734	0.721			قوية

المصدر اعداد الباحث اعتماداً على مخرجات البرنامج الاحصائي spss 22.0

تقيس الاسئلة من (19 الى 23) الاستباقية كأحد أبعاد الأداء الريادي في الشركة محل الدراسة حيث تراوحت المتوسطات الحسابية لأسئلته بين (3.614-3.937) ويدل على ذلك درجة الموافقة القوية من قبل المستقصى منهم على كل سؤال من اسئلة هذا البعد، وتدلل هذه النتائج عن مدى توافر الاستباقية كأحد أبعاد الأداء الريادي في الشركة محل الدراسة حيث من الملاحظ ان هناك نسبة كبيرة من اجابات عينة البحث على هذا البعد كانت موافق.

4/3- دراسة نموذج الانحدار البسيط:

1- دراسة العلاقة بين المتغير المستقل X_1 (الصحة التنظيمية) والمتغير التابع Y_1 (الابداع)

ايجاد معادلة الانحدار البسيط بين المتغير التابع الابداع كأحد أبعاد الأداء الريادي والمتغير المستقل الصحة التنظيمية: (تم اختيار معادلة الانحدار البسيط لان توزيع البيانات هي الاقرب الى معادلة الانحدار البسيط)

جدول رقم(8) تحليل الانحدار للعلاقة بين المتغير المستقل X_1 مع المتغير التابع Y_1

	X1	Y1
X1 pearson correlation	1	.890
Sig.(2-tailed)		0.000
N	70	70
Y1 pearson correlation	.890	1
Sig.(2-tailed)	0.000	
N	70	70

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std.Error of the Estimate
1	.890	.793	.789	25303

Model	Sum of Squares	Df	Mean Square	F	Sig.
Regression	16.629	1	16.629	259.727	.000
Residual	4.354	68	.064		
Total	20.983	69			

Model	Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	T	Sig.
	B	Std. Error	Beta		
Constant x1	.211	.223	.890	946	.047
	.960	.060		16.116	.000

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

بلغت قيمة معامل الارتباط بين المتغيرين المستقل x_1 والتابع y_1 0.890 وهي علاقة ارتباط قوية، واتجاه هذه العلاقة طردية وهذا يدل على ان اي زيادة في أحد المتغيرين سيرافقها زيادة في المتغير الاخر والعكس صحيح، كما أن قيمة معامل التحديد بلغت 0.793 أي ان المتغير المستقل يؤثر بنسبة 79.3% من التغيرات التي طرأت على المتغير التابع (بمعنى آخر إن التغيرات في المتغير المستقل تفسر ما نسبته 79.3% من تغيرات المتغير التابع، وباقي التغيرات تعود لعوامل أخرى لا علاقة للمتغير المستقل بها) وعند اختبار معنوية معامل الانحدار، وجدنا أن قيمة معامل المعنوية $\text{sig} = 0.00$ ، وهي أقل من مستوى المعنوية 0.05 مما يدل على معنوية تأثير المتغير المستقل في المتغير التابع وبذلك نرفض فرضية العدم ونقبل الفرضية البديلة اي يوجد أثر معنوي بين المتغيرين.

وبالتالي تكون معادلة الانحدار بين المتغير التابع والمتغير المستقل الأول:

$$Y = a + bX$$

$$Y = 0.211 + 0.960X$$

ونلاحظ أن قيمة المؤشر F المحسوبة 259.727 وبمستوى دلالة أقل من 0.01 أكبر من القيمة الجدولية (0.99,1, 68)=7.01 $f > (1-\alpha, 1, n-2)$ وهذا يدل على صلاحية النموذج الخطي المدروس للتعبير عن العلاقة بين المتغيرين التابع والمستقل، وأن هناك تأثيراً معنوياً عالياً للمتغير المستقل على المتغير التابع وبالتالي يعتبر هذا النموذج هو النموذج الأقرب للتعبير عن العلاقة بين المتغير التابع الأبداع والمتغير المستقل الصحة التنظيمية.

2- دراسة العلاقة بين المتغير المستقل X_1 (الصحة التنظيمية) والمتغير التابع Y_2 (تحمل

المخاطرة)

- إيجاد معادلة الانحدار البسيط بين المتغير التابع تحمل المخاطرة والمتغير المستقل الصحة التنظيمية: (تم اختيار معادلة الانحدار البسيط لان توزيع البيانات هي الأقرب الى معادلة الانحدار البسيط)

جدول رقم(9) تحليل الانحدار للعلاقة بين المتغير المستقل X_2 مع المتغير التابع Y_1

	X1	Y2
X1 pearson correlation	1	.796
Sig.(2-tailed)		000
N	70	70
Y2 pearson correlation	.796	1
Sig.(2-tailed)	0.000	
N	70	70

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	.796a	.633	.628	28547

Model	Sum of Squares	df	Mean square	F	Sig.
Regression	9.569	1	9.569	117.419	.000b
Residual	5.542	68	.081		
Total	15.111	69			

Model	Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	T	Sig.
	B	Std. Error	Beta		
Constant x1	1.111	.252	.796	4.414	000
	.729	.067		10.836	000

المصدر اعداد الباحث اعتماداً على مخرجات البرنامج الاحصائي spss 22.0

بلغت قيمة معامل الارتباط بين المتغيرين 0.796 وهي علاقة ارتباط قوية، واتجاه هذه العلاقة طردية وهذا يدل على ان اي زيادة في أحد المتغيرين سيرافقها زيادة في المتغير الاخر والعكس صحيح، كما أن قيمة معامل التحديد 0.633، أي ان المتغير المستقل يؤثر بنسبة 63.3% من التغيرات التي طرأت على المتغير التابع (بمعنى آخر إن التغيرات في المتغير المستقل تفسر ما نسبته 63% من تغيرات المتغير التابع، وباقى التغيرات تعود لعوامل أخرى لا علاقة للمتغير المستقل بها). وعند اختبار معنوية معامل الانحدار، وجدنا أن قيمة معامل المعنوية $\text{sig} = 0.00$ ، وهي أقل من مستوى المعنوية 0.05 مما يدل على

معنوية تأثير المتغير المستقل في المتغير التابع وبذلك نرفض فرضية العدم ونقبل الفرضية البديلة اي يوجد أثر معنوي بين المتغيرين.

وبالتالي تكون معادلة الانحدار بين المتغير التابع والمتغير المستقل الأول:

$$Y = a + bX$$

$$Y = 1.111 + 0.729X$$

ونلاحظ أن قيمة المؤشر F المحسوبة 117.419، وبمستوى دلالة أقل من 0.01 أكبر من القيمة الجدولية $f(0.99, 1, 68) = 7.01$ وهذا يدل على صلاحية النموذج الخطي المدروس للتعبير عن العلاقة بين المتغيرين التابع والمستقل، وأن هناك تأثيراً معنوياً عالياً للمتغير المستقل على المتغير التابع وبالتالي يعتبر هذا النموذج هو النموذج الاقرب للتعبير عن العلاقة بين المتغير التابع والمتغير المستقل الصحة التنظيمية.

دراسة العلاقة بين المتغير المستقل x1 (عملية نشر المعرفة) والمتغير التابع y3 (عملية الابداع الاداري)

- ايجاد معادلة الانحدار البسيط بين المتغير التابع عملية الابداع الاداري والمتغير المستقل نشر المعرفة:

(تم اختيار معادلة الانحدار البسيط لان توزيع البيانات هي الاقرب الى معادلة الانحدار البسيط)

جدول رقم (10) تحليل الانحدار للعلاقة بين المتغير المستقل X1 مع المتغير التابع Y3

	X1	Y3
X1 pearson correlation	1	.731
Sig.(2-tailed)		.000
N	70	70
Y3 pearson correlation	.731	1
Sig.(2-tailed)	0.000	
N	70	70

Model	Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
Regression	9.343	1	9.343	77.901	.000b
Residual	8.155	68	.120		
Total	17.498	69			

Model	Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	T	Sig.
	B	Std. Error	Beta		
Constant x1	1.066	.305	.731	3.492	.001
	.720	.082		8.826	.000

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	.731a	.534	.527	.34631

المصدر اعداد الباحث اعتماداً على مخرجات البرنامج الاحصائي spss 22.0

بلغت قيمة معامل الارتباط بين المتغيرين 0.731، وهي علاقة ارتباط قوية، واتجاه هذه العلاقة طردية وهذا يدل على ان اي زيادة في أحد المتغيرين سيرافقها زيادة في المتغير الاخر والعكس صحيح، كما أن قيمة معامل التحديد 0.534، أي ان المتغير المستقل يؤثر بنسبة 53.4% من التغيرات التي طرأت على المتغير التابع (بمعنى آخر إن التغيرات في المتغير المستقل تفسر ما نسبته 53.4% من تغيرات المتغير التابع، وباقي التغيرات تعود لعوامل أخرى لا علاقة للمتغير المستقل بها). وعند اختبار معنوية معامل الانحدار، وجدنا أن قيمة معامل المعنوية $\text{sig} = 0.00$ ، وهي أقل من مستوى المعنوية 0.05 مما يدل على معنوية تأثير المتغير المستقل في المتغير التابع وبذلك نرفض فرضية العدم ونقبل الفرضية البديلة اي يوجد أثر معنوي بين المتغيرين.

وبالتالي تكون معادلة الانحدار بين المتغير التابع والمتغير المستقل الأول:

$$Y = a + bX$$

$$Y = 1.066 + 0.720X$$

ونلاحظ أن قيمة المؤشر F المحسوبة 77.901، وبمستوى دلالة أقل من 0.01 أكبر من القيمة الجدولية $f(0.99, 1, 68) = 7.01$ وهذا يدل على صلاحية النموذج الخطي المدروس للتعبير عن العلاقة بين المتغيرين التابع والمستقل، وأن هناك تأثيراً معنوياً عالياً للمتغير المستقل على المتغير التابع، وبالتالي يعتبر هذا النموذج هو النموذج الاقرب للتعبير عن العلاقة بين المتغير التابع والمتغير المستقل الصحة التنظيمية.

3- دراسة العلاقة بين المتغير المستقل x1 (الصحة التنظيمية) والمتغير التابع y (الأداء الريادي)

-ايجاد معادلة الانحدار البسيط بين المتغير التابع الأداء الريادي والمستقل الصحة التنظيمية:

(تم اختيار معادلة الانحدار البسيط لان توزيع البيانات هي الاقرب نوعاً ما الى معادلة الانحدار البسيط)

جدول رقم (11) تحليل الانحدار للعلاقة بين المتغير المستقل xx مع المتغير التابع y1

		X	Y1		
X1 pearson correlation		1	0.891		
Sig.(2-tailed)			0.000		
N		70	70		
Y pearson correlation		0.891	1		
Sig.(2-tailed)		0.000			
N		70	70		
Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate	
1	0.891 ^a	0.794	0.791	0.21047	
Model	Sum of squares	df	Mean Square	F	Sig.
Regression	11.623	1	11.623	262.385	.000
Residual	3.012	68	0.44		
Total	14.635	69			

Model	Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	T	Sig.
	B	Std. Error	Beta		
Constant x1	0.796	0.185		4.290	0.000
	0.803	0.50	0.891	16.198	0.000

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

بلغت قيمة معامل الارتباط بين المتغيرين 0.891، وهي علاقة ارتباط قوية، واتجاه هذه العلاقة طردية وهذا يدل على ان اي زيادة في أحد المتغيرين سيرافقها زيادة في المتغير الاخر والعكس صحيح، كما أن قيمة معامل التحديد 0.794، أي ان المتغير المستقل يؤثر بنسبة 79.4% من التغيرات التي طرأت على المتغير التابع (بمعنى آخر إن التغيرات في المتغير المستقل تفسر ما نسبته 79.4% من تغيرات المتغير التابع، وباقي التغيرات تعود لعوامل أخرى لا علاقة للمتغير المستقل بها). وعند اختبار معنوية معامل الانحدار، وجدنا أن قيمة معامل المعنوية $\text{sig} = 0.00$ ، وهي أقل من مستوى المعنوية 0.05 مما يدل على معنوية تأثير المتغير المستقل في المتغير التابع وبذلك نرفض فرضية العدم ونقبل الفرضية البديلة اي توجد علاقة معنوية بين المتغيرين.

وبالتالي تكون معادلة الانحدار بين المتغير التابع والمتغير المستقل الأول:

$$Y = a + bX$$

$$Y = 0.796 + 0.803 X$$

ونلاحظ أن قيمة المؤشر F المحسوبة 262.385، وبمستوى دلالة أقل من 0.01 أكبر من القيمة الجدولية $F(0.99, 1, 68) = 7.01$ وهذا يدل على صلاحية النموذج الخطي المدروس للتعبير عن العلاقة بين المتغيرين التابع والمستقل، وأن هناك تأثيراً معنوياً عالياً للمتغير المستقل على المتغير التابع وبالتالي يعتبر هذا النموذج هو النموذج الاقرب للتعبير عن العلاقة بين المتغير التابع والمتغير المستقل الصحة التنظيمية.

4-النتائج والتوصيات

1/4-النتائج:

بين هذا البحث الصحة التنظيمية وأثرها على الأداء الريادي ويأتي هذا الجزء من البحث الى استخلاص اهم الاستنتاجات والتوصيات التي خرج بها البحث:

1- تشير نتائج اختبار الفرضية الفرعية الاولى الى وجود أثر معنوي وعلاقة ارتباط قوية وطردية بين المتغير المستقل الصحة التنظيمية والمتغير التابع الابداع كأحد أبعاد الأداء الريادي في الشركات محل الدراسة. وهذا ما يتفق مع دراسة دراسة (seresht et al., 2017) بان الأثر قوي بين الصحة التنظيمية والابداع كأحد أبعاد الأداء الريادي وله تأثير ايجابي.

2- تشير نتائج اختبار الفرضية الفرعية الثانية الى وجود أثر معنوي وعلاقة ارتباط قوية وطردية بين المتغير المستقل الصحة التنظيمية والمتغير التابع تحمل المخاطرة كأحد أبعاد الأداء الريادي في الشركات محل الدراسة.

3- تشير نتائج اختبار الفرضية الفرعية الثالثة الى وجود أثر معنوي وعلاقة ارتباط قوية وطردية بين المتغير المستقل الصحة التنظيمية والمتغير التابع الاستباقية كأحد أبعاد الأداء الريادي في الشركات محل الدراسة.

4- تشير نتائج اختبار الفرضية الرئيسية الى وجود أثر معنوي وعلاقة ارتباط قوية وطردية بين المتغير المستقل الصحة التنظيمية والمتغير التابع الأداء الريادي في الشركات محل الدراسة.

2/4-التوصيات:

وضحت هذه الدراسة مفهوم الصحة التنظيمية وأثرها بالأداء الريادي ويأتي هذا الجزء لاستنتاج اهم التوصيات التي توصل اليها البحث:

1- اشارت النتائج الى درجة ارتباط قوية بين الصحة التنظيمية والمتغير التابع الابداع وبالتالي يوصي الباحث الى تعزيز وترسيخ الصحة التنظيمية والابداع من خلال توفير الادارة الدعم المناسب للعاملين لتنفيذ الأفكار الابداعية الجديدة في عملهم ومشاركة

العاملين في تحديد الأهداف الخاصة بكل قسم تسهم في خلق الإبداع والابتكار ورؤية الإدارة ان الابتكار والابداع هو مصدر لتحقيق التميز في العمل وبالتالي تحسين عملية الابداع واداء الشركة ككل.

2- اشارت النتائج الى درجة ارتباط قوية بين الصحة التنظيمية والمتغير التابع تحمل المخاطرة وبالتالي يوصي الباحث تعزيز وترسيخ الصحة التنظيمية وتحمل المخاطرة من خلال حرص الادارة على تشجيع العاملين لتقديم الافكار الجديدة دون خوف أو تردد ورغبتها في الدخول في استثمارات تتسم بالمغامرة والمبادرات الجديدة حتى وإن كانت نتائجها غير مضمونة مما يعزز الصحة التنظيمية في الشركة وبالتالي تحمل المخاطرة.

3- اشارت النتائج الى درجة ارتباط قوية بين الصحة التنظيمية والمتغير التابع الاستباقية وبالتالي يوصي الباحث تعزيز وترسيخ الصحة التنظيمية والاستباقية من خلال حرص الادارة على متابعة التغيرات التي تحصل في البيئة الخارجية لتتأقلم معها وسعيها إلى اكتشاف طرق واساليب جديدة لممارسة أنشطتها وإنجازها والمبادرة لخلق منتجات جديدة ومختلفة قبل غيرها وبالتالي تحسين الصحة التنظيمية والاستباقية في الشركة محل الدراسة.

4- اشارت النتائج إلى درجة ارتباط قوية بين الصحة التنظيمية والأداء الريادي في الشركة محل الدراسة وبالتالي يوصي الباحث الشركة بتعزيز وترسيخ الصحة التنظيمية والأداء الريادي من خلال حرص الإدارة على مشاركة العاملين في عملية اتخاذ القرارات ووضع اهداف قابلة للتحقيق ووضعها معايير موضوعية لتقويم أداء العاملين.

5-المراجع:

1/5-المراجع العربية:

1. السعداوي، إيمان (2023) الدور الوسيط لليقظة الاستراتيجية في العلاقة بين سلوكيات القيادة الحرياء والأداء الريادي، المجلة العلمية للتجارة والتمويل، جامعة طنطا، العدد: 1.
2. الهماندوي، وردة (2021) بعنوان: توظيف التفكير النظمي في تحقيق الصحة التنظيمية: دراسة استطلاعية لأراء عينة من القيادات العليا بديوان وزارة العمل والشؤون الاجتماعية، الجامعة المستنصرية، مجلة اقتصاديات الأعمال، ص: 444-462
3. الانباري، فخري عبادي (2018) المقدرات الجوهرية وتأثيرها في الريادة الاستراتيجية دراسة تطبيقية مقارنة بين شركتي زين العراق وآسيا سيل للاتصالات المتنقلة، رسالة ماجستير، كلية الادارة والاقتصاد، الجامعة العراقية.
4. حمدان، حيان (2016). إثر القدرات الإبداعية لدى المديرين على تحسين أداء المنظمات الخدمية، الجامعة الوطنية الخاصة، مجلة جامعة البعث، المجلد: 38، العدد: 36، ص: 35-66.
5. داود، فضيلة، علي، أسرار (2017) دور استراتيجية التدريب في تحقيق الأداء الريادي، دراسة استطلاعية في الشركات العامة للصناعات الكهربائية، مجلة جامعة الانبار للعلوم الاقتصادية والإدارية، المجلد: 9، العدد: 19.
6. قدحه، مروة، العامري، عبد العزيز (2023) الصحة التنظيمية ودورها في تحقيق التميز المؤسسي في الجامعات اليمنية الحكومية، مجلة العلوم التربوية والنفسية، المجلد: 7، فلسطين.

References -2/5 المراجع الاجنبية

- 1- Avlonitis, G. a. (2007). Entrepreneurial orientation of SMEs, product innovativeness, and performance. *Journal of Business Research*, 566- 575.
- 2-Altun, S, A (2001), Orgut Sagligi, 1. Basim, Ankara: Nobel Yayim Dagitim.
- 3-ARDIC K, (2007) “Employee welfare and organizational effectiveness
A holistic view of the concepts of organizational health”, *Atatürk University Economics and Journal of Administrative Sciences*, 21(1), 148-149.
- 4-Beliaeva, T. (2014). Antecedents and performance outcomes of entrepreneurial orientation: a comparative cross-country study.
- 5 – Dess, G. G., McNamara, G., and Eisner, A. B. (2016). *Strategic management: Creating competitive advantages*. McGraw-Hill Education.
- 6-Frank, H., Kessler, A., & Fink, M. (2010). Entrepreneurial orientation and business performance-a replication study. *Schmalenbach Business Review*, 62, 175-198.
- 7-Fox, J, (2005) *Organizational entrepreneurship and the organizational performance linkage in university extension*. dissertation in the Graduate school of Ohio State
- 8-Hoy, W. K., Feldman, J. A. (1987), *Organizational Health: The Concept and Its Measure*, *Journal of Research and Development in Education*, 20, Summer

9-Idris, W, Nuiami, M, Farok, F (2014) An empirical study of the moderator effect of entrepreneurial orientation on the relationship between environmental turbulence and innovation performance in five-star hotels, International Journal of Business Administration. Vol: 5, No:2.

10- Morris, M, Donald, S (1996) The concept of entrepreneurial intensity: Implications for company performance". Journal of Business Research Vol.36.No.1.

11-Miles, M. B. (1969), Planned Change and Organizational Health: Figure and Ground, in F. D. Carver & T. J. Sergiovanni (Eds.) Organizations and Human Behavior: Focus on Schools, New York, McGraw Hill.

12-Sariwulan, T, Suparno,S, Disman, D (2020) ntrepreneurial Performance: The Role of Literacy and Skills, Journal of Asian Finance, Economics and Business.

13- Seresht,H,R, Shakeri,E, Shokri, A(2017) The effect of organizational health and employees' creativity on their productivity using structural equations modeling, V:11, PP: 37-60

دور القرار الاستراتيجي في تحسين الأداء التنظيمي

"دراسة ميدانية في جامعة تشرين"

د. حنان تركمان¹ د.لينا فياض² ذوالفقار البهلول³

الملخص

هدف البحث إلى دراسة العلاقة بين القرار الاستراتيجي والأداء التنظيمي في جامعة تشرين، حيث تم الاعتماد على بعدين للأداء التنظيمي هما (الكفاءة والفاعلية). اعتمد الباحث على المنهج الوصفي التحليلي لتوصيف متغيرات الدراسة، حيث تم استخدام الاستبيان كأداة لجمع البيانات الأولية من خلال توزيعه على عينة ميسرة من العاملين في جامعة تشرين بلغت (120) تم تحليلها بشكل كامل، واختبار الفرضيات قام الباحث باستخدام اختبار T ستيودنت لعينة واحدة، وكذلك معامل ارتباط بيرسون.

توصل البحث إلى وجود انخفاض في مستوى القرار الاستراتيجي، وكذلك انخفاض في مستوى كل من الكفاءة والفاعلية لدى العاملين في جامعة تشرين، كما أظهرت النتائج وجود علاقة معنوية بين القرار الاستراتيجي وأبعاد الأداء التنظيمي (الكفاءة والفاعلية)؛ وبالتالي وجود دور معنوي للقرار الاستراتيجي في تحسين الأداء التنظيمي لدى العاملين في الجامعة. وقدم البحث مجموعة من التوصيات والمقترحات المتعلقة بضرورة تحسين عملية اتخاذ القرار الاستراتيجي من خلال وجود معايير واضحة لاختيار أفضل البدائل، وتحسين مستوى كفاءة وفاعلية العاملين من خلال وضع المعايير التي تضمن الحصول على النوعية المطلوبة من العاملين، وإقامة الدورات التدريبية المستمرة.

الكلمات المفتاحية: القرار الاستراتيجي، الأداء التنظيمي، الكفاءة، الفاعلية، جامعة تشرين.

¹ أستاذ في قسم إدارة الأعمال-كلية الاقتصاد-جامعة تشرين.

² أستاذ مساعد في قسم إدارة الأعمال-كلية الاقتصاد-جامعة تشرين.

³ طالب دكتوراه في قسم إدارة الأعمال-كلية الاقتصاد-جامعة تشرين.

The Role of Strategic Decision in Improving Organizational Performance "A Field Study at Tishreen University"

Dr. Hanan Turkman⁴

Dr. Leena Fayyad⁵

Zoalfekar Albahloul⁶

Abstract

The research aimed to study the relationship between Strategic decision and organizational performance at Tishreen University, since two dimensions of organizational performance were relied upon (efficiency and effectiveness). The researcher relied on the analytical descriptive approach to characterize the variables of the study, and the questionnaire was used as a tool for collecting primary data by distributing it to a soft sample of employees at Tishreen University (120), which were fully analyzed. To test the hypotheses, the researcher used the Student T test for one sample, as well as Pearson correlation coefficient.

The research found a low level of strategic decision, as well as a decrease in the level of both efficiency and effectiveness among employees at Tishreen University. The results also showed that there is a significant relationship between the strategic decision and the dimensions of organizational performance (efficiency and

effectiveness), thus, there is a significant role for the strategic decision in improving the organizational performance of university employees. The research presented a set of recommendations and proposals related to the need to improve the strategic decision-making process through the existence of clear criteria for selecting the best alternatives, and to improve the level of efficiency and effectiveness of employees by setting standards that guarantee obtaining the required quality of employees, and establishing continuous training courses.

Keywords: Strategic Decision, Organizational Performance, Efficiency, Effectiveness, Tishreen University.

⁴ Professor, Department of business administration, faculty of economics, university of TISHREEN.

⁵ Assistant Professor, Department of business administration, faculty of economics, university of TISHREEN.

⁶ PhD Student, Department of business administration, faculty of economic, university of TISHREEN.

1- مقدمة:

تعدّ عملية اتخاذ القرارات في المنظمات أحد أهم العمليات الإدارية وترتبط ارتباطاً مباشراً بتحقيق أهداف المنظمة ومستقبلها، والقرار الفاعل هو القرار المخذ بناءً على تحليل المشكلة القائمة وتشخيص العوامل المسببة للمشكلة للتمكن من تطوير البدائل المناسبة واختيار البديل الانسب الذي يحقق الأهداف المرجوة.

وحيث إن المنظمات كانت تعطي الأولوية للجانب المادي على العنصر البشري، فكانت تعمل على زيادة رأسمالها وإنتاجيتها نتيجة تأثرها بقانون العرض والطلب، أصبحت هذه المنظمات مع مرور الزمن تتوسع وتتطور نظراً لزيادة حجم نشاطها، فظهرت بذلك أهمية تحسين أداء مواردها البشرية داخل المنظمة انطلاقاً من أهمية العنصر البشري بحد ذاته، وباعتباره أحد عوامل الإنتاج والأكثر قابلية لرفع مردوديتها، وبالتالي فإن الدور الأساسي لإدارة الموارد البشرية هو تحقيق الأهداف الاستراتيجية للمنظمة، وإنجاز الأعمال بالشكل الصحيح، وذلك بما ينعكس بشكل إيجابي على أداء العاملين.

وانطلاقاً من ذلك هدف البحث إلى دراسة دور القرار الاستراتيجي في تحسين الأداء التنظيمي للعاملين في جامعة تشرين بالاعتماد على القرار الاستراتيجي، وكذلك الأداء التنظيمي بأبعاده (الكفاءة، الفاعلية).

2- الدراسات السابقة:

1- دراسة (الغالب، 2012):

مداخل صناعة القرار الاستراتيجي وعلاقتها بالأداء التنظيمي.

هدفت الدراسة إلى التعرف على أهمية صناعة القرار الاستراتيجي ودوره في تحسين الأداء التنظيمي، حيث تمثلت مشكلة البحث بالتساؤل الرئيس الآتي: ما هو دور صناعة القرار الاستراتيجي في تحسين الأداء التنظيمي في المنظمات العراقية؟ واعتمدت الدراسة على عينة عشوائية بسيطة من المدراء ورؤساء الأقسام في المنظمات محل الدراسة، وتم استخدام الاستبانة كأداة لجمع البيانات الأولية حيث تم توزيعها على 150 من العاملين.

أظهرت الدراسة عدد من النتائج أهمها: تلعب مداخل القرار الاستراتيجي دوراً إيجابياً في تحسين الأداء التنظيمي في المنظمات المدروسة.

2-دراسة(السيد وآخرون، 2021):

الدور المعدل للثقافة التنظيمية في العلاقة بين المشاركة في اتخاذ القرار والأداء الاستراتيجي.

هدفت الدراسة إلى التعرف على الدور المعدل للثقافة التنظيمية في العلاقة بين المشاركة في اتخاذ القرار والأداء الاستراتيجي بالتطبيق على مؤسسات التعليم العالي الأهلي بولاية شمال كردفان الأبيض في السودان، اعتمدت الدراسة على أسلوب الحصر الشامل، وتم الاعتماد على الاستبانة كأداة لجمع البيانات الأولية، حيث تم توزيع (132) استبانة صالحة للتحليل. وأظهرت نتائج الدراسة أن للثقافة التنظيمية دور هام وفعال في العلاقة بين اتخاذ القرار والأداء الاستراتيجي في المنظمات المدروسة. وأوصت الدراسة بأن على مؤسسات التعليم العالي العمل على توفير نظام فعال للاتصالات يسمح للعاملين بإبداء آراءهم ومقترحاتهم من خلال الاجتماعات واللقاءات الدورية مما يعزز الثقة المتبادلة فيما بينهم.

3-دراسة(العبرية، الحضرمي، 2022):

ممارسات إدارة الموارد البشرية وأثرها في أداء العاملين.

هدفت الدراسة إلى الكشف عن مستوى ممارسات إدارة الموارد البشرية وأثرها على أداء العاملين في وزارة البلديات الإقليمية في سلطنة عمان، حيث تمثلت مشكلة الدراسة بالتساؤل الرئيس الآتي: ماهو مستوى ممارسات إدارة الموارد البشرية وأثرها على أداء العاملين في وزارة البلديات وموارد المياه في سلطنة عمان؟. تم الاعتماد على المنهج الوصفي التحليلي، وتم الاعتماد على الاستبانة كأداة لجمع البيانات الأولية، حيث تمو

توزيعها على عينة مؤلفة من (34) عاملاً. وأظهرت نتائج الدراسة إلى ارتفاع مستوى ممارسات إدارة الموارد البشرية لدى عينة الدراسة.

4-(Shaukat, etal., 2015):

Impact of Human Resource Management Practices on Employees Performance

تأثير ممارسات إدارة الموارد البشرية على أداء العاملين

هدفت الدراسة إلى استكشاف تأثير ممارسات الموارد البشرية (الاستقطاب-التدريب-التعويض والمكافآت) على أداء العاملين وذلك في مؤسسات تكنولوجيا المعلومات في باكستان (حيث تمثلت مشكلة الدراسة بالتساؤل الرئيس الآتي: ما هو تأثير ممارسات الموارد البشرية على أداء العاملين؟). تكوّن مجتمع الدراسة من العاملين في مؤسسات تكنولوجيا المعلومات حيث تم اختيار عينة من تلك المؤسسات، وتم الاعتماد على الاستبانة كأداة لجمع البيانات. وأظهرت نتائج الدراسة وجود تأثير ايجابي لممارسات الموارد البشرية (الاستقطاب والتدريب والتعويض) على أداء العاملين. وأوصت الدراسة بضرورة اعتماد برامج تدريبية مناسبة لكافة العاملين في جميع المستويات الإدارية.

5- دراسة (Olalekan, Nwadiuru, 2021):

The Influence of Strategic Decision Making on Organizational Performance.

تأثير اتخاذ القرار الاستراتيجي على الأداء التنظيمي.

هدفت الدراسة إلى التعرف على تأثير اتخاذ القرار الاستراتيجي على الأداء التنظيمي في المنظمات النيجيرية (حيث تمثلت مشكلة الدراسة بالتساؤل الرئيس الآتي: ما هو تأثير اتخاذ القرار الاستراتيجي على الأداء التنظيمي؟). واعتمدت الدراسة على مراجعة أدبية ومنهجية للدراسات والأبحاث السابقة التي تناولت تأثير عملية اتخاذ القرار

الاستراتيجي على الأداء التنظيمي . وتوصلت الدراسة إلى وجود تأثير معنوي لاتخاذ القرار الاستراتيجي على الأداء التنظيمي. وكذلك إن عملية اتخاذ القرار الاستراتيجي تلعب دوراً مهماً في الأداء الفعال للمنظمات المدروسة.

6-دراسة(Muzanhamo, Chikosha, 2022):

Strategic Decision-Making Context and Organizational Performance in Bindura Nickel Mine.

سياق اتخاذ القرار الاستراتيجي والأداء التنظيمي في منجم بيندور للنكل.

هدفت الدراسة إلى التعرف على تأثير اتخاذ القرار الاستراتيجي على الأداء التنظيمي في البيئات المهنية المتنوعة ثقافياً لمنجم بينور للنكل في زمبابوي. اعتمدت الدراسة المنهج الوصفي، ، واستُخدم الاستبيان كأداة لجمع البيانات الأولية حيث تم توزيع 320 استبانة وتم استعادة 152 قابلة للتحليل. وأظهرت نتائج الدراسة أن لاتخاذ القرار الاستراتيجي دور إيجابي وفعال في تحسين الأداء التنظيمي في العينة المدروسة، وأوصت الدراسة بتبني الحاجة إلى التدريب لتمكين العاملين في قضايا اتخاذ القرار الاستراتيجي.

ويأتي اختلاف الدراسة الحالية عن الدراسات السابقة من خلال الربط بين أهمية القرار الاستراتيجي، ودوره في تحسين الأداء التنظيمي في بيئة المنظمات التعليمية(ممثلة بجامعة تشرين).

3-مشكلة البحث: من خلال الدراسة الاستطلاعية التي قام بها الباحث لعدد من الكليات في جامعة تشرين، ومبنى الإدارة المركزية، وعن طريق المقابلات الشخصية مع العاملين(عمداء الكليات، ورؤساء الأقسام، ومدراء المديریات) للوقوف على واقع الأداء التنظيمي، لاحظ الباحث انخفاض مستوى كفاءة العاملين في أداء مهامهم لدى بعض الكليات، وعدم القدرة على الاستغلال الأمثل للإمكانات والقدرات المتاحة داخل الجامعة. كذلك هناك بطء في تحقيق الأهداف وإنجاز المهام ناتج عن عدم وجود تواصل فعال

بين العاملين لحل المشكلات المختلفة، إضافة إلى عدم وجود توجيه مناسب من أجل تحسين العمل باتجاه الأفضل وتطويره. وعدم وجود نظام فعلي لتقييم الأداء، حيث غالباً ما يتم الاعتماد على الإجراءات الروتينية والتي لا تقدم أية فائدة في مجال تحسين أداء العاملين نحو الأفضل.

بناءً عليه تمكن الباحث من صياغة مشكلة البحث من خلال التساؤل الرئيس الآتي:

ما هو دور القرار الاستراتيجي في تحسين الأداء التنظيمي في جامعة تشرين؟

ويتفرع عن هذا التساؤل مجموعة من التساؤلات هي:

1- ما هو دور القرار الاستراتيجي في تحسين كفاءة العاملين؟

2- ما هو دور القرار الاستراتيجي في تحسين فاعلية العاملين؟

4- أهمية البحث وأهدافه:

أهمية نظرية: تكمن أهمية البحث في التعرف على أهمية دور القرار الاستراتيجي في جامعة تشرين، والدور الفعال الذي يلعبه القرار الاستراتيجي في تحسين أداء العاملين من خلال بعده (الكفاءة، الفاعلية)، حيث إن اعتماد الجامعة على معايير واضحة وعلمية في اتخاذ القرار الاستراتيجي، من أبرز العوامل التي تسهم في رفع مستوى الأداء لدى العاملين، وزيادة رضاهم الوظيفي.

أهمية عملية: يسهم هذا البحث في دعم جامعة تشرين والعاملين فيها من خلال النتائج التي تم التوصل إليها والتوصيات التي تم تقديمها، وكيفية الاستفادة منها في تحسين أداء الجامعة لتطوير عملية اتخاذ القرار الاستراتيجي، وتحسين الأداء التنظيمي فيها.

أهداف البحث:

1- تحديد دور القرار الاستراتيجي في تحسين الأداء التنظيمي العاملين.

2- تحديد دور القرار الاستراتيجي في تحسين كفاءة العاملين.

3- تحديد دور القرار الاستراتيجي في تحسين فاعلية العاملين.

5- فرضيات البحث:

يركز البحث على دراسة العلاقة بين المتغير المستقل القرار الاستراتيجي والمتغير التابع والمتمثل (بالكفاءة، الفاعلية)، وبالتالي فإن الفرضية الرئيسة للبحث هي:

توجد علاقة معنوية بين القرار الاستراتيجي وتحسين الأداء التنظيمي للعاملين في جامعة تشرين.

ويتفرع عنها الفرضيات الآتية:

1-توجد علاقة معنوية بين القرار الاستراتيجي وكفاءة العاملين.

2-توجد علاقة معنوية بين القرار الاستراتيجي وفاعلية العاملين.

6-منهجية البحث:

الجانب النظري: تم استعراض مفهوم الأداء التنظيمي وأهميته، إضافة إلى مفهوم القرار الاستراتيجي وأهميته، بالاعتماد على الدراسات السابقة التي تناولت هذا الموضوع (المنهج الوصفي).

الجانب العملي: ويشتمل على الدراسة الميدانية من أجل تجميع البيانات من واقع مجتمع البحث، حيث تم الاعتماد على أسلوب الاستقصاء من خلال تصميم استبانة مناسبة لهذا الغرض تتألف من قسمين يتضمن كل منهما مجموعة من الأسئلة الخاصة باختبار فرضيات البحث باستخدام الأساليب والبرامج الإحصائية المناسبة (المنهج التحليلي).

7-حدود البحث:

- الحدود الزمانية: 2023.

- الحدود المكانية: جامعة تشرين.

8-الإطار النظري للبحث:

أولاً: مفهوم القرار الاستراتيجي وأهميته:

تسعى جميع المنظمات لتصبح أكثر قدرة على المنافسة والبقاء والاستمرار، وتوفير أفضل الوسائل والإمكانات اللازمة للنجاح، وترتبط فاعلية المنظمة بقدرة إدارتها العليا على تطوير قرارات استراتيجية وفق مناهج وآليات صحيحة وذات كفاءة يكون لها تأثير طويل الأمد على تقديم الدعم لتحقيق رسالة المنظمة ورؤيتها وتحقيق التميز التنافسي، وتحظى هذه القرارات بأهمية خاصة وكبيرة من قبل الإدارة العليا تتطلب الالتزام بتأمين الموارد المطلوبة والكافية(المادية، المالية، البشرية، المعلومات) وتخصيص تلك الموارد

للاستغلال الأمثل بفاعلية، لما لها من تأثير هام على رؤية المنظمة وتوجهاتها المستقبلية.

عرف (مساعدة، 2011) القرار بأنه: القرارات التي تؤثر بعمق في قدرة المنظمة ومستقبلها من خلال التأكد بكون هذه القرارات تتجاوب مع متطلبات البيئة، كما عرف القرار بأنه: اختيار للبدائل التي تؤثر على العوامل الرئيسة التي تحدد نجاح أي استراتيجية للمنظمة (Cezar, 2011).

ثانياً: أهمية القرار الاستراتيجي:

يرى (كنعان، 2007) أن أهمية القرار الاستراتيجي تتمثل بالآتي:

1- تعتبر عملية اتخاذ القرارات الإدارية محور العملية الإدارية، ولذلك فهي عملية متداخلة في جميع وظائف الإدارة ونشاطاتها.

2- يعتبر القرار تصرفاً قانونياً أو نظامياً ووسيلة من وسائل الإدارة لتحقيق أغراضها وأهدافها.

3- يؤمن القرار الإداري القوى البشرية والوسائل المادية اللازمتين للعملية الإدارية.

4- يبلور القرار التوجهات والسياسات إلى أمور محسوسة.

5- يعدل الأخطاء ويقوم الاعوجاج في مسار تلك العملية ويوضح الالتزامات.

إن للقرار الاستراتيجي أهمية كبيرة في تحديد الرؤية المستقبلية للمنظمة، ويكون تأثيره شاملاً في النظام لأنه يتعلّق بالمنظمة، أو تحديد حجمها أو مركزها، أو الخدمات التي

تقدمها المنظمة، حيث يرى (Huczyncki, Buchanan, 2001) بأن أهمية اتخاذ القرار

الاستراتيجي تعود على المنظمة بزيادة الأرباح والفرص التنافسية كما أن للقرار دوراً

مركزياً وجوهرياً للتأثير في حياة المنظمة ومخرجاتها التي تؤثر فيما بعد على العاملين،

ويمكن قياس درجة نجاح اتخاذ القرارات الاستراتيجية بزيادة أرباح المنظمة وكذلك تهيئة

الفرص التنافسية، كزيادة أسعار الأسهم والحصة السوقية (الدروبي، 2006).

وتكمن أهمية اتخاذ القرار في البت بين أمرين متضادين مما يجعل القرار صعباً أو

ربما نوع من الخطورة، إن مقدار النجاح الذي تحققه أية منظمة إنما يتوقف أولاً على قدرة

وكفاءة القادة الإداريين وفهمهم للقرارات الاستراتيجية وأساليب اتخاذها، وبما لديهم من

مفاهيم تضمن رشدهم القرارات وفعاليتها، وتدرك أهمية وضوحها ودقتها وتعمل على متابعة تنفيذها وتقويمها (بلوط، 2000).

وبناءً على ما تم ذكره يرى الباحث أن للقرار الاستراتيجي أهمية كبيرة، إذ يمكن من خلاله تحديد الأهداف والرؤيا المستقبلية للمنظمة، فهو قادر على اختيار البديل الأفضل من بين البدائل الاستراتيجية التي تسهم للوصول إلى أهداف المنظمة بشكل أفضل.

ثالثاً: مفهوم وأهمية الأداء التنظيمي:

إن تحسين الأداء وتطوير وتجديد المنظمات لم يعد أمراً اختيارياً. ولكنه أصبح شرطاً جوهرياً لإمكان البقاء والاستمرارية وعدم الاندثار. لذا كان الاهتمام بقضية الأداء من منظور كلي شامل، يستهدف في الأساس تكوين وتدعيم القدرات التنافسية. فأصبح مفهوم الأداء يندرج ضمن التفكير الاستراتيجي، وأصبحت المنظمة الآن تهدف لتحقيق أحسن أداء في ميدان نشاطها. إن الظروف الحالية تجعل المنظمات تواجه العديد من الضغوطات الناتجة عن التغيرات السريعة التي تشهدها بيئة الأعمال المعاصرة، هذا ما جعلها تسعى وبصورة مستمرة نحو التطور، والابداع والتحسين باعتباره السبيل الوحيد لاستمرارها ونموها. فبقاء المنظمة في هذا المحيط التنافسي الذي يعد التغيير فيه هو الثابت الوحيد، يعتمد في قدراتها في التقييم الفعال لأدائها وفي تحديد الاستراتيجيات التي تمكنها من التحسين في قراراتها وبلوغ أهدافها.

هناك مجموعة من التعاريف للأداء التنظيمي، والتي تركز على البقاء والاستمرارية، وبعضهم الآخر ركز على تعظيم القيمة وتخفيض التكاليف، ومنهم من ركز على مدى نجاح المنظمة في تحقيق أهدافها.

حيث يعرف الأداء التنظيمي بأنه: كل ما يسهم في تعظيم القيمة وتخفيض التكاليف، (Lorino, 2003). ويعرفه (Drucker, 2007) بأنه: قدرة المنظمة على الاستمرارية والبقاء محققة التوازن بين رضا المساهمين والعمال. كما عرفه Suhug, (2017, etal) بأنه: انعكاس لكيفية استخدام المنظمة لمواردها المادية والبشرية واستغلالها بالصورة التي تجعلها قادرة على تحقيق أهدافها. كما يعرف الأداء التنظيمي بأنه: الهدف المركزي لعملية التحول والذي يركز على مدى تحقيق الأهداف ومستوى

تنفيذ الخطط (ادريس، 2009). ويعرف (نعيمة، 2006) الأداء التنظيمي بأنه تصور مخرجات أو أهداف ظهورها هو إنتاج لمدخلات معطاة لكن هذه المدخلات تنوي بها تفجير وتجديد الطاقات الموجودة داخل المنظمة بتسليط الضوء عليها من أجل إحراز هذا التصور التي تسعى المنظمة إليه.

ويرى الباحث أنه من الممكن تعريف الأداء التنظيمي بأنه "المجهود الذي يقوم به الفرد في التعبير عن إسهاماته في تحقيق أهداف المنظمة على أن يدعم هذا المجهود من قبل المنظمة بما يضمن النوعية والجودة اللازمة".

حيث يؤكد (Armstrong, et al., 2011) بأن أهمية الأداء التنظيمي تتمثل في

الآتي:

للأداء أهمية كبيرة لأية منظمة تحاول تحقيق النجاح والتقدم باعتباره الناتج النهائي لمحصلة جميع الأنشطة التي يقوم بها الفرد أو المنظمة، فإذا كان هذا الناتج مرتفعاً فإن ذلك يعد مؤشراً واضحاً لنجاح المنظمة واستقرارها وفعاليتها. فالمنظمة تكون أكثر استقراراً وأطول بقاءً حين يكون أداء العاملين متميزاً، ومن ثم فإن اهتمام إدارة المنظمة وقيادتها بمستوى الأداء يفوق عادة اهتمام العاملين بها، فالأداء في مستوى تنظيمي داخل المنظمة وفي أي جزء منها لا يعد انعكاساً لقدرات ودوافع المرؤوسين فحسب بل هو انعكاس لقدرات ودوافع الرؤساء والقادة. كم ترجع أهمية الاداء بالنسبة للمنظمة إلى ارتباطه بدورة حياتها في مراحلها المختلفة المتمثلة في (مرحلة الظهور، مرحلة البقاء والاستمرارية، مرحلة الاستقرار، مرحلة السمعة، مرحلة التميز، مرحلة الريادة) إذ إن قدرة المنظمة على تخطي مرحلة ما من مراحل النمو والدخول في مرحلة أكثر تقدماً تعتمد على مستوى الأداء بها.

ويؤكد الباحث أن أهمية الأداء تنطلق من كونه الأساس في أي عملية إنتاجية، ويسهم في عملية تطوير الذات والوصول إلى الإبداع، كما أنه مرتبط بكفاءة وفاعلية المنظمات في تحقيق أهدافها من خلال الاهتمام بتحسين مستوى الأداء للعاملين لأن نجاح أي منظمة مرتبط بمستوى أداء أفرادها وكفاءتهم.

رابعاً: عناصر الأداء التنظيمي:

يشير كل من (الشنطي، 2006، ص.50)؛ (العجلة، 2009، ص.66)؛ (Dessler,) (2003, p.328) بأن عناصر الأداء التنظيمي تتمثل في الآتي:

- 1- المعرفة بمتطلبات الوظيفة: وتشمل المعارف العامة، المهارات الفنية والمهنية والخلفية العامة عن الوظيفة والمجالات المرتبط بها.
- 2- نوعية العمل: وتتمثل في مدى ما يدركه الفرد عن عمله الذي يقوم به وما يمتلكه من مهارات فنية وبراعة وقدرة على التنظيم وتنفيذ العمل دون الوقوع في الأخطاء.
- 3- كمية العمل المنجز: أي مقدار العمل الذي يستطيع العامل إنجازه في الظروف العادية للعمل، ومقدار سرعة هذا الانجاز.
- 4- المثابرة والثوق: وتشمل الجدية والتفاني في العمل، وقدرة العامل على تحمل مسؤولية العمل وانجاز الأعمال في أوقاتها المحددة، ومدى حاجة هذا العامل للإرشاد والتوجيه من قبل المشرفين، وتقييم نتائج عمله.
- 5- بيئة التنظيم: وتشمل عوامل داخلية وأخرى خارجية، وتتضمن العوامل الداخلية التي تؤثر في الأداء الفعال: التنظيم وهيكله وأهدافه وموارده ومركزه الاستراتيجي والإجراءات المستخدمة، في حين تتضمن العوامل الخارجية التي تشكل بيئة التنظيم وتؤثر في الاداء الفعال: العوامل الاقتصادية والاجتماعية والتكنولوجية والسياسية والقانونية.
- 6- أنشطة العمل والجوانب الثابتة والمتغيرة فيها: إن تحديد أنشطة العمل والأهداف التي تخدمها، وأهميتها النسبية من حيث الوقت التي تستغرقه، والآثار المترتبة عليها هي البداية في تحليل عناصر العمل، هذا وتقسّم الأنشطة المتغيرة إلى ما يأتي:

أ- الأنشطة التي تتغير بتغير الزمن: وهي الأنشطة التي تتصف بأنها متغيرة بتغيير الزمن بفعل متطلبات الوقت الذي يؤدي فيه العمل.

ب- الأنشطة التي تتغير بتغيير أو تفاوت الأفراد الذين يؤدون العمل: وهذا يحدث نتيجة تفاوت الأفراد الذين يؤدون العمل وما يجلبونه على أعمالهم من خصائص متميزة وخبرات خاصة. وهذا الاختلاف في الأداء بين الأفراد في هذه الأعمال أو الأنشطة قائم على افتراض أن كثيراً من الأعمال لها أكثر من طريقة أو أسلوب لإنجاز العمل والوصول للأهداف.

ت- الأنشطة التي تتغير بتغيير الظروف المحيطة بالأداء: وهي التغيرات الناتجة من طبيعة البيئة الحركية والتي تؤدي بها الأعمال.

7- العلاقات بين أنشطة ومهام العمل والتصميم المناسب للعمل: إن معرفة الأنشطة يكون عن طريق تجميع هذه الأنشطة إلى مهام والمهام إلى أعمال، ويقوم هذا على أساس تحديد علاقات التجانس أو التكامل بين هذه الأنشطة، ليس فقط على الأنشطة والمهام التي تنتمي إلى عمل معين بل إلى العلاقات بين الأعمال المختلفة ومعرفة العلاقات الداخلية والخارجية بين الأنشطة، مما قد يترتب على ذلك إعادة تصميم العمل وأحياناً إعادة تصميم التنظيم ككل.

ويرى الباحث أنه عند توافر العناصر السابق ذكرها بشكل متكامل في الاداء

التنظيمي، يقود المنظمة

إلى تحقيق الأهداف بالشكل الأمثل وبالتوقيت المحدد.

خامساً: محددات الأداء التنظيمي:

قسم (Agarwal, 2007, p.208) محددات الأداء إلى ثلاثة أنواع هي الآتي:

1- معرفة تقريرية: وتشمل المعرفة بالحقائق، والأساسيات، والأهداف والمعرفة الذاتية بمتطلبات وظيفة ما، وتقاس بواسطة القلم والورقة، وبشكل تقريرية.

2- معرفة إجرائية ومهارية: وهذه المعرفة تتعلق بما يجب أدائه فعلاً ، وهي خليط بين معرفة وكيفية الاداء والقدرة على ذلك، وتشمل مهارات إدراكية أي معرفية، أو المهارات العملية التي تتطلب استخدام عضلات الجسم في العمل.

3- الدافعية والتحفيز: هي تأثير مشترك من إحدى سلوكيات ثلاث هي الاختيار للأداء، مستوى الجهد المبذول، واستمرار الجهد المبذول أي الإصرار.

كما أشار باحثون آخرون أن أهم محددات ومؤشرات الأداء التنظيمي تتمثل بالآتي (Martory et Daniel, 2005, p.164):

1- الفاعلية: تعرف الفاعلية بأنها: تحقيق الهدف والوصول إلى النتائج التي يتم تحديدها مسبقاً، فالفاعلية ترتبط بتحقيق الأهداف المحددة من قبل المنظمة بغض النظر عن التكاليف المترتبة عن هذه الأهداف، فالفاعلية إذاً هي النتيجة المحققة أو المتوقعة من خلال الأهداف، ويمكن تحديد مفهوم الفاعلية من خلال الصيغة الآتية:

الفاعلية = النتيجة المحققة / النتيجة المتوقعة وبذلك فإن الفاعلية تعني عمل الشيء الصحيح أي مدى تحقيق الأهداف المسطرة مقارنة بالنتائج المحققة.

2- الكفاءة: تعرف بأنها: النتائج المتحصل عليها والوسائل المستخدمة في ذلك. فالكفاءة تشير إلى نسبة المدخلات المستهلكة إلى المخرجات المتحصلة، فكما كانت المخرجات أعلى من المدخلات كانت الكفاءة أعلى فهي تعني المخرجات أو النتيجة المحققة من المدخلات، الكفاءة = المخرجات / المدخلات.

ويرى الباحث أن الاختلاف في محددات الاداء التنظيمي ناتج عن تفاعل جملة من المتغيرات ذات الصلة بالتنظيم والإدارة، كما أن أداء الفرد يتحدد من خلال مؤشرات وعوامل شخصية تتعلق بالفرد العامل ومقدراته ودرجة إدراكه للعمل ودوافعه وكفاءته وفاعليته وإنتاجيته وهذه العوامل مجتمعة لازمة لحدوث الفعل.

9- المناقشة والنتائج:

مجتمع وعينة الدراسة: يتكون مجتمع الدراسة من العاملين في جامعة تشرين بما في ذلك أمين ونواب الجامعة ومدراء المديریات وعمداء الكليات والنواب ورؤساء الأقسام والعاملين في المكاتب الإدارية. واعتمد الباحث على عينة ميسرة من العاملين في جامعة تشرين بلغت (120) تم تحليلها بشكل كامل

أداة الدراسة: تم استخدام الاستبيان كأداة لجمع البيانات الأولية من خلال توزيعه على عينة ميسرة من العاملين في جامعة تشرين بلغت (120).

وقد هدف الباحث من ذلك إلى جمع بيانات حول دور القرار الاستراتيجي في تحسين الأداء التنظيمي في جامعة تشرين. وقد شملت الاستبانة جمع بيانات حول العبارات الخاصة بالمتغير المستقل القرار الاستراتيجي والعبارات الخاصة بالمتغير التابع الأداء التنظيمي (الكفاءة والفاعلية)، وهي عبارة عن (28) عبارة؛ والتي يمكن الرجوع إليها في الملحق رقم (1). وقد اعتمد الباحث على مقياس ليكرت الخماسي، حيث قابل كل عبارة خمس درجات من الموافقة وهي: غير موافق بشدة ويقابلها الدرجة رقم (1)، غير موافق ويقابلها الدرجة رقم (2)، حيادي ويقابلها الدرجة رقم (3)، موافق ويقابلها الدرجة رقم (4)، موافق بشدة ويقابلها الدرجة رقم (5). ولقد اختار الباحث العبارات المدرجة ضمن الاستبانة لقياس كل من أبعاد المتغير المستقل القرار الاستراتيجي، وكذلك أبعاد المتغير التابع الأداء التنظيمي (الكفاءة والفاعلية) بعد الرجوع إلى عدة دراسات سابقة تناولت الموضوع، استعان بها الباحث لتصميم الاستبانة، كما تم عرض الاستبانة وتحكيمها من قبل لجنة تحكيم.

قسم الباحث الدراسة العملية إلى قسمين رئيسيين: حيث تناول القسم الأول اختبار ثبات وصدقية المقياس لعبارات الاستبانة، في حين تناول القسم الثاني اختبار الفرضيات.

القسم الأول: دراسة ثبات وصدق المقياس:

- حساب معامل ألفا كرونباخ لحساب ثبات المقاييس:

تم استخدام طريقة ألفا كرونباخ لحساب ثبات المقاييس، حيث تم حساب معامل ألفا كرونباخ للاستبانة الموزعة على العاملين الكليات في جامعة تشرين، وكانت قيمة معامل ألفا كرونباخ على الشكل الآتي:

الجدول رقم (1-1): Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
.865	28

المصدر: نتائج التحليل الإحصائي باستخدام برنامج SPSS إصدار 20

من الجدول رقم (1-1) نجد أن قيمة معامل ألفا كرونباخ بالنسبة للاستبانة الموزعة بلغت (0.865) وهي أكبر من (0.6) وهذا ما يدل على ثبات البيانات وصلاحياتها للدراسة ولا داعي لحذف أي من العبارات.

2- حساب مصفوفة الاتساق الداخلي لقياس صدق المقياس:

لقياس صدق المقياس قام الباحث بحساب مصفوفة الاتساق الداخلي على الشكل الآتي:

الجدول رقم (2-1): Correlations

		القرار	الكفاءة	الفاعلية	المتوسط الكلي
القرار	Pearson Correlation	1	.881**	.609**	.966**
	Sig. (2-tailed)		.000	.000	.000
	N	120	120	120	120
الكفاءة	Pearson Correlation	.881**	1	.585**	.960**
	Sig. (2-tailed)	.000		.000	.000
	N	120	120	120	120
الفاعلية	Pearson Correlation	.609**	.585**	1	.705**
	Sig. (2-tailed)	.000	.000		.000
	N	120	120	120	120
المتوسط الكلي	N	.966**	.960**	.705**	1
	Pearson Correlation	.000	.000	.000	

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

المصدر: نتائج التحليل الإحصائي باستخدام برنامج SPSS إصدار 20

من الجدول رقم (2-1) نجد أن $(p=0.000 < \alpha=0.05)$ وهذا يدل على وجود علاقة قيمة احتمال الدلالة

معنوية بين متوسطات المتغيرات، مما يدل على صدق المقياس.

القسم الثاني: اختبار الفرضيات.

اعتمد الباحث على عدة أنواع من التحليلات الإحصائية بما يناسب أشكال الفرضيات (اختبار t ستودنت لعينة واحدة، ومعامل ارتباط بيرسون).

الفرضية الفرعية الأولى: لا توجد فروق معنوية بين متوسط إجابات العاملين عن متغير القرار الاستراتيجي ومتوسط الحياد (3): قام الباحث بحساب متوسط إجابات أفراد العينة على العبارات التي تقيس مستوى القرار الاستراتيجي والذي تم إعطاؤه الرمز (decision) فكان المتوسط يساوي (2.0100)، كما هو وارد في الجدول رقم (1-3).

للحكم على نتيجة الفرضية قام الباحث باختبار وجود فرق جوهري بين المتوسط المحسوب ومتوسط المقياس في مقياس ليكرت المستخدم وهو (3)، وذلك لتبيان إمكانية اعتماده كمؤشر للمقارنة، حيث تم الاعتماد على اختبار ستودنت T لعينة واحدة، وظهرت النتائج كما هو وارد في الجدول رقم (1-4)، حيث نجد أن قيمة احتمال الدلالة $p(\text{sig})=0.000$ وهي أصغر من مستوى الدلالة $\alpha=0.05$ الأمر الذي يعني وجود فروق جوهرية بين متوسط الإجابات ومتوسط المقياس، وهو ما يعطي إمكانية في اعتماد متوسط المقياس (3) للمقارنة بين مستويات الموافقة من عدمها.

-نتيجة اختبار الفرضية القائلة: بما أن قيمة المتوسط المحسوب هي (2.0100) وهي أصغر من متوسط المقياس (3)، فإن أفراد العينة يميلون إلى عدم الموافقة على العبارات التي تظهر مستوى القرار لدى الجامعة، وبالتالي فإن نتيجة الاختبار تظهر انخفاض مستوى القرار الاستراتيجي لدى الجامعة.

الجدول رقم(3-1) One-Sample Statistics

	N	Mean	Std. Deviation	Std. Error Mean
decision	120	2.0100	.48044	.04386

المصدر: نتائج التحليل الإحصائي باستخدام برنامج SPSS إصدار 20

الجدول رقم(4-1) One-Sample Test

	Test Value = 3					
	t	df	Sig. (2-tailed)	Mean Difference	95% Confidence Interval of the Difference	
					Lower	Upper
decision	-22.573	119	.000	-.99000	-1.0768	-.9032

المصدر: نتائج التحليل الإحصائي باستخدام برنامج SPSS 20

الفرضية الفرعية الثانية: لا توجد فروق معنوية بين متوسط إجابات العاملين عن متغير الكفاءة ومتوسط الحياد(3): قام الباحث بحساب متوسط إجابات أفراد العينة على العبارات التي تقيس مستوى الكفاءة لدى الجامعة والذي تم إعطاؤه الرمز (efficiency) فكان المتوسط يساوي(2.1222)، كما هو وارد في الجدول رقم(5-1).

للحكم على نتيجة الفرضية قام الباحث باختبار وجود فرق جوهري بين المتوسط المحسوب ومتوسط المقياس في مقياس ليكرت المستخدم وهو(3)، وذلك لتبيان إمكانية اعتماده كمؤشر للمقارنة، حيث تم الاعتماد على اختبار ستيودينت T لعينة واحدة، وظهرت النتائج كما هو وارد في الجدول رقم(6-1)، حيث نجد أن قيمة احتمال الدلالة/ $p(\text{sig})=0.000$ وهي أصغر من مستوى الدلالة/ $\alpha=0.05$ الأمر الذي يعني وجود فروق جوهرية بين متوسط الإجابات ومتوسط المقياس، الأمر الذي يعطي إمكانية في اعتماد متوسط المقياس(3) للمقارنة بين مستويات الموافقة من عدمها.

-نتيجة اختبار الفرضية: بما أن قيمة المتوسط المحسوب هي(2.1222) وهي أصغر من متوسط المقياس(3)، فإن أفراد العينة يميلون إلى عدم الموافقة على العبارات التي تظهر مستوى الكفاءة لدى الجامعة، وبالتالي فإن نتيجة الاختبار تظهر انخفاض مستوى الكفاءة لدى الجامعة.

الجدول رقم(5-1) One-Sample Statistics

	N	Mean	Std. Deviation	Std. Error Mean
efficiency	120	2.1222	.50506	.04611

المصدر: نتائج التحليل الإحصائي باستخدام برنامج SPSS إصدار 20

الجدول رقم(6-1) One-Sample Test

	Test Value = 3					
	t	df	Sig. (2-tailed)	Mean Difference	95% Confidence Interval of the Difference	
					Lower	Upper
efficiency	-19.038-	119	.000	-.87778-	-.9691-	-.7865-

المصدر: نتائج التحليل الإحصائي باستخدام برنامج SPSS إصدار 20

الفرضية الفرعية الثالثة: لا توجد فروق معنوية بين متوسط إجابات العاملين عن متغير الفاعلية ومتوسط الحياد(3): قام الباحث بحساب متوسط إجابات أفراد العينة على العبارات التي تقيس مستوى الفاعلية داخل الجامعة، والذي تم إعطاؤه الرمز (effectiveness) فكان المتوسط يساوي(2.5444)، كما هو وارد في الجدول رقم(7-1).

للحكم على نتيجة الفرضية قام الباحث باختبار وجود فرق جوهري بين المتوسط المحسوب ومتوسط المقياس في مقياس ليكرت المستخدم وهو(3)، وذلك لتبيان إمكانية اعتماده كمؤشر للمقارنة، حيث تم الاعتماد على اختبار ستيودينت T لعينة واحدة، وظهرت النتائج كما هو وارد في الجدول رقم(8-1)، حيث نجد أن قيمة احتمال الدلالة/ $p(\text{sig})=0.000$ وهي أصغر من مستوى الدلالة $\alpha=0.05$ الأمر الذي يعني وجود فروق جوهرية بين متوسط الإجابات ومتوسط المقياس، الأمر الذي يعطي إمكانية في اعتماد متوسط المقياس(3) للمقارنة بين مستويات الموافقة من عدمها. -نتيجة اختبار الفرضية: بما أن قيمة المتوسط المحسوب هي(2.5444) وهي أصغر من متوسط المقياس(3)، فإن أفراد العينة يميلون إلى عدم الموافقة على العبارات التي تظهر مستوى الفاعلية داخل الجامعة، وبالتالي فإن نتيجة الاختبار تظهر انخفاض مستوى الفاعلية داخل الجامعة.

الجدول رقم (7-1) One-Sample Statistics

	N	Mean	Std. Deviation	Std. Error Mean
effectiveness	120	2.5444	.16885	.01541

المصدر: نتائج التحليل الإحصائي باستخدام برنامج SPSS إصدار 20

الجدول رقم (8-1) One-Sample Test

	Test Value = 3					
	t	df	Sig. (2-tailed)	Mean Difference	95% Confidence Interval of the Difference	
					Lower	Upper
effectiveness	-29.556-	119	.000	-.45556-	-.4861-	-.4250-

المصدر: نتائج التحليل الإحصائي باستخدام برنامج SPSS 20

وبعد أن قام الباحث بحساب متوسطات إجابات أفراد العينة على العبارات التي تقيس متغيرات الدراسة، قام الباحث بحساب معامل الارتباط بين المتغيرات الممثلة لمتوسط قيم إجابات أفراد العينة على العبارات التي تقيس متغيرات الدراسة.

حساب معامل الارتباط بيرسون:

1- توجد علاقة معنوية بين القرار الاستراتيجي ومستوى الكفاءة لدى العاملين.

قام الباحث بحساب معامل الارتباط بين المتغير المستقل (القرار الاستراتيجي)، والمتغير التابع (الكفاءة)، حيث ظهرت النتائج كالتالي:

الجدول رقم (9-1) Correlations

		decision	efficiency
decision	Pearson Correlation	1	.881**
	Sig. (2-tailed)		.000
	N	120	120
efficiency	Pearson Correlation	.881**	1
	Sig. (2-tailed)	.000	
	N	120	120

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

المصدر: نتائج التحليل الإحصائي باستخدام برنامج SPSS إصدار 20

ويظهر من خلال الجدول رقم (1-9) أن قيمة احتمال الدلالة $P=0.000 < \alpha=0.05$ لذلك نرفض فرضية العدم ونقبل الفرضية البديلة القائلة بوجود علاقة معنوية بين القرار الاستراتيجي من جهة ومستوى الكفاءة من جهة أخرى، ونلاحظ أن قيمة معامل الارتباط /بيرسون/ بين القرار الاستراتيجي، ومستوى الكفاءة تبلغ (0.881) مما يدل على وجود علاقة طردية وقوية بينهما.

2- توجد علاقة معنوية بين القرار الاستراتيجي ومستوى الفاعلية لدى العاملين. قام الباحث بحساب معامل الارتباط بين المتغيرين الممثلين لمتوسط قيم إجابات العبارات التي تقيس متغير القرار الاستراتيجي، والعبارات التي تقيس متغير الفاعلية، حيث ظهرت النتائج كالآتي:

الجدول رقم (1-10) Correlations

		decision	effectiveness
decision	Pearson Correlation	1	.609**
	Sig. (2-tailed)		.000
	N	120	120
effectiveness	Pearson Correlation	.609**	1
	Sig. (2-tailed)	.000	
	N	120	120

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

المصدر: نتائج التحليل الإحصائي باستخدام برنامج SPSS 20

ويظهر من خلال الجدول رقم (1-10) أن قيمة احتمال الدلالة $P=0.000 < \alpha=0.05$ لذلك نرفض فرضية العدم ونقبل الفرضية البديلة القائلة بوجود علاقة معنوية بين القرار الاستراتيجي من جهة والفاعلية من جهة أخرى، ونلاحظ أن قيمة معامل الارتباط /بيرسون/ بين التدريب، والكفاءة تبلغ (0.609) مما يدل على وجود علاقة طردية بينهما.

النتائج والتوصيات:

النتائج:

1- هناك انخفاض في مستوى القرار الاستراتيجي لدى الجامعة، حيث بلغ متوسط إجابات أفراد العينة على مستوى القرار الاستراتيجي (2.0100)، وأظهرت نتيجة الاختبار أن هناك انخفاض في مستوى القرار الاستراتيجي.

حيث يمكن إرجاع ذلك إلى عدم وجود أسس واضحة وصحيحة لمعايير لاختيار أفضل البدائل من بين البدائل المتاحة، وعدم السماح للعاملين في المشاركة باتخاذ القرار.

2- هناك انخفاض في مستوى الكفاءة لدى الجامعة، حيث بلغ متوسط إجابات العاملين على مستوى الكفاءة (2.1222)، وأظهرت نتيجة الاختبار أن هناك انخفاض في مستوى الكفاءة لدى الجامعة.

حيث يمكن إرجاع ذلك إلى عدم الاستخدام الأمثل للموارد التنظيمية المتاحة، وعدم دقة البيانات المتعلقة بالمدخلات والمخرجات ، وكذلك عدم القدرة على مزج وتنسيق الموارد المتوفرة في إطار عملية محددة بغرض بلوغ نتائج محددة وقابلة للتقييم؛ وعدم تقديم التسهيلات اللازمة لسير العمل، وعدم الاستفادة من اقتراحات العاملين المتعلقة بتحسين أساليب العمل.

3- هناك انخفاض في مستوى الفاعلية لدى الجامعة، حيث بلغ متوسط إجابات العاملين على مستوى الفاعلية (2.5444)، وأظهرت نتيجة الاختبار أن هناك انخفاض في مستوى الفاعلية لدى الجامعة.

حيث يمكن إرجاع ذلك إلى تعارض بعض الأهداف المراد تحقيقها وعدم وضوحها، وعدم وجود التزام باللوائح والإجراءات التي تضبط السلوك داخل الجامعة، وكذلك عدم وجود تقسيم واضح للعمل وضعف التنسيق على المستويين الرأسي والأفقي، وضعف أنظمة الرقابة والمتابعة المعتمدة من قبل الجامعة، وعدم استخدام تقنيات حديثة في العمل.

4- توجد علاقة معنوية بين مستوى القرار الاستراتيجي وكفاءة العاملين، حيث بلغ معامل الارتباط بين المتغيرين المذكورين (0.881)، وهو ما يدل على علاقة طردية وقوية بينهما.

5- توجد علاقة معنوية بين مستوى القرار الاستراتيجي وفاعلية العاملين، حيث بلغ معامل الارتباط بين المتغيرين المذكورين (0.609)، وهو ما يدل على علاقة طردية بينهما.

التوصيات:

1- ضرورة الاستمرار في تدريب العاملين، من أجل تطوير نوعية وكمية المعلومات لديهم من أجل اتخاذ قرارات صائبة لتحقيق أهداف المنظمة، مما يؤدي إلى رضا منفعدي ومتخذي القرارات على أدائهم.

2- ضرورة الاهتمام بتطبيق خطوات اتخاذ القرار لما لها من أهمية كبيرة في تحسين أداء العاملين.

3- ضرورة استخدام الموارد البشرية والمادية والمعلومات المتاحة بالشكل الأمثل وذلك من خلال إنشاء برنامج إدارة للكفاءات محدث ومنظم ومبني على معايير موضوعية وعلمية، لاتخاذ القرارات بالشكل السليم.

4- ضرورة إعطاء العاملين في الجامعة فرصة المشاركة في اتخاذ القرارات.

5- وضع معايير موضوعية لتقييم الأداء يتم الالتزام بها، كما ينبغي أن تكون عملية التقييم مستمرة للتعرف على أوجه النقص لدى الموارد البشرية ومعالجتها، مع تقدير الجهود ومكافأة الأفراد على ما يبذلونه من جهد، مع توفير الوسائل والإمكانيات اللازمة لأداء جيد.

6- العمل على توظيف وتوجيه التقنيات الحديثة المتطورة، من خلال إنشاء شبكة اتصالات ومعلومات تربط بين مختلف الإدارات والقيادات التابعة لها، مع دعم سبل الاتصال والتنسيق بينها، من أجل رفع مستوى أداء العمل.

7- العمل على التخلص من الأنماط المركزية، التي لا تتناسب مع أهداف الجامعة، وطبيعة أهدافها.

11-المراجع:

-Al-SHANTI, A. **"The impact of the organizational climate on the performance of human resources - a field study on the ministries of the Palestinian National Authority in the Gaza Strip."** Unpublished master's thesis, Islamic University, Gaza, 2006.

- Al-DROUBI, SULEIMAN: *Making decisions and controlling problems and crises*, first edition, Dar Al-Usra for Publishing and Distribution, Amman, Jordan,2006..

- MSAADE, MAJED: *Strategic Management, Concepts-Operations-Applied Cases*, Dar Al-Masirah for Publishing and Distribution, Amman, Jordan. 2011.

Al-GHALIBI, TAHER. Approaches to strategic decision-making and its relationship to organizational performance. *Al-Eqtisadiyah Journal* 29 (8), pp. 80-112.2012.

-HEBREW, L, Al-HADARY, A. **Human resources management practices and their impact on the performance of employees in the Ministry of Regional Municipalities and Water Resources in the Sultanate of Oman.** *The Arab Journal of Management*, pp. 3-14. 2022.

-HASAN, H; SAEED, S. *Human resource management - development of managers - performance evaluation - environmental variables - individual compensation*, Alexandria: University Education House, 2014.

- HUCZYNSKI, A, BUCHANAN, D. (2001). *Organizational behavior: An*

Introductory text. Financial Times/Prentice Hall.

-DESSLER, G. *Human Resources Management, translated by: Muhammad Saeed Ahmed Al-Mutaal*, Dar Al-Marikh Publishing House, Saudi Arabia, 2003.

-DANILWAN,Y; HAMSIAH,D; PRATAMA,I. *The Impact of the Human Resource Practices on the organizational performance*. Journal of positive school psychology, 2022, 6(2): 3067-3082.

-CEZAR, VASILESCU "effective Strategic decision making" Journal of defense Resources Management. 1 (2) pp 101-106.2011.

-MHAWI, R. **The role of human resource management practices in the effectiveness of organizational crisis management**. Analytical descriptive research in the Iraqi Ministry of Interior, Master Thesis, University of Baghdad, Iraq, 2016.

-MUZANENHAMO, L; CHIKOSHA, F." *Strategic Decision-Making Context and Organizational Performance in Bindura Nickel Mine*". International Journal of Research Publication and Reviews, 3(10).2304-2310.2022

-ALSAED, M; AHMED, M; BAKHIT, M." The Modifying Role of Organizational Culture in the Relationship between Participation in Decision-Making and Strategic Performance by Application to Higher Education Institutions in North Kordofan State in Sudan", Journal of Human and Natural Sciences. 2(4).179-196.2021.

-ARMSTRONG, M. **Armstrong's Hand book of Human Resource Management practice**, 11 th Edition, London and Philadelphia.2009.

-AGARWAL, R. "**Role of managerial incentives and discretion in hedge fund performance**". Edition, kogan page limited, USA 2007, 208.

-BOHLANDER, G & SNELL, S. **Managing Human Resources**. Thomson, printed in the United States of America.2004.

-DRUCKER, P. **People and performance**. Harvard Business school press 2007, 23.

KASI, ASMA. *The importance of training human resources in small projects*, a note for obtaining a master's degree in sociology, University of Bouira, Algeria, 2012.

- KANAAN, NAWAF: Administrative decision-making between theory and practice. House of Culture for Publishing, Jordan, Amman, 2007.
- LORINO, P. Methodes et pratiques de la performance. 'edition' organization, 3, 2003.
- MARTORY, B; DANIEL, C. **gestion des ressources humaines, pilotage social et performance.** 6^{eme} edition dunod Paris, 2005, 164.
- OLALEKAN, A; NWADIURU, C. **The Influence of Strategic Decision Making on Organizational Performance.** The International Journal of Business & Management , 2021. PP: 2321-8916.
- SAKARNA, BILAL. *Modern trends in training.* Amman: Al Masirah House. 2010.
- SAADOUN, FAHD (2013). **The role of specialized training programs in improving the performance of employees in the Bureau of Investigation and Public Prosecution in Riyadh.** A thesis submitted in completion of the requirements for obtaining a master's degree in administrative sciences, Naif Arab University, College of Graduate Studies, Riyadh.
- SHAUKAT, M; ASHRAF, M; GHAFOR, S. *Impact of human resource management practices on employees performance.* Middle-East journal of scientific research, 23(2), 2015, (329-338).
- SUHAG, A; RAHMAN, S; LARIK, R; LAKHO, M; TAGAR, A. *The relationship of innovation with organizational performance.* International journal of research- granthaalayah, 5(2), 2017, (292-306).

12-الملاحق:

الملحق رقم(1): أسئلة قياس المتغير المستقل والمتغير التابع

العبرة	غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة
القرار الاستراتيجي					
1					تتطلب القرارات الاستراتيجية توفير موارد أساسية لتحقيق الأهداف من هذه القرارات
2					يمكن نظام المعلومات المستخدم من زيادة جودة القرارات الاستراتيجية
3					تعمل الجامعة على اختيار الوقت المناسب لتنفيذ القرار الاستراتيجي
4					قوم الجامعة باختيار البديل الاستراتيجي الذي يحقق لها التفوق التنافسي
5					تقوم الجامعة بتحديد نقاط القوة والضعف من خلال تحليل البيئة الداخلية
6					تعمل الجامعة على تحديد البدائل على أساس مواردها وإمكانياتها
7					تختلف سمات القرارات الاستراتيجية باختلاف النشاط الاستراتيجي للجامعة
8					تلتزم إدارة الجامعة بتخصيص الموارد للفرص المتاحة في السوق
9					يتم اتخاذ القرارات في الجامعة بشكل مركزي
10					يدرك العاملون في الجامعة أهمية القرارات الاستراتيجية في تحديد مستقبل الجامعة
الفاعلية					
1					تتم مشاركة أعضاء هيئة التدريس والأكاديميين في اتخاذ القرارات المختلفة
2					تتوافر لدى الجامعة مكتبة مزودة بمصادر المعلومات الضرورية
3					تستخدم الجامعة تقنيات حديثة في العمل

دور القرار الاستراتيجي في تحسين الأداء التنظيمي "دراسة ميدانية في جامعة تشرين"

					4	تمتلك الجامعة أفراد متخصصين ذوي مهارات عالية في استخدام التقنيات الحديثة
					5	تقوم الجامعة بوضع الخطط المناسبة لتطوير التعليم
					6	تقوم الجامعة بعقد اتفاقات مع شركات ومؤسسات عامة وخاصة
					7	تضع الجامعة الأهداف المراد تحقيقها بحيث تكون واضحة لجميع العاملين
					8	تقوم الجامعة بترقية مواردها البشرية التي تتجز المهام المحددة بالشكل المطلوب
					9	تتابع الجامعة تنفيذ الخطط الموضوعية لتطوير التعليم في المواعيد المحددة
						الكفاءة
					1	تسعى الجامعة للحصول على الأفراد ذوي الكفاءة في العمل
					2	تختار الجامعة أعضاء هيئة التدريس للاحتياجات الفعلية على مستوى الاختصاص
					3	تستخدم الجامعة التقنيات التعليمية الحديثة التي تؤدي إلى رفع كفاءة الأداء الفعلي
					4	تستخدم الجامعة التسهيلات اللازمة لسير العملية التعليمية
					5	تسنتشر الجامعة المهارات الفردية في تقديم خدمة تعليمية أفضل
					6	تشكل مهارات العاملين مصدر تفوق للجامعة على منافسيها من الجامعات الأخرى
					7	تتسم العلاقة بين الإدارة والعاملين بالمرونة والانفتاح
					8	تأخذ الجامعة باقتراحات العاملين المتعلقة بتطوير العمل
					9	توفر إدارة الجامعة الأفراد المؤهلين للإشراف على تقديم الخدمات التعليمية

المصدر: الاستبيان من إعداد الباحث بالاعتماد على الدراسات السابقة

تقييم الأداء التسويقي للمصارف التجارية العامة

(دراسة ميدانية في محافظة اللاذقية)

طالب الدراسات العليا: علي سمير الخنسه

كلية: الاقتصاد - جامعة: تشرين

الدكتور المشرف: رامي محمد + د. سومر ناصر

ملخص

هدفت الدراسة إلى بيان واقع الأداء التسويقي بمؤشرات (الربحية، الكفاءة التسويقية، الحصة السوقية) في المصارف التجارية العامة العاملة في اللاذقية، ومحاولة التوصل إلى مجموعة من النتائج والتوصيات من خلال الدراسة الميدانية التي قام بها الباحث على قطاع المصارف وهو المصارف التجارية العامة العاملة في اللاذقية من أجل التقييم العلمي السليم لأداء التسويق في هذا القطاع بهدف تحسين واقع الأداء فيه بشكل خاص والقطاعات الخدمية بشكل عام.

بغية تحقيق أهداف البحث تم الاعتماد على المنهج الوصفي، تمثل مجتمع البحث العاملين في المصارف التجارية العامة العاملة في محافظة اللاذقية في سورية، تم أخذ عينة من العاملين في مدينة اللاذقية تم توزيع الاستبانة عليهم في دوائر مختلفة حتى تشمل أكبر تنوع من العاملين، عدد أفراد العينة (170) كحد أدنى؛ فقام الباحث بتوزيع (200) استبانة على أفراد العينة وكان عدد الأوراق المقبولة (189) بينما تم رفض (22) استبانة غير صالحة، لعدم الجدية في تعبئة المعلومات، لبقى عدد الاستبانات الصالحة للتحليل (167).

توصلت الدراسة إلى جملة من النتائج كان منها لا يحقق المصرف معدلاً عالياً للعائد على حقوق الملكية، ولا يعمل المصرف على تطوير خدماته الحالية، ولا يضع أسعاره بما يتلاءم مع قدرات العملاء، ولا يضع أسعاره بما يتلاءم مع تكاليف الخدمات التي يقدمها

الكلمات المفتاحية: الأداء التسويقي، الربحية، الكفاءة التسويقية، الحصة السوقية.

Evaluation of the marketing performance of public commercial banks (Field study in Lattakia Governorate)

ABSTRACT

The study aimed to explain the reality of marketing performance with its indicators (profitability, marketing efficiency, market share) in the public commercial banks operating in Lattakia, and to try to reach a set of results and recommendations through the field study conducted by the researcher on the banking sector, which is the public commercial banks operating in Lattakia. For the proper scientific evaluation of the marketing performance of this sector with the aim of improving the reality of performance in it in particular and the service sectors in general.

In order to achieve the objectives of the research, the descriptive approach was relied upon. The research community represented workers in public commercial banks operating in the province of Lattakia in Syria. A sample of workers was taken in the city of Lattakia. The questionnaire was distributed to them in different departments in order to include the largest diversity of workers, the number of sample members. (170) minimum; The researcher distributed (200) questionnaires to the sample, and the number of accepted papers was (189), while (22) invalid questionnaires were rejected, due to lack of seriousness in filling out the information, leaving the number of questionnaires valid for analysis (167).

The study found a number of results, among which the bank does not achieve a high rate of return on equity, the bank does not develop its current services, does not set its prices in line with the capabilities of customers, and does not set its prices in line with the costs of the services it provides.

Keywords: marketing performance, profitability, marketing efficiency, market share.

مقدمة Introduction:

أدركت المؤسسات المعاصرة ما ستؤول إليه الأوضاع المستقبلية فسعت جاهدة إلى تطوير أساليب وطرق أداء أعمالها ومحاولة تحديثها باستمرار، كما سعت للبحث عن كل ما هو جديد ومبتكر سواء على الصعيد المحلي أو الدولي، ومحاولة إدخاله من أجل الحفاظ على زبائنها والمتعاملين معها، والبحث عن زبائن جدد ومنافسة المؤسسات المماثلة والقدرة على النمو والبقاء في السوق، ويسمح تقييم أدائها التسويقي بضمان ذلك ويوجد العديد من مقاييس التي تسمح للمؤسسات بتقييم أدائها التسويقي يجب أن تكون شاملة بما فيه الكفاية لتقييم الأداء التسويقي، وإذا ما قلنا أن التسويق يلعب دورا هاما في تحقيق هذين الهدفين فإننا نكون قد شخصنا الحالة بشكل جدي، مع أن الربط بين المسببات والأسباب بأسلوب بالغ الدقة يعد أمرا يصعب التوصل إليه، وبالتالي إذا ما تمكن التسويق من لعب دور مهم في تحقيق هذين الهدفين فإننا نقول أن الأداء التسويقي لها جيد، ولا شك في أن الأداء الجيد للتسويق سينعكس بالإيجاب على الأداء الكلي للمؤسسة، باعتبار أن الأداء الكلي للمؤسسة هو محصلة لتفاعل مجموعة الأداءات الجزئية حيث أن تحسن أي أداء جزئي ينعكس على تحسن الأداء الكلي للمؤسسة.

مما سبق فإن الغاية من الدراسة الحالية هو بيان الأداء التسويقي للمصارف التجارية العامة العاملة في محافظة اللاذقية.

مشكلة البحث:

قام الباحث بمراجعة أدبية للدراسات السابقة التي تناولت الأداء التسويقي، وقام بدراسة استطلاعية أولية لمجتمع البحث في قطاع المصارف في محافظة اللاذقية، وبناءً عليه تمكن من تحديد مشكلة هذه الدراسة في تقييم واقع الأداء التسويقي للمصارف التجارية العامة والذي يعد من أهم متطلبات تحسين الأداء العام للمصرف من خلال ما سبق يمكن صياغة مشكلة البحث من خلال تساؤلات الدراسة:

- ما هو واقع الحصة السوقية إحدى مؤشرات قياس الأداء التسويقي في المصارف التجارية العامة. العاملة في اللاذقية؟

- ما هو واقع الربحية إحدى مؤشرات قياس الأداء التسويقي في المصارف التجارية العامة. العامل في اللاذقية؟

- ما هو واقع الكفاءة التسويقية إحدى مؤشرات قياس الأداء التسويقي في المصارف التجارية العامة. العامل في اللاذقية؟

أهداف البحث:

الهدف الرئيس الأول: بيان واقع الأداء التسويقي في المصارف التجارية العامة العاملة في اللاذقية.

ويتفرع عنه الأهداف الفرعية الآتية:

الهدف الفرعي الأول: بيان واقع الحصة السوقية إحدى مؤشرات قياس الأداء التسويقي في المصارف التجارية العامة. العامل في اللاذقية.

الهدف الفرعي الثاني: بيان واقع الربحية إحدى مؤشرات قياس الأداء التسويقي في المصارف التجارية العامة. العامل في اللاذقية.

الهدف الفرعي الثالث: بيان واقع الكفاءة التسويقية إحدى مؤشرات قياس الأداء التسويقي في المصارف التجارية العامة. العامل في اللاذقية.

الهدف الرئيس الثاني:

محاولة التوصل إلى مجموعة من النتائج والتوصيات من خلال الدراسة الميدانية التي قام بها الباحث على قطاع المصارف وهو المصارف التجارية العامة العاملة في اللاذقية من أجل التقييم العلمي السليم للأداء التسويقي هذا القطاع بهدف تحسين واقع الأداء فيه بشكل خاص والقطاعات الخدمية بشكل عام.

أهمية البحث:

تكمن أهمية البحث من خلال:

الأهمية النظرية: تتبع الأهمية النظرية للبحث من خلال تكوين إطار نظري متكامل يوضح الأداء التسويقي ومؤشرات قياسه أحد أهم المنشآت الحيوية في الجمهورية العربية السورية.

الأهمية العملية: تكمن أهمية هذه الدراسة في إمكانية الاستفادة من نتائجها في اقتراحها على أصحاب القرار في قطاع المصارف في سورية من أجل تطبيق مفهوم الأداء التسويقي واستثماره بالشكل الأمثل بما يحقق كفاءة وفعالية واقع قطاعات المصارف في الجمهورية العربية السورية.

الدراسات السابقة: وفيها يعرض الباحث موجز عن الدراسات السابقة التي تناولت موضوع الدراسة.

الدراسات العربية:

- دراسة (بن حياهم وسعايدية، 2022)

(دور إدارة الجودة الشاملة في تحسين الأداء التسويقي في المؤسسة السياحية دراسة حالة المركب المعدني بوشهرين-قالمة).

هدفت الدراسة إلى بيان وتحليل وقياس أثر إدارة الجودة الشاملة في الرفع من الأداء التسويقي.

استخدمت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، بناءً على تحليل نظري الى متغيرات الدراسة والعلاقة فيما بينهما قصد فهمها والتحكم فيها ولتقييم نموذج الدراسة والتحليل التطبيقي انطلاقاً من دراسة ميدانية لمركب بوشهرين حيث قدمت استمارة بغرض جمع البيانات وقد وزعت على الموظفين ولقد تم تحليل 31 استمارة مسترجعة بغرض اختبار الفرضيات بالاعتماد على الأساليب الإحصائية المتاحة للحزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية.

توصّلت الدراسة إلى أن هناك تأثير ذو دلالة إحصائية لإدارة الجودة الشاملة بأبعادها مجتمعة على الرفع من الأداء التسويقي.

أوصت الدراسة بضرورة إعطاء الاهتمام لإدارة الجودة الشاملة بأبعادها مجتمعة لما لها من دور مهم في الرفع من الأداء التسويقي.

- دراسة (العبيدي وشاوي، 2022)

(دور أدوات التسويق الرقمي في تحسين الأداء التسويقي المصرفي دراسة ميدانية على البنك الوطني الجزائري-عنابة).

هدفت الدراسة إلى بيان دور أدوات التسويق الرقمي في تحسين الأداء التسويقي المصرفي على مستوى البنك الوطني الجزائري-عنابة.

تم الاعتماد على المنهج الوصفي التحليلي، وتم استخدام الاستبانة كأداة لجمع البيانات من عينة قوامها 70 موظفا إداريا بالمصرف قيد الدراسة، وتمت معالجتها باستخدام برنامج الحزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية (SPSS. V26).

قد خلصت الدراسة إلى وجود أثر ذو دلالة إحصائية لأدوات التسويق الرقمي (التسويق عبر الموقع الإلكتروني، التسويق عبر مواقع التواصل الاجتماعي، التسويق عبر البريد الإلكتروني والتسويق عبر الهاتف المحمول) على تحسين الأداء التسويقي للبنك الوطني الجزائري-عنابة.

أوصت الدراسة بإيلاء الاهتمام بأدوات التسويق الرقمي (التسويق عبر الموقع الإلكتروني، التسويق عبر مواقع التواصل الاجتماعي، التسويق عبر البريد الإلكتروني والتسويق عبر الهاتف المحمول) لما لها من أثر على تحسين الأداء التسويقي للبنك الوطني الجزائري-عنابة.

- دراسة (بشارة، 2022)

(انعكاس الاتصالات التسويقية المتكاملة على تنشيط الاداء التسويقي: بحث تطبيقي في الشركة العامة لمنتجات الالبان).

بيان مدى اهتمام الشركة العامة لمنتجات الألبان بالقدرات التسويقية لتنشيط الأداء التسويقي، اختبار وقياس متغيرات الدراسة الاتصالات التسويقية المتكاملة والاداء التسويقي في الشركة العامة لمنتجات الالبان.

استخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي للحصول على البيانات والمعلومات من الجهات المسؤولة لغرض تفسير النتائج وبالتالي تقديم مجموعة من الاستنتاجات والتوصيات.

وأظهرت نتائج الدراسة وجود علاقة تأثير للاتصالات التسويقية المتكاملة على أبعاد الاداء التسويقي باستثناء بعد الحصة السوقية.

أوصت الدراسة بضرورة إعطاء العناية الكافية للاتصالات التسويقية المتكاملة نظراً لتأثيرها على أبعاد الاداء التسويقي.

– دراسة (الشرييني وعبد الله، 2022)

(دور اليقظة الاستراتيجية في تحسين الأداء التسويقي لشركات السياحة المصرية: الإبداع الإداري كمتغير وسيط).

هدفت الدراسة الى تحديد دور اليقظة الاستراتيجية والابداع الاداري -بوصفهما متغيريات مهمة في ادارة شركات السياحة - في تحسين ورفع معدل الاداء التسويقي والتوصل الي نموذج واقعي للربط بين متغيرات البحث بما ينسجم مع الواقع الميداني لشركات السياحة. تم اعتماد المنهج الوصفي التحليلي في الدراسة، م توزيع استماتات استبيان على العاملين بالشركات السياحية فئة أ بنطاق محافظة القاهرة الكبرى، حيث انها هي الأكثر اهتماما بالبعد الاستراتيجي عند ادارة اعمالها، وتكونت عينة الدراسة القابلة للتحليل من 133 مفردة، وكانت نسبة الاستجابة 54.7%.

توصلت نتائج الدراسة الى أن ن اليقظة الاستراتيجية للعاملين بشركات السياحة المصرية تساعد في تحسين الاداء التسويقي، ويزيد ذلك مع وساطة الابداع الاداري. أوصت الدراسة بضرورة دعم اليقظة الاستراتيجية للعاملين بشركات السياحة المصرية بالشكل الذي يساعد في تحسين الاداء التسويقي، ويزيد ذلك مع وساطة الابداع الاداري.

الدراسات الأجنبية:

– دراسة (Jennifer A, 2022)

(Pricing Strategies and Marketing Performance of Telecommunication Firms in Port Harcourt).

(استراتيجيات التسعير والأداء التسويقي لشركات الاتصالات السلكية واللاسلكية في بورت هاركورت).

هدفت هذه الدراسة إلى البحث في استراتيجيات التسعير والأداء التسويقي لشركات الاتصالات السلكية واللاسلكية في بورت هاركورت.

هذه الدراسة وصفية، كان مصدر البيانات المستخدمة في هذه الدراسة ثانوية بشكل رئيس مع مراجعة الأدبيات ذات الصلة التي تفسر كلا المتغيرين. توصلت الدراسة إلى وجود علاقة إيجابية بين التسعير القائم على القيم والأداء التسويقي. كما كشفت الدراسة عن وجود علاقة إيجابية بين التسعير القائم على التكاليف والأداء التسويقي. وبناءً على النتائج خلصت الدراسة إلى وجود علاقة إيجابية بين استراتيجيات التسعير وأداء التسويق. ضرورة الاهتمام باستراتيجيات التسعير نظراً لدورها في تحسين أداء التسويق.

– دراسة (Setyawati, 2019)

The role of indigenous product attractiveness to improve marketing performance

(دور جاذبية المنتجات المحلية لتحسين الأداء التسويقي).

بيان العلاقة بين تمايز المنتجات، وجاذبية المنتجات الأصلية، والأداء التسويقي، وتحديد دور جاذبية المنتجات المحلية في تحسين الأداء التسويقي.

اتباع البحث دراسة كمية مستعرضة. تم جمع البيانات من خلال الاستبيان. كان يتألف من ثلاث مجموعات: تمييز المنتج، وجاذبية المنتجات الأصلية، والأداء التسويقي. تم قياس المجموعتين باستخدام مقياس النقاط العشر (لا أوافق بشدة = 1، موافق بشدة = 10). تم إجراء تقييم الصلاحية والموثوقية والتحليل الإحصائي الوصفي باستخدام SPSS في حين يستخدم اختبار الفرضيات) SEM نمذجة المعادلة الهيكلية) ومربع Least الجزئي PLS.

اختلاف الدراسة الحالية عن الدراسات السابقة: تشابهت الدراسة الحالية مع الدراسات السابقة من حيث دراسة موضوع مهم وهو الأداء التسويقي؛ وكان الاختلاف الرئيس للدراسة الحالية عن الدراسات السابقة، في بيئة التطبيق، وقد اختار الباحث الأداء التسويقي نظراً لأنه مهم في التأثير بالأداء الكلي للمصرف، حيث من الممكن أن يكون له دور هام في نجاح العمل وتحسينه.

منهجية البحث:

بغية تحقيق أهداف البحث تم الاعتماد على الأسلوب الوصفي من خلال:
الإطار النظري: حيث تم جمع المادة العلمية المتعلقة بموضوع البحث وذلك بالاعتماد على الدراسات السابقة العربية والأجنبية والكتب العربية والأجنبية والدوريات والنشرات والمؤتمرات التي تخص موضوع الدراسة، وذلك من أجل تحديد كافة جوانب الظاهرة المدروسة والتعرف على حقيقتها على أرض الواقع، وتم الاطلاع على أهم التجارب العربية والعالمية في هذا المجال.

الإطار التطبيقي: ويتضمن الأبعاد والجوانب المتعلقة بالدراسة الميدانية في مجال التطبيق وعينة البحث والبيانات المطلوبة وأساليب جمعها وتحليلها حيث تم إجراء مسح بناءً على استبانة تتضمن مجموعة من العبارات التي تساعد في الوصول إلى بيانات مرتبطة بأسئلة البحث، ومن ثم تحليل وتوضيح العلاقات بين المتغيرات باستخدام الأساليب الإحصائية وبرنامج spss لتحليل البيانات المدروسة والتي تخص آراء عينة البحث.

مجتمع وعينة البحث:

مجتمع البحث العاملين في المصارف التجارية العامة العاملة في محافظة اللاذقية في سورية، تم أخذ عينة من العاملين في مدينة اللاذقية تم توزيع الاستبانة عليهم في دوائر مختلفة حتى تشمل أكبر تنوع من العاملين، عدد أفراد العينة (170) كحد أدنى؛ فقام الباحث بتوزيع (200) استبانة على أفراد العينة وكان عدد الأوراق المقبولة (189) بينما تم رفض (22) استبانة غير صالحة، لعدم الجدية في تعبئة المعلومات، ليبقى عدد الاستبانات الصالحة للتحليل (167).

حدود البحث: زمانية: فترة توزيع الاستبانة في شهر تموز 2023. **ومكانية:** دوائر المصارف التجارية العامة في محافظة اللاذقية.

الإطار النظري للبحث:**1- مفهوم الأداء التسويقي The concept of Marketing performance:**

يحقّق الاداء للمنظمة الموقف الاستراتيجي ليس على مستوى البيئة الداخلية فحسب وإنما على مستوى البيئة الخارجية ايضاً، حيث يعطي صورة واضحة عن سير عمل المنظمة،

ومن هنا يعرف (المير، 1995) الأداء بأنه نشاط يمكن الفرد من انجاز المهمة أو الهدف المخصص له بنجاح، ويتوقف ذلك على القيود العادية للاستخدام المعقول للموارد المتاحة. ويعرف الأداء على أنه النتائج الفعلية التي يحققها الموظف في الشركة التي يعمل بها. ويرى (Jobber & Fahy, 2003, p14) أن اعتناق المفهوم التسويقي سوف يحسن من الأداء الكلي للمنظمة وكذلك الأداء المالي، كون التسويق ليس مجرد مفهوم عابر وإنما يمثل قوة، والدليل على قوته هو الأثر الذي يترتب على مؤشرات المنظمة الأساسية مثل الربحية والحصة السوقية.

ويرى (القطب، 2002، ص 9) بأنه صورة حية تعكس نتيجة ومستوى قدرة المنظمة على استغلال مواردها، وقابليتها في تحقيق أهدافها الموضوعة عن طريق أنشطتها المختلفة، وفق معايير تلائم المنظمة وطبيعة عملها.

وحسب دراسة (درمان، 2011، ص 641) هو قدرة المنظمة على تحقيق ميزة تنافسية مستدامة بتوظيف ما تملكه من معرفة تسويقية شاملة من خلال تفعيل العمليات التسويقية المبنية على المعرفة بمنظور استراتيجي، والتي من شأنها تحقيق رضا الزبون وترسيخ الولاء لديه وبتنفيذ استباقي من أجل البقاء والاستمرار في بيئة أعمالها.

كما أن هناك من يرى أن الأداء التسويقي هو "أداة مهمة لجعل المؤسسات أكثر تنافسية في السوق وهو بمثابة بوصلة تشير إلى اتجاهات التحسن المطلوب بنشاط العمليات للمؤسسة." (الشويلي & الربيعاوي، 2014)

وهو مدى كفاءة وفعالية وظيفية التسويق، أي مدى قدرتها على تحقيق أهدافها) زيادة المبيعات، رفع حصتها السوقية، تحقيق رضا العملاء (من خلال الاستخدام الأمثل لمواردها. (الطويل & العبادي، 2013، ص 117)

ويمكن القول أن الأداء التسويقي هو قدرة المنظمة على استخدام مواردها المادية والبشرية بكفاءة وفعالية من أجل تحقيق أهدافها التسويقية ومقارنة ذلك مع أداء المنافسين في السوق من أجل تعزيز نقاط القوة لديها، وتجنب نقاط الضعف من أجل تحقيق أهداف البقاء والنمو في السوق.

أهمية واهداف الاداء التسويقي

The importance and objectives of marketing performance:

يرى (العوادي، 2010، ص 4) أن الأداء التسويقي تظهر أهميته عن طريق الابعاد الثلاثة التالية وهي:

- **البعد النظري** المتمثل بالمضامين والدلالات المعرفية سواء كانت بشكل مباشر أو ضمني .
 - **البعد التجريبي** عن طريق استعمال الدراسات والبحوث .
 - **البعد الإداري** عن طريق تطبيق الأساليب المتعلقة بتقويم نتائج الأداء التسويقي.
- اما حسب دراسة (زيدان، 2003، ص 230-231) فتظهر اهمية الاداء التسويقي من خلال ما يلي:

- المساعدة في فهم وحل المشكلات في إدارة التسويق.
 - المساعدة في تفهم وإدراك الفرد لعملية التسويق.
 - كيفية انجاز الاعمال وتحسين الأداء التسويقي
 - معرفة حقوق العميل وواجباته.
 - المساعدة في التعرف على الفرص المتاحة للتتري في الإدارة.
- لذا فإن التنظيم مرتبط ارتباط وثيق الصلة بعملية تحسين وتطوير الأداء التسويقي نظرا لما يحدث من تغيرات دورية ومستمرة سواء داخل المنظمة أو خارجها وإن كانت التغيرات الخارجية لها أثر كبير على الأداء التسويقي
- ويعتبر بعض الباحثين أن المنظمة ذات الأداء الجيد هي المنظمة القادرة على إنشاء القيمة لزيائنها أولا ثم المساهمة وأفردها باعتبارهم مصدرا للقيمة ووسيلة لإنشائها، وهذا ما يمثل أهم الأهداف التي تسعى إلى تحقيقها أغلب المؤسسات بمعنى أنه إذا تطرقنا إلى أهداف المؤسسات فإن لمعظمها هدفين أساسيين هما :
- إرضاء حاجات عملائهم؛
تحقيق أعلى عوائد على الاستثمار .

وبالتالي إذا ما تمكن التسويق من لعب دور مهم في تحقيق هذين الهدفين فإننا نقول إن الأداء التسويقي لها جيد، ولا شك في أن الأداء الجيد للتسويق سينعكس بالإيجاب على الأداء الكلي للمؤسسة. (أبو نبعة، 2002، ص 334)

وحسب دراسة (سلطان، 2018، ص 278) يهدف قياس الأداء التسويقي إلى:

- تحديد البيانات اللازمة عن الأنشطة التسويقية وتحديد الانحرافات ووضع خطوات تصحيحية لتحقيق الأهداف المرجوة؛
- تخطيط وتنظيم ومراقبة الأنشطة التسويقية؛
- تطوير وتوجيه موارد التسويق؛
- التعرف على اتجاهات المستهلك؛
- حساب المبيعات وأرباح الشركة والعائد على الاستثمار.

ويتجلى ذلك في أنه يرتبط ارتباطاً مباشراً بالأهداف المحققة للمؤسسة والمتمثلة في زيادة الحصة السوقية والأرباح المحققة وتحقيق رضا العملاء ورفع كفاءتها إلى المستوى المطلوب. من ناحية أخرى، يرتبط أداء المنظمة التسويقي بتحقيق أهداف المجتمع، والتي يتم تحديدها وفقاً لثلاثة أسس: الأساس الاقتصادي، والأساس القانوني، والأساس الأخلاقي (Mustafa Kafi, 2017, p. 114).

ومن وجهة نظر الباحث تأتي أهمية الأداء التسويقي من كونه عاملاً مهماً يزيد من قدرة المؤسسة على خلق الفرص التي تمكنها من البقاء في السوق، والنمو، بشكل مستمر حيث يرى أن المؤسسات الأفضل هي المؤسسات ذات الأداء التسويقي الجيد والتميز الذي يمكنها من تحقيق أهدافها وبلوغ غاياتها المختلفة.

مكونات الأداء التسويقي

Components of marketing performance:

اتفقت العديد من الدراسات التسويقية على ثلاثة مكونات للأداء التسويقي هي: الفعالية هي مدى تحقيق الأهداف والغايات التنظيمية؛ الكفاءة هي العلاقة بين نتائج الأداء والمدخلات اللازمة لتحقيقها. والقدرة على التكيف هي قدرة المنظمة على الاستجابة للتغيرات البيئية (Walker and Ruekert, 1987)، وتشير الأدبيات إلى أن هذه الأبعاد الثلاثة للأداء قد لا تتقارب بمرور الوقت بسبب المقايضات المتأصلة بينها

(Bhargava et al, 1994. ؛Ostroff and Schmitt, 1993)، على سبيل المثال، قد يكون خفض الإنفاق على الاتصالات التسويقية وتقليل حجم فريق المبيعات من الإجراءات التي تزيد من كفاءة التسويق على المدى القصير وبالتالي يؤدي إلى انخفاض القدرة على التكيف التسويقي. بالإضافة إلى ذلك، قد يقلل الإنفاق على الاتصالات التسويقية من الوعي بالعلامة التجارية ويقوض تحديد المواقع بمرور الوقت وبالتالي يقلل من فعالية التسويق؛ لذلك تحتاج النماذج المعيارية لنظام قياس الاداء التسويقي (Marketing performance measurement) إلى تمكين قياس الأداء من منظور الكفاءة والفعالية والتكيف داخل وبين كل مرحلة من مراحل عملية أداء التسويق (Morgan et al, 2002, p 367)

وحسب دراسة (كيلاني، 2016، ص 99) تتمثل مكونات الاداء التسويقي بالكفاءة التسويقية، والفعالية التسويقية:

أولاً-الكفاءة التسويقية Marketing efficiency :

اعتبر (Drucker, 1974, p 45) أن الفعالية هي فعل الشيء الصحيح. في الأدبيات التنظيمية، تعتبر الفعالية من منظور مدى تحقيق أداء معين لأهداف المنظمة (Clark 1998) وبالمثل، في الأدبيات التسويقية، توصف فعالية التسويق بأنها المدى الذي ساعدت به الإجراءات التسويقية الشركة على تحقيق أهدافها التجارية، وحسب (نوار، 2006، ص 197) اقترن مصطلح الكفاءة في المنظمة الاقتصادية بالتكاليف، والتسويق يعتبر من أهم أنشطة المنظمة في الوقت الحالي مما يعني زيادة التكاليف على هذا المستوى، والمتمثلة في تصميم المنتجات، تسعيرها، الترويج لها وتوزيعها وفي هذا الإطار وتعرف الكفاءة التسويقية على أنها " الاستخدام الأمثل للمدخلات للحصول على أفضل المخرجات."

مما سبق يمكن القول أن الكفاءة تعني الحصول على ما هو كثير من مخرجات نظير ما هو أقل من مدخلات، أي إبقاء التكلفة في حدودها الدنيا والأرباح في حدودها القصوى ويمكن التعبير عنها بالعلاقة التالية (Farhan & others, 2012, p. 30):

الكفاءة= المخرجات/ المدخلات

ثانيا- الفعالية التسويقية: Marketing effectiveness

هي القدرة على تحقيق الأهداف في شكل زيادة في حجم المبيعات والحصة السوقية وتحقيق رضا الزبائن وتنمية الموارد البشرية العاملة في مجال التسويق، وتحقيق النمو المرغوب للمؤسسة (بو كريطة، 2011، ص 87)

كما يعرفها البعض بأنها "تستخدم لقياس قدرة الوحدة الاقتصادية على تحقيق أهدافها المخططة، وعلى هذا الأساس يتم قياس فعالية المنظمة الاقتصادية بنسبة ما تحققه من نتائج فعلية إلى ما كانت ترغب في تحقيقه، أي أنها ترتبط بكمية المخرجات النهائية دون النظر إلى كمية الموارد المستخدمة". ويعبر عنها بالعلاقة التالية: (أحمد، 1999، ص 59)

النتائج المحققة/ النتائج المتوقعة

ويمكن دراسة فعالية وظيفة التسويق بالمنظمة من خلال مقارنة رقم الأعمال المخطط بالمنجز.

ويعتبر هذين المفهومين (الكفاءة والفعالية) ملازمين لبعضهما البعض، ولكن لا يجب أن يستخدمهما بالتبادل، فقد تكون المنظمة فعالة ولكنها ليست كفوة أي أنها تحقق أهدافا ولكن بخسارة، وعدم كفاءة المنظمة يؤثر سلبا على فعاليتها، ويمكن اعتبار الكفاءة على أنها "إنجاز العمل بشكل صحيح" بينما الفعالية هي "إنجاز العمل/الشيء الصحيح" وهكذا فإن المفهومين يكمل كل منهما الآخر (أحمد، 2002، ص 415).

من أجل توضيح الفرق بين الفعالية والكفاءة، ذكر (Drucker, 1974, p 45) أن: "الفعالية هي أساس النجاح - الكفاءة هي الحد الأدنى للبقاء بعد تحقيق النجاح. الكفاءة معنية بعمل الأشياء بشكل صحيح. الفعالية هي فعل الأشياء الصحيحة". وبالتالي، فإن الكفاءة تهتم بنتائج برامج الأعمال فيما يتعلق بالموارد المستخدمة في تنفيذها (Walker & Ruekert 1987) وبشكل أكثر تحديداً، تتعلق الكفاءة بالعلاقة بين نتائج التسويق (مخرجات التسويق) والجهد والموارد الموضوعة في التسويق (مدخلات التسويق)، بهدف تعظيم الأول بالنسبة إلى الأخير. (Bonoma & Clark 1988).

المشاكل والمعوقات التي تواجه الأداء التسويقي

Problems and obstacles facing marketing performance:

حسب كل من الدراستين (الطنبور، 2003، ص 302-309) و(Gao, 2010)

تتمثل اهم المشاكل والمعوقات التي تواجه الاداء التسويقي ما يلي:

- حجم الإنتاج: إذ أن الإنتاج يطلق على أوجه النشاط الذي يؤدي إلى خلق المنفعة الشكلية، فإن التسويق يطلق على أوجه النشاط الذي يساعد على معرفة مطالب السوق ورغبات المستهلك ثم بعد إنتاج السلع المطلوبة في تسهيل جعلها في متناول المستهلك، والإنتاج الكبير هو الذي يحرك عملية التسويق حيث تفيض الكميات المنتجة عن استيعاب الأسواق وعن الطلب، والإنتاج الكبير يعتمد على استثمار ضخم وعلى قطاع صناعي وهذا ما يعتبر غير موجود في العالم العربي

- مستوى الدخل: إن تدني مستوى الدخل يؤدي إلى ضعف المقدرة على الاستهلاك وبالتالي الإنتاج، مما يجمد الوضع الاقتصادي بسبب التوقف عن الإنتاج اوسيوثر بلا شك على مستوى الأسعار بحيث تهبط إلى أدنى مستوى لها مما يعيق من قدرة السلع على تحمل تكاليف التسويق

- البحوث وتكاليف التسويق: بما أن عملية التسويق تنطلق من معرفة مطالب السوق ورغبات المستهلكين، فإن الاهتمام بالبحوث والاستبانات والوسائل العلمية التي تقرنا أكثر من معرفة حاجات السوق ورغبات المستهلكين أصبحت أمراً ضرورياً مما يساعد على تحقيق اهداف العملية التسويقية

- البنية التحتية: تشكل البنية التحتية قاعدة صلبة تساهم في استكمال عملية التسويق فهي التي تؤمن الاتصالات والمواصلات صحيح أن معرفة السوق ورغبات المستهلكين تؤسس لعملية تسويق ناجحة، إلا أن الوصول للسوق وللمستهلكين هو الفعل التنفيذي والتطبيق الواقعي للعملية ومن دونه تصبح العملية التسويقية قاصرة وفاشلة. والكثير من الدول العربية تفتقد أساسيات البنية التحتية للدولة مما يعيق بشدة عمليات التسويق الداخلي ناهيك عن الخارجي منها

- **البضائع المحلية:** فقدان الجودة نسبياً في البضائع المصنعة محلياً مقارنة بالبضائع العالمية مما يضعف من قدرها على المنافسة في الأسواق المحلية وعدم قبولها في الأسواق العالمية حيث ان الجودة أصبحت من متطلبات السلعة والمستهلك أصبح أكثر وعياً بذلك.

النتائج والمناقشة:

أداة الدراسة:

أولاً: بغية تقييم واقع الأداء التسويقي لجأ الباحث إلى تصميم استبانة لجمع بيانات حول واقع الأداء التسويقي في المصارف التجارية العامة العاملة في اللاذقية، وهي عبارة عن 30 عبارة، حيث تم عرضها وتحكيمها من قبل لجنة التحكيم. وقد اعتمد الباحث على مقياس ليكرت الخماسي حيث قابل كل عبارة خمس درجات من الموافقة.

ثانياً: اختبار ثبات وصدق المقياس: استخدم الباحث معامل ألفا كرونباخ لحساب ثبات المقاييس (غدير، 2012، P، 234-246)، حيث تم حساب معامل كرونباخ لحساب ثبات جميع عبارات الاستبانة معاً كما هو موضح بالجدول رقم (1)؛ وحساب ثبات متغيرات الدراسة كل على حدة.

الجدول (1) عدد العبارات الداخلة في التحليل والمستتناة

		N	%
Cases	Valid	167	100.0
	Excluded ^a	0	.0
	Total	167	100.0

المصدر: نتائج التحليل الإحصائي باستخدام برنامج SPSS إصدار 20.

ويُظهر الجدول (2) أنّ قيمة ثبات معامل الثبات ألفا كرونباخ الكلية يساوي 0.946 (معامل ثبات مرتفع) وهي أكبر من 0.6، وهذا يدلّ على أنّ جميع العبارات تتمتع بثبات جيّد ولا داعي لحذف أيّة عبارة.

الجدول (2) معامل ألفا كرونباخ لجميع عبارات الاستبانة

Cronbach's Alpha	N of Items
.946	30

20. إصدار SPSS المصدر: نتائج التحليل الإحصائي باستخدام برنامج

معامل ثبات متغيرات الدراسة كلّ على حدة: كما قام الباحث بحساب معامل الثبات ألفا كرونباخ لمتغيرات الدراسة كلّ على حدة وكانت النتائج كالآتي:

الجدول (3) معامل ألفا كرونباخ لكل متغير على حدة

المتغير	Cronbach's Alpha	N of Items
الربحية	0.957	6
الكفاءة التسويقية	0.961	9
الحصة التسويقية	0.865	15

المصدر: نتائج التحليل الإحصائي باستخدام برنامج SPSS إصدار 20.

وجد الباحث 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 أية عبارة من العبارات.

مقياس الصدق (الاتساق الداخلي لفقرات الاستبانة): حيث قام الباحث بدراسة علاقة طرفيات عدّة في الدراسة مع طرف أساسيّ كالمتوسط الإجمالي (غدير، 2012، P، 247-248)، واختبار تلك العلاقات؛ حيث كانت العلاقات الناتجة معنوية أي ذات دلالة إحصائية؛ وكان ذلك مؤشراً على صدق المقياس. $\alpha = 0.01 < p = 0.000 = \text{Sig}$ ، وبذلك يكون الباحث قد تأكّد من صدق وثبات فقرات الاستبانة، وأصبحت الاستبانة صالحة للتطبيق على عينة الدراسة الأساسية.

حساب الإحصائيات الوصفية لكل محور من محاور الاستبانة:

قام الباحث بحساب الإحصائيات الوصفية لكل عبارة من عبارات محور الربحية وذلك لمعرفة متوسط إجابات أفراد العينة حيث تبين من خلال الجدول (4) أن أقل متوسط حسابي لإجابات أفراد العينة هو 2.95 والذي يبيّن لا يحقق المصرف معدلاً عالياً للعائد على حقوق الملكية وفق إجابات العينة.

الجدول (4) الإحصائيات الوصفية الخاصة بعبارات الربحية One-Sample Statistics

العبارات	N	Mean	Std. Deviation	Std. Error Mean	Sig. (2-tailed)
يحقق مصرفنا معدلاً عالياً للعائد على الاستثمار	167	3.00	1.683	.130	.000
يحقق مصرفنا معدلاً عالياً للعائد على الأصول	167	3.11	1.560	.121	.000
يحقق مصرفنا معدلاً عالياً للعائد على حقوق الملكية	167	2.95	1.518	.117	.000
يحقق مصرفنا زيادة في حجم المبيعات	167	3.19	1.612	.125	.000
يحقق مصرفنا زيادة في حجم الحصة السوقية	167	3.17	1.652	.128	.000
يحقق مصرفنا زيادة في حجم الأرباح	167	3.30	1.604	.124	.000
المتوسط الكلي	167	3.1178	1.45657	.11271	.000

المصدر: نتائج التحليل الإحصائي باستخدام برنامج SPSS إصدار 20.

كما قام الباحث بحساب الإحصائيات الوصفية لكل عبارة من عبارات محور الكفاءة التسويقية وذلك لمعرفة متوسط إجابات أفراد العينة حيث تبين من خلال الجدول (5) إن أقل متوسط حسابي لإجابات أفراد العينة هو 2.95 و 2.92 و 2.79. وهو أقل من متوسط الحياد 3، ومعنوي، والذي يبين لا يعمل المصرف على تطوير خدماته الحالية، ولا يضع أسعاره بما يتلاءم مع قدرات العملاء، ولا يضع أسعاره بما يتلاءم مع تكاليف الخدمات التي يقدمها.

الجدول (5) الإحصائيات الوصفية الخاصة بعبارات الكفاءة التسويقية One-Sample Statistics

العبارات	N	Mean	Std. Deviation	Std. Error Mean	Sig. (2-tailed)
يقوم مصرفنا بالبحث والتطوير المستمر لاكتساب الفرص التسويقية الجديدة التي تشبع رغبات العملاء غير المشبعة	167	3.24	1.606	.124	.000
يقوم مصرفنا بالبحث عن المشكلات التي تواجه العملاء وتعمل على حلها	167	3.22	1.585	.123	.000
يخفض مصرفنا التكاليف التسويقية من خلال التركيز على الأنشطة التسويقية المربحة	167	3.11	1.637	.127	.000
يوفر مصرفنا خدمات متعددة ومتنوعة	167	3.17	1.582	.122	.000
يعمل مصرفنا على تطوير خدماته الحالية	167	2.95	1.580	.122	.000
يضع مصرفنا أسعاره بما يتلاءم مع قدرات العملاء	167	2.92	1.569	.121	.000
يضع مصرفنا أسعاره بما يتلاءم مع تكاليف الخدمات التي تقدمها	167	2.79	1.613	.125	.000
يستخدم مصرفنا حملات ترويجية متنوعة	167	3.34	1.220	.094	.000
يقدم مصرفنا خدماته من خلال عدد كبير من منافذ البيع والتوزيع	167	3.44	1.273	.099	.000
المتوسط الكلي	167	3.1297	1.33136	.10302	.000

المصدر: نتائج التحليل الإحصائي باستخدام برنامج SPSS إصدار 20.

تم حساب متوسط إجابات أفراد العينة على العبارات التي تقيس نشر الحصة السوقية، فكانت النتائج كالآتي:

الجدول (6) الإحصائيات الوصفية الخاصة بعبارات الحصة السوقية One-Sample Statistics .

	N	Mean	Std. Deviation	Std. Error Mean	Sig. (2-tailed)
يحقق مصرفنا زيادة عالية في حجم الإيرادات الكلية خلال العام.	167	3.46	1.365	.106	.000
يحقق مصرفنا تقدماً ملحوظاً في زيادة عدد عملائه.	167	3.47	1.401	.108	.000
يحقق مصرفنا زيادة في عدد المنتجات المباعة.	167	4.32	.792	.061	.000
يحقق مصرفنا تسهيلات بالدفع للحصول على حصة سوقية كبيرة.	167	4.31	.639	.049	.000
يحقق مصرفنا على حصة سوقية كبيرة خلال العام مقارنة مع العام السابق.	167	2.59	1.733	.134	.000
يسعى مصرفنا إلى تحسين الربحية من خلال إيجاد نوع من التوازن بين مصلحتها ومصلحة الزبون	167	1.87	1.463	.113	.000
ترتفع ربحية مصرفنا من خلال جذب الزبائن الجدد وتعزيز الولاء لدى الحاليين	167	1.94	1.528	.118	.000
إن تحسين النشاط التسويقي لمصرفنا يؤدي إلى زيادة حجم المبيعات	167	1.69	1.384	.107	.000
يعمل مصرفنا على تطوير منتجاتها الحالية	167	1.69	1.307	.101	.000
يضع مصرفنا أسعاره بما يتلاءم مع جودة المنتجات التي تقدمها	167	1.60	1.208	.093	.000
يضع مصرفنا أسعاره بما يتلاءم مع قدرات الزبائن	167	1.56	1.195	.092	.000
يستخدم مصرفنا طرق ترويجية مقنعة في التعرف بمنتجاتها	167	1.53	1.108	.086	.000
يستخدم مصرفنا حملات ترويجية متنوعة	167	1.54	1.129	.087	.000
يقوم مصرفنا بتوزيع منتجاتها في الوقت والشكل المناسب	167	2.01	1.404	.109	.000
يقدم مصرفنا خدماته من خلال أكبر عدد ممكن من منافذ البيع والتوزيع	167	1.56	1.128	.087	.000
المتوسط الكلي	167	2.3421	.75228	.05821	000

المصدر: نتائج التحليل الإحصائي باستخدام برنامج SPSS إصدار 20.

يتضح من خلال الجدول السابق أن متوسط إجابات أفراد العينة على العبارات الخاصة بمحور الحصة السوقية، إن أقل متوسط حسابي لإجابات أفراد العينة هو 2.59 و 1.87 و 1.94 و 1.69 و 1.60 و 1.56 و 1.53 و 1.54 و 2.01 وهو أقل من متوسط الحياد 3، ومعنوي، والذي يبين بأنه لا يحقق المصرف على حصة سوقية كبيرة خلال العام مقارنة مع العام السابق، ولا يسعى المصرف إلى تحسين الربحية من خلال إيجاد

نوع من التوازن بين مصلحتها ومصلحة الزبون، ولا ترتفع ربحية المصرف من خلال جذب الزبائن الجدد وتعزيز الولاء لدى الحاليين، إن تحسين النشاط التسويقي للمصرف لا يؤدي إلى زيادة حجم المبيعات، لا يعمل المصرف على تطوير منتجاتها الحالية، لا يضع المصرف أسعاره بما يتلاءم مع جودة المنتجات التي تقدمها، لا يضع المصرف أسعاره بما يتلاءم مع قدرات الزبائن، لا يستخدم المصرف طرق ترويجية مقنعة في التعريف بمنتجاتها، لا يستخدم المصرف حملات ترويجية متنوعة، لا يقوم المصرف بتوزيع منتجاتها في الوقت والشكل المناسب، لا يقدم المصرف خدماته من خلال أكبر عدد ممكن من منافذ البيع والتوزيع.

== تحليل التباين لإجابات أفراد العينة حول أبعاد الأداء التسويقي

جدول (7): تحليل التباين لإجابات أفراد العينة حول أبعاد الأداء التسويقي

		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
الربحية	Between Groups	352.110	77	4.573	5494.286	.000
	Within Groups	.074	89	.001		
	Total	352.184	166			
الكفاءة التسويقية	Between Groups	293.868	77	3.816	917.097	.000
	Within Groups	.370	89	.004		
	Total	294.238	166			
الحصة السوقية	Between Groups	93.202	77	1.210	145.431	.000
	Within Groups	.741	89	.008		
	Total	93.943	166			

المصدر: نتائج التحليل الإحصائي باستخدام برنامج SPSS إصدار 20.

ويبين جدول تحليل التباين للنماذج المدروسة (7) أن قيمة احتمال الدلالة Sig= 0.00

وهي أصغر من مستوى الدلالة $\alpha = 0.05$ وهذا يعني قبول معادلات الانحدار

الاستنتاجات والمقترحات:**الاستنتاجات:**

1. لا يحقق المصرف معدلاً عالياً للعائد على حقوق الملكية
2. لا يعمل المصرف على تطوير خدماته الحالية.
3. لا يضع أسعاره بما يتلاءم مع قدرات العملاء.
4. لا يضع أسعاره بما يتلاءم مع تكاليف الخدمات التي يقدمها.
5. لا يحقق المصرف على حصة سوقية كبيرة خلال العام مقارنةً مع العام السابق.
6. لا يسعى المصرف إلى تحسين الربحية من خلال إيجاد نوع من التوازن بين مصلحتها ومصلحة الزبون
7. لا ترتفع ربحية المصرف من خلال جذب الزبائن الجدد وتعزيز الولاء لدى الحاليين
8. إن تحسين النشاط التسويقي للمصرف لا يؤدي إلى زيادة حجم المبيعات
9. لا يعمل المصرف على تطوير منتجاتها الحالية
10. لا يضع المصرف أسعاره بما يتلاءم مع جودة المنتجات التي تقدمها
11. لا يضع المصرف أسعاره بما يتلاءم مع قدرات الزبائن
12. لا يستخدم المصرف طرق ترويجية مفعنة في التعريف بمنتجاتها
13. لا يستخدم المصرف حملات ترويجية متنوعة
14. لا يقوم المصرف بتوزيع منتجاتها في الوقت والشكل المناسب
15. لا يقدم المصرف خدماته من خلال أكبر عدد ممكن من منافذ البيع والتوزيع.

2-3-10 المقترحات:

1. ضرورة أن يحقق المصرف معدلاً عالياً للعائد على حقوق الملكية
2. ضرورة أن يعمل المصرف على تطوير خدماته الحالية.
3. لا يضع أسعاره بما يتلاءم مع قدرات العملاء.
4. ضرورة أن يضع أسعاره بما يتلاءم مع تكاليف الخدمات التي يقدمها.

5. ضرورة أن يحقق المصرف على حصة سوقية كبيرة خلال العام مقارنةً مع العام السابق.
6. ضرورة أن يسعى المصرف إلى تحسين الربحية من خلال إيجاد نوع من التوازن بين مصلحتها ومصلحة الزبون
7. ضرورة أن ترتفع ربحية المصرف من خلال جذب الزبائن الجدد وتعزيز الولاء لدى الحاليين
8. ضرورة أن يكون تحسين النشاط التسويقي للمصرف يؤدي إلى زيادة حجم المبيعات
9. ضرورة أن يعمل المصرف على تطوير منتجاتها الحالية
10. ضرورة أن يضع المصرف أسعاره بما يتلاءم مع جودة المنتجات التي تقدمها
11. ضرورة أن يضع المصرف أسعاره بما يتلاءم مع قدرات الزبائن
12. ضرورة أن يستخدم المصرف طرق ترويجية مقنعة في التعريف بمنتجاتها
13. ضرورة أن يستخدم المصرف حملات ترويجية متنوعة
14. ضرورة أن يقوم المصرف بتوزيع منتجاتها في الوقت والشكل المناسب
15. ضرورة أن يقدم المصرف خدماته من خلال أكبر عدد ممكن من منافذ البيع والتوزيع.

يوصي الباحث باستمرار الدراسات المتعلقة بالأداء التسويقي مثل:

- العلاقة بين الأداء التسويقي والمخاطر المصرفية.
- العلاقة بين الأداء التسويقي والسيولة المصرفية.
- العلاقة بين الأداء التسويقي واستراتيجيات التغيير في المصرف.

المراجع:**العربية:**

1. أبو نبعه، عبد العزيز مصطفى (2002)، مبادئ التسويق الحديث، دار المناهج، الطبعة الثالثة، عمان، الأردن.
2. احمد سيد مصطفى (2002)، ادارة البشر مكتبة الانجلو المصرية، القاهرة، مصر.
3. أحمد، نور (1999). مبادئ محاسبة التكاليف الصناعية، الدار الجامعية، الإسكندرية، مصر.
4. بشارة، محمد خليل (2022). انعكاس الاتصالات التسويقية المتكاملة على تنشيط الاداء التسويقي: بحث تطبيقي في الشركة العامة لمنتجات الالبان. مجلة الريادة للمال والأعمال، المجلد (3)، العدد (2).
5. بن حياهم، آية ريان؛ سعايدية، جيهان (2022). دور إدارة الجودة الشاملة في تحسين الأداء التسويقي في المؤسسة السياحية دراسة حالة المركب المعدني بوشهرين-قلمة. رسالة ماجستير غير منشورة، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية، جامعة 8 ماي 1945 قلمة.
6. بن نوار، صالح (2006)، فعالية التنظيم في المؤسسات الاقتصادية، جامعة قسنطينة، مخبر علم الاجتماع والاتصال للبحث والترجمة
7. بوكريطة نوال (2011)، أثر الاتصال في رفع الأداء التسويقي للمؤسسة الخدمية دراسة حالة (four W.T) ، رسالة ماجستير، جامعة الجزائر، الجزائر .
8. درمان سليمان صادق (22-23 نوفمبر، 2011)، دور العمليات التسويقية المبنية على المعرفة في تحسين الأداء التسويقي في منظمات الأعمال، الملتقى الدولي الثاني حول الأداء المتميز للمنظمات والحكومات، ورقلة، الجزائر
9. زيدان، طارق (2003). تحسين الأداء التسويقي لرجال التسويق، الملتقى العربي الثاني التسويق في الوطن العربي/الدوحة، قطر،
10. سلطان، كريمة (2018). ادارة الجودة الشاملة ودورها في تحسين الاداء التسويقي بالمنظمة الاقتصادية الجزائرية: دراسة حالة مؤسسة كونديا لصناعة العصائر الحليب بولاية بجاية، مجلة البحوث والدراسات الانسانية، العدد16، ص 259-294

11. الشرييني، محمد زيدان محمد؛ عبد الله، محمود محمد عبد المنعم (2022). دور اليقظة الاستراتيجية في تحسين الأداء التسويقي لشركات السياحة المصرية: الإبداع الإداري كمتغير وسيط. مجلة كلية السياحة والفنادق، المجلد 6، العدد 2.
12. الشويلي، حيدر عبد الواحد والربيعاوي، حمود جثير (2014)، "أثر المعرفة السوقية في تحسين الأداء التسويقي: دراسة تطبيقية في شركات الاتصال للهاتف المحمول في العراق"، مجلة العلوم الاقتصادية والإدارية، العدد 76، العراق.
13. الطنبور، رامن (2003)، المشاكل والمعوقات التي تواجه النهوض بالأداء التسويقي في الوطن العربي، الملتقى العربي الثاني-التسويق في الوطن العربي الفرص والتحديات، الدوحة، قطر
14. الطويل، أكرم أحمد؛ العبادي علي وليد (2013)، إدارة سلسلة التجهيز وأبعاد استراتيجية العمليات والأداء التسويقي، دار حامد. للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، عمان، الأردن.
15. العوادي، امير غانم (2010). أثر تبني فلسفة التسويق الاخضر في تحسين الاداء التسويقي، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة كربلاء، العراق.
16. القطب، محي الدين (2002). الخيار الاستراتيجي وأثره على تحقيق الميزة التنافسية، أطروحة دكتوراه غير منشورة، الجامعة المستنصرية.
17. كيلاني، صوفية (2016). استراتيجية الجودة الشاملة ودورها في تحسين الاداء التسويقي للمؤسسات الاقتصادية: دراسة مقارنة بين الجزائر والاردن. أطروحة دكتوراه، جامعة باتنة 1، الجزائر.
18. لعبيدي، سامي؛ شاوي، شافية (2022). دور أدوات التسويق الرقمي في تحسين الأداء التسويقي المصرفي دراسة ميدانية على البنك الوطني الجزائري عنابة. مجلة اقتصاد المال والأعمال، المجلد (07)، العدد (01).
19. المير عبد الرحيم علي (1995)، العلاقة بين ضغوط العمل وبين الولاء التنظيمي و الأداء و الوصف الوظيفي و الصفات الشخصية، مجلة معهد الإدارة العامة، العدد 1، الرياض.

الأجنبية:

1. Bhargava M, Dubelaar C, Ramaswami S. (1994). *Reconciling diverse measures of performance: a conceptual framework and a test of methodology*. J Bus Res, Vol 31, p 235– 46.
2. Bonoma, T.V. and Clark, B.H. (1988). *Marketing Performance Assessment*; Boston: Harvard Business School Press.
3. Clark BH (1998).. *Managerial perceptions of marketing performance: efficiency, effectiveness, addictiveness and satisfaction*. Working Paper, Northeastern University.
4. Drucker, P. (1974). *Management: Task, Responsibilities, Practices*; New York:
5. Drucker, P. (1974). *Management: Task, Responsibilities, Practices*; New York: Harper and Row.
6. Farhan Talib, A., & others. (2012). *Blue Ocean Strategy and Sustainable Competitive Advantage*. Jordan: Dar Al-Hamid.
7. GAO, Y. (2010). *Measuring marketing performance: a review and a framework*, The Marketing Review, Vol. 10(1), p. 25-40. doi: 10.1362/146934710X488924
8. Jennifer A, G. O. *Pricing Strategies and Marketing Performance of Telecommunication Firms in Port Harcourt*. International Academy Journal of Management, Marketing and Entrepreneurial Studies, Volume 9, Issue 1, PP 01-16, ISSN: 2382-7446, (2022).
9. Jobber, D., Fahy, J., & Kavanagh, M. (2003). *Foundations of Marketing*. McGraw-Hill
10. Morgan, Neil A; Clark, Bruce H; Gooner, Rich (2002). *Marketing productivity, marketing audits, and systems for*

marketing performance assessment Integrating multiple perspectives, Journal of Business Research Vol 55 , p 363– 375

11. Mustafa Kafi, H. (2017). Green Marketing as an Entrance to Protecting the Sustainable Environment in Business Organizations, Alpha Documents Publishing House. Algeria
12. Ostroff C, Schmitt N. (1993). *Configurations of organizational effectiveness and efficiency*. Acad Manage J, Vol 36(6), p1345–62.
13. Setyawati, Harini Abrilia. The role of indigenous product attractiveness to improve marketing performance, Vol. 5 No.1 ISBN: 978-623-7144-28-1, 2019.
14. Walker OC, Ruekert RW. (1987) *Marketing's role in the implementation of business strategies: a critical review and conceptual framework*. J Mark Vol 51, p 15– 33
15. Walker OC, Ruekert RW. (1987). *Marketing's role in the implementation of business strategies: a critical review and conceptual framework*. J Mark, Vol 51, p 15– 33

"دور التسويق الأخضر في تحقيق الميزة التنافسية للمنظمة - دراسة ميدانية في فنادق الأربع نجوم في محافظة طرطوس"

طالب الدراسات العليا: منى غزال كلية: الاقتصاد - جامعة: طرطوس

الدكتور المشرف: محمد عباس ديوب + د. أحمد علي زهرة

الملخص

هدفت هذه الدراسة إلى إلقاء الضوء على دور التسويق الأخضر في تحقيق الميزة التنافسية لفنادق أربع نجوم في محافظة طرطوس، من خلال اختبار العلاقة بين عناصر المزيج التسويقي الأخضر وهي (الخدمة الخضراء، الترويج الأخضر والتوزيع الأخضر) وبين الميزة التنافسية للفنادق، وقد اعتمدت الباحثة على المنهج الوصفي التحليلي ولتحقيق أهداف الدراسة تم تصميم وتطوير استبانة تتكون من (28) فقرة لغرض جمع البيانات وقياس متغيرات الدراسة وزعت على أفراد عينة الدراسة والبالغ عددهم (50) عميلاً من عملاء فنادق الأربع نجوم في محافظة طرطوس، وخلصت الدراسة إلى وجود علاقة ذات دلالة معنوية بين أبعاد التسويق الأخضر وبين تحقيق الميزة التنافسية للفنادق محل الدراسة، وأوصت الدراسة بضرورة العمل على دمج الاهتمامات البيئية عبر مختلف أنشطة ووظائف الفنادق وذلك عن طريق نشر ثقافة الالتزام البيئي لدى الموظفين ومقدمي الخدمات، وضرورة التنسيق بين أهداف الإدارة البيئية وأهداف الإدارة التسويقية على النحو الذي يضمن تحقيق الربحية وإرضاء الزبون.

كلمات مفتاحية : التسويق الأخضر-المزيج التسويقي الأخضر - الميزة التنافسية.

"The Role Of Green Marketing in achieving Competitive Advantage - Afield Study of the four - star hotels in Tartus governorate"

Abstract

This study aimed to shed light on the role of green marketing in achieving the competitive advantage of four-star hotels in Tartous governorate, by examining the relationship between the elements of the green marketing mix (green service, green promotion and green distribution) and the competitive advantage of hotels. The researcher relied on the method Descriptive analytical To achieve the objectives of the study, a questionnaire consisting of (28) items was designed and developed for the purpose of collecting data and measuring the study variables.

The study concluded that there is a significant relationship between the dimensions of green marketing and achieving the competitive advantage of the hotels under study. environmental and marketing management objectives in a way that ensures profitability and customer satisfaction.

**Key Words :Green Marketing-Green marketing mix -
Competitive Advantage.**

1- المقدمة:

يتحتم على المنظمات اليوم أن تتبنى الاستراتيجية الصحيحة للتعامل مع تزايد التنافسية في مجال الأعمال، لهذا السبب كان لا بد لها أن تمتلك مزايا وميزات والتي من غير الممكن أن تمتلكها غيرها من المنظمات المنافسة، والتي يمكن الحصول عليها من خلال قدرة المنظمة على ابتكار والمحافظة على موقع أفضل من باقي المنظمات أو بمعنى أدق امتلاك قدرات خارقة عن باقي المنظمات المنافسة من خلال ممارسة أنشطة إبداعية، والتي تشتمل على تصميم منتجات جديدة، عمليات إنتاج جديدة، مداخل تسويقية جديدة (Porter & Van Der Linde, 2017)، ولعل من إحدى أهم هذه المداخل والتي حققت شهرة كبيرة وأهمية واسعة استراتيجية التسويق الأخضر (Karjaluo & Vaccaro, 2009)، هذا وقد تم تطوير مصطلح التسويق الأخضر بشكل ملحوظ في مجال التسويق المعاصر والذي نما وتطور في العالم الحديث كمفهوم مهم واعتبر بمثابة مدخل أو أداة لاستمرارية استراتيجية الأعمال.

وانطلاقاً مما تقدم و نظراً للأهمية البالغة لمفهوم التسويق الأخضر في تحقيق استدامة المنظمات جاءت الدراسة الحالية لاختبار دور عناصر المزيج التسويقي الأخضر في تحقيق الميزة التنافسية لفنادق الأربع نجوم والتي تعتبر مجالاً حيويماً في دعم السياحة في محافظة طرطوس.

2- مصطلحات البحث:

التسويق الأخضر: هو التزام منظمات الأعمال بالتعامل بالمنتجات صديقة البيئة، والقيام بالأنشطة التسويقية في إطار الالتزام القوي بالمسؤولية البيئية وضمن ضوابط محددة لضمان المحافظة على البيئة وعدم إلحاق الضرر بها (صالح وآخرون، 2020)

المزيج التسويقي الأخضر: هو مجموعة من الأدوات التسويقية التي تعمل المؤسسة على تحقيق التكامل والاندماج بينها وذلك من أجل خدمة السوق المستهدف وتحقيق أهداف المنظمة مع عدم الإضرار بالبيئة. (السامرائي، عبد القادر، 2019)

الميزة التنافسية: وهي تمتع الشركة بقدرة أعلى من منافسيها في استغلال الفرص الخارجية أو الحد من أثر التهديدات، وتتبع من قدرة الشركة على استغلال مواردها

المادية أو البشرية، فقد تتعلق بالجودة أو التكنولوجيا أو القدرة على خفض التكلفة أو الكفاءة التسويقية أو الإبداع أو الابتكار. (الكمري، 2018)

3- مشكلة البحث:

يعد بناء استراتيجية تسويقية ابتكارية أمراً حيوياً وهاماً للمنظمات السياحية في يومنا هذا، ويقاس مدى نجاح هذه المنظمات بجديتها في تطبيق هذه الاستراتيجيات المعاصرة، كونها تلعب دوراً أساسياً في تحقيق العديد من المزايا للمنظمة مثل الربحية والتميز وتخفيض التكلفة بما يميزها عن منافسيها ويحقق لها الاستمرارية والنمو في السوق، كما تنعكس على تحقيق الرضا لدى زبائننا الذين يشكلون نقطة القوة لتلك المنظمات، وتعد الفنادق من أهم المنظمات السياحية الخدمية والحيوية في المجتمع لما تقدمه من خدمات للمجتمع المحلي أو غير المحلي، وترتد الاقتصاد بعوائد مالية تساهم في نموه، لذا كان من الهام إلقاء الضوء على الدور الهام الذي تلعبه عناصر المزيج التسويقي الأخضر في تحقيق ميزة تنافسية لفنادق الأربع نجوم في محافظة طرطوس، وبالتالي من خلال اختبار هذا الدور يمكن الوقوف على مواضع الخلل في استراتيجية الفنادق المذكورة حتى تتمكن من علاجها وترفع من مستوى أدائها.

لذا يمكن تحديد مشكلة البحث في الإجابة على التساؤل الرئيسي الآتي::

إلى أي مدى يمكن أن تسهم عناصر المزيج التسويقي الأخضر في تحقيق ميزة

تنافسية لفنادق الأربع نجوم في محافظة طرطوس؟ ويتفرع عنه الأسئلة البحثية الآتية:

1- إلى أي مدى يمكن أن تسهم الخدمة الخضراء في تحقيق ميزة تنافسية لفنادق

الأربع نجوم في محافظة طرطوس؟

2- إلى أي مدى يمكن أن يسهم الترويج الأخضر في تحقيق ميزة تنافسية لفنادق

الأربع نجوم في محافظة طرطوس؟

3- إلى أي مدى يمكن أن يسهم التوزيع الأخضر في تحقيق ميزة تنافسية لفنادق

الأربع نجوم في محافظة طرطوس؟

4- أهمية البحث:

نعيش هذه الأيام مرحلة من التحديات العالمية ولعل من أبرز تلك التحديات زيادة التنافسية بين المنظمات والتحدي الآخر يمثل مشكلة مهمة وهي بناء منظمات صديقة

للبيئة تقدم خدماتها لزيائنها دون إلحاق الضرر بالبيئة، ومن هنا تتبع أهمية هذه الدراسة كونها تتناول إحدى مواضيع التسويق المعاصرة والابتكارية والتي تسهم في تحقيق استدامة للمنظمات السياحية، إلى جانب أنها تتناول منظمات حيوية في المجتمع.

5- أهداف البحث:

تهدف الدراسة إلى تحقيق ما يلي:

- 1- التعرف على مدى توفر عناصر المزيج التسويقي الأخضر في فنادق الأربع نجوم في محافظة طرطوس.
- 2- التعرف على الدور الذي تلعبه عناصر المزيج التسويقي الأخضر في تحقيق ميزة تنافسية لفنادق الأربع نجوم في طرطوس.
- 3- تقديم مجموعة من التوصيات في مجال التسويق قد تفيد الفنادق في تطوير عملها.

6- الدراسات السابقة:

أولاً: الدراسات العربية:

1- دراسة خلف وحلو (2016) بعنوان:

"التسويق الأخضر ودوره في تحقيق الأهداف الاستراتيجية للتسويق - دراسة ميدانية في الشركة العامة للصناعات الجلدية"

هدفت الدراسة إلى:

- 1- التعرف على أبعاد التسويق الأخضر الأكثر ارتباطاً وتأثيراً في الأهداف الاستراتيجية للتسويق.

2- التعرف على دور التسويق الأخضر في الأهداف الاستراتيجية للتسويق.

منهج الدراسة: اعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي وتم تحليل البيانات باستخدام الحزمة الإحصائية SPSS.

نتائج الدراسة:

- 1- إن تبني فلسفة التسويق الأخضر يجعل منظمات الأعمال قريبة من زبائنها.
- 2- إن متغير (أبعاد التسويق الأخضر) يسهم وبشكل كبير في المتغير التابع (الأهداف الاستراتيجية للتسويق) حيث بلغ معامل التحديد (0.588)

2-دراسة عبد الحميد (2018) بعنوان:

"أثر عناصر المزيج التسويقي على الميزة التنافسية. دراسة ميدانية في مصانع البلاستيك في عمان"

هدفت الدراسة إلى: معرفة الأثر لعناصر المزيج التسويقي على الميزة التنافسية في مصانع البلاستيك في عمان.

منهج الدراسة: اعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي من خلال وصف الظاهرة وأسبابها وتحليل البيانات باستخدام SPSS.

نتائج الدراسة: إن عناصر المزيج التسويقي (المنتج والسعر) لها أهمية مرتفعة في تحقيق الميزة التنافسية، بينما (الترويج والتوزيع) لها أهمية متوسطة.

3- دراسة الغريابوي وسليمان (2021) بعنوان:

"اعتماد سلسلة القيمة الخضراء لتحقيق ميزة تنافسية مستدامة" دراسة استطلاعية

لآراء عينة من شركة أور العامة للصناعات الهندسية في ذي قار"

هدفت الدراسة إلى:

1- بيان المرتكزات المعرفية لسلسلة القيمة الخضراء والميزة التنافسية للمنظمة.

2- معرفة العلاقة بين أنشطة سلسلة القيمة الخضراء والميزة التنافسية للشركة المذكورة.

منهج الدراسة: اعتمدت الدراسة المنهج الاستقرائي الاستنباطي والمنهج الوصفي التحليلي.

نتائج الدراسة:

1- إن أنشطة سلسلة القيمة الخضراء(التصنيع الأخضر، التسويق الأخضر، المنتج الأخضر) من أهم أدوات إدارة التكلفة الاستراتيجية.

2- إن ظهور مفهوم سلسلة القيمة الخضراء هو بسبب إهمال بعض المنظمات للجوانب البيئية فهي موجة لبث الوعي بأهمية البيئة وسلامة المستهلكين إضافة إلى ما تحققه للمنظمات من ميزة تنافسية ومستدامة.

ثانياً: الدراسات الأجنبية:

1- دراسة (Imawati,Permana&Nugroho,2020) بعنوان:

Green Marketing as the source of the competitive advantage of the business

"التسويق الأخضر كمصدر للمزايا التنافسية لمنظمات الأعمال"

هدفت الدراسة إلى معرفة كيف يمكن للتسويق الأخضر أن يكون مصدراً للمزايا التنافسية في منظمات الأعمال.

منهج الدراسة: اعتمدت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي وتحليل البيانات باستخدام برنامج SPSS

نتائج الدراسة:

1- يعتبر التسويق الأخضر ضرورة للحفاظ على البيئة الطبيعية والتي تفيد المنظمة ، المستهلك والبيئة.

2- يجب على الشركات حتى لا تواجه مشاكل بيئية أن تتخذ حلولاً مناسبة من خلال اتخاذ قرارات باستخدام التسويق الأخضر لحماية الموارد البيئية للأجيال القادمة.

2-دراسة (Sinothand,2022) بعنوان:

Embrace Green Marketing or lose Competitive Advantage. An insight on the performance of small and medium sized enterprises in the foundry sector in Zimbabwe

" اعتماد التسويق الأخضر أو خسارة المزايا التنافسية- استطلاع حول أداء

الشركات الصغيرة والمتوسطة في قطاع التعدين في زيمبابوي".

هدفت الدراسة إلى اختبار أثر التسويق الأخضر على أداء المنظمة والتحديات التي تواجه المشاريع الصغيرة والمتوسطة حول مطلبهم في تطبيق استراتيجيات التسويق الأخضر.

منهج الدراسة: اختيرت عينة من (20) شركة من شركات التعدين وتصميم استبيان مغلق، واستخدمت المنهج الوصفي التحليلي والحزمة الإحصائية SPSS لتحليل البيانات واستخلاص النتائج.

نتائج الدراسة:

- 1- إن تلك الشركات حذرة من تطبيق استراتيجيات التسويق الأخضر وأثره على أداء الشركة، كما يواجهون تحديات في تطبيقها.
 - 2- قد تساعد نتائج هذه الدراسة الشركات الصغيرة والمتوسطة بإعادة التفكير وإعادة تصميم أعمالها لتحقيق الإبداع والتصنيع في الاقتصاد الأخضر.
- أوجه الاختلاف بين الدراسة الحالية والدراسات السابقة:** بعد مراجعة الدراسات السابقة اتضح أن بعض هذه الدراسات قد تناولت مفهوم التسويق الأخضر وأثره على الميزة التنافسية للمنظمة، كما توجد إحدى الدراسات التي تناولت فكرة التسويق الأخضر بحذر خوفاً من خسارة الميزة التنافسية، في حين دراسات أخرى تناولت أثر السلسلة الخضراء على الميزة التنافسية، وأغلب الدراسات السابقة قد تم تطبيقها في مجال التصنيع، بينما تركز الدراسة الحالية على اختبار الدور الذي تلعبه عناصر المزيج التسويقي الأخضر في تحقيق ميزة تنافسية للفنادق تصنيف الأربع نجوم في محافظة طرطوس وهو مجال لم تتطرق إليه أي من الدراسات السابقة.

7- فرضيات البحث:

الفرضية الرئيسية: توجد علاقة ذات دلالة معنوية بين عناصر المزيج التسويقي الأخضر وبين تحقيق ميزة تنافسية لفنادق الأربع نجوم في محافظة طرطوس. وتتفرع عنها الفرضيات الفرعية الآتية:

- 1- توجد علاقة ذات دلالة معنوية بين الخدمة الخضراء وبين تحقيق ميزة تنافسية لفنادق الأربع نجوم في محافظة طرطوس.
- 2- توجد علاقة ذات دلالة معنوية بين الترويج الأخضر وبين تحقيق ميزة تنافسية لفنادق الأربع نجوم في محافظة طرطوس.

3- توجد علاقة ذات دلالة معنوية بين التوزيع الأخضر وبين تحقيق ميزة تنافسية لفنادق الأربع نجوم في محافظة طرطوس.

8- مجتمع وعينة البحث:

مجتمع البحث: يتمثل مجتمع البحث في السياح والزوار والمقيمين في فنادق الأربع نجوم في محافظة طرطوس.

عينة البحث: عينة مسحية من السياح والزوار والمقيمين في فنادق الأربع نجوم في محافظة طرطوس، حيث قامت الباحثة بسحب عينة عشوائية من المجتمع الكلي كونه مجتمع متجانس وتوزيع (70) مفردة واسترداد (60) مفردة استبعدت منها (10) استبيانات لعدم ملائمتها (استكمال البيانات) أي اشتملت عينة الدراسة على (50) سائح من الفنادق المذكورة.

9- حدود البحث:

الحدود الزمنية: اقتصرت الدراسة على الفترة الزمنية المتمثلة بالعام 2022-2023.
الحدود المكانية: اقتصرت الدراسة على عدد من فنادق الأربع نجوم في محافظة طرطوس وهي (هوليدي بيتش - جوناذا بورتو - رويال إن - برج شاهين).
الحدود العلمية: وتتمثل في متغيرات الدراسة : المتغير المستقل (المزيج التسويقي الأخضر بأبعده الثلاثة الخدمة الخضراء، الترويج الأخضر والتوزيع الأخضر) حيث استبعد السعر الأخضر لعدم وجود سعر أخضر في مجال الفنادق، إلى جانب المتغير التابع وهو الميزة التنافسية.

10- المنهجية العلمية للبحث:

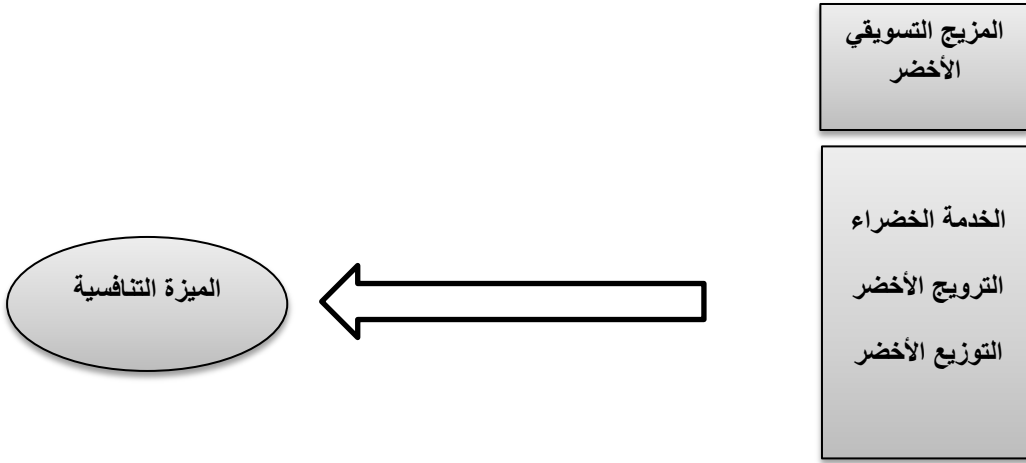
تم الاعتماد على المنهج الوصفي التحليلي في هذه الدراسة لقدرته على توصيف الظاهرة كما هي على أرض الواقع، وتم استخدام الاستبيان كأداة للدراسة وقياس متغيراتها، وقد اشتملت على (28) فقرة قاست متغيرات (أبعاد التسويق الأخضر) كمتغير مستقل ومتغير (الميزة التنافسية) كمتغير تابع، وتم استخدام مقياس ليكرت الخماسي في تحديد الإجابة عن أسئلة الاستبانة (موافق بشدة، موافق، محايد، غير موافق، غير موافق بشدة) .

وتضمن البحث قسمان :

1- القسم النظري : وفيه اعتمدت الباحثة على المنهج الوصفي التحليلي لأهم ما ورد في الكتب والمراجع العربية والأجنبية والمواقع الالكترونية، بالإضافة إلى النشرات والدوريات العلمية المتعلقة بموضوع البحث.

2- القسم العملي: وتم الاعتماد فيه على منهج المسح الإحصائي من خلال تصميم استبانة مناسبة، ثم استخدامها لجمع البيانات الأولية من واقع الفنادق محل الدراسة من أجل استخدامها لاختبار فرضيات البحث وذلك باستخدام البرامج والأساليب الإحصائية المناسبة.

12- نموذج البحث:



المصدر: من إعداد الباحثة

12- الإطار النظري للبحث:

مقدمة: يعتبر موضوع البيئة من أهم المواضيع التي حظيت بالاهتمام على المستوى العالمي، ولقد تم اعتبار فترة التسعينات من القرن العشرين عقد الأرض، وبهذا أصبحت البيئة من القضايا الهامة التي تواجه رجال التسويق في الفترة القادمة، حيث أدركت العديد من منظمات الأعمال أن التسويق الأخضر يشكل فرصة سوقية قد تمنح المنظمة فرصة تنافسية ولربما مستدامة في الواقع، ومن مزايا هذا التوجه الاستراتيجي هو أن الهيئات الرسمية وغير الرسمية تروج للتوجهات البيئية بشكل طبيعي ومستمر من خلال أجهزة

الإعلام المختلفة بالمساعدة والدعم المجاني من هذه الهيئات لجهود الترويج الخاصة بالمنظمات التي تتبنى منهج التسويق الأخضر، وعليه فإن الاهتمام بالتسويق البيئي أو التسويق الأخضر يمكن أن يحقق ميزة تنافسية للمنظمات في الأسواق، فأصبح المستهلكين اليوم قادرين على التمييز بين منتجات وخدمات المؤسسات المختلفة، الأمر الذي دفع الكثير من المنظمات الاقتصادية وخاصة السياحية منها في الفترة الأخيرة إلى تبني استراتيجية التسويق الأخضر في منتجاتها وخدماتها لما يتميز به من فرص وإمكانيات بهدف الحصول على ميزة تنافسية لها، حيث أدركت تلك المؤسسات والمنظمات الآن أنها تحقق ميزة تنافسية من خلال مراعاة التوافق بين مصلحة المستهلك والمجتمع معاً.

أولاً: التسويق الأخضر:

1- مفهوم التسويق الأخضر:

يعتبر التسويق الأخضر فلسفة وفكر تسويقي متكامل، يهدف إلى خلق تأثير إيجابي في تفضيلات الزبائن بصورة تدفعهم نحو التوجه إلى طلب منتجات غير ضارة بالبيئة وقد وضع الباحثون والكتاب في علم الإدارة عموماً والتسويق خاصة مفاهيم عدة للتسويق الأخضر، فقد عرّفه (Kotler and Armstrong) بأنه : الحركة التي تتجه نحو قيام الشركات بتطوير منتجات مسؤولة بيئياً (عبد الرحمن، 2017).

وتعود أول محاولة لتعريف التسويق الأخضر إلى جمعية التسويق الأمريكية (AMA,1975) حيث تم تعريفه على أنه التسويق المنطوي على المنتجات التي يفترض بأنها غير مضرّة بالبيئة (فهيم، 2020).

ويعتبر التسويق الأخضر أحد أنواع التسويق الصديق للبيئة الطبيعية والاجتماعية، وهو أيضاً عملية إدارية شمولية مسؤولة عن تحديد واستباق وإرضاء متطلبات الزبون والمجتمع بأسلوب مريح ومستدام. (صالح وآخرون، 2020، ص131).

وعرفه (Pride and Ferrel) بأنه "عملية تطوير وتسعير وترويج منتجات لا تلحق أي ضرر بالبيئة الطبيعية" (Mamanshetty, 2020).

وتعرفه الباحثة على أنه أي نشاط تسويقي خاص بمنظمة معينة، يهدف إلى خلق تأثير إيجابي أو إزالة التأثير السلبي لمنتج معين على البيئة، وهو يتضمن مجموعة واسعة من

الأنشطة التي يتم فيها تحديد المواقع وتقسيم المستهلكين اعتماداً على أبعاد بيئية وتطوير استراتيجيات وحلول من شأنها تلبية احتياجات المستهلكين ورغباتهم مع أقل تأثير سلبي ممكن على الأرض.

2- المزيج التسويقي الأخضر:

لجعل التوجه التسويقي الأخضر قابلاً للتطبيق لا بد من تعميم مزيج تسويقي بمواصفات خاصة محددة تميزه عن الرؤية التقليدية والمتعلقة بالمنتج والتسعير والترويج والتوزيع، ويمكننا توضيح عناصر المزيج التسويقي الأخضر كما يلي:

1- المنتج الأخضر: هو أي منتج مصمم ومصنع وفقاً لمجموعة من المعايير التي

تهدف إلى حماية البيئة وتقليل استنزاف الموارد الطبيعية مع المحافظة على خصائص الأداء، وتميز المنتجات الخضراء بأنها ذات منافع للبيئة وتعد أقل ضرراً وتكلفة بيئية مقارنة بالمنتجات الأخرى وهي أكثر استخداماً للمواد والطاقات المتجددة وأقل استخداماً للمواد الخطرة وأكثر تحقيقاً للجودة البيئية وهي موجهة لتحقيق حاجات حقيقية خضراء لدى الزبائن وليس نحو الرغبات التي يخلقها التسويق والإعلان السلبي (عيد الأغا، 2017)، ومن المهم تقويم المنتج الجديد بناء على متطلبات إشباع حاجات المستهلك الحقيقية، واستهلاك مستوى الطاقة والموارد الأخرى، وإمكانية صناعته بموارد قابلة للتجديد وإعادة تدويرها ومدى التأثير على الصحة البشرية ومستوى التلوث وسهولة إصلاح العطل فيه، كما أن التغليف بوصفه مكوناً رئيساً في المنتج يجب أن يكون قابلاً للتحلل، وآمناً وقابلاً للتدوير، وسهل النقل أو التخلص منه. (راضي، 2018، ص373)

2- التسعير الأخضر: تقوم المنظمات بتسعير منتجاتها الخضراء على أساس قيمتها

التي تدركها فئات معينة من الزبائن وترى هذه المنظمات أن تقديمها للمنتجات بأسعار مرتفعة قليلاً لا يضر بموقعها التنافسي لأنها لا تتنافس على أساس السعر وإنما على أساس تحضير منتجاتها (محمد، 2021)، وبالتالي يجب التركيز على وضع أسعار عادلة، وهذا يمتد إلى ما هو أبعد من التوازن سعري لخدمة مصالح الطرفين في عملية التبادل للتأكد من أن هناك توزيعاً متكافئاً بينهما، حيث إن إسهام السعر في التنمية المستدامة يتألف من تغطية بعض

ضرائب حماية البيئة ومساعدة الشركات في ممارسة أنشطة المسؤولية الاجتماعية (الريعي، 2017، ص115).

3- الترويج الأخضر: وهنا يجب أن تكون الرسالة واضحة وصحيحة، ويجب عدم استخدام معلومات مضللة، والتركيز على التزام المؤسسة نحو حماية البيئة والقضايا الاجتماعية الأخرى، وأن تكون الفئة المستهدفة بجهود المؤسسة الاتصالية ليست العملاء فقط وإنما لفئات أصحاب المصالح الأخرى وهم الموردن، ومالكي الحصص، والمؤسسات الإعلامية والعاملين في مجال البيئة، فخصائص المنتج التي يتم ترويجها في الرسالة الترويجية يجب أن يتم فحصها في الحياة الواقعية بوساطة أفراد من الجمهور المستهدف في السوق. (الكمري، 2018، ص254)

4- التوزيع الأخضر : إن التوزيع الأخضر يجب أن يبنى على أساس مبدأ التجارة العادلة، وهذا يعني أن العمليات التجارية يجب أن تبنى على أساس الشفافية والعدالة، واحترام كل الأطراف لتحقيق تنمية مستدامة بين كل أعضاء قناة التوريد، وعلى المؤسسة الالتزام بتزويد القيمة قصيرة الأمد وطويلة الأمد لأصحاب المصلحة، وأن المسؤولية الاجتماعية للمنظمة هي التزام حالي ومستقبلي أيضاً، ويقصد به الطريق المعتمد في تحقيق الإبداع بالإدارة والشراء في المنظمات وبما يتوافق مع الاعتبارات البيئية، والتوزيع الأخضر أو سلسلة التجهيز الأخضر تسعى إلى تحقيق وصول المنتجات إلى أكبر عدد من الزبائن وابتاع طرق آمنة وصديقة للبيئة. (اسماعيل، 2017، ص66) .

3- العوامل التي تقف وراء تبني الشركات لسياسات التسويق الأخضر:

لقد تعددت العوامل التي تقف وراء تبني الشركات لسياسات التسويق الأخضر، وفيما يلي سوف نستعرض أهم العوامل التي تقف وراء تبني الشركات لسياسات التسويق الأخضر:

1- اتجاهات الإدارة العليا نحو التسويق الأخضر:

تناولت العديد من أدبيات البحث العوامل التي تقف وراء تبني الشركات لسياسات التسويق الأخضر، وما العائد المالي الذي يمكن أن يترتب على تلك

الأفعال، حيث يتأتى الدور الأكبر للإدارة العليا من خلال تحسين الأداء المستدام، وتحديد وإدارة مؤشرات أداء الاستدامة، وإعداد الهياكل التي تساعد على تنفيذ الأنشطة الخضراء، وليصل ذلك التوجه لجميع العاملين في المؤسسة، كما توصل البعض إلى أن التوجه الاجتماعي للمؤسسة وإدراك المسؤولية الاجتماعية المستدامة يتوقف بدرجة كبيرة على قنوات الإدارة العليا (سليمان، 2019).

2- نظم إدارة الأداء:

لقد زاد اهتمام المؤسسات في الوقت الحالي بربط نظم إدارة أداء الموظفين بمعايير ومؤشرات الأداء المستدام، حيث يرى بعض الباحثون أن التقييم الأخضر لأداء الموظفين يشتمل على وضع مؤشرات ومقاييس لكافة المستويات التنظيمية في جميع المجالات البيئية، بينما يرى آخرون أنه بالرغم من ربط نظم إدارة الأداء بمفاهيم وأنشطة الاستدامة، إلا أنه توجد صعوبة في كيفية وضع مؤشرات الاستدامة وربطها بأداء العاملين. (الموسوي، 2019)

3- زيادة وعي المستهلكين: يتوقع المستهلكون من الشركات أن تكون مسؤولة

اجتماعياً، وأن تعمل بطريقة صديقة للبيئة، وأن تقوم بما هو أكثر من مجرد إطاعة الأنظمة القانونية، حيث اتضح أن الشركات التي تقوم بممارسات وأعمال لا أخلاقية تدمر البيئة يقوم المستهلكون بمقاطعتها وفي هذا الخصوص وجد المسوقون أنفسهم في مواجهة مع سلوك المستهلك الذي لا يسهم في تحقيق الاستدامة، وأن عليهم قيادة المستهلكين نحو استهلاك أكثر استدامة. (صالح وآخرون، 2020).

4- التشريعات الحكومية الخاصة بالتلوث وحماية البيئة: يمثل الإطار التشريعي

والقانوني الأداة الرئيسية لإدارة السياسات البيئية والتعامل مع التجاوزات الصادرة من جانب المؤسسات، لذلك فإن التشريعات الحكومية تهدف إلى وضع التزام قانوني محدد يتمثل في الحفاظ على البيئة وحمايتها من الأنشطة الخاصة بالمؤسسة، ومن الأساليب المباشرة لحماية البيئة جميع أنواع اللوائح وتراخيص العمل، والتوسع في طلب تقديم دراسات تقييم بيئي لكل مشروع، وضع

مواصفات بيئية خاصة بالنسبة لمدخلات الإنتاج ، وتحديد أنواع الوقود المستعمل في العملية الإنتاجية (عبد الله، 2018).

5- **سلوك المنافسين:** ساهمت المبادرات الصادرة من جانب المساهمين في بروز وتنامي دور المسؤولية الاجتماعية للشركات والتوجه نحو تبني سياسات التسويق الأخضر والتي انعكست على برامجها التسويقية من خلال التركيز على خلق وتسليم جودة أفضل للحياة بدلاً من رفع المستوى المعيشي المادي (أبو مريم، 2016).

ثانياً: الميزة التنافسية:

1- **مقدمة:** أخذ موضوع المنافسة يحظى باهتمام واسع النطاق بفعل العديد من التغيرات التي شاهدها المؤسسات في بيئتها على الصعيدين الداخلي والخارجي، وعلى المستويين المحلي والعالمية حيث بدأت المؤسسات تدرك هذه المنافسة وتلمس زيادة في حدتها، فضلاً عن ظهور العديد من المنافسين الجدد، مما دفعها للبحث عن استراتيجيات وسياسات متنوعة تستطيع من خلالها أن تحقق ميزة تنافسية لها، ولهذا توجهت المؤسسات بمختلف أشكالها إلى البحث عن اكتساب الميزة التنافسية من خلال رفع قدراتها التنافسية والتفوق والتميز على المنافسين.

2- مفهوم الميزة التنافسية:

يرى (Porter) أن الميزة التنافسية هي مكانة موقع المؤسسة في الصناعة التي تحدد إذا ما كانت ربحيتها أعلى أو أقل من متوسط ربحية الصناعة، فالمؤسسة التي تستطيع التوضع بشكل جيد قد تكتسب معدات عالية على الرغم من عدم ملائمة هيكل الصناعة وكون معدل ربحية تلك الصناعة معتدلاً (حشاني، 2020).

كما يعرفها (M. porter, 1980) بأنها "قدرة المؤسسة على التفوق على منافسيها من خلال خلق قيمة للمشتري وتجاوز تكلفة الشركة في خلق القيمة (Saurabh, 2019). وبالتالي يمكن تعريف الميزة التنافسية بأنها أداء المؤسسة لأنشطتها بصورة أكثر كفاءة بشكل يجعلها منفردة ومتميزة في خلق قيمة لا يستطيع بقية المنافسين تحقيقها لأنشطتهم، ويمكن أن تحافظ عليها لمدة طويلة من الزمن، إذا ما استندت إلى عمليات معرفية ذات منهجية إدارية واضحة (Gregory, 2020).

وتعرفها الباحثة على أنها عبارة عن مفهوم استراتيجي يعكس وضع المؤسسة التنافسي تجاه المنافسين ويتمثل ذلك في تقديم خدمات ومنتجات فريدة تتجاوز توقعات العميل وتجعله مستعداً لدفع أسعاراً أعلى، أو تقديم منتجات وخدمات لا تقل قيمة عن المنافسين الآخرين ولكن [أسعار أقل وجودة أعلى].

3- أهمية امتلاك الميزة التنافسية:

يمثل امتلاك الميزة التنافسية هدفاً استراتيجياً تسعى جميع المؤسسات باختلاف أنواعها إلى تحقيقه في ظل التحديات التنافسية الشديدة للمناخ الاقتصادي الحالي، إذ ينظر للميزة التنافسية على أنها قدرة المؤسسة على تحقيق حاجات المستهلك، أو القيمة التي يتمنى الحصول عليها من المنتج (سواء كان صناعي أو خدمي) مثل: الجودة العالية أو السعر المنخفض، وبالتالي فهي استثمار لمجموعة الأصول المادية والبشرية والتكنولوجية بهدف إنتاج قيمة للعملاء تلبي احتياجاتهم، والتميز عن المنافسين. (محمود، 2017)

وبالتالي فإن امتلاك المنظمة للميزة التنافسية له أهمية كبيرة لما تشكله من سلاح لمواجهة تحديات السوق والمؤسسات الأخرى من خلال قيام المؤسسة بتنمية معرفتها التنافسية وقدرتها على تلبية احتياجات الزبائن في المستقبل، وتعتبر معيار لتحديد المؤسسات الناجحة من غيرها لكونها تتميز بإيجاد نماذج جديدة متفردة يصعب تقليدها، ومتاحة بشكل واسع وأن المنافسين على علم بها، وتشكل هدف أساسي وضروري تسعى إليه جميع المؤسسات التي تريد التفوق والتميز، وأن قدرة المؤسسة على استغلال الموارد والإمكانيات في تحقيق موقع أفضل بين المنافسين والسعي لإرضاء الزبائن والتعرف حاجتهم ورغباتهم بطريقة يصعب على المؤسسات الأخرى تقليده، وهي مرتبطة أساساً بالأداء المتحقق من المؤسسة والعاملين فيها ومن ثم لا يمكن أن تبني أو تمتلك أي مؤسسة ميزة تنافسية من دون أن ترتقي بأدائها إلى المستوى الذي تتفوق به على المنافسين الآخرين ولمدى زمني مناسب، قد يطول أو يقصر تبعاً لقدرتها في الحفاظ على ميزتها التنافسية وإدامتها (يوسف، دلهوم، 2019).

4- العوامل المؤثرة في الميزة التنافسية:

تتمثل أهم العوامل التي يمكن أن تؤثر في الميزة التنافسية في الآتي :
(Anjana,2019):

أ- **قدرة المنافسين:** هو محدد أساسي لاستمرارية الميزة التنافسية حيث ترتبط هذه القدرات بالتزام استراتيجي، الذي يعني أن للمنافسين طرق وأساليب خاصة في تنفيذ وتطوير أعمالهم، لذلك فإن هذا الالتزام والذي غالبا ما يكون طويل الأمد قد يصرف انتباههم عن محاولة تقليد المزايا التنافسية للمؤسسات الأخرى.

ب- **ظهور تكنولوجيا جديدة:** يمكن أن يحدث التطور التكنولوجي تغيرات في الميزة التنافسية وذلك لما له من أثر على جميع الأنشطة التي تظهر في سلسلة القيمة سواء عن طريق تخفيض تكلفة هذا النشاط أو إحداث ميزات وخصائص تثرى من قيمة المنتج لدى الزبائن.

ت- **ظهور حاجات جديدة للمستهلك:** لا معنى للميزة التنافسية إذا لم يكن أحد مصادر إنشائها هو ردة الفعل اتجاه الزبائن، والذي يعني بالضرورة وجود مرونة تحاكي مرونة وتغيير أذواق المستهلكين.

ث- **تغير في تكاليف المدخلات:** تتأثر الميزة التنافسية في حالة تغير إيجابي أو سلبي في تكاليف المدخلات مثل اليد العاملة أو أسعار المواد الأولية.

ج- **كما تبرز القدرات التسويقية كأحد العوامل القوية في التأثير على الميزة التنافسية، حيث تشكل وظيفة التسويق في المؤسسة الاقتصادية أحد مرتكزات قدرتها التنافسية، مما يلزم توفره من معلومات عن حاجات ورغبات المستهلكين وتطلعاتهم، وكذلك عن تغيرات المحيط الخارجي وتقلباته وذلك من خلال بحوث التسويق، دراسة السوق وتحليل سلوك المستهلك.**

13- الدراسة العملية:

○ النتائج والمناقشة:

- مقياس (معامل) الثبات Reliability Coefficient:

يُقصد بثبات أداة القياس أن يعطي تطبيقها على نفس العينة وفي نفس الظروف النتائج نفسها، ويمكن إجراء ذلك القياس بثلاث طرق، نطبق منها طريقة معامل ثبات ألفا كرو نباخ

يتم حساب معامل ثبات ألفا كرو نباخ باستخدام برنامج SPSS. وعادة ما تكون قيمة معامل ألفا كرو نباخ مقبولة إذا زادت عن (0.60)، حيث تزداد قيمة هذا المعامل كلما ازدادت عبارات الاستبانة مما يدل على أن الاستبانة تشمل كل تفاصيل البحث، ويزداد أيضاً كلما كانت إجابات أفراد العينة متباينة أي غير متجانسة.

بتطبيق معامل ألفا كرو نباخ على جميع عبارات الاستبانة نجد الجدول الآتي:

الجدول رقم (1) قيمة معامل ثبات ألفا كرو نباخ لعبارات الاستبانة

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
.849	28

نلاحظ أن قيمة معامل ألفا كرو نباخ أكبر من 0.60 بالنسبة لجميع العبارات مما يعني الاستبانة تتمتع بثبات جيد جداً (0.849) وهي صالحة للحصول على البيانات المطلوبة.

دراسة الإحصاءات الوصفية التحليلية لمتغيرات الدراسة الأساسية: لدراسة الإحصاءات الوصفية وتقييم المتوسطات الحسابية الخاصة بأبعاد المزيج التسويقي الأخضر والميزة التنافسية، وذلك باستخدام المتوسط المرجح الموضح بالجدول الآتي، حيث تم حساب طول خلايا المقياس المستخدم كما يلي: $4/5=0.80$ وقد حسبت على أساس أن الأرقام الخمسة (1,2,3,4,5) قد حصرت فيما بينها أربع مسافات.

جدول رقم (2) درجات تطبيق الأبعاد الخاصة بالمتغيرات

مدى المتوسطات	مستوى التطبيق / درجة الموافقة
من 4.20 حتى 5	مرتفع جداً (موافق بشدة)
من 3.40 حتى أقل من 4.20	مرتفع (موافق)
من 2.60 حتى أقل من 3.40	متوسط (محايد)
من 1.8 حتى أقل من 2.60	منخفض (غير موافق)
من 1 حتى أقل من 1.8	منخفض جداً (غير موافق بشدة)

كما تم استخدام بعض مقاييس النزعة المركزية والتشتت المتمثلة بالمتوسط الحسابي والانحراف المعياري وذلك لتحديد نقاط القوة والضعف لعبارات أداة البحث كما يأتي:

أولاً: الإحصاءات الوصفية لبعد المنتج / الخدمة الخضراء:

جدول رقم (3) الإحصاءات الوصفية لبعد الخدمة الخضراء

العبارة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة التطبيق
لدي الوعي الكافي بأهمية التوجه نحو الخدمة الخضراء	4.14	.755	مرتفعة
لدي معلومات كافية حول الخدمة الخضراء	3.25	.879	مرتفعة
تعد المسؤولية البيئية بالنسبة لي أكثر أهمية من جودة الخدمة	3.65	.925	مرتفعة
تعد درجة رضائي عن البرامج التثقيفية البيئية التي يقوم بها الفندق مرتفعة.	3.10	.928	متوسطة
لدي القناعة الكاملة بأن الحفاظ على البيئة وحمايتها يتم من خلال شرائي خدمة خضراء.	3.55	.964	مرتفعة
المتوسط العام لمحور الخدمة الخضراء	3.538	.975	مرتفعة

المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على نتائج التحليل الإحصائي باستخدام برنامج spss20

نلاحظ من الجدول السابق أن أعلى متوسط حسابي لعبارات الخدمة الخضراء كان للعبارة (لدي الوعي الكافي بالتوجه نحو الخدمة الخضراء) بمتوسط حسابي (4.14) وانحراف

"دور التسويق الأخضر في تحقيق الميزة التنافسية للمنظمة - دراسة ميدانية في فنادق الأربع نجوم في محافظة طرطوس"

معياري (755).) وبدرجة تطبيق مرتفعة، فيما حصلت عبارة (تعد درجة رضائي عن الراج التثقيفية البيئية التي يقوم بها الفندق مرتفعة) على أقل متوسط حسابي قدره (3.10) وبانحراف معياري قدره (928). أما المتوسط الكلي لبعد الخدمة الخضراء بلغ (3.538) وبانحراف معياري (975). وبالتالي فإن درجة تطبيق هذا البعد جاءت مرتفعة من وجهة نظر أفراد العينة، وعلى إدارة الفندق السعي إلى الاهتمام بهذا البعد لما له من أهمية على تعزيز جودة الخدمة وزيادة رضا الزبون.

ثانياً: الإحصاءات الوصفية لبعد الترويج الأخضر:

جدول رقم (4) الإحصاءات الوصفية لبعد الترويج الأخضر

الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	العبارة	درجة التطبيق
.814	3.44	يدعم الفندق جمعيات حماية البيئة باستمرار	مرتفعة
.943	3.61	يصدر الفندق تقارير سنوية خاصة بأنشطته البيئية	مرتفعة
.715	3.23	يركز الفندق في حملاته الإعلانية على حماية البيئة بدلاً من التركيز على الحصول على الخدمة فقط	متوسطة
.934	3.65	يستعمل الفندق الملصقات البيئية كأداة مساعدة في العملية الترويجية لجذب العميل نحو الحصول على الخدمة.	مرتفعة
.814	4.73	يسعى الفندق إلى تمييز الحملات الترويجية بما ينسجم مع أهداف التسويق الأخضر.	مرتفعة
.815	3.73	المتوسط العام لمحور الترويج الأخضر	مرتفعة

المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على برنامج التحليل الإحصائي spss20

نلاحظ من الجدول السابق أن عبارة (يسعى الفندق إلى تمييز الحملات الترويجية بما ينسجم مع أهداف التسويق الأخضر) حصلت على أعلى متوسط حسابي قدره (4.73) وبانحراف معياري قدره (814). وبدرجة تطبيق عالية، بينما حصلت عبارة (يركز الفندق في حملاته الإعلانية على حماية البيئة بدلاً من التركيز على الحصول على الخدمة فقط) على أقل المتوسطات وبدرجة تطبيق متوسطة، حيث أن غالبية أفراد العينة أجابوا

بعدم الموافقة وبالحياد على هذه العبارة ، لذا يجب على إدارة الفندق أن تهتم بتقديم أفضل الخدمات للزبائن مع مراعاة الجانب البيئي والمسؤولية البيئية، وقد بلغ المتوسط الكلي لبعد الترويج الأخضر (3.73) بالتالي جاءت درجة تطبيق هذا البعد مرتفعة من وجهة نظر أفراد العينة، وعلى إدارة الفندق التركيز على هذا البعد لما له من أهمية في تعزيز جودة الخدمة والتميز على منافسيها.

ثالثاً: الإحصاءات الوصفية لبعد التوزيع الأخضر:

جدول رقم (5) الإحصاءات الوصفية لبعد التوزيع الأخضر

درجة التطبيق	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	العبارة
مرتفعة	.934	4.20	يستخدم الفندق منافذ توزيع خضراء قادرة على تقديم الخدمات الخضراء للزبائن.
مرتفعة	.812	4.07	يمتلك الفندق موظفين مؤهلين وقادرين على إقناع الزبون بالخدمات الخضراء.
مرتفعة	.917	4.12	يأخذ الفندق بعين الاعتبار الأثر البيئي عند التخطيط لعملية تقديم الخدمة
مرتفعة	.943	3.85	يتعاون الفندق مع الموظفين الذين يقدمون الخدمة الخضراء لتطوير برامج صديقة للبيئة.
مرتفعة	.934	3.94	تعمل إدارة الفندق على إكساب الموظفين الموزعين للخدمة مهارات ومعرفة خاصة بالأنشطة التسويقية البيئية.
مرتفعة	.916	4.10	تتم عملية تقديم وتوزيع الخدمة وفق طرق ذات كفاءة عالية.
مرتفعة	.812	4.04	المتوسط العام لمحور التوزيع الأخضر

المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على نتائج التحليل الإحصائي باستخدام

برنامج spss20

"دور التسويق الأخضر في تحقيق الميزة التنافسية للمنظمة - دراسة ميدانية في فنادق الأربع نجوم في محافظة طرطوس"

نلاحظ من الجدول السابق أن عبارة (يستخدم الفندق قنوات توزيع خضراء قادرة على تقديم الخدمات الخضراء للزبائن) حصلت على أعلى متوسط حسابي قدره (4.20) بانحراف معياري قدره (0.934)، في حين حصلت عبارة (يتعاون الفندق مع الموظفين الذين يقدمون الخدمة الخضراء لتطوير برامج صديقة للبيئة) على أقل متوسط حسابي ولكن بشكل عام فإن المتوسط الكلي لعبارات البعد (التوزيع الأخضر) يبلغ (4.04) مما يدل على أن إجابات أفراد العينة تميل نحو الموافق جداً، مما يؤكد تأثير التوزيع الأخضر في تميز المؤسسات محل الدراسة ومساهمته الفعالة في تحقيق الأهداف التي تسعى إليها.

رابعاً: الإحصاءات الوصفية لمحور التسويق الأخضر:

أبعاد التسويق الأخضر في الفنادق:

الجدول (6) آراء عينة الدراسة بما يتعلق بأبعاد التسويق الأخضر

الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	
.975	3.53	المنتج الأخضر
.815	3.73	الترويج الأخضر
.812	4.04	التوزيع الأخضر
.736	3.76	المتوسط الحسابي العام

المصدر: من إعداد الباحثة بناءً على مخرجات spss25.

يتضح من الجدول (6) أن متوسط إجابات أفراد العينة على المحور العام هو (3.76) وهو أكبر من متوسط القياس المستخدم (3)، أي أن العملاء في فنادق الأربع نجوم في محافظة طرطوس موافقون في إجاباتهم حول أبعاد التسويق الأخضر في الفنادق محل الدراسة، حيث حاز بعد (التوزيع الأخضر) على أعلى تقييم ومتوسط حسابي وقدره (4.04) وبانحراف معياري قدره (0.812)، فيما حاز بعد (المنتج الأخضر) على أقل تقييم بمتوسط حسابي وقدره (3.53) وانحراف معياري وقدره (0.975).

خامساً: الإحصاءات الوصفية لبعده الميزة التنافسية:

الجدول (7) آراء عينة الدراسة بما يتعلق بالميزة التنافسية

درجة التطبيق	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	العبارة
مرتفعة	.925	3.42	ينتهج الفندق استراتيجية قيادة الكلفة البيئية لتحقيق عوائد أكبر من المنافسين
مرتفعة	.961	4.23	يؤدي استغلال الطاقات المتاحة في الفندق (بشرية ومادية) إلى خفض التكاليف.
مرتفعة	.816	3.51	يتلاءم اعتماد معايير التصميم البيئية في الفندق مع متطلبات الزبائن.
منخفضة	.953	2.53	يعتمد الفندق نظام خاص لمراقبة الجودة أثناء كل مرحلة من مراحل تقديم الخدمة.
مرتفعة	.791	3.74	يستخدم الفندق برامج خاصة لتقليل الهدر لتعزيز جودة خدماته.
متوسطة	.936	3.18	يعتمد الفندق على التكنولوجيا في تقديم خدماته
مرتفعة	.961	4.22	يوجد في الفندق قسم خاص بالتطوير والإبداع في تقديم الخدمات الفندقية الخضراء.
مرتفعة	.845	3.56	يعتمد الفندق على تقديم خدمات جديدة تهتم بالحفاظ على البيئة.
مرتفعة	.852	3.85	تطبيق الممارسات البيئية الخضراء داخل الفندق يؤدي إلى استقطاب الزبائن ذوي الوعي البيئي.
مرتفعة	.741	3.67	يلتزم الفندق باستخدام أدنى حد من الطاقة
مرتفعة	.753	3.90	يعتمد الفندق على استخدام مواد غير ضارة بيئياً في عمليات تقديم الخدمة لتحقيق التقدم على المنافسين
مرتفعة	.719	3.63	يراعي الفندق المعايير البيئية من أجل الحصول على شهادات الجودة في مجال الفنادق الخضراء.
مرتفعة	.720	3.62	المتوسط العام لمحور الميزة التنافسية

المصدر: الجدول من إعداد الباحثة بالاعتماد على نتائج التحليل الإحصائي باستخدام

برنامج spss20

يتضح من الجدول السابق أن المتوسط الحسابي لإجابات أفراد العينة على العبارات الخاصة بمحور "الميزة التنافسية" قد بلغ (3.62) يعني أن إجابات أفراد العينة فيما يتعلق بالميزة التنافسية كانت أقرب إلى الموافق جداً، مما يشير إلى أن إدارة الفندق تراعي أبعاد الميزة التنافسية المتمثلة في (تخفيض التكلفة - الجودة - المرونة - الاستخدام الأمثل للموارد) بما يسهم في تحسين الميزة التنافسية للفنادق محل الدراسة ويزيد من حصتها السوقية في القطاع الخدمي الذي تعمل به.

اختبار الفرضيات

الفرضية الرئيسية:

توجد علاقة ذات دلالة معنوية بين كل من عناصر المزيج التسويقي الأخضر (الخدمة الخضراء، الترويج الأخضر، التوزيع الأخضر) وبين تحقيق الميزة التنافسية لفنادق الأربع نجوم في محافظة طرطوس. تتفرع عنها الفرضيات الفرعية الآتية:

(1)- توجد علاقة ذات دلالة معنوية بين الخدمة الخضراء وبين تحقيق الميزة التنافسية لفنادق الأربع نجوم في محافظة طرطوس.

الجدول رقم (8) نتائج تحليل الانحدار البسيط لتأثير الخدمة الخضراء على الميزة

التنافسية للفنادق محل الدراسة

Mode 1	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate	Change Statistics				
					R Square Change	F Change	DF1	DF 2	Sig. F Change
1	.794	.630	.528	.435	.630	86.315	1	49	.000

المصدر: الجدول من إعداد الباحثة بناءً على نتائج التحليل الإحصائي باستخدام

برنامج (SPSS 20)

من الجدول الأول نجد أن معامل الارتباط بلغ (0.794) مما يعني أن العلاقة طردية وقوية بين الخدمة الخضراء وبين الميزة التنافسية، وكذلك معامل التحديد بلغ (0.630) وهو يدل على أن (63%) من تغيرات المتغير التابع (الميزة التنافسية) تتبع لتغيرات المتغير المستقل (الخدمة الخضراء)، مما يعني أن هناك تأثير للخدمة الخضراء على الميزة التنافسية للفنادق بمقتضى تلك النسبة، ونلاحظ أيضاً أن قيمة معامل التباين بلغت (86.315) عند القيمة الاحتمالية (sig=0.000) وهي أصغر من مستوى الدلالة (α) 0.05 = وبناء عليه فإننا نرفض فرضية العدم التي تقول بعدم وجود أثر ذو دلالة إحصائية بين الخدمة الخضراء والميزة التنافسية في الفنادق الأربع نجوم في محافظة طرطوس.

نتيجة الفرضية الأولى: بناءً على الاختبار السابق نقبل الفرضية التي تقول بوجود علاقة ذات دلالة معنوية بين الخدمة الخضراء والميزة التنافسية لفنادق الأربع نجوم في محافظة طرطوس.

(2)- توجد علاقة ذات دلالة معنوية بين الترويج الأخضر والميزة التنافسية لفنادق الأربع نجوم في محافظة طرطوس.

لاختبار هذه الفرضية قامت الباحثة بإجراء تحليل الانحدار البسيط لتأثير الترويج الأخضر على الميزة التنافسية للفنادق المدروسة وفق الجدول الآتي:

الجدول رقم (9): نتائج تحليل الانحدار البسيط لتأثير "الترويج الأخضر" على

الميزة التنافسية في الفنادق محل الدراسة

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate	Change Statistics				
					R Square Change	F Change	DF 1	DF 2	Sig. F Change
1	.718	.515	.513	.647	.515	80.654	1	49	.000

المصدر: الجدول من إعداد الباحثة بناءً على نتائج التحليل الإحصائي باستخدام

برنامج (SPSS 20)

يتضح من خلال الجدول السابق أن قيمة معامل الارتباط بلغت (0.718) وهذا يعني أن العلاقة طردية ومقبولة بين الترويج الأخضر وبين الميزة التنافسية لفنادق الأربع نجوم ، كما بلغت قيمة معامل التحديد (0.515) وهذا يعني أن الترويج الأخضر يؤثر تقريبا بنسبة (52%) على الميزة التنافسية للفنادق محل الدراسة، كما نجد أن قيمة معامل التباين بلغت (80.654) عند القيمة الاحتمالية (sig=0.000) وهي أصغر من مستوى الدلالة ($\alpha = 0.05$) وبناءً عليه فإننا نرفض فرضية العدم التي تقول بعدم وجود أثر ذو دلالة إحصائية بين الترويج الأخضر والميزة التنافسية في الفنادق الأربع نجوم في محافظة طرطوس، ونقبل الفرضية البديلة التي تقول بوجود أثر ذو دلالة إحصائية بين الترويج الأخضر والميزة التنافسية لفنادق الأربع نجوم في محافظة طرطوس.

نتيجة الفرضية الثانية: بناءً على الاختبار السابق نقبل الفرضية التي تقول بوجود علاقة ذات دلالة معنوية بين الترويج الأخضر وبين الميزة التنافسية لفنادق الأربع نجوم في محافظة طرطوس.

(3) - توجد علاقة ذات دلالة معنوية بين التوزيع الأخضر والميزة التنافسية لفنادق الأربع نجوم في محافظة طرطوس.

لاختبار هذه الفرضية قامت الباحثة بإجراء تحليل الانحدار البسيط لتأثير التوزيع الأخضر على الميزة التنافسية للفنادق المدروسة وفق الجدول الآتي:

الجدول رقم (10) نتائج تحليل الانحدار البسيط لتأثير "التوزيع الأخضر" على الميزة التنافسية " في الفنادق محل الدراسة

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate	Change Statistics				
					R Square Change	F Change	DF1	DF2	Sig. F Change
1	.786	.617	.615	.462	.617	83.865	1	49	.000

من الجدول الأول نجد ان معامل الارتباط بلغ (0.786) وهو يدل على أن العلاقة طردية ومقبولة بين التوزيع الأخضر والميزة التنافسية للفنادق المدروسة، كما نجد أن قيمة معامل التحديد بلغت (0.617) وها يعني أن المتغير المستقل (التوزيع الأخضر) يؤثر بنسبة (62%) تقريبا على الميزة التنافسية للفنادق محل الدراسة، كما بلغت قيمة معامل التباين (83.865) عند القيمة الاحتمالية (sig=0.000) وهي أقل من مستوى الدلالة ($\alpha = 0.05$) وبناء عليه فإننا نرفض فرضية العدم التي تقول بعدم وجود أثر ذو دلالة إحصائية بين التوزيع الأخضر والميزة التنافسية للفنادق.

نتيجة الفرضية الثالثة: بناءً على الاختبار السابق نقبل الفرضية التي تقول بوجود علاقة ذات دلالة معنوية بين التوزيع الأخضر وبين الميزة التنافسية لفنادق الأربع نجوم في محافظة طرطوس.

اختبار الفرضية الرئيسية: لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين التسويق الأخضروتحقيق الميزة التنافسية في الفنادق ذي الأربع نجوم محل الدراسة.

ولتحديد العنصر ذات الدور الأكبر في تحقيق الميزة التنافسية من عناصر التسويق الأخضر في فنادق الأربع نجوم محل الدراسة، قامت الباحثة باختبار أنموذج الانحدار المتعدد للعلاقة بين عناصر التسويق الأخضر والميزة التنافسية في الفنادق الأربع نجوم محل الدراسة، وذلك انطلاقاً من الفرضية الرئيسية للبحث، وكانت النتائج وفق الجداول الآتية:

الجدول (11): ملخص النموذج (الانحدار المتعدد) للعلاقة بين التسويق الأخضر والميزة التنافسية

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	.972 ^a	.956	.953	.11384

a. Predictors: (Constant), التوزيع الأخضر، الترويج الأخضر، الخدمة الخضراء، المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على نتائج التحليل الإحصائي باستخدام برنامج

SPSS.

الجدول (12): تحليل التباين (الانحدار المتعدد) للعلاقة بين التسويق الأخضر والميزة التنافسية

Model		Sum of Squares	Df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	30.484	3	8.351	416.408	.000 ^b
	Residual	3.426	47	.073		
	Total	34.910	50			

a. Dependent Variable: EC

b. Predictors: (Constant), التوزيع الأخضر، الترويج الأخضر، الخدمة الخضراء، المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على نتائج التحليل الإحصائي باستخدام برنامج

SPSS.

يتضح من الجدول رقم (12) أن قيمة احتمال الدلالة (sig.) تساوي (0.000) وهي أصغر من مستوى الدلالة (0.05)، وبالتالي فإن أنموذج الانحدار معنوي؛ أي هناك علاقة ذات دلالة إحصائية بين عناصر التسويق الأخضر (المتغيرات المستقلة) والميزة التنافسية في فنادق الأربع نجوم محل الدراسة (المتغير التابع)، والنموذج المقترح صالح

"دور التسويق الأخضر في تحقيق الميزة التنافسية للمنظمة - دراسة ميدانية في فنادق الأربع نجوم في محافظة طرطوس"

لتفسير تلك العلاقة. كما يتبين من الجدول رقم (11) أنّ قيمة معامل الارتباط الخطي بلغت (0.972) وهي تشير إلى وجود ارتباط قوي جداً بين التسويق الأخضر والميزة التنافسية في الفنادق الأربع نجوم محل الدراسة، وكانت قيمة معامل التحديد المصحح 0.956، وبالتالي فإنّ التسويق الأخضر يفسّر 95.6% من التباينات في الميزة التنافسية للفنادق ذي الأربع نجوم و4.4% يعود لعوامل أخرى. ومن أجل التأكد من أنّ المتغيرات المستقلة لا ترتبط ذاتياً، قامت الباحثة بإجراء اختبار وجود التعدّد الخطّي، حيثُ يؤدي وجود التعدّد الخطّي إلى أخطاء في معاملات الأنموذج.

الجدول (13): جدول المعاملات (الانحدار المتعدد) للعلاقة بين عناصر التسويق الأخضر والميزة التنافسية

Model	Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	T	Sig.	Collinearity Statistics		
	B	Std. Error	Beta			Tolerance	VIF	
1	(Constant)	.427	.253		.979	.030		
	الخدمة الخضراء	.315	.082	.431	4.086	.000	.156	6.410
	الترويج الأخضر	.420	.115	.631	5.283	.000	.161	6.211
	التوزيع الأخضر	.302	.133	.258	1.518	.032	.134	7.462

a. Dependent Variable: EC

المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على نتائج التحليل الإحصائي باستخدام برنامج

SPSS.

يتضح من الجدول رقم (18) أنّ قيم معامل تضخم التباين (VIF) لجميع المتغيرات المستقلة (التسويق الأخضر) أصغر من القيمة (10)، وبالتالي هذه المتغيرات لا تتأثر بمشكلة التعدّد الخطّي. ويتضح أيضاً أنّ قيم احتمال الدلالة لكل عنصر من عناصر التسويق الأخضر مع المتغير التابع (الميزة التنافسية) هي أصغر من مستوى الدلالة (0.05)، وبالتالي العلاقة معنوية (ذات دلالة إحصائية) بين كل عنصر من عناصر التسويق الأخضر والميزة التنافسية، وبملاحظة قيم معامل الانحدار لكل عملية يتضح

بأنها إيجابية والعلاقة بين كل عنصر من عناصر التسويق الأخضر مع الميزة التنافسية في الفنادق ذي الأربع نجوم محل الدراسة هي علاقة سببية.

وبناءً عليه؛ يمكن القول: هناك دورٌ وتأثيرٌ معنويٌّ إيجابيٌ لعناصر التسويق الأخضر في تحقيق الميزة التنافسية في الفنادق محل الدراسة،

ويمكن ترتيب هذه العناصر من حيث شدة تأثير في الميزة التنافسية بالفنادق محل الدراسة، وفق الآتي: الترويج الأخضر - الخدمة / المنتج الأخضر - التوزيع الأخضر، وعليه؛ تكون معادلة الانحدار الخطي المتعدد للعلاقة بين عناصر التسويق الأخضر والميزة التنافسية محل الدراسة، وفق المعادلة الآتية:

$$EC = .427 + .315 X1 + .420 X2 + .302 X3$$

حيث $X1$ تمثل المنتج الأخضر، و $X2$ تمثل الترويج الأخضر، و $X3$ تمثل التوزيع الأخضر.

14- النتائج:

بناء على الدراسة العملية واختبار فرضيات البحث توصلت الباحثة إلى النتائج التالية:

1- يوجد تأثير معنوي للخدمة الخضراء على تحقيق الميزة التنافسية لفنادق الأربع نجوم في محافظة طرطوس، إذ بلغت قيمة معامل الارتباط (0.794) بين كل من الخدمة الخضراء والميزة التنافسية مما يعني أن الارتباط بينهما طردي ومقبول، كما أن الخدمة الخضراء تؤثر بنسبة (63%) على الميزة التنافسية للفنادق محل الدراسة.

2- يوجد تأثير معنوي للترويج الأخضر على الميزة التنافسية لفنادق الأربع نجوم في محافظة طرطوس إذ بلغت قيمة معامل الارتباط (0.718) بين كل من الترويج الأخضر والميزة التنافسية للفنادق مما يعني أن الارتباط طردي ومقبول كما أن الترويج الأخضر يؤثر بنسبة (52%) تقريباً في الميزة التنافسية للفنادق محل الدراسة.

3- يوجد تأثير معنوي للتوزيع الأخضر على الميزة التنافسية لفنادق الأربع نجوم حيث بلغت قيمة معامل الارتباط (0.786) وهذا يعني أن الارتباط طردي

- ومقبول بين التوزيع الأخضر والميزة التنافسية ، كما يؤثر التوزيع الأخضر بنسبة (62%) تقريبا على الميزة التنافسية للفنادق محل الدراسة.
- 4- بينت نتائج الدراسة أن بعض الفنادق المدروسة تستخدم قدر الإمكان مواد أولية صديقة للبيئة في تقديم خدماتها.
- 5- تعمل بعض الفنادق على تقليل التكاليف من خلال عمليات إعادة التدوير.
- 6- إن بعض الفنادق تعتمد التوجه البيئي كمسؤولية اجتماعية دون علمها بمفاهيم التسويق الأخضر.
- 7- تعمل بعض الفنادق على زيادة أرباحها من خلال الأداء الجيد لأنشطتها وتؤمن بأن إرضاء الزبائن ينعكس على زيادة أرباحها.

15- التوصيات:

- بناء على نتائج الدراسة العملية توصي الباحثة بالآتي:
- 1- ضرورة الاهتمام بميدان الإبداع والتطوير في مجال خدمات الفندق، بما يتيح فرص الاستجابة لمتطلبات السائح المحلي والأجنبي.
 - 2- العمل على دمج الاهتمامات البيئية عبر مختلف أنشطة ووظائف الفنادق وذلك عن طريق نشر ثقافة الالتزام البيئي لدى الموظفين ومقدمي الخدمات.
 - 3- ضرورة التنسيق بين أهداف الإدارة البيئية وأهداف الإدارة التسويقية على النحو الذي يضمن تحقيق الربحية وإرضاء الزبون.
 - 4- ترسيخ الممارسات الخضراء داخل الفنادق وجعلها ثقافة بالدرجة الأولى.
 - 5- تخصيص أقسام وجهات خاصة تهتم بدراسة وتطبيق الاستراتيجيات البيئية أثناء تقديم خدمات الفندق لخلق ميزة تنافسية مستدامة.
 - 6- ضرورة توجيه الجهود نحو التنبؤ بحاجات ورغبات الزبائن ذوي الوعي البيئي.
 - 7- ضرورة تدعيم المشاريع السياحية الخضراء لتحقيق تنمية مستدامة شاملة.
 - 8- الاعتماد على برامج التكوين وتبادل الخبرات مع الدول الرائدة في مجال الصناعة الفندقية الخضراء.
- الامتثال للمعايير البيئية من أجل الحصول على شهادات الجودة في مجال الفنادق الخضراء لكسب ميزة تنافسية مستدامة مقارنة بالمنافسين.

قائمة المراجع:

أولاً: المراجع العربية:

- أبو مريم، سعدي محمد (2016): "دور التسويق الأخضر في زيادة تنافسية منظمات الأعمال - دراسة ميدانية على الشركات الصناعية الغذائية العاملة في محافظات غزة"، رسالة ماجستير، الجامعة الإسلامية - غزة، فلسطين.

- الغزياوي، سليمان (2021)، اعتماد سلسلة القيمة الخضراء لتحقيق ميزة تنافسية مستدامة، دراسة استطلاعية لآراء عينة من شركة أورا العامة للصناعات الهندسية في ذي قار، مجلة العلوم الإدارية، المجلد(7)، العدد (9).

- حشاني، منى منال (2020): "أثر الثقافة التنظيمية في تعزيز الميزة التنافسية - دراسة ميدانية بمؤسسة بريد الجزائر - فرع بسكرة"، رسالة ماجستير، جامعة محمد خيضر، بسكرة، الجزائر.

- سليمان، فبيبي نصحي (2019): "العوامل المحددة لتبني سياسات التسويق الأخضر وأثرها على التوجه الريادي للشركات - دراسة ميدانية على شركات صناعة المواد الغذائية"، مجلة البحوث المالية والتجارية، المجلد 20، العدد الثاني، الجزء الأول.

- عبد الرحمن، وفاء (2017). "أثر تطبيق استراتيجية التسويق الأخضر في قطاع الفنادق على التنمية السياحية في مصر"، المجلة العلمية لبحوث العلاقات العامة والإعلان - العدد الثاني عشر

- عبد الله، جلال حسن (2018): "تقييم سياسات حماية البيئة من التلوث الصناعي في مصر"، المؤتمر العلمي الخامس "القانون والبيئة"، كلية الحقوق، جامعة طنطا.

- فهيم، انجي كاظم مصطفى (2020): " دور التسويق الأخضر في تحقيق منظمات الأعمال للميزة التنافسية المستدامة"، المجلة المصرية للبحوث، المجلد 19، العدد الأول.

"دور التسويق الأخضر في تحقيق الميزة التنافسية للمنظمة - دراسة ميدانية في فنادق الأربع نجوم في محافظة طرطوس"

- محمد ، هبة الزبير (2021): "دور التسويق الأخضر في تحقيق التنمية المستدامة - دراسة حالة مؤسسة فهد المدعث للكهرباء"، المجلة العالمية للاقتصاد والأعمال، المجلد العاشر، العدد الأول.

- يوسف، أحمد، دلهوم، محمد (2019): "تحليل القوى المؤثرة على الميزة التنافسية للمؤسسات الاقتصادية الجزائرية"، مجلة الإدارة والتنمية للبحوث والدراسات، المجلد الثامن، العدد الأول.

- اسماعيل، هديل والبكري، ثامر، (2017)، أثر المزيج التسويقي الأخضر على سلوك المستهلك لاستخدام المنتج ذو الطاقة المتجددة ، مجلة كلية بغداد للعلوم الاقتصادية الجامعية، الإصدار 48، العدد 47.

- حلو، سناء حسن، خلف، مديحة عباس (2016) ، التسويق الأخضر ودوره في تحقيق الأهداف الاستراتيجية للتسويق، دراسة ميدانية في الشركة العامة للصناعات الجلدية . مجلة الإدارة والاقتصاد، المجلد الرابع، العدد (6).

- راضي، سهيل جمعة، (2018): " دور الخدمات اللوجستية الخضراء في بناء البيئة المستدامة"، حولية المنتدى، المجلة 1، الإصدار 34، العدد 25.

- صالح، بشار ذاكراً، صالح، ميادة مهدي وعبد الله ، إيمان نجم الدين، 2020، دور أبعاد التسويق الأخضر في خدمة الزبون، مجلة تكريت للعلوم الإدارية والاقتصادية، المجلد 16، الإصدار 50.

- عبد الحميد، أنس رفعت،(2018) أثر عناصر المزيج التسويقي على الميزة التنافسية، دراسة ميدانية في مصانع البلاستيك في عمان، مجلة الإدارة والاقتصاد، المجلد الثالث، العدد (8).

- عيد الأغا، حنان تحسين (2017): "أثر التسويق الأخضر على سلوك المستهلك نحو المنتج الأخضر في قطاع غزة من وجهة نظر الأكاديميين والإداريين بالجامعة الإسلامية"، الجامعة الإسلامية - غزة، فلسطين.
- الكمري، نوفل عبد الرضا، (2018): "إعادة هندسة العمليات الإدارية للموارد البشرية وتأثيرها في تحقيق الميزة التنافسية المستدامة للمنظمات الفندقية"، مجلة الإدارة والاقتصاد، الإصدار 115، .
- محمد ، زهرة عبد، الربيعي، لؤي راضي خليفة (2017): "تصميم وتعميم نظام التصنيع الأخضر، دراسة حالة"، مجلة الإدارة والاقتصاد، المجلد 120.
- محمود ، أحمد عبد، (2017): "نظم المعلومات التسويقية وأثرها في استدامة الميزة التنافسية المستدامة"، مجلة الغري للعلوم الاقتصادية والإدارية، مجلد 114، الإصدار 1.
- الموسوي، علي رشيم (2019): "أنموذج مقترح لبناء سلسلة قيمة خضراء وفق معايير محاسبة الاستدامة لتحقيق المزايا التنافسية"، كلية الاقتصاد ، جامعة واسط.
- النعيمي، حارث حسين علي(2018): "تأثير تجربة الزبون في تحقيق الميزة التنافسية المستدامة"، مجلة تكريت للعلوم الإدارية والاقتصادية، المجلد 14، الإصدار 41.

- Dess, Gregory& Tamjumkin, 2020,'**Strategy management creating competitive advantages**' Me grew Hill, Irwin.
- Kak, Anjana,2019, "**Effect of core competence on competitive advantage and flexibility** " Global journal of flexible system management ,vol,5, No4.
- Michael E Porter, **L A vantage concurrentiel Dunod**,Paris,France(2017)
- SAURABH (2019):" **Economic value Added for competitive Advantage A Case of Indian Enterprises**" UK: Cambridge Scholars Publishing.
- Sinothand Otshuma,(2022), **Embrace green marketing or lose competitive advantage, An insight on the performance of small and medium sized enterprises in the foundry ,sector**, Economics, Management and sustainability 7(2)
- Siti, Asrish, Imawati, Dudi Permana,(2020), **Green marketing as the source of the competitive advantage of the business** ,ISSN,VOL 1,ISSUE (6).
- Porter ,M.E ,&Van Der Lind,(2017),**Green and competitive ,Ending the stalemate corporate environmental responsibility,**